

Kepemimpinan dan Budaya Islam dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani Perbankan Syariah di Tengah Persaingan Perubahan Teknologi

Normang Omang, Siradjuddin, dan Abd. Wahid Haddade
Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar
Jl. HM. Yasin Limpo No.36, Romangpolong-Gowa
Email: nurmang.omang@gmail.com

Abstrak,

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) implementasi kepemimpinan dan budaya islami; 2) urgensi pengembangan kompetensi sumber daya insani ditengah persaingan perubahan tekhnologi; 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. Adapun pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan theologi normatif dan pendekatan fenomenologi, dengan sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumen-tasi. 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, traith, 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.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Budaya Islam, Sumber Daya Insani, Perubahan Teknologi*

Abstract,

This study aims to determine: 1) the implementation of Islamic leadership and culture; 2) the urgency of developing resource competencies in the midst of technological competition; 3) what competencies are needed by human resources; 4. opportunities and challenges for developing human resource competencies in the midst of technological change competition; and 5) development of human resource competencies at Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua. The type of research used is qualitative research. qualitative research. The research approach used is a normative theological approach and a phenomenological approach, with primary and secondary data sources. Data collection techniques by observation, interviews and documentation. The analysis technique is data reduction, data presentation and conclusion drawing. The results showed that: 1) the implementation of Islamic leadership and culture was in accordance with the code of ethics, and IDEAL muamalat values; 2) the urgency

of developing HR competencies are: digital technology, consumer behavior and professional needs; 3) The competence needs of SDI are: personal aspects (skills, knowledge, traits, values and motives), organizational aspects (communication competence, planning, action strategies, self-management, multicultural competence, and teamwork); core training program, functional training, behavioral and managerial aspects, and aspects of spirituality; 4) the challenges of developing HR competencies are: new innovations in the digital field, commitment from all stakeholders, budget availability, landscape changes, skepticism of the security community, customer culture shock in certain areas, quite high turnover. Meanwhile, the opportunities are: the OJK regulator which requires companies to make a roadmap for HR competency development; and 5) HR competency development efforts are: reskilling program, upskilling, muamalat officer development program.

Keyword: *Attractiveness, Brand Building, Integrated Marketing Communication*

PENDAHULUAN

Perkembangan pada teknologi telah mendorong terjadinya digitalisasi yang membawa perubahan luar biasa disegala bidang , termasuk pada industri jasa keuangan. Salah satu perubahan yang paling mencolok adalah pada aspek penggunaan sumber daya manusia. Salah satu contohnya adalah yang terjadi di Bank Mandiri, dimana disebutkan 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 (Rahma, 2022). Tingkat kesehatan dan kestabilan pada perbankan syariah sangat bergantung pada kualitas sumber daya insaninya. Ada banyak hal yang berkaitan dengan sumber daya insani tersebut, salah satu aspek yang paling mencolok adalah aspek kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan yang diselenggarakan dalam kelompok dalam upaya mereka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Scott, 1962). Dalam Islam, juga dikenal istilah kepemimpinan. Kepemimpinan islami merupakan kepemimpinan yang berdasarkan pada Alquran dan Hadis (Rizqi, 2022). Dalam surah Al Anbiya' ayat 21 disebutkan bahwa kepemimpinan islami meliputi syarat-syarat kepemimpinan Islami, karakteristik kepemimpinan islami, dan ciri-ciri kepemimpinan islami.

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 meng-indikasikan pengaruh yang kuat terhadap sumber daya insani secara islami.

Bank Muamalat Indonesia (BMI) termasuk salah satu lembaga perbankan yang fokus dalam pengembangan kapasitas sumber daya insaninya. Terdapat beberapa faktor mengapa

Bank Muamalat Indonesia 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.

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

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Dasar Kepemimpinan

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, ke-wenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik (Suprayogo, 1999).

Secara klasikal, kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut sebagai leadership yang berarti being a leader power of leading: the qualities of leader. Namun secara terminology, ada beberapa kepemimpinan menurut para ahli yang dipandang dari berbagai persepektif tergantung dari sudut mana para ahli me-mandang hakikat kepemimpinan.. 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 (Baharuddin dan Umiarso, 2012).

Kepemimpinan dalam pandangan Islam, merupakan amanah dan tanggung-jawab 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 formal sesama manusia, tetapi bersifat vertical-moral, yakni tanggungjawab kepada Allah swt, di akhirat nanti.

Dilihat dari sejarah perkembangan kepemimpinan, menurut Kartini Kartono dalam Burhanudin dan Umiarso, menyatakan bahwa teori kepemimpinan dapat di-bagi menjadi tiga, yaitu Teori Genetis (keturunan) dimana inti dari teori ini mengatakan bahwa "Leader are born and not made" (pemimpin itu dilahirkan "bakat" bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengetengahkan pendapat bahwa seorang akan men-jadi pemimpin karena ia telah

dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. 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.

Teori Sosial, teori ini menyatakan bahwa, "*Leader are mader and not born*". Jadi teori ini sangat ber-tentangan dengan teori genetika. Para penganut teori ini berpendapat bahwa pendidikan dan pengalaman yang cukup dan baik dapat membentuk seorang pemimpin yang baik dan bijaksana.

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 pen-didikan dan pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan bakat yang dipunyai.

Sumber Daya Insani

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. 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.

METODE

Desain dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dengan pertimbangan bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai kepemimpinan dan budaya islam dalam mengembangkan kompetensi sumber daya insani perbankan syariah.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan teologi normatif dan pendekatan fenomenologi. Pendekatan ini memfokuskan pada berbagai aspek perilaku manusia yang kemudian peneliti berusaha memahami makna dari fenomena tersebut.

Instrumen Penelitian

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

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

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.

Teknik Pengolahan dan Analisis

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

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

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. 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: 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.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan dalam Pengembangan SDI Bank Muamalat Indonesia

Kepemimpinan dalam pandangan Islam, 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 vertical-moral, yakni tanggungjawab kepada Allah swt, di akhirat nanti.

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”.

Pemimpin 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.

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:

“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 pelak-sanaan 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 di-akulturasikan dalam Budaya Organisasi sehingga menjadi keharusan bagi setiap sumber daya insani yang ada didalam perusahaan sebagai refleksi kepemimpinan yang berbeda dengan organisasi lainnya”.

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 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 professional mengelola bisnis per-usahaan dengan baik.

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 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 per-usahaan. Pimpinan yang hebat adalah dia yang dapat membawa organisasi dan seluruh sumber dayanya mencapai tujuannya.

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 *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.

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

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, me-meriksa 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.

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:

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

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.

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

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

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 Borad 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 per-usahaan 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 sebagai berikut: Pertama, islami dapat diartikan setiap insan muamalat adalah manusia yang me-miliki integritas dan menunjukkan akhlakul karima dalam perilakunya sehari-hari; Kedua, modern dapat diartikan insan Muamalat adalah manusia yang selalu meng-ikuti 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.

Adapun Perilaku Utama, dari 3 nilai utama muamalat diterjemahkan men-jadi lima perilaku utama yaitu: 1) Menjaga Integritas dalam setiap aktivitas sesuai ajaran Islam, etika dan aturan yang berlaku; 2) Berpikir positif dan Terbuka ter-hadap 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.

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 me-laksanakan sholat. Namun, setelah dijelaskan akhirnya nasabah bisa me-mahami bahwa ini adalah implementasi dari corporate values kami di PT Bank Muamalat Indonesia Region Sulampua.

Nilai atau norma-norma yang harus dipatuhi oleh para sumber daya insani di 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.

Walaupun sudah ada corporate values di Bank Muamalat Indonesia tantang-an 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 di-butuhkan 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.

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.

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

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

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 pelaksana-an pekerjaan, atau SOP. Standar Operating System ini apabila tidak dilak-sanakan maka akan diberlakukan pemberian sanksi kepada pelaksananya. Mulai dari yang sifanya ringan sampai kategori berat.

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

Bahwa Bank Muamalat Indonesia mencerminkan gambaran iklim organi-sasi 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”.

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

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.

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, per-usahaan, nasabah dan orang-orang di sekitar kita.

Transformasi digital merupakan konsekuensi dari era disrupsi atau lebih di-kenal 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 ber-transaksi nasabah dan masuknya pesaing non bank.

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 ter-bentur pada sistem ekonomi industri yang mengakibatkan aksesibilitas teknologi informasi bergantung pada daya beli individu atau kelompok.

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.

Menurut bapak Agus Salim 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.

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 ke-pemimpinan digital, yaitu lebih mudah menyampaikan tujuan bersama, serta lebih memahami konsep yang ingin dituju PT Bank Muamalat Indonesia di Region Sulampua.

Membentuk budaya organisasi dengan teknologi digital juga dapat me-ningkatkan kompetensi para sumber daya insaniterhadap pencapaian tujuan organi-sasi 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, peng-inputan cuti, talent management, career management, tools untuk melakukan coaching antara supervisor dan bawahannya, serta evaluasi performance manage-ment. 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 me-ningkatkan kompetensinya kapan saja dalam bentuk E-Learning.

Peranan pemimpin dalam membentuk budaya organisasi di PT Bank Muamalat Indonesia dapat didetailkan sebagai berikut. Pertama, 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 pen-didikan maupun pencerahan dalam peningkatan kompetensinya.

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.

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 mem-pengaruhi 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.

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.

Ketiga, meningkatkan komitmen terhadap visi, misi dan tujuan PT Bank Muamalat Indonesia melakukan upaya agar karyawan dapat menjaga komitmennya. Berkaitan dengan hal tersebut, 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.

Keempat, sosialisasi dalam mentransformasikan budaya organisasi keseluruhan jajaran para pemimpin juga berusaha mensosialisasikan dan mentransformasi-kan 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.

Kelima, komitmen karyawan terhadap perubahan dalam organisasi. Bapak Ilyas selaku Branch Operation Manager KCU Makassar me-nyampaikan bahwa untuk proses rekrutmen karyawan baru antara lain melalui (1) 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.

Sebagai pionier 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 ke-nyamanan 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 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.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas maka dapat disimpul-kan bahwa implementasi kepemimpinan PT Bank Muamalat Indonesia Regional Sulampua memiliki karakteristik tersendiri. Karakteristik tersebut meng-gabungkan persyaratan kepemimpinan industri perbankan dengan ciri kepemimpinan yang islami. Bisnis lembaga keuangan perbankan syariah merupakan bisnis kepercayaan (trust), sehingga seorang pemimpin diper-bankan 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 ber-ada didalamnya, yang sudah menjadi komitmen bersama untuk semua level dan posisi.

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 Ke-cerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Awad, S. Impact of Organizational Culture of Employee Performance. *Inter-national 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%3Dab411f07760aa110VgnVCM1000+004bod1872&xsrf=ALiCzsZnDckffavM1jLcXEqU2b7Uoq5JA: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 Syariat 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 Edvanced 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.
- Mubarak 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 Priyasmoro. "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 Pengaruh-nya 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 Indonesi". *Jurnal TSAQFAH*, Vol. 9. No. 2. (November 2013): h. 338-356.
- Sumadi, Yudi Siyamto. "Pengaruh Manajemen Spiritual Ledaership 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 Komperehensif*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya, 2012.
- Wibawa, Dwi Ari. "Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Trans-formasional". 2012. www.kppnrantauprapat.net: http://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.