

**POLA KEPEMIMPINAN ISLAM DALAM PERBANKAN SYARIAH
STUDI KASUS DI BANK X SYARIAH CABANG Z**

Mardatillah

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Madani

Email: marda.tillah95@stiemadani.ac.id

ABSTRACT: A succesful of a leader in order to reach the goals cannot be dismissed from the interaction between the leader and the inferior. In Islam, leadership is always related to responsibility, which bases on authority (*shalahiyah*) and the rights of taking decision assigned to a leader, the ideal side which always been hoped, but the other side is that there are still may of shari'a banking which have not applied the leadership concept as it is hoped. Decription qualitative research is used by the writer to explain the case of this leadership which has been done by Bank X Syariah. The result of this research is that the leadership patter is participatif democratie. The way of its leader to settle the situation and condition which can courage the inferions ti be motivated to give them opinion or suggestion and also to give opportunity to show their succesful performance at work.

Keyword : Pattern of leadership, shar'i banking, Bank X Syariah.

Pendahuluan

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (Griffin, 2007) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pola kepemimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik.

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pemimpin lah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahkan suatu ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting.

Pola kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang penting bagi perkembangan karyawan. Mengetahui pola atau karakteristik kepemimpinan dapat digunakan untuk melihat seberapa jauh kualitas dan ketepatan kinerja seorang pemimpin terhadap perusahaannya apakah sesuai dengan tanggung jawabnya. Selain itu, pola kepemimpinan juga menjadi tolak ukur kualitas dan kuantitas, kemampuan, serta sikap seorang pemimpin dan waktu penyelesaian satu persoalan dalam satu putusan. Untuk itu sebuah lembaga organisasi seperti perbankan syariah perlu mengidentifikasi apakah pola kepemimpinan yang saat ini dijalankan sesuai harapan bawahan dan manajemen. Bagaimanapun, pola kepemimpinan yang efektif perlu menjadi pertimbangan pihak manajemen perbankan syariah, selain faktor lain, yaitu situasi organisasi secara keseluruhan.

Dalam Islam, kepemimpinan selalu erat kaitannya dengan tanggung jawab. Tanggung jawab (*Mas'uliyah*) didasarkan atas kewenangan (*shalahiyah*) serta hak pengambilan keputusan (*taqrir*) yang diamanatkan kepada seorang pemimpin. Ketiganya merupakan unsur kepemimpinan yang diamanatkan secara mandiri pada seorang pemimpin. Karena terjadi suatu kewajiban bila seorang pemimpin bertugas untuk mencapai suatu tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki.

Perbankan syariah yang merupakan lembaga keuangan Islam yang boleh dikatakan saat ini telah berkembang dengan pesat, sebenarnya ada banyak faktor yang melatarbelakangi perkembangan tersebut, salah satunya adalah pola kepemimpinan yang tepat dan efektifitas kerja yang sesuai dengan visi dan misi yang disusun.

Hal yang melatarbelakangi peneliti mengambil penelitian di Bank X Syariah Cabang Z adalah sebagai warga yang menjadi warga di negerinya sendiri menimbulkan keinginan tersendiri memberikan kontribusi keilmuan melalui penelitian perbankan syariah dikarenakan perbankan syariah telah beroperasi di masyarakat selama kurun waktu 5 tahun. Apalagi dalam 5 tahun terakhir bank syariah ini telah memiliki 1 Cabang Utama dan 1 Cabang dengan 10 Cabang Pembantu. Ini berarti kemampuan regenerasi harus segera dilakukan khususnya dalam kepemimpinan. Dan saat ini perkembangan syariah menjadi bisnis baru di

Mardatillah

kota Z. Dengan adanya bank syariah hanya 5 bank membuat porsi persaingan perbankan terbuka luas.

Kepemimpinan dalam semua struktur tingkatan organisasi bisnis perbankan syariah sudah sepatutnya mendasari diri dengan *platform* sebagai pelayan terbaik bagi nasabahnya. Karena dalam Islam sendiri bahwa setiap orang adalah pemimpin, jika di perbankan syaria'ah, mulai dari *cleaning services, securities, costumers services, tellers, supervisors, manager* sampai *chief excutive officers* harus mempunyai komitmen tinggi untuk melayani dengan pelayanan terbaik, sehingga nasabah diharapkan semakin loyal. Nasabah yang bertipe inilah yang harus dijadikan sebagai *profit driver* bagi sebuah bank syariah. Disinilah keberhasilan seorang pemimpin.

Saat ini, bank syariah pun termasuk organisasi yang mulai menerapkan *learning organization* pada organisasinya. Mau tidak mau mereka harus dapat mengikuti perkembangan zaman jika ingin tetap bertahan dalam persaingan dengan bank-bank konvensional maupun bank syariah lain. Karenanya perbankan syariah berlomba-lomba membuka jaringan sebesar-besarnya namun sayangnya tidak diiringi dengan persiapan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten terlebih dahulu khususnya regenerasi pemimpin.

Rumusan Masalah

1. Pola kepemimpinan Islam seperti apa yang ada di perbankan syariah khususnya di Bank X Syariah Cabang Z?
2. Apa implikasi pelaksanaan pola kepemimpinan Islam tersebut terhadap perbankan syariah khususnya di Bank X Syariah Cabang Z?
3. Apa yang menjadi hambatan dan tantangan pola kepemimpinan Islam dalam perbankan syariah khususnya di Bank X Syariah Cabang Z?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pola kepemimpinan Islam yang ada di perbankan syariah khususnya di Bank X Syariah Cabang Z
2. Untuk mengetahui implikasi pelaksanaan pola kepemimpinan Islam dalam perbankan syariah khususnya di Bank X Syariah Cabang Z
3. Untuk mengetahui hambatan dan tantangan pola kepemimpinan Islam dalam perbankan syariah khususnya di Bank X Syariah Cabang Z

Tinjauan Pustaka

Teori *Greatman* yang usianya sudah cukup tua ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua

orang tuanya. Seperti yang diungkapkan oleh Bennis dan Nanus (1990) menjelaskan bahwa teori *Greatman* berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin.

Rivai (2009) menyatakan bahwa Islam juga menawarkan konsep mengenai teori kepemimpinan tersebut, kepemimpinan tentang teori sifat atau ciri kepribadian yang telah dikemukakan pada 15 abad yang lalu. Teori sifat itu dinyatakan dalam kepribadian Nabi Muhammad SAW sebagai Rasul Allah dan pemimpin yang patut diteladani oleh umatnya. Karakteristik dimaksud adalah;

- a. *Siddiq* (benar), yakni pemimpin selalu berkata, bersikap, berbuat atau berlaku benar, berpihak pada kebenaran dan membela kebenaran.
- b. *Amanah* (terpercaya), yakni dapat dipercaya, mampu memelihara kepercayaan rahasia orang lain, tidak menyalahgunakan kepercayaan orang lain, tidak menyembunyikan atau mengurangi segala sesuatu yang harus disampaikan pada umatnya.
- c. *Tabligh* (menyampaikan), yakni mengkomunikasikan dan menyampaikan informasi yang perlu dan harus diketahui umatnya tanpa ditutup-tutupi atau disembunyikan.
- d. *Fathanah* (cerdas), yakni mampu memahami ajaran dari Allah SWT dan menyelesaikan masalah-masalah yang di hadapi umatnya, bijaksana dan adil.
- e. *Maksum* (bebas dari dosa) dalam arti tidak berbuat kesalahan pada manusia baik dengan tidak bersikap dan berperilaku melanggar nilai-nilai ajaran agamanya.

Dari berbagai pendapat mengenai teori sifat atau karakteristik pemimpin. penulis menyimpulkan ada empat sifat atau karakteristik pemimpin yang utama. Keempat karakteristik tersebut adalah:

- a. Intelligensi (kecerdasan) yakni, pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya, pada umumnya lebih cerdas dari pada pengikutnya.
- b. Kematangan dan keluasan pandang sosial, yakni pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya pada umumnya lebih matang emosinya dari pada pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi kritis (sulit dan bermasalah). Di samping itu memiliki kemampuan pula dalam melakukan sosialisasi dengan orang lain, khususnya anggota organisasi serta memiliki keyakinan dan kepercayaan diri yang cukup tinggi.

- c. Memiliki motivasi dan keinginan berprestasi, yakni pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pada umumnya memiliki dorongan yang besar dari dalam dirinya untuk dapat menyelesaikan sesuatu secara sukses.
- d. Memiliki kemampuan hubungan manusiawi, yakni mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat tergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya. Para pemimpin itu selalu mampu memahami orang lain dan berorientasi pada anggota organisasi (pengikut/bawahannya)

Manusia diciptakan sebagai khalifah atau pengganti merupakan makhluk Allah yang mewakili Allah di dalam melaksanakan kepemimpinan melalui kegiatan yang diridhai. Kerjasama yang diciptakan melalui kepemimpinan yang bersifat spiritual, yang membuka peluang bagi manusia untuk menunaikan tugas kekhalfahannya itu, berarti juga sebagai rintisan untuk mempertanggungjawabkan setiap pikiran, sikap dan perilaku yang wajib disampaikan dihadapan-Nya.

Ayat al-Qur'an telah memberikan informasi yang sangat jelas. Informasi yang pertama merupakan penegasan bahwa orang yang beriman dan menyeru orang lain kepada Allah adalah pemimpin yang paling tepat untuk di ikuti. Informasi kedua menekankan bahwa apa yang dilakukan oleh para pemimpin tersebut, pastilah kepemimpinan Allah dan Rasul-Nya. Informasi yang ketiga bersifat menegaskan lagi bahwa orang-orang yang membenci, menentang dan menolak kepemimpinan Allah dan Rasul-Nya diwujudkan melalui orang-orang yang berada dalam kesesatan yang nyata.

Pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi untuk sementara dikategorikan sebagai kepemimpinan yang efektif. Tentunya dibawah ini, secara lengkap akan tergambar karakteristik kepemimpinan secara utuh dan cukup menjadi acuan model kompetensi kepemimpinan yang efektif:

- a. Dimensi kemampuan pemimpin mengarahkan (*direction*) atau dapat disebut *telling* (Instruksi). Dimensi ini merupakan aktifitas yang berisi tindakan-tindakan pemimpin dalam interaksi dengan anggota organisasinya, yang mengakibatkan semuanya berbuat sesuatu di bidangnya masing-masing yang tertuju pada tujuan organisasi. Dimensi ini tidak boleh dilihat dari segi aktivitas pemimpin, akan tetapi nampak dalam anggota organisasinya.
- b. Dimensi tingkat dukungan (*support*) dari anggota organisasinya. Dimensi ini terbentuk keikutsertaan (keterlibatan) anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan melaksanakan tugas-tugas pokoknya.

Hadari Nawawi menjelaskan lebih lanjut bahwa dari dua dimensi tersebut, secara operasional dapat dibedakan enam karakteristik pokok kepemimpinan, kemudian selanjutnya keenam fungsi tersebut dikelompokkan kedalam dua dimensi pengelompokkannya adalah dimensi kemampuan pemimpin di dalam mengarahkan terdiri dari:

a. Fungsi Instruktif

Ditandai dengan tinggi tugas dan rendah hubungan, komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peranan bawahan dan menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, di mana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin, yang kemudian disampaikan kepada bawahan.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, namun harus komunikatif karena sekurang-kurangnya harus dimengerti oleh anggota organisasi yang menerima perintah.

b. Fungsi konsultatif

Ditandai dengan tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin melakukan komunikasi dua arah dan memberikan motivasi terhadap bawahan. pemimpin mau mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang akan diambil.

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, karena berlangsung dalam bentuk interaksi antara pemimpin dan anggota organisasinya. Fungsi ini dapat diwujudkan pemimpin dalam menghimpun bahan sebagai masukan (*input*) apabila akan menetapkan berbagai keputusan penting dan bersifat strategis.

c. Fungsi partisipasi atau *participating* (partisipasi)

Ditandai dengan tinggi hubungan dan rendah tugas, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahan. Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan disamping fungsi ini bersifat dua arah. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin harus berusaha mengaktifkan setiap anggotanya, sehingga selalu terdorong untuk selalu berkomunikasi, baik secara horizontal, maupun vertikal. Setiap anggota didorong agar aktif dalam melaksanakan tugas pokoknya, sesuai dengan posisi/jabatan dan wewenangnya masing-masing. Kondisi partisipasi anggota akan meningkatkan efisiensi penyelesaian masalah, penetapan keputusan dan penyelesaian tugas pokok yang terarah pada pencapaian tujuan.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi adalah fungsi pemimpin dalam melimpahkan sebagian wewenangnya kepada staf pimpinan yang membantunya. Fungsi pendelegasian pada dasarnya berarti persetujuan atau pemberian izin pada anggota organisasi dalam posisi tertentu untuk menetapkan keputusan.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, namun akan lebih efektif jika dilaksanakan melalui komunikasi dua arah. Fungsi ini dilaksanakan melalui kegiatan *control* atau pengawasan, bimbingan kerja, memberikan penjelasan dan contoh dalam kerja, latihan di lingkungan organisasi lain.

f. Fungsi keteladanan

Para pemimpin adalah tokoh utama di lingkungan masing-masing. Seorang pucuk pimpinan diantara pada pemimpin yang membantunya dan orang-orang yang dipimpin lainnya, merupakan tokoh sentral yang menjadi pusat perhatian. Seorang pemimpin harus menjadi teladan yang baik bagi bawahannya, dan menghiasi dirinya dengan sifat-sifat terpuji.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya. Melihat kondisi di atas maka manusia sebagai sumber daya yang paling penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dimana bersama unsur lainnya seperti modal, dan bahan baku terkadang merupakan *input* yang diubah melalui proses manajemen menjadi *output* yang berupa barang atau jasa dalam mencapai tujuan organisasi. Manusia bukan hanya mengkonsumsi produk yang dihasilkan tetapi juga merupakan barang yang utama dalam organisasi maka kepemimpinan diperlukan mutlak untuk dapat menjalankan roda organisasi.

Ada dua pengertian kompetensi kepemimpinan dalam Islam yakni :

a. Pengertian Spritual

Istilah pemimpin dalam bahasa arab pemimpin berarti khalifah. Akan tetapi perkataan khalifah yang telah banyak disinggung dalam uraian-uraian terdahulu pada dasarnya adalah pengganti atau wakil. Pemakaian khalifah setelah Rasulullah wafat, terutama bagi khalifah Khulafaurrasidiin, khalifah juga disebut "amir" yang jamaknya adalah *umara*, disebut juga penguasa.

Oleh karena itu dua perkataan itu dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin, yang cenderung berkonotasi sebagai pemimpin formal. Konotasi tersebut terlihat pada bidang yang dijelajahi di dalam tugas pokoknya, yang menyentuh tidak saja aspek-aspek keagamaan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Namun tidak dapat disangkal bahwa perkataan khalifah di dalam Al-Qur'an mencakup pula maksud Allah untuk menyatakan pemimpin yang bersifat non formal. Sehubungan Allah telah menjelaskan dalam al-Qur'an yang menyatakan bahwa pemimpin tidak sekedar menunjuk pada khalifah pengganti rasulullah, tetapi juga penciptaan Nabi Adam dan anak cucunya yang disebut manusia dan dibebani tugas untuk memakmurkan bumi. Tugas yang disandangnya itu menempatkan manusia sebagai pemimpin, yang menyentuh dua hal penting dalam kehidupannya di muka bumi. Tugas pertama adalah menyeru dan menyuruh orang lain berbuat *amar ma'ruf*. Sedang tugas yang kedua adalah melarang atau menyeru orang lain untuk meninggalkan yang munkar. Dengan kata lain tugas manusia adalah melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan Allah dalam semua aspek kehidupannya, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama di dalam sebuah masyarakat.

Kedua tugas tersebut dimaksudkan Allah SWT dalam kalimat yang berbeda seperti telah dikatakan di atas, bahwa setiap manusia sebagai pemimpin berkewajiban memakmurkan bumi, dengan berbuat amal kebaikan bagi dirinya sendiri, orang lain dan lingkungan sekitar, baik yang bernyawa maupun yang tidak bernyawa. Manusia diciptakan sebagai khalifah atau pengganti merupakan makhluk Allah yang mewakili Allah di dalam melaksanakan kepemimpinan melalui kegiatan yang di ridhai. Kerjasama yang diciptakan melalui kepemimpinan yang bersifat spiritual, yang membuka peluang bagi manusia untuk menunaikan tugas kekhalifahannya itu, berarti juga sebagai rintisan jalan untuk mempertanggungjawabkan setiap pikiran, sikap dan perilaku yang wajib disampaikan dihadapan-Nya. Dengan kata lain dalam kepemimpinan maupun orang lain yang dipimpin ikut memikul tanggung jawab. Ayat al-Qur'an telah memberikan informasi yang sangat jelas. Informasi yang pertama merupakan penegasan bahwa orang yang beriman dan menyeru orang lain kepada Allah adalah pemimpin yang paling tepat untuk diikuti. Informasi kedua menekankan bahwa apa yang dilakukan oleh para pemimpin tersebut, pastilah kepemimpinan Allah dan Rasul-Nya. Informasi yang ketiga bersifat menegaskan lagi bahwa orang-orang yang membenci, menentang dan menolak kepemimpinan Allah dan

Rasul-Nya diwujudkan melalui orang-orang yang berada dalam kesesatan yang nyata.

b. Pengertian Empiris

Kepemimpinan adalah kegiatan manusia dalam kehidupan bermasyarakat, dalam sejarah kehidupan manusia sudah banyak pengalaman kepemimpinan yang dapat dipelajari. Pengalaman itu perlu dianalisis, untuk mendapatkan butir-butir yang berharga dan dapat dimanfaatkan dalam usaha mewujudkan kepemimpinan yang efektif pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Pengertian seperti yang dimaksudkan diatas adalah usaha untuk memahami kepemimpinan empiris. Kepemimpinan secara epistemologi berasal dari kata dasar pimpin yang berarti bimbing, kepala, tua, kemudian kata pimpin ini mendapat awalan "me" menjadi memimpin yang berarti memimpin, menuntun, menunjukkan jalan, membimbing, mengetahui, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti didik dan mengajari agar bisa mengerjakan sendiri. Kata pemimpin (benda) yang berarti orang yang memimpin, kemudian kata pemimpin menjadi awalan "ke" dan akhiran "an" menjadi kepemimpinan (kerja) yang bermakna perihal pemimpin, cara memimpin. Perkataan pemimpin sendiri menunjukkan makna kegiatan, sedangkan yang melaksanakannya disebut pemimpin. Dengan kata lain pemimpin adalah orang yang mengepalai, mengetahui, membimbing, menunjukkan jalan. Kemudian kata ini berkembang menjadi kepemimpinan dengan mendapatkan tambahan awalan "ke" dan akhiran "an", sehingga perkataan kepemimpinan menunjukkan pada semua perihal baik orang yang memimpin dan juga kegiatan memimpinya.

Sedangkan pengertian kepemimpinan secara umum dapat penulis uraikan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah pangkal utama dan pertama penyebab dari pada kegiatan proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap mental, fisik dari pada kelompok orang-orang, baik dalam hubungan formal maupun informal
- b. Kepemimpinan adalah kegiatan manusia dalam hidup bermasyarakat merupakan proses yang berisikan rangkaian kegiatan yang saling mempengaruhi, berkesinambungan dan terarah pada satu tujuan.
- c. Menurut Soerjono Soekanto pimpinan adalah seorang atau kelompok orang yang mendapatkan kepercayaan dari masyarakat sebagai pelopor perubahan.

Novilia, P dan Jayanto, P.Y (2018) dalam penelitian di sebuah perbankan syariah Kabupaten Grobongan menemukan bahwa motivasi dan transparansi karyawan perbankan syariah tidak signifikan dan berpengaruh negatif. Namun yang berpengaruh positif dan signifikan adalah komitmen, sistem informasi akuntansi dan kepemimpinan. Terakhir adalah akuntabilitas tidak signifikan dan berpengaruh positif.

Penelitian lain yang berkaitan dengan pola kepemimpinan adalah yang diteliti oleh Fadhillah, Amir (2011) menemukan bahwa seorang pemimpin di pesantren dalam hal ini seorang kyai memiliki peran yang multi yakni dalam keagamaan dan kemaslahatan umat. Masyarakat di sekitar pesantren tersebut beranggapan bahwa keberadaan seorang kyai memberikan keberkahan. Dan secara sosial seorang kyai terikat secara internal di kalangan pesantren namun diluar pesantren memiliki keterikatan berupa jaringan-jaringan seperti ideologis, teologis dan spritual maupun intelektual.

Selanjutnya Mubasyaroh (2017) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa Rasulullah sebelum menjadi pemimpin melewati banyak permasalahan dan cobaan sebagai bekal seorang pemimpin yang terjadi saat periode Mekkah kemudian tahap selanjutnya adalah proses penguatan kepemimpinan Rasulullah saat periode Madinah. Bahwa Rasulullah tidak hanya mendidik keluarganya namun juga umatnya, sebab beliau adalah Nabi akhir jaman yang artinya kepemimpinan beliau tersebut bukan hanya untuk kaum tertentu namun untuk semua umat sebagaimana para nabi-nabi sebelumnya. Beliau juga mengajarkan, mendidik dan mengembangkan para sahabat-sahabat beliau untuk dipersiapkan sebagai calon-calon pengganti selaku umat pemimpin Islam setelah beliau tiada. Ini artinya beliau tidak pernah mewasiatkan anak-anaknya sebagai pengganti pemimpin dunia dan menyerahkan kepada umatnya untuk mampu mengembangkan dirinya berbuat amanah atas kepemimpinan setelah beliau.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Harahap, Sunarji (2016) yang meneliti tentang kepemimpinan Islam di perbankan syariah menemukan bahwa kepemimpinan Islam dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Sukaramai Medan. Kondisi tidak akan bertahan lama jika karyawan tidak memotivasi kerja dengan semangat dan budaya organisasi perbankan syariah yang dimiliki Bank Syariah Mandiri.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah studi kasus yakni suatu jenis penelitian kualitatif dengan menjelaskan permasalahan yang dihadapi

kemudian mengembangkan masalah tersebut untuk dianalisis (Creswell, John, 2013). Dan pemilihan studi kasus ini dianggap tepat oleh peneliti. Berdasarkan hal tersebut diatas maka peneliti mencoba untuk menetapkan bahwa kajian penelitian ini berada di lingkungan institusi yakni Bank X Syariah Cabang Z.

Fokus penelitian ini adalah pada aktivitas pimpinan baik kepala cabang maupun bawahannya. Dimana penelitian ini memperhatikan dan mencoba memahami proses interaksi *individual-person* didalamnya dalam mengetahui pola kepemimpinan perbankan syariah. Sesuai pendekatan yang dilakukan peneliti yang menekankan pada studi kasus yang menggali, menemukan dan menjelaskan individu yang mengalami hal tersebut.

Dalam penelitian kualitatif ini proses pengumpulan data menjadi hal penting, sebab data merupakan manifestasi dari pencarian data yang nantinya akan diinterpretasikan dan dianalisa. Data primer adalah data atau informasi yang berasal dari informan atau para sumber yang diteliti. Sedangkan data sekunder biasanya berupa dokumen, data statistik, sumber data tertulis, laporan yang akan menunjang dan memperkuat data utama untuk dianalisa. Melengkapi hal tersebut peneliti melakukan pengumpulan data melalui :

- a. Observasi langsung
- b. Wawancara mendalam
- c. Dokumentasi
- d. Triangulasi atau gabungan

Dari teknik pengumpulan data di atas ini kemudian metode studi kasus memiliki karakteristik yakni :

- a. Deskriptif yakni peneliti menjelaskan penelitian apa yang hendak dilakukan dalam studi kasus ini.
- b. Reduksi yakni asumsi, pemahaman, keyakinan berpikir dan proses dimana asumsi dan prasangka tentang studi kasus di kesampingkan dan dikurung.
- c. Intensionalitas yakni korelasi antara *noema* dan *noesis* yang mengarahkan interpretasi atas pengalaman individu.

Sebagaimana yang disampaikan, bahwa ada tahapan penentuan informan dalam penelitian kualitatif yakni pertama pemilihan informan awal, apakah itu informan (untuk diwawancarai) atau suatu situasi sosial (untuk diobservasi). Berikutnya adalah bagaimana pemilihan informan lanjutan guna memperluas deskripsi informasi dan melacak variasi informasi yang mungkin ada. Terakhir adalah menghentikan pemilihan informan lanjutan bilamana dianggap sudah tidak ditemukan lagi variasi informasi.

Analisa data dilakukan dengan cara mengamati, mengidentifikasi, menerangkan secara mendalam dari hasil beberapa informasi yang diterima oleh peneliti. Pemahaman data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dasar pendapat dari Bogdan, R.C dan Biklen, S.K. (1982:50), yang menyebutkan bahwa kegiatan analisis data bagi penelitian kualitatif adalah menelaah data, menata, membagi menjadi satu-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa-apa saja dan apa yang diteliti dan diputuskan oleh peneliti untuk dilaporkan.

Dan tahapan analisis yang dilakukan oleh peneliti adalah :

- a. Deskripsi data
- b. Mengidentifikasi kasus
- c. Melakukan analisis holistik
- d. Pengembangan *noetic/noumatic correlate*
- e. Menafsirkan dari pembelajaran tentang persoalan kasus tersebut

Teknik Validasi Data

Cresswell (2013) menjelaskan bahwa seorang peneliti dapat melibatkan dua prosedur validasi data dalam penelitian, yakni triangulasi sumber data dan mengembalikan keseluruhan narasi deskripsi tekstual dan struktural kepada informan untuk dilakukan pemeriksaan. Peneliti melakukan langkah ini dengan cara membagi hasil dekripsi tekstual dan struktural kepada informan yang bertujuan mengecek kembali dekripsi yang mencerminkan maksud dan pernyataan informan.

Tahapan Penelitian

Peneliti menentukan tahapan-tahapan penelitian untuk memudahkan dalam penelitian tersebut yakni peneliti bagi atas :

- a. Tahap perencanaan dimana peneliti melakukan studi literatur terhadap tema penelitian yang ingin diteliti. Peneliti kemudian merumuskan isu-isu yang berkaitan dengan tema, menulis latar belakang, menyusun rancangan penelitian yang sesuai dengan tema penelitian, membangun koneksi, akses dan hubungan yang baik serta memastikan penelitian ini dapat dilakukan
- b. Tahap pengumpulan data yakni peneliti melakukan pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Begitu juga peneliti menggunakan alat bantu dalam proses pengumpulan data tersebut tentunya dengan izin para informan sebelumnya
- c. Tahap analisis data yakni tahap yang melakukan proses reduksi, eliminasi dan interpretasi pada data yang diperoleh untuk menghasilkan suatu esensi dan

makna dari studi kasus. Produk akhir pada tahap ini adalah mampu menafsirkan

- d. Tahap penulisan hasil penelitian yakni tahapan akhir dari penelitian berupa menguraikan secara naratif dan mensintesis hasil temuan yang didapatkan dari proses analisa data dengan melakukan kesimpulan dan saran untuk peneliti selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setiap orang memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin. Menurut Prijosaksono (2009) ada sebuah jenis kepemimpinan yang disebut dengan Q Leader. Kepemimpinan Q dalam hal ini memiliki empat makna. Pertama, Q berarti kecerdasan atau *intelligence*, misalnya IQ (Kecerdasan Intelektual), EQ (Kecerdasan Emosional), dan SQ (Kecerdasan Spiritual). Q Leader berarti seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan IQ-EQ-SQ yang cukup tinggi. Kedua, Q Leader berarti kepemimpinan yang memiliki *quality*, baik dari aspek visioner maupun aspek manajerial.

Untuk mengetahui kedudukan kompetensi dalam pola kepemimpinan, dari hasil wawancara di lapangan, penulis membagi dalam tiga bagian:

- 1) Perubahan karakter dari dalam diri (*character change*)

Hasil wawancara disebutkan "Bahwa pemimpin cukup arief, adil dan bijaksana dalam bersikap, bertindak dalam setiap keputusan, yang tentunya sesuai dengan syariah dan tuntunan yang diajarkan". Sikap yang *good judgement* (arif) sangat penting, dalam arti bahasa seorang pemimpin harus senantiasa melakukan hal-hal yang banyak benarnya dari pada salahnya. Arif disini adalah sesuatu yang masuk akal atau logis. Tentunya sikap arif ini ditopang dengan kepribadian yang menarik "Kemampuan memimpin, mengarahkan dan mengendalikan *team* nya dengan baik, dapat membangun kerjasama *team* dengan baik, memiliki sikap disiplin, jujur dan dapat dipercaya". "Nilai kebersamaan, keadilan dan kepercayaan, keharmonisan dalam penyampaian setiap aspirasi karyawannya dan nilai tanggung jawab kepemimpinan sangat diutamakan".

Tujuan paling utama seorang pemimpin adalah melayani kepentingan mereka yang dipimpinnya. Dalam buku suara pemimpin, kepemimpinan memiliki karakteristik A. memfokuskan diri untuk memenuhi kebutuhan orang lain/ bawahannya. B. mengembangkan potensi pengikutnya. C. membimbing dan memotivasi. D. memfasilitasi pendewasaan diri dan perkembangan pribadi untuk rekan kerja. E. menjadi pendengar yang baik. F.

membangun sikap kekeluargaan, sehingga nampak apa yang disampaikan dari kepala cabang tersebut, bahwa kepemimpinan hendaknya memiliki tanggung jawab dalam rangka melayani dan memposisikan bawahannya sebagai rekan kerja.

- *"Nabi SAW merupakan sosok panutan bagi seluruh umat, dan tentunya mengilhami dan menginspirasi bagi seorang pemimpin untuk mencontoh dan mengikuti pola konsep kepemimpinan beliau, salah satu contohnya adalah bersikap jujur, adil dan bijaksana"*

Dari wawancara di atas kaitannya dengan kepemimpinan, Rasulullah Saw telah mencontohkan empat fungsi kepemimpinan Rasul dan 6 sifat dasar kepemimpinannya, yang dikembangkan oleh teori kepemimpinan modern, yaitu fungsi *pathfinding* (Perintis), fungsi *aligning* (Penyelaras), fungsi *empowering* (Pemberdayaan), dan fungsi *modelling* (Panutan). Sedangkan 6 sifat dasarnya adalah : visioner, berkemauan kuat, integritas, amanah, rasa ingin tahu, dan berani.

Fungsi Perintis mengungkapkan bagaimana upaya pemimpin pada perbankan berbasis syariah memahami dan memenuhi kebutuhan utama para *stakeholder* nya, misi, dan nilai-nilai yang dianutnya serta yang berkaitan dengan visi dan strateginya. Fungsi ini ditemukan Rasulullah saw., karena beliau melakukan berbagai langkah dalam mengajak umat manusia ke jalan yang benar, beliau telah berhasil membangun suatu tatanan sosial yang modern dengan memperkenalkan nilai kesetaraan universal, semangat kemajemukan dan multikulturalisme, *rule of law*, dan sebagainya

Fungsi Penyelaras mengungkapkan bagaimana seorang pemimpin menyelaraskan keseluruhan sistem dalam suatu organisasi/lembaga agar mampu bersinergi dalam bekerja. Sang pemimpin harus mampu memahami betul apa saja bagian-bagian dalam sistem suatu organisasi/lembaga tersebut. Kemudian ia menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai sisi yang telah digariskan.

Fungsi Pemberdayaan mengungkapkan bagaimana upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam suatu organisasi/lembaga bersangkutan mampu melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kuat. Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya.

Fungsi Panutan mengungkapkan bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan bagi para bawahannya. Bagaimana dia bertanggung jawab

atas tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sejauh mana dia melakukan apa yang dikatakannya. Rasulullah saw. Dikenal sangat kuat berpegang pada keputusannya yang telah disepakati. Rasulullah saw. Menjadi panutan dalam melaksanakan nasihat dan saran-sarannya, sehingga menjadi pribadi yang mulia. Beliau adalah orang yang sangat dermawan kepada siapa pun yang datang dan meminta pertolongan.

- *Sangat bersedia dan dianjurkan untuk selalu memberikan reward dan sanjungan bagi karyawan yang berprestasi baik di bidang pekerjaan maupun diluar pekerjaan yang tentunya menunjang seperti olahraga dan seni". "Kantor sangat mendukung dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk selalu meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan memberikan fasilitas training dan pelatihan bagi setiap karyawan. Baik in house training maupun diluar lingkungan kantor."*

Jika dibandingkan dengan jawaban para penyelia (sebagai perpanjangan tangan pimpinan maka diperoleh jawaban wawancara) :

1. Penyelia pertama :
 - *Ia pemimpin biasanya berupa pujian dan reward. Ya biasanya dalam bentuk pelatihan*
2. Penyelia kedua:
 - *Pemimpinan dengan senang hati dan rasa bangga akan memberikan sanjungan atas prestasi kerja yang diraih dan tentunya berharap untuk dapat dipertahankan dan ditingkatkan serta dapat diikuti oleh semua karyawan. Ya, manajemen sangat mendukung dan memberikan kesempatan bagi penyelia untuk selalu meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan memberikan fasilitas training dan pelatihan dan juga memberikan tanggung jawab untuk dapat mengendalikan unit kerjanya.*

Kebutuhan karyawan tidak hanya bersifat materi saja (misal, pembayaran gaji dan bonus), tetapi sebagai seorang manusia yang mempunyai keinginan untuk menjalin hubungan baik, maka aspek hubungan interpersonal antara karyawan dengan pemimpin menjadi penting. Dengan menjalin hubungan yang baik, maka akan tercipta suasana kerja yang kondusif, yang nantinya akan membawa hasil yang baik pada perusahaan. Namun untuk menciptakan suatu relasi yang baik antara karyawan dengan pemimpin tidak mudah, perlu usaha dari kedua belah pihak tersebut.

Pemahaman akan posisi masing-masing diperlukan. Selain itu, sikap dan perilaku menjadi suatu sarana yang sangat penting bagaimana hubungan itu tercipta. Keadilan harus tercipta dalam hubungan antara karyawan dengan pemimpin. Keadilan seperti apa yang harus ditonjolkan atau dibutuhkan dalam menciptakan hubungan yang baik antara karyawan dengan pemimpin? kalau kita membicarakan keadilan dalam kaitan interaksi atau relasi, maka hanya satu keadilan yang bisa diaplikasikan, yaitu keadilan interaksional. Begitu pula pemberian kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan merupakan suatu bentuk penghargaan dari manajemen lewat pemimpin akan apresiasi kinerja bawahan

2) Visi yang jelas (*clear vision*)

- *"Menjadikan bank Syari'ah terkemuka, yang memberi keberkahan bagi masyarakat daerah"*
- *Wawancara: visi misi yang diberikan kepada karyawan tidak melenceng dengan visi misi perusahaan, untuk bekerja dengan baik, bersungguh-sungguh dalam setiap pekerjaan dan memberikan layanan terbaik bagi semua nasabah.*
- *Berupaya semaksimal mungkin mencapai target dan mewujudkan apa yang diamanahkan oleh manajemen pusat, mengarahkan seluruh karyawan untuk turut berperan dalam setiap pencapaian tersebut.*
- *Ya, visi dan misi yang diberikan saat briefing atau pertemuan mingguan*
- *Ya, visi dan misi yang diberikan selaras visi dan misi perusahaan untuk bekerja dengan baik, bersungguh-sungguh dalam setiap pekerjaan dan memberikan layanan terbaik bagi semua nasabah.*

Ada dua aspek mengenai visi, yaitu *visionary role* dan *implementation role*. Artinya seorang pemimpin tidak hanya dapat membangun atau menciptakan visi bagi organisasinya tetapi memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan visi tersebut ke dalam suatu rangkaian tindakan atau kegiatan yang diperlukan untuk mencapai visi itu.

Pemimpin sebagai penyelaras, penyeimbang, dan mediator berbagai kepentingan organisasi, harus mampu memerankan berbagai tipe kepemimpinan sekaligus demi menjaga kelangsungan organisasi yang dipimpinnya. Selain itu pemimpin sebagai agen perubahan (*agent of change*) juga harus mampu melihat jauh ke depan terhadap berbagai fenomena yang akan terjadi. Kemampuan dalam memperkirakan berbagai fenomena dan kemudian mentransformasikannya kedalam praktek kepemimpinan akan

memberikan sumbangan berharga bagi kehidupan organisasi di masa datang.

Fungsi kunci bagi seorang pemimpin adalah memantapkan visi dasar (makna, misi, dan sasaran atau agenda) dari organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin visioner adalah sebagai seorang pelopor dan pengembara di suatu wilayah (ranah) yang belum pernah terjamah oleh siapapun. Kemauan dan pergerakan untuk berubah menyesuaikan perkembangan yang dilakukan seorang pemimpin visioner di suatu organisasi/perusahaan saat ini merupakan jawaban atas perubahan paradigma baru bagi pemimpin.

- 3) Kemampuan atau kompetensi yang tinggi (*competence*)
- *Kompetensi yang diharapkan dari seorang pemimpin, harus mampu memimpin, mengarahkan dan mengendalikan team nya dengan baik, dapat membangun kerjasama team dengan baik, memiliki sikap disiplin, jujur dan dapat dipercaya.*
 - *Kompetensi berupa kepemimpinan dan ketelitian.*
 - *Kompetensi berupa kejujuran dan kepemimpinan*

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang sangat responsif. Artinya dia selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan dan impian dari mereka yang dipimpinya. Selain itu, Ia selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi organisasinya. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pelatih atau pendamping bagi orang-orang yang dipimpinya (*performance coach*). Artinya dia memiliki kemampuan untuk menginspirasi, dan mendorong stafnya agar mampu menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target, atau sasaran, rencana kebutuhan sumber daya, dan sebagainya), melakukan kegiatan sehari-hari (*monitoring* dan pengendalian), dan mengevaluasi kinerja dari anak buahnya.

- *Memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk bekerja dengan baik, berkarir secara profesional untuk memberikan potensi kerja yang terbaik.*

Seorang pemimpin justru memiliki kerinduan untuk membangun dan mengembangkan mereka yang dipimpinya, sehingga tumbuh banyak pemimpin dalam kelompoknya. Keberhasilan seorang pemimpin sangat

tergantung dari kemampuannya untuk membangun orang-orang di sekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Jika sebuah organisasi atau masyarakat mempunyai banyak anggota dengan kualitas pemimpin, organisasi atau bangsa tersebut akan berkembang dan menjadi kuat. Pemimpin yang melayani memiliki kasih dan perhatian kepada mereka yang dipimpinnya. Kasih itu mewujud dalam bentuk kepedulian akan kebutuhan, kepentingan, impian dan harapan dari mereka yang dipimpinnya.

Komunikasi dua arah, karyawan dapat menyampaikan semua aspirasi dan memberikan masukan kepada pimpinan begitu juga sebaliknya.

Pimpinan terlibat langsung dalam mengendalikan hasil kinerja cabang, pimpinan yang mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan kinerja dan mempertanggung jawabkan ke pihak manajemen pusat.

Dengan adanya asumsi ketiga hal tersebut, setelah ditelaah dari korelasi antara konsep dan hasil wawancara dalam pembahasan ini mengenai pola kepemimpinan yang efektif dapat diketahui bahwa ada dua pola: 1. Pola kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, pemimpin yang berorientasi pada tugas ini, ia akan mengarahkan dan mengawasi secara ketat bawahan untuk menjamin agar tugas dilaksanakan secara memuaskan. Seorang pemimpin yang mempunyai pola seperti ini lebih mementingkan terlaksananya tugas dari pada pengembangan dan pertumbuhan bawahan. 2, pola kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Pemimpin yang berorientasi pada pola ini lebih berusaha dengan memotivasi daripada mensurvei bawahan. Mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan kelompok berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dan dengan membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan dan penuh penghargaan dengan anggota kelompok.

Hasil yang dilakukan oleh peneliti dapat dilihat wawancara, observasi dan dokumentasi yang menunjukkan setelah ditelaah dari korelasi antara konsep dan hasil wawancara dalam pembahasan ini mengenai pola kepemimpinan yang efektif dapat di ketahui bahwa ada dua pola:

1. Pola kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, pemimpin yang berorientasi pada tugas ini, ia akan mengarahkan dan mengawasi secara ketat bawahan untuk menjamin agar tugas dilaksanakan secara memuaskan. Seorang pemimpin yang mempunyai pola seperti ini lebih

mementingkan terlaksananya tugas dari pada pengembangan dan pertumbuhan bawahan.

2. Pola kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Pemimpin yang berorientasi pada pola ini lebih berusaha dengan memotivasi daripada mensurvei bawahan. Mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan kelompok berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dan dengan membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan dan penuh penghargaan dengan anggota kelompok.

Sedangkan pada implikasi pelaksanaan pola kepemimpinan Islam ini berdampak pembentukan karakteristik di Bank X Syariah Cabang Z yakni :

- a. Pemimpin yang harus siap ditempatkan dimana saja seluruh wilayah ketika menandatangani kontrak kerja. Ini juga bermakna bahwa ketika manajemen memberikan tanggung jawab maka pemimpin harus siap tidak siap dan mau tidak mau harus menghadapinya. Meskipun model kepemimpinan di perbankan syariah yang tetap bersikap arif dan bijaksana dalam bersikap dan bertindak yang sesuai dengan tuntunan yang diajarkan.
- b. Pemimpin yang pasti menghadapi berbagai perbedaan karakter dan kepribadian bawahan yang beraneka ragam dengan pola pikir dan perilaku yang beraneka ragam pula. Namun ketika pencapaian target sesuai visi dan misi maka adanya upaya maksimal dalam pimpinan untuk mengarahkan dan menyamakan kata dengan memberikan kesempatan para bawahan menyampaikan komunikasi secara dua arah dan memberikan motivasi sehingga tercipta inovasi memperkaya khasanah dalam pemikiran yang pada akhirnya membantu proses penyelesaian masalah
- c. Pemimpin di Bank X Syariah Cabang Z juga selalu menghargai keahlian bawahannya meskipun dari bagian sumber daya manusia di kantor pusat telah menempatkan karyawan tersebut pada posisi pekerjaan tersebut namun dengan demikian tidak menutup kemungkinan terjadinya pergantian posisi. Begitu pula dalam memberikan tanggung jawab lainnya pemimpin memberikan kebebasan ekspresi bagi karyawan untuk menunjukkan keahliannya baik dalam seni maupun olahraga. Begitu pula dengan diadakannya acara kegiatan rutin baik berupa event peningkatan kinerja maupun promosi kegiatan semua karyawan dilibatkan sesuai

dengan keahliannya misalnya si A yang menjadi pembawa acara, padahal posisi sehari-harinya bukan yang berhubungan dengan hal tersebut.

- d. Pemimpin di Bank X Syariah Cabang Z juga telah mampu membangun kerjasama dengan para bawahannya dan para manajemen Bank di Kantor Pusat. Ini dapat dilihat ketika mengadakan acara yang melibatkan Bank X Syariah Cabang Z baik untuk skala kota maupun provinsi. Selain itu kerjasama ini tumbuh dikarenakan membiasakan terjadinya komunikasi yang intensif dan berkesinambungan antara bawahan dan pimpinan begitu juga dengan pimpinan dengan manajemen Kantor Pusat Bank Syariah.
- e. Pemimpin haruslah menjaga keharmonisan dalam bekerja, ini telah dilakukan oleh pemimpin. Keharmonisan tersebut terutama terjadi pada usaha-usaha penerapan konsep kepemimpinan Nabi dimana pemimpin tetap harus bersikap adil, jujur dan bijaksana. Begitu pula pemimpin telah berusaha menjaga keharmonian dengan para bawahannya dan juga para manajemen Kantor Pusat Bank Syariah, dengan selalu mengkomunikasikan permasalahan dan kondisi juga memberikan masukan-masukan yang berarti, sehingga kondisi yang dijaga ini mampu mengilhami maupun memotivasi para bawahannya.

Sedangkan hambatan dan tantangan yang dihadapi kepemimpinan dalam perbankan syari'ah khususnya Bank X Syariah Cabang Z adalah dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Tuntutan dari manajemen Bank X khususnya pada divisi unit syariah Bank X Syariah Cabang Z dalam pencapaian target (*action plan*) yang tinggi untuk level bank syariah kelas 3, namun 'kurang' didukung oleh kompetensi yang ada meskipun dalam uraian pekerjaan telah dijelaskan kualifikasi pekerjaan tersebut. Begitu pula hambatan dalam peningkatan sumber daya manusia khususnya regenerasi kepemimpinan kurang didukung oleh kemampuan *hard skill* dan *soft skill*, sehingga masih terfokus pada pencapaian target akan keuangan bukan secara manusianya. Ini menjadi tantangan tersendiri bagi pimpinan agar mampu berlari lebih cepat dari target pencapaian dengan kompetensi yang harus diikuti oleh para bawahannya. Dan sebagai pimpinan yang memiliki kompetensi ini dapat menjadi masalah tersendiri bagaimana mengelola sumber daya manusia yang ada agar dapat berjalan sesuai dengan pencapaian target.

- b. Pemahaman akan kebutuhan dan mendesaknya sumber daya manusia dengan budaya pembelajar secara konsisten dan berkesinambungan belum dilakukan dan juga lebih bersifat umum baik pelatihan maupun seminar yang diikuti, belum secara terus menerus dan secara berkelanjutan. Kondisi ini terjadi karena devisi sumber daya manusia syariah maupun konvensional Bank X masih dalam satu atap. Hal ini dapat menjadi hambatan bagi Bank X Syariah Cabang Z jika ingin melakukan *spin off* karena manusia menjadi sumber penting dalam terjadinya suatu organisasi begitu pula kebutuhan dan mendesaknya sumber daya manusia ini akan menjadi hambatan jika tidak segera dicarikan solusi terbaiknya. Meskipun demikian tantangan lainnya adalah bagaimana kebutuhan akan pemahaman sumber daya manusia ini dirasakan benar oleh manajemen Bank X kantor pusat khususnya devisi sumber daya manusia yang menangani sumber daya manusia syariah karena pemahaman syariah tidak dapat dilakukan secara instan.
- c. Para pemimpin dan pegawai Bank X Syariah masih satu atap dengan Bank X karena masih dalam bentuk unit usaha syariah sehingga hampir semua pegawainya adalah lulusan dari sarjana konvensional bukan para sarjana syariah. Begitu pula penempatannya terkadang terjadi perputaran kadang tuntutan tugas yang menempatkan mereka berada di konvensional namun di lain waktu mereka harus siap berada di syariah. Meskipun mengetahui dan memahami mekanisme kerja dan interaksi lembaga-lembaga terkait perbankan, namun kurang mengetahui dan memahami hukum dasar baik hukum syariah (fiqh muamalah) maupun hukum positif yang berlaku. Karena untuk dapat memahami mekanisme kerja perbankan dan hukum syariah (fiqh muamalah) tidaklah dapat dilakukan hanya dalam waktu tempo pelatihan satu sampai dua bulan saja namun perlu dipelajari dan dipahami terus menerus serta berkesinambungan agar keilmuan dan aplikasinya dapat secara syar'ah diterapkan. Begitu pula ketidakmampuan bahasa sumber ilmu yaitu Arab dan Inggris. Pemahaman syariah-pun lebih banyak diperoleh dari pelatihan dan seminar yang sifatnya singkat. Ini akan menjadi hambatan tersendiri bagi Bank X Syariah jika masih berkuat masalah produk bukan bagaimana segera melakukan regenerasi maupun memberikan kesempatan untuk peningkatan diri khususnya secara pendidikan formal.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pola kepemimpinan perbankan syariah di Bank X Syariah Cabang Z adalah demokratis partisipatif. Kepemimpinan ini dapat dilihat dari sikap dari pemimpin yang membuat kondisi dan situasi yang mendorong bawahan untuk termotivasi dalam mengeluarkan pendapat atau masukan begitu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.
2. Implikasi pelaksanaan pola kepemimpinan Islam tersebut terhadap perbankan syari'ah khususnya di Bank X Syariah Cabang Z dapat dilihat dari 1) pemimpin yang mau tidak mau dan siap tidak siap menghadapi ujian atau tantangan 2) pemimpin yang bersifat menghargai perbedaan dengan lebih mengedepankan dinamika kerja, inspirasi dan inovasi 3) pemimpin juga menghargai keahlian dengan menitikberatkan aspek kelebihan seseorang daripada mempersoalkan kekurangan 4) pemimpin juga harus mampu menjaga silaturahmi dengan menjalin kerjasama dan kekompakan sebagai suatu bagian kebersamaan 5) pemimpin harus memiliki etika dengan menjaga keharmonisan etika bisnis syariah dalam kegiatan perbankan syari'ahnya.
3. Adapun yang menjadi hambatan dan tantangan pola kepemimpinan Islam dalam perbankan syari'ah khususnya di Bank X Syariah Cabang Z adalah 1) tuntutan dari manajemen Bank yang terlalu tinggi dalam pencapaian target 2) pemahaman akan kebutuhan dan mendesaknya sumber daya manusia dengan budaya pembelajara secara konsisten dan berkesinambungan belum dilakukan 3) posisi sebagai unit usaha syariah yang belum melakukan *spin off* menyulitkan untuk dalam rotasi pegawai.

Saran dan Keterbatasan Penelitian

Sesuai dengan manfaat penelitian ini maka saran yang disampaikan peneliti adalah

1. Secara teoritis, hasil kajian ini diharapkan mampu memberikan penjelasan tentang pola kepemimpinan dalam Islam khususnya dalam perbankan syari'ah utamanya di Bank X Syariah Cabang Z, sehingga dalam level teoritis memikirkan perlunya pengembangan kurikulum ekonomi Islam yang menyelenggarakan program studi ekonomi Islam kemudian melakukan pengembangan pendidikan tinggi ekonomi Islam mampu memuaskan oase keilmuan dan memotivasi anak bangsa akan ekonomi Islam itu sendiri. Dengan melakukan beberapa perbaharuan dan pengembangan keilmuan yang mengikuti kemajuan perbankan syari'ah sehingga terjadi *link and match* antara dunia pendidikan dan dunia kerja.

2. Bagi para pemegang kebijakan Bank Syariah perlunya komitmen kuat dan berkesinambungan dari manajemen Bank Syariah agar pola kepemimpinan diperbankan syariah dengan berbagai pendekatan-pendekatan teori harus disesuaikan dengan nilai budaya organisasi Bank Syariah sendiri sehingga terbentuk karakter kepemimpinan itu sendiri. Tanpa kehilangan identitas Bank sendiri karena posisi Bank Syariah yang masih berbentuk unit usaha syariah. Namun tetap berpegang teguh pada kepemimpinan Islam. Salah satu usaha tersebut dengan memperkuat permodalan, manajemen dan sumber daya manusia devisi syariah apalagi jika memang akan melakukan *spin off* hal ini tidak akan mengalami kesulitan yang berarti. Selain itu juga untuk penerimaan karyawan harus diprioritaskan sarjana syariah khususnya bidang perbankan dan keuangan syariah sehingga dalam membina dan peningkatan kinerjanya akan lebih memudahkan pengembangan sumber daya manusia-nya
3. Bagi perkembangan dunia perbankan syariah, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi para praktisi perbankan syariah dengan memberikan hasil penelitian berupa bentuk ideal pola kepemimpinan diperbankan syariah sehingga mampu menginspirasi dan memotivasi melakukan kajian-kajian yang sejenis dalam rangka koleksi khazanah ilmiah keilmuan perbankan syariah. Selain itu perlu dilakukan kajian-kajian yang beragam dan mendalam agar masukan dan kritik akan ekonomi Islam khususnya perbankan syariah lebih baik dan berkembang.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian yakni adalah :

1. Fokus penelitian yang hanya memakai pendekatan kualitatif sesuai dengan pertanyaan yang diajukan penelitian, namun jika memakai pendekatan kuantitatif maupun mix keduanya memberikan hasil yang lebih komprehensif dan holistik
2. Waktu yang disediakan oleh Bank X Syariah dalam penelitian membuat peneliti memiliki keterbatasan
3. Prosedur dan standar penelitian ditambah lagi oleh kemampuan dan keterbatasan sumber daya manusia yang tidak dimiliki Bank X Syariah membuat waktu yang dibutuhkan penelitian menjadi lebih lama

DAFTAR PUSTAKA

- Bennis, Warren G. dan Burd, Nanus Terjemahan Victor Purba, *Kepemimpinan Strategi Dalam Mengemban Tanggung Jawab*, Jakarta : Prehalindo, 1990
- Bogdan, R.C & Biklen,S.K.,1982. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Therory and Methods*. London: Allyn and Bacon, Inc.
- Creswell, J. W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing among Five Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA SAGE
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1996. Kamus Besar Bahasa Indonesia, edisi ke-2, Jakarta: Balai Pustaka
- Griffin, RW, *Manajemen*, edisi 7, jilid 1, alih bahasa oleh Gina Gania, Jakarta: Erlangga, 2007
- Hadari Nawawi, 2001. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada Unibersity
- Harahap, Sunarji, 2016. Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Syariah Mandiri, Tbk. Cabang Pembantu Sukaramai Medan. *Human Falah: Volume 3, No. 2 Juli-Desember*, hal. 253-270
- Heidhrachman Ranupandojo, 1995. *Manajemen Personalia*. Cet kelima, Yogyakarta: BPFE
- Miftah Thoha, 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Prijosaksono, dkk, 2010. *Control Your Life. Aplikasi Manajemen Diri dalam Kehidupan Sehari-hari*, Jakarta. PT.Elex Media Komputindo
- Rivai, V, *Islamic Leadership*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- Soerjono Soekanto, 1994. *Pokok-Pokok Sosiologi Hukum*, cet-7, Jakarta: Raja Grafindo, 1994
- Triantoro Safaria, 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu