

Implikasi *Islamic-Kaizen* di Lembaga Keuangan Syariah (LKS) agar Tercapainya *Maqashid al-Syariah*

Miswanto, Iza Hanifuddin
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo
Jl. Pramuka No.156, Ponorogo
E-mail : izzwant@gmail.com

Abstrak,

Era industri 4.0 telah berubah menjadi era *society* 5.0. Hal itu menuntut semua aspek kehidupan untuk berubah mengikuti era zamannya. Mau atau tidak Lembaga Keuangan Syariah (LKS) di Indonesia juga harus menyesuaikan dengan era yang berkembang. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui konsep *Islamic-kaizen* dan sejauh mana implikasi *Islamic-kaizen* di Lembaga Keuangan Syariah agar tercapainya *maqashid al-syairah* demi menjawab tantangan perubahan zaman. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan atau triangulasi kemudian hasilnya diharapkan lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Data yang dikumpulkan menggunakan kajian pustaka (*library research*) dengan data utama diambil dari Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia (LPKSI) tahun 2018 sampai tahun 2021 dari dokumen Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan didukung data sekunder dari buku, jurnal dan internet maka ditemukan permasalahan terkait Lembaga Keuangan Syariah (LKS). Dengan adanya konsep *Islamic-kaizen* permasalahan itu dianalisis implikasinya di Lembaga Keuangan Syariah. Dari penelitian ini, disimpulkan bahwa *Islamic-kaizen* akan berpengaruh terhadap Lembaga Keuangan Syariah jika dilakukan secara terus menerus dan menjadi budaya yang berdasarkan tujuan utama syariat (*maqashid al-syariah*) sehingga kemashlahatan dapat tercapai.

Kata Kunci: Kaizen, Ekonomi islam, Lembaga Keuangan, Maqashid al-Syariah

Abstract,

The industrial era 4.0 has changed to the era of society 5.0. It requires all aspects of life to change with the era of its time. Whether you want it or not, Islamic Financial Institutions (LKS) in Indonesia must also adjust to the developing era. The purpose of this study is to determine the concept of Islamic-kaizen and the extent of the implications of Islamic-kaizen in Islamic Financial Institutions in order to achieve maqashid al-syairah in order to answer the challenges of changing times. Using a qualitative approach, data collection techniques are carried out in a combined or triangulation manner and then the results are expected to emphasize meaning more than generalization. The data collected using library research with the main data taken from the Indonesian Sharia Financial Development Report (LPKSI) from 2018 to 2021 from the Financial Services Authority (OJK) document and supported by secondary data from books, journals and the internet, problems related to Islamic Financial Institutions (LKS) were found. With the Islamic-kaizen concept, the problem is analyzed for its implications in Islamic Financial Institutions. From this research, it is concluded that Islamic-kaizen will affect Islamic Financial Institutions if carried out continuously and become a culture based on the main objectives of Shari'a (maqashid al-syariah) so that prosperity can be achieved.

Keywords: Kaizen, Islamic economics, Financial Institutions, Maqashid al-Sharia

PENDAHULUAN

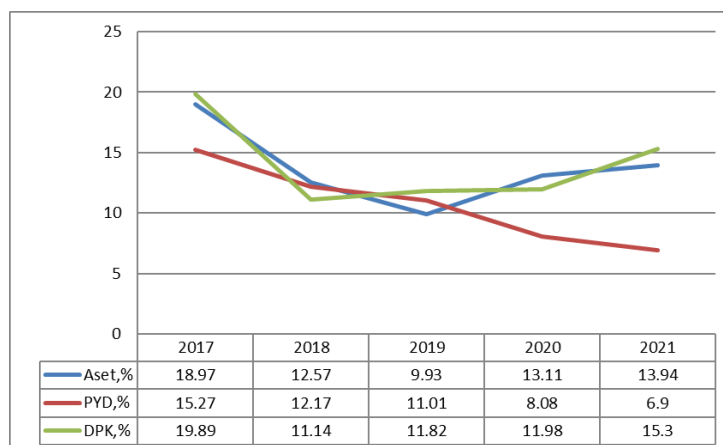
Tidak diragukan lagi bahwa sumber ekonomi Islam berasal dari intisari Al-Quran dan Hadis (P3EI, 2007). Kemudian dilanjutkan oleh ijhtihad para ulama sehingga muncullah sejarah pemikiran ekonomi Islam, mulai dari ulama salaf hingga ulama kontemporer (Iskandar, 2003). Praktek ekonomi Islam sudah dipraktekkan pada masa Rasulullah Saw, Khulafaurrasyidin, Bani Umayyah, Bani Abbasiyyah hingga masa Umer Chapra, Monzer Kahf dan ulama kontemporer lainnya (Iskandar, 2003). Munculnya pemikiran para ulama dan ilmuan Islam terkait prinsip-prinsip ekonomi Islam merupakan solusi atas permasalahan sosial-ekonomi (Syaparuddin, 2010). Tidak hanya itu, pemikiran ekonomi Islam disambut baik oleh kaum muslim yang selama ini sudah dininabobokan oleh pemikiran ekonomi kapitalis. Menjamurnya Lembaga Keuangan Konvensional (LKK) di tengah-tengah kaum muslim menjadikan umat terjerat riba dan praktik-praktik hutang-piutang atau transaksi yang tidak sejalan dengan ajaran agama Islam. Sehingga konsep dan prinsip-prinsip ekonomi Islam mulai muncul kepermukaan, khususnya di Indonesia dengan ditandai berdirinya Lembaga Keuangan Syariah (LKS) yang menerapkan konsep ekonomi Islam dan prinsip-prinsip ekonomi Islam sesuai Al-Quran dan Hadis.

Berdirinya Bank Muamalat Indonesia (BMI) pada tahun 1991 menjadi tanda berdirinya Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia. Kemudian disusul berdirinya Lembaga Keuangan Syariah yang lain yang menambah pesatnya perkembangan LKS di Indonesia (Rasyid, 2018). Namun, dalam praktiknya Lembaga Keuangan Syariah masih berpotensi riba (Wafa, 2019). Sehingga muncul istilah "*Bank Syariah belum tentu syariah*" (Hazin, 2016). Tentu sangat disayangkan jika hal ini akan mencoreng konsep ekonomi Islam yang diwariskan oleh Nabi. Selain menjalankan praktek riba, masih banyak Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia yang harus dibenahi, misalnya dari Sumber Daya Manusia (SDM), Regulasi Perbankan, Pelayanan Publik, Piranti moneter ribawi dan lainnya. Bisa juga terkait pengembangan Lembaga Keuangan Syariah atau Perbankan Syariah butuh adanya perbaikan, diantaranya: Aspek komitmen Prinsip Syariah, SDM yang kurang profesional dan aspek strategi yang kurang adaptif dan responsif (Subandi, 2012). Bila Lembaga Keuangan Syariah terus berbenah tentu akan kembali ke konsep awal berdirinya ekonomi Islam.

Menurut data Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia (LPKSI) pada tahun 2018, Indonesia menempati urutan ke delapan dunia dengan aset keuangan syariah. Negara dengan aset keuangan syariah tertinggi dipegang oleh Negara Iran. Meski menempati sepuluh besar aset keuangan syariah di dunia, *market share* perbankan syariah di Indonesia masih 5,96% sedangkan *market share* perbankan konvensional diangka 94,04% (OJK, 2018). Pada tahun 2021 *market share* Perbankan Syariah naik menjadi 6,74 % dan perbankan

konvensional turun menjadi 93,26%. Itu artinya *market share* perbankan syariah di Indonesia masih kecil sekali dibandingkan perbankan konvensional. Tidak hanya itu, pertumbuhan Perbankan Syariah pada tahun 2018 mengalami penurunan dari aset, pembiayaan dan Dana Pihak Ketiga (DPK). Pada tahun 2017 aset perbankan syariah mencapai 18,97% turun menjadi 13,94 di tahun 2021. Pembiayaan dari 15,24% terjun 8,37 poin menjadi 6,9 diakhir tahun 2021. Sedangkan DPK dari 19,89% turun menjadi 14,3% di tahun 2021.

Grafik 1. Pertumbuhan Perbankan Syariah di Indonesia



Sumber: Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia, 2021

Dari data diatas, ada penurunan aset diperbankan syariah yaitu pada tahun 2018 dan 2019, sedangkan untuk pembiayaan terus mengalami penurunan menjadi 6,9 di 2021. Untuk kedepannya harus ada perbaikan dan menemukan solusi agar Lembaga Keuangan Syariah menjadi lebih baik dan benar-benar syariah sesuai nama dan konsepnya yang berlandaskan Al-Quran dan Hadis agar tercapainya *maqashid al-syariah*.

Dalam mencari perbaikan/solusi atas masalah yang terjadi, Jepang mempunyai budaya yang digunakan yaitu *Kaizen*. *Kaizen* (dibaca: kai-seng) merupakan budaya yang turun temurun di masyarakat Jepang. Kata *Kaizen* diambil dari bahasa Jepang yang terdiri dari dua kata yaitu *Kai* dan *Zen* (Musman, 2019). *Kai* bermakna perubahan, dan *Zen* bermakna baik, jadi *Kaizen* bermakna perubahan menuju arah yang lebih baik. Sedangkan di Cina istilah *Kaizen* lebih dikenal dengan *Gaishan*. Dalam bahasa inggris *kaizen* lebih dikenal dengan nama *Continuous Improvement* atau *Continuous Implimentation*. Menurut wikipedia, *Kaizen* merupakan perbaikan yang berkesinambungan atau tidak berhenti dan tidak terputus.

Budaya *kaizen* sukses diterapkan di Jepang dan diadopsi oleh beberapa negara. Konsep *kaizen* akhirnya menyebar ke seluruh dunia termasuk Indonesia. Industri manufaktur adalah penerima konsep *kaizen* pertama di Indoensia (Paramita, Patricia, 2005). Menurut

penelitian, *kaizen* juga di terapkan di kantor pemerintah Kabupaten Pidie (Italina et al., 2022). Penelitian terkait *kaizen* menjalar ke dunia pendidikan baik secara konsep maupun penerapannya (Rahmatullah, 2014).

Kaizen sendiri lebih dikenal di Negara Jepang dalam rangka untuk terus berbenah dan berkelanjutan. Di Indonesia, istilah *kaizen* lebih populer dan diterapkan di dunia industri. *Kaizen* yang tidak bertentangan dengan Islam perlu untuk dikenalkan ke masyarakat luas. Dan perbaikan itu dilakukan secara terus menerus sesuai syariat agama Islam atau yang disebut *Islamic-Kaizen*. Sehingga tujuan dari *Islamic kaizen* adalah mengembalikan marwah Lembaga Keuangan Syariah di tengah masyarakat atau umat melalui perbaikan terus-menerus agar kembali ke prinsip-prinsip ekonomi Islam yang telah diwariskan oleh Nabi, sahabat, dan ulama agar tercapainya *maqashid al-syariah*.

Menurut Noorhazilh Abd Manaf dan Ibrahim Mohammed Zein (2011), perspektif peneliti muslim mengenai modernisasi terbagi menjadi tiga yaitu: 1) peneliti yang menerima modernisasi, 2) peneliti yang mengintegrasikan modernisasi dengan nilai-nilai Islam, dan 3) peneliti yang menolak modernisasi.

Kategori pertama adalah para peneliti muslim yang menerima *Kaizen* secara total baik secara konsep dan penerapannya. Kelompok kedua, para peneliti muslim mencoba mengintegrasikan nilai-nilai Islam (*Islamic framework*) ke dalam *kaizen* atau disebut dengan nama *Islamic-kaizen*. Kelompok ketiga yaitu para peneliti muslim yang menolak *kaizen*, karena Islam jauh lebih sempurna dan lebih dulu ada dibandingkan *kaizen* yang dibawa oleh Jepang.

Diantara peneliti yang menerima *Kaizen* yang dibawa oleh Jepang secara total adalah Nurul Fadly Habidin, Mohd Yahya Hussin, Zainizam Zakaria (Mokhtar, 2018). Yang menyebutkan bahwa untuk menaikkan status institusi Islam seperti masjid, konsep *kaizen* harus diterapkan karena faktor keberhasilannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja masjid.

Peneliti yang mengintegrasikan *kaizen* dengan nilai-nilai Islam ada dua tipe yaitu peneliti yang sepenuhnya mengintegrasikan *kaizen* dalam kerangka Islam dan yang menggantikan istilah *kaizen* yang digunakan Jepang ke istilah Islam untuk memenuhi integrasi *Kaizen* ke dalam kerangka Islam. misalnya Muhammad Mustakim Noh dkk melakukan penelitian di Johor Corporation (Jcorp) menggunakan *kaizen* dengan istilah “*islah*” (Mokhtar, 2018). Konsep *islah* didefinisikan sebagai unsur Islam yang membawa makna “berubah”. Sehingga istilah *islah* sebagai unsur *kaizen* diadopsi dan digunakan untuk penerapan teori *Total Quality Management* (TQM). Adapula peneliti yang menggunakan istilah *ihsan* untuk perbaikan terus menerus, seperti Al-Jayyaousi (Mokhtar, 2018). Ia

menyebutkan *ihsan* mengandung arti perbaikan terus menerus dan evolusi individu, masyarakat dan ummah.

Peneliti yang menolak *kaizen* bagian dari Islam adalah Muhammad Sadiq Sohail, ia menyebutkan bahwa metode manajemen yang diterapkan pada muslim harus didasarkan pada perspektif Islam yang bersumber dari sumber-sumber pengetahuan Islam (Mokhtar, 2018). Islam lebih luas dari *kaizen* itu sendiri dan Islam ada jauh sebelum *kaizen* di jadikan budaya oleh Jepang.

TINJAUAN TEORITIK

Gurita Riba Dalam Akad Lembaga Keuangan Syariah (LKS) di Kabupaten Ponorogo, dalam artikelnya Ahmad Wafa menyimpulkan bahwa LKS di Kabupaten Ponorogo masih berpotensi riba. Selain itu masih ada problem lain terkait LKS di Indonesia diantaranya: 1) Permasalahan pada Aspek Komitmen atas Pelaksanaan Prinsip Syariah yang rendah 2) Permasalahan pada Aspek Sumber Daya Manusia (SDM) yang belum berkompeten dan profesional 3) Permasalahan pada Aspek Strategi Pemasaran yang kurang adaptif dan responsif.

Cut Italina dan Nanda Yani di dalam artikelnya yang berjudul *Pengaruh Budaya Kaizen Faktor Personal dan Faktor Organisasi Terhadap Produktifitas Pegawai di Kantor Bupati Pidie* juga menyimpulkan bahwa budaya *Kaizen* berpengaruh terhadap produktifitas pegawai. Mohd Sadiq Mohd Mokhtar dalam artikelnya yang berjudul *Kaizen from Islamic Peerspective: A Review Paper* (Kaizen dari Perspektif Islam: Ulasan Makalah), menyajikan penelitian terkait perspektif Islam pada *kaizen* dan berkesimpulan bahwa *kaizen* tidak bertentangan dengan Islam. Bahkan Islam lebih luas dari *kaizen* itu sendiri.

Asti Musman dalam bukunya yang berjudul "*Kaizen for Life Kunci Sukses Continuous Improvement di Era 4.0*" menyatakan perusahaan/lembaga yang mengimplikasikan *Kaizen* lebih kuat bertahan saat kondisi ekonomi tidak stabil dan buruk, dibandingkan konsep manajemen Barat yang jatuh saat krisis ekonomi melanda. Dalam artikelnya yang berjudul "*Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Nirlaba melalui Islamic-Kaizen*" Mujaddid Faruk menyimpulkan bahwa *Islamic-kaizen* memiliki korelasi terkait terhadap kinerja pegawai, artinya jika *Islamic-kaizen* yang diimplikasikan semakin baik maka kinerja pegawai juga lebih baik dibandingkan sebelum adanya *kaizen*. Dari beberapa penelitian diatas maka perlu adanya penelitian yang berkelanjutan terkait *Islamic Kaizen* di dalam dunia ekonomi.

Penerapan prinsip-prinsip ekonomi Islam untuk tercapainya *maqashid al-syariah*, perlukah adanya "*Islamic-kaizen*" dalam implikasinya untuk mendorong tercapainya *maqashid al-syariah* di Lembaga Keuangan Syariah? Dalam artikelnya "*Prinsip-Prinsip*

Kaizen Jepang Dalam Perspektif Al-Quran dan Sumbangsihnya Bagi Psikologi Pendidikan Islam”, Azam mengatakan bahwa prinsip kaizen tidak bertentangan dengan Islam. Setelah penerapan *Kaizen* di industri dan dunia pendidikan, kaizen yang tidak bertentangan dengan Islam (baca: *Islamic-kaizen*) itu diterapkan di Lembaga Keuangan Syariah digunakan untuk perbaikan dan pembenahan yang berkelanjutan (Rahmatullah, 2014).

Komitmen *Kaizen* yaitu terpenuhinya Kualitas, Biaya, Distribusi (*Quality, Cost, Delivery*) atau QCD yang akhirnya *Kaizen* menitikberatkan kualitas sebagai prioritas utama. Maka langkah pertama yang harus dilakukan dalam penerapan *Kaizen* yaitu siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Unsur-unsur yang terkandung dalam prinsip kaizen diantaranya: 1) *Team Work*, yaitu penyatuan rasa, keinginan, harapan, aksi, visi, misi yang sama demi satu tujuan 2) *Discipline*, yaitu timbulnya *self-discipline* atau kedisiplinan yang tumbuh dari dalam diri seseorang. 3) *Suggestion for Improvement*, yaitu dorongan untuk melakukan sesuatu yang kontinyu sehingga terciptanya suatu kebiasaan atau budaya (*conditioning*) untuk memberi sugesti pada diri sendiri tanpa perlu sugesti dari luar 4) *Quality Circle* siklus kualitas 5) *Morale*, atau moral.

Mindset atau pola konsep *Kaizen* adalah mendorong untuk selalu berfikir dan berusaha dengan cara melakukan *gemba* (pengamatan) untuk melakukan perbaikan. Beberapa konsep *Kaizen* yang sering digunakan untuk perbaikan berkesinambungan, diantaranya adalah sebagai berikut:(Paramita, Patricia, 2005)

- 1) Konsep 3M (*Muda, Mura, Muri*). *Muda* artinya mengurangi pemborosan, yaitu memilah sesuatu yang dianggap boros sehingga harus dikurangi. *Mura* artinya mengurangi perbedaan, dan *Muri* maknanya mengurangi ketegangan.
- 2) Konsep 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*). Dalam bahasa Inggris Konsep 5S adalah *Sort* (Ringkas), *Set in order* (Rapi), *Sweep and Clean* (Resik), *Systemize* (Rawat), dan *Standardize* (Rajin). Istilah 5S di Indonesia lebih sering disebut dengan 5R atau 5M (Memilah, Merapikan, Membersihkan, Merawat dan Melakukan).
- 3) Konsep PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) yaitu *step* awal untuk melakukan kaizen. Siklus PDCA adalah sarana agar *kaizen* dapat dilakukan secara berkesinambungan. Konsep PDCA merupakan konsep terpenting dalam penerapan kaizen.
- 4) Konsep 5W+1H (*What, Who, Why, Where, When dan How*). Merupakan konsep pertanyaan yang sering dijadikan dasar pelaksanaan PDCA adalah *What* (apa) untuk menanyakan permasalahan yang terjadi. *Who* (siapa) untuk menanyakan pelaku/orang yang melakukan kesalahan, *Why* (kenapa) untuk menanyakan mengapa masalah itu bisa terjadi, *Where* (dimana) menanyakan tempat kejadian

masalah, *When* (kapan) menanyakan waktu terjadinya masalah dan *How* (bagaimana) adalah menanyakan cara atau solusi untuk mengatasi masalah tersebut agar tidak terulang kembali. Berikut adalah 6 langkah yang dapat dilakukan dalam membuat *kaizen*:

Tabel 1. Langkah Membuat Kaizen



Sumber: Isao, 2014

Dengan menggunakan konsep PDCA yang diimplikasikan di dalam lembaga atau perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Insani (Yulianti, 2022). Contohnya di PT Bank Sumut di Kantor Cabang Pembantu Syariah kinerja pegawai di evaluasi dengan konsep kaizen 5S sehingga terciptanya pegawai yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis data kualitatif yaitu menganalisis makna yang ada dibalik informasi, data dan proses dari fenomena (Bungin, 2007) dengan metode kajian pustaka (*library research*). Penelitian ini diambil dari berbagai sumber yaitu buku-buku, jurnal, makalah, website dan data-data dari sumber yang terpercaya. Selanjutnya mengambil topik utama yaitu *Islamic-kaizen* di Lembaga Keuangan Syariah (LKS). Penelitian ini dibangun melalui tiga tahapan yaitu (Sugiyono, 2009): 1) *Reduction* adalah tahap mengumpulkan data-data yang didapatkan dari kajian pustaka, kemudian dicatat, diteliti secara rinci, 2) *Display* yaitu tahap menampilkan informasi dari data-data yang didapatkan sesuai tujuan penelitian ini agar mudah dipahami, dan 3) *Conclusion Drawing/Verification* yang mana data-data diverifikasi kemudian ditarik kesimpulan sesuai dengan tujuan penelitian.

Pendekatan kualitatif digunakan di penelitian ini untuk menentukan variable, gejala, permasalahan dan informasi terkait dengan *Kaizen*. Pengumpulan data dilakukan secara

gabungan atau *triangulasi* dengan analisis data bersifat kualitatif dan hasilnya diharapkan lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2009). Dengan mengambil data pokok dari Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia (LPKSI) tahun 2018 sampai 2021 dan Statistik Perbankan Syariah pada bulan Mei 2022 serta didukung oleh data sekunder maka ditemukan masalah menurunnya perbankan syariah yang kemudian dihubungkan antara perbaikan (*Kaizen*) dengan Islam, budaya *Islamic-kaizen* dianalisis dan diterapkan di Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia dengan menggabungkan budaya *Kaizen* Jepang dengan syariat agama Islam dengan melihat prinsip-prinsip ekonomi syariah dengan meninjau *maqashid al-syariah* yang ditimbulkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kaizen dari Perspektif Epistemologi Islam

Islam mencakup semua aspek kehidupan manusia (Mokhtar, 2018). Cara hidup Islam menggabungkan dalam koherensi mutlak bekerja untuk dunia dan bekerja untuk akhirat dan karena itu muslim tidak perlu menya-nyiakan hidup di bumi untuk memenangkan kehidupan yang lebih baik di dunia yang akan datang juga tidak menya-nyiakan kehidupan akhirat. Kebutuhan manusia untuk memenuhi amanah yang diberikan kepada manusia sebagai hamba dan khalifah Allah yang pada akhirnya menjalin hubungan dengan Allah dan manusia. Oleh karena itu, Islam mencakup setiap aspek yang vital dalam kehidupan baik dunia dan akhirat.

Kaizen dikembangkan oleh Jepang untuk dibudayakan menjadi organisasi (Nakane & hall, 2002). Tujuan akhir dari *kaizen* adalah untuk terus meningkatkan proses dan organisasi untuk menghilangkan pemborosan dan meningkatkan kualitas, sehingga akan sesuai dengan harapan pelanggan dan juga memaksimalkan keuntungan. Tujuan akhir dalam Islam adalah mencapai ridha Allah Swt. yang kemudian memperoleh kebahagiaan dunia dan akhirat (*falah*). Islam tidak melarang pemeluknya untuk mendapatkan keuntungan atau aspek materi di dunia, namun aspek materi tidak bisa dijadikan tujuan akhir dunia. Tujuan *kaizen* berbeda dengan tujuan agama Islam yaitu untuk mencapai *falah* (kebahagiaan dunia dan akhirat) sehingga tujuan akhir dari proses perbaikan yang dilakukan Islam jauh lebih kompleks dibandingkan konsep *kaizen* yang dibawa oleh Jepang.

Cendekiawan paling terkemuka di *kaizen* adalah Taiichi Ohno. Ohno lulus dari sekolah menengah teknik Nagoya. Ia bergabung dengan Toyota tahun 1932 (Bodek, 1989). Dari latar belakang pendidikan yang dikembangkan terkait teori *kaizen*, bahwa *kaizen* lebih cenderung pada aspek teknis. Sehingga teori *kaizen* pada awalnya tidak bersumber pada pengetahuan Islam, maka Islam menganjurkan asimilasi terhadap budaya yang tidak bersumber dengan

Islam namun tidak bertentangan dengan syariat agama. *Islamic-kaizen* harus dibudayakan dan mempunyai *ghirah* perubahan yang jauh lebih baik.

Islamic-Kaizen

Islamic-Kaizen merupakan gabungan dari budaya *Kaizen* dan ajaran Islam sehingga perbaikan yang ditimbulkan nanti tidak bertentangan dengan syariat Islam. Nilai-nilai *Kaizen* tertuang di dalam Al-Quran adalah di ayat berikut (Kemenag, 2022):

- a. Nilai kesungguhan untuk berbuat dan bertindak. (QS. Ali Imran ayat 152 dan QS. Ar-Ra'du ayat 11). Ayat-ayat di dalam Al-Quran tentang *kaizen* mengandung nilai kesungguhan untuk menggapai sesuatu, tidak diperbolehkan *sambat*, mengeluh apalagi putus asa.
- b. Nilai kerendahan hati saat berbaur dengan kelompok/masyarakat (QS. Al Hijr ayat 88) yang mengandung nilai kesopanan terhadap sesama (QS. al-Najm ayat 32) yang merupakan inti dari *team work* dan harus menekan sifat sombong, egois dan lebih mementingkan sifat tolong menolong dan saling mengasihi.
- c. Nilai kesabaran, ketelitian, keuletan dan pantang menyerah dalam meraih impian, cita-cita atau hal yang diinginkan (QS. Ali Imran ayat 186,200, QS. Yusuf ayat 90). Perbaikan terus-menerus yang dilakukan akan percuma jika tidak dilandasi dengan kesabaran.
- d. Nilai kebijaksanaan dalam kehidupan. (QS. al-Baqarah ayat 269, QS. Ali Imran ayat 190) merupakan salah satu prinsip *kaizen* untuk mengajarkan hidup yang bijaksana dan rendah hati.
- e. Nilai *Leadership* (kepemimpinan) dalam hidup. Pada unsur *kaizen*, nilai kepemimpinan dapat berupa unsur tanggung jawab, komitmen yang tinggi, unsur kedisiplinan, dan keteladanan yang sejatinya Islam sudah mengaturnya di dalam Al-Quran. (QS. al-Maidah ayat 55-56, QS. al-Anfal ayat 34, QS. at-Taubah ayat 71)

Kaizen yang dilakukan setiap lembaga atau perusahaan tidak semuanya baik menurut agama atau syariat Islam. Sehingga pada kasus ini adalah pada Lembaga Keuangan Syariah (LKS) sehingga perlu adanya penyeimbang terkait budaya *Kaizen* Jepang dengan syariat Islam, maka dengan menggunakan *Islamic-kaizen* dapat mengembalikan prinsip ekonomi Islam sesuai *maqashid al-syariah* dan perbaikan ke arah yang lebih baik menurut syariat.

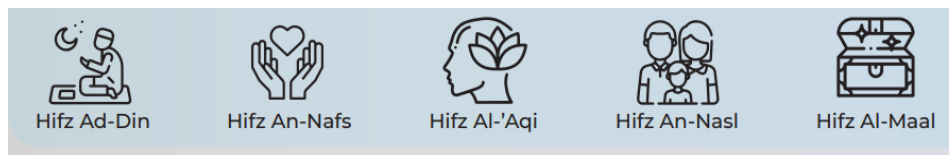
***Maqashid al-Syariah* dalam Ekonomi Islam**

Maqashid al-Syariah tersusun dari dua kata, *Maqashid* yang artinya tujuan, niat, bermaksud dan *al-syariah* yang berarti ketetapan hukum dan peraturan undang-undang.

Jadi, *maqashid al-syariah* berarti tujuan yang diberikan Allah dalam setiap syariat atau hukum-hukumnya untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat (*falah*) (Sholichah, 2022). Pengertian *maqashid al-syariah* secara luas, dapat diartikan sebagai upaya manusia untuk mencapai kemaslahatan dunia akhirat yang berlandaskan syariat agama Islam. Imam al-Haramaian membagi *mashlahah* menjadi tiga, yaitu *Mashlahah al-Dharuriyyat* (primer) yaitu hal yang wajib dipenuhi untuk mencapai kemaslahatan dunia dan akhirat, jika tidak dipenuhi akan merusak tatanan kehidupan, sehingga manusia dan hewan tidak ada bedanya. *Mashlahah al-Hajiyat* (sekunder) adalah sesuatu pelengkap untuk menguatkan *mashlahah al-Dharuriyyat* yang sebaiknya ada dalam melakukan sesuatu untuk memudahkan ketika ada, dan *Mashlahah al-Tahsiniyyat* (tersier) yaitu pelengkap dari *mashlahah al-Dharuriyyat* bisa berupa tindakan (akhlak dan etika) atau adat kebiasaan masyarakat agar aman, nyaman dan tentram.

Ada lima hal yang masuk dalam kategori *mashlahah al-dharuriyyat* untuk dijaga dan dipelihara. Para *fuqaha* (pakar fiqih) mengklasifikasikan menjadi lima kategori yaitu 1) *Hifz Ad-Din* (Menjaga agama), 2) *Hifz an-Nafs* (Keamanan hidup), 3) *Hifz al-'aql* (proteksi akal) 4) *Hifz-al-Nasl* (proteksi keturunan dan keluarga), 5) *Hifz al-Maal* (keamanan kepemilikan harta).

Gambar 1. Maqashid al-Syariah



Sumber : Thihari, 2013

Syariat Islam hakikatnya adalah untuk menjaga keberlangsungan semua agama (Sholichah, 2022). Pondasi terpenting bagi manusia adalah agama, karena dengan beragama manusia mengenal Tuhannya. Maka dengan *Hifz ad-Din* manusia dapat menunaikan ibadah secara ikhlas, tulus dan mencapai kemaslahatan.

Hifz an-Nafs (menjaga jiwa) adalah penting. Semua hal demi menjaga jiwa baik dari pangan, papan dan tidak melakukan pembunuhan antar sesama manusia merupakan kewajiban yang bertujuan untuk ketentraman dan keamanan hidup. Selanjutnya adalah *Hifz al-'Aql* (proteksi akal) yaitu dipeliharanya kewarasan dalam berfikir. Akal sebagai anugerah Allah Swt harus diproteksi agar semakin dekat dengan kemaslahatan. *Hifz an-Nasl* (proteksi keturunan dan keluarga) maksudnya islam memelihara keturunan dan nasab dengan diharamkannya zina. Yang terakhir *Hifz al-Maal* (keamanan kepemilikan harta) merupakan

perlindungan hak atas kekayaan yang dimiliki, sehingga Islam mengharamkan pencurian, penipuan, merusak harta orang lain.

Maqashid al-syariah dalam ekonomi Islam mempunyai tujuan mengantarkan umat pada kebahagiaan di dunia dan akhirat (*falah*) dimulai dengan hidup yang baik dan terhormat. Sebagai Lembaga Keuangan Syariah (LKS) yang mendorong terciptanya kemaslahatan umat adalah penting untuk dijadikan bahan evaluasi dan terus berbenah sehingga prinsip ekonomi Islam dapat terwujud.

Pentingnya *Maqashid al-Syariah* di Lembaga Keuangan Syariah

Gelombang perubahan zaman menjadi era *society* 5.0 dan industrialisme global sudah masuk ke sendi-sendi masyarakat. Pemikiran Islam Kontemporer harus mentransformasikan perubahan seiring berjalannya waktu dan realitas. Termasuk metodologi *ushul al-fiqhiyyah* serta *qawaid al-fiqhiyyah* yang merupakan salah satu pilar Lembaga Keuangan Syariah.

Maqashid al-Syariah adalah koridor yang mendasari pengembangan sistem syariah, praktik-praktik dan produk-produk yang dikeluarkan perbankan syariah di era *society* 5.0 ini (Srisusilawati et al., n.d.). Dengan *Maqashid al-Syariah* di Lembaga Keuangan Syariah menjadi pondasi untuk merespon isu-isu dinamis kontemporer. Lembaga Keuangan Syariah harus siap menghadapi perubahan zaman yang terus berkembang, maka perbaikan sisi operasional, model bisnis, produk syariah maupun kegiatan ekonomi kemasyarakatan harus dilakukan.

Sehingga *maqashid al-syariah* di Lembaga Keuangan Syariah bertujuan untuk menyelaraskan moneter dan sektor riil agar tidak terjadi ketimpangan ekonomi. Situasi tersebut selalu berubah sesuai dengan perkembangan dan kondisi zaman. Maka perlu adanya perbaikan (*kaizen*) untuk menghadapi situasi yang serba berubah. Selain itu, *maqashid al-syariah* merupakan salah satu ijtihad untuk memenuhi berbagai persoalan kehidupan ekonomi dan keuangan (*financial*).

Lembaga Keuangan Syariah (LKS) di Indonesia

Pada tanggal 1 November 1991, berdirinya PT Bank Muamalat Indonesia (PT BMI) menjadi tonggak awal Lembaga Keuangan Syariah (LKS) di Indonesia (Antonio, 2001). Hingga tahun 2021 tercatat di data OJK ada Bank Umum Syariah (BUS) berjumlah 12 kelompok institusi bank, yang totalnya ada 2.035 Kantor Cabang Pembantu (KCP) dan Kantor Kas (KK), untuk Unit Usaha Syariah (UUS) ada 21 kelompok institusi dengan 444 kantor. Sedangkan BPRS ada 164 kelompok institusi dengan 649 kantor yang tersebar di seluruh Indonesia (OJK, 2021). Lihat tabel di bawah ini.

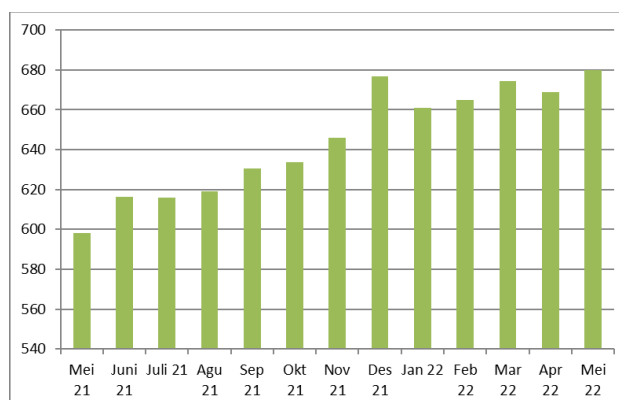
Tabel 1. Indikator Utama Perbankan Syariah 2021

| Industri Perbankan | Jumlah Industri | Jumlah Kantor | Aset (Triliun Rp) | PYD (Triliun Rp) | DPK (Triliun Rp) |
|---------------------------|------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| BUS | 12 | 2.035 | 441,79 | 256,22 | 365,42 |
| UUS | 21 | 444 | 234,95 | 153,66 | 171,57 |
| BPRS | 164 | 649 | 17,06 | 11,98 | 11,59 |
| Total | 197 | 3.128 | 693,80 | 421,86 | 548,58 |

Sumber: Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indoensia, 2021

Perkembangan jumlah Lembaga Keuangan Syariah meningkat secara signifikan dengan jumlah total 197 Kelompok Institusi dengan 3.128 kantor yang tersebar diseluruh Indonesia. Tidak hanya itu, perkembangan LKS juga terlihat dari aset dan laba yang dihasilkan pada setiap tahunnya. Pada tahun 2018 sampai 2019 aset yang dihasilkan BUS mengalami kenaikan sebesar 17.099 Triliun. Bahkan pada Mei 2021 Aset Bank Umum Syariah (BUS) dan (Unit Usaha Syariah) masih di angka 598,19 pada bulan Mei 2022 sudah mencapai angka 680,09.

Grafik 2. Aset Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS)



Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (OJK)

Dari grafik 2, hanya dalam kurun waktu satu tahun aset Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia mencapai 680,09, hal ini menunjukkan perkembangan yang positif. Tidak hanya di Bank Umum Syariah (BUS) yang mengalami kenaikan aset, di Unit Usaha Syariah (UUS) pun juga mengalami kenaikan aset.

Islamic-Kaizen pada Sumber Daya Manusia (SDM) di Lembaga Keuangan Syariah

Dengan bertambahnya jumlah Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia, ini menjadi pekerjaan rumah (PR) tersendiri bagi umat muslim yaitu permasalahan Sumber Daya Manusia (*human resources*) untuk mengimbangi perkembangan LKS di Indonesia. Dua hal

penting terkait Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu kuantitas dan kualitas untuk proses pembangunan. Jika dibandingkan dengan kualitas, kuantitas SDM kurang berkontribusi dalam pembangunan. Kuantitas jika tidak diimbangi dengan kualitas yang memadai maka akan menjadi beban pembangunan. Maka dari itu, untuk mempercepat perkembangan Lembaga Keuangan Syariah diperlukan Sumber Daya Insani (SDI) yang berkualitas.

Selain itu, tuntutan Lembaga Keuangan Syariah terhadap kompetitornya Lembaga Keuangan Konvensional (LKK) dan perkembangan zaman menjadi persoalan tersendiri. Mulai era bank syariah 4.0 yang belum selesai sepenuhnya sudah muncul era *society* 5.0 yang mana membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Disusulnya konversi bank syariah untuk pengembangan produk halal akan menjadi lebih kompleks dan multitalent terkait kebutuhan sumber daya manusia.

Islamic-Kaizen pada Komitmen Pelaksanaan Prinsip Syariah

Di dalam prakteknya, Lembaga Keuangan Syariah disadari atau tidak masih ada potensi riba. Seperti kasus penerapan akad di Lembaga Keuangan Syariah di Ponorogo memiliki margin 49,39% pada pembiayaan *murabahah* dari modal pokok yang dikeluarkan oleh bank yang nilainya berkisar 19,39% dan masih berpotensi riba. (Wafa, 2019) Kemudian seiring berjalannya waktu, ternyata perilaku perbankan syariah masih menunjukkan perilaku *mudharabah* namun identik dengan bunga bank, atau tentang akad yang masih berpotensi riba dan lainnya ataupun hanya sekedar simbolisme yang tidak berdampak pada umat.

Hal ini dapat dilihat dari 2 (dua) fenomena faktual, yaitu: *pertama*, animo masyarakat dalam menggunakan jasa produk perbankan syariah tidak mengalami peningkatan secara signifikan. *Kedua*, perbankan syariah saat ini menempatkan Islam sebagai agama yang tidak produktif karena banyaknya umat muslim yang menggunakan bank konvensional. Yang tidak kalah penting adalah stigma atau paradigma masyarakat yang menganggap bahwa “Bank Syariah belum tentu syariah”. Menurut penelitian masih ada perbankan syariah yang mengambil keuntungan “riba” lebih besar dibandingkan dengan perbankan konvensional.

Dari hal di atas perlu adanya *Islamic-kaizen* di Lembaga Keuangan Syariah. Salah satu konsep kaizen adalah Sumbang Saran (*suggestion system*) atau dikenal dengan SS. Maka ada beberapa SS yang dapat dilakukan di Lembaga Keuangan Syariah diantaranya adalah pelaksanaan peraturan yang tegas dan sistematis dan pengawasan dan monitoring yang tegas.

Islamic-Kaizen pada Strategi Pemasaran di Lembaga Keuangan Syariah

Pembahasan strategi pemasaran di Lembaga Keuangan Syariah untuk saat ini semakin kompleks. Era zaman terus berganti dan menuntut untuk kreatif dan efisien mungkin.

Mulai dari era millenium, era industry 4.0, dilanjut dengan era *society* 5.0 yang tidak bisa lagi dilakukan dengan parsial, hal yang perlu dilakukan adalah *dengan marketing mix* yaitu pembahasan secara menyeluruh dan terpadu yaitu antara *produk, price, promotion dan place*.

Pesatnya pertumbuhan jumlah Lembaga Keuangan Syariah (LKS), maka semakin banyak pula jumlah produk yang dihasilkan dan ditawarkan ke masyarakat. Bertambahnya jumlah LKS harus diimbangi dengan produk yang berinovasi dan beragam serta berkualitas. Tidak hanya produk, peningkatan kualitas pelayanan juga harus diikuti dengan portofolio produk keuangan syariah yang menarik dan beragam. Jika tidak, maka LKS akan sulit bersaing dengan LKK. Al-Kindiy, Pimpinan Bank *Ritel Emirates Islamic Bank* (EIB), mengatakan bahwa saat ini Lembaga Keuangan Syariah (LKS) harus punya tiga hal yaitu ketaatan pada prinsip syariah, kualitas pelayanan yang memadai dan inovasi produk yang berkelanjutan.

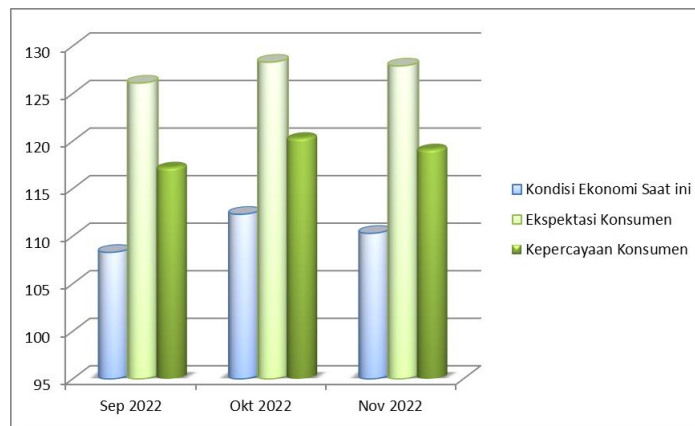
Islamic Kaizen di Lembaga Keuangan Syariah

Dalam penelitiannya yang berjudul "*Islamic Banks in Indonesia: Analysis of Efficiency*" Anwar Puteh, mencoba menganalisis efisiensi bank syariah menggunakan pendekatan rasio keuangan Beban Operasional dan Operasional Pendapatan (BOPO). Menurutnya, *inefisiensi* Lembaga Keuangan Syariah atau Perbankan syariah menunjukkan belum optimalnya mengelola output dibandingkan input (Puteh & Rasyidin, n.d.). Cara menentukan tingkat efisiensi Lembaga Keuangan Syariah dengan menggunakan pendekatan BOPO adalah kurang tepat, sehingga hasilnya nanti juga tidak sesuai yang diharapkan. Karena BOPO hanya cocok untuk mengukur efisiensi pada Bank Konvensional, yaitu selalu menitikberatkan pada *profit oriented* sedangkan Lembaga Keuangan Syariah lebih mengedepankan *masalah* sehingga kesimpulan dan saran dari penelitian tersebut kurang tepat diterapkan di Lembaga Keuangan Syariah. Sehingga Islamic-kaizennya akan bertentangan dengan prinsip ekonomi Islam dalam mencapai *maqashid al-syariah*.

Menguji performa perbankan syariah menggunakan *Maqashid Syariah Index* (MSI) dalam penelitiannya, Inti Ulfi Sholichah menyatakan bahwa ketidaksesuaian penggunaan indikator kinerja konvensional yang diterapkan pada perbankan syariah disebabkan bank konvensional menitikberatkan pada sektor keuangan saja sedangkan perbankan syariah bersifat multidimensional (Sholichah, 2022).

Jika dilihat dari indeks keyakinan konsumen, Lembaga Keuangan Syariah pada akhir tahun 2021 mengalami kenaikan. Pada Desember 2022 mencapai 96,5 meningkat menjadi 118,3 pada akhir tahun 2021.

Grafik 3. Indeks Kepercayaan Konsumen



Sumber: Bank Indonesia, 2023

Hal ini menunjukkan bahwa telah terjadi perbaikan di Lembaga Keuangan Syariah yang mengembalikan pada zona optimis indek kepercayaan konsumen. Pada tahun 2022 Indonesia menempati ranking ke-empat, Top 10 dalam kategori *Halal Food, Modest Fashion, Islamic Finance dan Pharma & Cosmetic* yang diadakan oleh *Global Islamic Economy Indicator Score (GIEI)*. Hal ini juga menunjukkan bahwa Lembaga Keuangan Syariah telah melakukan *Kaizen* dalam inovasi produk dan pemasaran.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan untuk tercapainya *maqashid al-syariah* di Lembaga Keuangan Syariah melalui *Islamic-kaizen*, diantaranya;

1. Islamic Kaizen pada Lembaga Keuangan Syariah
 - a. Kembali ke Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam
 - b. Menitikberatkan pada *Maqashid al-Syariah*
2. Islamic-Kaizen Terhadap Komitmen Atas Prinsip Syariah
 - a. Peraturan yang Tegas dan Sistematis
 - b. Penerapan Budaya *Islamic-Kaizen* secara Tegas
3. Islamic-Kaizen Terhadap SDM di Lembaga Keuangan Syariah
 - a. Peremajaan Sumber Daya Manusia (SDM)
 - b. Edukasi yang kontinyu kepada Pegawai dan Masyarakat
4. Islamic-Kaizen Terhadap Stretegi Pemasaran di Lembaga Keuangan Syariah
 - a. Peningkatan Pelayanan dan Profesionalisme
 - b. Inovasi Produk
 - c. Perluasan Jaringan Kantor
 - d. Sinergi antar Brand/Produk Bank Syariah
 - e. Reorientasi ke Sektor Riil

KESIMPULAN

Budaya *kaizen* yang tidak bertentangan dengan syariat Islam (baca: *Islamic-kaizen*) masih diperdebatkan oleh para cendekiawan muslim. Dari penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa *Islamic-kaizen* berpengaruh untuk tercapainya *maqashid al-syariah* di Lembaga Keuangan Syariah, sehingga *Islamic-kaizen* sangat dibutuhkan untuk membenahi citra Lembaga Keuangan Syariah itu sendiri. Sehingga paradigma umat terkait “*Bank Syariah belum tentu syariah*” akan hilang selaras dengan *Islamic-kaizen* yang diterapkan. Dan tentunya prosentase *market share* perbankan syariah mengalami kenaikan, inovasi produk halal mudah diterima dan dirasakan oleh masyarakat.

Pengambilan pendekatan yang tidak sesuai prinsip ekonomi Islam akan memberi dampak kurang baik terhadap hasil *Islamic-kaizen* di Lembaga Keuangan Syariah itu. Pendekatan penelitian yang digunakan untuk *kaizen* di perbankan konvensional tidak bisa diterapkan secara langsung tanpa adanya penyeimbang (*Islamic-kaizen*).

Islamic-kaizen terhadap permasalahan di Lembaga Keuangan Syariah dapat diterapkan pada: *Islamic Kaizen* pada Lembaga Keuangan Syariah, *Islamic-Kaizen* terhadap komitmen atas prinsip syariah, *Islamic-Kaizen* terhadap SDM di Lembaga Keuangan Syariah dan *Islamic-Kaizen* terhadap strategi pemasaran di Lembaga Keuangan Syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, M. S. (2001). *Bank syariah: dari teori ke praktik*. Gema Insani.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif* (Edisi ke-1). Kencana.
- Hazin, A. (2016). *Permasalahan Perbankan Syari'ah Di Indonesia*. Kompasiana. <https://www.kompasiana.com/amp/ahmadhazin/58504463a2afbda61a4aa4d3/permasalahan-perbankan-syariah-di-indonesia/>
- Isao, K. (2014). *Totoya Kaizen Methods, 6 Langkah Perbaikan* (S. Gagas (ed.); Cetakan 5). Gradien Mediatama.
- Iskandar, F. (2003). *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*. K-Media.
- Italina, C., Yani, N., Ekonomi, F., Ekonomi, F., & Manajemen, J. (2022). *Pengaruh Budaya Kaizen Faktor Personal dan Faktor Organizational terhadap Produktivitas Pegawai pada Kantor Bupati Pidie*. 12(April), 27–37.
- Kemenag. (2022). *Quran Kemenag*. Kemenag. <https://quran.kemenag.go.id/>
- Mannan, M. A. (1997). *Teori dan Praktek Ekonomi Islam*. Dana Bhakti.
- Mokhtar, M. S. M. (2018). *Kaizen from Islamic Perspective: A Review Paper*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i5/4227>
- Musman, A. (2019). *Kaizen For Life: Kunci Sukses Continuous Improvement di Era 4.0*. Anak Hebat Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=DAf1DwAAQBAJ>

- OJK. (2018). *Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia*.
- OJK. (2021). *Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia*.
- P3EI. (2007). *Ekonomi Islam*. PT Raja Grafindo Persada.
- Paramita, Patricia, D. (2005). *Penerapan Kaizen Dalam Perusahaan*. 1–8.
- Puteh, A., & Rasyidin, M. (n.d.). *Islamic Banks in Indonesia : Analysis of Efficiency*. 1, 331–336. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00062>
- Rahmatullah, A. S. (2014). Prinsip-Prinsip Kaizen Jepang Dalam Perspektif AL-Qur'an dan Sumbangannya Bagi Psikologi Pendidikan. *Cendekia*, 12.
- Rasyid, A. (2018). *PERKEMBANGAN LEMBAGA PERBANKAN DAN KEUANGAN SYARIAH DI INDONESIA*. Binus University. <https://business-law.binus.ac.id/2018/07/03/perkembangan-lembaga-perbankan-dan-keuangan-syariah-di-indonesia/>
- Sholichah, I. U. (2022). *Realisasi Maqashid Syariah Index (MSI) dalam Menguji Performa Perbankan Syariah di Indonesia*. 5(2), 141–151.
- Srisusilawati, P., Hardianti, P. D., Erlianti, N., Pitsyahara, I. R., Nuraeni, S. K., & Bandung, U. I. (n.d.). *Implementasi Maqashid Syariah Terhadap Produk Perbankan Syariah*. 07(01).
- Subandi, S. (2012). Problem dan Solusi Pengembangan Perbankan Syariah Kontemporer di Indonesia. *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.21154/al-tahrir.v12i1.44>
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Syaparuddin. (2010). Ekonomi Islam: Solusi terhadap Berbagai Permasalahan Sosial-Ekonomi. *Muqtasid*, 1(1), 1–19.
- Wafa, A. (2019). Potensi Riba Dalam Lembaga Keuangan Syariah (Lks) Di Kabupaten Ponorogo. *Muslim Heritage*, 4(1), 61. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v4i1.1607>
- Yulianti, I. (2022). Analisis Pengimplementasian Budaya Kaizen Pada Kinerja Sumber Daya Insani (SDI) (Studi Kasus PT . Bank Sumut Kantor. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Agama Islam [JIMPAI]*, 2(3), 1–14.