

**KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ISLAMI DALAM
PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA
INSANI PERBANKAN SYARIAH DI TENGAH
PERSAINGAN PERUBAHAN TEKNOLOGI
(STUDI PT BANK MUAMALAT INDONESIA, TBK. REGION SULAMPUA)**



Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Megister dalam Bidang Ekonomi Syariah pada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN)
Alauddin Makassar

Oleh:

NORMANG OMANG

NIM: 80500218031

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN
MAKASSAR**

2022

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Mahasiswa yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Normang Omang
NIM : 80500218031
Tempat/Tgl. Lahir : Balikpapan, 18 Desember 1984
Prodi/Konsentrasi : Ekonomi Syariah
Program : Pascasarjana UIN Alauddin Makassar
Alamat : BTP Blok H. 371 Makassar
Judul : Kepemimpinan dan Budaya Islam dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani Perbankan Syariah di Tengah Persaingan dan Perubahan Teknologi (Studi PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Region Sulampua)

Menyatakan dengan sesungguhnya dan penuh kesadaran bahwa tesis ini benar adalah hasil karya sendiri. Jika kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, plagiat atau dibuat oleh orang lain, sebagian atau seluruhnya, maka tesis dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Makassar, 16 Agustus 2022
Penyusun,

NORMANG OMANG
NIM: 80500218031

PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul "*Kepemimpinan dan Budaya Islam dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani Perbankan Syariah di Tengah Persaingan dan Perubahan Teknologi (Studi PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Region Sulampua)*", yang disusun oleh Saudara **Normang Omang**, NIM: 80500218031, telah diujikan dan dipertahankan dalam Sidang Ujian Munaqasyah yang diselenggarakan pada hari **Selasa, 16 Agustus 2022** Masehi, bertepatan dengan tanggal **18 Muharram 1444 Hijriah** dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam bidang **Ekonomi Syariah** pada Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.

PROMOTOR:

1. Dr. Siradjuddin, SE., M.Si

KOPROMOTOR:

1. Dr. H. Abd. Wahid Haddade, S.Ag. M.H.I.

PENGUJI:

1. Prof. Dr. Syahrir Mallongngi, M.Si

2. Dr. Amiruddin K, M.El

2. Dr. Siradjuddin, SE., M.Si

3. Dr. H. Abd. Wahid Haddade, S.Ag. M.H.I.

Makassar, Agustus 2022

Diketahui oleh:

Direktur Pascasarjana UIN
Alauddin Makassar,



Prof. Dr. H. M. Ghalib M., M.A.
NIP. 195612311987031022

KATA PENGANTAR

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى
رَسُولِ اللَّهِ الْكَرِيمِ خَاتِمِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ، أَمَّا بَعْدُ:

Segala puji hanya kepada Allah swt, zat yang Maha Sempurna mengajari manusia dengan perantaraan *qalam*. Dialah yang memberikan potensi kecerdasan dan kekuatan pada pikiran serta kemampuan fisik sehingga mampu menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar “Magister Ekonomi Syariah” pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.

Terima kasih kepada kedua orang tua saya Bapak Omang Tidri (Almarhum) dan Ibu Jumriah (Almarhumah) atas kasih-sayang dan doanya, tak ada cinta melebihi cinta kasih orang tua, semoga Allah membalasnya dengan keberkahan dan keselamatan hidup di dunia dan akhirat. Āmîn. Selanjutnya, ucapan terima kasih juga kepada:

1. Bapak Prof. Hamdan Juhannis, M.A., Ph.D. selaku Rektor UIN Alauddin Makassar, Prof. Dr. Mardani, M.Ag. selaku Wakil Rektor I UIN Alauddin Makassar **Bidang Akademik Pengembangan Lembaga**, Dr. Wahyuddin Naro, M.Pd. selaku Wakil Rektor II UIN Alauddin Makassar Bid. Adm. Umum dan Perencanaan Keuangan, Prof. Dr. Darussalam Syamsuddin, M.Ag. selaku Wakil Rektor III UIN Alauddin Makassar Bid. Kemahasiswaan dan Bapak Dr. Kamaluddin Abu Nawas, M.Ag selaku Wakil Rektor IV Bidang Kerjasama dan Pengembangan Lembaga yang telah bekerja keras mengelola pendidikan di UIN Alauddin Makassar.
2. Prof. Dr. H. M. Ghalib. M, M.A Selaku Direktur Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.

3. Dr. H. Abdul Wahid Haddade, Lc., M.HI dan Dr. Siradjuddin, S.E., M.Si selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Ekonomi Syariah Pasca-sarjana UIN Alauddin Makassar.
4. Dr. Siradjuddin,S.E.,M.Si dan Dr. H. Abdul Wahid Haddade, Lc., M.HI selaku Promotor dan Kopromotor atas segala bimbingan dan bantuan yang telah diberikan.
5. Prof. Dr. Syahrir Mallongngi, M.Si dan Dr. Amiruddin K, M.EI. selaku Penguji I dan Penguji II atas segala bimbingan dan bantuan yang telah diberikan.
6. Para dosen UIN Alauddin Makassar Khususnya Dosen Program Studi Ekonomi Syariah yang telah meluangkan waktu dan mencurahkan pikir-an mereka dalam mendidik selama dalam proses pendidikan.
7. Istriku tercinta, Radifah Gandhi, putriku yang sholeha dan tersayang Naura Shafana Norman dan putraku yang soleh dan tersayang Naufal Rasydan Ahnaf Norman, yang telah banyak memberikan motivasi selama mengikuti per-kuliahan di Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.
8. Terkhusus kepada kedua orang tuaku, Omang Tidri (Almarhum) dan Jumriah (Almarhumah) yang telah berjasa dalam mendidik dan membesarkan di dalam lingkungan agamis serta tidak henti-hentinya setiap saat mendoakan anaknya agar manjadi anak berguna. Sikap bijak, arif dan bersahaja yang terurai dalam bentuk ketulusan hati yang bening senantiasa penulis peroleh. Dan juga kepada Adik-adikku Salman Omang, Sudarizman Omang, Zahrayanti Omang, Aljuhazman Omang yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian studi di Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.
9. Ayah dan Ibu mertua, M. Gandhi Yahya (Almarhum) dan Mahyani yang telah banyak memberikan dorongan dan bantuan lainnya serta doa yang senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah yang tidak lain agar penulis dapat

menyelesaikan studinya dengan selamat. Akhirnya kepada para pembaca diharapkan berkenan memberikan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan tesis ini.

10. Kepada pihak yang membantu dalam proses penulisan tesis ini baik dari proses pengambilan data maupun partner dalam berdiskusi dari Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar; Dwi Poedji Widodo (Branch Manager Makassar), Agussalim (Region Operational Service Manager Sulampua), Ilyas (Branch Operation Manager Makassar), C.H. Elok (Branch Manager Jayapura Branch), Erwin Hatta (Branch Manager Sorong Branch).
11. Kepada kawan sejawat angkatan 2019; Bapak Wisnu Satria Bharata, Muchlis Khomaeny, Muh. Shadiqul Fajri AF, Muh. Irsal, Mustanar, Muh. Yusuf, Rizky IPWP, Dyke Agus Virdian, dan Muh. Nasrul yang senantiasa mem-berikan dukungan dalam menyelesaikan tesis ini.



Makassar, 16 Agustus 2022

Penulis/Peneliti

NORMANG OMANG
NIM. 80500218031

DAFTAR ISI

JUDUL TESIS	i
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
TRANSLITERASI	x
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Fokus Penelitian dan Deskripsi Fokus	8
D. Kajian Penelitian Terdahulu	9
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	12
BAB II TINJAUAN TEORETIS	13
A. Kepemimpinan	13
B. Budaya Organisasi Islami pada Inovasi di Industri Perbankan Syariah	37
C. Manajemen Sumber Daya Insani	45
D. Kompetensi Sumber Daya Insani	56
E. Kerangka Konseptual	71
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	73
A. Jenis dan Lokasi Penelitian	73
B. Pendekatan Penelitian	73
C. Sumber Data	74
D. Teknik Pengumpulan Data	74
E. Instrumen Penelitian	75

F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	76
G. Pengujian Keabsahan Data	77
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	79
A. Gambaran Umum dan Lokasi Penelitian	79
B. Implementasi Kepemimpinan dan Budaya Islami pada Bank Muamalat Indonesia Tbk. Regional Sulampua.	83
C. Urgensi Pengembangan Kompetensi Sumber daya insani Perbankan Syariah pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Regional Sulampua	109
D. Kompetensi yang dibutuhkan Sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Regional Sulampua	126
E. Peluang dan Tantangan Pengembangan Kompetensi Sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Regional Sulampua	133
F. Upaya Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk.	137
BAB V PENUTUP	148
A. Kesimpulan	148
B. Implikasi	151
DAFTAR PUSTAKA	152
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	halaman
2.1	Kerangka Konseptual	72
4.1	Nilai-Nilai PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk	82
4.2	Struktur Organisasi PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Regional Sulampua	83
4.3	Penggerak Transformasi Digital di Sektor Perbankan	110
4.4	Penggerak Transformasi Digital di Sektor Keuangan	111
4.5	Peran Penting Aplikasi Digital dan Dampaknya	112
4.6	Perubahan Kebutuhan Profesi pada Industri Jasa Keuangan	113
4.7	Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan	114
4.8	Peringkat Teratas Negara ASEAN	115
4.9	Proyeksi Peringkat Indonesia di Ekonomi Dunia pada tahun 2030	115
4.10	Indeks Keterampilan Digital pada Populasi Aktif	116
4.11	Kekurangan Ketersediaan SDM berdasarkan Bidang	117
4.12	Ekosistem Keuangan Berkelanjutan Indonesia	118
4.13	Peluang Investasi, Lapangan Kerja dan Sustainable Banking Assessment 2020	119
4.14	Aset Keuangan Syariah Global	119
4.15	Total Aset dan Market Share Keuangan Syariah	120
4.16	Pengaduan Konsumen Sektor Jasa Keuangan	122
4.17	Total Aset Perbankan, IKNB dan Pasar Modal	123
4.18	Kredit Konstruksi di Perbankan	125
4.19	Strategi Digital pada Bank Muamalat	136
4.20	Prinsip Pengembangan Kompetensi	139
4.21	Sasaran Pengembangan Sumber Daya Insani	140
4.22	Implementasi Pengembangan Kompetensi 2022	145

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN KATEGORI SINGKATAN

Pada prinsipnya “Pedoman Transliterasi Arab Latin” yang digunakan dalam penulisan disertasi ini mengacu pada hasil keputusan bersama (SKB) Menteri Agama R.I., dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I tahun 1987, Nomor: 0543/b/U/1987.

A. Transliterasi

1. Konsonan

Huruf hijaiyyah ditransliterasi ke dalam huruf latin, sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
1	2	3	4
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba	b	be
ت	ta	t	te
ث	s\a	s\	es\ (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	h}a	h}	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	z\al	z\	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	s}ad	s}	es}
ض	d}ad	d}	d}e
ط	t}a	t}	t}e

ظ	z}a	z}	z}et
ع	'ai	'	apostrof terbalik
غ	gain	g	Ge
ف	fa	f	ef

Lanjutan

1	2	3	4
ق	qaf	q	qi
ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	el
م	mim	m	em
ن	nun	n	en
و	wau	w	we
ه	ha	h	ha
ء	hamzah	,	apostrof
ي	ya	y	ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (').

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	<i>fath}ah</i>	a	a
إ	<i>kasrah</i>	i	i
أ	<i>d}ammah</i>	u	u

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

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اِي	<i>fath}ah dan ya</i>	ai	a dan i
اُو	<i>fath}ah dan wau</i>	iu	i dan u

Contoh:

كَيْفَ : *kaifa*

هَوْلٌ : *hauula*

3. Maddah

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

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
اَ ... اِ ... اِي	<i>fath}ah dan alif atau ya</i>	a	a dan garis di atas
اِي	<i>Kasrah dan ya</i>	i	i dan garis di atas
اُو	<i>d}ammah dan wau</i>	u	u dan garis di atas

Contoh:

مَاتَ : *ma>ta*

رَمَى : *rama>*

قِيلَ : *qi>la*

يَمُوتُ : *yamu>tu*

4. Ta marbu>t}ah

Transliterasi untuk *ta marbu>t}ah* ada dua, yaitu: *ta marbu>t}ah* yang hidup atau mendapat harkat *fath}ah*, *kasrah*, dan *d}ammah*, transliterasinya adalah [t]. Sedangkan *ta marbu>t}ah* yang mati atau mendapat harkat sukun, trans-literasinya adalah [h].

Kalau pada kata yang berakhir dengan *ta marbu>t}ah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al-* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbu>t}ah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ : *raud}ah al-at}fa>l*

الْمَدِينَةُ الْفَاضِلَةُ : *al-madi>nah al-fa>d}ilah*

الْحِكْمَةُ : *al-h}ikmah*

5. *Syaddah (Tasydi>d)*

Syaddah atau *tasydi>d* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydi>d* (◌◌), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*.

Contoh:

رَبَّنَا : *rabbana>*

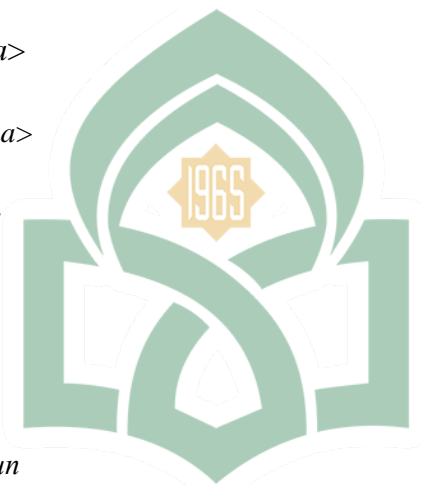
نَجَّيْنَا : *najjai>na>*

الْحَقُّ : *al-h}aqq*

الْحَجَّ : *al-h}ajj*

نُعَم : *nu“ima*

عُدُّو : *‘aduwwun*



Jika huruf *kasrah* (◌◌◌) ber-*tasydid* di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf *kasrah* (◌◌◌), maka ia ditransliterasi seperti huruf *maddah* (◌◌◌◌).

Contoh:

عَلِيٌّ : ‘Ali> (bukan ‘Aliyy atau ‘Aly)

عَرَبِيٌّ : ‘Arabi> (bukan ‘Arabiyy atau ‘Araby)

6. **Kata Sandang**

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf *alif lam ma‘arifah* (◌◌◌◌). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi seperti biasa, *al-*, baik ketika ia diikuti oleh huruf *syamsiah* maupun huruf *qamariah*. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengi-kutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-).

Contohnya:

الشَّمْسُ : *al-syamsu* (bukan *asy-syamsu*)

الزَّلْزَلَةُ : *al-zalzalāh* (*az-zalzalāh*)

الْفَلْسَفَةُ : *al-falsafah*

الْبِلَادُ : *al-bilādu*

7. *Hamzah*

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif.

Contohnya:

تَأْمُرُونَ : *ta'muru>na*

الِنَّوْءُ : *al-nau'*

شَيْءٌ : *syai'un*

أُمِرْتُ : *umirtu*

8. **Penulisan Kata Arab yang Lazim digunakan dalam Bahasa Indonesia**

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari pembendaharaan bahasa Indonesia, atau sudah sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi. Misalnya kata *Alquran* (dari *alqura>n*), *Sunnah*, *khusus* dan *umum*. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka mereka harus ditransliterasi secara utuh.

Contoh:

Fi> Z{ila>l al-Qur'a>n

Al-Sunnah qabl al-tadwi>n

Al-'Iba>ra>t bi 'umu>m al-lafz} la> bi khus}u>s} al-sabab

9. *Lafz} al-Jala>lah* (الله)

Kata “Allah” yang didahului partikel seperti huruf *jarr* dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *mud}a>f ilaih* (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah.

Contoh:

دِينُ اللَّهِ *di>>nulla>h billa>h*

Adapun *ta marbu>t}ah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafz} al-jala>lah*, ditransliterasi dengan huruf [t].

Contoh:

هُم فِي رَحْمَةِ اللَّهِ *hum fi> rah}matilla>h*

B. Singkatan

Kategori singkatan yang dibakukan adalah:

- a.s. = ‘*alaihi al-sala>m*
- Cf. = Bandingkan dengan
- Cet. = Cetakan
- swt = *subh}a>nahu> wa ta‘a>la>*
- saw = *s}allalla>hu ‘alaihi wa sallam*
- H = Hijrah
- h = halaman
- M = Masehi
- No. = Nomor
- Pen. = Penerbit
- pen. = penulis
- Q.S. = Qur’an, Surah
- /... : = Nomor Surah : ayat
- r.a. = *radiyalla>hu ‘anhu (‘anha)*
- s.M = sebelum Masehi
- t.d. = tanpa data
- t.p. = tanpa penerbit
- t.t. = tanpa tempat
- t.th. = tanpa tahun
- w. = wafat tahun

ABSTRAK

Nama : NORMANG OMANG
NIM : 80500218031
Program Studi : Ekonomi Islam
Judul Disertasi : Kepemimpinan dan Budaya Islam dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani Perbankan Syariah di Tengah Persaingan dan Perubahan Teknologi (Studi PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Region Sulampua)

Tujuan yang ingin dicapai penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) implementasi kepemimpinan dan budaya islami; 2) urgensi pengembangan kompetensi sumber daya insani ditengah persaingan perubahan teknologi; 3) kompetensi apa saja yang dibutuhkan sumber daya insani; 4. peluang dan tantangan pengembangan kompetensi sumber daya insani di ditengah persaingan perubahan teknologi; dan 5) pengembangan kompetensi sumber daya insani pada Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mencari makna, pemahaman tentang fenomena pada kejadian maupun kehidupan manusia yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan masalah yang diteliti atau dengan berinteraksi dengan orang-orang dalam fenomena. Pendekatan penelitian adalah: pendekatan theologi normatif dan pendekatan fenomenologi, dengan sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis adalah: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) implementasi kepemimpinan dan budaya islami sudah sesuai dengan kode etik, dan nilai-nilai muamalat IDEAL; 2) urgensi pengembangan kompetensi SDI adalah: teknologi digital, perilaku konsumen dan kebutuhan profesi; 3) Kebutuhan kompetensi SDI adalah: aspek personal (*skill, knowledge, trait, values and motive*), aspek organisasional (*kompetensi komunikasi, perencanaan, strategi aksi, manajemen diri, kompetensi multicultural, dan team work*); *program core training, functional training, aspek behavioural and managerial, dan aspek spiritualitas*; 4) tantangan pengembangan kompetensi SDI adalah: inovasi baru dibidang digital, komitmen dari semua pemangku kepentingan, ketersediaan anggaran, perubahan lanskap, tingginya sikap *skeptis masyarakat* atas keamanan, *culture shock* nasabah di daerah-daerah tertentu, *turn over* cukup tinggi. Sedangkan peluang adalah: regulator OJK yang mengharuskan perusahaan membuat roadmap pengembangan kompetensi SDI; dan 5) Upaya pengembangan kompetensi SDI adalah: *program reskilling, upskilling, muamalat officer development program*.

Implikasi penelitian ini adalah karakteristik pemimpin di perbankan syariah berbeda dengan perusahaan lainnya. Pengaruh pemimpin dalam menciptakan budaya islami dalam perbankan syariah menghadapi era perubahan dan perkembangan teknologi saat ini.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Budaya Islami, Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani Persaingan Perubahan Teknologi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan pada Era teknologi saat ini, telah mendorong terjadinya *Digitalisasi* dan membawa perubahan yang luarbiasa disegala bidang , khususnya pada industri jasa keuangan. Kita dapat menyaksikan bagaimana teknologi dan inovasi digital telah mengubah lanskap dan ekosistem pada perbankan syariah, sehingga regulator keuangan saat ini sedang bergegas untuk menyesuaikan kebijakan regulasinya agar relevan dan memastikan bahwa transformasi tersebut tetap mendukung stabilitas sistem keuangan dan mendorong pertumbuhan market share di perbankan syariah.¹

Peningkatan aset keuangan syariah di Indonesia yang tumbuh 13.82 persen secara tahunan (*year-on-year*) menjadi Rp 2.050,44 triliun di 2021, dari tahun sebelumnya yang sebesar Rp 1.801,40 triliun.² Seiring dengan berkembang-nya keuangan syariah tersebut, perlu didukung oleh ketersediaan sumber daya insani yang berkualitas. Perlindungan konsumen merupakan aspek penting dalam mendukung tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sektor jasa keuangan, sehingga dibutuhkan sumber daya insani yang mampu melayani konsumen dengan baik.

Seiring berkembangnya teknologi, sebanyak 57% jenis pekerjaan akan hilang tergerus oleh robot, namun di balik hilangnya beberapa pekerjaan, akan muncul 65.000 pekerjaan baru. Senada dengan itu, industri ini akan menghapus

¹Murti Ningsih, *Pengaruh Perkembangan Revolusi Industri 4.0 dalam Dunia Teknologi di Indonesia*, (Skripsi, Universitas Mitra Indonesia, 2009), h. 2.

²Rika Anggraeni, "Aset Industri Keuangan Syariah Tembus Rp.2.050 Triliun pada 2021", *Bisnis.com*, 7 Mei 2022. <https://finansial.bisnis.com/read/20220507/90/1530598/aset-industri-keuangan-syariah-tembus-rp2050-triliun-pada-2021>. (14 Juni 2022).

35% jenis pekerjaan dalam waktu 5 (lima) tahun mendatang, bahkan jenis pekerjaan yang hilang bertambah menjadi 75% dalam kurun waktu 10 tahun.³ Rico Usthania Frans, Direktur Teknologi Informasi dan Operasi Bank Mandiri, mengakui bahwa 50 persen posisi kerja karyawan perbankan yang ada saat ini akan hilang dalam waktu 10 tahun mendatang dan akan tergantikan dengan mesin-mesin automasi yang terintegrasi dengan internet.⁴

Tingkat kesehatan dan kestabilan pada perbankan syariah sangat bergantung pada kualitas sumber daya insaninya. Hal itulah yang mendorong Bank Muamalat Indonesia perlu segera melakukan transformasi digital dalam proses bisnisnya serta menata kembali arah pengembangan sumber daya insan idalam mewujudkan sumber daya insani yang berkompeten dan berdaya saing. Hal ini dikarenakan beberapa fungsi pekerjaan dan model bisnis dalam dunia perbankan, khususnya perbankan syariah akan mengalami disrupsi oleh tekhnologi digital.

Kepemimpinan islami merupakan kepemimpinan yang berdasarkan pada Alquran dan Hadis.⁵ Prinsip-prinsip kepemimpinan islami yang dinyatakan sebagai seorang pekerja yang ideal, karena ilmunya bersumber dari Alquran dan Hadis. Allah berfirman dalam QS. Al-Anbiya’/21: 73.

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ
وَكَانُوا لَنَا عِبْدِينَ ﴿٧٣﴾

³Ita Hartati, Arfin, *Strategi Pembangunan SDM Kementerian Keuangan Indonesia dalam Menghadapi Tantangan Era Disrupsi 4.0*, Jurnal BPPK, Vol. 13, No.1 (2020), h. 110. <https://doi.org/10.48108/jurnalbppk.v13i1.493>.

⁴ Rahma, Tri, “Hanya dua Bank BUMN yang masih Merekrut Karyawan Baru” (On-line), tersedia: <https://bisnis.tempo.co/read/1187420/hanya-dua-bank-bumnyang-masih-merekrut-karyawan-baru> (diakses, 16 Juni 2022).

⁵Maudidyah Amalia Rizqi, *Analisis Model Kepemimpinan Islami Pada CV. Dharma Utama Batu*, <http://www.academia.edu/1757051/>, h. 10. (diakses, 14 Juni 2022).

Terjemahnya:

Kami telah menjadikan mereka sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.⁶

Merujuk pada ayat diatas, kepemimpinan islami meliputi: syarat-syarat kepemimpinan Islami, karakteristik kepemimpinan islami, dan ciri-ciri kepemimpinan islami. Syarat-syarat kepemimpinan islami memiliki akidah yang benar, ilmu pengetahuan dan wawasan luas, akhlak mulia dan kecakapan manajerial.⁷

Proses yang dilakukan dalam manajemen perbankan syariah merupakan suatu tantangan tersendiri bagi para pemimpin bank syariah tersebut. Setiap insani dituntut untuk dapat mengimplementasikan nilai-nilai Alquran dan Hadis dalam pekerjaannya. Tantangan yang dihadapi, seharusnya dapat dilalui jika pemimpin bank syariah tersebut menerapkan metode atau gaya kepemimpinan dan budaya kerja islami dalam kehidupan sehari-hari. Kepemimpinan dan budaya islami mengindikasikan pengaruh yang kuat terhadap sumber daya insani secara islami.

Kompetensi sumber daya insani dapat diartikan manusia sebagai insan yang diciptakan Allah swt, yang didalam dirinya terdapat *kekuatan, pengetahuan, keterampilan, kapabilitas dan kebijaksanaan* yang diharapkan mampu menggunakan seluruh potensi dan mampu berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Allah berfirman dalam QS. Az-Zumar/39 : 9.

أَمَّنْ هُوَ قَلْبُكَ عِندَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

⁶Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemaha*,. h. 470.

⁷Rezy Aziz dan Atina Shofawati, "Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Islami pada UMKM Kulit di Magetan, *Jurnal JESTT* Vol. 1, No. 6 (Juni 2014) <https://e-journal.unair.ac.id/JESTT/article/view/490/295>, h.394. (diakses, 14 Juni 2022).

Terjemahan:

(Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya?. Katakanlah: “Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang tidak mengetahui?”. Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.⁸

Berdasarkan ayat diatas, menjelaskan bahwa sumber daya insani merupakan faktor utama dalam mencapai tujuan perusahaan.⁹ Tidak terkecuali masalah kepemimpinan, budaya islami dan kompetensi sangat dibutuhkan untuk memenangkan persaingan pasar tenaga kerja dengan ribuan calon tenaga kerja. Masalah sumber daya insani ini menyebabkan jumlah bank syariah dan total aset yang dimiliki belum maksimal atau bisa dikatakan sangat jauh bila dibandingkan dengan bank konvensional. Jika masalah teknologi digitalisasi adalah masalah eksternal perusahaan, maka sumber daya insani adalah masalah internal perusahaan.¹⁰

Terdapat beberapa faktor mengapa pemimpin di Bank Muamalat Indonesia harus menciptakan budaya islami dan menyusun program pengembangan sumber daya insaninya. Faktor-faktor tersebut antara lain *kesenjangan kompetensi, perkembangan teknologi digital, penerapan Governance, Risk and Compliance (GRC), kondisi global dan pertumbuhan ekonomi syariah*. Disamping itu, sektor jasa keuangan merupakan industri yang strategis, sehingga pengembangan sumber daya insan di perbankan syariah perlu menjadi perhatian utama.¹¹

⁸Kementerian Agama RI, *Alquran dan terjemahan*,. h. 670.

⁹Alnisa Min Fadlillah, Krisno, “Model Pengembangan Kompetensi Sumber daya insani (SDI) Pada Bank Syariah,” *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Vol. 5, No.3 (2020): h. 391, <http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB/article/view/427>.

¹⁰ Ukh Nisa, “Upaya Menyiapkan Sumber Daya Manusia di Industri Perbankan Syariah” (On-line), tersedia di: <https://kumparan.com/ukh-nisaa/upaya-menyiapkan-sumber-daya-manusia-di-industri-perbankan-syariah/full>. (16 Juni 2022).

¹¹Otoritas Jasa Keuangan, *Cetak Biru: Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Jasa Keuangan 2021-2026*. <http://www.ojk.go.id/id/berita&kegiatan/publikasi/Pages/Cetak-Biru-Pengembangan-Sumber-Daya-Manusia-Sektor-Jasa-Kuangan-2021-2025>. (diakses, 14 Juni 2022). h.2

Kepemimpinan dan budaya islami di Bank Muamalat Indonesia juga menghadapi tantangan zaman seperti isu-isu terkait Revolusi Industri 4.0, masyarakat 5.0, era disrupsi dan karyawan dari kalangan milenial atau generasi selanjutnya, dan juga sistem rekrutmen untuk pemenuhan beberapa posisi strategis yang kandidatnya berasal dari Bank Konvensional. Namun, sebagaimana disiratkan dan disuratkan di dalam Alquran serta tuntunan Nabi Muhammad saw. Bahwa Islam adalah jalan hidup dan islami adalah solusi untuk semua permasalahan pada setiap zaman,¹² artinya nilai-nilai islami itu tetap aktual diterapkan dalam berbagai situasi bagi Bank Muamalat Indonesia dalam menjalankan proses bisnisnya.

Saat ini, kepemimpinan dan budaya islami yang berjalan di Bank Muamalat Indonesia berdasarkan prinsip Alquran dan as-Sunnah, namun masih sangat diperlukan karakteristik kepemimpinan islami seperti *Siddiq, Amanah, Fathonah dan Tabliq* yang lebih spesifik lagi bagi para pemimpin dimana nantinya akan berdampak pada sikap yang menjunjung nilai-nilai islami pada sumber daya insaninya, sehingga diharapkan dapat tercipta budaya islami secara holistik yang dapat meningkatkan kompetensi masing-masing sumber daya insaninya dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Bank Muamalat Indonesia kedepannya.

Perbankan Syariah saat ini, khususnya Bank Muamalat Indonesia masih menggunakan Standar Kompetensi Perbankan secara umum (SKKNI). Hal ini menurut penulis sudah tidak relevan lagi pada era perubahan dan perkembangan teknologi saat ini. SKKNI perbankan syariah harus dimatangkan secara terus menerus dan berkesinambungan. Karena untuk menjalankan bisnis yang sesuai

¹²Suprayogo, "Seharusnya Agama Menjadi Solusi Problem Kehidupan" *UIN Malang*, Agustus 2016. <https://uin-malang.ac.id/r/160801/seharusnya-agama-menjadi-solusi-problem-kehidupan.html> (diakses, 14 Juni 2022)

dengan prinsip syariah setidaknya dibutuhkan pemahaman oleh Sumber daya insaninya dalam beberapa aspek yaitu operasional perbankan, managerial, kepemimpinan dan pemahaman syariah. Selain itu sumber daya insaninya juga harus memenuhi kualifikasi *soft skill*, *hard skill*, *technical skill*, serta kompetensi *digitalisasi leadership*, *financial technology*, dan *human capital information system* agar mempunyai daya saing dengan era perubahan dan perkembangan teknologi saat ini.

Proses transformasi budaya kepemimpinan pada Bank Muamalat Indonesia di era digital ini, berkejaran dengan inovasi-inovasi yang terus tumbuh sangat dinamis. Inovasi-inovasi ini menjadi peluang tetapi sekaligus merupakan tantangan serius bagi keberlanjutan nilai-nilai budaya yang telah ada. Selalu ada yang tidak siap meresponse perubahan, era ini menyebabkan tranformasi budaya terjadi dan tampil dengan bentuknya yang baru. Transformasi budaya digital dalam beberapa hal berpotensi mengerus nilai-nilai unggul dari praktik sosial budaya dan kepemimpinan yang sudah ada sebelumnya. Terjadi perubahan budaya kerja, budaya bersosial, budaya organisasi, budaya komunikasi dll.¹³

Para Pemimpin Bank Muamalat Indonesia di era digital dituntut mampu memindahkan (*sifting*) nilai-nilai sosial budaya tersebut dalam wadah baru melalui proses adaptasi dengan melahirkan berbagai inovasi yang mendukung pengembangan kompetensi sumber daya insaninya. Khususnya dalam hal produk layanan bisnis (*Digital Banking*) Bank Muamalat seperti M-DIN yang sudah bisa diakses untuk pembukaan Rekening tanpa harus ke Bank, QRIS, Pro Hajj, KPR

¹³Budhi Masthuri, "Tantangan Kepemimpinan di Era Digital", *Kompasiana*, 4 juli 2021. <https://www.kompasiana.com/bmasthuri/60e134ac06310e693951e652/tantangan-kepemimpinan-di-era-digital>. (14 Juni 2022).

Syariah. Selain itu proses pada system Human Capital juga diharapkan dapat memberikan inovasi dalam pengembangan sumber daya insaninya meliputi E-Learning, Training dalam bentuk Daring, evaluasi Performance Management System, serta Coaching dalam bentuk online. Hal ini memerlukan model kepemimpinan tersendiri serta budaya transformasi yang islami agar dapat berjalan bersama dalam mengembangkan kompetensi sumber daya insanidi Bank Muamalat Indonesia.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut diatas, membuat penulis tertarik untuk menelaah secara seksama mengenai hal-hal yang berkaitan antara kepemimpinan, budaya islami dan pengembangan Sumber daya insanisektor jasa keuangan khususnya Perbankan Syariah yang belum tersedia, dengan mengambil topik utama *Kepemimpinan dan Budaya Islami dalam pengembangan Kompetensi Sumber daya insanidi Perbankan Syariah ditengah persaingan perubahan tekhnologi pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Region Sulampua.*

B. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Implementasi Kepemimpinan dan Budaya Islami ditengah persaingan perubahan tekhnologi saat ini pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Regional Sulampua?.
2. Urgensi Pengembangan Kompetensi Sumber daya insani Perbankan Syariah pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Regional Sulampua?.
3. Apa saja Kompetensi yang dibutuhkan Sumber daya insani Perbankan Syariah untuk menghadapi persaingan perubahan tekhnologi saat ini di PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Regional Sulampua?.

4. Peluang dan Tantangan Pengembangan Kompetensi Sumber daya insani Perbankan Syariah pada persaingan perubahan teknologi saat ini di PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Regional Sulampua?.
5. Bagaimana Pengembangan Kompetensi Sumber daya insani pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk.?

C. Fokus Penelitian dan Deskripsi Fokus

1. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah Implementasi *Kepemimpinan dan Budaya Islami dalam pengembangan kompetensi sumber daya insani perbankan syariah di tengah persaingan dan perubahan teknologi*. Penelitian ini dilakukan di Bank Muamalat Indonesia (BMI) Regional Sulampua. BMI merupakan *pioneer* perbankan syariah di Indonesia yang pendiriannya diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI), sehingga dianggap sebagai representasi perbankan syariah di Indonesia.

2. Deskripsi Fokus

Penelitian ini difokuskan pada implementasi *Kepemimpinan dan Budaya Islami* dalam pengembangan kompetensi sumber daya insaniperbankan syariah di tengah persaingan dan perubahan teknologi pada Bank Muamalat Regional Sulampua. Untuk memahami penelitian ini, maka terlebih dahulu dijelaskan variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. *Kepemimpinan Islami*. Kepemimpinan adalah merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah swt. Jadi, pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya

bersifat horizontal formal sesama manusia, tetapi bersifat vertikal moral, yakni tanggungjawab kepada Allah swt, di akhirat nanti.

- b. *Budaya Islami*. Budaya Islami adalah adab atau etika yang berlaku dalam kehidupan muslim pada umumnya. Adab yang dimaksud adalah adab baik yang diwahyukan Allah swt. Dalam Alquran dan diturunkan melalui malaikat Jibril agar disampaikan kepada Nabi Akhir zaman yaitu Nabi Muhammad saw, Allah menjadikan Nabi Muhammad sebagai suri tauladan terbaik bagi umatnya, salah satunya dalam beradab (akhlak).
- c. *Kompetensi*. Kompetensi adalah suatu keterampilan, pengetahuan, sikap dasar, dan nilai yang terdapat dalam diri seseorang yang tercermin dari kemampuan berpikir dan bertindak secara konsisten sehingga menghasilkan manfaat terhadap suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

D. Kajian Penelitian Terdahulu.

Karya-karya ilmiah dan penelitian terlebih dahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian ini, adalah :

1. Jurnal ilmiah Mislan Sihite tahun 2018: “Peran Kompetensi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi di era revolusi industri 4.0: Suatu Konseptual”.¹⁴ Bahwa kompetensi sangat berperan penting dalam mewujudkan SDM yang berdaya saing tinggi di era revolusi industry 4.0. Seorang SDM harus selalu berusaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap, sehingga SDM tersebut dapat me-

¹⁴Mislan Sihite, “Peran Kompetensi dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang Berdaya Saign Tinggi di Era Revolusi Industri 4.0: Suatu Tinjauan Konseptual”, Jurnal Ilmiah Methonomi, Vol. 4 No. 2 (2018), www.methonomi.net p-ISSN: 2460-562X, e-ISSN: 2598-9693. h. 145-159.

miliki keunggulan dan berkontribusi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

2. Jurnal ilmiah Mardatillah tahun 2020: "Pola Kepemimpinan Islam dalam Perbankan Syariah Studi Kasus di Bank X Syariah Cabang Z"¹⁵. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa Pola Kepemimpinan perbankan syariah adalah demokratis partisipatif yang dapat dilihat dari sikap dari pemimpin yang membuat kondisi dan situasi yang mendorong bawahan untuk termotivasi dalam mengeluarkan pendapat atau masukan begitu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menunjukkan prestasinya.
3. Jurnal ilmiah M. Akob tahun 2018: "Analisis Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan"¹⁶. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi pada Perbankan Syariah memiliki pengaruh yang sangat signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan, untuk itu upaya-upaya dalam mensosialisasikan dan menginternalisasikan budaya organisasi kepada seluruh karyawan perlu dilanjutkan.
4. Jurnal ilmiah Sopiah tahun 2008: "Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional Pimpinan dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Bank."¹⁷ Hasil penelitian ini diketahui bahwa budaya organisasi

¹⁵Mardatillah, "Pola Kepemimpinan Islam dalam Perbankan Syariah Studi Kasus di Bank X Syariah Cabang Z", *Syi'ar Iqtishadi*, Journal of Islamic Economics, Finance and Banking. Vol. 4 No.1, (Mei 2020), <http://dx.doi.org/10.35448/jiec.v4i1.8183>. h.98-121.

¹⁶M. Akob, "Analisis Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Karyawan Perbankan Syariah di Indonesia)", *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Polistaat Vol.1,No.1,(Juni 2018), h.80-101.

¹⁷Sopiah, "Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional Pimpinan dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Bank", *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol. 12, No.2, (Mei 2008): h. 308-317.

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh positif yang signifikan komitmen pimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasional pimpinan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan.

5. Jurnal ilmiah Layaman dan Maya Jumaila, 2018: Pengaruh Budaya Kerja dan Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan.¹⁸ Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Cirebon bias ditingkatkan dengan membangun budaya kerja dan etos kerja islami. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dan etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan.
6. Jurnal ilmiah Ita Hartati dan Arifin tahun 2020: “Strategi Pembangunan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam menghadapi Tantangan Era Disrupsi 4.0”.¹⁹ Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kementerian Keuangan Republik Indonesia senantiasa menyesuaikan diri dengan perkembangan transformasi digital agar tidak tergerus arus globalisasi, namun strategi pembangunan SDM dalam menghadapi era disrupsi 4.0 tidak cukup hanya sekedar memberikan program pelatihan, pendidikan, pembinaan, rekrutmen, perubahan sistem, kesempatan dan penghargaan.

¹⁸Layaman dan Maya Jumalia, "Pengaruh Budaya Kerja dan Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan", *Indonesian Journal of Strategic Management*, Vol. 1,(1 February 2018), doi:<https://doi.org/10.25134/ijsm.v1i1.843>. h.70-81.

¹⁹Ita Hartati dan Arifin, *Strategi Pembangunan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam Menghadapi Tantangan Era Disrupsi 4.0*, Jurnal BPPK, Vol. 13, No. 1 (Tahun 2020): h. 109-129

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

- a. Mengetahui implementasi kepemimpinan dan budaya islami pada Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua.
- b. Mengetahui urgensi pengembangan kompetensi sumber daya insani perbankan syariah ditengah persaingan perubahan teknologi pada Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua.
- c. Mengetahui apa saja kompetensi yang dibutuhkan sumber daya insani perbankan syariah untuk menghadapi persaingan perubahan teknologi saat ini pada Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua.
- d. Mengetahui Peluang dan Tantangan Pengembangan Kompetensi Sumber daya insani Perbankan Syariah di ditengah persaingan perubahan teknologi saat ini.
- e. Mengetahui Pengembangan Kompetensi sumber daya insani pada Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua.

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

- a. Memberikan kontribusi yang positif bagi umat Islam di Indonesia secara umum dan bagi Bank Muamalat Indonesia dan karyawan pada khususnya mengenai kepemimpinan dan budaya islami dalam pengembangan kompetensi sumber daya insani perbankan syariah di tengah persaingan dan perubahan teknologi.
- b. Secara teoritis, penelitian ini dapat memberikan tambahan informasi dalam pengembangan ilmu ekonomi islam, manajemen sumber daya insani pada sektor perbankan syariah dan menjadi bahan diskusi dikalangan akademisi maupun praktisi yang berkecimpun dalam bidang sumber daya insani.

BAB II

TINJAUAN TEORETIS

A. *Kepemimpinan*

1. Konsep dan Teori Dasar Kepemimpinan

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Menurut Stone, semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Jenis pemimpin ini bermacam-macam, ada pemimpin formal, yaitu yang terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Ada pula pemimpin non formal yaitu terjadi karena pemimpin tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain.²⁰

Secara klasikal, kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut sebagai *leadership* yang berarti *being a leader power of leading; the qualities of leader*.²¹ Namun secara *terminology*, ada beberapa kepemimpinan menurut para ahli yang dipandang dari berbagai persepektif tergantung dari sudut mana para ahli memandang hakikat kepemimpinan..²² Sedangkan kepemimpinan menurut Malayau S.P Hasibuan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.²³

²⁰Fattah, "*Landasan Manajemen Pendidikan*", (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), h. 88.

²¹Homby, A.S, "*Oxford Edvanded Dictionary of English*", (London: oxford University Press, 2006), h. 481.

²²E. Mulyasa, "*Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*", (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2004), h. 107.

²³Baharuddin dan Umiarso, "*Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktek*", (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), h. 434.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik.²⁴

Kepemimpinan biasanya diartikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. Berkaitan dengan kesediaan orang lain mengikuti keinginan pemimpin, disini dikemukakan ada beberapa kekuatan (kekuasaan) yang mesti dimiliki pemimpin itu agar orang yang digerakkan tersebut mengikuti keinginannya, yaitu berupa ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.²⁵

Pengertian lain menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses menghargai orang lain untuk memahami dan menyepakati tentang apa yang perlu untuk dilakukan dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu atau kelompok (kolektif) untuk memenuhi tujuan-tujuan utama.²⁶

2. Kepemimpinan dalam Islam

Islam adalah agama yang *komprehensif*, ia tidak hanya mengatur cara manusia menyembah Tuhannya, tetapi juga mengatur segala sendi kehidupan, mulai dari tata cara hidup bermasyarakat, menuntut ilmu, bahkan juga mengatur tata negara dan kepemimpinan.²⁷ Pemimpin dan kepemimpinan dalam Islam telah diatur dalam hukum syari'at Islam.

²⁴Imam Suprayogo, "Revormulasi Visi Pendidikan Islam", (Malang: Stain Press, Cet. I, 1999); h.161.

²⁵Nurkholis, "Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model, dan Aplikasi", (Jakarta: Grasindo, 2003), h. 153.

²⁶ Gary A. Yulk, "Kepemimpinan Dalam Organisasi", Edisi kelima, Alih Bahasa Budi Supriyanto. (Jakarta: Indeks, 2005), h. 7.

²⁷ Hepi Andi Bastoni, "Sejarah Para Khalifah", (Bogor: Pustaka Al-Kautsar, 2009), h.9.

Setiap manusia pasti menyanggah predikat sebagai seorang pemimpin, baik dalam tingkatan tinggi (pemimpin umat/negara) maupun dalam tingkatan yang paling rendah, yaitu pemimpin bagi diri sendiri. Setiap bentuk kepemimpinan membutuhkan suatu keahlian. Kepemimpinan tidak bisa dijalankan hanya dengan kemampuan seadanya. Sebab, yang pasti hal itu akan menimbulkan gejala di antara personil-personil yang dipimpinnya.²⁸

Kepemimpinan merupakan salah satu tanggung jawab yang sangat besar karena hal itu merupakan amanah dari Allah, baik tidaknya sebuah kepemimpinan disebabkan oleh faktor pemimpin itu sendiri. Untuk itu, di dalamnya ada dua pihak yang berperan antara lain orang yang dipimpin dan orang yang memimpin.²⁹

Konsep kepemimpinan dalam Islam sebenarnya memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kokoh. Ia dibangun tidak saja oleh nilai-nilai transedental, namun telah dipraktekkan sejak berabad-abad yang lalu oleh nabi Muhammad saw, para Shahabat dan Al-Khulafa' Al-Rasyidin. Pijakan kuat yang bersumber dari Alquran dan as-Sunnah dengan bukti empiriknya telah menempatkan konsep kepemimpinan Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi oleh dunia internasional.

Tokoh pemimpin (imam) menjadi harapan dalam penciptaan masyarakat adil dan makmur sebagai salah satu tujuan terbentuknya Negara. Karena itu pergeseran dari harapan atau penyimpangan dari makna hakiki kepemimpinan dan sikap keteladanan, menjadi sumber pemuasan ambisi, akan mengakibatkan munculnya pemerintahan tirani.³⁰ Keberhasilan seseorang dalam memimpin tidak saja ditentukan oleh seberapa tinggi tingkat kepemimpinannya, tetapi yang paling penting adalah seberapa besar pengaruh baik, dapat diberikan kepada orang lain.

²⁸Muhammad Abdul Jawwad, "kaifa Tamtaliku Quluuba Muwazdhafika", terj. Abdurrahman Jufri, *Trik Cerdas Memimpin Cara Rasulullah*, (Solo: Pustaka Iltizam, 20019), h. 10.

²⁹Ernita Dewi, "Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal, (Cet.I; Yogyakarta: AK Group, 2006), h.2.

³⁰Ernita Dewi, *Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal*, h. 5.

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar *pemimpin*. Dalam bahasa Inggris *leadership* yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang mengandung beberapa arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.³¹

Kemudian menurut bahasa Arab, kepemimpinan adalah *khilafah*, *imamah*, dan *imarah* yang mempunyai makna daya pemimpin, kualitas seseorang pemimpin atau suatu tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara terminology, kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Artinya, kepemimpinan adalah upaya untuk mentransformasi semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan.³²

Tugas dan tanggungjawab seorang pemimpin adalah menggerakkan dan mengarahkan, menuntun, memberi motivasi serta mendorong orang yang dipimpin untuk berbuat suatu guna mencapai tujuan. Sedangkan tugas dan tanggung jawab yang dipimpin adalah mengambil peran aktif dalam men-sukseskan pekerjaan yang dibebankannya tanpa adanya kesatuan komando yang didasarkan atas satu perencanaan dan kebijakan yang jelas, maka rasanya sulit diharapkan tujuan yang telah ditetapkan akan tercapai dengan baik. Bahkan sebaliknya, yang terjadi adalah kekacauan dalam pekerjaan. Inilah arti penting komitmen dan kesadaran bersama untuk mentaati pemimpin dan peraturan yang telah ditetapkan.³³

Kepemimpinan dalam pandangan Islam, merupakan amanah dan tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada angota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah swt. Jadi, pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal-

³¹Anis Afifah, "Kepemimpinan Pendidikan Islam", *Attanwir: Jurnal Kajian Keislaman dan Pendidikan*. Vol. 12,1 (Maret 2020): <http://ejurnal.staiattanwir.ac.id/index.php/attanwir/index> h.20.

³²Anis Afifah, "Kepemimpinan Pendidikan Islam", dalam pendahuluan; h.20.

³³Wahbah Al-Zuhaily. *Fiqh Al-Islami wa Adillatuhu*, (Bairut: Dar Al-Fikr, 1984), h. 661.

formal sesama manusia, tetapi bersifat vertical-moral, yakni tanggungjawab kepada Allah swt, di akhirat nanti. Seorang pemimpin akan dianggap lolos dari tanggungjawab formal dihadapan orang-orang yang dipimpinnya, tetapi belum tentu lolos etika ia bertanggungjawab dihadapan Allah swt. Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggungjawab sekaligus amanah amat berat yang harus diemban dengan sebaik-baiknya. Firman Allah dalam QS. Al-Mu'minun/23: 8-9.

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ

Terjemahnya: (Sungguh beruntung) orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya. Dan orang-orang yang memelihara sembahyangnya.³⁴

Islam memberikan posisi yang amat terhormat bagi para pemimpin. Bahkan dalam Alquran ada sebuah do'a agar kita bisa menjadi pemimpin. Doa tersebut sebagaimana Allah berfirman dalam QS. Al Furqan/25 : 74.

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا

Terjemahnya: Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugrahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa."³⁵

Menjadi pemimpin harus menjadi cita-cita setiap orang yang beriman. Rasulullah saw, tidak pernah menetapkan satu sistem tertentu sebuah kepemimpinan. Semua diserahkan kepada kaum muslimin. Selama sebuah sistem mengedepankan musyawarah maka sistem itu sudah mengarah kepada kesempurnaan.

³⁴Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemahan*. h. 485.

³⁵Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemahan*. h. 521.

Semboyan dalam dunia pendidikan yang paling populer adalah Semboyan Ki Hadjar Dewantara, *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani* yang menjadi pedoman pendidik dalam menjalankan bimbingan kepada anak didiknya. *Ing Ngarso Sung Tulodo* memiliki arti bahwa seorang guru didepan harus mampu menjadi contoh bagi anak didiknya, baik sikap maupun pola pikirnya, pada tahapan ini guru masih menjadi pemegang peran yang cukup kuat dalam pembelajaran.³⁶

Seorang pemimpin harus bersifat amanah, sebab ia akan diserahi tanggung-jawab. Jika pemimpin tidak mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jabatan dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik.³⁷ Itulah mengapa nabi Muhammad saw, juga mengingatkan agar menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dipertanggungjawabkan, baik di dunia maupun diakhirat. Nabi bersabda: “setiap kalian adalah pemimpin, dan kalian akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya” (HR. Bukhori).³⁸

Nabi Muhammad saw, juga bersabda:”Apabila amanah disia-siakan maka tunggulah saat kehancuran. Waktu itu ada seseorang sahabat bertanya: apa indikasi menyia-nyiakan amanah itu wahai Rasulullah? Beliau menjawab: apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya” (HR. Bukhori).³⁹

³⁶Nia Sari, ”Arti Semboyan Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani di Pendidikan”, *beritadiy*, 25 November 2020, <https://beritadiy.pikiran-rakyat.com/pendidikan/pr-701009210/arti-semboyan-ing-ngarso-sung-tulodo-ing-madya-mangun-karsa-tut-wuri-handayani-di-pendidikanh>. h.1, (diakses, 18 Juni 2022).

³⁷Raihan Putri, ”*Kepemimpinan Perempuan dalam Islam*”, (Cet. I; Yogyakarta: AK Group, 2006), h. 52.

³⁸Muslich Shabir, *Terjemah Riyadhus Shalihin*, jilid 1, (Semarang: Karya Toha Putra, 2004), h.335.

³⁹Raihan Putri, 2006, h. s57.

Karena itu, kepemimpinan mestinya tidak dilihat sebagai fasilitas untuk menguasai, tetapi dimaknai sebagai sebuah pengorbanan dan amanah yang harus diemban dengan sebaik-baiknya. Kepemimpinan bukan kesewenang-wenangan untuk bertindak, tetapi kewenangan untuk melayani dan mengayomi dan berbuat dengan seadil-adilnya. Kepemimpinan adalah sebuah keteladanan dan kepeloporan dalam bertindak. Kepemimpinan semacam ini akan muncul jika dilandasi dengan semangat amanah, keikhlasan dan nilai-nilai keadilan.⁴⁰

Pemimpin ideal merupakan dambaan bagi setiap orang, sebab pemimpin itulah yang akan membawa maju mundurnya suatu organisasi, lembaga, Negara dan bangsa. Karena itu, pemimpin mutlak dibutuhkan demi tercapainya kemaslahatan umat. Tidaklah mengherankan jika ada seorang pemimpin yang kurang mampu, kurang ideal misalnya cacat mental dan fisik, maka cenderung akan mengundang kontroversi, apakah tetap akan dipertahankan atau di non aktifkan.⁴¹

Imam Al-mawardi dalam al-Ahkam al-Sulthaniyah menyinggung mengenai hukum dan tujuan menegakkan kepemimpinan. Beliau mengatakan bahwa menegakkan kepemimpinan dalam pandangan Islam adalah sebuah keharusan dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara. Lebih lanjut, beliau mengatakan bahwa keberadaan pemimpin (imamah) sangat penting, artinya, antara lain karena imamah mempunyai dua tujuan: *Pertama, Likhilafati an-Nubuwwah fi-Harosati ad-Din*, yakni sebagai pengganti misi kenabian untuk menjaga agama. Dan *Kedua: Wa sissati ad-Dunnya*, untuk memimpin atau mengatur urusan dunia.

⁴⁰Abdul Al-Rahman Ibnu Khaldun, "Muqaddimat", (t.t.t: Maktabah Al-Tijariyah Al-Kubs, t.t), h. 191.

⁴¹Emita Dewi, "Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal, (Cet. I; Yogyakarta: Ak Group, 2006), h. 14.

Dengan kata lain bahwa tujuan suatu kepemimpinan adalah untuk mencipta-kan rasa aman, keadilan, kemaslahatan, menegakkan amar ma'ruf nahi munkar, mengayomi rakyat, mengatur dan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi masyarakat.⁴²

3. Kriteria Pemimpin Ideal Dalam Islam

Seorang pemimpin merupakan sentral figure dan profil panutan publik. Kemaslahatan umat sebagai tujuan pendidikan Islam sangat tergantung pada gaya dan karakteristik kepemimpinan. Dengan demikian kualifikasi yang harus dipenuhi seorang pemimpin mencakup semua karakteristik yang mampu membuat kepemimpinan dapat dirasakan manfaat oleh orang lain. Dalam konsep syari'at Islam, kriteria yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin harus orang yang amanah, artinya amanah berkaitan dengan banyak hal, salah satu diantaranya berlaku adil. Keadilan yang dituntut ini bukan hanya kelompok, golongan atau kaum muslimin saja, tetapi mencakup seluruh manusia bahkan seluruh makhluk. Allah berfirman dalam QS. An Nisa⁴³: 58.

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (٥٨)

Terjemahnya:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.⁴³

Ayat ini memerintahkan menunaikan amanat, ditekankannya bahwa amanat tersebut harus ditunaikan kepada *ahliha* yakni pemiliknya. Ketika me-

⁴²Al-Mawardi, "Al-Ahkam Al-Sulthaniyah", (Bairut: Dar Al-Fikr, 1980), h. 6.

⁴³Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemahan*. h. 118.

merintahkan menetapkan hukum dengan adil, dinyatakan “apabila kamu menetapkan hukum diantara manusia”. Ini berarti bahwa perintah berlaku adil itu ditunjukkan terhadap manusia secara keseluruhan.⁴⁴

- b. Seorang pemimpin haruslah orang-orang yang berilmu, berakal sehat, memiliki kecerdasan, kearifan, kemampuan fisik dan mental untuk dapat mengendalikan roda kepemimpinan dan memikul tanggungjawab. Allah berfirman dalam QS. An Nisa’/4 : 83.

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّعَوْا بِهٖ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أَوْلِيَ الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٣﴾

Terjemahnya:

Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan Ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan Ulil Amri). Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu).⁴⁵

Maksud ayat diatas adalah kalau mereka menyerahkan informasi tentang keamanan atau ketakutan itu kepada Rasulullah saw, apabila bersama mereka atau kepada pemimpin-pemimpin mereka yang beriman, niscaya akan diketahui hakikatnya oleh orang-orang yang mampu menganalisis hakikat itu dan menggantinya dari celah-celah informasi yang saling bertentangan dan tumpang tindih.⁴⁶

⁴⁴M. Quraish Shihab, "Tafsir al-Mishbah Pesan, Kesan, dan Keserasian Alquran, Vol. 2, (Cet. I; Ciputat: Lentera Hati, 2000), h. 458.

⁴⁵Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemahan*. h. 122.

⁴⁶Sayyid Quthb, "Tafsir fi Zhilalil Qur'an, terj. As'ad Yasin, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), h. 54.

- c. Pemimpin harus orang-orang yang beriman, bertaqwa dan beramal shaleh, tidak boleh orang dhalim, fasiq, berbuat keji, lalai akan perintah Allah swt, dan melanggar batas-batasnya. Pemimpin yang dhalim, batal kepemimpinannya.
- d. Bertanggung jawab dalam pelaksanaan tatanan kepemimpinan sesuai dengan yang dimandatkan kepadanya dan sesuai keahliannya. Sebaliknya Negara dan rakyat akan hancur bila dipimpin oleh orang yang bukan ahlinya. Sebagaimana sabda Rasulullah saw “*Apabila diserahkan suatu urusan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancuran suatu saat*”.
- e. Senantiasa menggunakan hukum yang telah ditetapkan Allah, seperti yang Allah jelaskan dalam QS. An-Nisaa’/4 : 59.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا □

Terjemahnya:

Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ululamri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Alquran) dan Rasul (sunahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat).⁴⁷

Ayat ini merupakan perintah untuk taat kepada Allah, Rasul, dan Ulii Amri (ulama dan umara). Karena itu, Allah berfirman “*Taatlah kepada Allah*”, yakni ikutilah kitabnya, dan “*taatlah kepada Rasul*”, yakni pegang teguhlah sunnahnya”, dan kepada “*Ulim Amri diantara kamu*”, yakni terhadap ketaatan yang mereka perintahkan kepadamu, berupa ketaatan kepada Allah bukan

⁴⁷Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemahan*. h. 89.

ketaatan kepada kemaksiatan terhadap-Nya. Kemudian apabila kamu berselisih tentang suatu hal maka kembalilah kepada Alquran dan hadis.⁴⁸

Ayat ini turun tatkala terjadi sengketa antara orang Yahudi dengan seorang munafik. Orang munafik ini meminta kepada Ka'ab bin Sdyraf agar menjadi hakim diantara mereka, sedangkan orang Yahudi meminta kepada Nabi saw, yang memberikan kemenangan kepada orang Yahudi. Orang munafik tidak rela menerimanya, lalu mereka mendatangi Umar dan si Yahudi pun menceritakan persoalannya, kata Umar kepada orang munafik, *benarkah demikian?*. “Benar” jawabnya. Maka orang itu pun dibunuh oleh Umar.⁴⁹

- f. Tidak meminta jawaban atau menginginkan jabatan tertentu, sabda Rasulullah saw, *“Sesungguhnya kami tidak akan memberikan jabatan ini kepada seseorang yang memintanya, tidak pula kepada orang yang berambisi untuk mendapatkannya”*.(H.R. Muslim).

4. Fungsi Kepemimpinan

Tujuan dan fungsi seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinannya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi suatu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar.⁵⁰

Secara operasional, fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima pokok kepemimpinan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Imam Wahyudi yaitu: ⁵¹

⁴⁸Ibnu Katsir, *“Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir*, Terj. M. Nasib Ar-Rifa’I, (Jakarta: Gema Insani, 1999), h. 740-741.

⁴⁹Imam Jalaluddin Al-Mahalli dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *“Tafsir Jalalain, Berikut Asbabun Nuzul Ayat*, Terj. Bahrn Abubakar (Cet. 4; Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2006), h. 343.

⁵⁰Imam Wahyudi, *“Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif”*, (Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya, 2012). h. 15.

⁵¹Imam Wahyudi, 2012, h. 16-20.

- a. Fungsi Intruksional. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah pemimpin sebagai komunikasi pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- b. Fungsi Konsultasi. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.
- c. Fungsi Partisipatif. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- d. Fungsi Delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberi pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.
- e. Fungsi Pengendalian. Fungsi pengendalian bermaksud kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam kordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat belajar.

Dilihat dari sejarah perkembangan kepemimpinan, menurut Kartini Kartono dalam Burhanudin dan Umiarso, menyatakan bahwa teori kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Teori Genetis (keturunan). Inti dari teori ini mengatakan bahwa *“Leader are born and not made”* (pemimpin itu dilahirkan “bakat” bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini menyetujui pendapat bahwa seorang akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya.⁵² Konsep ini merupakan konsep kepemimpinan yang tertua dan paling lama dianut oleh banyak orang. Mereka beranggapan bahwa seseorang menjadi pemimpin semata-mata karena orang tersebut dianggap memiliki sifat-sifat baik yang dianggap pantas sebagai pemimpin atau memiliki potensi sikap seorang pemimpin sejak lahir.
- b. Teori Sosial. Teori ini menyatakan bahwa, *“Leader are made and not born”* (pemimpin itu dibuat atau dididik, bukan kodrati).⁵³ Jadi teori ini sangat bertentangan dengan teori genetika. Para penganut teori ini berpendapat bahwa pendidikan dan pengalaman yang cukup dan baik dapat membentuk seorang pemimpin yang baik dan bijaksana.
- c. Teori Ekologis. Dapat dikatakan bahwa teori ini adalah rangkuman dari kedua teori di atas yang mana muncul sebagai reaksi dari keduanya. Intinya adalah seorang akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan bakat yang dipunyai.⁵⁴

Berdasarkan pembahasan mengenai kepemimpinan di atas, maka secara umum kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu:

⁵²Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012). h. 51.

⁵³ Baharuddin dan Umiarso, 2012, h. 52.

⁵⁴ Baharuddin dan Umiarso, 2012, h. 53.

a. Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformative berasal dari dua kata, yaitu kepemimpinan atau *leadership* dan *transformative* atau transformasional. Istilah transformatif berinduk kepada kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.⁵⁵ Menurut Raihan, dalam bukunya *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, menyatakan bahwa teori ini sering dijadikan rujukan sebagai model kepemimpinan yang efektif, disusun berdasarkan perspektif hubungan *leader-follower*. Dia menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana pemimpin dapat mengambil tindakan didalam situasi tertentu untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang pentingnya suatu pekerjaan yang baik, untuk meningkatkan motivasi rekan kerja serta mendorong mereka untuk melampaui batas kemampuan mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.⁵⁶

Model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan kepada seorang pemimpin untuk terus memotivasi para rekan kerjanya agar dapat melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi misi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya tersebut. Hater dan Bass menyatakan bahwa *“the dynamic of transformational leadership involve strong personal*

⁵⁵Didin Kurniadi & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2013), h. 316.

⁵⁶Raihan, *Kepemimpinan Sekolah Transformasional*, (Yogyakarta: PT. LKS Printing Cemerlang, 2010), h. 20.

*identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance”.*⁵⁷

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya, mempunyai kemampuan untuk menyatukan visi masa depan bersama bawahannya, serta dapat membawa bawahannya ke derajat yang lebih tinggi dan mensejahterkannya.

Seorang pemimpin dikatakan transformasional, diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, keagungan, kesetiaan, dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut kepemimpinan transformasional akan termotivasi untuk melakukan hal lebih baik lagi untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa karakteristik dari perilaku kepemimpinan transformasional antara lain.⁵⁸

- 1) Mempunyai misi yang besar dan mempunyai intuisi.
- 2) Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan.
- 3) Berani mengambil risiko dengan pertimbangan yang matang.
- 4) Memberikan kesadaran kepada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan.
- 5) Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan.
- 6) Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru.
- 7) Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi.
- 8) Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan.

⁵⁷Dwi Ari Wibawa, "Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional", 2012, dikutip dari: http://kppnrantauprapat.net/files/artikel/Kepemimpinan_Transaksional_dan_Transformasional.pdf, h. 4. (diakses, 19 Juni 2022).

⁵⁸Dwi Ari Wibawa, 2012, h. 5.

- 9) Mampu mengartikulasikan nilai inti budaya tradisi untuk membimbing tradisi bawahan mereka.

Selain karakteristik dari perilaku kepemimpinan transformasional di atas, kepemimpinan ini juga mempunyai 4 dimensi dalam ruang lingkungannya, yaitu:⁵⁹ 1) Dimensi *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi menggambarkan bahwa seorang pemimpin mempunyai perilaku yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya; 2) Dimensi *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dimensi menggambarkan seorang pemimpin yang mampu mengartikulasikan harapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu meningkatkan spirit tim dalam organisasi; 3) Dimensi *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional dalam dimensi ini harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk memunculkan pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi demi mencapai visi dan tujuan organisasi; dan 4) Dimensi *individualized consideration* (konsiderasi individu).

Dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan para bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

b. Kepemimpinan Transaksional

⁵⁹Dwi Ari Wibawa, "Kepemimpinan Transaksional 2012". h. 6.

Menurut Burns, karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contigent reward dan management by-exception*. Dalam kata lain hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas komunikasi dua arah atau tawar menawar antar keduanya. Pada *contigent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan atau pencapaian target melebihinya, *contigent reward* dapat berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas yang dibutuhkan oleh bawahannya.⁶⁰

Hal tersebut dimaksudkan bahwa dalam rangka mendapatkan penghargaan maupun pujian, bawahan harus melakukan upaya-upaya yang diharapkan oleh seorang pemimpin. Dalam pemberian reward pemimpin juga harus mempertimbangkan aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Management by-exception menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan harus melihat dan mengevaluasi dalam setiap kegiatan atas kesalahan yang ada untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan. Mempraktikkan *management by exception*, pimpinan dapat mendelegasikan tanggungjawab kepada bawahannya dan menindaklanjuti hal tersebut dengan pemberian pujian dan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar.⁶¹

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal

⁶⁰ Dwi Ari Wibawa, 2012. h. 9.

⁶¹ Dwi Ari Wibawa, 2012, h. 10.

antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi dalam organisasi.

Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Juga untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Dua perbedaan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional yaitu:⁶²¹⁾ 1) Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Dengan cara memberikan motivasi agar meningkatkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya. Karena itu, mereka akan terdorong untuk mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja. Hal ini sangat berbeda dengan pemimpin transformasional yang efektif walaupun pemimpin transformasional juga mengenali kebutuhan bawahan; dan 2) Pemimpin transformasional mempunyai visi mengembangkan bawahan agar mereka juga dapat menjadi seorang pemimpin.

Pemimpin transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memotivasi pengikutnya dalam rangka mencapai arah tujuan dengan memperjelas peran dan fungsinya. Pemimpin jenis ini adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual individual,

⁶²Dwi Ari Wibawa, 2012, h. 5.

dan yang memiliki kharisma. Kepemimpinan transformasional dibangun di atas puncak kepemimpinan transaksional, dia menghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Pemimpin transformasional akan berupaya untuk menanamkan dalam diri pengikut kemampuan untuk mempertanyakan tidak hanya pandangan yang sudah mapan, melainkan juga pandangan yang ditetapkan oleh si pemimpin.⁶³

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep mengintegrasikan ide-ide karakteristik kepemimpinan seorang pemimpin serta mampu mengartikulasikan harapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit bawahan untuk mencapai visi, misi, tujuan organisasi.⁶⁴ Pembahasan di atas, dapat disimpulkan beberapa karakteristik pemimpin transaksional dan transformasional antara lain:

- 1) Pemimpin transaksional,⁶⁵
 - (a) Imbalan tergantung: mengontrakkan pertukaran imbalan untuk upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.
 - (b) Manajemen dengan pengecualian (aktif): menjaga mencari penyimpangan dari aturan dan standar, pengambil tindakan koreksi.
 - (c) Manajemen dengan pengecualian (pasif): hanya ikut campur jika standar tidak dipenuhi.
 - (d) *Laissaz-Faire*: melepaskan tanggungjawab, menghindari pengambilan keputusan.

Kepemimpinan transaksional ini cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi, pemimpin transaksional hakikatnya

⁶³Veithzal Rivai dan Arvian Arifin, “*Islamic Leadership : Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 124.

⁶⁴Dwi Ari Wibawa, ” 2012, h. 5.

⁶⁵ Veithzal Rivai dan Arvian Arifin, “*Islamic Leadership*”, h. 125.

menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman.

2) Pemimpin transformasional,⁶⁶

- a) Karisma: memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.
- b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara sederhana.
- c) Intelektual: menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti. Pertimbangan yang diindividualkan: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap orang secara individual, melatih (coach), menasehati.

Perbedaan kepemimpinan transformasional dan transaksional ini sebenarnya saling melengkapi dari kedua jenis model ini, sehingga baik dikombinasikan dalam memimpin suatu lembaga untuk membuat kinerja yang lebih baik dan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif.

5. Prinsip-prinsip Kepemimpinan dalam Islam

- a. Prinsip Tauhid. Prinsip ini merupakan salah satu prinsip dasar dalam kepemimpinan Islam. Sebab akidah yang fundamental dapat menjadi pemicu dan

⁶⁶Veithzal Rivai dan Arvian Arifin, "Islamic Leadership.....", h. 126.

pemacu kekacauan suatu umat. Karena itu, Islam mengajak kearah satu kesatuan akidah diatas dasar yang dapat diterima oleh semua lapisan masyarakat, yaitu tauhid. Dalam Alquran sendiri dapat ditemukan dalam QS. Ali Imron/3 : 64, QS. An-nisa'/4 : 48, dan QS. Al-Ikhlash/112 : 1-4.

قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلَا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئًا وَلَا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضًا أَرْبَابًا مِّنْ دُونِ اللَّهِ فَإِن تَوَلَّوْا فَقُولُوا اشْهَدُوا بِأَنَّا مُسْلِمُونَ

Terjemahnya:

Katakanlah (Nabi Muhammad), “Wahai Ahlulkitab, marilah (kita) menuju pada satu kalimat (pegangan) yang sama antara kami dan kamu, (yakni) kita tidak menyembah selain Allah, kita tidak mempersekutukan-Nya dengan sesuatu apa pun, dan tidak (pula) sebagian kita menjadikan sebagian yang lain sebagai Tuhan-Tuhan selain Allah. Jika mereka berpaling, katakanlah (kepada mereka), Saksikanlah bahwa sesungguhnya kami adalah orang-orang muslim.”⁶⁷

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغْفِرُ أَنْ يُشْرَكَ بِهِ وَيَغْفِرُ مَا دُونَ ذَلِكَ لِمَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدِ افْتَرَىٰ إِثْمًا عَظِيمًا

Terjemahnya:

Sesungguhnya Allah tidak akan mengampuni (dosa) karena mempersekutukan-Nya (syirik), tetapi Dia mengampuni apa (dosa) yang selain (syirik) itu bagi siapa yang Dia kehendaki. Siapa pun yang mempersekutukan Allah sungguh telah berbuat dosa yang sangat besar.⁶⁸

قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ اللَّهُ الصَّمَدُ لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ □

Terjemahnya:

Katakanlah (Nabi Muhammad), “Dialah Allah Yang Maha Esa. Allah tempat meminta segala sesuatu. Dia tidak beranak dan tidak pula diperanakkan. Serta tidak ada sesuatu pun yang setara dengan-Nya.”⁶⁹

⁶⁷ Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemaha*,. h. 58.

⁶⁸ Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemaha*,. h. 86.

⁶⁹ Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemaha*,. h. 604.

- b. Prinsip Musyawarah (Syuro). Musyawarah berarti mempunyai makna mengeluarkan atau mengajukan pendapat. Dalam menetapkan keputusan yang berkaitan dengan kehidupan berorganisasi dan bermasyarakat musyawarah dalam konteks membicarakan persoalan-persoalan tertentu dengan masyarakat, termasuk didalamnya persoalan berorganisasi.

Meskipun terdapat beberapa Alquran dan As-sunnah yang menerangkan tentang musyawarah. Hal ini bukan berarti Alquran telah menggambarkan system pemerintahan secara tegas dan rinci, nampaknya hal ini memang disengaja oleh Allah untuk memberikan kebebasan sekaligus medan kreatifitas berfikir hambanya untuk berijtihad menemukan sistem pemerintahan yang sesuai dengan kondisi sosial-kultural. Sangat mungkin ini salah satu sikap demokratis Tuhan terhadap hamba-hambanya.

- c. Prinsip Keadilan (Al-'adalah). Dalam memanager pemerintahan, keadilan menjadi suatu keniscayaan, sebab pemerintah dibentuk antara lain agar tercipta masyarakat yang adil dan makmur. Jadi, sistem pemerintahan Islam yang ideal adalah sistem yang mencerminkan keadilan yang meliputi persamaan hak didepan umum, keseimbangan (keproporsionalan) dalam memanager kekayaan alam misalnya, distribusi pembangunan, adanya balancingpower antara pihak pemerintah dengan rakyatnya.
- d. Prinsip Kebebasan (al-Hurriyah). Kebebasan dalam pandangan Alquran sangat dijunjung tinggi termasuk dalam menentukan pilihan agama sekaligus. Namun demikian, kebebasan yang dituntut Islam adalah kebebasan yang bertanggungjawab. Kebebasan disini juga kebebasan yang dibatasi oleh kebebasan orang lain. Dalam konteks kehidupan politik, setiap individu dan bangsa mempunyai

hak yang tak terpisahkan dari kebebasan dalam segala bentuk fisik, budaya, ekonomi dan politik serta berjuang dengan segala cara asal konstitusional untuk melawan atas semua bentuk pelanggaran.

6. Kepemimpinan Rasulullah saw.

Kepemimpinan Rasulullah saw, tidak bisa terlepas dari kehadiran beliau yaitu sebagai pemimpin spiritual dan pemimpin rakyat. Prinsip dasar dari kepemimpinan beliau adalah keteladanan. Dalam memimpin beliau lebih mengutamakan Uswah al-Hasanah pemberian contoh kepada para shahabatnya. Sebagaimana digambarkan dalam QS. al-Qolam/68 : 4.

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ

Terjemahnya: "Dan sesungguhnya engkau Muhammad benar-benar berada dalam akhlaq yang sangat agung" (QS. Al-qolam: 4). Keteladanan Rasulullah saw, antara lain tercermin dalam sifat-sifat beliau, Shiddiq, Amanah, Tabliq, Fathonah. Inilah karakteristik kepemimpinan Rasulullah saw.

Sifat ajaran Rasulullah saw adalah intelektual dan spiritual prinsipnya adalah mengarahkan orang kepada kebenaran, kebaikan, kemajuan, dan keberhasilan. Metode ilmiah seperti ini adalah yang terbaik yang pernah ada di muka bumi. Khususnya di bidang kepemimpinan dan akhlak, mampu memberikan kemerdekaan berfikir dan tidak menentang kehendak hati nurani yang bebas, tidak ada unsur pemaksaan yang menekan perasaan.

Semua yang diperaktikkan dalam tindakan Rasulullah Saw terasa begitu sesuai dengan suara hati, dan cocok dengan martabat kehormatan manusia. Sangat menjunjung tinggi hati dan pikiran manusia, sekaligus membersihkan belenggu

yang senantiasa membuat orang menjadi buta. Dialah sebenarnya guru dari kecerdasan emosi dan kecerdasan spritual.

Rasulullah saw, adalah pemimpin abadi dan tauladan bagi seluruh manusia yang pengaruhnya tetap akan dikenang sepanjang masa. Beliau telah meletakkan dasar yang kokoh bagi pembangunan peradaban baru manusia di bumi yang sesuai dengan fitrah manusia. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al Ahzab/33 : 21.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ
كَثِيرًا ﴿٣١﴾

Terjemahan:

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.⁷⁰

Ayat di atas menjelaskan hai orang-orang yang tidak mau berperang kamu memperoleh teladan yang baik pada diri Nabi. Maka, seharusnya kamu meneladani Rasulullah saw dalam segala perilakumu. Rasulullah adalah contoh yang baik dalam segi keberanian, kesabaran, dan keteladanan menghadapi bencana. Orang yang mengharap pahala Allah dan takut kepada siksa-Nya, serta banyak mengingat Allah, akan memperoleh teladan yang baik seperti yang ada pada diri Rasulullah.⁷¹

Bagaimana cara kita memimpin haruslah dipengaruhi oleh kematangan orang yang kita pimpin supaya tenaga kepemimpinan kita efektif dan juga pencapaian hasil optimal. Tidak banyak orang yang lahir sebagai pemimpin. Pemimpin lebih banyak ada dan handal karena dilatihkan. Artinya untuk menjadi pemimpin yang baik harus mengalami trial and error dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

⁷⁰Alquran dan terjemahnya

⁷¹Teungku Muhammad Hasbi Ash-Shiddieqy, "Tafsir AlQuranul Majid An-Nur", jilid 4, (Semarang: Pustaka Rizki putra, 2000), h. 3269.

B. Budaya Organisasi Islami pada Inovasi di Industri Perbankan Syariah

1. Budaya Organisasi Islami

Budaya organisasi berkaitan erat dengan pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) di sebuah organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap pengembangan suatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya, juga merupakan suatu system dari makna bersama (*shared meaning*) yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lainnya.⁷²

Menurut Wagner & Hollenbeck dalam Tampubolon menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pola dari dasar asumsi untuk bertindak, menentukan dan mengembangkan anggota organisasi dalam mengatasi persoalan dengan beradaptasi dari luar dan mengintegrasikan ke dalam organisasi agar karyawan dapat bekerja dengan tenang dan teliti, dan juga bermanfaat bagi karyawan baru sebagai dasar koreksi atas persepsi mereka, pikiran dan perasaan dalam hubungan mengatasi persoalan. Teori ini menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memberi gambaran fungsi dasar, yaitu: memberi identitas bagi anggota organisasi melalui pemberian norma dan nilai-nilai, serta persepsi dari setiap orang agar sensitive terhadap kebersamaan yang merupakan fasilitas komitmen secara kolektif bagi anggota organisasi dalam meningkatkan stabilitas system untuk membatasi perilaku dengan membantu anggota agar mengerti keadaan sekelilingnya.

⁷² Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Cet. Ke-2 (Jakarta: PERUSAHAAN. Bumi Aksara, 2014), h. 207-208.

Maksudnya, budaya organisasi menurut teori ini merupakan landasan utama bagi karyawan sebagai anggota organisasi dalam berperilaku, bertindak dan mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.⁷³

Sementara menurut Hadari Nawawi, budaya organisasi Islami merupakan Implementasi nilai-nilai yang dicontohkan Rasulullah yang bersumber dari ajaran Islam. Lebih lanjut Hadari Nawawi menjelaskan bahwa budaya organisasi Islami merupakan implementasi nilai-nilai yang dicontohkan Rasulullah yang bersumber dari ajaran Islam yaitu *Shidiq, Istiqomah, Fathonah, Amanah, dan Tabligh*.

Budaya organisasi membantu dalam menginternalisasi hubungan bersama yang mengarah untuk mengelola proses organisasi yang efektif. Produktivitas dan budaya organisasi membantu dalam meningkatkan kinerja. Kinerja pekerjaan organisasi memiliki dampak kuat dari budaya organisasi yang kuat karena mengarah pada peningkatan produktivitas.

Budaya yang kuat dalam sebuah organisasi, memungkinkan manajemen karyawan yang efektif dan efisien. Laba bersih dalam suatu organisasi membantu meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen karyawan dan efisiensi kelompok membantu dalam meningkatkan kinerja berdasarkan keberlanjutan organisasi. Sifat dan kekuatan budaya organisasi berpengaruh terhadap keberlanjutan dan efektivitas organisasi.⁷⁴

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi Islami adalah persepsi para pegawai terhadap norma, nilai-nilai, dan kebiasaan organisasi yang

⁷³Tampubolon, Manahan P, "*Prilaku Keorganisasian*", (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2012), h. 227-2

⁷⁴ Stewart Douglas, "*Growing the Corporate Culture*", 2010, dikutip dari https://www.wachovia.com/foundation/v/index.jsp?vnextoid=ab411f07760aa110VgnVCM1000_004b0d1872. (diakses 19 Juni 2022).

dikembangkan oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi dengan berlandaskan pada nilai-nilai Islam yaitu alquran dan hadis seperti dicontohkan Rasulullah sesuai dengan ajaran Islam yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas sehari-hari untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo budaya organisasi memiliki beberapa fungsi diantaranya:⁷⁵

- a. Memberi anggota identitas organisasional dan menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, Perusahaan mampu membuat pekerjaanya bangga menjadi bagian daripada perusahaan tersebut. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan stabil dan tanpa gejolak.
- d. Membentuk perilaku dengan membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

3. Karakteristik yang Membentuk Budaya Organisasi

Menurut Wahjono budaya organisasi terbentuk oleh beberapa karakteristik. Adapun karakteristik tersebut adalah:

⁷⁵ Wibowo, "Manajemen Kinerja", (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h. 49-50.

- a. Adanya inovasi dan pengambilan resiko. Karakteristik ini mencoba mendorong anggota bersikap selalu inovatif dalam bekerja khususnya pada penyelesaian masalah. Selain itu anggota juga diminta untuk tidak takut dalam mengambil resiko asalkan telah melalui perhitungan yang matang.
- b. Memperhatikan secara mendetail. Para anggota organisasi diminta untuk selalu fokus pada hal yang dikerjakan dan juga harus teliti dan mendetail dalam menganalisis. Karyawan diharapkan mampu memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap rincian.
- c. Berorientasi pada hasil dan kebermanfaatan. Organisasi memusatkan pada keluaran khususnya pada kebermanfaatan bagi semua pihak. Se jauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Berorientasi pada orang. Setiap keputusan yang diambil oleh organisasi harus melalui berbagai macam pertimbangan, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi yang mana harus memiliki dampak yang positif terhadap organisasi itu sendiri.
- e. Bersifat agresif dalam bekerja. Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi estandar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksimalkan, antara lain kualifikasi keahlian yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.
- f. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Performa yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima. Performa yang baik tidak akan dapat tercipta pada Perusahaan secara terus menerus apabila karyawan

tidak dalam kondisi kesehatan yang prima. Karena itu, karyawan harus mampu menjaga kesehatan agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi dan juga memadai.⁷⁶

4. Nilai-nilai yang Membentuk Budaya Organisasi

Menurut Siswanto dan Suciano perusahaan terdapat nilai-nilai yang menjadikan terbentuknya sebuah organisasi.⁷⁷

- a. Pemimpin (Kepemimpinan). Seorang pemimpin dengan gaya dan perilakunya bisa menciptakan Perusahaan akan nilai-nilai, aturan-aturan kerja yang dipahami dan disepakati bersama serta mampu mempengaruhi dan mengatur individu-individu yang ada didalamnya, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi sebuah perilaku anutan bersama, yaitu yang disebut dengan budaya organisasi.
- b. Pendiri (Pemilik). Pendiri atau pemilik organisasi tentunya mempunyai misi dan tujuan dalam mendirikan organisasi, untuk merealisasikan misi dan tujuan tersebut mereka membuat suatu aturan yang ditunjukkan dengan perilaku sehari-hari saat mengelola organisasi yang didirikan.
- c. Interaksi antar individu dalam organisasi. Budaya organisasi juga terbentuk karena di dalam organisasi terjadi interaksi (pergaulan) antara karyawan yang mempunyai latar belakang budaya masyarakat yang berbeda.

5. Indikator Budaya Organisasi Islami

Uraian di atas dapat diambil kesimpulan indikator budaya organisasi adalah:

- a. Bekerja Dengan Jujur (*Shiddiq*). *Shiddiq* berarti benar atau jujur, bukan hanya perkataannya yang benar, tapi juga perbuatannya juga benar. nilai dasarnya

⁷⁶ Wahjono, Sentot Imam, *Prilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), h. 34.

⁷⁷SuciPerusahaano dan Siswanto, "*Teori & Prilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*", (UIN: Malang Press, 2008), h. 148-149.

adalah integritas dalam tiap individu, selalu berkata benar, tidak berbohong, dan pikiran yang jernih. Hal ini dapat dijadikan sebagai visi seorang Muslim.⁷⁸

Imam Al-Qusairi mengatakan bahwa kata *shodiq* “orang yang jujur” berasal dari kata *shidq* yang artinya kejujuran. Kata *shiddiq* adalah bentuk penekanan dari *shodiq* dan berarti orang yang didominasi kejujuran. Dengan demikian, di dalam jiwa seorang yang jujur terdapat komponen nilai ruhani yang memantulkan berbagai sikap yang berpihak kepada kebenaran dan sikap moral yang terpuji. Inti dari sifat *shiddiq* dalam berorganisasi adalah selalu berperilaku jujur, ikhlas dan terjamin keseimbangan emosi.

- b. Dapat Dipercaya (*Amanah*). Amanah artinya benar-benar dapat dipercaya, jika satu urusan diserahkan kepadanya, niscaya orang percaya bahwa urusan itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Sifat ini adalah salah satu sifat yang dimiliki Rasulullah. Beliau dijuluki oleh penduduk Mekkah dengan gelar “Al-Amin” yang artinya terpercaya jauh sebelum beliau diangkat jadi Nabi. Apapun yang beliau ucapkan penduduk Mekkah mempercayainya karena beliau bukan orang yang pembohong.

Keterangan di atas memberi penjelasan bahwa amanah berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Amanah dapat diwujudkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan, dan berbuat yang baik (ihsan) dalam segala hal.⁷⁹ Sifat ini harus dimiliki oleh setiap muslim terutama yang bekerja dalam bidang pelayanan bagi masyarakat. Sebagaimana Allah berfirman dalam QS. An Nisa’/4: 58.

⁷⁸ Muhammad, *Manajemen Bank Syari’ah*, (Yogyakarta: APP AMP YKPN, 2005), h. 70.

⁷⁹ Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2003), h. 75.

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (٥٨)

Terjemahnya:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.⁸⁰

Ayat tersebut memberi penjelasan betapa pentingnya menyampaikan amanah, dimana perbuatan tersebut disenangi oleh Allah. Nilai-nilai yang terkandung dalam amanat adalah kepercayaan, tanggung jawab, transparan, tepat waktu dan memberikan yang terbaik. Orang yang memiliki sifat amanah membawa keberuntungan tersendiri bukan hanya untuk dirinya tetapi juga kepada siapa amanat tersebut disampaikan. Sementara sebaliknya orang yang tidak memiliki sifat amanah amaka selamanya dia tidak akan dapat dipercaya dan akan berdampak buruk terhadap dirinya.

c. Berpikir Kreatif (*Fathanah*)

Fathonah berarti cerdas, cerdik dan bijaksana. Nilai dasar dari *fathanah* adalah memiliki pengetahuan luas, cekatan, trampil, memiliki strategi yang jitu. Nilai organisasinya adalah memiliki visi, misi, cerdas menguasai pengetahuan yang luas selalu belajar dan mencari pengetahuan.⁸¹

Orang yang memiliki sifat *fathanah* akan menciptakan Perusahaan akan inovasi-inovasi yang bermanfaat. Inovasi tersebut akan timbul hanya jika seseorang mau berusaha menambah ilmu pengetahuan. Peraturan serta infor-

⁸⁰ Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemahan*. h. 112.

⁸¹ Bukhari Alma, *Manajemen Bisnis Syari'ah*, (Bandung: Alfabeta, 2014) h. 176.

masi baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun secara umum. Sebagaimana Allah berfirman dalam QS. Yusuf/12: 55.

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Terjemahnya:

Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".⁸²

Ayat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa untuk mendapatkan posisi di hati masyarakat, dibutuhkan ilmu pengetahuan yang mana dengan ilmu pengetahuan seseorang dapat berfikir cerdas, cerdik, kreatif dan inovatif terutama dalam berorganisasi, bukan hanya pengetahuan dibidang akademik tetapi juga ilmu pengetahuan di dalam menjalankan kehidupan sehari-hari terutama yang berhubungan dengan pelayanan masyarakat. Orang yang memiliki ilmu pengetahuan, adanya akan diperhitungkan orang lain tidak adanya pun akan dicari. Sementara sebaliknya orang yang tidak memiliki ilmu pengetahuan, tidak bisa berpikir kreatif dan tidak cerdas adanya saja tidak akan diperhitungkan orang lain, tidak adanya pun tidak akan dicari.

d. Komunikatif (*Tabligh*)

Mampu berkomunikasi dengan baik. Dalam bahasa manajemen dapat dikatakan sebagai supel, cerdas, deskripsi tugas, delegasi wewenang, kerja tim, cepat tanggap, koordinasi, kendali, dan supervise. suatu komunikasi yang menyeru kepada kebaikan dan merupakan bentuk komunikasi yang menyenangkan.⁸³

⁸² Kementerian Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahan*. h. 334.

⁸³ Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariat Dalam Praktik*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2003), h. 56.

Komunikasi sangatlah penting dalam manajemen, dalam penyampaiannya pun harus dengan sopan, halus dan juga tepat. Maksudnya adalah dalam berkomunikasi agar berkata, bicara dengan lemah lembut dan penuh keramahan yang enak didengar, tanpa menyinggung atau menyakiti hati lawan bicaranya. Dan tentu saja tidak berbicara dengan nada tinggi ataupun dengan nada yang kasar.

e. *Konsisten (Istiqomah)*

Istiqomah merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus-menerus. Istiqomah berarti konsisten dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang maksimal.⁸⁴ Pribadi Muslim yang profesional dan berakhlak memiliki sikap konsisten. Konsisten yaitu kemampuan untuk bersikap secara taat asas, pantang menyerah dan mampu mempertahankan prinsip serta komitmennya walau harus berhadapan dengan resiko yang akan membahayakan dirinya.

C. *Manajemen Sumber Daya Insani*

1. **Pengertian Sumber Daya Manusia**

Suatu sumber daya yang handal saat ini sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk menghadapi persaingan yang ketat dan sudah mengglobal. Sumber daya manusia merupakan motor penggerak dari sebuah perusahaan, tanpa adanya sumber daya manusia sebuah perusahaan tidak akan maju dan berkembang sesuai dengan yang direncanakan perusahaan atau organisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun

⁸⁴ Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (2003), h. 73.

didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebih, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal maka kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.⁸⁵

Sebagai kunci pokok sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Menurut Ruki (2003) dalam Sutrisno (2017), tiga sumber daya strategis yang mutlak harus dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi, yaitu:⁸⁶

- a. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal finansial yang dimiliki;
- b. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani; dan
- c. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.

Hampir semua pimpinan perusahaan/organisasi mengakui bahwa di antara ketiga sumber daya tersebut, yang paling sulit diperoleh dan dikelola adalah sumber daya manusia (human resource). Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebih, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal maka kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi.

⁸⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), h. 34.

⁸⁶ Edy Sutrisno, 2017, h. 5.

Dalam rangka persaingan suatu organisasi/ perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh.⁸⁷ Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Semula SDM merupakan terjemahan dari human resources, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan manpower (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian dan sebagainya). Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.⁸⁸

Sumber daya manusia ada yang mengartikan sebagai sumber kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Agar menjadi sebuah kekuatan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya.⁸⁹ Maka dari itu sumber daya manusia yang berkompeten di segala bidang sangat diperlukan, mengingat makin majunya teknologi di jaman sekarang maka yang diperlukan saat ini adalah sumber daya manusia yang mampu menguasai teknologi dengan cepat, dan responsif terhadap perubahan teknologi.

kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan. Agar sebuah perusahaan dapat terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh sumber daya manusia yang handal, sehingga investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga, yaitu sumber daya manusia yang berkompeten tidak dapat ditunda lagi. Hal buruk yang

⁸⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), h. 6.

⁸⁸ Edy Sutrisno, 2017, h. 5.

⁸⁹ Edy Sutrisno, 2017, h. 6.

biasa terjadi bagi stabilitas ekonomi yaitu angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan yang terjadi di sekelilingnya.

2. Sumber Daya Manusia dalam Islam

Hakikat manusia menurut pandangan Islam, tidak bisa dilepas dari hakekat di balik penciptaan manusia ke bumi. Islam telah menjelaskan secara perinci tentang tujuan diciptakannya manusia yang kemudian dikaitkan dengan peran manusia dalam kehidupan. Allah swt, telah menetapkan manusia sebagai khalifah yakni menempatkan manusia sebagai makhluk paling sempurna di antara makhluknya yang ada di muka bumi. Khalifah berarti wakil atau pengganti, pemimpin, pemakmur. Dalam konteks manusia adalah wakil Allah swt, yang memiliki kewajiban moral untuk melaksanakan segala kehendak Allah swt, di muka bumi ini agar bumi tetap dalam kondisi terpelihara dan makmur.⁹⁰

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensinya yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari.⁹¹

Sumber daya manusia lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Karena itu, dalam bidang kajian psikologi,⁹² para praktisi SDM harus mengambil penjurusan industri serta organisasi. Sebagai ilmu, SDM dipelajari dalam Manajemen Sumber Daya Manusia atau (MSDM). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah

⁹⁰ Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung : Bandar Maju, 2004), h. 2

⁹¹ Sukarna, 2004, h. 43.

⁹² Sukarna, 2004, h. 7.

pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan pegawai lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dasar filosofi ekonomi islam menyatakan bahwa fungsi manusia baik dalam konteks individu maupun anggota masyarakat adalah sebagai khalifah Allah swt, di muka bumi. Inilah konsep pembangunan Islam dari konsep-konsep lainnya, dengan mendudukan peran manusia pada tempat yang tinggi dan ter-hormat, tetapi sangat bertanggungjawab. Manusia adalah wakil Allah di muka bumi.⁹³

3. Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Syariah

Manajemen syariah adalah suatu pengelolaan untuk memperoleh hasil optimal yang bermuara pada pencarian keridhaan Allah seleksi calon karyawan merupakan persoalan krusial dalam sebuah perusahaan. Hal ini pernah diisyaratkan Rasulullah saw, dalam hadis yang diriwayatkan Imam Bukhari (Shahih Bukhari) dari Abu Hurairah. Rasulullah bersabda: *“ketika engkau menyia-nyiakan amanah, maka tunggulah kehancuran.* Dikatakan hai Rasulullah, apa yang membuatnya sia-sia? Rasulullah saw, bersabda, *“ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran”*.⁹⁴

4. Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁹⁵ Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didaya-

⁹³ Nurul Huda Dkk, *Ekonomi Pembangunan Islam* (Jakarta: Kencana, 2015), h. 182.

⁹⁴Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, h. 34.

⁹⁵Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), h. 9-10.

gunakan oleh organisasi.⁹⁶ Berdasarkan pengertian tersebut dapat dirumuskan bahwa MSDM adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari pemanfaatan atau pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Untuk mewujudkan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien maka dibutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

MSDM juga didefinisikan sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Perusahaan bertujuan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari prosentase tingkat bunga bank; karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya; masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar; sedangkan pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.⁹⁷

Dalam perbankan syariah dikenal istilah manajemen sumber daya insani. Menurut Trimulato, manajemen sumber daya insani (MSDI) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja sumber daya insani untuk mencapai sasaran individu, organisasi, masyarakat dan bangsa.⁹⁸ MSDM lebih menekankan istilah insani dibandingkan manusia. Hal ini menunjukkan adanya penerapan hukum-hukum Islam (syariah) dalam manajemen sumber daya manusia (insani).

⁹⁶Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), h. 4.

⁹⁷Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), h. 10.

⁹⁸Trimulato, *Manajemen Sumber Daya Manusia Islam Bagi SDM di Bank Syariah* dalam *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, Vol. 5 No. 2 (Desember 2018), h. 250.

5. Tujuan Manajemen Sumber Daya Insani

Secara organisasional tujuan MSDM adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sehingga tercapai tujuan perusahaan.⁹⁹ Menurut Priyono dan Marnis, untuk meningkatkan produktivitas suatu organisasi, maka dibutuhkan praktek MSDM yang unik, diantaranya:

- a. Organisasi imembatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya didalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis.
- b. Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan Staf SDM organisasi ber-inisiatif untuk membuat program danberkomunikasi dengan manajemen lini;
- c. Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM.
- d. Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.¹⁰⁰

Sedangkan tujuan MSDI menurut Trimulato adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.¹⁰¹ Berdasarkan tujuan tersebut, maka dalam MSDM sumber daya manusia dituntut untuk lebih aktif (produktif) dan bertanggung jawab. atas harta tuannya dan ia juga akan dimintai pertanggungjawabannya. Sungguh setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggung jawabannya.¹⁰²

⁹⁹Burhanuddin Yusuf, “*Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*”, (Jakarta:PT RajaGrafindo Persada, 2015), h. 35-37.

¹⁰⁰Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), h. 10.

¹⁰¹Trimulato, *Manajemen Sumber Daya Manusia Islam Bagi SDM di Bank Syariah*, dalam *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, Vol. 5 No. 2 (Desember 2018), h. 250.

¹⁰²*HR. Bukhari: 4789.*

6. Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi; kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edy Sutrisno terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.¹⁰³ Pendapat tersebut sama seperti yang diungkapkan oleh Malayu S.P. Hasibuan, fungsi MSDM juga terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.¹⁰⁴

a. Perencanaan

Perencanaan menurut Edy Sutrisno adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.¹⁰⁵ Pengertian tersebut sama seperti yang diungkapkan oleh Malayu S.P. Hasibuan, perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan dan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.¹⁰⁶ Perencanaan tersebut

¹⁰³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017), h. 9-11.

¹⁰⁴ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), h. 21

¹⁰⁵ Edy Sutrisno, 2017, h. 9.

¹⁰⁶ Malayu S. P. Hasibuan, 2016, h. 21.

dituangkan dalam bentuk program kepegawaian yang meliputi fungsi-fungsi MSDM yang lain (pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian).

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian menurut Edy Sutrisno adalah kegiatan mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.¹⁰⁷ Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi (*organization chart*).¹⁰⁸ Pengorganisasian karyawan yang baik akan membantu efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

c. Pengarahan

Pengertian pengarahan menurut Edy Sutrisno adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.¹⁰⁹ Pengertian tersebut sama seperti yang disampaikan oleh Malayu S. P. Hasibuan, pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.¹¹⁰ Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan memberi arahan/tugas kepada pegawai/bawahan agar mengerjakannya dengan baik.

¹⁰⁷Edy Sutrisno, 2017, h. 9.

¹⁰⁸Malayu S. P. Hasibuan, 2016, h. 22.

¹⁰⁹Edy Sutrisno, 2017, h. 9.

¹¹⁰Malayu S. P. Hasibuan, 2016, h. 22.

d. Pengadaan

Pengertian pengadaan menurut Edy Sutrisno adalah merupakan proses penarikan, seleksi dan penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.¹¹¹ Pengertian tersebut sama seperti yang disampaikan Malayu S. P. Hasibuan, pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.¹¹² Fungsi pengadaan yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi.

e. Pemeliharaan

Pengertian pemeliharaan menurut Edy Sutrisno merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.¹¹³ Pengertian tersebut sama dengan yang disampaikan oleh Malayu S.P. Hasibuan, pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.¹¹⁴

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan menurut Edy Sutrisno merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.¹¹⁵ Pengertian tersebut sama disampaikan oleh Malayu S.P. Hasibuan, kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.¹¹⁶

¹¹¹Edy Sutrisno, 2017, h. 9-10.

¹¹²Malayu S. P. Hasibuan, 2016, h. 22.

¹¹³ Edy Sutrisno, 2017, h. 10.

¹¹⁴ Malayu S. P. Hasibuan, 2016, h. 23.

¹¹⁵ Edy Sutrisno, 2017, h. 11.

¹¹⁶ Malayu S. P. Hasibuan, 2016, h. 23.

g. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

7. Peranan MSDI

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDI mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement, dan job evaluation.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.¹¹⁷
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

¹¹⁷Simamora Hendry, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam Edisi III*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004). h. 120.

- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.¹¹⁸

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

D. Kompetensi Sumber Daya Insani

1. Pemahaman Kompetensi SDI Syariah

Pemahaman kompetensi seseorang adalah kompetensi tidak bisa hanya dipandang sebagai aspek *knowledge and skills* semata, melainkan juga aspek *soft skills-motives, traits, and self-concept* dan faktor pendukung lainnya, seperti lingkungan kerja, lingkungan belajar, serta bagaimana manusia tersebut dapat beradaptasi terhadap teknologi dan peralatan bantu lainnya yang digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Jadi, kompetensi adalah bukan sekedar pada “apa yang diketahui” dan untuk dapat berinteraksi dengan baik di lingkungan kerja dan lingkungan belajar.¹¹⁹

Menjalankan bisnis yang sesuai dengan prinsip syari’ah, perbankan syari’ah membutuhkan sumber daya insani yang rata-rata berlatar belakang dari pendidikan syari’ah dan memiliki pemahaman di empat aspek, yakni operasional perbankan,

¹¹⁸Simamora Hendry, 2004, h. 121.

¹¹⁹Rimsky K. Judisseno, *Jadilah Pribadi Yang Kompeten di Tempat Kerja*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008), h. 39

managerial, kepemimpinan, dan pemahaman syari'ah. Putu menjelaskan, sumber daya insani bank syari'ah harus memiliki kemampuan operasional perbankan dan memahami seluk-beluk aspek bisnis yang mempengaruhi kinerja sebuah bank. Sementara untuk aspek managerial, sumber daya insani bank syari'ah harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan etika bisnis Islam.

Karena itu, Putu berpendapat bahwa:

Kepemimpinan SDM bank syariah harus memiliki kemampuan memimpin yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam. Aspek penting yang harus dimiliki oleh SDM bank syariah yakni pemahaman syari'ah yang bersifat universal dan sesuai dengan kearifan lokal, meliputi aspek hukum dan penerapannya sesuai dengan kaidah ushul fiqh. Selain itu, juga harus memenuhi kualifikasi *soft skill, hard skill dan technical skill*. Penerapan SKKNI untuk hard skill mencakup beberapa modul pembelajaran diantaranya *banking operations* dan *fundamental of sharia banking*. Lebih lanjut Putu menjelaskan, saat ini BSM menggunakan SKKNI sebagai dasar penentuan *technical competency* dan masih diperlukan korelasi antara kompetensi yang terdapat di SKKNI dengan kurikulum kompetensi yang digunakan oleh universitas.¹²⁰

Selain pemahaman kompetensi, pengertian tentang *pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan bakat*, perlu juga diketahui sejauh mana perbedaan dan kesamaan dari konsep-konsep tersebut. Dale dan dalam Sudarmanto, menyebutkan bahwa: Pengetahuan yang dimiliki seseorang bisa dikategorikan dalam dua jenis, yaitu: *pengetahuan yang disadari dan pengetahuan yang tidak di sadari*. Ketika seseorang menjalani kehidupan dia akan mengumpulkan dan mempelajari fakta, menyaksikan peristiwa, dan mendapatkan potongan-potongan informasi lain yang kemudian ditambahkan dalam simpanan kognitifnya. Semua itu akan membentuk memori dan akan diakses ketika yang bersangkutan memproses informasi baru dan/ atau mempersiapkan reaksi terhadap situasi orang lain.¹²¹

¹²⁰SKKNI Perbankan Syariah, www.republika.co.id/ekonomi/syariah-ekonomi/ (diakses, 19 Juni 2022). Putu, Direktur *Risk Management & Compliance* Bank Syariah Mandiri (BSM)

¹²¹Darmadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah* (Yogyakarta : CV. Budi Utama, 2018), h. 65

2. Kompetensi SDI Syariah

Peran SDI dalam organisasi atau perusahaan mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, SDI sebagai faktor penentu organisasi atau perusahaan maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan.

Dengan kompetensi tinggi yang dimiliki oleh SDI dalam suatu organisasi atau perusahaan tentu hal ini akan menentukan kualitas SDI yang dimiliki yang pada akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif perusahaan itu sendiri.¹²² Kompetensi kerja memang sangat menentukan kemampuan saing perusahaan, apalagi yang menyandarkan kekuatannya pada profesionalisme orang yang terjadi pada setiap perusahaan. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut,¹²³

Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Kompetensi menurut spencer merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.¹²⁴ Menurut kamus besar bahasa Indonesia, kompetensi berasal dari kata kompeten yang berarti cakap (mengetahui) berkuasa (memutuskan, menentu-

¹²²Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, *Konsep Kompetensi: Definisi, Karakteristik, dan Kategori Kompetensi* (diakses, 19 Juni 2022).

¹²³Wibowo, "Sistem Manajemen Kinerja", (Jakarta : Gramedia, 2007), h. 86.

¹²⁴Hasibuan, Malayu S.P dkk, "Manajemen Sumber Daya Manusia", (Yogyakarta : PT. Amara Books, 2003), h. 87.

kan), sedangkan kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu).¹²⁵

Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Standarisasi kompetensi kerja adalah proses merumuskan, menetapkan dan menerapkan standar kompetensi kerja. Standard Kompetensi Kerja Nasional Indonesia yang selanjutnya disebut SKKNI adalah uraian kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja minimal yang harus dimiliki seseorang untuk menduduki jabatan tertentu yang berlaku secara nasional.¹²⁶

Sedangkan menurut kamus kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Perilaku-perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang superior bervariasi dari satu bisnis ke bisnis lainnya, dari satu peran ke peran lainnya didalam organisasi. Menghadapi kesulitan tersebut, sudah banyak organisasi khusus organisasi berskala besar yang menggunakan model-model kompetensi untuk membantu mereka mengenali keterampilan-keterampilan, pengetahuan dan karakteristik pribadi yang sangat penting, yang dibutuhkan untuk berhasil mencapai kinerja yang *superior*.¹²⁷

¹²⁵Kamus Besar Bahasa Indonesia, edisi ke – 3, Departemen Pendidikan Nasional, Balai Pustaka, h. 584.

¹²⁶ Pasal 10 ayat 4 Undang- undang Nomor 13, Tahun 2003: Tentang ketenagakerjaan.

¹²⁷System manajemen SDM Berbasis Kompetensi, dikutip dari www.endang965.wordpress.com, (diakses, 19 Juni 2022).

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat dipahami bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superior yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, juga dapat dipahami bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja yang superior.

- a. Pengertian Kompetensi. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang didirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.¹²⁸

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas *profesional* dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan.¹²⁹

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:¹³⁰1) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih

¹²⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2008), h. 86.

¹²⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), h. 324.

¹³⁰Wibowo, 2013, h. 87.

perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu; 2) Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur; 3) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra dari seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang; 4) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan; dan 5) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Dari berbagai pandangan tersebut diatas dapat dirumuskan kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individual.

- b. Model Kompetensi. Model ini menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul dalam posisi, peran atau fungsi yang *spesifik*, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi. Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk *leader-ship, coordinator, experts, dan support*.¹³¹

Model kompetensi untuk kepemimpinan dan koordinator pada dasarnya sama dan meliputi : komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada

¹³¹ Wibowo, 2013, h.327

pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman.¹³²

Sementara itu, Michael Zwell membedakan kompetensi menurut posisi dan menurut tingkat dan fungsi kerja sedangkan tingkat dan fungsi kerja dibedakan lagi antara *superior* dan *bukan superior* serta antara *mitra* dan *superior*.¹³³ Kompetensi menurut posisinya dapat berupa kepemimpinan, kependidikan, manajemen sekolah, kepedulian, dan pelibatan masyarakat, kepemimpinan *visioner* dan manajemen perubahan, penentuan prioritas, perencanaan dan pengorganisasian, komunikasi, memngaruhi dan memotivasi, *sensitivitas* antar pribadi dan orientasi pada hasil.¹³⁴

Kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antara *superior* dan yang *bukan superior* meliputi kompetensi yang berkenaan dengan mempengaruhi, mengembangkan orang lain, kerja sama, mengelola kinerja, orientasi pada hasil, perbaikan berkelanjutan, berkembangnya inisiatif, membangun fokus dan kepedulian pada kualitas.¹³⁵

Sementara itu, kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antara mitra dan *superior*, meliputi kompetensi yang berkenaan dengan orientasi pada kewirausahaan, berpikir konseptual, inovasi, berpikir analitis, kualitas keputusan, orientasi pada pelayanan dan komunikasi.¹³⁶

¹³² Wibowo, 2013, h.89.

¹³³ Wibowo, 2013, h. 90.

¹³⁴ Wibowo, 2013, h.328

¹³⁵ Wibowo, 2013, h. 90.

¹³⁶ Wibowo, 2013, h. 328.

c. Tipe Kompetensi

Tipe Kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan:¹³⁷

- 1) *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan mencapai tujuan.
- 2) *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional. Kedua tipe kompetensi ini melibatkan aspek yang berbeda dari perilaku manusia. Kompetensi secara tradisional dikaitkan dengan kinerja yang sukses.
- 3) *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan *nonverbal*.¹³⁸
- 4) *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
- 5) *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan *kognitif*, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- 6) *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.

¹³⁷ Wibowo, 2013, h. 91.

¹³⁸ Wibowo, 2013, h. 329

- 7) *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
- 8) *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- 9) *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
- 10) *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- 11) *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan, fleksibilitas, dan berinisiatif.
- 12) *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan cara mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan, mendemostrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.¹³⁹

¹³⁹ Wibowo, 2013, h. 330.

d. Kategori Kompetensi

Michael Zwell memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari:¹⁴⁰

- 1) *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- 2) *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi kerja sama orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
- 3) *Personal attribute* merupakan kompetensi intrisik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi : integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- 4) *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.

¹⁴⁰ Wibowo, 2013, h. 93.

- 5) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership yang meliputi: kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

e. Tingkat Kompetensi

Tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tingkatan: *behavior tools*, *image attribute*, dan *personal characteristic*.¹⁴¹

1) *Behavioral Tools*

- (a) *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
- (b) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik. Skill menunjukkan produk.

2) *Image Attribute*

- (a) *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
- (b) *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya, melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas “*fast track*”.

¹⁴¹ Wibowo, 2013, h. 96.

3) *Personal Characteristic*

- (a) *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
- (b) *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (*prestasi, afiliasi, kekuasaan*). Misalnya, ingin memengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

f. Strata Kompetensi

Kompetensi dapat dipilah-pilah menurut stratanya. Kompetensi dapat dibagi menjadi *core competencies, managerial competencies, dan functional competencies*.

- 1) *Core competencies* merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi.
- 2) *Managerial competencies* merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu.
- 3) *Functional competence* merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis.

Kompetensi inti merupakan prasyarat mutlak yang harus dimiliki seseorang melakukan sesuatu pekerjaan unggul. Sementara itu, kompetensi manajerial menunjukkan kemampuan dalam menjalankan manajemen dan kompetensi fungsional merupakan kemampuan berdasar profesi di bidang teknis tertentu.¹⁴²

¹⁴²Wibowo, 2013, h. 97.

3. Manajemen SDI Berbasis Kompetensi

Sumber daya manusia perlu memahami kecenderungan organisasi *multi-kultural* dan keberagaman *kultural*. Di sisi lain pekerja dan pelanggan sangat beragam menurut ras, jenis kelamin, negara dan budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia perlu memahami masalah dalam keragaman budaya.¹⁴³ Keadaan tersebut membuat kompetensi sumber daya manusia semakin penting, baik bagi *eksekutif, manajer* maupun *pekerja*.

- a. Bagi Eksekutif. Kompetensi yang diperlukan bagi eksekutif adalah:¹⁴⁴
 - 1) *Strategic Thinking* merupakan kemampuan eksekutif untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasat, mendeteksi ancaman *kompetitif* dan kekuatan, kelemahan organisasi mereka, untuk mengidentifikasi respon strategis optimumnya.
 - 2) *Change Leadership* merupakan kemampuan eksekutif untuk mengkomunikasikan visi strategi organisasi yang membuat respon *adaptif* berkembang dan diterima *stakeholder* membangkitkan motivasi dan komitmennya, bertindak sebagai sponsor inovasi dan kewirausahaan, dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara optimal untuk melaksanakan banyak perubahan.
 - 3) *Relationship Management* merupakan kemampuan eksekutif untuk membangun hubungan dengan stakeholder di dalam dan di luar organinsasi.
- b. Bagi Manajer. Kompetensi yang memberikan kemampuan dalam bidang yang menunjukkan hal-hal:¹⁴⁵

¹⁴³Wibowo, 2013, h. 335.

¹⁴⁴Wibowo, 2013, h. 98.

¹⁴⁵Wibowo, 2013, h. 336.

- 1) *Flexibility* merupakan keinginan dan kemampuan manajer untuk mengubah struktur dan proses manajerial apabila diperlukan untuk menjalankan strategi perubahan organisasi.
- 2) *Change Implementation* merupakan kemampuan kepemimpinan perubahan untuk mengomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada bawahan, dan keterampilan manajemen perubahan berupa komunikasi, pelatihan, fasilitasi proses kelompok yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan dalam kelompok kerjanya.
- 3) *Enterpreneurial Innovation* merupakan motivasi untuk memelopori dan mengungguli dengan memunculkan produk baru mendahului pesaingnya dan dalam memberikan pelayanan dan proses produksi yang semakin efisien.
- 4) *Empowering* merupakan perilaku manajerial, untuk berbagi informasi secara partisipatif mengumpulkan gagasan bawahan, mendorong pengembangan pekerja, mendelegasi tanggung jawab penting, memberikan umpan balik, coaching, menyatakan harapan positif bawahan, dan menghargai perbaikan kinerja sehingga membuat pekerja merasa lebih mampu dan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- 5) *Team Facilitation* merupakan keterampilan proses kelompok yang diperlukan untuk mendapatkan kelompok orang yang berbeda bekerja bersama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama untuk menciptakan tujuan dan kejelasan peran, mengontrol orang yang berbicara terlalu banyak, mengajak anggota pendiam untuk berpartisipasi dan menyelesaikan konflik.

- 6) *Portability* merupakan kemampuan menyesuaikan dengan cepat dan berfungsi secara efektif disetiap lingkungan baru sehingga manajer dapat dipindahkan ke posisi mana saja.
- c. Bagi Pekerja. Kompetensi yang mencerminkan kemampuan yang perlu dimiliki pekerja antara lain adalah sebagai berikut:¹⁴⁶
- 1) *Flexibility* merupakan kecenderungan untuk melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan, misalnya kesediaan untuk adopsi teknologi baru.
 - 2) *Information seeking motivation and ability to learn* merupakan antusiasme untuk mencari peluang belajar teknologi baru dan keterampilan dalam hubungan antar pribadi.
 - 3) *Achievement Motivation* merupakan dorongan untuk inovasi dan “kaizen”, perbaikan terus-menerus dalam kualitas dan produktivitas yang diperlukan untuk menghadapi meningkatnya kompetisi.
 - 4) *Work Motivation under time pressure* merupakan beberapa kombinasi dari fleksibilitas, motivasi berprestasi, resistensi terhadap stres dan komitmen organisasi yang memungkinkan individu bekerja dalam permintaan yang meningkat atas produk dan jasa baru dalam waktu yang lebih pendek.
 - 5) *Customer service orientation* merupakan keinginan membantu orang lain, pemahaman tentang hubungan antar pribadi, bersedia untuk mendengarkan kebutuhan pelanggan dan tahap emosi, mempunyai cukup inisiatif untuk mengatasi hambatan dalam organisasi untuk mengatasi masalah pelanggan.

¹⁴⁶Wibowo, 2013, h. 101.

- 6) *Collaborativeness* merupakan kemampuan bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang bersifat multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda.¹⁴⁷

4. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Michael Zwell mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakupan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:¹⁴⁸ 1) Keyakinan dan nilai-nilai, 2) Keterampilan, 3) Pengalaman, 4) Karakteristik Kepribadian, 5) Motivasi, 6) Isu Emosional, 7) Kemampuan Intelektual, dan 8) Budaya Organisasi.

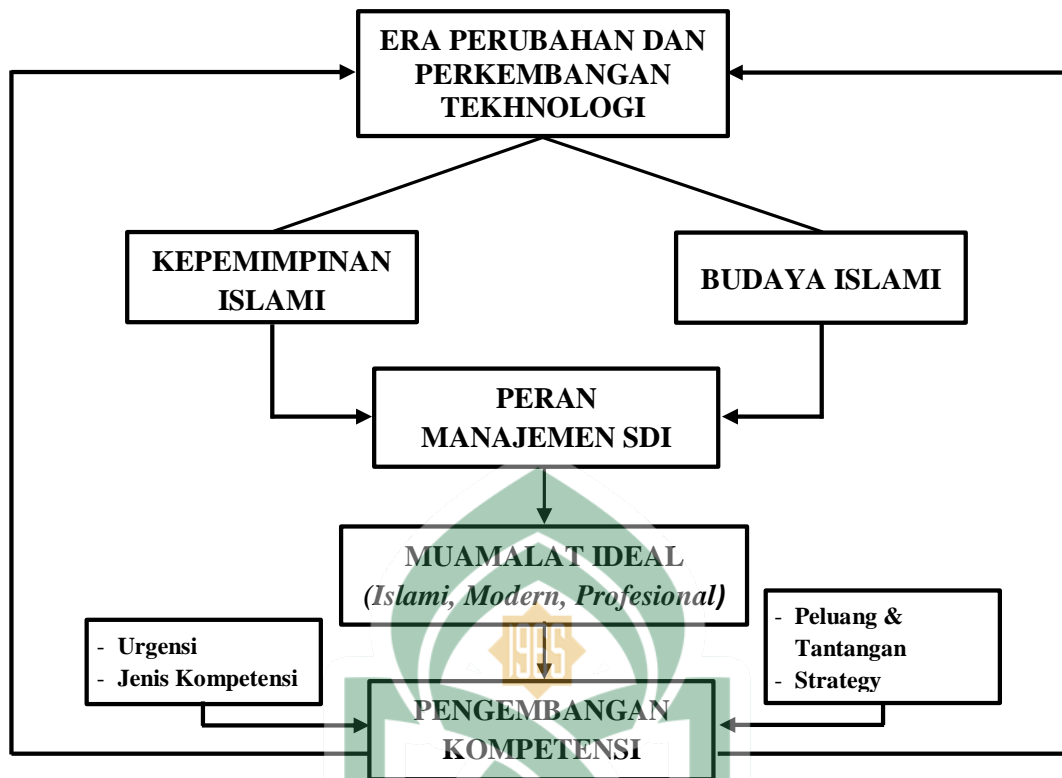
E. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dibuat berdasarkan proses berpikir deduktif untuk menghasilkan konsep dan proposisi yang memudahkan peneliti dalam merumuskan permasalahan penelitiannya. Pada penelitian ini yang menjadi tema pembahasan adalah kepemimpinan dan budaya islami, dengan berfokus pada pengembangan kompetensi yang kemudian ditinjau dari sumber daya insan perbankan syariah di era perubahan dan perkembangan teknologi saat ini.

Selanjutnya, peranan kepemimpinan, budaya islami serta manajemen sumber daya insan dapat membentuk nilai-nilai untuk dapat dijadikan model dalam pengembangan kompetensi di Bank Muamalat Region Sulampua yang memiliki nilai daya saing yang tinggi. Kerangka konseptual penelitian ini disajikan sebagai berikut:

¹⁴⁷Wibowo, 2013, h. 102.

¹⁴⁸Wibowo, 2013, h. 102



Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. *Jenis Penelitian Dan Lokasi Penelitian*

Jenis penelitian yang digunakan adalah Penelitian Kualitatif. Penelitian Kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mencari makna, pemahaman tentang fenomena pada kejadian maupun kehidupan manusia yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan masalah yang diteliti atau dengan berinteraksi dengan orang-orang dalam fenomena atau situasi tersebut.¹⁴⁹ Demikian halnya di dalam tesis ini, Peneliti memberikan gambaran mengenai Kepemimpinan dan budaya islami dalam mengembangkan kompetensi sumber daya insani perbankan syariah di tengah persaingan dan perubahan teknologi di Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua. Penelitian ini juga termasuk dalam penelitian lapangan (*field research*) karena proses pengumpulan datanya langsung kepada objek di lapangan. Adapun lokasi objek penelitian dalam penulisan tesis ini berada di Kantor Regional PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar, di Jalan Dr. Sam Ratulangi Nomor 12.

B. *Pendekatan Penelitian*

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan teologi normatif dan pendekatan fenomenologi. Penggunaan pendekatan ini dimulai dengan mengamati fenomena yang terjadi lalu kemudian menelaahnya.¹⁵⁰ Pendekatan fenomenologi memfokuskan pada berbagai aspek perilaku manusia yang kemudian peneliti

¹⁴⁹A Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* (Jakarta: Prenada Media, 2016), h. 328.

¹⁵⁰Syahrudin dan Salim, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Citapustaka Media, 2012), h. 87-88

berusaha memahami makna dari fenomena tersebut. Selain menggunakan pendekatan fenomenologi, penelitian ini juga menggunakan pendekatan teologi normatif dengan memberikan tinjauan tentang Kepemimpinan dan budaya islami dalam mengembangkan kompetensi sumber daya insani perbankan syariah di tengah persaingan dan perubahan teknologi di Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua.

C. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung di lapangan dengan cara observasi peneliti maupun menggunakan teknik wawancara langsung kepada informan.¹⁵¹
2. Data Sekunder merupakan data yang diperoleh dari kajian pustaka dengan tujuan mendapatkan landasan teori yang bersumber dari buku, jurnal, media massa, artikel, media cetak,¹⁵² serta data-data terkait dengan kepemimpinan dan budaya islami serta pengembangan kompetensi di Bank Muamalat Region Sulampua sebagai data pendukung dalam penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data-data yang diteliti.¹⁵³

Adapun metode pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari tiga cara, yaitu:

1. Observasi. Teknik ini mengumpulkan data melalui proses pengamatan dengan menggunakan media panca indera pada sumber data yang bertuju-

¹⁵¹Amiruddin and Zainal Azikin, *Pengantar Metode Penelitian Hukum*, Cet II (Jakarta: Rajawali Pers, 2004), h. 30.

¹⁵² Amiruddin and Zainal Azikin, 2004, h. 30.

¹⁵³Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Umum dan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003).

an untuk mengetahui aktivitas dan perilaku dari sumber data sehingga memberikan pemahaman yang holistik.¹⁵⁴ Observasi dilakukan pada Peran Kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan kompetensi.

2. Wawancara. Proses menggali informasi dengan bertanya langsung kepada orang-orang mengenai informasi-informasi sumber data.¹⁵⁵ Wawancara dilakukan dengan tidak terstruktur atau dalam bentuk diskusi mendalam dan juga dapat dilakukan dengan membuat pedoman wawancara yang diberikan kepada informan. Peneliti melakukan wawancara dengan pihak Bank Muamalat Indonesia, yaitu: Dwi P. Widodo selaku *branch manager Makassar branch*, Agussalim selaku *regional operation service manager region sulampua*, Ilyas selaku *branch operational service manager Makassar branch*, C.H. Elok selaku *branch manager Jayapura branch* dan Erwin Hatta selaku *branch manager Soron branch*.
3. Dokumentasi. Proses pengumpulan data yang digunakan sebagai bukti atau keterangan dalam bentuk gambar atau narasi yang dapat menunjang penelitian.¹⁵⁶ Teknik ini, peneliti mengumpulkan beberapa dokumen yang relevan, berupa data training, Muamalat knowledge-one, Talent management, E-Recruitment, E-movement, M-Coach, S-Perform, serta laporan pengembangan kompetensi yang terintegrasi.

E. Instrumen Penelitian

Penelitian Kualitatif yang menjadi instrument penelitian adalah peneliti itu sendiri sebagai instrument kunci sehingga peneliti harus divalidasi. Validasi yang

¹⁵⁴ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 64-66.

¹⁵⁵ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Jakarta: UGM Press, 2000), h. 113.

¹⁵⁶ Muhamad Ali, *Penelitian Pendidikan Prosedur Dan Strategi*: Angkasa (Bandung: Angkasa, 1985), h. 85.

dimaksud adalah mengukur pemahaman peneliti tentang bidang yang diteliti dan kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian baik secara akademik maupun logistik.¹⁵⁷

Adapun alat instrument yang digunakan peneliti dalam menunjang proses penelitian antara lain: 1) Panduan/Pedoman Wawancara, yaitu *question list* yang akan digunakan dalam pengumpulan data dalam proses penelitian; 2) Media elektronik, seperti *smartphone* dan laptop yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.

F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik Pengolahan Data pada penelitian ini yang diperoleh dan dikumpulkan dari lapangan diolah melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

1. Reduksi Data adalah proses merangkum dan memilah yang pokok pada hal-hal yang dianggap penting¹⁵⁸ sehingga data yang direduksi memberikan gambaran yang detail pada proses penelitian.
2. Penyajian Data adalah suatu proses penyusunan informasi dalam bentuk narasi teks. Data yang tersaji dianalisis dan disusun secara sistematis untuk menjawab pokok permasalahan penelitian.¹⁵⁹
3. Penarikan Kesimpulan adalah inti temuan penelitian secara eksplisit.¹⁶⁰
Penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan yang baru dan belum pernah ada sebelumnya.

¹⁵⁷Sugiyono, 2008, h. 59.

¹⁵⁸Sugiyono, 2008, h. 92.

¹⁵⁹Nawawi, *Metode Penelitian Fiqih dan Ekonomi Syariah* (Malang: Madani Media, 2019), h. 121.

¹⁶⁰ Nawawi, 2019, h. 121.

Adapun pengertian analisis data adalah upaya mencari dan menata catatan hasil wawancara, observasi dan sebagainya secara sistematis untuk memberikan pemahaman kepada peneliti tentang kasus yang diteliti dan sebagai temuan yang baru bagi orang lain.¹⁶¹ Berkaitan dengan penelitian kepemimpinan dan budaya Islami, metode analisis datanya memiliki sifat-sifat yang berbeda dengan yang lain karena menyangkut doktrin agama yang sakral dan sebagai bentuk ibadah kepada Allah swt, yang meliputi:¹⁶² 1) tidak tertuang dalam bentuk statistik karena hukum Islam yang bersumber dari firman Allah swt, dan Hadist Rasulullah adalah berupa teks; 2) sarat dengan nilai etis, yaitu mengandung halal-haram, benar-salah, wajib, sunnah, mubah, dan sebagainya; dan 3) menggunakan teori yang relevan sehingga hasilnya sesuai dengan pandangan hukum Islam dan ajaran Rasulullah.

G. Pengujian Keabsahan Data

Menguji keabsahan data atau sering juga disebut kredibilitas data adalah upaya peneliti dalam menjamin kebenaran data dengan mengkonfirmasi data yang diperoleh kepada subjek penelitian. Hal tersebut bertujuan untuk membuktikan bahwa temuan peneliti telah sesuai dengan kenyataan yang terjadi.¹⁶³ Dalam menguji keabsahan data pada penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya:¹⁶⁴

1. Perpanjangan Pengamatan, berarti mengecek kembali kesesuaian dan keabsahan data yang diperoleh dengan cara meningkatkan intensitas pertemuan dengan informan sehingga hubungannya dengan peneliti semakin

¹⁶¹Nawawi, 2019, h. 117.

¹⁶² Nawawi, 2019, h. 119.

¹⁶³ Sorimuda Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1988), h. 105.

¹⁶⁴ Nawawi, 2019, h. 127.

akrab dan saling memercayai yang berdampak pada keterbukaan informasi. Waktu perpanjangan pengamatan disesuaikan dengan situasi, keluasan dan kepastian data.

2. Peningkatan Ketekunan, yaitu peneliti melakukan pengecekan kembali data yang telah ditemukan dengan cermat dan berkesinambungan melalui berbagai referensi, jurnal penelitian, dan dokumentasi lain yang terkait dengan penelitian.
3. Triangulasi, yaitu peneliti menggunakan berbagai teknik pengumpulan data yang berbeda untuk memperoleh dari sumber yang sama. Tujuan triangulasi adalah untuk menutupi kelemahan sekaligus menyempurnakan metode pengumpulan data yang lain.
4. Analisis Kasus Negatif, yaitu peneliti mencari data yang berbeda dengan data yang ditemukan. Jika tidak terdapat data yang berbeda atau bertentangan dengan data temuan, maka data tersebut terpercaya.
5. Menggunakan Referensi, yaitu bukti pendukung penelitian dalam proses pengumpulan data seperti dokumen wawancara, foto-foto, dan dokumen autentik lainnya.

Mengadakan *Member Check*, yaitu proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui kesesuaian data yang diperoleh dan yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data tersebut disepakati, maka data tersebut dinyatakan *valid*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum dan Lokasi Penelitian

1. Profil dan Sejarah PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk.

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk selanjutnya disebut “Bank Muamalat Indonesia” atau “BMI” didirikan berdasarkan Akta No. 1 tanggal 1 November 1991 Masehi atau 24 Rabiul Akhir 1412 H, dibuat di hadapan Yudo Paripurno, S.H., Notaris, di Jakarta dengan nama PT Bank Muamalat Indonesia. Akta pendirian tersebut telah memperoleh pengesahan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-2413.HT.01.01 Tahun 1992 tanggal 21 Maret 1992 dan telah didaftarkan pada kantor Pengadilan Negeri Jakarta Pusat pada tanggal 30 Maret 1992 di bawah No. 970/1992 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 34 tanggal 28 April 1992 Tambahan No. 1919A.

Pendirian Bank Muamalat Indonesia digagas oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI), Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan pengusaha muslim yang kemudian mendapat dukungan dari Pemerintah Republik Indonesia, sehingga pada 1 Mei 1992 atau 27 Syawal 1412 H, Bank Muamalat Indonesia secara resmi beroperasi sebagai bank yang menjalankan usahanya berdasarkan prinsip syariah pertama di Indonesia. Puncaknya, pada 27 Oktober 1994, Bank Muamalat Indonesia mendapatkan izin sebagai Bank Devisa setelah setahun sebelumnya terdaftar sebagai perusahaan publik yang tidak listing di Bursa Efek Indonesia (BEI). Pada tahun 2003, BMI dengan percaya diri melakukan Penawaran Umum Terbatas (PUT) dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) sebanyak

5 (lima) kali dan merupakan lembaga perbankan pertama di Indonesia yang mengeluarkan Sukuk Subordinasi Mudharabah. Aksi korporasi tersebut semakin menegaskan posisi Bank Muamalat Indonesia di peta industri perbankan Indonesia.

BMI terus berinovasi dan mengeluarkan produk-produk keuangan syariah seperti Asuransi Syariah (Asuransi Takaful), Dana Pensiun Lembaga Keuangan Muamalat (DPLK Muamalat) dan multifinance syariah (Al-Ijarah Indonesia Finance) yang seluruhnya menjadi terobosan di Indonesia. Selain itu produk Bank yaitu Shar-e yang diluncurkan pada tahun 2004 juga merupakan tabungan instan pertama di Indonesia. Produk Shar-e Gold Debit Visa yang diluncurkan pada tahun 2011 tersebut mendapatkan penghargaan dari Museum Rekor Indonesia (MURI) sebagai Kartu Debit Syariah dengan teknologi chip pertama di Indonesia serta layanan e-channel seperti internet banking, mobile banking, ATM, dan cash management. Seluruh produk-produk tersebut menjadi pionir produk syariah di Indonesia dan menjadi tonggak sejarah penting di industri perbankan syariah. Seiring kapasitas Bank yang semakin diakui, Bank semakin melebarkan sayap dengan terus menambah jaringan kantor cabangnya di seluruh Indonesia. Pada tahun 2009, Bank mendapatkan izin untuk membuka kantor cabang di Kuala Lumpur, Malaysia dan menjadi bank pertama di Indonesia serta satu-satunya yang mewujudkan ekspansi bisnis di Malaysia. Hingga saat ini, Bank telah memiliki 276 kantor layanan termasuk 1 (satu) kantor cabang di Malaysia. Operasional Bank juga didukung oleh jaringan layanan yang luas berupa 710 unit ATM Muamalat, 120.000 jaringan ATM Bersama dan ATM Prima, 95 unit Mobil Kas Keliling serta jaringan ATM di Malaysia melalui Malaysia Electronic Payment (MEPS).

Menginjak usianya yang ke-20 pada tahun 2012, Bank Muamalat Indonesia melakukan rebranding pada logo Bank untuk semakin meningkatkan awareness terhadap image sebagai Bank syariah Islami, Modern dan Profesional. Bank pun terus mewujudkan berbagai pencapaian serta prestasi yang diakui baik secara nasional maupun internasional. Hingga saat ini, Bank beroperasi bersama beberapa entitas anaknya dalam memberikan layanan terbaik yaitu Al-Ijarah Indonesia Finance (ALIF) yang memberikan layanan pembiayaan syariah, (DPLK Muamalat) yang memberikan layanan dana pensiun melalui Dana Pensiun Lembaga Keuangan, dan Baitulmaal Muamalat yang memberikan layanan untuk menyalurkan dana Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS). Sampai saat ini Bank Muamalat Indonesia terus bermetamorfosa untuk menjadi entitas yang semakin baik dan meraih pertumbuhan jangka panjang. Dengan strategi bisnis yang terarah Bank Muamalat Indonesia akan terus melaju mewujudkan visi menjadi “The Best Islamic Bank and Top 10 Bank in Indonesia with Strong Regional Presence”¹⁶⁵

2. Visi dan Misi PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk.

a. Visi

“Menjadi Bank Syariah Terbaik dan termasuk dalam 10 Bank Terbesar di Indonesia dengan eksistensi penguasaan yang diakui di tingkat regional.”

b. Misi

Membangun lembaga keuangan syariah yang unggul dan berkesinambungan dengan penekanan pada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya insaniyang islami dan pro-

¹⁶⁵Laporan Tahunan PT Bank Muamalat Indonesia Tahun 2019.
<https://www.bankmuamalat.co.id/hubungan-investor/laporan-tahunan, 2019> (diakses 15 Juli 2022).

fessional serta orientasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh kepentingan.

c. Nilai-Nilai

Nilai Utama Bank Muamalat Indonesia adalah *Islami–Modern – Profesional* yang kemudian diturunkan menjadi 5 perilaku utama dimana nilai islami diturunkan menjadi integritas, nilai modern diturunkan menjadi terbuka dan tanggap, serta nilai profesional diturunkan menjadi kompeten dan prima. Kelima perilaku utama tersebut untuk selanjutnya diturunkan masing-masing memiliki 7 (tujuh) indikator perilaku dan 11 *do's and dont's* sebagai panduan karyawan dalam penerapan nilai-nilai tersebut dalam pelaksanaan kerja.

Gambar 4.1
Nilai-Nilai PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk.



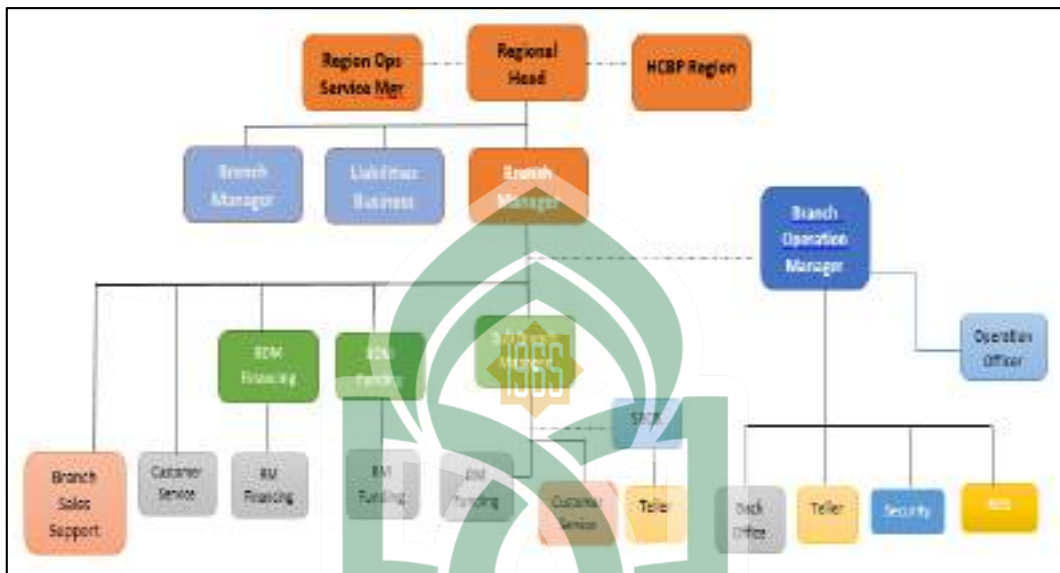
Sumber : Refreshment Values PT Bank Muamalat Indonesia, 2020.

3. Struktur Organisasi PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk.

Struktur dalam sebuah organisasi merupakan hal yang urgent. Karena organisasi ini tidak bisa dijalankan oleh satu orang, organisasi membutuhkan beberapa orang yang akan menjalankan tugas dan fungsinya. Maka perlu adanya

struktur yang dibentuk agar setiap pengurus memiliki tanggung jawab dan wewenangnya. PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Region Sulampua juga mempunyai struktur kepengurusan Regional dibawah struktur pusat :

Gambar 4.2
Struktur Organisasi PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Regional Sulampua



Sumber : Data Diolah, 2022

B. Implementasi Kepemimpinan dan Budaya Islami pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Region Sulampua

Perkembangan Islam beserta umat pengikut dan budayanya merupakan contoh terbaik keberhasilan kepemimpinan dalam membangun peradaban umat. Hal tersebut tentu tidak terlepas dari peran Rasulullah saw. Sebagai leader yang tidak hanya memiliki visi dan misi yang jelas, tetapi juga berpikir dan bertindak sesuai dengan visi dan misinya tersebut.

Pentingnya sebuah Kepemimpinan dalam PT. Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua berdasarkan hasil wawancara dengan Branch Manager Makassar yang mengatakan bahwa:

Kepemimpinan merupakan lokomotif dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan dapat menarik dan mendorong seseorang serta mampu memberikan inspirasi bagi semua unsur sumber daya yang ada di dalam organisasi”¹⁶⁶.

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar *pemimpin*. Dalam bahasa Inggris *leadership* yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang mengandung beberapa arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.¹⁶⁷

Kemudian menurut bahasa Arab, kepemimpinan adalah *khilafah*, *imamah*, dan *imarah* yang mempunyai makna daya pemimpin, kualitas seseorang pemimpin atau suatu tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara terminologi, kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah upaya untuk mentransformasi semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan.¹⁶⁸

Kepemimpinan dalam pandangan Islam, merupakan amanah dan tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah swt. Jadi, pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama manusia, tetapi bersifat vertical-moral, yakni tanggungjawab kepada Allah swt, di akhirat nanti. Seorang pemimpin akan dianggap lolos dari tanggung-

¹⁶⁶Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 18 Juli 2022.

¹⁶⁷Anis Afifah, "Kepemimpinan Pendidikan Islam", *Attanwir: Jurnal Kajian Keislaman dan Pendidikan*. Vol. 12,1 (Maret 2020): <http://ejurnal.staiattanwir.ac.id/index.php/attanwir/index> h.20.

¹⁶⁸Anis Afifah, "Kepemimpinan Pendidikan Islam", dalam pendahuluan; h.20.

jawab formal dihadapan orang-orang yang dipimpinnya, tetapi belum tentu lolos etika ia bertanggungjawab dihadapan Allah swt. Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggungjawab sekaligus amanah amat berat yang harus diemban dengan sebaik-baiknya.

Sejalan dengan hal diatas, Branch Manager KCU Makassar menjelaskan tentang peran pemimpin di PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua, bahwa:

“Pemimpin harus mampu membuat SDI-nya bekerja melebihi harapan dan menginternalisasikan nilai perusahaan sebagai nilai pribadi yang harus diperjuangkan dengan keras dan ikhlas. Seorang Pemimpin bukan sekedar manajer. Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan visi perusahaan, mengarahkan bisnis, sasaran/ rencana kerja, dan cara mencapainya”.¹⁶⁹

Pemimpinan dalam Islam, tidak sekedar mengurus urusan antar sesama manusia, tetapi menjadi pemimpin merupakan penunjukan dari Allah sehingga harus dipertanggungjawabkan kepada Allah. Kepemimpinan juga merupakan janji atau amanah yang tidak diberikan oleh Allah kepada orang yang zalim. Dalam konteks ini, pada hakikatnya pemimpinan adalah kepanjangan tangan Allah yang bertindak untuk kepentingan Allah. Karena itu, ketika seseorang menjadi zalim maka kepemimpinannya akan batal karena tidak mampu lagi mewakili Allah sebab Allah tidak pernah zalim. Allah-lah pemegang saham yang memberikan amanah kepada pemimpin sehingga Allah pula pemimpin mengharap balasan.

Karena itu, dalam menjalankan peran kepemimpinan tersebut diperlukan karakteristik kepemimpinan di PT Bank Muamalat Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara dengan Region Operasional Service Manager Sulampua menjelaskan, bahwa:

¹⁶⁹Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 18 Juli 2022.

“Kepemimpinan dalam Bank Muamalat memiliki karakteristik tersendiri. Karakteristik tersebut menggabungkan persyaratan kepemimpinan industri perbankan dengan ciri kepemimpinan yang islami. Bisnis lembaga keuangan perbankan syariah merupakan bisnis kepercayaan (*trust*), sehingga seorang pemimpin di perbankan syariah harus memiliki integritas yang tinggi dan menjunjung kode etik profesi dengan konsisten. Di sisi lain, ciri pemimpin islami adalah mampu menjalankan dan menjadi contoh pelaksanaan sifat Rasulullah, yaitu Sidik, Fatanah, Amanah dan Tablig.”

Lebih lanjut Branch Manager KCU Makassar memaparkan :

“Sebagai bank pelopor dan pertama sesuai syariah di Indonesia serta sebagai role model perbankan syariah yang diharapkan bisa memberikan contoh bagi bank syariah lainnya, maka para pemimpin di PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua, tidak cukup hanya melaksanakan karakteristik dari pemimpin islami. Namun, diperlukan nilai-nilai yang harus menjadi komitmen bersama dalam implementasi kepemimpinan yang diakulturasikan dalam Budaya Organisasi sehingga menjadi keharusan bagi setiap sumber daya insani yang ada didalam perusahaan sebagai refleksi kepemimpinan yang berbeda dengan organisasi lainnya”.¹⁷⁰

Kepemimpinan dalam sebuah perbankan syariah, dengan kepercayaan sebagai landasan bisnisnya, menuntut karakteristik leader atau pemimpin yang berbeda dengan leader perusahaan komersial pada umumnya. Pemimpin di lembaga perbankan syariah harus menjunjung tinggi etika professional perbankan. Dalam entitas perbankan nasional, seorang leader harus memahami dengan benar apa yang dimaksud dengan kode etik Bankir Indonesia¹⁷¹. Sebagai berikut :

1. *Seorang bankir patuh dan taat pada ketentuan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.*

Seorang banker menjunjung tinggi falsafah Negara yang berlandaskan pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 serta anggaran dasar Ikatan Bankir Indonesia. Sebagai warga Negara Indonesia, seorang bankir pun patuh dan taat

¹⁷⁰Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 18 Juli 2022.

¹⁷¹Ikatan Bankir Indonesia “Modul Sertifikasi General Banking Syariah III”, IBI LSP. Edisi ke-1, Maret 2015. h. 18-23,

melaksanakan kegiatannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip tersebut bermakna bahwa seorang bankir tidak dibenarkan melakukan suatu tindakan yang diketahui atau sepatutnya diketahui, melanggar peraturan, undang-undang atau hukum yang berlaku.

2. *Seorang bankir melakukan pencatatan yang benar mengenai segala transaksi yang bertalian dengan kegiatan banknya.*

Seorang bankir melakukan pencatatan yang lengkap, benar, dan tepat waktu secara jujur berdasarkan bukti-bukti yang dapat dipertanggungjawabkan. Pencatatan yang dimaksud mencakup semua bukti tertulis dalam pembukuan yang dipelihara dengan baik, dan yang menggambarkan harta dan kewajiban banknya, serta segala sesuatu yang berkaitan dengan transaksi yang dilakukan oleh bank. Seorang bankir tidak melakukan perhitungan apapun, seperti perbuatan bayar-membayar, kecuali berdasarkan warkat atau dokumen bank yang sah dan tidak melakukan atau melibatkan diri dalam perbuatan penyalahgunaan dokumen bank. Wujud nyata pelaksanaan prinsip ini adalah seorang bankir harus menghindari pencatatan transaksi yang tidak benar, melapor kepada atasan apabila mengetahui ada pencatatan yang tidak benar, serta membantu pemeriksa internal maupun eksternal untuk meneliti apabila diketahui terjadi pencatatan yang tidak benar.

3. *Seorang bankir menghindarkan diri dari persaingan yang tidak sehat.*

Suatu persaingan dinilai tidak sehat apabila dalam melakukan usahanya seorang bankir dengan sengaja atau karena kelalaian, berbuat sesuatu yang dapat merugikan nama baik bank, pimpinan, dan karyawannya, atau mempromosikan jasa-jasa banknya dengan cara yang secara langsung atau tidak langsung. Bankir tidak dibenarkan melakukan kerjasama berupa kesepakatan atau perjanjian yang

tidak sehat, dengan tujuan memenangkan persaingan atau menjatuhkan bank lainnya secara tidak jujur atau sehat. Termasuk didalamnya adalah menggunakan cara-cara yang tidak sehat/menipu dalam mempromosikan usahanya. Untuk mencegah persaingan yang tidak sehat atau menipu dalam mempromosikan usahanya. Untuk mencegah persaingan yang tidak sehat maka seorang bankir jika berniat keluar meninggalkan banknya harus memberitahukan dalam waktu yang cukup atau jika ada bank yang menerima bankir dari bank lain wajib memperhatikan bahwa bank bersangkutan telah memenuhi kewajiban-kewajiban sesuai dengan perjanjian kerja dengan bank yang akan ditinggalkannya.

4. *Seorang bankir tidak menyalahgunakan wewenangnya untuk kepentingan pribadi.*

Bagi seorang bankir, integritas dan kejujuran merupakan syarat mutlak sehingga nasabah percaya bahwa dananya disimpan dan dikelola dengan aman. Seorang bankir tidak menggunakan dana dan kekayaan bank atau nasabah yang ada dalam penguasaannya untuk kepentingan pribadi. Dalam melakukan sesuatu untuk dan atas nama bank, seorang bankir yang masih aktif wajib menjaga agar segala manfaat yang diperoleh harus masih aktif tidak memanfaatkan suatu pengetahuan tentang peluang-peluang yang menguntungkan yang diperoleh karena kedudukannya sebagai bankir untuk diri sendiri dan keluarganya. Singkatnya, bankir tidak dibenarkan mengambil manfaat, kesempatan, atau menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi atau orang lain yang akan merugikan kepentingan bank dan masyarakat.

5. *Seorang bankir menghindarkan diri dari keterlibatan pengambilan keputusan dalam hal terdapat pertentangan kepentingan.*

Seorang bankir menghindarkan diri dari kegiatan di luar bank yang dapat menyita waktu dan perhatian yang banyak sehingga mengganggu pelaksanaan tugas pokoknya sebagai bankir atau menimbulkan pertentangan kepentingan atau mempengaruhi kinerja atau kewajibannya pada bank. Seorang bankir harus hati-hati dalam dan menghindarkan diri dari pengambilan keputusan untuk kegiatan-kegiatan yang mengarah kepada pertentangan kepentingan. Keputusan-keputusan yang diambil seorang bankir dalam menjalankan tugasnya harus dijaga agar tidak dipengaruhi pertimbangan-pertimbangan lain kecuali atas dasar kepentingan bank. Idealnya, bankir tidak dibenarkan mengambil suatu keputusan atas nama bank terhadap suatu urusan yang didalamnya terdapat kepentingan pribadi.

6. *Seorang bankir menjaga kerahasiaan nasabah dan banknya.*

Kerahasiaan bank mencakup hal-hal tertentu yang bersifat internal bank itu sendiri, seperti hal-hal tentang para pemimpin dan karyawan bank, rencana, kebijakan, dan kegiatan bank. Seorang bankir berkewajiban menjaga dan melindungi segala informasi yang diketahui dan tidak mengungkapkannya kepada pihak ketiga tanpa kuasa dari bank. Demikian pula dengan segala keterangan mengenai keadaan keuangan nasabahnya dan hal-hal yang patut dirahasiakan. Bankir harus menjaga dan melindungi segala informasi maupun data nasabah atau bank yang tercatat pada dokumen bank yang wajib dirahasiakan menurut perbankan. Menghormati serta mengamankan rahasia bank dan nasabah merupakan hal mendasar bagi perbankan.

7. *Seorang bankir memperhitungkan dampak yang merugikan terhadap keadaan ekonomi, sosial, dan lingkungan dari setiap kebijakan yang ditetapkan oleh banknya.*

Harus memperhitungkan dampak yang merugikan sebagai akibat dari kebijakan yang diterapkannya, baik yang menimbulkan keresahan ekonomi, sosial

dan politik, maupun kerusakan lingkungan. Dalam mengambil keputusan, bankir harus mempertimbangkan dampak yang mungkin terjadi secara ekonomi, sosial, dan politis bagi perekonomian nasional. Sebagai contoh, seorang bankir tidak memberikan pembiayaan kepada pihak yang jika dikabulkan akan mematikan pihak lain. Lebih-lebih jika mematikan perusahaan-perusahaan kecil, juga lingkungan dan pemangku kepentingan.

8. *Seorang bankir tidak menerima hadiah atau imbalan yang memperkaya diri pribadi maupun keluarganya.*

Seorang bankir tidak menyalahkan kedudukannya untuk memperoleh, memberikan kesempatan kepada nasabah atau calon nasabah atau membiarkan mereka memberikan sesuatu yang memperkaya diri sendiri dan atau keluarganya. Sesuatu yang dianggap dapat memperkaya diri adalah hadiah dalam bentuk uang, surat berharga, atau barang-barang dan jasa yang dapat dimanfaatkan dalam waktu lama. Bankir tidak dibenarkan menggunakan kedudukannya untuk mencari keuntungan pribadi dari pihak-pihak yang akan atau telah mengadakan hubungan dengan bank.

9. *Seorang bankir tidak melakukan perbuatan tercela yang dapat merugikan citra profesinya.*

10.

Seorang bankir tidak melakukan perbuatan seperti berjudi, mabuk, perbuatan asusila, atau berutang di luar kemampuan daya bayarnya. Bankir harus menjaga citra diri dan banknya sehingga tidak dibenarkan melakukan perbuatan dan sikap tercela di dalam dan di luar bank yang dapat merugikan profesinya atau secara langsung maupun tidak langsung akan menurunkan citra banknya. Semua perbuatan tersebut akan mengurangi kepercayaan dari masyarakat terhadap dirinya sendiri, bankir sebagai korps, dunia perbankan, dan Ikatan Bankir Indonesia.

Dalam konteks perusahaan, karakteristik pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mampu menyusun strategi bisnis, mengimplementasikannya dalam bentuk tindakan nyata, dan mengajak serta membawa timnya mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama. Peran pemimpin dalam posisi ini adalah sebagai *business manager*, yang secara seksama serta profesional mengelola bisnis perusahaan dengan baik.

Sejalan dengan hal tersebut, Branch Manager KCU Makassar menjelaskan bahwa seorang pemimpin pada PT Bank Muamalat Indonesia harus memiliki *entrepreneurial leadership*, yang mempunyai konsen pada pencapaian target bisnisnya, bahwa:¹⁷²

1. Leader yang hebat adalah berani membuat keputusan dan menghadapi risiko yang telah diperhitungkan sebelumnya. Produk penting seorang leader adalah keputusan-keputusan terbaik yang dihasilkannya. Bukan keputusan yang asal, tetapi keputusan terbaik yang diambil berdasarkan pertimbangan matang, analisis tajam, hasil pengalaman, dan instingnya dengan kalkulasi *pro-contra* untung-rugi dan dampak negative positifnya, bukan keputusan reaktif.
2. Leader yang hebat adalah memiliki antusiasme tinggi dengan didukung kreativitas. Antusiasme dalam bentuk semangat, kepercayaan diri, dan keyakinan merupakan modal penting seorang leader. Antusiasme yang tinggi akan banyak menghasilkan ide-ide brilian yang kreatif dan inovatif untuk membangun perusahaan menjadi lebih hebat.
3. Leader yang hebat adalah cepat tanggap dan mampu menangkap peluang. Merespons sebuah situasi dan kesempatan untuk kemudian melakukan aksi atau keputusan yang cepat merupakan cara memenangkan persaingan. Peluang selalu ada, namun jika tidak disikapi dengan baik dan cepat, kesempatan itu akan hilang dan tidak datang lagi.
4. Leader yang hebat adalah memiliki pandangan yang berorientasi ke-depan. Burt Nanus, menyebutkan tidak ada mesin penggerak organisasi yang lebih bertenaga dalam meraih keunggulan dan keberhasilan masa depan, kecuali visi yang menarik, berpengaruh, dan dapat diwujudkan, serta mendapat dukungan luas. Kutipan tersebut menunjukkan bahwa visi merupakan hal yang sangat penting dalam leadership. Sudah se-

¹⁷²Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 15 Juli 2022.

harusnya para leader mempunyai visi luar biasa di kepalanya ketika memimpin sebuah organisasi.

5. Di era yang serba cepat dan bergerak dengan nasabah yang dinamis. Kecepatan menjadi kunci penting dalam bersaing. Karena itu, leader yang efektif dan efisien tidak menyukai hirarki dan birokrasi. Perbaikan proses kerja menjadi hal yang mutlak dalam menjawab tuntutan nasabah yang ingin serba instan saat ini.
6. Leader yang berorientasi pada hasil, tidak senang duduk seperti manajer di belakang meja, namun lebih memilih untuk keluar membangun hubungan dengan eksternal nasabah. Dia sadar bahwa nasabah adalah objek penting untuk perusahaan.

Saat ini tidak sedikit yang mengatakan, mengapa pimpinan diturunkan atau tidak dipilih kembali setelah habis masa periode kepemimpinannya di PT Bank Muamalat Indonesia. Disini Region Operasional Service Manager Sulampua mengatakan bahwa :

Karena dia tidak mampu menunjukkan hasil kerja yang diharapkan, dengan kata lain dia tidak diangkat kembali menjadi seorang leader karena tidak mampu mencapai target yang ditetapkan alias *tidak perform*. Ukuran leader yang sebenarnya bukan dari segudang label dan karakter yang dimilikinya, bukan dari kompetensi dan latar belakang pendidikannya, bahkan juga bukan dari bagaimana bagus strategi yang telah didesain, tetapi dilihat dari seberapa hebat dia mampu mencapai *hasil* yang diharapkan oleh perusahaan. Pimpinan yang hebat adalah dia yang dapat membawa organisasi dan seluruh sumber dayanya mencapai tujuannya.¹⁷³

Selain masalah performance, saat ini perbankan syariah khususnya Bank Muamalat Indonesia di Region Sulampua, juga memiliki tantangan dalam hal proses rekrutmen sumber daya insaninya. Dimana, pemenuhan karyawan untuk posisi Managerial Lini (*leader*) hampir sebagian besar sumber-sumbernya berasal dari eksternal kandidat yang berasal dari bank konvensional. Tentunya, ini menjadi tantangan sendiri bagi para top manajemen agar supaya manajer yang berasal dari eksternal tersebut mampu membawa sifat atau karakteristik kepemimpinan yang

¹⁷³Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 15 Juli 2022.

berdasarkan nilai-nilai islam, serta dapat menjadi teladan dalam melaksanakan implementasi budaya islami yang telah dimiliki oleh Bank Muamalat Indonesia khususnya di Regional Sulampua.

Berdasarkan hasil interview dengan Branch Manager KCU Makassar, terkait dengan proses rekrutmen eksternal, beliau menjelaskan bahwa:

Ketersediaan sumber daya insanikhususnya untuk posisi leader atau manajer lini ini menjadi pekerjaan rumah yang tidak pernah selesai. Hal ini karena kebutuhan posisi manajer lini mempunyai keterbatasan sources yang berasal dari latar belakang pendidikan perbankan syariah, sementara dunia bisnis mengharuskan adanya pemenuhan segera untuk posisi leader tersebut. Fenomena yang terjadi di lapangan yaitu leader kebanyakan mempunyai pengalaman di dunia perbankan konvensional, proses bisnis yang dilakukan adalah non syariah, serta praktek dalam pembiayaan yang bersifat ribawi. Adapun strategi yang telah disiapkan oleh branch manager KCU Makassar adalah dengan melakukan proses rekrutmen yang sangat selektif, memeriksa informasi data yang dimiliki oleh kandidat tersebut (*SID Checking*), serta melakukan referensi cek kepada bank sebelumnya. Selain itu, diberikan komitmen tertulis bahwa kandidat tersebut akan tunduk dan patuh kepada nilai-nilai yang telah berlaku di Bank Muamalat, sehingga peran *branch manager* sebagai pemimpin sejalan dengan harapan organisasi.¹⁷⁴

Walaupun rekrutmen eksternal menjadi tantangan saat ini di Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar. Kami mengharuskan agar semua karyawan eksternal yang telah direkrut baik untuk posisi *entry level*, supervisor, manager maupun *top leader* wajib dan patuh untuk menjalankan nilai muamalat ideal dan menjadikan sebagai budaya kerja dalam perilaku sehari-harinya.

Sejalan dengan hal tersebut, perilaku yang dapat diobservasi yaitu Perilaku diciptakan oleh pemimpin agar terjalin hubungan yang baik antara sesama karyawan. Sebagaimana yang diutarakan oleh regional operation service manager Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua Bapak Agussalim bahwa:

¹⁷⁴Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 15 Juli 2022.

“Hubungan yang baik antara sesama karyawan dilakukan dengan cara membina dengan rasa kepedulian terhadap karyawan agar tanggung jawab dan fungsi control dilakukan sebagaimana mestinya. Adapun upaya yang dilakukan pemimpin dalam menjaga agar hubungan baik dapat terwujud. Perhatian yang dapat diberikan oleh atasan dengan cara memberi motivasi kerja dan kepercayaan kepada para karyawannya”.¹⁷⁵

Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seseorang anggota organisasi dalam memahami apa yang dianut organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola perilaku yang meliputi pemikiran, tindakan, bahasa, dan kebiasaan yang dilakukan oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya, nilai-nilai yang dibagi atau dirasakan bersama oleh anggota suatu organisasi, norma-norma, kepercayaan dan asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan pengaruh di sekitarnya.

Menurut Bapak Dwi P. Widodo selaku Branch Manager PT Bank Muamalat Makassar Branch, bahwa:

Budaya suatu organisasi tidak selalu mudah dipahami, tidak konkrit dan sering hanya dinyatakan secara implisit, setiap organisasi menciptakan serangkaian asumsi, kesepakatan dan norma-norma yang mengatur perilaku para anggotanya sehari-hari. Perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi akan berakibat tidak hanya pengakuan atas keberadaan seseorang sebagai anggota, tetapi juga mendapatkan imbalan dan penghargaan. Sebaliknya, perilaku yang dinilai negatif, karena tidak sesuai dengan budaya organisasi, dikenakan sanksi dapat berupa pengakhiran keberadaan seseorang dalam organisasi yang bersangkutan.¹⁷⁶

Sedangkan menurut Bapak Agus Salim selaku Region Operation Service Manager Regional Sulampu, berpendapat bahwa:

¹⁷⁵ ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 15 Juli 2022.

¹⁷⁶ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 15 Juli 2022.

Fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial di dalam mempersatukan anggota-anggotanya dalam tujuan organisasi berupa ketentuan - ketentuan atau nilai yang harus dilakukan oleh para anggota.¹⁷⁷

Pada Bank Muamalat Indonesia selain kode etik, sudah ditetapkan Values atau Nilai-Nilai yang disebut dengan Muamalat IDEAL yang harus dipatuhi oleh setiap insan yang berada didalamnya, yang sudah menjadi komitmen bersama untuk semua level dan posisi yaitu Staff, supervisor, manager, head dan bahkan pada level Board of Director sekalipun. Values ini diimplementasikan dalam bentuk Core Values yang diharapkan akan menjadi Budaya Organisasi sehingga menjadi pedoman dalam implementasi kepemimpinan dan budaya kerja bagi insan Bank Muamalat dalam pekerjaan sehari-hari. Implementasi Muamalat IDEAL di PT Bank Muamalat Indonesia bahwa:

Corporate Values adalah prinsip-prinsip yang dijunjung tinggi oleh perusahaan sebagai panduan untuk bertindak atau berperilaku yang akhirnya membentuk karakter kerja yang selaras untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pentingnya Corporate Values ini adalah menciptakan karakter perusahaan yang menjadi pembeda dengan bank atau perusahaan lain, sebagai dasar pengambilan keputusan strategic di suatu perusahaan, serta sebagai acuan untuk mengembangkan kompetensi karyawan.¹⁷⁸

Corporate Values atau *Nilai Inti* disebut Muamalat IDEAL yang tercermin dalam nilai utama yaitu: *islami, modern, professional*. Dijelaskan sebagai berikut: *Pertama, islami* dapat diartikan setiap insan muamalat adalah manusia yang memiliki integritas dan menunjukkan akhlakul karima dalam perilakunya sehari-hari; *Kedua, modern* dapat diartikan insan Muamalat adalah manusia yang selalu mengikuti perkembangan zaman, namun dengan tetap memperhatikan kesesuaian dengan nilai islami; dan *Ketiga, profesional* dapat diartikan insan Muamalat adalah manusia yang selalu memberikan yang terbaik dalam melakukan pekerjaannya.

¹⁷⁷ ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

¹⁷⁸ Values Implementation”Corporate Values” PT Bank Muamalat Indonesia. Tahun 2020

Adapun Perilaku Utama, dari 3 nilai utama muamalat diterjemahkan menjadi lima perilaku utama yaitu: 1) Menjaga *Integritas* dalam setiap aktivitas sesuai ajaran Islam, etika dan aturan yang berlaku; 2) Berpikir positif dan *Terbuka* terhadap perubahan; 3) *Tanggap* dan inovatif dalam memberikan solusi; 4) *Kompeten* dan bertanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban; dan 5) Berorientasi pada proses dan layanan *Prima*. Sementara panduan atau *indikator perilaku* adalah:¹⁷⁹

a. Integritas

- 1) Mematuhi ajaran Islam sebagai perilaku nyata Rukun Iman dan Ihsan.
- 2) Menjalankan pekerjaan sesuai peraturan dan perundangan yang berlaku.
- 3) Memastikan kehalalan sumber, proses dan hasil.
- 4) Tidak menunda-nunda dalam bekerja dan menjalankan ibadah.
- 5) Memastikan keselarasan antara perkataan dan perbuatan.
- 6) Menjaga amanah yang diberikan.
- 7) Menjaga rahasia perusahaan dan pekerjaan.

b. Terbuka

- 1) Berpikir dan bertindak positif dalam menghadapi perubahan.
- 2) Menerima dan menggunakan system informasi dan teknologi terbaru yang mendukung pekerjaan.
- 3) Melaksanakan hasil kesepakatan dengan baik untuk kepentingan bersama.
- 4) Menghargai perbedaan pendapat dan latar belakang.
- 5) Mengumpulkan informasi sebelum mengambil sikap.
- 6) Menjalani komunikasi yang efektif dan berkesinambungan.
- 7) Senantiasa mengambil perjalanan dari kelebihan pihak lain (benchmark).

¹⁷⁹ Values Implementation”Corporate Values” PT Bank Muamalat Indonesia. Tahun 2020

c. Terbuka

- 1) Beradaptasi dalam menghadapi berbagai situasi dan kondisi.
- 2) Bertindak proaktif dalam menghadapi tantangan.
- 3) Menggali ide-ide baru dari aktif menyampaikan ide tersebut.
- 4) Memberikan solusi kreatif dengan memahami risikonya.
- 5) Melakukan perbaikan atas system kerja secara berkelanjutan.
- 6) Antusias dalam menangkap peluang.
- 7) Memberi apresiasi terhadap prestasi orang lain.

d. Kompeten

- 1) Aktif meningkatkan kemampuan diri.
- 2) Menyusun perencanaan kerja dan menyelesaikan pekerjaan sesuai kewenangan.
- 3) Mengelola risiko pekerjaan dengan menjalankan prinsip kehati-hatian.
- 4) Memberikan kontribusi dan berkolaborasi untuk mencapai hasil optimal.
- 5) Berani memper-tanggungjawabkan perbuatan.
- 6) Memiliki sikap pantang menyerah dan tidak mudah putus asa.
- 7) Bekerja dengan cepat, tepat dan praktis.

e. Prima,¹⁸⁰

- 1) Menggali kebutuhan nasabah untuk memberikan solusi dan saran produktif
- 2) Menindak lanjuti keluhan dari nasabah sesuai ketentuan yang berlaku.
- 3) Memberikan kenyamanan serta membangun kepercayaan nasabah dalam segala aktivitas bisnis.

¹⁸⁰ Values Implementation”Corporate Values” PT Bank Muamalat Indonesia. Tahun 2020

- 4) Memastikan infrastruktur kerja dan pelayanan berfungsi dengan baik.
- 5) Berpenampilan sesuai estetika dan tidak bertentangan dengan syariah.
- 6) Memastikan proses pekerjaan sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku.
- 7) Memastikan proses pekerjaan berlangsung cepat sesuai standar yang ditetapkan.

Menurut Branch Operational Manager Makassar Branch Bapak Ilyas, bahwa:

Implementasi nilai-nilai muamalat ideal yang dapat kita lihat secara langsung apabila kita mengunjungi kantor PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar dan Region Sulampua yaitu pelayanan oleh customer service dan teller dengan menggunakan pakaian yang islami (khususnya wanita) disini menggunakan hijab dan rok (tidak menggunakan celana). Serta layanan customer pada saat masuk waktu sholat para karyawan laki-laki akan meninggalkan pekerjaannya dan bersama-sama menuju ke masjid untuk melaksanakan sholat. Pada waktu awal implementasi nilai ini, tidak sedikit complain nasabah yang kami terima dari bagian services karena nasabah banyak juga yang datang ke bank pada saat jam istirahat (bertepatan dengan waktu dzuhur), tapi tidak dilayani karena Frontlinernya sedang melaksanakan sholat. Namun, setelah dijelaskan akhirnya nasabah bisa memahami bahwa ini adalah implementasi dari corporate values kami di PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua.¹⁸¹

Nilai atau norma-norma yang harus dipatuhi oleh para sumber daya insanidi PT Bank Muamalat Indonesia sudah berjalan cukup baik. Seperti diungkapkan oleh Regional Operation Service Manager Bank Muamalat Region Sulampua Bapak Agussalim, bahwa:

Tingkat kepatuhan karyawan sangat baik dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Wujud kepatuhan sumber daya insanitersebut dapat dilihat dari sikap bertahan yang ditunjukkan dalam suasana apapun. Bahkan pada saat krisis di tahun 2019-2021 yang dialami Bank Muamalat Indonesia tetap akan bertanggung jawab dan pekerjaan harus tetap diselesaikan.¹⁸²

Walaupun sudah ada corporate values di Bank Muamalat Indonesia tantangan masih ada juga bagi seorang pemimpin khususnya di masing-masing cabang di

¹⁸¹Branch Operational Service Manager PT Bank Muamalat Indonesia Makassar, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

¹⁸² ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

region sulampua. Hal ini dikarenakan masih adanya insan di internal bank muamalat yang kurang aware terhadap prosedur maupun perilaku kerja yang telah ditentukan oleh organisasi. Factor eksternal dari masing-masing daerah yang berbeda-beda mulai dari sulawei, Maluku dan Papua. Dalam hal ini, maka dibutuhkan peran dari seorang pemimpin atau manager dalam setiap unit kerja tersebut agar bisa memberikan treatment atau solusi agar semua insan kembali patuh dan taat terhadap values dan culture di bank muamalat.

Nilai dominan yang sudah terbentuk pada Bank Muamalat Indonesia sudah mencerminkan sebuah keharusan bagi sebuah perusahaan jasa kepada masyarakat, yakni pelayanan yang terbaik demi kepuasan pelanggan. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Dwi P. Widodo selaku Branch Manager KCU Makassar, bahwa:

Hal yang paling utama adalah memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, sebagai perusahaan pada umumnya maka nilai dominan tersebut paling esensial dan terletak adanya motto, visi dan misi bagi pelanggan.¹⁸³

Filosofi yang ditanamkan oleh pimpinan kepada karyawannya sudah sangat baik seperti yang disampaikan oleh Bapak Agussalim selaku Region Operational Service Manager Regional Sulampua bahwa :

Pimpinan berusaha mempengaruhi karyawan dengan menanamkan sebuah filosofi agar dapat mengembangkan diri sehingga dapat menunjang kompetensi dan prestasi masing-masing karyawan. Begitupula peraturan yang menjadi pedoman didalam kebijakan PT Bank Muamalat Indonesia sudah diterapkan dengan baik oleh seluruh sumber daya insani di masing-masing unit kerjanya.¹⁸⁴

Dilanjutkan oleh Ibu C.H. Elok selaku Branch Manager Bank Muamalat Indonesia KCU Jayapura terkait dengan peraturan yang menjadi pedoman di dalam perusahaan:

¹⁸³ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 17 Juli 2022.

¹⁸⁴ ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

Bahwa Bank Muamalat Indonesia KCU Jayapura sudah menjalankan Peraturan sebagai cerminan oleh seluruh karyawannya. Para karyawan telah melakukan pekerjaan sesuai dengan job description masing-masing sesuai dengan pedoman *system operating procedure*.¹⁸⁵

Hal ini ditegaskan kembali oleh Bapak Erwin Hatta selaku Branch Manager KCU Sorong, bahwa:

Karyawan sudah mengikuti aturan-aturan yang ada, tetapi adakalanya bahwa terkadang dalam menjalankan pekerjaan juga terdapat kesalahan. Aturan-aturan tersebut semuanya tertulis, seperti petunjuk teknis pelaksanaan pekerjaan, atau SOP. Standar Operating System ini apabila tidak dilaksanakan maka akan diberlakukan pemberian sanksi kepada pelaksananya. Mulai dari yang sifatnya ringan sampai kategori berat.¹⁸⁶

Adapun terkait dengan iklim budaya organisasi yang dirasakan oleh sumber daya insani Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua. Pernyataan yang disampaikan Bapak Dwi P. Widodo selaku Branch Manager KCU Makassar, bahwa:

Bahwa Bank Muamalat Indonesia mencerminkan gambaran iklim organisasi yang syarat akan kerja keras yang selalu dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan staf guna memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan dan kinerja optimal bagi pemegang saham”.¹⁸⁷

Menurut Bapak Agussalim selaku Region Operation Service Manager Bank Muamalat Region Sulampua, mengatakan bahwa:

Iklim organisasi di Bank Muamalat Regional Sulampua sangat nyaman dan bersahabat, suasananya nyaman dan adanya saling pengertian antar sesama karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja juga harus mendukung dan harus bisa memotivasi kerja didalam perusahaan.¹⁸⁸

Penerapan Corporate Values Muamalat IDEAL dan menjalankan Kode Etik secara benar diharapkan dapat menjadi budaya yang akan mencegah terjadinya tindakan Fraud pada karyawan. Karena Fraud ini akan berimbas kepada karyawan,

¹⁸⁵ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Jayapura, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

¹⁸⁶ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Sorong, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

¹⁸⁷ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 16 Juli 2022.

¹⁸⁸ ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

keluarga, serta orangtua kita pasti akan sangat merasakan kekecewaan yang luar biasa, mereka semua akan terkena dampak sosial dan di cap sebagai anak seorang penjahat, penipu dan sebagainya. Selain itu bank juga akan mendapatkan name risk yang tidak baik di tengah masyarakat. Dengan menjadikan Corporate Values ini sebagai Budaya Kerja dalam kehidupan sehari-hari maka kita sebagai karyawan akan mendapatkan kepercayaan, kehormatan dan kasih sayang dari keluarga, perusahaan, nasabah dan orang-orang di sekitar kita.

Transformasi digital merupakan konsekuensi dari era disrupsi atau lebih dikenal sebagai Era Revolusi Industri 4.0, sehingga terjadi perubahan model bisnis, merombak ekosistem bisnis yang ada menjadi ekosistem baru yang lebih inovatif, kompleks dan dinamis. Perubahan radikal ini dilakukan untuk mempertahankan eksistensi bisnis, dan berjalan seiring dengan perubahan preferensi dan cara bertransaksi nasabah dan masuknya pesaing non bank.¹⁸⁹

Salah satu aspek penting dalam perbankan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan di era digital mendorong banyak sekali persoalan, terutama mengenai kesiapan pemimpin dan anggotanya dalam mengeksplorasi segala kemungkinan dalam penggunaan teknologi digital untuk memaksimalkan usahanya. Persoalan kesiapan ini berkaitan dengan transisi dari paradigma analog menuju digitalisasi yang belum merata. Hal ini disebabkan pemerataan teknologi informasi masih terbentur pada sistem ekonomi industri yang mengakibatkan aksesibilitas teknologi informasi bergantung pada daya beli individu atau kelompok.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Nanik Tri Wulandari, Ahmad Nur Ismail, Septian Ragil Anandita, M. Bahri Musthofa *Model Kepemimpinan Digital Dalam Membentuk Budaya Organisasi Di BMT* Jurnal MANOVA Volume IV Nomor 2, ISSN : 2685-4716, E ISSN : 2746-282X. 2021. h. 2-17

¹⁹⁰Farunik, *Strategi Digital Leadership menurut Pendekatan Kepemimpinan Situasional*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, 17 (2019), h. 1.

Kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi juga menuntut kepekaan terhadap budaya yang terdapat dalam organisasi. Budaya dalam organisasi ini mempunyai fungsi antara lain: menetapkan batas dan wewenang, memberikan rasa identitas kepada anggotanya. Kepemimpinan digital bagian dari proses manajemen perusahaan dengan pola kepemimpinan yang menggunakan teknologi informasi sebagai media dalam memimpin suatu organisasi seperti yang dilakukan di perbankan atau sebuah perusahaan.¹⁹¹

Dalam penelitian ini, Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua menggunakan kepemimpinan digital sejak 2013 di masing-masing kantor cabang-nya. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, maka semua karyawan dan pemimpin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan mudah dan cepat. Kepemimpinan digital dalam organisasi juga menuntut kepekaan terhadap budaya yang terdapat dalam organisasi di Bank Muamalat Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari karakteristik budaya dalam Mualamalat Ideal yang dapat dijadikan pedoman bagi pimpinan untuk membuat keputusan agar organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuan.¹⁹²

Dengan adanya teknologi informasi mampu membawa operasional Bank Muamalat Indonesia lebih mudah melaksanakan visi dan misi untuk tujuan bersama (goals), agar apa yang diinginkan dalam sebuah perusahaan mampu bersaing dan menguasai pasar dalam mengembangkan bisnis dan perbankan dengan baik. Hal ini dimulai dari manajemen yang mempunyai komitmen yang jelas terhadap visi dan misi perusahaan ke depan. Salah satu tujuan bersama mereka dengan menggunakan teknologi digital sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan para karyawan.

¹⁹¹Smircich, L. *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly, 28(3), 1983. h. 339–358. <https://doi.org/10.4324/9781315241371-20>

¹⁹²Sono, *Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi*. 10(1), 2020. h. 1–11

Menurut bapak Agussalim selaku Region Operasional Services Manager di Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua menjelaskan bahwa:

Teknologi digital adalah bagian dari perkembangan sistem informasi yang sangat penting bagi keberlangsungan tata kelola dan sumber daya manusia, khususnya untuk Bank Muamalat Indonesia yang tidak bisa melaksanakan pekerjaan tanpa teknologi digital saat ini, karena semua pekerjaan yang dilakukan di dalam maupun luar kantor semuanya menggunakan teknologi digital, seperti komputer, Laptop, HP, LAN (Local Area Network), jaringan Speedy, dan aplikasi M-DIN yang dimiliki. Melihat dan memantau sebuah cabang juga menggunakan teknologi digital, sehingga memudahkan dalam membentuk budaya organisasi dalam pekerjaan. Hal ini dapat mempermudah karyawan dalam memahami visi dan misi yang disampaikan seorang pemimpin kepada karyawan, jadi teknologi digital itu sangat penting dalam membentuk budaya organisasi dan sangat membantu tidak hanya karyawan, seorang pemimpin juga dalam melaksanakan tugas untuk tujuan bersama.¹⁹³

Selanjutnya Bapak Dwi Pudji Widodo selaku Branch Manager Makassar Branch menjelaskan bahwa:

Dengan menggunakan kepemimpinan digital, dapat mempermudah seorang pemimpin untuk mengarahkan karyawan dan membuat inovasi produk di perbankan syariah. Dalam hal ini, untuk memudahkan dalam melayani nasabah, sudah diciptakan produk di bank muamalat seperti Muamalat Mobile Banking (M-DIN), Aplikasi QRIS, pengoperasian dalam human capital informasi system (Muamalat Human Power) yang dapat membantu karyawan mempermudah dalam melakukan pekerjaannya. Dengan adanya praktik transformasi kepemimpinan di PT Bank Muamalat Indonesia, saat ini memiliki banyak keuntungan yang didapat dengan menggunakan kepemimpinan digital, yaitu lebih mudah menyampaikan tujuan bersama, serta lebih memahami konsep yang ingin dituju PT Bank Muamalat Indonesia di Region Sulampua.¹⁹⁴

Membentuk budaya organisasi dengan teknologi digital juga dapat meningkatkan kompetensi para sumber daya insaniterhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga disamping menggambarkan identitas organisasi, budaya organisasi memberikan batasan nilai-nilai organisasi yang dimiliki yang berbeda dengan

¹⁹³Region Operasional Services Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Sorong, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

¹⁹⁴Branch Manager Makassar Branch PT Bank Muamalat Indonesia KCU Sorong, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

budaya organisasi yang lain diluar bank muamalat. Karakteristik budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman oleh karyawan dalam membentuk perilaku kerja mereka dengan bantuan teknologi digital saat ini. Hal ini sudah sejalan dengan Corporate Values dan Corporate Culture “Muamalat IDEAL” di Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua.

Tidak hanya dalam inovasi produk bisnis bank muamalat, kepemimpinan digital sangat berperan dalam membuat inovasi dalam hal sumber daya insani-nya. Di Bank Muamalat Indonesia beberapa inovasi yang kita kenal yaitu Aplikasi Muamalat Human Power (MHP) yang dapat digunakan untuk mengakses semua Human Capital Function seperti pencatatan daftar kehadiran karyawan, penginputan cuti, talent management, career management, tools untuk melakukan coaching antara supervisor dan bawahannya, serta evaluasi performance management. Selain itu dalam peningkatan kompetensi sumber daya insaninya, di PT Bank Muamalat Indonesia setiap karyawan dapat mengakses sendiri jenis training yang diminati, materi serta exam online yang dapat diakses oleh setiap insan dalam meningkatkan kompetensinya kapan saja dalam bentuk E-Learning.

Peranan pemimpin dalam membentuk budaya organisasi di PT Bank Muamalat Indonesia dapat didetailkan sebagai berikut:

a. Pengembangan budaya belajar yang positif dalam organisasi

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh bapak Dwi P. Widodo selaku Branch Manager KCU Makassar, bahwa:

Bahwa perusahaan memiliki respon yang tinggi dalam mengatasi masalah krisis yang dialami oleh karyawan, manajemen akan berusaha mencari jalan keluar agar krisis yang dialami oleh organisasi maupun karyawan dapat dieliminir sedemikian rupa dengan melakukan pendidikan maupun pencerahan dalam peningkatan kompetensinya.¹⁹⁵

¹⁹⁵Branch Manager, PT Bank Muamalat Indonesia KCU Sorong, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

Adapun pernyataan dari Bapak Erwin Hatta Branch Manager KCU

Sorong yaitu:

Sama, yakni sangat terbuka terhadap krisis yang menimpa organisasi. Perusahaan juga menerapkan beberapa kebijakan untuk mengatasi krisis organisasi dengan membangun mental dan spirit karyawan untuk lebih giat dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.¹⁹⁶

- b. Artikulasi visi dan misi yang merupakan suatu interaksi yang melibatkan karyawan dengan mengembangkan visi dan misi PT Bank Muamalat Indonesia.

Demi tercipta sebuah budaya organisasi yang sangat baik dengan cerminan melalui perilaku pimpinan maka perusahaan berusaha mempengaruhi karyawan dengan memberikan contoh baik dari pimpinan seperti yang disampaikan oleh Branch Manager KCU Jayapura ibu C.H. Elok, bahwa:

Sangat penting bagi seorang pimpinan memberikan contoh yang baik kepada semua lini karyawan yang ada di cabang tersebut.¹⁹⁷

Menurut Bapak Dwi P. Widodo Branch Manager KCU Makassar mengatakan sebagai seorang pemimpin harus dapat memberikan contoh secara kompleks kepada karyawannya.

Pemimpin memang harus menjadi *rolle modelling*, seperti tingkah lakunya, wawasannya, kemampuan dan cara bicaranya dan perlu untuk dipertahankan agar PT Bank Muamalat bisa tampil beda dengan perbankan syariah lainnya.¹⁹⁸

- c. Meningkatkan komitmen terhadap visi, misi dan tujuan PT Bank Muamalat Indonesia

¹⁹⁶Branch Manager, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

¹⁹⁷Branch Manager, PT Bank Muamalat Indonesia KCU Jayapura, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

¹⁹⁸Branch Manager, PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 22 Juli 2022

Perusahaan melakukan upaya agar karyawan dapat menjaga komitmennya sebagaimana disampaikan Bapak Agussalim Region Operation Service Manager Region Sulampua sebagai berikut:

Memberikan motivasi dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.¹⁹⁹

Sementara Ibu C.H. Elok selaku Branch Manager KCU Jayapura mengungkapkan:

Agar komitmen dapat tetap terjaga maka harus dilakukan *Reward* dan *Punishment* dari manajemen, ada penelitian yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Setiap milad Bank Muamalat Indonesia tanggal 1 Mei selalu diberikan reward kepada karyawan yang berprestasi, begitupun sebaliknya karyawan yang underperform akan diberikan Punishment dalam bentuk Performance Improvement Program, untuk bisa memperbaiki kinerja pada tahap selanjutnya.²⁰⁰

d. Sosialisasi dalam mentransformasikan budaya organisasi keseluruhan jajaran

Para pemimpin juga berusaha mensosialisasikan dan mentransformasikan budaya organisasi keseluruhan jajaran organisasi seperti disampaikan oleh Bapak Dwi P. Widodo Branch Manager KCU Makassar sebagai berikut:

Dapat melalui morning briefing, bisa dalam meeting-meeting rutin atau pada saat tertentu apabila diharuskan segera kepada karyawan.²⁰¹

Menurut ibu C.H. Elok selaku Branch Manager KCU Sorong, bahwa sosialisasi dapat dilakukan dengan cara:

Sosialisasi dilakukan melalui media Teknologi Informasi agar dapat lebih bagus dalam *mentoring* maka selalu disosialisasikan perubahan itu. Bukan bawahan saja tetapi atasan juga...²⁰²

¹⁹⁹ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

²⁰⁰Branch Manager, PT Bank Muamalat Indonesia KCU Jayapura, *Wawancara*, 22 Juli 2022

²⁰¹Branch Manager, PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 22 Juli 2022

²⁰²Branch Manager, PT Bank Muamalat Indonesia KCU Sorong, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

- e. Komitmen karyawan terhadap perubahan dalam organisasi

Bapak Ilyas selaku Branch Operation Manager KCU Makassar menyampaikan bahwa untuk proses rekrutmen karyawan baru antara lain:

- (1) Melalui seleksi dokumen dan tes pengetahuan agama, seperti mengaji; (2) wawancara untuk mengetahui kemampuan kandidat; (3) melakukan psikologi tes dengan kerjasama lembaga psikotest; dan (4) Melakukan Tes Kesehatan yang diperlukan untuk Job pekerjaan tertentu.²⁰³

- f. Peran pemimpin sebagai *role modelling* dalam menegakkan nilai-nilai atau moral budaya organisasi.

Peran nyata tersebut disampaikan Bapak Agussalim Region Operation Service Manager PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, bahwa:

Mendorong karyawan di PT Bank Muamalat Indonesia untuk dapat melaksanakan atauran atau ketentuan agar budaya organisasi tercipta sesuai keinginan perusahaan.²⁰⁴

Hasil dari peranan pemimpin dalam PT Bank Muamalat Indonesia dapat diamati dari perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang diungkapkan oleh Bapak Dwi P. Widodo Branch Manager KCU Makassar, bahwa:

Pemimpin telah memberikan ruang gerak yang bebas bagi karyawan untuk melakukan inovasi, pemimpin juga telah melakukan tugas dan tanggungjawabnya kepada karyawan secara adil dan bijak sehingga karyawan dapat maksimal dalam menjalankan tugasnya.²⁰⁵

- g. Perhatian terhadap symbol, status dalam menciptakan kebersamaan dalam organisasi.

Pemimpin juga selalu mengagendakan jadwal untuk rapat guna membahas masalah yang dihadapi karyawan sebagaimana disampaikan oleh bapak

²⁰³Branch Operational Manager, PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 22 Juli 2022

²⁰⁴ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

²⁰⁵Branch Manager, PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

Agussalim Region Operation Manager Service PT Bank Muamalat Indonesia

Regional Sulampua, bahwa:

Sering diadakan meeting-meeting secara weekly, monthly, quarterly, dan evaluasi semester guna mencari solusi dan monitoring program kerja yang telah direncanakan pada tahun berjalan.²⁰⁶

Sementara menurut Bapak Dwi P. Widodo Branch Manager KCU

Makassar, bahwa:

Jadwal untuk meeting sangatlah penting dan harus dilaksanakan. Di PT Bank Muamalat Indonesia, ini ada meeting harian, mingguan dan bulanan.²⁰⁷

Sebagai pioneer perbankan syariah di indonesia PT Bank Muamalat Region Sulampua, agar dapat terus tumbuh dan bersaing dalam menghadapi pasar industry keuangan syariah. Saat ini membuat fokus bisnis baru untuk menghadapi era perkembangan dan perubahan teknologi (disrupsi digital) yaitu fokus kepada produk syariah dengan menciptakan rasional di market (pricing produk yang kompetitif) dari persepektif Islami, dari perspektif Modern servicenya dilaksanakan secara excellences serta memberikan kenyamanan kepada nasabah, fokus kepada *Information Technology* yang mumpuni di era digital, peningkatan terhadap syariah governancenya, adapun dari perspektif Profesional dengan fokus kepada pengembangan kompetensi Sumber daya insanibaik untuk leader maupun semua unit level didalamnya.

Dengan adanya Nilai Muamalat IDEAL ini, akan dijadikan sebagai landasan bagi PT Bank Muamalat Indonesia untuk menjalankan Strategi pertumbuhan bisnis dalam membentuk *Value Added* bagi upaya yang telah

²⁰⁶ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

²⁰⁷Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

dilakukan. Sumber daya insani-nya juga harus memiliki Well-Knowledge, good experience di market, kompetitif dengan grade tertinggi. Selanjutnya PT Bank Muamalat akan melakukan Turnaround terhadap Sumber Daya Insani-nya. Tantangan yang paling berat selanjutnya adalah di People dan Culture-nya. Setiap leader harus bisa *leading by example* dan menjadi role model dari sisi keamanan, professional dan harus mampu menciptakan Trust, baik kepada lingkungan organisasinya maupun kepada Customer.

C. Urgensi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Region Sulampua

Pentingnya pengembangan kompetensi sumber daya insani pada perbankan syariah khususnya PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua. Penulis menganalisis dari beberapa pendapat dan fakta yang berkembang saat ini. Faktor – faktor penyebab pentingnya pengembangan kompetensi sumber daya insani pada era perubahan dan perkembangan teknologi saat ini.

a. Transformasi Digital

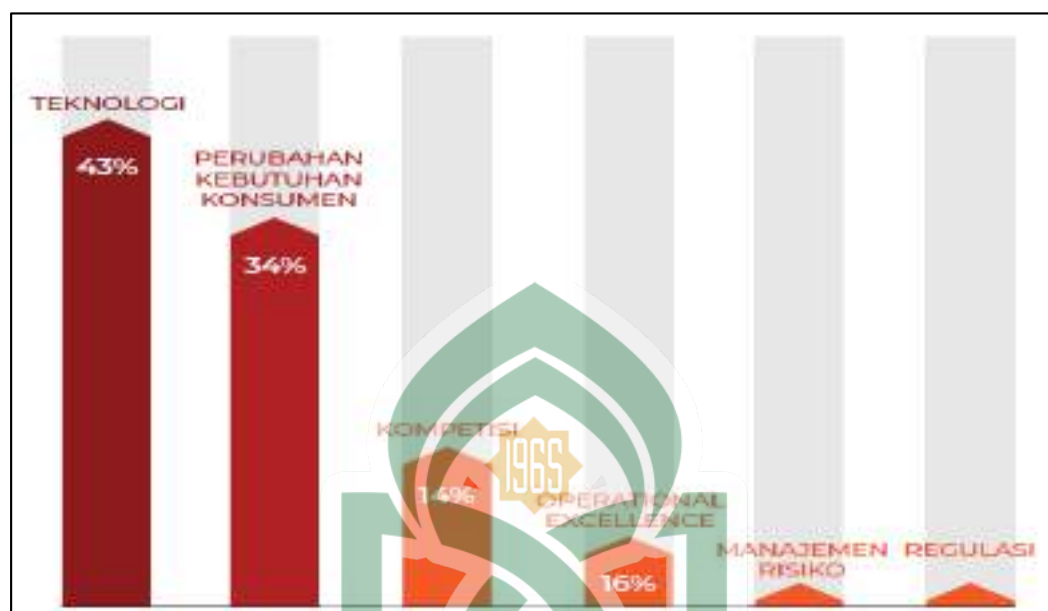
Perkembangan teknologi digital telah mengakibatkan perubahan yang begitu luas terhadap berbagai aspek kehidupan manusia termasuk dalam bidang pelayanan jasa keuangan. Survei yang dilakukan Pricewaterhouse Coopers Indonesia (2018) menunjukkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi transformasi digital di sektor perbankan.

Menurut Bapak Dwi P. Widodo selaku Branch Manager KCU Makassar, bahwa:

Dalam menghadapi perkembangan teknologi, sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia memang perlu melakukan peningkatan

kompetensinya terutama terkait dengan teknologi digital, agar bisnis bank bisa mengikuti persaingan dengan para kompetitor diluar sana.²⁰⁸

Gambar 4.3
Penggerak Transformasi Digital di Sektor Perbankan



Sumber : Data diolah 2022

Terkait hal ini, dalam dunia perbankan dikenal dengan istilah financial technology atau teknologi finansial. Lahirnya FinTech di sistem perbankan menunjukkan bahwa telah berkembangnya revolusi industri menjadi 4.0. Seperti yang telah diketahui bahwa industri 4.0 sangat mempengaruhi seluruh aktivitas dengan pemanfaatan teknologi secara masif. Bank Indonesia juga mendefinisikan FinTech sebagai bentuk inovasi baru dengan madukan jasa keuangan dan teknologi.²⁰⁹ Dengan demikian, konsep FinTech ini dipadukan dalam industri perbankan untuk melahirkan konsep-konsep baru dalam memfasilitasi proses transaksi keuangan yang lebih praktis.

²⁰⁸ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

²⁰⁹Fathayatul Husna, *Wajah Ekonomi 4.0: Perbankan Syariah Digital, peningkatan daya saing dan strategi dakwah islam*. Idarotuna:Vol. 3, No. 1, Oktober 2020. h. 59-70.

Gambar 4.4
Penggerak Transformasi Digital di Sektor Keuangan



Sumber : Statistik Digital Indonesia Tahun 2021

Berdasarkan data Reportal (Januari 2021) terdapat 202,6 juta pengguna internet atau setara dengan 73,7% dari total populasi penduduk di Indonesia. Hal ini menyebabkan terjadinya perubahan perilaku konsumen dalam mengakses produk dan jasa keuangan secara digital. Hal ini pula akan berdampak secara langsung terhadap produk di Perbankan Syariah, sehingga untuk merespon perubahan perilaku konsumen, PT Bank Muamalat Indonesia perlu sumber daya insani yang kompeten dalam rangka meningkatkan kualitas dan ragam layanan produk jasa keuangan yang berbasis teknologi digital.

Perkembangan teknologi digital menuntut sektor jasa keuangan menyediakan layanan baru dalam bentuk aplikasi digital. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Agussalim selaku Region Operasional Service Manager PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua :

Melalui omnichannel, bank dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat dan aman kepada seluruh nasabah dengan system yang terintegrasi, baik melalui kantor bank, agen bank, ATM, telepon dan internet. Disisi lain, penggunaan aplikasi digital secara tidak langsung akan

mempengaruhi kebutuhan kantor cabang bank. Hal ini terlihat dari jumlah kantor cabang bank yang semakin menurun sejak tahun 2016.²¹⁰

Gambar 4.5
Peran Penting Aplikasi Digital dan Dampaknya



Sumber: Jumlah Kantor Bank Umum. OJK (2020)

Menurut Bapak Dwi P. Widodo selaku Branch Manager KCU Makassar, bahwa dengan adanya teknologi digital akan berdampak pula terhadap beberapa posisi pekerjaan yang akan berkurang:

Adopsi teknologi digital mengakibatkan terjadinya perubahan kebutuhan profesi pada perbankan syariah. Beberapa profesi yang bersifat manual akan semakin berkurang kebutuhan, sebaliknya akan muncul beberapa profesi baru yang sebelumnya tidak ada. Karena itu, program pengembangan sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia harus mengantisipasi munculnya profesi-profesi tersebut.²¹¹

²¹⁰ ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

²¹¹ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

Gambar 4.6
Perubahan Kebutuhan Profesi pada Industri Jasa Keuangan

BERKURANG ↓	BERTAMBAH ↑
1. Operator Entri Data	1. Analis Data dan Scientist
2. Staf Penggajian, Pembukuan, dan Akuntan	2. Spesialis Big Data
3. Sekretaris Eksekutif dan Administrasi	3. Spesialis Strategi dan Pemasaran Digital
4. Akuntan dan Auditor	4. Spesialis AI dan Machine Learning
5. Staf Pelayanan dan Informasi Pelanggan	5. Spesialis Transformasi Digital
6. Kasir Bank dan Staf Terkait	6. Analis Keamanan Informasi
7. Staf Statistik, Keuangan, dan Asuransi	7. Ahli Database dan Jaringan
8. Underwriter Asuransi	8. Ahli Pengembangan Bisnis
9. Manajer Operasional dan Umum	9. Fintech Engineer
10. Analis Keuangan	10. Spesialis Keamanan Siber

Sumber : WEF OJK (2020)

2. Tata kelola, Risiko dan Kepatuhan

Tata kelola perusahaan merupakan sistem yang terdiri dari proses, kebijakan, dan aturan dalam mengelola perusahaan secara professional berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibility, independen, dan fairness (kewajaran dan kesetaraan). Bagi sektor jasa keuangan, tata kelola manajemen yang baik memengaruhi kinerja perusahaan.

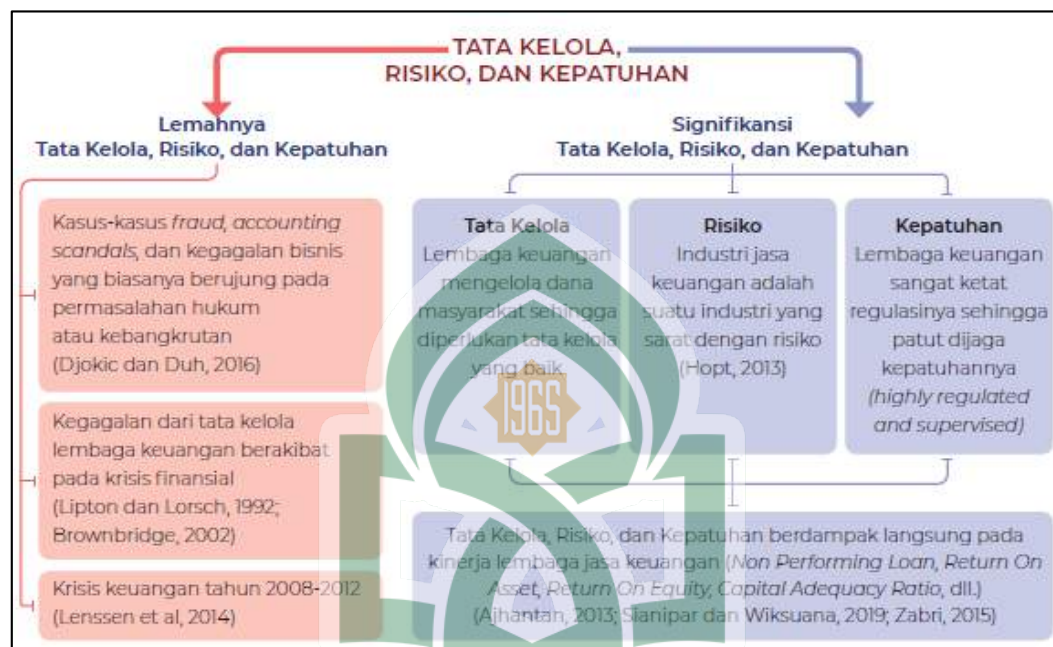
Kegiatan usaha lembaga keuangan sangat rentan dengan berbagai risiko baik risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas maupun risiko-risiko lainnya. Untuk dapat mengelola risiko-risiko tersebut, diperlukan kemampuan SDI yang mumpuni.

Menurut Bapak Agussalim selaku Region Operasional Service Manager Regional Sulampua, bahwa:

Penerapan Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan atau yang juga dikenal dengan Governance, Risk, and Compliance (GRC) merupakan aspek yang menjadi perhatian besar dalam proses bisnis di industri sektor jasa keuangan. Pentingnya GRC tersebut untuk memastikan bahwa sektor jasa keuangan dapat menjalankan kegiatan usahanya dengan baik dan mampu

menjaga kepercayaan pasar. Nah, untuk memastikan penerapan GRS pada PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan sumber daya insani yang berkualitas, berkompeten, dan berintegritas.²¹²

Gambar 4.7
Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan



Sumber : IBI (2017)

3. Kesenjangan Kompetensi

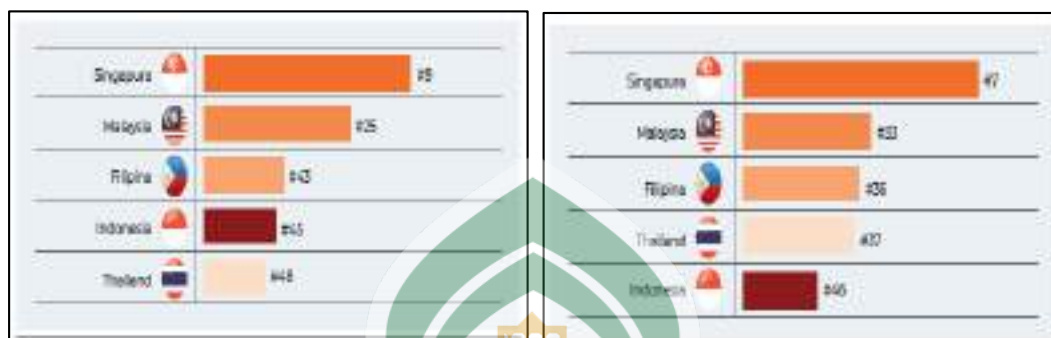
Menurut hasil kajian Institute of Management Development, pada World Talent Ranking 2020, Indonesia berada pada peringkat ke-45 dari total 63 negara. Dari peringkat tersebut memperlihatkan bahwa Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan Negara tetangga seperti Singapura (9), Malaysia (25), dan Thailand (43). Dalam hal kemampuan finance skills, posisi Indonesia juga tertinggal dari negara-negara tersebut.

Berdasarkan proyeksi Pricewaterhouse Coopers (2017), Indonesia akan menduduki peringkat ke-5 ekonomi dunia pada tahun 2030, sedangkan Standard

²¹² ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

Chartered (2019) memproyeksikan Indonesia berada di peringkat ke-4 pada tahun yang sama. Kedua proyeksi tersebut memperlihatkan bahwa Indonesia akan menjadi big emerging market dengan perekonomian terkuat di Asia Tenggara

Gambar 4.8
Peringkat Teratas Negara ASEAN



World Talent Ranking 2020 Financing Skills Ranking 2020
Sumber : IMD World Talent Ranking, diolah (2022)

Gambar 4.9
Proyeksi Peringkat Indonesia di Ekonomi Dunia pada tahun 2030

Urutan No	Negara	Proyeksi GDP (Rp triliun)	Urutan No	Negara	Proyeksi GDP (Rp triliun)
#1	Cina	\$28,0 triliun	#1	Cina	\$64,2 triliun
#2	Amerika Serikat	\$23,5 triliun	#2	India	\$46,3 triliun
#3	India	\$18,5 triliun	#3	Amerika Serikat	\$31,0 triliun
#4	Jepang	\$15,0 triliun	#4	Indonesia	\$24,1 triliun
#5	Indonesia	\$14,0 triliun	#5	Rusia	\$21,0 triliun
#6	Rusia	\$12,0 triliun	#6	Eropa	\$18,5 triliun
#7	Jerman	\$10,0 triliun	#7	Brasil	\$16,2 triliun
#8	Brasil	\$9,0 triliun	#8	Rusia	\$15,0 triliun
#9	Perancis	\$8,0 triliun	#9	Jerman	\$14,0 triliun
#10	Inggris	\$7,0 triliun	#10	Jerman	\$13,0 triliun

Sumber : PWC (2017) dan Standard Chartered (2019), diolah Tahun 2022

Menurut Bapak Agussalim selaku Region Operasional Service Manager

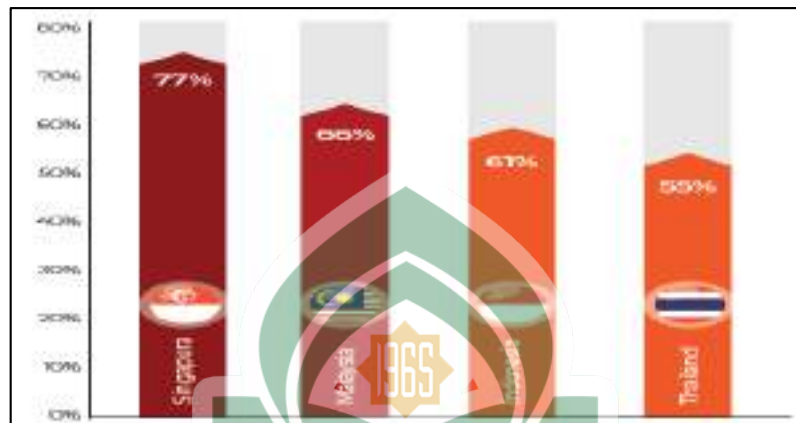
Regional Sulampua :

Sumber daya insani yang memiliki keterampilan digital (*digital skills*) sangat dibutuhkan oleh sektor jasa keuangan khususnya PT Bank Muamalat Indonesia, tidak hanya mendukung keberlangsungan kegiatan usaha industri jasa keuangan, namun diharapkan juga mampu mempercepat transformasi digital. Pengembangan keterampilan digital harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan agar sumber daya insani pada PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua memiliki daya saing global.²¹³

²¹³ ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

Laporan dari World Economic Forum (2020) menunjukkan bahwa keterampilan digital di Indonesia (61%) masih tertinggal dibandingkan dengan Singapura (77%) dan Malaysia (66%).

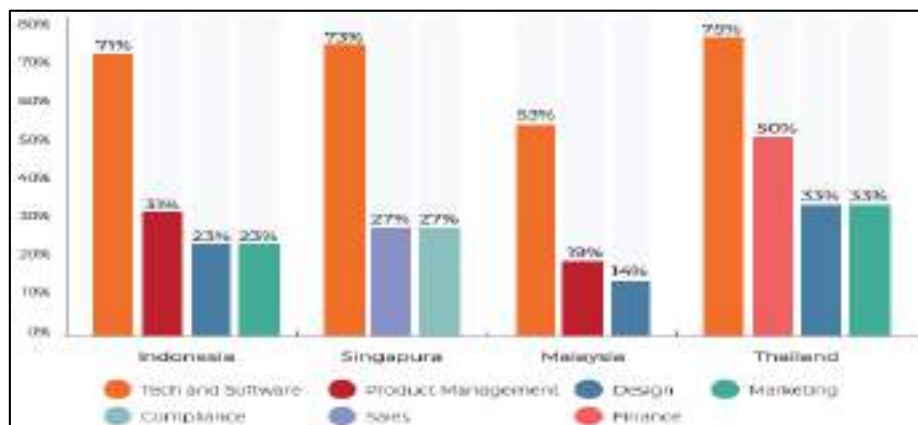
Gambar 4.10
Indeks Keterampilan Digital pada Populasi Aktif



Sumber : Data diolah Tahun 2022

Sebuah survei yang dilakukan oleh Ernst & Young (2018) menunjukkan bahwa Indonesia mengalami kekurangan SDM yang memiliki kompetensi di bidang technology and software (71%). Selain itu, lebih dari 90% responden perusahaan di Indonesia menganggap bahwa talent reforms sebagai inisiatif yang penting untuk dilakukan guna memenuhi gap kebutuhan.

Gambar 4.11
Kekurangan Ketersediaan SDM berdasarkan Bidang



Sumber : EY (2018), Data diolah Tahun 2022

Sejalan dengan itu Bapak Dwi P. Widodo selaku Branch Manager KCU Makassar menyatakan bahwa:

“untuk mengantisipasi terjadinya kekurangan sumber daya insani yang memiliki kompetensi dibidang *technology and software* maka PT Bank Muamalat Indonesia perlu melakukan berbagai upaya untuk memenuhi kebutuhan kompetensi sumber daya insani di bidang teknologi digital melalui program pengembangan kompetensi sumber daya insani yang terencana, terukur, dan berkelanjutan”.²¹⁴

4. Kondisi Global

Berdasarkan The Global Competitiveness Index Report 2019, Indonesia berada di peringkat ke-50 dari 141 negara di dunia dengan skor 64,4. Salah satu faktor yang memengaruhi adalah keterampilan tenaga kerja Indonesia yang masih rendah. Menurut Global Innovation Index tahun 2020, Indonesia berada di peringkat ke-85 dari 131 negara di dunia dengan skor 26,49. Salah satu pilar yang memengaruhi skor ini, yakni kualitas SDM dan riset Indonesia yang rendah.

Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Regional Operation Service Manager PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua sebagai berikut :

Manajemen harus memprioritaskan peningkatan kualitas sumber daya insaniya melalui pengembangan keterampilan dan riset khususnya di PT Bank Muamalat Indonesia sebagai sektor jasa keuangan, agar memiliki daya saing regional dan global karena cepat atau lambat kita tidak bisa menunggu disrupsi ini akan mempengaruhi semua sektor di perbankan syariah. Selain itu diperlukan peningkatan kapasitas sumber daya insani melalui program pengembangan kompetensi sumber daya insani dalam rangka mendukung system keuangan berkelanjutan di indonesia.²¹⁵

Roadmap Keuangan Berkelanjutan Tahap II (2021- 2025), yang diterbitkan oleh OJK, mengintegrasikan tujuh komponen dalam satu kesatuan ekosistem keuangan berkelanjutan. SDM menjadi factor penting dalam mendukung penyaluran

²¹⁴ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

²¹⁵ ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

pembiayaan kepada perusahaan yang telah memperhitungkan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (LST).

Gambar 4.12
Ekosistem Keuangan Berkelanjutan Indonesia



Sumber : OJK (2021), diolah pada tahun 2022.

Berdasarkan International Finance Corporation Report (2021), Indonesia bersama dengan Cina, Filipina, dan Vietnam memiliki potensi yang besar dalam menciptakan peluang investasi dan lapangan kerja baru, serta pengurangan emisi karbon apabila LST diterapkan. Hal ini Diperlukan peningkatan kapasitas SDM melalui program pengembangan SDM sektor jasa keuangan dalam rangka mendukung keuangan berkelanjutan. didukung oleh data dari World Wide Fund for Nature, Sustainable Banking Assessment 2020, yang menempatkan Indonesia di peringkat ke-3 dari 8 negara yang telah memiliki bank dengan penyaluran pembiayaan yang memperhatikan aspek LST untuk mendukung keuangan yang berkelanjutan.

5. Potensi Ekonomi Syariah

Dalam 5 tahun terakhir, aset keuangan syariah menunjukkan tren peningkatan yang positif. Data menunjukkan hingga tahun 2019 aset keuangan syariah telah

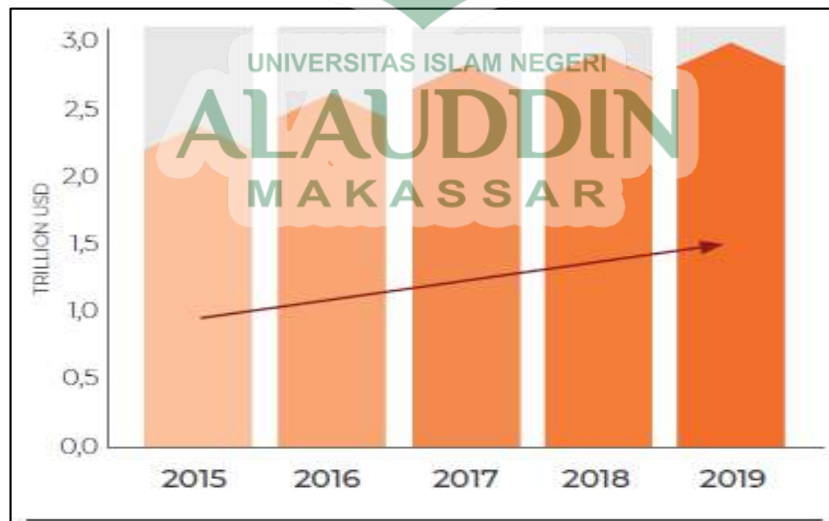
mencapai US\$2,88 triliun. Global Islamic Economy Indicator Report 2020/21 memproyeksikan aset keuangan syariah dapat meningkat hingga US\$3,69 triliun di tahun 2024.

Gambar 4.13
Peluang Investasi, Lapangan Kerja dan Sustainable Banking Assessment 2020.

GREEN ECONOMY ACROSS KEY SECTORS	EUROPE (EUROPE, SWITZERLAND, TURKEY, UKRAINE)	EAST ASIA AND THE PACIFIC (CHINA, INDONESIA, PHILIPPINES, VIETNAM)	SOUTH ASIA (INDIA, SRI LANKA, PAKISTAN)	LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN (ARGENTINA, BRAZIL, COLOMBIA, MEXICO)	MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA (EGYPT, ISRAEL, JORDAN, KUWAIT)	SUB-SAHARAN AFRICA (EGYPT, JORDAN, KUWAIT)	TOTAL	
INVESTMENT OPPORTUNITY	\$06 TRILLION	\$51 TRILLION	\$28 TRILLION	\$13 TRILLION	\$02 TRILLION	\$03 TRILLION	\$102 TRILLION	1 Jepang
NET DIRECT JOBS	16.8 MILLION	98.8 MILLION	53.2 MILLION	27 MILLION	42 MILLION	133 MILLION	2134 MILLION	2 Korea
GHG EMISSIONS REDUCTION (CO2E)	3247 MILLION TONS	20107 MILLION TONS	8610 MILLION TONS	3515 MILLION TONS	1117 MILLION TONS	1539 MILLION TONS	40 MILLION TONS	3 Indonesia
								4 Malaysia
								5 Filipina
								6 Singapura
								7 Thailand
								8 Vietnam

Sumber : IFC (2021) dan WWF (2020), diolah pada tahun 2022.

Gambar 4.14
Aset Keuangan Syariah Global

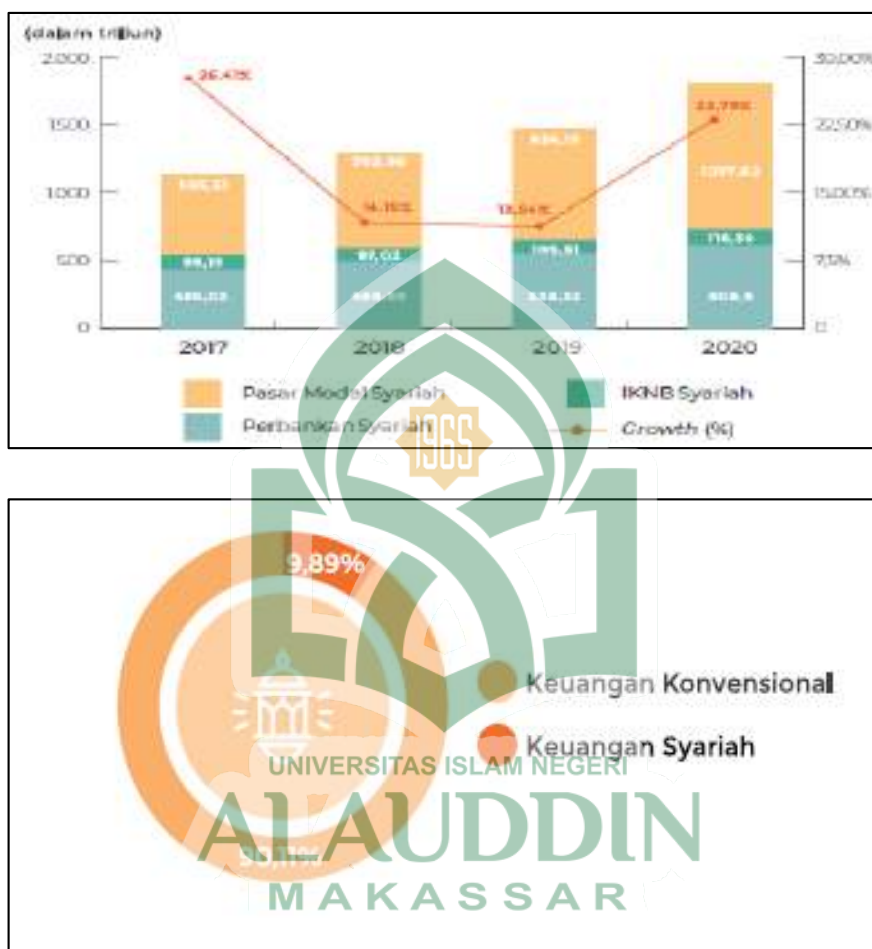


Sumber : GIEI Report, diolah (2022).

Hingga Desember 2020, Indonesia telah mencatatkan nilai aset keuangan sebesar Rp1.802,86 triliun atau naik 22,79% secara year on year. Sementara dari sisi market share keuangan syariah terhadap sistem keuangan di Indonesia meng-

alami peningkatan menjadi sebesar 9,89%. Potensi yang besar ini harus terus dioptimalkan.

Gambar 4.15
Total Aset dan Market Share Keuangan Syariah



Sumber : OJK (2020), diolah pada tahun 2022.

Menurut Bapak Dwi P. Widodo selaku Branch Manager KCU Makassar, bahwa :

Terkait dengan nilai asset keuangan syariah saat ini belum ada pengukuran skala usaha ekonomi syariah yang spesifik dan menjadi acuan nasional dengan pangsa pasar syariah 9,27%. Belum ada pengukuran terhadap komponen industry halal dalam PDB Indonesia (PDB Syariah). Belum ada indeks Ekonomi syariah nasional serta belum adanya indeks Maqasida Syariah secara nasional yang menjadi acuan”.²¹⁶

²¹⁶ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

Selanjutnya bapak Agussalim selaku Region Operation Service Manager PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua menambahkan bahwa :

Potensi besar ekonomi syariah harus dioptimalkan agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan dalam Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia pada 2019-2024. Sumber daya insani yang kompeten menjadi kunci utama untuk mencapai target tersebut. Pengembangan Kompetensi sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia sebagai sektor jasa keuangan syariah menjadi penggerak dalam mendukung pertumbuhan ekonomi syariah nasional. Dengan begitu, ekspektasi kita skala usaha ekonomi syariah naik 100% dalam 5 tahun. Pangsa pasar syariah mencapai 20% dalam 5 tahun. ekspor industri halal terhadap PDB naik 100% dalam 10 tahun. Peningkatan swasembada pangan dan energi melalui share impor industri pangan dan energi turun 25% dalam 10 tahun. Meningkatkan skor atau kinerja dalam Indeks Maqasid Syariah nasional dan internasional.²¹⁷

6. Perlindungan Konsumen

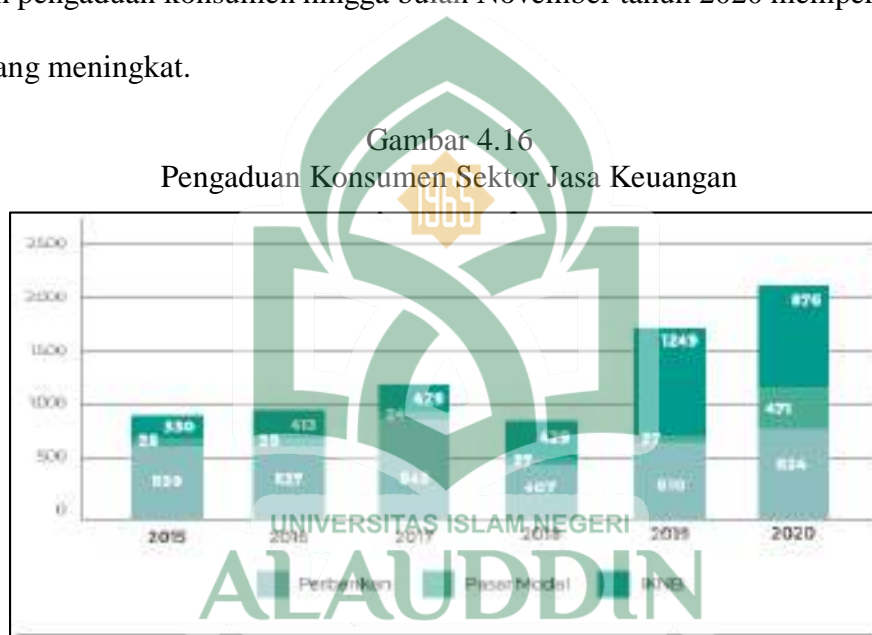
Bank Indonesia (BI) terus memperkuat ekosistem perlindungan konsumen Indonesia di tengah tantangan perkembangan inovasi keuangan digital yang pesat. Hal tersebut antara lain diwujudkan dengan penyempurnaan ketentuan perlindungan konsumen melalui PBI No.22/20/PBI/2020 tentang Perlindungan Konsumen Bank Indonesia, yang efektif berlaku sejak 22 Desember 2020.²¹⁸ Lebih lanjut Deputy Gubernur Doni menyampaikan tiga hal mengapa perlu dilakukannya reformasi ketentuan perlindungan konsumen BI. *Pertama*, perlu adanya pengaturan yang harmonis mengenai perlindungan konsumen untuk keseluruhan kewenangan lembaga publik termasuk BI. *Kedua*, komitmen pelaksanaan perlindungan konsumen mendorong terwujudnya keyakinan konsumen (*consumer confidence*) dan pasar (*market confidence*) yang merupakan aspek penting dalam menjaga Stabilitas Sistem Keuangan guna mendorong pertumbuhan yang tinggi serta ber-

²¹⁷ ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

²¹⁸ Departemen Komunikasi, *Pentingnya perlindungan Konsumen di Era Ekonomi Digital*. Bank Indonesia, 12 April 2021. https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp_239621.aspx. (Diakses, 24 Juli 2022).

kelanjutan. *Ketiga*, menjadikan perlindungan konsumen sejalan dengan perkembangan praktik terbaik internasional.²¹⁹

Perlindungan konsumen merupakan salah satu aspek penting dalam rangka meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap industri jasa keuangan. Oleh karena itu, sangat penting bagi industri jasa keuangan untuk memastikan bahwa pelayanan yang diberikan kepada konsumen harus adil dan transparan. Namun demikian, jumlah pengaduan konsumen hingga bulan November tahun 2020 memperlihatkan tren yang meningkat.



Sumber : OJK (2020) diolah pada Tahun 2022.

Menurut Region Operation Service Manager PT Bank Muamalat Region Sulampua Bapak Agussalim, bahwa:

Pengembangan sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia menjadi salah satu faktor penting guna meningkatkan kompetensi dan pemahaman produk jasa keuangan, sehingga dapat memberikan pelayanan yang mengedepankan perlindungan konsumen sektor jasa keuangan. Sejalan tahun 2020-2021 di PT Bank Muamalat Indonesia tingkat nasabah yang melakukan Complain sudah sangat berkurang.²²⁰

²¹⁹ Departemen Komunikasi, *Pentingnya perlindungan Konsumen di Era Ekonomi Digital*. Bank Indonesia, 12 April 2021. https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp_239621.aspx. (Diakses, 24 Juli 2022).

²²⁰ ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

Ditambahkan pula oleh Bapak Ilyas selaku Branch Operasional Manager

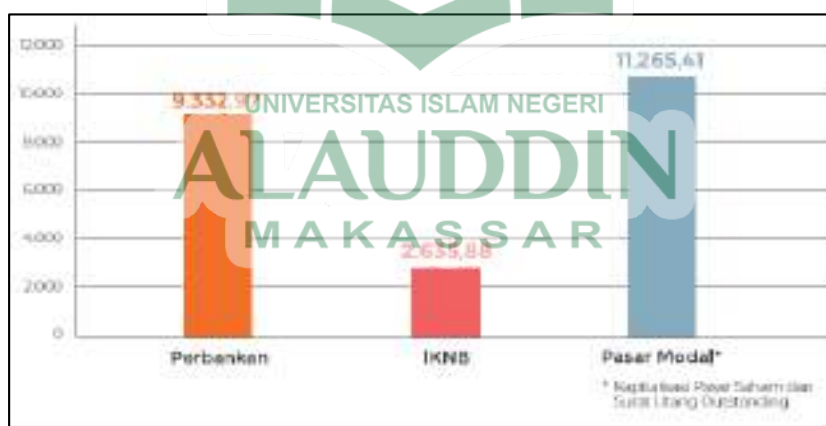
KCU Makassar, bahwa :

Complain nasabah bisa terjadi kapan saja, namun apabila peningkatan kompetensi sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar khususnya dalam teknologi digital dapat dilakukan secara berkelanjutan sesuai dengan perkembangan saat ini. Maka insya Allah complain nasabah akan berkurang secara signifikan. Karena rata-rata sistem perbankan sudah mengkorvensi ke digital banking system seperti: aplikasi Muamalat DIN, Mobile Banking, serta transaksi menggunakan QRIS. Secara tidak langsung hal ini mengurangi walk-in customer untuk berkunjung ke Bank Muamalat²²¹.

7. Sektor Strategis

Industri jasa keuangan merupakan sektor yang sangat strategis mengingat dana masyarakat yang dikelola sangat besar. Per bulan Desember 2020, dana masyarakat yang dikelola industri jasa keuangan telah mencapai Rp 23.234 triliun.

Gambar 4.17
Total Aset Perbankan, IKNB dan Pasar Modal



Sumber : OJK (2020)

Menurut Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar

Bapak Dwi P. Widodo, bahwa:

Sektor jasa keuangan merupakan salah satu pilar penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional, sehingga pengembangan sumber daya insani PT Bank Muamalat Indonesia menjadi tanggung jawab semua pe-

²²¹ BOSM PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

mangku kepentingan di sektor jasa keuangan. Mengingat strategisnya industri jasa keuangan maka aspek sumber daya insani menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa dana-dana masyarakat tersimpan dan dikelola dengan baik dan akuntabel.²²²

Ditambahkan lagi oleh Bapak Agus Salim selaku Region Operational Service Manager Region Sulampua, bahwa:

Pelaku Usaha Jasa Keuangan saat ini berjumlah 51.330 dengan ukuran dan kompleksitas usaha yang berbeda-beda. Namun demikian, diharapkan kualitas sumber daya insani di masing-masing lembaga jasa keuangan memiliki tingkat kompetensi yang memadai sesuai dengan standar kompetensi. Sektor jasa keuangan memiliki peran penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, melalui penyaluran kredit perbankan pada 17 sektor usaha. Sektor usaha mulai dari perdagangan besar dan eceran sampai dengan pengelolaan air dan sampah, serta jasa lain telah mendapatkan pembiayaan guna mendukung kegiatan usaha di sektor-sektor tersebut.²²³

Berdasarkan data Bappenas (2019), kebutuhan pendanaan infrastruktur selama lima tahun ke depan dari tahun 2020 sampai dengan 2024 relatif sangat besar yaitu Rp 6.445 triliun. Guna mendukung pemerintah dalam pembangunan infrastruktur tersebut, sektor jasa keuangan selalu berkontribusi melalui penyaluran kredit infrastruktur di Indonesia. Guna mendukung pemerintah dalam pembangunan infrastruktur tersebut, sektor jasa keuangan selalu berkontribusi melalui penyaluran kredit infrastruktur di Indonesia. Pembangunan SDM sektor jasa keuangan yang berkualitas akan menghasilkan terobosan-terobosan baru dalam berbagai skema dan/atau alternatif pembiayaan.

8. Perlunya Arah Pengembangan SDI Sector Jasa Keuangan

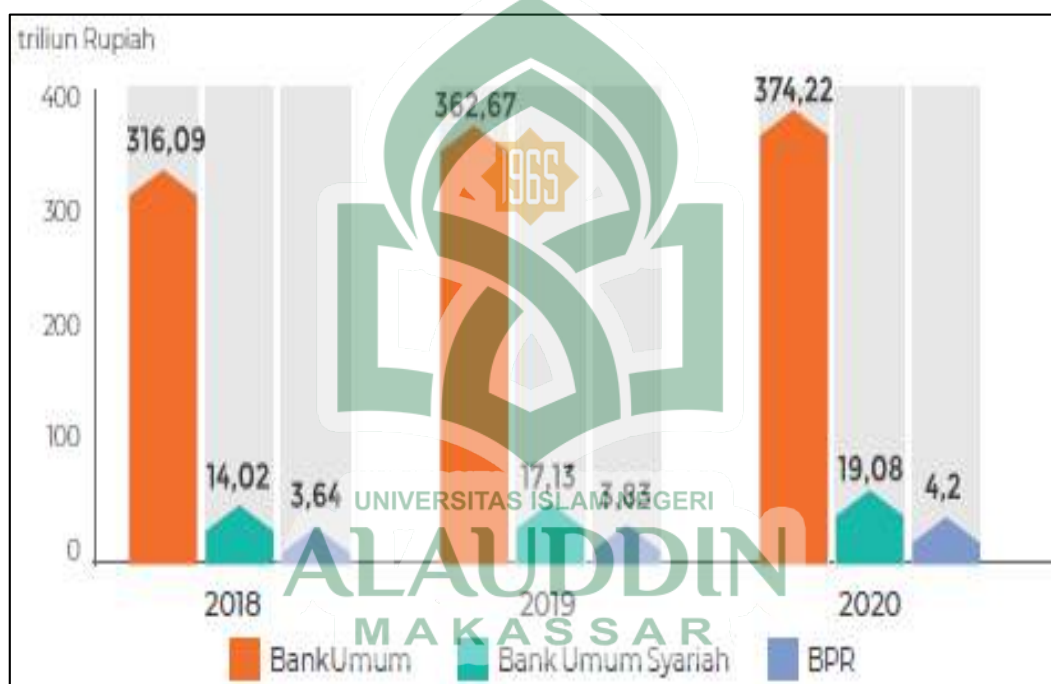
Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, Presiden telah menekankan pentingnya peningkatan kualitas manusia Indonesia dalam rangka meningkatkan ketahanan ekonomi guna mencapai per-

²²² ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

²²³ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

tumbuhan yang berkualitas dan berkeadilan. Karena itu, sektor jasa keuangan perlu mendukung upaya Presiden tersebut dengan mengembangkan SDM di sektor jasa keuangan, sehingga mempunyai SDM yang berkualitas dan berdaya saing. Sektor jasa keuangan harus merespons kebijakan Presiden terkait peningkatan kualitas manusia Indonesia dalam RPJMN 2020 - 2024 melalui program pengembangan SDM yang terencana, terukur, dan berkelanjutan.

Gambar 4.18
Kredit Konstruksi di Perbankan



Sumber : OJK (2020) diolah pada Tahun 2022.

Dari hasil survei Media Group News (2020) mengenai persepsi tokoh publik tentang pembangunan SDM, dapat diperoleh gambaran bahwa tokoh public bersikap optimis dengan pembangunan SDM melalui reformasi dan revitalisasi sistem pendidikan. Sektor jasa keuangan juga perlu berperan aktif dalam rangka mendukung pembangunan SDM tersebut, dengan berbagai kebijakan maupun program-program pengembangan SDM.

D. Kompetensi yang dibutuhkan untuk SDI pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Region Sulampua

Dalam konteks Sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia, perkembangan dan pertumbuhannya banyak memberikan warna pada kemampuan dan kompetensi yang dimiliki para bankirnya. Namun ketersediaan bankir yang kompeten pada sisi ketrampilan bidang perbankan dan sisi kesyariaahannya secara sekaligus jarang ditemui dalam praktik perbankan syariah. Menurut survey yang dilakukan peneliti di PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, rata-rata para Bankir tersebut hanya mengetahui sebatas beberapa produk perbankan syariah yang menjadi bagian dari kerja mereka sehari-hari. Mereka lebih mengutamakan aspek profesionalitas kerja secara umum yang meliputi sikap kerja, motivasi, dan focus pada target-target perbankan saja. Persoalan syariah atau yang lain bukan menjadi tugas dan wewenang mereka untuk mengetahuinya.

Menurut Bapak Agus salim selaku Region Operation Service Manager PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua, bahwa:

Salah satu faktor yang menentukan peningkatan kinerja lembaga bank adalah dengan ketersediaan Sumber daya insani dan infrastruktur pendukung yang berkualitas. SDI yang berkualitas yang dibutuhkan oleh bank syariah adalah SDI yang secara keilmuan paham tentang konsep bank syariah dan ekonomi syariah, dan secara psikologis dia memiliki semangat keislaman yang tinggi. SDI yang hanya mengerti tentang ilmu bank syariah dan ekonomi syariah saja, tetapi tidak memiliki semangat keislaman yang tinggi, maka ilmunya bagai tidak ada ruh. Sehingga dalam beraktifitas sehari-hari dia tidak ada rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*) terhadap kemajuan bank syariah.²²⁴

²²⁴ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, Wawancara, 21 Juli 2022.

Statement diatas dikuatkan oleh Bapak Dwi P. Widodo selaku Branch Manager KCU Makassar, bahwa:

Meningkatkan aspek pengetahuan dalam bekerja merupakan suatu yang penting tetapi mudah untuk dilakukan, tetapi yang paling penting membangun nilai diri dan motivasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip agama yang dipercayai sangatlah sulit diwujudkan. Namun ketika nilai diri dan motivasi keagamaan itu dapat diwujudkan maka visi-misi perbankan syariah akan mudah tercapai. Selama ini bank syariah yang ada dan berkembang hanya mampu mencapai visi material dan finansial saja namun secara substansial bank syariah belum mampu mencapai visi utamanya.²²⁵

Ditambahkan lagi oleh ibu C.H. Elok selaku Branch Manager KCU Jayapura, bahwa:

Problem itu muncul karena pertama bank syariah berkembang belum berbasis pada nilai-nilai islami yang terkandung dalam sistem profit and loss sharingnya namun hanya profit sharing semata, kedua dengan profit sharing tentu bank syariah dinyatakan belum siap dengan kerugian-kerugian yang ditanggung jika menerapkan prinsip yang sebenarnya. Ketiga investasi sektor perbankan syariah tidak sepadan dengan bank konvensional di Indonesia sehingga perlambatan pertumbuhan asset bank syariah terjadi pada decade terakhir ini. Keempat kompetensi dan profesionalitas SDI nya tidak sebaik SDI bank Konvensional meskipun bank konvensional tidak berbasis prinsip-prinsip Islam.²²⁶

Upaya mempersiapkan kompetensi Sumber daya insanidi PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua menurut Bapak Agussalim selaku Region Operational Service Manager, bahwa:

Kualifikasi Sumber daya insaniperbankan syari'ah di masa depan, terutama diarahkan kepada upaya peningkatan profesionalisme yang tidak hanya berkaitan dengan masalah keahlian dan ketrampilan saja, namun yang jauh lebih penting adalah menyangkut komitmen moral dan etika bisnis yang mendalam atas profesi yang dijalannya. Pemahaman dan perwujudan tidak nyata dari nilai-nilai moral agamis merupakan persyaratan mutlak bagi sumber daya insaniPT Bank Muamalat Indonesia di masa depan.²²⁷

²²⁵ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

²²⁶ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Jayapura, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

²²⁷ ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

Konsep manajemen kompetensi yang dipraktikkan di PT Bank Muamalat Indonesia, diimplementasikan secara islami dan dilandai oleh nilai-nilai langit sebagai pendekatan spiritual dalam praktik bisnis yang menggunakan prinsip 3 W, yakni Worship, Wealth, dan Warfare (Riawan Amin, 2006):

1. *A place of Worship* (tempat menyembah), artinya tempat bekerja atau bisnis harus dimaknai sebagai tempat ibadah.

Bekerja adalah bukan untuk mengabdikan kepada pimpinan, tetapi bekerja lebih dari itu yaitu mengabdikan kepada Allah swt. Dengan menyadari dan menghayati bahwa manusia adalah hamba Allah, maka sewajarnya setiap manusia mengabdikan dirinya kepada Allah, dengan mengikuti segala aturan dan menjauhi segala larangan-Nya. Firman Allah dalam QS. Adz-Dzaariyaat/51 : 56.

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Terjemahnya: Tidaklah Aku menciptakan jin dan manusia kecuali untuk beribadah kepada-Ku.²²⁸

Selanjutnya, firman Allah dalam QS. Al-Baqarah/2 : 21.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اعْبُدُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ وَالَّذِينَ مِنْ أَمْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ

Terjemahnya: Wahai manusia, sembahlah Tuhanmu yang telah menciptakan kamu dan orang-orang yang sebelum kamu agar kamu bertakwa.²²⁹

Rasulullah saw, bersabda yang artinya orang yang mencari kehidupan itu adalah kawan Tuhan” (HR. Al-Bukhari).

Ada perbedaan ketika bekerja untuk kerja (mencari nafkah) dan bekerja untuk ibadah. Bekerja untuk kerja (hanya mencari nafkah) akan cenderung meng-

²²⁸Alquraan dan Terjemahan, h. 523.

²²⁹Alquraan dan Terjemahan, h. 4.

halalkan segala cara untuk memperoleh hasil yang sebanyak-banyaknya. Sedangkan bekerja untuk ibadah melihat hasil yang baik hanya diperoleh dengan niat, tujuan, dan cara yang baik, yaitu dengan niat, tujuan, dan cara-cara yang dibenarkan oleh Allah swt. Kalau hal ini diikuti, maka kemungkinan hasil yang diperoleh tidak begitu banyak tetapi ada nilai berkah di dalamnya. Karena itu, nilai-nilai worship diturunkan dalam konsep ZIKR yaitu *Zero Base, Iman, Konsisten, Result Oriented*.

2. *A Place of Wealth* (tempat mensejahterakan), artinya tempat bekerja atau bisnis haruslah dijadikan sebagai pusat dari berkumpul dan dibaginya kesejahteraan dengan adil.

Kesejahteraan yang seimbang antara material dan immaterial. Penyelesaian tugas akan tergantung pada banyak faktor. Pembagian tugas itu harus jelas, sehingga apapun yang berkaitan dengan kesuksesan/kelancaran bekerja harus dibagi/sharing dengan adil. Allah swt, berfirman dalam QS. An-Nahl/16 : 90.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Terjemahnya

Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat.²³⁰

Selanjutnya Rasulullah saw, bersabda sesungguhnya orang-orang yang berlaku adil di sisi Allah laksana berada di atas mimbar yang terbuat dari cahaya. Mereka itu orang-orang yang berlaku adil dalam memberikan hukum kepada keluarga dan rakyat yang mereka kuasai (perintah)” (HR. Muslim). Sedangkan

²³⁰Alquraan dan Terjemahan, h. 277.

dalam manajemen ini ada 4 atribut utama, yang terangkum dalam akronim *Power, Information, Knowledge, dan Reward = PIKR*.

3. *A Place of Warfare* (tempat pertempuran),

Misalnya dalam dunia penegakan hukum, peradilan harus mampu menjadi medan pertempuran dalam mewujudkan keadilan, bukankah Islam hadir justru untuk menegakkan keadilan bukan untuk merobohkannya?. Dalam dunia bisnis juga harus mampu menjadi medan pertempuran dalam memajukan ekonomi umat /rakyat. Untuk menjadi *the dream team* disegala medan pertempuran, setiap karyawan/pegawai harus membekali diri dengan atribut (*Militan, Intelek, Kompetitif, Regeneratif* = MIKR).

Menurut Bapak Agussalim selaku Region Operational Service Manager PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua, bahwa:

Ketiga prinsip tersebut menjadi landasan universal dalam praktik bisnis di PT Bank Muamalat Indonesia sejak kepemimpinan bapak Riawan Amin sebagai Direktur PT Bank Muamalat Indonesia. Dengan menerapkan ketiga prinsip diatas maka para sumber daya insani di Bank Muamalat Region Sulampua mampu bersaing secara global. Sebab universalitas nilai-nilai tersebut mampu beradaptasi pada setiap perubahan dan lingkungan bisnis apapun. Karena dalam konteks global perubahan tidak melihat seberapa siap suatu organisasi merespon perubahan tersebut, jika respon suatu organisasi lambat dikarenakan regulasi yang tidak berbasis pada nilai universal maka akan tertinggal dari yang lainnya.²³¹

Selanjutnya Bapak Dwi P. Widodo selaku Branch Manager KCU Makassar mengatakan bahwa:

Secara struktural, ujung tombak kemajuan perbankan syariah berada pada bank-bank yang beroperasi di tingkat cabang. Seberapa baik dan strategisnya kebijakan pusat, bila kemampuan beroperasinya tidak baik maka pencapaian target-target bisnis akan gagal. Maka dalam konteks ini pembinaan dan pengembangan mutu pendidikan dan kompetensi sumber daya insani di

²³¹ ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

Bank Muamalat harus berlandaskan pada nilai-nilai syariah secara komprehensif dengan muatan kompetensi teknis yang baik pula.²³²

Meskipun dalam proses pelatihan dilakukan secara berjenjang namun setiap komponen didalamnya harus mencakup beberapa aspek yaitu aspek personal (*skill, knowledge, trait, values, and motive*) maupun aspek organisasional (*kompetensi komunikasi, perencanaan, strategi aksi, manajemen diri, kompetensi multicultural, dan team work*). Dalam dua wilayah tersebut penanaman nilai-nilai syariah yang mencakup tiga prinsip dasar (*worship, wealth, and warfare*) harus ada dengan muatan materi yang proporsional dengan jenjang karir setiap sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia.

Program core training di Bank Muamalat Indonesia. Jenis training ini diikuti oleh seluruh staff baru yang akan menempati berbagai posisi jabatan di Bank Muamalat Indonesia. Training ini mencakup hal-hal yang mendasar seperti visi-misi, dan nilai dasar dari perusahaan. Maka dalam training ini materi yang disampaikan mampu mendesain paradigma pegawai baru yang akan bekerja di Bank Muamalat Indonesia. Jika konsep dasar visi misi dan nilai-nilai syariah tidak tersampaikan secara baik maka tujuan utama para staf bekerja di bank syariah mandiri tentu tidak sesuai dan sejalan dengan visi misi perusahaan. Maka jenis training ini sangat menentukan arah baru visi misi Bank Syariah di tangan para pegawai barunya. Kedua, ada *functional training* yang bertujuan meningkatkan kompetensi teknis sesuai dengan jabatan pegawai.

Dalam training ini kompetensi individual diharapkan mencakup berbagai aspek, tidak hanya teknis tetapi aspek non teknis seperti nilai diri dan motivasi yang

²³² Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

berasaskan nilai-nilai syariah. Karena kebanyak-an dari pesertanya memangku jabatan di front officer yang bekerja “monoton”. Jika tidak dibekali aspek nilai dan motivasi yang tinggi maka pekerjaan mereka akan minim inovasi dan pelayanan yang prima.

Kemudian ada beberapa pelatihan yang bertujuan meningkatkan aspek *behavior and managerial* pegawai. Training ini diikuti oleh staf yang menduduki jabatan setingkat manajer dan staf diatas *front officer*. Pada aspek profesionalitas dan skill mereka sudah dianggap mumpuni, tetapi aspek spiritualitas terkadang diabaikan. Aspek ini menjadi penting karena mereka akan menjadi panutan dan teladan bagi staf dibawahnya.

Aspek *spiritualitas* tidak hanya mampu mengasah insting bisnis dan *skill on decision maker* saja tetapi lebih dari ini mereka akan menderivasikan visi-misi perusahaan dalam setiap kebijakan teknis yang akan dilaksanakan oleh bawahannya. Bila setiap kebijakan kering spiritualitas maka preasurenya hanya target-target material saja. Dan pada akhirnya visi misi kesyariahnya tidak pernah tercapai.

Sebaliknya, bila nilai-nilai syariah mampu mewarnai aspek spritualitas dalam kinerja yang terserap melalui trainingnya. Dengan kata lain spiritualitas adalah kunci pokok dalam meningkatkan asset perbankan syariah. Seperti kita ketahui bahwa prasyarat utama *qualified asean bank* adalah tingkat asset yang tinggi sesuai ketentuan dalam Program Learning. Maka bisa disimpulkan pula bahwa stagnasi perbankan syariah dari sisi asset dan permodalan bisa dikarenakan faktor spiritualitas dan nilai-nilai syariah yang terabaikan.

E. *Peluang dan Tantangan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Region Sulampua*

Secara umum tantangan yang dialami oleh PT Bank Muamalat Indonesia sebagaimana banyak dialami oleh Perbankan syariah di Indonesia, menurut Bapak Agussalim selaku Region Operasional Service Manager PT Bank Muamalat Indonesia hal ini disebabkan karena:

Bahwa DPS merupakan salah satu penyebab sulitnya penerapan digital banking system. Bank syariah harus memperhatikan prinsip-prinsip syariah yang berlaku. Jika terdapat inovasi baru, harus minta persetujuan DPS. Hal ini dianggap sebagai tembok besar yang harus dilalui sehingga respon bank syariah juga tidak bisa secepat perbankan konvensional.²³³

Kemudian tantangan selanjutnya adalah Penggunaan Modal Investasi pada Strategi Lain yang Dianggap Lebih Menguntungkan sebagaimana disampaikan oleh Bapak Dwi P. Widodo selaku Branch Manager KCU Makassar, bahwa:

“Menurut informan, mendistruksi dari perbankan tradisional menjadi perbankan digital membutuhkan banyak modal investasi. Padahal, rancangan strategis arah penggunaan modal investasi telah dijalankan sebelumnya. Seperti pada bank muamalat yang lebih menggenjot investasi pada keberadaan infrastruktur yang apabila dilakukan perubahan arah penggunaan modal investasi juga membutuhkan dana yang besar.²³⁴

Bank Muamalat Indonesia sendiri telah menyiapkan anggaran secara tahunan untuk belanja terkait teknologi informasi (TI). Hal ini diperuntukkan untuk peningkatan infrastruktur TI, perangkat keamanan, dan perangkat digital yang terbentuk berupa produk aplikasi digital banking termasuk cash management. Akan tetapi, hal tersebut masih belum cukup untuk bisa bersaing dengan digitalisasi pada

²³³ ROSM PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

²³⁴ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

perbankan konvensional, seperti menciptakan sebuah sistem yang dapat menghubungkan antara Bank Muamalat dan pihak ketiga (vendor) juga membutuhkan biaya yang besar. Apabila dibandingkan dengan BCA yang sudah berdiri lama, mereka mempunyai back up investor yang banyak dari berbagai kalangan pengusaha kaya. Sedangkan Bank Muamalat Indonesia sendiri bisa dikatakan masih baru dan merupakan bank Islam dimana nasabah non muslim masih sedikit mempunyai keraguan untuk menggunakan jasa dari Bank Muamalat.

Tantangan selanjutnya adalah Culture Shock, berdasarkan wawancara dengan bapak Ilyas selaku Branch Operational Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, sebagai berikut:

Di Bank Muamalat Indonesia sendiri, mayoritas nasabah adalah berusia 35 tahun keatas atau kelahiran pada tahun 1980-1950an yang sudah terbiasa dengan cara tradisional. Sedangkan nasabah dengan kelahiran 1990 yang sudah mengikuti perkembangan teknologi, lebih terbuka dan dapat menyerap inovasi lebih mudah. Selain usia, *culture shock* juga dipengaruhi keadaan geografis nasabah. Nasabah yang tinggal di kota-kota bagian timur lebih percaya dengan adanya bentuk fisik dari perbankan. Sedangkan nasabah yang berada di kota-kota besar seperti di Makassar, Kendari, Gorontalo dan Manado sudah menjatuhkan pilihan kepada *digital banking*.²³⁵

Lebih lanjut tantangan yang dialami pada siklus hidup yang stuck pada masa transisi. Disini bapak Dwi P. Widodo selaku Branch Manager Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, bahwa :

Bank Muamalat Indonesia masih pada tahap pertumbuhan. Dibandingkan dengan BCA, Mandiri, BRI yang sudah berdiri lebih lama dan mempunyai satelit sendiri, Bank Muamalat masih dikatakan muda yaitu 30 tahun. Sehingga Bank Muamalat masih terus menggali informasi dari konsumen-konsumen, nasabah-nasabah, customer-customer tentang kebutuhan mereka terhadap jasa pelayanan perbankan yang nantinya akan dijadikan bahan referensi untuk perkembangan produk yang sudah ada.

²³⁵ BOSM PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

Selain itu, Bank Muamalat juga masih perlu meningkatkan pertumbuhan literasi tentang keberadaan Bank Muamalat sendiri sebagai bank umum syariah karena paradigma masyarakat masih menganggap bahwa Bank Muamalat hanya sebagai bank yang melayani urusan Haji dan Umrah saja. Informan menyatakan bahwa strategi digital Bank Muamalat masih dalam tahap strategi digital sebagai bagian dari produk atau strategi pelanggan. Hal ini ditunjukkan dari digital banking yang ada belum merubah secara *massif* tatanan kegiatan perbankan secara tradisional.²³⁶

Tantangan selanjutnya adalah Turn over dan adanya Talent War, disini Ibu

C.H. Elok selaku Branch Manager KCU Jayapura menjelaskan, bahwa:

Turn over sumber daya insani di Bank Muamalat Region Sulampua khususnya pada unit bisnis bisa dikatakan cukup tinggi, hal ini disebabkan beberapa factor. Seperti factor eksternal yaitu adanya Talent War bagi perbankan syariah lainnya untuk membajak talent yang ada di Bank Muamalat Indoseia Region Sulampua. Adapun factor internal yang dialami oleh sumber daya insani itu sendiri seperti merasa employee benefit masih kurang dari ekspektasi, pengembangan karir, tidak bersedia ditempatkan diluar kota. Hal ini menyebabkan tingkat kompetensi yang sudah diinvestasikan oleh Manajemen hilang begitu saja mengikuti keluarnya sumber daya insanitersebut.²³⁷

Tantangan selanjutnya bisa dikatakan datang dari perspektif Strategi Digital. pada Bank Muamalat Indonesia alhamdulillah sudah mendapatkan investor baru pada November 2021 yaitu Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) yang berhasil memegang porsi saham terbesar di PT. Bank Muamalat Indonesia. Dengan adanya investor baru ini, Bank Muamalat Indonesia harus dapat menghadirkan Strategi digital yang diarahkan sebagai bagian dari strategi Perusahaan.

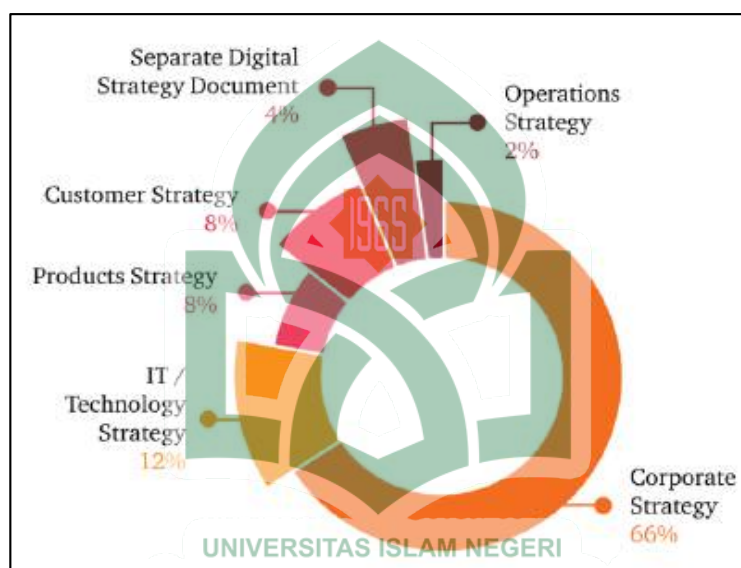
Pihak manajemen Bank Muamalat telah merencanakan akan mengembangkan produk digital yang ada supaya lebih bisa menjawab kebutuhan dan keinginan nasabah dalam menggunakan layanan keuangan. Seperti merancang konsep fintech

²³⁶ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Makassar, *Wawancara*, 21 Juli 2022.

²³⁷ Branch Manager PT Bank Muamalat Indonesia KCU Jayapura, *Wawancara*, 22 Juli 2022.

pada sisi pembiayaan agar dapat memangkas prosedur yang ada sehingga pembiayaan bisa tersalurkan dengan cepat dan mengadakan unit kerja digital banking pada tempat yang lebih dekat dengan masyarakat seperti mall atau melalui agen dari Bank Muamalat. Selain itu juga berusaha mengoptimalkan bisnis fokus kepada Islamic institution, prohajj, M-DIN dan sebagainya

Gambar 4.19
Strategi Digital pada Bank Muamalat



Sumber: PwC Survey (2018)

Adapun Peluang Bank Muamalat dalam peningkatan Kompetensi sumber daya insani-nya yaitu :

1. Bank Muamalat Indonesia merupakan Pioneer perbankan syariah di Indonesia yang telah mendapatkan branding tersendiri di market sebagai Bank Pertama Murni Syariah.
2. Adanya Era disrupsi sehingga mengharuskan Bank Muamalat untuk melakukan Transformasi digital banking.

3. Adanya Investor baru di Bank Muamalat yang akan lebih memperkuat Capital untuk melaksanakan pengembangan kompetensi dan bisnis perusahaan.
4. Turnaround bisnis Bank Muamalat yang memperkuat ekspansi bisnis dengan fokus ke Islamic Institution.
5. Regulator dalam hal ini OJK yang mengharuskan perusahaan untuk membuat Roadmap dalam pengembangan Kompetensi sumber daya insaninya.
6. Ditunjuknya Bank Muamalat sebagai bank resmi untuk pembayaran perjalanan kegiatan Haji di Indonesia.
7. Bank Muamalat merupakan satu-satunya Bank Syariah dari Indonesia yang membuat Office Branch di Kuala Lumpur.
8. Saat ini masyarakat membutuhkan aplikasi dan transaksi perbankan yang simple, hema waktu, dapat dijangkau dimana saja, mudah dan aman.
9. Adanya evolusi karyawan lintas generasi yang didominasi oleh Gen Y dan Gen Z.
10. Maraknya bisnis E-Commerce dan menjamurnya Fintech.

F. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Region Sulampua*

Dalam rangka pengembangan sektor jasa keuangan yang dihadapkan pada berbagai tantangan baik dari ketidakpastian ekonomi global dan domestik maupun perkembangan teknologi yang begitu pesat, OJK telah menyusun Master Plan Sektor Jasa Keuangan Indonesia (MPSJKI) 2021-2025 sebagai kerangka dasar arah

kebijakan strategis sektor jasa keuangan sehingga sektor jasa keuangan mampu tumbuh secara berkelanjutan, resilient, berdaya saing serta berperan optimal bagi pembangunan nasional.

Dalam Master Plan tersebut ditegaskan bahwa pengembangan sektor jasa keuangan yang berdaya saing perlu didukung oleh kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) sektor jasa keuangan yang profesional, berintegritas, dan berdaya saing global. Lembaga jasa keuangan dituntut untuk terus meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan menciptakan layanan keuangan yang cepat, mudah, murah, andal, dan berorientasi pada konsumen sehingga mampu bersaing secara nasional dan global. Untuk itu, sektor jasa keuangan yang didukung dengan kapasitas SDM yang berdaya saing akan sangat dibutuhkan dalam menghadapi kompetisi yang begitu tinggi dengan semakin kompleks dan borderless-nya produk keuangan serta masifnya pemanfaatan teknologi.

PT Bank Muamalat Indonesia sudah ditetapkan oleh manajemen sebuah Visi dan Misi untuk pengembangan Sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia. Visi-nya mewujudkan sumber daya insani yang professional, berintegritas dan berdaya saing global dalam rangka meningkatkan kinerja perbankan.

Adapun Misi dari pengembangan kompetensi di Bank Muamalat Indonesia :

1. Mengembangkan Standardisasi Kompetensi Sumber daya insanidi Bank Muamalat Indonesia.
2. Mengembangkan Metode Peningkatan Kompetensi Sumber daya insanidi Bank Muamalat Indonesia.
3. Mengembangkan Infrastruktur pendukung pengembangan Sumber daya insanidi Bank Muamalat Indonesia.

4. Mengembangkan Sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia yang memiliki Kompetensi Digital.

Adapun Tujuan Pengembangan Kompetensi Sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia :

1. Sebagai pedoman atau arahan bagi pemangku kepentingan dalam pengembangan Sumber daya insani di Bank Muamalat.
2. Mengharmonisasikan tuntutan bisnis dengan prioritas pengembangan Sumber daya insani dalam rangka mengantisipasi kebutuhan kompetensi Sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia.
3. Mendorong peningkatan kualitas dan daya saing Sumber daya insani Bank Muamalat Indonesia secara nasional dan internasional.

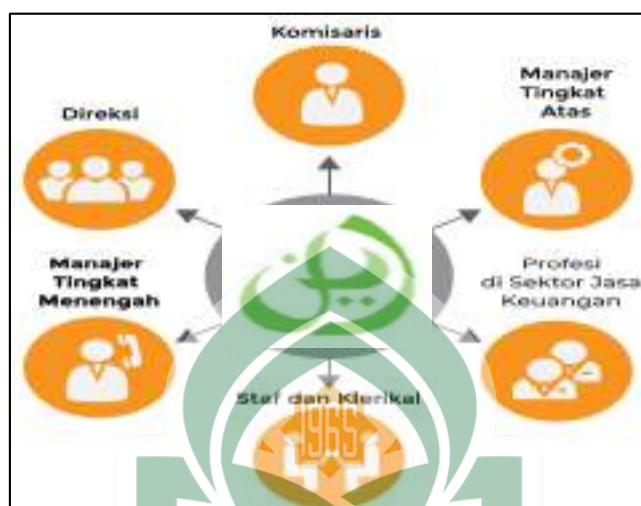
Adapun Prinsip Dasar Pengembangan Sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia :



Pengembangan Sumber daya insani berfokus pada seluruh jenjang jabatan dan profesi yang ada di Bank Muamalat Indonesia. Dengan memprioritaskan sasaran

kepada seluruh jenjang jabatan dan profesi, diharapkan strategi pencapaian beserta program-programnya dapat terlaksana.

Gambar 4.21
Sasaran Pengembangan Sumber Daya Insani



Metode Pendekatan yang dilakukan dalam pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia adalah:

a. Metode Top Down :

- 1) Top Manajemen memberikan arahan atau pedoman kepada masing-masing Direktorat terkait arah pengembangan Sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia.
- 2) Top Manajemen memiliki ekspektasi atau harapan yang tinggi terhadap implementasi program pengembangan Sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia secara berkelanjutan.
- 3) Pendekatan dengan metode Top Down pada umumnya bertitik tolak dari perspektif bahwa arah kebijakan pengembangan Sumber daya insani akan menjadi acuan untuk dilaksanakan masing-masing di unit kerja.

b. Metode Bottom Up :

- 1) Seluruh Unit Kerja di Bank Muamalat Indonesia memiliki kebutuhan khusus terkait pengembangan Sumber Daya Insani.
- 2) Ekspekstasi semua unit kerja terhadap Top Manajemen untuk mengeluarkan peraturan terkait pengembangan Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia.
- 3) Pembahasan bersama dengan para Leader di unit kerja dilaksanakan untuk memperoleh masukan (a.l: topic latihan, sebagai salah satu acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya insani).

Tantangan dalam Pengembangan Sumber daya insani berpotensi menghadapi kendala sebagai berikut :

- a. Komitmen: keberhasilan pengembangan sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia membutuhkan komitmen dari semua pemangku kepentingan.
- b. Ketersediaan Anggaran: kesuksesan pengembangan sumber daya insani di Bank Muamalat sangat bergantung pada ketersediaan anggaran dalam suatu perusahaan.
- c. Perubahan Lanskap: kelancaran pengembangan sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia dipengaruhi oleh dinamika perubahan faktir eksternal.

Selain Program Visi Misi Pengembangan Kompetensi Sumber daya insani Bank Muamalat Indonesia. Pengembangan selanjutnya, peneliti menggunakan dua istilah yang mewakili hasil wawancara dari informan yaitu, *reskilling* dan *upskilling*

- a. Reskilling (Pelatihan Kemampuan Baru). *Talent Management*. Tujuan Talent Management adalah memastikan bank mampu menarik, mengembangkan dan mempertahankan talent untuk mendukung pencapaian strategi bisnis bank serta

memastikan bank memiliki calon pemimpin di masa depan yang siap mengisi leadership pipeline sehingga mampu mengelola perencanaan suksesi secara efektif untuk meminimalkan risiko operasional.

- b. Upskilling (Peningkatan Kemampuan Training). *Training*. Untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya insanisesuai target dan fokus bisnis perusahaan maka manajemen menggelar training kepada pegawai baik di kantor pusat maupun daerah (Cabang).
- c. Muamalat Officer Development Program (MODP). MODP bertujuan untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin perusahaan pada seluruh level organisasi.

Selain hal tersebut di atas, pengembangan kompetensi sumber daya insani dijabarkan lagi berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Tingkat Manager

Pada tingkatan ini, pemahaman tentang produk-produk syariah serta tingkat pemahaman terhadap prinsip-prinsip syariah sudah sangat baik, karena hal itu didukung dengan beberapa hal atau faktor yang tentunya cukup berperan secara signifikan. Walaupun sebenarnya tingkat manajer justru sedikit bersentuhan langsung dengan nasabah atau calon nasabah. Faktor-faktor yang mendukung kemampuan tersebut pada tingkat manajer pada Bank Muamalat Indonesia di Region Sulampua adalah sebagai berikut:

- 1) Pendidikan. Pendidikan merupakan salah satu instrumen penting di dalam meningkatkan ilmu pengetahuan seseorang. Manajer di Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua memiliki pendidikan yang sudah tinggi, ada

yang lulusan strata 1 bahkan ada pula yang lulusan strata 2, walaupun dari hasil penelitian semua manajer yang ada tidak ada satupun lulusan ekonomi islam atau perbankan syariah. Karena pendidikan tinggi inilah kemampuan di dalam memahami produk-produk maupun prinsip-prinsip syariah lebih mudah dipahami dan dilakukan.

- 2) Pelatihan. Selain faktor pendidikan, yang justru sangat penting adalah manajer Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua selalu mengikuti pelatihan mengenai produk-produk bank syariah serta mempertajam pemahaman tentang prinsip-prinsip syariah. Baik pelatihan yang dilakukan oleh Bank Muamalat Indonesia sendiri maupun pelatihan dari lembaga-lembaga pelatihan perbankan syariah lainnya.
- 3) Pengalaman. Faktor ini menjadi faktor utama di dalam menjalankan sebuah usaha. Demikian pula di usaha perbankan, Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua menempatkan manajer-manajer yang sangat berpengalaman. Karena pada umumnya mereka sudah lama berkecimpung di dunia perbankan konvensional sebelumnya atau menjadi pengelola Bank Muamalat Indonesia sejak awal-awal berdiri. Sehingga pengalaman ini yang menjadikan para manajer di Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua mampu memodifikasi produk-produk perbankan, serta memahami kontrak-kontrak syariah yang dikombinasi dengan prinsip-prinsip syariah Islam

b. Tingkat Karyawan

Tingkatan ini ternyata Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua masih lemah, bertolak belakang dengan tingkatan manajer. Peneliti melihat

serta melakukan wawancara secara langsung khususnya bagian customer servis dan karyawan bagian kredit, ternyata mereka sebagian besar masih lemah di dalam memahami produk-produk syariah itu sendiri, terlebih pemahaman masalah prinsip-prinsip syariah. Hal ini karena adanya beberapa faktor, antara lain: masih lemah, bertolak belakang dengan tingkatan manajer. Peneliti melihat serta melakukan wawancara secara langsung khususnya bagian customer servis dan karyawan bagian kredit, ternyata mereka sebagian besar masih lemah di dalam memahami produk-produk syariah itu sendiri, terlebih pemahaman masalah prinsip-prinsip syariah. Hal ini karena adanya beberapa faktor, antara lain:

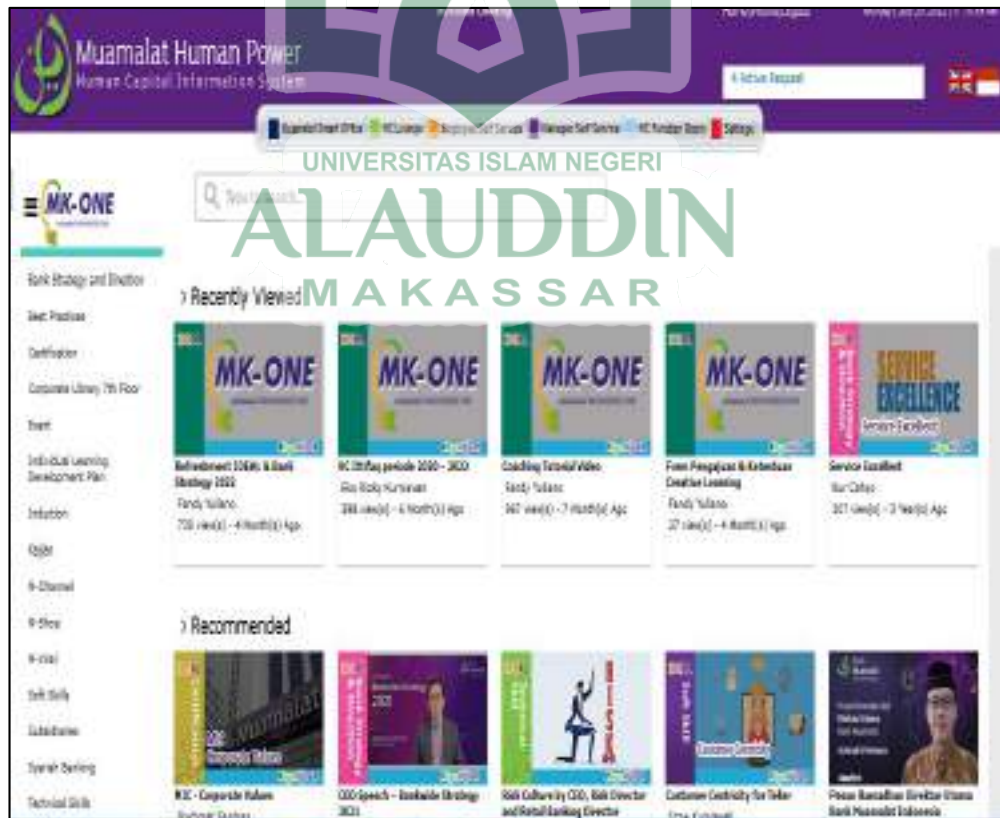
- 1) Pendidikan. Pendidikan di tingkat karyawan ternyata tidak semuanya lulusan perguruan tinggi, sehingga tingkat pemahaman terhadap produk-produk perbankan syariah masih sangat minim, walaupun ditemukan pula beberapa karyawan yang pendidikan tinggi tapi juga belum memahami secara maksimal.
- 2) Pelatihan. Pelatihan pada tingkat karyawan masih sangat minim, hal ini tentunya menyebabkan tambah lemahnya karyawan di dalam memahami produk maupun prinsip syariah itu sendiri.
- 3) Pengalaman. Faktor ini yang paling parah, karena masih banyak karyawan yang memiliki pengalaman atau jam terbang yang masih sangat minim. Hal ini karena pada tingkatan ini sering keluar masuk karyawan. Ada karyawan yang baru bekerja sebentar keluar yang akhirnya ganti karyawan lagi. Dengan gonta ganti karyawan ini menyebabkan pemahaman akan produk dan prinsip-prinsip syariah semakin lemah lagi. Walaupun ada pula

karyawan yang sudah paham akan produk maupun prinsip-prinsip syariah tersebut, tetapi masih minoritas.

Padahal karyawan yang justru sering berkomunikasi langsung dengan nasabah atau calon nasabah. Hal tersebut yang membuat nasabah justru merasa lebih paham dan nyaman bila bertransaksi di bank konvensional dari pada di bank syariah. Sehingga pertumbuhan pangsa pasar tidak meningkat justru turun. Berikut Implementasi Kegiatan Pengembangan Kompetensi Sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia sesuai dengan Program Pengembangan Sumber daya insani di Tahun 2022 :

Gambar 4.22
Implementasi Pengembangan Kompetensi 2022

1. Muamalat Knowledge



2. Soft Skill Training

The screenshot shows the MK-ONE LMS interface. On the left is a navigation menu with options like 'Home', 'Bank Strategy and Direction', 'Best Practice', 'Certification', 'Corporate Library 7th floor', 'Event', 'Individual Learning Development Plan', 'Initiated', 'Ujian', 'W-Channel', 'W-Chat', 'W-Feed', 'C.A. Tools', 'Subdivisi', and 'Branch Banking'. The main content area is titled 'Recommended' and displays a grid of training modules. Each module card includes a thumbnail image, the title, the author, and the duration. A large green watermark for Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar is overlaid on the center of the page.

Module Title	Author	Duration
Customer Credibility for Teller	Irena Nurhidani	1:08 (week) - 3 Year(s) Ago
Service Goal/Paradigm	Rozita Dirani	2:15 (week) - 3 Year(s) Ago
Customer Credibility for CS	Irena Nurhidani	1:45 (week) - 3 Year(s) Ago
Communication and Presentation Skill	Pandi Yuliani	1:00 (week) - 3 Year(s) Ago
Basic Supervisory Skill	Pandi Yuliani	1:57 (week) - 4 Year(s) Ago
Teaching Telling Model	Pandi Yuliani	5:57 (week) - 3 Year(s) Ago
Coaching Model	Indira Walidjuma	3:55 (week) - 3 Year(s) Ago
Customer Credibility for Supervisor	Irena Nurhidani	2:10 (week) - 3 Year(s) Ago
Understanding G&P DME	Pandi Yuliani	5:47 (week) - 3 Year(s) Ago
Problem Solving and Decision Making	Pandi Yuliani	4:27 (week) - 3 Year(s) Ago

3. Training Plan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
MAKASSAR

Learning | Training Plan

Training Subject: My Part of Field

Search Show All

All Employee Scheduled

Page: 1 of 4

No.	Training Subject/ID	Start Date/ID	End Date/ID	Organization/Level	Employee List	All Employee Scheduled
1.	Unleash the Human Capital	20/12/2015	20/12/2015	BA	BA	0
1.	Bertindak Manajemen Risiko Level 4	20/12/2015	20/12/2015	BA	BA	0
1.	Bertindak Manajemen Risiko Level 1	20/12/2015	20/12/2015	BA	BA	0
4.	Communication Skill	20/12/2015	20/12/2015	BA	BA	0
5.	Bertindak Manajemen Risiko Level 3	20/12/2015	20/12/2015	BA	BA	0
5.	Selling Skill	20/12/2015	20/12/2015	BA	BA	0
7.	Achievement Motivation Training	20/12/2015	20/12/2015	BA	BA	0
8.	Ultimate Development Academy	20/12/2015	20/12/2015	BA	BA	0
9.	Bertindak Manajemen Risiko Level 2	20/12/2015	20/12/2015	BA	BA	0
10.	Business Training	20/12/2015	20/12/2015	BA	BA	0
11.	Trade Finance Basic	20/12/2015	20/12/2015	BA	BA	0
11.	APR & APY (TBT)	20/12/2015	20/12/2015	BA	BA	0

Copyright © 2015. All rights reserved by Garuda Teknologi. All Rights Reserved.

4. Core Training

No.	Training Subject ID	Training Topic	Category Name	Start Period	End Period	Last Registration	List of Participants	e-Learning	Status	Letter
1.	Financing Scheme Compliance for RM Funding	Financing Scheme Compliance	Core	22/01/2022	31/07/2022	31/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
1.	Product Knowledge Financing K2B RM Funding	Product Knowledge Financing K2B	Core	22/01/2022	31/07/2022	31/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
1.	Financing Risk K2B RM Funding	Financing Risk K2B RM Funding	Core	22/01/2022	31/07/2022	31/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
4.	Training Risk Management Certification Level 1 Batch 5 - Online		Core	19/01/2022	30/07/2022	28/07/2022	Detail	N	Confirm	Print
5.	Training Risk Management Certification Level 1 Batch 7 - Online		Core	19/01/2022	30/07/2022	28/07/2022	Detail	N	Confirm	Print
6.	Training Risk Management Certification Level 1 Batch 6 - Online		Core	19/01/2022	30/07/2022	28/07/2022	Detail	N	Confirm	Print
7.	Financing Risk K2B RM Funding	For Foundation Funding	Core	14/01/2022	31/07/2022	31/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
8.	Product Knowledge Financing K2B RM Funding	For Foundation Funding	Core	14/01/2022	31/07/2022	31/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
9.	Financing Scheme Compliance for RM Funding	For Foundation Funding	Core	14/01/2022	31/07/2022	31/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
10.	Training Risk Management Certification Level 1 Public - Online		Core	22/04/2022	30/06/2022	24/06/2022	Detail	N	Confirm	Print
11.	Financing Risk K2B RM Funding	Re-Brand Financing Risk K2B RM Funding	Core	21/07/2022	31/07/2022	31/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
11.	Product Knowledge Financing K2B RM Funding	Re-Brand Product Knowledge Financing K2B RM Funding	Core	19/01/2022	31/07/2022	31/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
11.	Financing Scheme Compliance for RM Funding	Re-Brand Financing Scheme Compliance for RM Funding	Core	19/01/2022	31/07/2022	31/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
14.	Induction Training - Online	WTM	Core	28/01/2022	07/07/2022	07/07/2022	Detail	N	Confirm	Print

5. Operation Training

No.	Training Subject ID	Training Topic	Priority Name	Start Period	End Period	Last Registration	List of Participants	e-Learning	Status	Letter
1.	Nile Siskeloh	Re-analisis POKJ Siskeloh	Operation	22/01/2022	22/07/2022	12/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
2.	CS Modul II	Re-analisis CS Modul I	Operation	22/01/2022	22/07/2022	12/07/2022	Detail	F	Cancel	Print
3.	CS Modul I	Re-analisis CS Modul I	Operation	22/01/2022	22/07/2022	12/07/2022	Detail	F	Cancel	Print
4.	CS Modul II	CS Modul I	Operation	18/01/2022	18/07/2022	18/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
5.	CS Modul I	CS Modul I	Operation	18/01/2022	18/07/2022	18/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
6.	CS Modul II	CS Modul II	Operation	18/01/2022	12/07/2022	12/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
7.	CS Modul I	CS Modul I	Operation	18/01/2022	12/07/2022	12/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
8.	CS Modul II	Re-analisis CS Modul I	Operation	13/01/2022	14/07/2022	14/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
9.	CS Modul I	Re-analisis CS Modul I	Operation	13/01/2022	14/07/2022	14/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
10.	Service Skill Hijrah - Online	Region Inter 8 Kalimantan I	Operation	27/01/2022	27/07/2022	27/07/2022	Detail	N	Confirm	Print
11.	Service Skill Hijrah - Online	Region Inter 8 Kalimantan I	Operation	13/01/2022	13/07/2022	13/07/2022	Detail	N	Confirm	Print
12.	Nile Siskeloh	Nile Siskeloh	Operation	12/01/2022	12/07/2022	12/07/2022	Detail	F	Confirm	Print
13.	Customer Service Development Program - Online	Batch 27	Operation	11/07/2022	15/07/2022	15/07/2022	Detail	N	Confirm	Print
14.	Program Teller Nila - Online	Batch 26	Operation	11/07/2022	14/07/2022	14/07/2022	Detail	N	Confirm	Print
15.	Nile Siskeloh	Nile Siskeloh	Operation	08/01/2022	13/07/2022	13/07/2022	Detail	F	Confirm	Print

BAB V

PENUTUP

A. *Kesimpulan*

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Implementasi *Kepemimpinan* PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua memiliki karakteristik tersendiri. Karakteristik tersebut menggabungkan persyaratan kepemimpinan industri perbankan dengan ciri kepemimpinan yang islami. Bisnis lembaga keuangan perbankan syariah merupakan bisnis kepercayaan (*trust*), sehingga seorang pemimpin perbankan syariah harus memiliki integritas yang tinggi dan menjunjung kode etik profesi dengan konsisten. Di sisi lain, ciri pemimpin islami adalah mampu menjalankan dan menjadi contoh pelaksanaan sifat Rasulullah, yaitu Sidik, Fatanah, Amanah dan Tablig. Pada Bank Muamalat Indonesia selain kode etik, sudah ditetapkan Values atau Nilai-Nilai yang disebut dengan Muamalat IDEAL yang harus dipatuhi oleh setiap insan yang berada didalamnya, yang sudah menjadi komitmen bersama untuk semua level dan posisi.
2. Urgensi pengembangan Kompetensi Sumber daya insanidi PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, karena dipengaruhi perkembangan tekhnologi digital dalam bidang layanan jasa keuangan, terjadinya perubahan perilaku konsumen dalam mengakses produk dan jasa keuangan secara digital. Terjadinya perubahan kebutuhan profesi pada per-

bankan syariah. Kegiatan usaha lembaga keuangan sangat rentan dengan berbagai risiko baik risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas maupun risiko-risiko lainnya. Sumber daya insani yang memiliki keterampilan digital (*digital skills*) untuk mendukung keberlangsungan kegiatan usaha industri jasa keuangan dan transformasi digital.

3. Kompetensi yang dibutuhkan bagi Sumber daya insani di Bank Muamalat Regional Sulampua terdiri dari aspek personal (*skill, knowledge, trait, values, and motive*), aspek organisasional (*kompetensi komunikasi, perencanaan, strategi aksi, manajemen diri, kompetensi multicultural, dan teamwork*). Selain itu diterapkan pula *Program Core Training, functional training, aspek behavioural and managerial, aspek spiritualitas*. Dengan kata lain spiritualitas adalah kunci pokok dalam meningkatkan asset perbankan syariah, hal ini tercermin bahwa stagnasi perbankan syariah dari sisi asset dan permodalan bisa dikarenakan faktor spiritualitas dan nilai-nilai syariah yang terabaikan.
4. Peluang dan Tantangan Pengembangan Kompetensi Sumber daya insani pada PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, Tantangannya yaitu *Komitmen*: keberhasilan pengembangan sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia membutuhkan komitmen dari semua pemangku kepentingan. *Ketersediaan Anggaran*: kesuksesan pengembangan sumber daya insani di Bank Muamalat sangat bergantung pada ketersediaan anggaran dalam suatu perusahaan. *Perubahan Lanskap*: kelancaran pengembangan sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia dipengaruhi oleh dinamika perubahan faktor eksternal. adanya inovasi baru

dibidang digital, *culture shock* yang dipengaruhi keadaan geografis nasabah yang tinggal di daerah bagian timur dimana lebih percaya dengan adanya bentuk fisik dari system bank, *turn over* sumber daya insani di Bank Muamalat Region Sulampua khususnya pada unit bisnis bisa dikatakan cukup tinggi. Adapun peluangnya Regulator dalam hal ini OJK mengharuskan perusahaan untuk membuat Roadmap dalam pengembangan Kompetensi sumber daya insaninya, Turnaround bisnis Bank Muamalat yang memperkuat ekspansi bisnis dengan fokus ke Islamic Institution, Saat ini masyarakat membutuhkan aplikasi dan transaksi perbankan yang simple, hema waktu, dapat dijangkau dimana saja, mudah dan aman.

5. Upaya pengembangan Kompetensi SDI Bank Muamalat Region Sulampua sesuai dengan kebijakan Master Plan Sektor Jasa Keuangan Indonesia (MPSJKI) 2021-2025. Visi-nya mewujudkan sumber daya insani yang professional, ber-integritas dan berdaya saing global dalam rangka meningkatkan kinerja perbankan. Adapun Misi dari pengembangan kompetensi di Bank Muamalat Indonesia Mengembangkan Standardisasi Kompetensi, mengembangkan Metode Peningkatan Kompetensi, Mengembangkan Infrastruktur pendukung pengembangan Sumber daya insani, Mengembangkan Sumber daya insanidi Bank Muamalat Indonesia yang memiliki Kompetensi Digital di Bank Muamalat Indonesia. Selain itu dengan pendekatan Metode Top Down dan Bottom Up juga dibuatkan program ReSkilling, UpSkilling, Muamalat Officer Development Program. Serta Penjabaran Kompetensi Training dari Tingkat Manager hingga Tingkat Karyawan.

B. Implikasi

Adapun implikasi dari penulisan tesis ini, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi seluruh khalayak yang membutuhkan informasi terkait dengan kepemimpinan dan budaya islami dalam pengembangan kompetensi sumber daya insani di perbankan syariah. Penelitian ini juga diharapkan dapat membuka cakrawala berpikir para pemimpin dan staff karyawan di PT Bank Muamalat Indonesia maupun perbankan syariah lainnya, Bahwa karakteristik pemimpin di perbankan syariah berbeda dengan perusahaan lainnya. Begitupula dengan pengaruh pemimpin dalam menciptakan budaya islami dalam perbankan syariah khususnya dalam menghadapi era perubahan dan perkembangan teknologi saat ini. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran bagi para praktisi Human Resources Perbankan dalam menghadapi tantangan dalam pengembangan kompetensi sumber daya insani di perbankan syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, Anis. Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Attanwir: Jurnal Kajian Keislaman dan Pendidikan*, Vol.12, No. 20. (Maret 2020). h. 20-33.
- Alma, B. *Manajemen Bisnis Syari'ah*. Bandung, 2014.
- Anwar S. M. & Salju S. *Membumikan Kepemimpinan dan Budaya Islami*. Institut Penulis Indonesia, 2019.
- Anggraeni, Rika. *Aset Industri Keuangan Syariah Tembus Rp.2.050 Triliun pada 2021*. *Bisnis.com*, 7 Mei 2022: -<https://finansial.bisnis.com/read/20220507/90/1530598/aset-industri-keuangan-syariah-tembus-rp2050-triliun-pada-2021> (diakses, 14 Juni 2022).
- Arifin., V. R. *Islamic Leadership : Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Awad, S. *Impact of Organizational Culture of Employee Performance*. *International Review of Management and Business Research*. ISSN:2306-9007 Vol. 2 No. 1, h.168-175.
- Bastoni, H. A. *Sejarah Para Khalifah*. Bogor: Pustaka Al-Kautsar 2009.
- Beritadiy, N. S. *Arti Semboyan Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani di Pendidikan*. Retrieved from <https://beritadiy.pikiran-rakyat.com/pendidikan/pr-701009210/arti-semboyan-ing-ngarso-sung-tulodo-ing-madya-mangun-karsa> (25 November 2020).
- Budhi Masthuri. *Tantangan Kepemimpinan di Era Digital*. Kompasiana, 4 juli 2021. <https://www.kompasiana.com/bmasthuri/60e134ac06310e693951e652/tantangan-kepemimpinan-di-era-digital> (14 Juni 2022)
- Darmadi, S. M. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah*. Yogyakarta : CV. Budi Utama, 2018.
- Dewi, Ernita. *Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal*. Cet. I; Yogyakarta: AK Group, 2006.
- Didin Kurniadi & Imam Machali. *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2013.
- Douglas, Stewart. *Growing the Corporate Culture*. https://www.wachovia.com/foundation/v/index.jsp%3Fvgnnextoid%3Dab411f07760aa110VgnVCM100+004b0d1872&sxsrf=ALiCzsZnDckfffavM1jLcXEqU2b7Uoq5JA:1656336999493&source=lnms&sa=X&ved=2ahUKEwi4ru6T4M34AhWW3jgGHe-ECvYQ_AUoAHoECAEQAg&biw=1366&bih=625&dpr=1 (2010).

- Efendi, Suryono. dkk. "The Influence of Leadership Style, Work Discipline, And Comptence On Employee Performance At The Directorate General Of Human Rights". *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA*, Vol. 5, No. 2 (2021): h. 1886-1902.
- Hartanto, Rudi dkk. "Analisis Pendapatan Non Halal Perbankan Syariah di Indonesia : Sumber dan Penggunaannya". *Falah : Jurnal Ekonomi Syariah*, Vol. 4, No. 2, Agustus 2019.
- Hasibuan, Malayu. S.P. Dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT. Amara Books, 2003.
- Hasibuan, Malayu. S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016.
- Huda, Nurul. Dkk. *Ekonomi Pembangunan Islam*. Jakarta: Kencana, 2015.
- Idris, Fahmi. *Nilai dan Makna Kerja dalam Islam*. Jakarta: Nuansa Madani, 1999.
- Fattah. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Hafidhuddin, Didin. *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press, 2003.
- Hendry, Simamora. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam Edisi III*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 120. (2004).
- Homby, A.S. *Oxford Edvanded Dictionary of English*. London: oxford University Press, 2006.
- Husna, Faiqatul. "Kepemimpinan Islami Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam". *Misykat*. Vol. 2, No. 2, (Desember 2017), h. 131-153.
- Ita Hartati dan Arifin."Strategi Pembangunan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam Menghadapi Tantangan Era Disrupsi 4.0.." *Jurnal BPPK*, Vol. 13, No. 1 (2020): h.109-129.
- Judisseno, Rimsky K. *Jadilah Pribadi Yang Kompeten di Tempat Kerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Jusmaliani. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Cet. Ke-2; Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Katsir, Ibnu. *Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir, Terj. M. Nasib Ar-Rifa'I.*, Jakarta: Gema Insani, 1999.
- Kementerian Agama RI. *Al-Quran dan Terjemahan*. (2019).

- Layaman dan Jumalia, Maya. Pengaruh Budaya Kerja dan Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Strategic Management*, Vol. 1, (1 February 2018). doi:<https://doi.org/10.25134/ijsm.v1i1.843>; h.70-81.
- M. Akob. “Analisis Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan (Studi Empiris pada Karyawan Perbankan Syariah di Indonesia)”. *Paradigma Polistaat Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, Vol. 1, No. 1, Juni 2018. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/paradigmapolistaat/article/view/519> h. 80-101. (diakses, 14 Juni 2022).
- Mardatillah. “Pola Kepemimpinan Islam dalam Perbankan Syariah Studi Kasus di Bank X Syariah Cabang Z. *Syi'ar Iqtishadi, Journal of Islamic Economics, Finance and Banking*. Vol. 4 No.1, Mei 2020, <http://dx.doi.org/10.35448/jiec.v4i1.8183>; h. 98-121.
- Marnis dan Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.
- Mubarok F. “Kendala Pembiayaan Bank Syariah : Pendekatan Granger Causality”. *Jesya : Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah* Vol. 2 (1), 2019.
- Muhammad. *Manajemen Bank Syari'ah*. Yogyakarta: APP AMP YKPN, 2005.
- Muhammad, Abdul Jawwad.”kaifa Tamtaliku Quluuba Muwazdzhafika”. terj. *Abdurrahman Jufri, Trik Cerdas Memimpin Cara Rasulullah*. Solo: Pustaka Iltizam. (2019).
- Muhammad, Radityo Priasmoro. “Kejagung: Kasus Fraud Perbankan Bisa terjadi Mulai dari Teller Sampai Direksi”. *Liputan6.com*, 20 Sep 2021: <https://www.liputan6.com/news/read/4662931/kejagung-kasus-fraud-perbankan-bisa-terjadi-mulai-dari-teller-sampai-direksi> (diakses, 14 Juni 2022).
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi* Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2004.
- Naim, Mashuri Yusuf., Gani, Umar Mursalim, dkk.”Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etos Kerja pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Area Makassar”. *Jurnal Balanca*, Vol. 1, No. 2, (Juli – Desember 2019). h. 259-280.
- Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo, 2003.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). *Cetak Biru Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekto Jasa Keuangan, 2021*. <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/>

[publikasi/Documents/Pages/Cetak-Biru-Pengembangan-Sumber-Daya-Manusia--Sektor-Jasa-Kuangan-2021-2025](#) (diakses, 14 Juni 2022).

- Putri, Raihan. *Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam*. Cet. I; Yogyakarta: AK Group, 2006.
- Quthb, Sayyid. *Tafsir fi Zhilalil Qur'an, terj. As'ad Yasin*. Jakarta: Gema Insani Press, 2002.
- Raihan. *Kepemimpinan Sekolah Transformasional*. Yogyakarta: PT. LKS Printing Cemerlang, 2010.
- Shabir, Muslich. *Terjemah Riyadhus Shalihin*. Jilid I; Semarang: Karya Toha Putra, 2004.
- Shihab, M. Quraish. *Tafsir al-Mishbah Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qur'an*. Cet. I; Vol. 2, Ciputat: Lentera Hati, 2000.
- Siswanto dan SuciPerusahaan. *Teori & Prilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*. UIN Malang Press, 2008. h. 148-149.
- Sopiah. "Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional Pimpinan dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Bank". *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol. 12, No.2, (Mei 2008): h. 308-317.
- Sudika, I Wayan. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Pada Era Revolusi Industri 4.0 dan Pandemi Covid 19". *Edukasi: Jurnal Pendidikan Dasar*, Vol. 1, No. 2, (September 2020): h. 113-124.
- Sukarna. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Bandar Maju, 2004.
- Sukardi, Budi dan Taufiq Wijaya. "Corporate Ethical Identity Perbankan Syariah di Indonesia". *Jurnal TSAQAFAH*, Vol. 9. No. 2. (November 2013): h. 338-356.
- Sumadi, Yudi Siyamto. "Pengaruh Manajemen Spiritual Leadership dalam Pemerataan Ekonomi Sektor Riil". *JIEI: Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. Vol. 5 (01), (2019): h. 35-41.
- Suprayogo, Imam. *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*. Cet. I; Malang: Stain Press, 1999.
- Suprayogo, Imam. *Seharusnya Agama Menjadi Solusi Problem Kehidupan*. UIN Malang, Agustus 2016: <https://uin-malang.ac.id/r/160801/seharusnya-agama-menjadi-solusi-problem-kehidupan.html> (diakses, 14 Juni 2022).
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2017.

- Syariah, Republika. SKKNI Perbankan Syariah. Juni 2022. www.republika.co.id/berita/ekonomi/syariah-ekonomi/ (diakses, 20 Juni 2022).
- Tampubolon, Manahan P. *Prilaku Keorganisasian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2012.
- Trimulato. "Manajemen Sumber Daya Manusia Islam Bagi SDM di Bank Syariah". *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, Vol. 5 No. 2 , 250. (Desember 2018).
- Umiarso dan Baharuddin. *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012.
- Wahjono, Sentot Imam. *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Wahyudi, Imam. *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif & Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya, 2012.
- Wibawa, Dwi Ari. "Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional". 2012. [www.kppnrantauprapat.net: http://kppnrantauprapat.net/files/artikel/Kepemimpinan_Transaksional_dan_Transformasional.pdf](http://www.kppnrantauprapat.net/files/artikel/Kepemimpinan_Transaksional_dan_Transformasional.pdf) (diakses, 19 Juni 2022).
- Wibowo. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia, 2007.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Yunita Widia, Andri Brawijaya. "Perbandingan Penerapan Kode Etik Syariah Di Lembaga Keuangan Syariah (Studi Pada Bank BNI Syariah dan BTN Syariah)". *Jurnal Nisbah*, Vol. 5, No. 1, (2019): h. 30-44.
- Yusuf, Burhanuddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015.

Lampiran 1. Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN MAKASSAR
PASCASARJANA

Kampus I: A. Sultan Alauddin No 43 Makassar Telp. (0411) 84720 Fax 864922
Kampus II: J. M.M. Yasin Limpo No. 26 Rongkang Pungku-Gowa Telp. (0411) 841879 Fax 8221400
E-mail: ppi@uin-alauddin.ac.id

Nomor : B-43/Un.06/Ps/TL.00.9/7/2022
Lamp : -
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Samata, 20 Juli 2022

Kepada Yang Terhormat
Gubernur Provinsi Sulawesi-Selatan
Cq.UPT P2T BKPM Provinsi Sulawesi-Selatan
Di -
Makassar

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat disampaikan bahwa mahasiswa Pascasarjana UIN Alauddin Makassar yang tersebut namanya di bawah ini:

N a m a : Normang Omang
N I M : 80500218031
Program Studi : Ekonomi Syariah

bermaksud mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan Tesis dengan judul:

"Kepemimpinan dan Budaya Islam dalam Pengembangan Kompetensi Sumber daya Insani Perbankan Syariah di Tengah Persaingan Perubahan Teknologi".

sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar *Magister* dalam bidang *Ekonomi Syariah* dengan Promotor dan Kopromotor:

1. Dr. Siradjuddin, S.E., M.Si (Promotor)
2. Dr. H. Abdul Wahid Haddade, Dr., M.Hi. (Kopromotor)

Untuk maksud tersebut kami mengharapakan kiranya kepada mahasiswa yang bersangkutan dapat diberi izin untuk mengadakan penelitian dari bulan Juli 2022 s/d September 2022

Atas perkenan dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalam
a/ Direktur,

Prof. Dr. H. M. Gallib M., M.A.
NIP. 19591001 198703 1 004

Lampiran 2. Pedoman Wawancara

A. Branch Manager – DW

1. Apa Pentingnya sebuah Kepemimpinan dalam PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua.?

Jawab: Kepemimpinan merupakan lokomotif dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan dapat menarik dan mendorong seseorang serta mampu memberikan inspirasi bagi semua unsur sumber daya yang ada di dalam organisasi”

2. Apa Peran pemimpin di PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua.?

Jawab: Pemimpin harus mampu membuat SDI-nya bekerja melebihi harapan dan menginternalisasikan nilai perusahaan sebagai nilai pribadi yang harus diperjuangkan dengan keras dan ikhlas. Seorang Pemimpin bukan sekedar manajer. Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan visi perusahaan, mengarahkan bisnis, sasaran/ rencana kerja, dan cara mencapainya”.

3. Apa Karakteristik kepemimpinan di PT Bank Muamalat Indonesia.?

Jawab: Sebagai bank pelopor dan pertama sesuai syariah di Indonesia serta sebagai role model perbankan syariah yang diharapkan bisa memberikan contoh bagi bank syariah lainnya, maka para pemimpin di PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua, tidak cukup hanya melaksanakan karakteristik dari pemimpin islami. Namun, diperlukan nilai – nilai yang harus menjadi komitmen bersama dalam implementasi kepemimpinan yang diakulturasikan dalam Budaya Organisasi sehingga menjadi keharusan bagi setiap sumber daya insani yang ada didalam perusahaan sebagai refleksi kepemimpinan yang berbeda dengan organisasi lainnya”.

4. Mengapa seorang pemimpin pada PT Bank Muamalat Indonesia harus memiliki *entrepreneurial leadership*.?

Jawab:

- a) Leader yang hebat adalah dia yang berani membuat keputusan dan menghadapi risiko yang telah diperhitungkan sebelumnya. Produk penting seorang leader adalah keputusan-keputusan terbaik yang dihasilkannya. Bukan keputusan yang asal, tetapi keputusan terbaik yang diambil berdasarkan pertimbangan matang , analisis tajam, hasil pengalaman, dan instingnya dengan kalkulasi pro-contra untung-rugi dan dampak negative positifnya, bukan keputusan reaktif”.
- b) Leader yang hebat adalah dia yang memiliki antusiasme tinggi dengan didukung kreativitas. Antusiasme dalam bentuk semangat, kepercayaan diri, dan keyakinan merupakan modal

penting seorang leader. Antusiasme yang tinggi akan banyak menghasilkan ide-ide brilian yang kreatif dan inovatif untuk membangun perusahaan menjadi lebih hebat.

- c) Leader yang hebat adalah dia yang cepat tanggap dan mampu menangkap peluang. Merespons sebuah situasi dan kesempatan untuk kemudian melakukan aksi atau keputusan yang cepat merupakan cara memenangkan persaingan. Peluang selalu ada, namun jika tidak disikapi dengan baik dan cepat, kesempatan itu akan hilang dan tidak datang lagi”.
 - d) Leader yang hebat adalah dia yang memiliki pandangan yang berorientasi kedepan. Burt Nanus, menyebutkan tidak ada mesin penggerak organisasi yang lebih bertenaga dalam meraih keunggulan dan keberhasilan masa depan, kecuali visi yang menarik, berpengaruh, dan dapat diwujudkan, serta mendapat dukungan luas. Kutipan tersebut menunjukkan bahwa visi merupakan hal yang sangat penting dalam leadership. Sudah seharusnya para leader mempunyai visi luar biasa di kepalanya ketika memimpin sebuah organisasi.
 - e) Di era yang serba cepat dan bergerak dengan nasabah yang dinamis. Kecepatan menjadi kunci penting dalam bersaing. Karena itu, leader yang efektif dan efisien tidak menyukai hirarki dan birokrasi. Perbaikan proses kerja menjadi hal yang mutlak dalam menjawab tuntutan nasabah yang ingin serba instan saat ini.
 - f) Leader yang berorientasi pada hasil, tidak senang duduk seperti manajer di belakang meja, namun lebih memilih untuk keluar membangun hubungan dengan eksternal nasabah. Dia sadar bahwa nasabah adalah objek penting untuk perusahaan.
5. Mengapa pimpinan diturunkan atau tidak dipilih kembali setelah habis masa periode kepemimpinannya di PT Bank Muamalat Indonesia.?

Jawab: Karena dia tidak mampu menunjukkan hasil kerja yang diharapkan, dengan kata lain dia tidak diangkat kembali menjadi seorang leader karena tidak mampu mencapai target yang ditetapkan alias tidak perform. Ukuran leader yang sebenarnya bukan dari segudang label dan karakter yang dimilikinya, bukan dari kekompetensi dan latar belakang pendidikannya, bahkan juga bukan dari bagaimana bagusnya strategi yang telah didesain, tetapi dilihat dari seberapa hebat dia mampu mencapai hasil yang diharapkan oleh perusahaan. Pimpinan yang hebat adalah dia yang dapat membawa organisasi dan seluruh sumber dayanya mencapai tujuannya”.

6. Saat ini perbankan syariah khususnya Bank Muamalat Indonesia di Region Sulampua, juga memiliki tantangan dalam hal proses rekrutmen sumber daya insani-nya.?

Jawab: Dimana, pemenuhan karyawan untuk posisi Managerial Lini (leader) hampir sebagian besar sources-nya berasal dari eksternal kandidat yang berasal dari bank konvensional. Tentunya, ini menjadi tantangan sendiri bagi para top manajemen agar supaya manajer yang berasal dari eksternal tersebut mampu membawa sifat atau karakteristik kepemimpinan yang berdasarkan nilai – nilai islam, serta dapat menjadi teladan dalam melaksanakan implementasi budaya islami yang telah dimiliki oleh Bank Muamalat Indonesia khususnya di Regional Sulampua”.

7. Bagaimana proses rekrutmen yang berasal dari eksternal di Bank Muamalat Makassar.?

Jawab: Ketersediaan sumber daya insani khususnya untuk posisi leader atau manajer lini ini menjadi pekerjaan rumah yang tidak pernah selesai. Hal ini karena kebutuhan posisi manajer lini mempunyai keterbatasan sources yang berasal dari latar belakang pendidikan perbankan syariah, sementara dunia bisnis mengharuskan adanya pemenuhan segera untuk posisi leader tersebut. Fenomena yang terjadi di lapangan yaitu leader kebanyakan mempunyai pengalaman di dunia perbankan konvensional, proses bisnis yang dilakukan adalah non syariah, serta praktek dalam pembiayaan yang bersifat ribawi. Adapun strategi yang telah disiapkan oleh branch manager KCU Makassar adalah dengan melakukan proses rekrutmen yang sangat selektif, memeriksa informasi data yang dimiliki oleh kandidat tersebut (SID Checking), serta melakukan referensi cek kepada bank sebelumnya. Selain itu, diberikan komitmen tertulis bahwa kandidat tersebut akan tunduk dan patuh kepada nilai-nilai yang telah berlaku di Bank Muamalat, sehingga peran branch manager sebagai pemimpin sudah sejalan dengan harapan organisasi”

8. Apa yang dimaksud Budaya Organisasi di Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua.?

Jawab: Budaya suatu organisasi tidak selalu mudah dipahami, tidak konkrit dan sering hanya dinyatakan secara implisit, setiap organisasi menciptakan serangkaian asumsi, kesepakatan dan norma - norma yang mengatur perilaku para anggotanya sehari - hari. Perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi akan berakibat tidak hanya pengakuan atas keberadaan seseorang sebagai anggota, tetapi juga mendapatkan imbalan dan penghargaan. Sebaliknya, perilaku yang dinilai negatif, karena tidak sesuai dengan budaya organisasi, dikenakan sanksi dapat berupa pengakhiran keberadaan seseorang dalam organisasi yang bersangkutan”.

9. Nilai dominan yang sudah terbentuk pada Bank Muamalat Indonesia sudah mencerminkan sebuah keharusan bagi sebuah perusahaan jasa kepada masyarakat, yakni pelayanan yang terbaik demi kepuasan pelanggan. Mengapa dianggap penting.?

Jawab: Hal yang paling utama adalah memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, sebagai perusahaan pada umumnya maka nilai dominan tersebut paling esensial dan terletak pada adanya motto, visi dan misi bagi pelanggan”

10. Bagaimana Iklim budaya organisasi yang dirasakan oleh anggota organisasi atau sumber daya insani Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua.?

Jawab: Bahwa Bank Muamalat Indonesia mencerminkan gambaran iklim organisasi yang syarat akan kerja keras yang selalu dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan staf guna memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan dan kinerja optimal bagi pemegang saham”.

11. Apa pentingnya Kepemimpinan Digital di Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua.?

Jawab: Dengan menggunakan kepemimpinan digital, dapat mempermudah seorang pemimpin untuk mengarahkan karyawan dan membuat inovasi produk di perbankan syariah. Dalam hal ini, untuk memudahkan dalam melayani nasabah, sudah diciptakan produk di bank muamalat seperti Muamalat Mobile Banking (M-DIN), Aplikasi QRIS, pengoperasian dalam human capital informasi system (Muamalat Human Power) yang dapat membantu karyawan mempermudah dalam melakukan pekerjaannya. Dengan adanya praktik transformasi kepemimpinan di PT Bank Muamalat Indonesia, saat ini memiliki banyak keuntungan yang didapat dengan menggunakan kepemimpinan digital, yaitu lebih mudah menyampaikan tujuan bersama, serta lebih memahami konsep yang ingin dituju oleh PT Bank Muamalat Indonesia di Region Sulampua”.

12. Bagaimana peran manajemen dalam menghadapi Era Perubahan atau Disrupsi saat ini.?

Jawab: Bahwa perusahaan memiliki respon yang tinggi dalam mengatasi masalah krisis yang dialami oleh karyawan, manajemen akan berusaha mencari jalan keluar agar krisis yang dialami oleh organisasi maupun karyawan dapat dieliminir sedemikian rupa dengan melakukan pendidikan maupun pencerahan dalam peningkatan kompetensinya”.

13. Mengapa seorang pemimpin harus dapat memberikan contoh secara kompleks kepada karyawannya.?

Jawab: Pemimpin memang harus menjadi rolle modelling, seperti tingkah lakunya, wawasannya, kemampuan dan cara bicaranya dan perlu untuk dipertahankan agar PT Bank Muamalat bisa tampil beda dengan perbankan syariah lainnya”.

14. Para pemimpin juga berusaha mensosialisasikan dan mentransformasikan budaya organisasi keseluruh jajaran organisasi. Mengapa.?

Jawab: Dapat melalui morning briefing, bisa dalam meeting-meeting rutin atau pada saat tertentu apabila diharuskan segera kepada karyawan”.

15. Bagaimana Peranan pemimpin dalam PT Bank Muamalat Indonesia yang dapat diamati dari perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan.?

Jawab: Pemimpin telah memberikan ruang gerak yang bebas bagi karyawan untuk melakukan inovasi, selain itu pemimpin juga telah melakukan tugas dan tanggung jawabnya kepada karyawan dengan adil dan bijaksana sehingga karyawan dapat maksimal dalam menjalankan semua tugasnya”.

16. Urgensi Kompetensi di Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua.?

Jawab: Dalam menghadapi perkembangan teknologi, sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia memang perlu melakukan peningkatan kompetensinya terutama terkait dengan teknologi digital, agar bisnis bank bisa mengikuti persaingan dengan para kompetitor diluar sana”.

17. Dengan adanya teknologi digital, apakah akan berdampak terhadap beberapa posisi pekerjaan yang akan berkurang.?

Jawab: Adopsi teknologi digital mengakibatkan terjadinya perubahan kebutuhan profesi pada perbankan syariah. Beberapa profesi yang bersifat manual akan semakin berkurang kebutuhannya, sebaliknya akan muncul beberapa profesi baru yang sebelumnya tidak ada. Oleh karena itu, program pengembangan sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia harus mengantisipasi munculnya profesi – profesi tersebut”.

18. Bagaimana Upaya Bank Muamalat Indonesia mengantisipasi kekurangan SDI.?

Jawab: untuk mengantisipasi terjadinya kekurangan sumber daya insani yang memiliki kompetensi dibidang technology and software maka PT Bank Muamalat Indonesia perlu melakukan berbagai upaya untuk memenuhi kebutuhan kompetensi sumber daya insani di bidang teknologi digital melalui program pengembangan kompetensi sumber daya insani yang terencana, terukur, dan berkelanjutan”.

19. Mengapa Perlindungan Konsumen dianggap penting di Bank Muamalat Indonesia.?

Jawab: Complain nasabah bisa terjadi kapan saja, namun apabila peningkatan kompetensi sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar khususnya dalam teknologi digital dapat dilakukan secara berkelanjutan sesuai dengan perkembangan saat ini. Maka insyaa Allah complain nasabah akan berkurang secara signifikan. Karena rata-rata system perbankan sudah mengkorvensi ke digital banking system seperti : aplikasi Muamalat DIN, Mobile Banking, serta transaksi menggunakan QRIS. Secara tidak langsung hal ini mengurangi walk-in customer untuk berkunjung ke Bank Muamalat”.

20. Mengapa Sektor Jasa Keuangan dianggap penting.?

Jawab: Sektor jasa keuangan merupakan salah satu pilar penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional, sehingga pengembangan sumber daya insani PT Bank Muamalat Indonesia menjadi tanggung jawab semua pemangku kepentingan di sektor jasa keuangan. Mengingat strategisnya industri jasa keuangan maka aspek sumber daya insani menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa dana-dana masyarakat tersimpan dan dikelola dengan baik dan akuntabel”.

21. Kenapa Knowledge merupakan hal yang penting dimiliki oleh seluruh SDI.?

Jawab: Meningkatkan aspek pengetahuan dalam bekerja merupakan suatu yang penting tetapi mudah untuk dilakukan, tetapi yang paling penting membangun nilai diri dan motivasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip agama yang dipercayai sangatlah sulit diwujudkan. Namun ketika nilai diri dan motivasi keagamaan itu dapat diwujudkan maka visi-misi perbankan syariah akan mudah tercapai. Selama ini bank syariah yang ada dan berkembang hanya mampu mencapai visi material dan finansial saja namun secara substansial bank syariah belum mampu mencapai visi utamanya”.

22. Mengapa Organisasi di tingkat dianggap penting di Bank Muamalat Indonesia.?

Jawab: Secara struktural, ujung tombak kemajuan perbankan syariah berada pada bank-bank yang beroperasi di tingkat cabang. Seberapa baik dan strategisnya kebijakan pusat, bila kemampuan operasinya tidak baik maka pencapaian target-target bisnis akan gagal. Maka dalam konteks ini pembinaan dan pengembangan mutu pendidikan dan kompetensi sumber daya insani di Bank Muamalat harus berlandaskan pada nilai-nilai syariah secara komprehensif dengan muatan kompetensi teknis yang baik pula”.

23. Apa sebabnya Penggunaan Modal Investasi pada Strategi hal lain dianggap Lebih Menguntungkan.?

Jawab: Menurut informan, mendistruksi dari perbankan tradisional menjadi perbankan digital membutuhkan banyak modal investasi. Padahal, rancangan strategis arah penggunaan modal investasi telah dijalankan sebelumnya. Seperti pada bank muamalat yang lebih menggenjot investasi pada keberadaan infrastruktur yang apabila dilakukan perubahan arah penggunaan modal investasi juga membutuhkan dana yang besar”.

24. Mengapa siklus hidup yang stuck pada masa transisi didalam organisasi dianggap tantangan.?

Jawab: Bank Muamalat Indonesia masih pada tahap pertumbuhan. Dibandingkan dengan BCA, Mandiri, BRI yang sudah berdiri lebih lama dan mempunyai satelit sendiri, Bank Muamalat masih dikatakan muda yaitu 30 tahun. Sehingga Bank Muamalat masih terus menggali informasi dari konsumen-konsumen, nasabah-nasabah, customer-customer tentang kebutuhan mereka terhadap jasa pelayanan perbankan yang nantinya akan dijadikan bahan referensi untuk perkembangan produk yang sudah ada. Selain itu, Bank Muamalat juga masih perlu meningkatkan pertumbuhan literasi tentang keberadaan Bank Muamalat sendiri sebagai bank umum syariah karena paradigma masyarakat masih menganggap bahwa Bank Muamalat hanya sebagai bank yang melayani urusan Haji dan Umrah saja. Informan menyatakan bahwa strategi digital Bank Muamalat masih dalam tahap strategi digital sebagai bagian dari produk atau strategi pelanggan. Hal ini ditunjukkan dari digital banking yang ada belum merubah secara massif tatanan kegiatan perbankan secara tradisional”

B. Pedoman Wawancara (Operation Service Manager) – AG

1. Bagaimana karakteristik kepemimpinan di PT Bank Muamalat Indonesia.?

Jawab: Kepemimpinan dalam Bank Muamalat memiliki karakteristik tersendiri. Karakteristik tersebut menggabungkan persyaratan kepemimpinan industri perbankan dengan ciri kepemimpinan yang islami. Bisnis lembaga keuangan perbankan syariah merupakan bisnis kepercayaan (trust), sehingga seorang pemimpin di perbankan syariah harus memiliki integritas yang tinggi dan menjunjung kode etik profesi dengan konsisten. Di sisi lain, ciri pemimpin islami adalah mampu menjalankan dan menjadi contoh pelaksanaan sifat Rasulullah, yaitu Sidik, Fatanah, Amanah dan Tablig”.

2. Apayang dilakukan untuk menghadapi tantangan rekrutmen eksternal di Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua.?

Jawab: Kami mengharuskan agar semua karyawan eksternal yang telah direkrut baik untuk posisi Entry level, supervisor, manager maupun Top Leader wajib dan patuh untuk menjalankan Nilai Muamalat

Ideal dan menjadikan sebagai budaya kerja dalam perilaku sehari-hari”.

3. Mengapa membangun hubungan yang baik dengan sumber daya insani yang ada dianggap penting.?

Jawab: Hubungan yang baik antara sesama karyawan dilakukan dengan cara membina dengan rasa kepedulian terhadap karyawan agar tanggung jawab dan fungsi control dilakukan sebagaimana mestinya. Adapun upaya yang dilakukan pemimpin dalam menjaga agar hubungan baik dapat terwujud. Perhatian yang dapat diberikan oleh atasan dengan cara memberi motivasi kerja dan kepercayaan kepada para karyawannya”.

4. Apa saja Fungsi Budaya Organisasi.?

Jawab: Fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial di dalam mempersatukan anggota-anggotanya dalam tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai yang harus dilakukan oleh para anggota”.

5. Bagaimana tingkat kepatuhan SDI terhadap Nilai atau norma – norma di PT Bank Muamalat Indonesia.?

Jawab: Tingkat Kepatuhan karyawan sangat baik dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Wujud kepatuhan sumber daya insani tersebut dapat dilihat dari Sikap bertahan yang ditunjukkan dalam suasana apapun. Bahkan Pada saat krisis di tahun 2019-2021 yang dialami Bank Muamalat Indonesia tetap akan bertanggung jawab dan pekerjaan harus tetap diselesaikan”.

6. Mengapa Filosofi dianggap penting ditanamkan oleh pimpinan kepada karyawannya.?

Jawab: Pimpinan berusaha mempengaruhi karyawan dengan menanamkan sebuah filosofi agar dapat mengembangkan diri sehingga dapat menunjang kompetensi dan prestasi masing-masing karyawan. Begitupula peraturan yang menjadi pedoman didalam kebijakan PT Bank Muamalat Indonesia sudah diterapkan dengan baik oleh seluruh sumber daya insani di masing-masing unit kerjanya”.

7. Mengapa Iklim organisasi menjadi faktor penting di Bank Muamalat?

Jawab: Iklim organisasi di Bank Muamlat Regional Sulampua sangat nyaman dan bersahabat, suasananya nyaman dan adanya saling pengertian antar sesama karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja juga harus mendukung dan harus bisa memotivasi kerja didalam perusahaan”.

8. Apa yang dimaksud Teknologi Digital.?”“Teknologi digital adalah bagian dari perkembangan sistem informasi yang sangat penting bagi keberlangsungan tata kelola dan sumber daya manusia, khususnya untuk Bank Muamalat Indonesia yang tidak bisa melaksanakan pekerjaan tanpa

teknologi digital saat ini, karena semua pekerjaan yang di lakukan di dalam maupun luar kantor semuanya menggunakan teknologi digital, seperti komputer, Laptop, HP, LAN (Local Area Network), jaringan Speedy, dan aplikasi M-DIN yang dimiliki. Melihat dan memantau sebuah cabang juga menggunakan teknologi digital, sehingga memudahkan dalam membentuk budaya organisasi dalam pekerjaan. Hal ini dapat mempermudah karyawan dalam memahami visi dan misi yang disampaikan seorang pemimpin kepada karyawan, jadi teknologi digital itu sangat penting dalam membentuk budaya organisasi, dan sangat membantu, tidak hanya karyawan, seorang pemimpin juga dalam melaksanakan tugasnya untuk tujuan bersama”.

9. Bagaiman cara perusahaan melakukan upaya agar karyawan dapat menjaga komitmennya.?

Jawab: Memberikan motivasi dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi”.

10. Apa Peran pemimpin sebagai role modelling dalam menegakkan nilai-nilai atau moral budaya organisasi.?

Jawab: Mendorong karyawan di PT Bank Muamalat Indonesia untuk dapat melaksanakan atauran atau ketentuan agar budaya organisasi tercipta sesuai keinginan perusahaan”.

11. Bagaimana Pemimpin meng-agendakan jadwal untuk rapat guna membahas masalah yang dihadapi karyawan.?

Jawab: Sering diadakan meeting-meeting secara weekly, monthly, quarterly, dan evaluasi semester guna mencari solusi dan monitoring program kerja yang telah direncanakan pada tahun berjalan”.

12. Bagaimana pengembang teknologi digital menyediakan layanan baru dalam bentuk aplikasi digital.?

Jawab: melalui omnichannel, bank dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat dan aman kepada seluruh nasabah dengan system yang terintegrasi, baik melalui kantor bank, agen bank, ATM, telepon dan internet. Disisi lain, penggunaan aplikasi digital secara tidak langsung akan mempengaruhi kebutuhan kantor cabang bank. Hal ini terlihat dari jumlah kantor cabang bank yang semakin menurun sejak tahun 2016”.

13. Mengapa Penerapan Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan menjadi faktor yang sangat penting.?

Jawab: Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan atau yang juga dikenal dengan Governance, Risk, and Compliance (GRC) merupakan aspek yang menjadi perhatian besar dalam proses bisnis di industri sektor jasa keuangan. Pentingnya GRC tersebut untuk memastikan bahwa sektor jasa keuangan dapat menjalankan kegiatan usahanya dengan baik dan mampu menjaga kepercayaan pasar. Nah, untuk

memastikan penerapan GRS pada PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan sumber daya insani yang berkualitas, berkompeten, dan berintegritas”.

14. Sumber daya insani yang seperti apa dibutuhkan oleh Bank Muamalat Indonesia.?

Jawab: Sumber daya insani yang memiliki keterampilan digital (digital skills) sangat dibutuhkan oleh sektor jasa keuangan khususnya PT Bank Muamalat Indonesia, tidak hanya mendukung keberlangsungan kegiatan usaha industri jasa keuangan, namun diharapkan juga mampu mempercepat transformasi digital. Pengembangan keterampilan digital harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan agar sumber daya insani pada PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua memiliki daya saing global”.

15. Mengapa Peningkatan kompetensi SDI penting.?

Jawab: Manajemen harus memprioritaskan peningkatan kualitas sumber daya insani-nya melalui pengembangan keterampilan dan riset khususnya di PT Bank Muamalat Indonesia sebagai sektor jasa keuangan, agar memiliki daya saing regional dan global karena cepat atau lambat kita tidak bisa menunggu disrupsi ini akan mempengaruhi semua sektor di perbankan syariah. Selain itu diperlukan peningkatan kapasitas sumber daya insani melalui program pengembangan kompetensi sumber daya insani dalam rangka mendukung system keuangan berkelanjutan di Indonesia”.

16. Mengapa kompetensi menjadi kunci utama di perbankan syariah.?

Jawab: Potensi besar ekonomi syariah harus dioptimalkan agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan dalam Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia pada 2019-2024. Sumber daya insani yang kompeten menjadi kunci utama untuk mencapai target tersebut. Pengembangan Kompetensi sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia sebagai sektor jasa keuangan syariah menjadi penggerak dalam mendukung pertumbuhan ekonomi syariah nasional. Dengan begitu, ekspektasi kita skala usaha ekonomi syariah naik 100% dalam 5 tahun. Pangsa pasar syariah mencapai 20% dalam 5 tahun. ekspor industri halal terhadap PDB naik 100% dalam 10 tahun. Peningkatan swasembada pangan dan energi melalui share impor industri pangan dan energi turun 25% dalam 10 tahun. Meningkatkan skor atau kinerja dalam Indeks Maqasid Syariah nasional dan internasional”.

17. Mengapa Pengembangan Kompetensi SDI menjadi konsen utama untuk dilakukan.?

Jawab: Pengembangan sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia menjadi salah satu faktor penting guna meningkatkan

kompetensi dan pemahaman produk jasa keuangan, sehingga dapat memberikan pelayanan yang mengedepankan perlindungan konsumen sektor jasa keuangan. Sejauh tahun 2020-2021 di PT Bank Muamalat Indonesia tingkat nasabah yang melakukan Complain sudah sangat berkurang".

18. Apa peran penting pengembangan kompetensi di industry Jasa Keuangan.?

Jawab: Pelaku Usaha Jasa Keuangan saat ini berjumlah 51.330 dengan ukuran dan kompleksitas usaha yang berbeda-beda. Namun demikian, diharapkan kualitas sumber daya insani di masing-masing lembaga jasa keuangan memiliki tingkat kompetensi yang memadai sesuai dengan standar kompetensi. Sektor jasa keuangan memiliki peran penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, melalui penyaluran kredit perbankan pada 17 sektor usaha. Sektor usaha mulai dari perdagangan besar dan eceran sampai dengan pengelolaan air dan sampah, serta jasa lain telah mendapatkan pembiayaan guna mendukung kegiatan usaha di sektor-sektor tersebut".

19. Mengapa Aspek Pengetahuan (Knowledge) menjadi focus utama yang perlu ditingkatkan.?

Jawab: Salah satu faktor yang menentukan peningkatan kinerja lembaga bank adalah dengan ketersediaan Sumber daya insani dan infrastruktur pendukung yang berkualitas. SDI yang berkualitas yang dibutuhkan oleh bank syariah adalah SDI yang secara keilmuan paham tentang konsep bank syariah dan ekonomi syariah, dan secara psikologis dia memiliki semangat keislaman yang tinggi. SDI yang hanya mengerti tentang ilmu bank syariah dan ekonomi syariah saja, tetapi tidak memiliki semangat keislaman yang tinggi, maka ilmunya bagai tidak ada ruh. Sehingga dalam beraktifitas sehari-hari dia tidak ada rasa memiliki (sense of belonging) dan rasa tanggung jawab (sense of responsibility) terhadap kemajuan bank syariah".

20. Upaya yang dilakukan dalam mempersiapkan kompetensi Sumber Daya Insani di PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua.?

Jawab: Kualifikasi Sumber daya insani perbankan syaria'ah di masa depan, terutama diarahkan kepada upaya peningkatan profesionalisme yang tidak hanya berkaitan dengan masalah keahlian dan keterampilan saja, namun yang jauh lebih penting adalah menyangkut komitmen moral dan etika bisnis yang mendalam atas profesi yang dijalannya. Pemahaman dan perwujudan tidak nyata dari nilai-nilai moral agamis merupakan persyaratan mutlak bagi sumber daya insani PT Bank Muamalat Indonesia di masa depan".

21. Mengapa konsep Manajemen Langit ZIKR PKR MIKR diterapkan oleh Bank Muamalat Indonesia.?

Jawab: Konsep ZIKR PKR MIKR: Ketiga prinsip tersebut menjadi landasan universal dalam praktik bisnis di PT Bank Muamalat Indonesia sejak kepemimpinan bapak Riawan Amin sebagai Direktur PT Bank Muamalat Indonesia. Dengan menerapkan ketiga prinsip diatas maka para sumber daya insani di Bank Muamalat Region Sulampua mampu bersaing secara global. Sebab universalitas nilai-nilai tersebut mampu beradaptasi pada setiap perubahan dan lingkungan bisnis apapun. Karena dalam konteks global perubahan tidak melihat seberapa siap suatu organisasi merespon perubahan tersebut, jika respon suatu organisasi lambat dikarenakan regulasi yang tidak berbasis pada nilai universal maka akan tertinggal dari yang lainnya”.

22. Secara umum tantangan yang dialami oleh PT Bank Muamalat Indonesia sebagaimana banyak dialami oleh Perbankan syariah di Indonesia, menurut anda hal ini disebabkan karena apa.?

Jawab: bahwa DPS merupakan salah satu penyebab sulitnya penerapan digital banking system. Bank syariah harus memperhatikan prinsip-prinsip syariah yang berlaku. Jika terdapat inovasi baru, harus minta persetujuan DPS. Hal ini dianggap sebagai tembok besar yang harus dilalui sehingga respon bank syariah juga tidak bisa secepat perbankan konvensional”.

C. Pedoman Wawancara (Branch Manager) – CL

1. Apakah diperusahaan anda semua sumber daya insani sudah menjalankan kepatuhan terhadap ketentuan yang ada.?

Jawab: bahwa Bank Muamalat Indonesia KCU Jayapura sudah menjalankan Peraturan sebagai cerminan oleh seluruh karyawannya. Para karyawan telah melakukan pekerjaan sesuai dengan job description masing-masing sesuai dengan pedoman system operating procedure

2. Demi tercipta sebuah budaya organisasi yang sangat baik dengan cerminan melalui perilaku pimpinan maka perusahaan berusaha mempengaruhi karyawan dengan memberikan contoh baik, mengapa.?

Jawab: sangat penting bagi seorang pimpinan memberikan contoh yang baik kepada semua lini karyawan yang ada di cabang tersebut”.

3. Bagaimana anda menjaga komitmen para SDI ditempat anda.?

Jawab: Agar komitmen dapat tetap terjaga maka harus dilakukan Reward dan Punishment dari manajemen, ada penelitian yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Setiap milad Bank Muamalat Indonesia tanggal 1 Mei selalu diberikan reward kepada karyawan yang berperestasi, begitupun sebaliknya karyawan yang under-perform akan diberikan Punishment dalam bentuk Performance

Improvement Program, untuk bisa memperbaiki kinerja pada tahap selanjutnya”.

4. Bagaimana bentuk sosialisasi di tempat anda.?

Jawab: sosialisasi dilakukan melalui media Teknologi Informasi agar dapat lebih bagus dalam mentoring maka selalu disosialisasikan perubahan itu. Bukan bawahan saja tetapi atasan juga”.

5. Apa saja tantangan dalam pengembangan kompetensi di Bank Muamalat Indonesia.?

Jawab: Problem itu muncul karena pertama bank syariah berkembang belum berbasis pada nilai-nilai islami yang terkandung dalam sistem profit and loss sharing-nya namun hanya profit sharing semata, kedua dengan profit sharing tentu bank syariah dinyatakan belum siap dengan kerugian-kerugian yang ditanggung jika menerapkan prinsip yang sebenarnya. Ketiga investasi sektor perbankan syariah tidak sepadan dengan bank konvensional di Indonesia sehingga perlambatan pertumbuhan asset bank syariah terjadi pada decade terakhir ini. Keempat kompetensi dan profesionalitas SDI nya tidak sebaik SDI bank Konvensional meskipun bank konvensional tidak berbasis prinsip-prinsip Islam”.

6. Apakah Turn over dan adanya Talent War menjadi tantangan dalam pengembangan kompetensi di Bank Muamalat.?

Jawab: Turn over sumber daya insani di Bank Muamalat Region Sulampua khususnya pada unit bisnis bisa dikatakan cukup tinggi, hal ini disebabkan beberapa factor. Seperti factor eksternal yaitu adanya Talent War bagi perbankan syariah lainnya untuk membajak talent yang ada di Bank Muamalat Indoseia Region Sulampua. Adapun factor internal yang dialami oleh sumber daya insani itu sendiri seperti merasa employee benefit masih kurang dari ekspektasi, pengembangan karir, tidak bersedia ditempatkan diluar kota. Hal ini menyebabkan tingkat kompetensi yang sudah diinvestasikan oleh Manajemen hilang begitu saja mengikuti keluarnya sumber daya insani tersebut”.

D. Pedoman Wawancara (Branch Manager) – EW

1. Apakah diperusahaan anda semua sumber daya insani sudah menjalankan kepatuhan terhadap ketentuan yang ada.?

Jawab: Karyawan sudah mengikuti aturan – aturan yang ada, tetapi adakalanya bahwa terkadang dalam menjalankan pekerjaan juga terdapat kesalahan. Aturan – aturan tersebut semuanya tertulis, seperti petunjuk teknis pelaksanaan pekerjaan, atau SOP. Standar Operating System ini apabila tidak dilaksanakan maka akan diberlakukan pemberian sanksi kepada pelaksana-nya. Mulai dari yang sifanya ringan sampai kategori berat”.

2. Bagaimana sikap anda dalam menyingkapi adanya krisis ditahun sebelum?

Jawab: sama, yakni sangat terbuka terhadap krisis yang menimpa organisasi. Perusahaan juga menerapkan beberapa kebijakan untuk mengatasi krisis organisasi dengan membangun mental dan spirit karyawan untuk lebih giat dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya”.

E. Pedoman Wawancara (Operation Service Manager) – IY

1. Bagaimana Implementasi Nilai Muamalat Ideal di cabang anda.?

Jawab: Implementasi Nilai-nilai Muamalat Ideal yang dapat kita lihat secara langsung apabila kita mengunjungi kantor PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar dan Region Sulampua yaitu pelayanan oleh Customer Service dan Teller dengan menggunakan pakaian yang Islami (khususnya wanita) disini menggunakan hijab dan rok (tidak menggunakan celana). Serta layanan customer pada saat masuk waktu sholat para karyawan laki-laki akan meninggalkan pekerjaannya dan bersama-sama menuju ke masjid untuk melaksanakan Sholat. Pada waktu awal implementasi Nilai ini, tidak sedikit Complain nasabah yang kami terima dari bagian services karena nasabah banyak juga yang datang ke Bank pada saat jam istirahat (bertepatan dengan waktu Dzuhur), tapi tidak dilayani karena Frontlinernya sedang melaksanakan sholat. Namun, setelah dijelaskan akhirnya nasabah bisa memahami bahwa ini adalah implementasi dari Corporate Values kami di PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua”.

2. Bagaimana proses rekrutmen karyawan baru ditempat anda.?

Jawab: Melalui seleksi dokumen dan tes pengetahuan agama (mengaji) dilanjutkan dengan proses wawancara untuk mengetahui kemampuan kandidat. Melakukan Psikologi tes dengan kerjasama lembaga psikotest. Melakukan Tes Kesehatan yang diperlukan untuk Job pekerjaan tertentu”.

3. Bagaimana anda menghadapi adanya Culture Shock di tempat anda.?

Jawab: Di Bank Muamalat Indonesia sendiri, mayoritas nasabah adalah berusia 35 tahun keatas atau kelahiran pada tahun 1980 – 1950an yang sudah terbiasa dengan cara tradisional. Sedangkan nasabah dengan kelahiran 1990 yang sudah mengikuti perkembangan teknologi, lebih terbuka dan dapat menyerap inovasi lebih mudah. Selain usia, culture shock juga dipengaruhi keadaan geografis nasabah. Nasabah yang tinggal dikota-kota bagian timur lebih percaya dengan adanya bentuk fisik dari perbankan. Sedangkan nasabah yang berada dikota kota besar seperti di Makassar, Kendari, Gorontalo dan Manado sudah menjatuhkan pilihan kepada digital banking”.

Lampiran 3. Hasil Wawancara

A. Gambaran Umum

1. Profil dan Sejarah PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk selanjutnya disebut “Bank Muamalat Indonesia” atau “BMI” didirikan berdasarkan Akta No. 1 tanggal 1 November 1991 Masehi atau 24 Rabiul Akhir 1412 H, dibuat di hadapan Yudo Paripurno, S.H., Notaris, di Jakarta dengan nama PT Bank Muamalat Indonesia. Akta pendirian tersebut telah memperoleh pengesahan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-2413.HT.01.01 Tahun 1992 tanggal 21 Maret 1992 dan telah didaftarkan pada kantor Pengadilan Negeri Jakarta Pusat pada tanggal 30 Maret 1992 di bawah No. 970/1992 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 34 tanggal 28 April 1992 Tambahan No. 1919A.

Pendirian Bank Muamalat Indonesia digagas oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI), Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan pengusaha muslim yang kemudian mendapat dukungan dari Pemerintah Republik Indonesia, sehingga pada 1 Mei 1992 atau 27 Syawal 1412 H, Bank Muamalat Indonesia secara resmi beroperasi sebagai bank yang menjalankan usahanya berdasarkan prinsip syariah pertama di Indonesia. Puncaknya, pada 27 Oktober 1994, Bank Muamalat Indonesia mendapatkan izin sebagai Bank Devisa setelah setahun sebelumnya terdaftar sebagai perusahaan publik yang tidak listing di Bursa Efek Indonesia (BEI). Pada tahun 2003, BMI dengan percaya diri melakukan Penawaran Umum Terbatas (PUT) dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) sebanyak 5 (lima) kali dan merupakan lembaga perbankan pertama di Indonesia yang mengeluarkan Sukuk Subordinasi Mudharabah. Aksi korporasi tersebut semakin menegaskan posisi Bank Muamalat Indonesia di peta industri perbankan Indonesia.

BMI terus berinovasi dan mengeluarkan produk-produk keuangan syariah seperti Asuransi Syariah (Asuransi Takaful), Dana Pensiun Lembaga Keuangan Muamalat (DPLK Muamalat) dan multifinance syariah (Al-Ijarah Indonesia Finance) yang seluruhnya menjadi terobosan di Indonesia. Selain itu produk Bank yaitu Shar-e yang diluncurkan pada tahun 2004 juga merupakan tabungan instan pertama di Indonesia. Produk Shar-e Gold Debit Visa yang diluncurkan pada tahun 2011 tersebut mendapatkan penghargaan dari Museum Rekor Indonesia (MURI) sebagai Kartu Debit Syariah dengan teknologi chip pertama di Indonesia serta layanan e-channel seperti internet banking, mobile banking, ATM, dan cash management. Seluruh produk-produk tersebut menjadi pionir produk syariah di Indonesia dan menjadi tonggak sejarah penting di industri perbankan syariah. Seiring kapasitas Bank yang semakin diakui, Bank semakin melebarkan sayap dengan terus menambah jaringan kantor cabangnya di seluruh Indonesia. Pada tahun 2009, Bank mendapatkan izin untuk membuka kantor cabang di Kuala Lumpur, Malaysia dan menjadi bank pertama di Indonesia serta satu-satunya yang mewujudkan ekspansi bisnis di Malaysia. Hingga saat ini, Bank telah memiliki 276 kantor layanan termasuk 1 (satu) kantor cabang di Malaysia. Operasional Bank juga didukung oleh jaringan layanan yang luas berupa 710 unit ATM Muamalat, 120.000

jaringan ATM Bersama dan ATM Prima, 95 unit Mobil Kas Keliling serta jaringan ATM di Malaysia melalui Malaysia Electronic Payment (MEPS).

Menginjak usianya yang ke-20 pada tahun 2012, Bank Muamalat Indonesia melakukan rebranding pada logo Bank untuk semakin meningkatkan awareness terhadap image sebagai Bank syariah Islami, Modern dan Profesional. Bank pun terus mewujudkan berbagai pencapaian serta prestasi yang diakui baik secara nasional maupun internasional. Hingga saat ini, Bank beroperasi bersama beberapa entitas anaknya dalam memberikan layanan terbaik yaitu Al-Ijarah Indonesia Finance (ALIF) yang memberikan layanan pembiayaan syariah, (DPLK Muamalat) yang memberikan layanan dana pensiun melalui Dana Pensiun Lembaga Keuangan, dan Baitulmaal Muamalat yang memberikan layanan untuk menyalurkan dana Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS). Sampai saat ini Bank Muamalat Indonesia terus bermetamorfosa untuk menjadi entitas yang semakin baik dan meraih pertumbuhan jangka panjang. Dengan strategi bisnis yang terarah Bank Muamalat Indonesia akan terus melaju mewujudkan visi menjadi “The Best Islamic Bank and Top 10 Bank in Indonesia with Strong Regional Presence”.

2. Visi dan Misi PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.

a. Visi

“Menjadi Bank Syariah Terbaik dan termasuk dalam 10 Bank Terbesar di Indonesia dengan eksistensi penguasaan yang diakui di tingkat regional.”

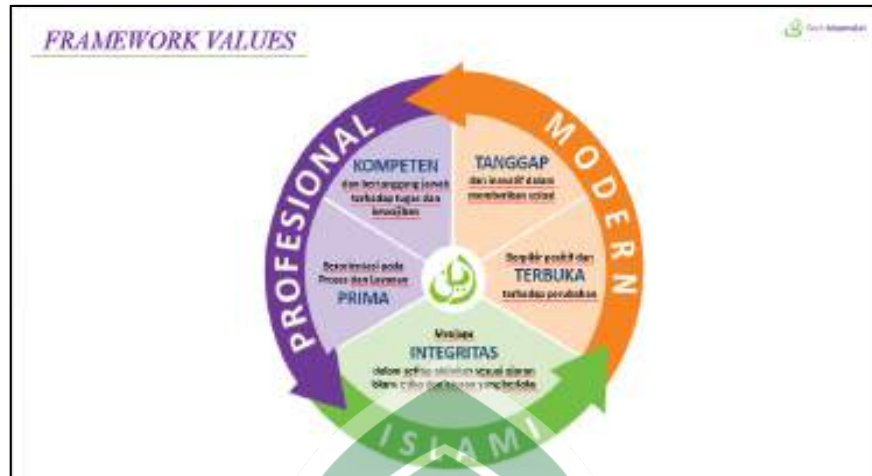
b. Misi

“Membangun Lembaga Keuangan Syariah yang Unggul dan Berkesinambungan dengan penekanan pada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya insani yang islami dan profesional serta orientasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh kepentingan.”

3. Nilai-Nilai

Nilai Utama Bank Muamalat Indonesia adalah *Islami – Modern – Profesional* yang kemudian diturunkan menjadi 5 Perilaku Utama dimana nilai Islami diturunkan menjadi Integritas, nilai Modern diturunkan menjadi Terbuka dan Tanggap, serta nilai Profesional diturunkan menjadi Kompeten dan Prima. Ke-5 perilaku utama tersebut untuk selanjutnya diturunkan masing-masing memiliki 7 (tujuh) indikator perilaku dan 11 Do's and Dont's sebagai panduan karyawan dalam penerapan nilai-nilai tersebut dalam pelaksanaan kerja.

Gambar 4.1
 Nilai-Nilai PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk.

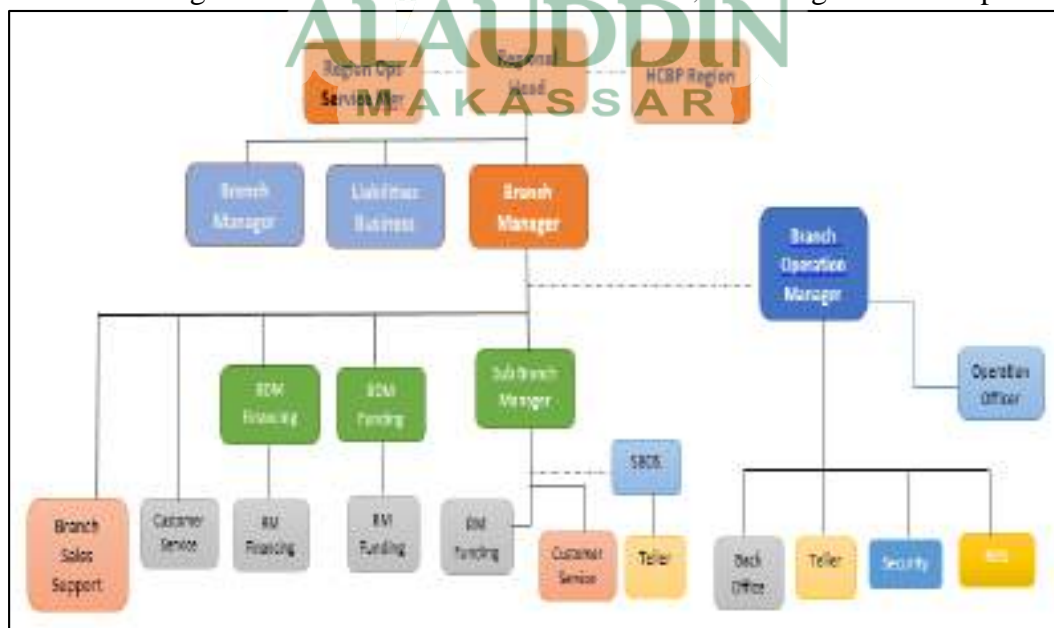


Sumber : Refreshment Values PT Bank Muamalat Indonesia, 2020.

4. Struktur Organisasi PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.

Struktur dalam sebuah organisasi merupakan hal yang urgent. Karena organisasi ini tidak bisa dijalankan oleh satu orang, organisasi membutuhkan beberapa orang yang akan menjalankan tugas dan fungsinya. Maka perlu adanya struktur yang dibentuk agar setiap pengurus memiliki tanggung jawab dan wewenangnya. PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Region Sulampua juga mempunyai struktur kepengurusan Regional dibawah struktur pusat :

Gambar 4.2.
 Struktur Organisasi PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Regional Sulampua



Sumber : Data Diolah, 2022

5. Hasil Wawancara

Dalam entitas perbankan nasional, seorang leader harus memahami dengan benar apa yang dimaksud dengan kode etik Bankir Indonesia

1. Seorang bankir patuh dan taat pada ketentuan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.
2. Seorang bankir melakukan pencatatan yang benar mengenai segala transaksi yang bertalian dengan kegiatan banknya
3. Seorang bankir menghindarkan diri dari persaingan yang tidak sehat
4. Seorang bankir tidak menyalahgunakan wewenangnya untuk kepentingan pribadi.
5. Seorang bankir menghindarkan diri dari keterlibatan pengambilan keputusan dalam hal terdapat pertentangan kepentingan.
6. Seorang bankir menjaga kerahasiaan nasabah dan banknya.
7. Seorang bankir memperhitungkan dampak yang merugikan terhadap keadaan ekonomi, social, dan lingkungan dari setiap kebijakan yang ditetapkan oleh banknya.

Pada Bank Muamalat Indonesia selain kode etik, sudah ditetapkan Values atau Nilai-Nilai yang disebut dengan Muamalat IDEAL yang harus dipatuhi oleh setiap insan yang berada didalamnya, yang sudah menjadi komitmen bersama untuk semua level dan posisi yaitu Staff, supervisor, manager, head dan bahkan pada level Board of Director sekalipun. Values ini diimplementasikan dalam bentuk Core Values yang diharapkan akan menjadi Budaya Organisasi sehingga menjadi pedoman dalam implementasi kepemimpinan dan budaya kerja bagi insan Bank Muamalat dalam pekerjaan sehari-hari

Implementasi Muamalat IDEAL di PT Bank Muamalat Indonesia sebagai berikut :

Corporate Values adalah prinsip-prinsip yang dijunjung tinggi oleh perusahaan sebagai panduan untuk bertindak atau berperilaku yang akhirnya membentuk karakter kerja yang selaras untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pentingnya Corporate Values ini adalah menciptakan karakter perusahaan yang menjadi pembeda dengan bank atau perusahaan lain, sebagai dasar pengambilan keputusan strategic di suatu perusahaan, serta sebagai acuan untuk mengembangkan kompetensi karyawan.

Corporate Values atau *Nilai Inti* disebut **Muamalat IDEAL** yang tercermin dalam Nilai Utama yaitu *Islami, Modern, Professional*. Dijelaskan berikut ini :

- A. *Islami* dapat diartikan setiap insan Muamalat adalah manusia yang memiliki integritas dan menunjukkan akhlakul karima dalam perilakunya sehari-hari.
- B. *Modern* dapat diartikan insan Muamalat adalah manusia yang selalu mengikuti perkembangan zaman, namun dengan tetap memperhatikan kesesuaian dengan nilai islami.
- C. *Profesional* dapat diartikan insan Muamalat adalah manusia yang selalu memberikan yang terbaik dalam melakukan pekerjaannya.

Adapun **Perilaku Utama**, dari 3 nilai utama Muamalat diterjemahkan menjadi 5 (lima) perilaku utama yaitu :

1. Menjaga *Integritas* dalam setiap aktivitas sesuai ajaran Islam, etika dan aturan yang berlaku.
2. Berpikir positif dan *Terbuka* terhadap perubahan.
3. *Tanggap* dan inovatif dalam memberikan solusi.
4. *Kompeten* dan bertanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban.
5. Berorientasi pada proses dan layanan *Prima*.

Adapun panduan atau **Indikator Perilaku** sebagai berikut :

a. Integritas

- Mematuhi ajaran Islam sebagai perilaku nyata Rukun Iman dan Ihsan.
- Menjalankan pekerjaan sesuai peraturan dan perundangan yang berlaku.
- Memastikan kehalalan sumber, proses dan hasil.
- Tidak menunda-nunda dalam bekerja dan menjalankan ibadah.
- Memastikan keselarasan antara perkataan dan perbuatan.
- Menjaga amanah yang diberikan.
- Menjaga rahasia perusahaan dan pekerjaan.

b. Terbuka

- Berpikir dan bertindak positif dalam menghadapi perubahan.
- Menerima dan menggunakan system informasi dan teknologi terbaru yang mendukung pekerjaan.
- Melaksanakan hasil kesepakatan dengan baik untuk kepentingan bersama.
- Menghargai perbedaan pendapat dan latar belakang.
- Mengumpulkan informasi sebelum mengambil sikap.
- Menjalani komunikasi yang efektif dan berkesinambungan.
- Senantiasa mengambil perjalanan dari kelebihan pihak lain (benchmark).

c. Terbuka

- Beradaptasi dalam menghadapi berbagai situasi dan kondisi.
- Bertindak proaktif dalam menghadapi tantangan.
- Menggali ide-ide baru dari aktif menyampaikan ide tersebut.
- Memberikan solusi kreatif dengan memahami risikonya.
- Melakukan perbaikan atas system kerja secara berkelanjutan.
- Antusias dalam menangkap peluang.
- Memberi apresiasi terhadap prestasi orang lain.

d. Kompeten

- Aktif meningkatkan kemampuan diri.
- Menyusun perencanaan kerja dan menyelesaikan pekerjaan sesuai kewenangan.
- Mengelola risiko pekerjaan dengan menjalankan prinsip kehati-hatian.
- Memberikan kontribusi dan berkolaborasi untuk mencapai hasil optimal.
- Berani memper-tanggungjawabkan perbuatan.

- Memiliki sikap pantang menyerah dan tidak mudah putus asa.
- Bekerja dengan cepat, tepat dan praktis.

e. Prima

- Menggali kebutuhan nasabah untuk memberikan solusi dan saran produktif.
- Menindak lanjuti keluhan dari nasabah sesuai ketentuan yang berlaku.
- Memberikan kenyamanan serta membangun kepercayaan nasabah dalam segala aktivitas bisnis.
- Memastikan infrastruktur kerja dan pelayanan berfungsi dengan baik.
- Berpenampilan sesuai estetika dan tidak bertentangan dengan syariah.
- Memastikan proses pekerjaan sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku.
- Memastikan proses pekerjaan berlangsung cepat sesuai standar yang ditetapkan.

Walaupun sudah ada Corporate Values di Bank Muamalat Indonesia tantangan masih ada juga bagi seorang pemimpin khususnya di masing-masing cabang di region sulampua. Hal ini dikarenakan masih adanya insan di internal bank muamalat yang kurang aware terhadap prosedur maupun perilaku kerja yang telah ditentukan oleh organisasi. Factor eksternal dari masing-masing daerah yang berbeda-beda mulai dari sulawei, Maluku dan Papua. Dalam hal ini, maka dibutuhkan peran dari seorang pemimpin atau manager dalam setiap unit kerja tersebut agar bisa memberikan treatment atau solusi agar semua insan kembali patuh dan taat terhadap values dan culture di bank muamalat.

Penerapan Corporate Values Muamalat IDEAL dan menjalankan Kode Etik secara benar diharapkan dapat menjadi budaya yang akan mencegah terjadinya tindakan Fraud pada karyawan. Karena Fraud ini akan berimbas kepada karyawan, keluarga, serta orangtua kita pasti akan sangat merasakan kekecewaan yang luar biasa, mereka semua akan terkena dampak sosial dan di cap sebagai anak seorang penjahat, penipu dan sebagainya. Selain itu bank juga akan mendapatkan name risk yang tidak baik di tengah masyarakat. Dengan menjadikan Corporate Values ini sebagai Budaya Kerja dalam kehidupan sehari – hari maka kita sebagai karyawan akan mendapatkan kepercayaan, kehormatan dan kasih sayang dari keluarga, perusahaan, nasabah dan orang-orang di sekitar kita.

Transformasi digital merupakan konsekuensi dari era disrupsi atau lebih dikenal sebagai Era Revolusi Industri 4.0, sehingga terjadi perubahan model bisnis, merombak ekosistem bisnis yang ada menjadi ekosistem baru yang lebih inovatif, kompleks dan dinamis. Perubahan radikal ini dilakukan untuk mempertahankan eksistensi bisnis, dan berjalan seiring dengan perubahan preferensi dan cara bertransaksi nasabah dan masuknya pesaing non bank. (Winasis & Riyanto, 2020).

Salah satu aspek penting dalam perbankan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan di era digital mendorong banyak sekali persoalan, terutama mengenai kesiapan pemimpin dan anggotanya dalam mengeksplorasi segala kemungkinan dalam penggunaan teknologi digital untuk memaksimalkan usahanya. Persoalan kesiapan ini berkaitan dengan transisi dari paradigma analog

menuju digitalisasi yang belum merata. Hal ini disebabkan pemerataan teknologi informasi masih terbentur pada sistem ekonomi industri yang mengakibatkan aksesibilitas teknologi informasi bergantung pada daya beli individu atau kelompok (Farunik, 2017).

Kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi juga menuntut kepekaan terhadap budaya yang terdapat dalam organisasi. Budaya dalam organisasi ini mempunyai fungsi antara lain: menetapkan batas dan wewenang, memberikan rasa identitas kepada anggotanya. Kepemimpinan digital bagian dari proses manajemen perusahaan dengan pola kepemimpinan yang menggunakan teknologi informasi sebagai media dalam memimpin suatu organisasi seperti yang dilakukan di perbankan atau sebuah perusahaan.

Dalam penelitian ini, Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua menggunakan kepemimpinan digital sejak 2013 di masing-masing kantor cabangnya. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, maka semua karyawan dan pemimpin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan mudah dan cepat. Kepemimpinan digital dalam organisasi juga menuntut kepekaan terhadap budaya yang terdapat dalam organisasi di Bank Muamalat Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari karakteristik budaya dalam Muamalat Ideal yang dapat dijadikan pedoman bagi pimpinan untuk membuat keputusan agar organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuan.

Dengan adanya teknologi informasi mampu membawa operasional Bank Muamalat Indonesia lebih mudah melaksanakan visi dan misi untuk tujuan bersama (goals), agar apa yang diinginkan dalam sebuah perusahaan mampu bersaing dan menguasai pasar dalam mengembangkan bisnis dan perbankan dengan baik. Hal ini dimulai dari manajemen yang mempunyai komitmen yang jelas terhadap visi dan misi perusahaan ke depan. Salah satu tujuan bersama mereka dengan menggunakan teknologi digital sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan para karyawan yang dimilikinya.

Membentuk budaya organisasi dengan teknologi digital juga dapat meningkatkan kompetensi para sumber daya insani terhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga disamping menggambarkan identitas organisasi, budaya organisasi memberikan batasan nilai-nilai organisasi yang dimiliki yang berbeda dengan budaya organisasi yang lain diluar bank muamalat. Karakteristik budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman oleh karyawan dalam membentuk perilaku kerja mereka dengan bantuan teknologi digital saat ini. Hal ini sudah sejalan dengan Corporate Values dan Corporate Culture “Muamalat IDEAL” di Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua.

Tidak hanya dalam inovasi produk bisnis bank muamalat, kepemimpinan digital sangat berperan dalam membuat inovasi dalam hal sumber daya insani-nya. Di Bank Muamalat Indonesia beberapa inovasi yang kita kenal yaitu Aplikasi Muamalat Human Power (MHP) yang dapat digunakan untuk mengakses semua Human Capital Function seperti pencatatan daftar kehadiran karyawan, penginputan cuti, talent management, career management, tools untuk melakukan coaching antara supervisor dan bawahannya, serta evaluasi performance

management. Selain itu dalam peningkatan kompetensi sumber daya insaninya, di PT Bank Muamalat Indonesia setiap karyawan dapat mengakses sendiri jenis training yang diminati, materi serta exam online yang dapat diakses oleh setiap insan dalam meningkatkan kompetensinya kapan saja dalam bentuk E-Learning.

Sebagai pioneer perbankan syariah di Indonesia PT Bank Muamalat Region Sulampua, agar dapat terus tumbuh dan bersaing dalam menghadapi pasar industry keuangan syariah. Saat ini membuat fokus bisnis baru untuk menghadapi era perkembangan dan perubahan teknologi (disrupsi digital) yaitu fokus kepada produk syariah dengan menciptakan rasional di market (pricing produk yang kompetitif) dari persepektif Islami, dari perspektif Modern service-nya dilaksanakan secara excellences serta memberikan kenyamanan kepada nasabah, fokus kepada Information Technology yang mumpuni di era digital, peningkatan terhadap syariah governancenya, adapun dari perspektif Profesional dengan fokus kepada pengembangan kompetensi Sumber daya insani baik untuk leader maupun semua unit level didalamnya.

Dengan adanya Nilai Muamalat IDEAL ini, akan dijadikan sebagai landasan bagi PT Bank Muamalat Indonesia untuk menjalankan Strategi pertumbuhan bisnis dalam membentuk Value Added bagi upaya yang telah dilakukan. Sumber daya insani-nya juga harus memiliki Well-Knowledge, good experience di market, kompetitif dengan grade tertinggi. Selanjutnya PT Bank Muamalat akan melakukan Turnaround terhadap Sumber Daya Insani-nya. Tantangan yang paling berat selanjutnya adalah di People dan Culture-nya. Setiap leader harus bisa leading by example dan menjadi role model dari sisi keamanan, professional dan harus mampu menciptakan Trust, baik kepada lingkungan organisasinya maupun kepada Customer.

Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, Presiden telah menekankan pentingnya peningkatan kualitas manusia Indonesia dalam rangka meningkatkan ketahanan ekonomi guna mencapai pertumbuhan yang berkualitas dan berkeadilan. Oleh karena itu, sektor jasa keuangan perlu mendukung upaya Presiden tersebut dengan mengembangkan SDM di sektor jasa keuangan, sehingga mempunyai SDM yang berkualitas dan berdaya saing. Sektor jasa keuangan harus merespons kebijakan Presiden terkait peningkatan kualitas manusia Indonesia dalam RPJMN 2020 - 2024 melalui program pengembangan SDM yang terencana, terukur, dan berkelanjutan.

Dari hasil survei Media Group News (2020) mengenai persepsi tokoh publik tentang pembangunan SDM, dapat diperoleh gambaran bahwa tokoh public bersikap optimis dengan pembangunan SDM melalui reformasi dan revitalisasi sistem pendidikan. Sektor jasa keuangan juga perlu berperan aktif dalam rangka mendukung pembangunan SDM tersebut, dengan berbagai kebijakan maupun program-program pengembangan SDM.

Dalam konteks Sumber Daya Insani di PT Bank Muamalat Indonesia, perkembangan dan pertumbuhannya banyak memberikan warna pada kemampuan dan kompetensi yang dimiliki para bankirnya. Namun ketersediaan bankir yang kompeten pada sisi ketrampilan bidang perbankan dan sisi kesyariaahannya

secara sekaligus jarang ditemui dalam praktik perbankan syariah. Menurut survey yang dilakukan peneliti di PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua, rata-rata para Bankir tersebut hanya mengetahui sebatas beberapa produk perbankan syariah yang menjadi bagian dari kerja mereka sehari-hari. Mereka lebih mengutamakan aspek profesionalitas kerja secara umum yang meliputi sikap kerja, motivasi, dan focus pada target-target perbankan saja. Persoalan syariah atau yang lain bukan menjadi tugas dan wewenang mereka untuk mengetahuinya.

Konsep manajemen kompetensi yang dipraktikkan di PT Bank Muamalat Indonesia, diimplementasikan secara islami dan dilandai oleh nilai-nilai langit sebagai pendekatan spiritual dalam praktik bisnis yang menggunakan prinsip **3 W**, yakni *Worship, Wealth, dan Warfare* (Riawan Amin, 2006):

- a. **A place of Worship** (tempat menyembah), artinya tempat bekerja atau bisnis haruslah dimaknai sebagai tempat ibadah. Bekerja adalah bukan untuk mengabdikan kepada pimpinan, tetapi bekerja lebih dari itu yaitu mengabdikan kepada Allah SWT. Dengan menyadari dan menghayati bahwa manusia adalah hamba Allah, maka sewajarnya setiap manusia mengabdikan dirinya kepada Allah, dengan mengikuti segala aturan-Nya dan menjauhi segala larangan-Nya.

Hal ini sesuai dengan Firman Allah yang berbunyi: "Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku" (QS. Adz-Dzaariyaat 51:56). Selanjutnya, dikemukakan satu lagi firman Allah yang maksudnya adalah seperti berikut: "Wahai sekalian manusia! Sembahlah Tuhan kamu yang telah menciptakan kamu dan orang-orang yang terdahulu daripada kamu supaya kamu bertaqwa" (QS. Al-Baqarah:2:21). Rasulullah SAW juga telah bersabda yang artinya: "Orang yang mencari kehidupan itu adalah kawan Tuhan" (HR. Al-Bukhari).

Ada perbedaan ketika bekerja untuk kerja (mencari nafkah) dan bekerja untuk ibadah. Bekerja untuk kerja (hanya mencari nafkah) akan cenderung menghalalkan segala cara untuk memperoleh hasil yang sebanyak-banyaknya. Sedangkan bekerja untuk ibadah melihat hasil yang baik hanya diperoleh dengan niat, tujuan, dan cara yang baik, yaitu dengan niat, tujuan, dan cara-cara yang dibenarkan oleh Allah SWT. Kalau hal ini diikuti, maka kemungkinan hasil yang diperoleh tidak begitu banyak tetapi ada nilai berkah di dalamnya. Oleh sebab itu, nilai-nilai Worship diturunkan dalam konsep ZIKR yaitu Zero Base, Iman, Konsisten, Result Oriented.

- b. **A Place of Wealth** (tempat mensejahterakan), artinya tempat bekerja atau bisnis haruslah dijadikan sebagai pusat dari berkumpul dan dibaginya kesejahteraan dengan adil. Kesejahteraan yang seimbang antara material dan immaterial. Penyelesaian tugas akan tergantung pada banyak faktor. Pembagian tugas itu harus jelas, sehingga apapun yang berkaitan dengan kesuksesan/kelancaran bekerja harus dibagi/sharing dengan adil.

Allah swt. berfirman : "Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan" (QS. An-Nahl 16:90). Selanjutnya Rasulullah SAW bersabda "Sesungguhnya orang-orang yang berlaku adil di sisi Allah laksana berada di atas mimbar yang terbuat dari cahaya. Mereka itu orang-orang yang

berlaku adil dalam memberikan hukum kepada keluarga dan rakyat yang mereka kuasai (perintah)” (HR. Muslim).

Sedangkan dalam manajemen ini ada 4 atribut utama, yang terangkum dalam akronim P I K R (Power, Information, Knowledge, dan Reward).

- c. **A Place of Warfare** (tempat pertempuran), Misalnya dalam dunia penegakan hukum, peradilan harus mampu menjadi medan pertempuran dalam mewujudkan keadilan, bukanlah Islam hadir justru untuk menegakkan keadilan bukan untuk merobohkannya? Dalam dunia bisnis juga harus mampu menjadi medan pertempuran dalam memajukan ekonomi umat/rakyat. Untuk menjadi the dream team disegala medan pertempuran, setiap karyawan/pegawai harus membekali diri dengan atribut M I K R (Militan, Intelek, Kompetitif, Regeneratif).

Meskipun dalam proses pelatihan dilakukan secara berjenjang namun setiap komponen didalamnya harus mencakup beberapa aspek yaitu aspek personal (skill, knowledge, trait, values, and motive) maupun aspek organisasional (kompetensi komunikasi, perencanaan, strategi aksi, manajemen diri, kompetensi multicultural, dan team work). Dalam dua wilayah tersebut penanaman nilai-nilai syariah yang mencakup tiga prinsip dasar (Worship, Wealth, and warfare) harus ada dengan muatan materi yang proporsional dengan jenjang karir setiap sumber daya insani di PT Bank Muamalat Indonesia.

Pada program core training di Bank Muamalat Indonesia. Jenis training ini diikuti oleh seluruh staff baru yang akan menempati berbagai posisi jabatan di Bank Muamalat Indonesia. Training ini mencakup hal-hal yang mendasar seperti visi-misi, dan nilai dasar dari perusahaan. Maka dalam training ini materi yang disampaikan mampu mendesain paradigma pegawai baru yang akan bekerja di Bank Muamalat Indonesia. Jika konsep dasar visi misi dan nilai-nilai syariah tidak tersampaikan secara baik maka tujuan utama para staff bekerja di bank syariah mandiri tentu tidak sesuai dan sejalan dengan visi misi perusahaan. Maka jenis training ini sangat menentukan arah baru visi misi Bank Syariah di tangan para pegawai barunya. Kedua, ada functional training yang bertujuan meningkatkan kompetensi teknis sesuai dengan jabatan pegawai. Dalam training ini kompetensi individual diharapkan mencakup berbagai aspek, tidak hanya teknis tetapi aspek non teknis seperti nilai diri dan motivasi yang berasaskan nilai-nilai syariah. Karena kebanyakan dari pesertanya memangku jabatan di front officer yang bekerja “monoton”. Jika tidak dibekali aspek nilai dan motivasi yang tinggi maka pekerjaan mereka akan minim inovasi dan pelayanan yang prima.

Kemudian ada beberapa pelatihan yang bertujuan meningkatkan aspek behavior and managerial pegawai. Training ini diikuti oleh staff yang menduduki jabatan setingkat manajer dan staf diatas front officer. Pada aspek profesionalitas dan skill mereka sudah dianggap mumpuni, tetapi aspek spiritualitas terkadang diabaikan. Aspek ini menjadi penting karena mereka akan menjadi panutan dan teladan bagi staf dibawahnya. Aspek spiritualitas tidak hanya mampu mengasah insting bisnis dan skill on decision maker saja tetapi lebih dari ini mereka akan menderivasikan visi-misi perusahaan dalam setiap kebijakan teknis yang akan

dilaksanakan oleh bawahannya. Bila setiap kebijakan kering spiritualitas maka pressure nya hanya target-target material saja. Dan pada akhirnya visi misi kesyariahnya tidak pernah tercapai.

Sebaliknya, bila nilai-nilai syariah mampu mewarnai aspek spritualitas dalam kinerja yang terserap melalui trainingnya. Dengan kata lain spiritualitas adalah kunci pokok dalam meningkatkan asset perbankan syariah. Seperti kita ketahui bahwa prasyarat utama qualified asean bank adalah tingkat asset yang tinggi sesuai ketentuan dalam Program Learning. Maka bisa disimpulkan pula bahwa stagnasi perbankan syariah dari sisi asset dan permodalan bisa dikarenakan faktor spiritualitas dan nilai-nilai syariah yang terabaikan.

Pada Bank Muamalat Indonesia sendiri telah menyiapkan anggaran secara tahunan untuk belanja terkait teknologi informasi (TI). Hal ini diperuntukkan untuk peningkatan infrastruktur TI, perangkat keamanan, dan perangkat digital yang terbentuk berupa ptdok aplikasi digital banking termasuk cash management. Akan tetapi, hal tersebut masih belum cukup untuk bisa bersaing dengan digitalisasi pada perbankan konvensional, seperti menciptakan sebuah sistem yang dapat menghubungkan antara Bank Muamalat dan pihak ketiga (vendor) juga membutuhkan biaya yang besar. Apabila dibandingkan dengan BCA yang sudah berdiri lama, mereka mempunyai back up investor yang banyak dari berbagai kalangan pengusaha kaya. Sedangkan Bank Muamalat Indonesia sendiri bisa dikatakan masih baru dan merupakan bank islam dimana nasabah non muslim masih sedikit mempunyai keraguan untuk menggunakan jasa dari Bank Muamalat.

Tantangan selanjutnya bisa dikatakan datang dari perspektif Strategi Digital. pada Bank Muamalat Indonesia alhamdulillah sudah mendapatkan investor baru pada November 2021 yaitu Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) yang berhasil memegang porsi saham terbesar di PT. Bank Muamalat Indonesia. Dengan adanya investor baru ini, Bank Muamalat Indonesia harus dapat menghadirkan Strategi digital yang diarahkan sebagai bagian dari strategi Perusahaan.

Pihak manajemen Bank Muamalat telah merencanakan akan mengembangkan produk digital yang ada supaya lebih bisa menjawab kebutuhan dan keinginan nasabah dalam menggunakan layanan keuangan. Seperti merancang konsep fintech pada sisi pembiayaan agar dapat memangkas prosedur yang ada sehingga pembiayaan bisa tersalurkan dengan cepat dan mengadakan unit kerja digital banking pada tempat yang lebih dekat dengan masyarakat seperti mall atau melalui agen dari Bank Muamalat. Selain itu juga berusaha mengoptimalkan bisnis fokus kepada Islamic institution, prohajj, M-DIN dan sebagainya.

Adapun Peluang Bank Muamalat dalam peningkatan Kompetensi sumber daya insaninya yaitu :

- a. Bank Muamalat Indonesia merupakan Pioneer perbankan syariah di Indonesia yang telah mendapatkan branding tersendiri di market sebagai Bank Pertama Murni Syariah.
- b. Adanya Era disrupsi sehingga mengharuskan Bank Muamalat untuk melakukan Transformasi digital banking.

- c. Adanya Investor baru di Bank Muamalat yang akan lebih memperkuat Capital untuk melaksanakan pengembangan kompetensi dan bisnis perusahaan.
- d. Turnaround bisnis Bank Muamalat yang memperkuat ekspansi bisnis dengan fokus ke Islamic Institution.
- e. Regulator dalam hal ini OJK yang mengharuskan perusahaan untuk membuat Roadmap dalam pengembangan Kompetensi sumber daya insaninya.
- f. Ditunjuknya Bank Muamalat sebagai bank resmi untuk pembayaran perjalanan kegiatan Haji di Indonesia.
- g. Bank Muamalat merupakan satu-satunya Bank Syariah dari Indonesia yang membuat Office Branch di Kuala Lumpur.
- h. Saat ini masyarakat membutuhkan aplikasi dan transaksi perbankan yang simple, hema waktu, dapat dijangkau dimana saja, mudah dan aman.
- i. Adanya evolusi karyawan lintas generasi yang didominasi oleh Gen Y dan Gen Z.
- j. Maraknya bisnis E-Commerce dan menjamurnya Fintech.

Dalam rangka pengembangan sektor jasa keuangan yang dihadapkan pada berbagai tantangan baik dari ketidakpastian ekonomi global dan domestik maupun perkembangan teknologi yang begitu pesat, OJK telah menyusun Master Plan Sektor Jasa Keuangan Indonesia (MPSJKI) 2021-2025 sebagai kerangka dasar arah kebijakan strategis sektor jasa keuangan sehingga sektor jasa keuangan mampu tumbuh secara berkelanjutan, resilient, berdaya saing serta berperan optimal bagi pembangunan nasional.

Dalam Master Plan tersebut ditegaskan bahwa pengembangan sektor jasa keuangan yang berdaya saing perlu didukung oleh kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) sektor jasa keuangan yang profesional, berintegritas, dan berdaya saing global. Lembaga jasa keuangan dituntut untuk terus meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan menciptakan layanan keuangan yang cepat, mudah, murah, andal, dan berorientasi pada konsumen sehingga mampu bersaing secara nasional dan global. Untuk itu, sektor jasa keuangan yang didukung dengan kapasitas SDM yang berdaya saing akan sangat dibutuhkan dalam menghadapi kompetisi yang begitu tinggi dengan semakin kompleks dan borderless-nya produk keuangan serta masifnya pemanfaatan teknologi.

Pada PT Bank Muamalat Indonesia sudah ditetapkan oleh manajemen sebuah Visi dan Misi untuk pengembangan Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia. Visi-nya mewujudkan sumber daya insani yang professional, berintegritas dan berdaya saing global dalam rangka meningkatkan kinerja perbankan. Adapun Misi dari pengembangan kompetensi di Bank Muamalat Indonesia :

- a. Mengembangkan Standardisasi Kompetensi Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia.
- b. Mengembangkan Metode Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia.
- c. Mengembangkan Infrastruktur pendukung pengembangan Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia.
- d. Mengembangkan Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia yang memiliki Kompetensi Digital.

Adapun Tujuan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia :

- a. Sebagai pedoman atau arahan bagi pemangku kepentingan dalam pengembangan Sumber Daya Insani di Bank Muamalat.
- b. Mengharmonisasikan tuntutan bisnis dengan prioritas pengembangan Sumber Daya Insani dalam rangka mengantisipasi kebutuhan kompetensi Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia.
- c. Mendorong peningkatan kualitas dan daya saing Sumber Daya Insani Bank Muamalat Indonesia secara nasional dan internasional.

Adapun Prinsip Dasar Pengembangan Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia :

Pengembangan Sumber Daya Insani berfokus pada seluruh jenjang jabatan dan profesi yang ada di Bank Muamalat Indonesia. Dengan memprioritaskan sasaran kepada seluruh jenjang jabatan dan profesi, diharapkan strategi pencapaian beserta program-programnya dapat terlaksana.

Metode Pendekatan yang dilakukan dalam pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia. Sebagai berikut :

Metode Top Down :

1. Top Manajemen memberikan arahan atau pedoman kepada masing – masing Direktorat terkait arah pengembangan Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia.
2. Top Manajemen memiliki ekspektasi atau harapan yang tinggi terhadap implementasi program pengembangan Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia secara berkelanjutan.
3. Pendekatan dengan metode Top Down pada umumnya bertitik tolak dari perspektif bahwa arah kebijakan pengembangan Sumber Daya Insani akan menjadi acuan untuk dilaksanakan masing – masing di unit kerja.

Metode Bottom Up :

1. Seluruh Unit Kerja di Bank Muamalat Indonesia memiliki kebutuhan khusus terkait pengembangan Sumber Daya Insani.
2. Ekspekstasi semua unit kerja terhadap Top Manajemen untuk mengeluarkan peraturan terkait pengembangan Sumber Daya Insani di Bank Muamalat Indonesia.
3. Pembahasan bersama dengan para Leader di unit kerja dilaksanakan untuk memperoleh masukan (a.l: topic latihan, sebagai salah satu acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya insani).

Tantangan dalam Pengembangan Sumber daya insani berpotensi menghadapi kendala sebagai berikut :

1. *Komitmen:* keberhasilan pengembangan sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia membutuhkan komitmen dari semua pemangku kepentingan.

2. *Ketersediaan Anggaran*: kesuksesan pengembangan sumber daya insani di Bank Muamalat sangat bergantung pada ketersediaan anggaran dalam suatu perusahaan.
3. *Perubahan Lanskap* : kelancaran pengembangan sumber daya insani di Bank Muamalat Indonesia dipengaruhi oleh dinamika perubahan faktir eksternal.

Selain Program Visi Misi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani Bank Muamalat Indonesia. Pengembangan selanjutnya, peneliti menggunakan dua istilah yang mewakili hasil wawancara dari informan yaitu, reskilling dan upskilling

- a. *Reskilling* (Pelatihan Kemampuan Baru)

Talent Management

Tujuan Talent Management adalah memastikan bank mampu menarik, mengembangkan dan mempertahankan talent untuk mendukung pencapaian strategi bisnis bank serta memastikan bank memiliki calon pemimpin di masa depan yang siap mengisi leadership pipeline sehingga mampu mengelola perencanaan suksesi secara efektif untuk meminimalkan risiko operasional.

- b. *Upskilling* (Peningkatan Kemampuan Training)

Training

Untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya insani sesuai target dan fokus bisnis perusahaan maka manajemen menggelar training kepada pegawai baik di kantor pusat maupun daerah (Cabang).

- c. Muamalat Officer Development Program (MODP).

MODP bertujuan untuk mempersiapkan calon – calon pemimpin perusahaan pada seluruh level organisasi.

Selain hal tersebut diatas, pengembangan kompetensi sumber daya insani dijabarkan lagi berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut :

- a. *Tingkat Manager*

Pada tingkatan ini, pemahaman tentang produk-produk syariah serta tingkat pemahaman terhadap prinsip-prinsip syariah sudah sangat baik, karena hal itu didukung dengan beberapa hal atau faktor yang tentunya cukup berperan secara signifikan. Walaupun sebenarnya tingkat manajer justru sedikit bersentuhan langsung dengan nasabah atau calon nasabah. Faktor-faktor yang mendukung kemampuan tersebut pada tingkat manajer pada Bank Muamalat Indonesia di Region Sulampua adalah sebagai berikut:

- 1) Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu instrumen penting di dalam meningkatkan ilmu pengetahuan seseorang. Manajer di Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua memiliki pendidikan yang sudah tinggi, ada yang lulusan strata 1 bahkan ada pula yang lulusan strata 2, walaupun dari hasil penelitian semua manajer yang ada tidak ada satupun lulusan

ekonomi islam atau perbankan syariah. Karena pendidikan tinggi inilah kemampuan di dalam memahami produk-produk maupun prinsip-prinsip syariah lebih mudah dipahami dan dilakukan.

2) Pelatihan

Selain faktor pendidikan, yang justru sangat penting adalah manajer Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua selalu mengikuti pelatihan mengenai produk-produk bank syariah serta mempertajam pemahaman tentang prinsip-prinsip syariah. Baik pelatihan yang dilakukan oleh Bank Muamalat Indonesia sendiri maupun pelatihan dari lembaga-lembaga pelatihan perbankan syariah lainnya.

3) Pengalaman

Faktor ini menjadi faktor utama di dalam menjalankan sebuah usaha. Demikian pula di usaha perbankan, Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua menempatkan manajer-manajer yang sangat berpengalaman. Karena pada umumnya mereka sudah lama berkecimpung di dunia perbankan konvensional sebelumnya atau menjadi pengelola Bank Muamalat Indonesia sejak awal-awal berdiri. Sehingga pengalaman ini yang menjadikan para manajer di Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua mampu memodifikasi produk-produk perbankan, serta memahami kontrak-kontrak syariah yang dikombinasi dengan prinsip-prinsip syariah Islam

b. *Tingkat Karyawan*

Pada tingkatan ini ternyata Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua masih lemah, bertolak belakang dengan tingkatan manajer. Peneliti melihat serta melakukan wawancara secara langsung khususnya bagian customer servis dan karyawan bagian kredit, ternyata mereka sebagian besar masih lemah di dalam memahami produk-produk syariah itu sendiri, terlebih pemahaman masalah prinsip-prinsip syariah. Hal ini karena adanya beberapa faktor, antara lain: masih lemah, bertolak belakang dengan tingkatan manajer. Peneliti melihat serta melakukan wawancara secara langsung khususnya bagian customer servis dan karyawan bagian kredit, ternyata mereka sebagian besar masih lemah di dalam memahami produk-produk syariah itu sendiri, terlebih pemahaman masalah prinsip-prinsip syariah. Hal ini karena adanya beberapa faktor, antara lain:

1) Pendidikan

Pendidikan di tingkat karyawan ternyata tidak semuanya lulusan perguruan tinggi, sehingga tingkat pemahaman terhadap produk-produk perbankan syariah masih sangat minim, walaupun ditemukan pula beberapa karyawan yang pendidikan tinggi tapi juga belum memahami secara maksimal.

2) Pelatihan

Pelatihan pada tingkat karyawan masih sangat minim, hal ini tentunya menyebabkan tambah lemahnya karyawan di dalam memahami produk maupun prinsip syariah itu sendiri.

3) Pengalaman

Faktor ini yang paling parah, karena masih banyak karyawan yang memiliki pengalaman atau jam terbang yang masih sangat minim. Hal ini karena pada tingkatan ini sering keluar masuk karyawan. Ada karyawan yang baru bekerja sebentar keluar yang akhirnya ganti karyawan lagi. Dengan gonta ganti karyawan ini menyebabkan pemahaman akan produk dan prinsip-prinsip syariah semakin lemah lagi. Walaupun ada pula karyawan yang sudah paham akan produk maupun prinsip-prinsip syariah tersebut, tetapi masih minoritas.

Padahal karyawan yang justru sering berkomunikasi langsung dengan nasabah atau calon nasabah. Hal tersebut yang membuat nasabah justru merasa lebih paham dan nyaman bila bertransaksi di bank konvensional dari pada di bank syariah. Sehingga pertumbuhan pangsa pasar tidak meningkat justru turun.



Lampira 4. Dokumentasi Wawancara

Photo 1 Wawancara : Regional Operational Service Manager



Photo 2 Wawancara : Regional Operational Service Manager



Photo 3 Wawancara : Branch Manager



Photo 4 Wawancara : Branch Manager



Lampiran 5. Keterangan Telah Melakukan Penelitian

 **Bank Muamalat**

Nomor : 061/BMEIC-MKS/VII/2022 Makassar, 26 Dzulhijjah 1443 H.
25 Juli 2022 M.

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Kepada Yth.
Direktur
Pancasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin
Di
Makassar

Perihal : Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Semoga Allah *Subhanahu Wata'ala* senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua dan senantiasa diberikan kemudahan dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari, Aamiin.

Sehubungan dengan surat tentang Lem Penelitian di PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar, mahasiswa atas nama sbb. :

Nama Mahasiswa	: Normang Otman
No. Induk Mahasiswa	: 80510218031
Program Studi	: Magister Ekonomi Syariah
Judul Penelitian	: <i>Implementasi Kepentingan dan Budaya Islami dalam Pengembangan Kompetensi SDN Perbankan Syariah di Tengah Persaingan Perubahan Teknologi (Studi PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk Region Sulawesi)</i>

Maka melalui surat ini kami memberikan keterangan bahwa mahasiswa tersebut di atas telah melakukan penelitian.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerja samanya diucapkan terima kasih.
Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

PT BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk
CABANG MAKASSAR


Dwi Perdji Widodo
Branch Manager

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
MAKASSAR**

Cabang Makassar
Jl. DR. Sjaifoeddin No. 12 Makassar
Telp. (0411) 822771 Fax. (0411) 822666