



NISWATIN

**KINERJA MANAJEMEN
PERBANKKAN SYARIAH**



Bank Muamalat



NISWATIN

**KINERJA
MANAJEMEN
PERBANKKAN
SYARIAH**

ZAHIR
publishing

KINERJA MANAJEMEN PERBANKAN SYARIAH

© 2017, NISWATIN

viii + 152 hlm; 14,5 x 21 cm

ISBN: 978-602-60431-4-6

Design Sampul

Zahir Publishing

Tata Letak

Zahir Publishing

Diterbitkan oleh:



Kadisoka RT.05 RW.02, Purwomartani,

Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571

0857 2589 4940 E: zahirpublishing@gmail.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR



Puji syukur dipanjatkan kepada Allah SWT atas limpahan karuniaNya, serta bantuan dari berbagai pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini.

Selama ini, setiap organisasi bisnis dalam konteks akuntansi manajemen pengukuran kinerja hanya selalu diukur dengan perspektif keuangan dengan menggunakan rasio keuangan (pengukuran tradisional) diantaranya: *Return on Investment (ROI)*, *Return on Capital Employed (ROCE)*, *Economic Value Added (EVA)*, dan *Return on Equity (ROE)*. Berbagai tolok ukur tersebut merupakan bagian dari hasil pengendalian keuangan (*Financial Result Control*). Dalam perspektif ini, ukuran keberhasilan suatu organisasi bisnis dilihat dari pertimbangan rasio-rasio keuangan yang menjadikan laba (*profit*) sebagai sumber informasi. Jika laba merupakan indikator utama tentunya dapat menyebabkan perilaku manajemen untuk selalu berusaha memaksimalkan laba dengan melakukan berbagai macam alternatif (*earning management*) untuk dapat menghasilkan laporan keuangan yang tujuannya memberikan kepercayaan kinerja baik

bagi *stakeholders*, khususnya pada *shareholders* dan *creditor* digunakan dalam menilai prestasi manajemen dan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan investasi.

Buku ini diakui oleh penulis masih jauh dari kesempurnaan, masih memiliki banyak kelemahan. Olehnya, masih diperlukan saran demi perbaikan selanjutnya.

Salam penulis

DAFTAR ISI



KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR PENDAHULUAN.....	1
BAB I REALITAS PERSPEKTIF KINERJA EKONOMI ..	17
A. Pengantar	17
B. Dikotomi Pengukuran Kinerja Cabang Aliansi	18
C. Aliansi yang Tak Terpupuk.....	24
D. Belajar dari Pengalaman	28
BAB III REALITAS PERSPEKTIF KINERJA SOSIAL.....	33
A. Pengantar	33
B. Merajut "Indahnya Kebersamaan"	34
C. Motif Berbagi dan Memberi	41
BAB IV REALITAS PERSPEKTIF KINERJA MENTAL.....	49
A. Di Balik Transparansi.....	49
B. Di Balik Kehati-hatian (<i>Prudential</i>)	55

BAB V REALITAS PERSPEKTIF KINERJA SPIRITUAL... 63

- A. Pengantar 63
- B. Membangun Spiritual: Kesadaran Diri "Bekerja adalah ibadah" 64
- C. Dakwah Melalui Praktik Bisnis yang Baik..... 77

BAB VI SETTING SOSIAL BANK MUAMALAT

INDONESIA 87

- A. Profil Bank Muamalat Cabang Gorontalo 87
- B. Setting Sosial Bank Muamalat Cabang Gorontalo... 92

BAB VII KINERJA MANAJEMEN PERBANKAN

SYARIAH DAN CERMINAN DALAM BINGKAI

PERSPEKTIF AMANAH..... 103

- A. Pemahaman Kinerja Manajemen Perbankan Syariah..... 103
- B. Kinerja Manajemen Perbankan Syariah Dalam Perspektif Amanah 121

BAB VIII PENUTUP 135

DAFTAR PUSTAKA..... 141

RIWAYAT HIDUP PENULIS 152

DAFTAR TABEL



- 1. Pembiayaan *musyarakah* kepada usaha kecil dan menengah..... 31
- 2. Pajak yang dibayar oleh BMI cabang Gorontalo..... 45
- 3. Temuan pemahaman kinerja manajemen perbankan syariah..... 120

DAFTAR GAMBAR



1. Grafik Perkembangan capaian Laba tahun 2005, 2006, dan 2007	29
2. Family Day 2007 Kru bank Muamalat Cabang Gorontalo "Indahnya Kebersamaan"	38
3. Grafik gaji dan bonus karyawan tahun 2005, 2006, dan 2007	44
4. Grafik bagi hasil deposito <i>full inves</i> dan <i>mudharabah</i> ...	44
5. Kru mengikuti pembinaan Mental dan spiritual	53
6. Proses pengikatan (akad) di kantor Notaris	59
7. Penyerahan bukti kemenangan peraih Umroh 2008	73
8. Kebersamaan dengan sholat berjamaah kru dan nasabah mengikuti acara hajatan	98
9. Ruang kerja tanpa pembatas (skat)	100
10. Tampak depan BMI Cabang Gorontalo	100
11. Temuan pemahaman kinerja manajemen perbankan syariah	120

BAB I PENDAHULUAN



Dalam konteks perusahaan, manajemen adalah individu atau sekelompok individu yang diberikan kepercayaan oleh *shareholders*, khususnya oleh *shareholder* (pemegang saham) untuk mengelola perusahaan. Simanjuntak (2005:13) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan merupakan cerminan kinerja manajemen, oleh karena keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam mengelola segala sumber daya yang ada. Untuk melihat apakah manajemen berhasil mengelola perusahaan, tentunya dilakukan evaluasi atau pengukuran kinerja. Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai.

Hunger dan Wheelen (2003:6) berpendapat bahwa kinerja perusahaan merupakan hasil akhir kegiatan perusahaan. Berdasarkan pandangan kinerja tersebut, berarti berhasil dan tidaknya manajemen dalam mengelola

perusahaan tentunya ukurannya adalah ukuran yang dapat dinilai dengan angka yang dapat dibandingkan. Untuk memperoleh nilai-nilai tersebut, sumbernya adalah laporan keuangan sebagai hasil dari proses akuntansi. Laporan keuangan tersebut dijadikan oleh manajemen sebagai alat pertanggungjawaban manajemen kepada *stakeholder* dan dapat digunakan sebagai bahan informasi untuk pengambilan keputusan dan pembuatan perencanaan (SFAC No. 1, 1978).

Untuk menjadikan laporan keuangan sebagai informasi yang baik, laporan keuangan harus memenuhi kriteria kualitatif seperti apa yang dicantumkan pada Standar Akuntansi Keuangan (IAI, 2002), yaitu: dapat dipahami, keandalan, dapat dibandingkan, keandalan informasi yang relevan, dan penyajian yang wajar. Sebagai informasi yang akan digunakan dalam pengambilan keputusan ekonomis, tentunya persyaratan-persyaratan tersebut harus dapat dipenuhi.

Anderson dan Clancy (1991) dalam Yuwono (2006:21) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

"feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities."

Pada dasarnya penilaian kinerja merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauhmana perusahaan telah tercapai sekaligus menilai prestasi bisnis berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh akuntansi dalam hal ini adalah informasi keuangan yang digunakan oleh

manajemen dalam membuat koreksi-koreksi atas aktivitas atau dalam membuat penyesuaian dalam perencanaan dan pengawasan terhadap aktivitas yang akan datang. David (2005:445) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi agar dapat beradaptasi dengan situasi yang berubah.

Belama ini, setiap organisasi bisnis dalam konteks akuntansi manajemen pengukuran kinerja hanya selalu diukur dengan perspektif keuangan dengan menggunakan rasio keuangan (pengukuran tradisional) diantaranya: *Return on Investment* (ROI), *Return on Capital Employed* (ROCE), *Economic Value Added* (EVA), dan *Return on Equity* (ROE). Berbagai tolok ukur tersebut merupakan bagian dari hasil pengendalian keuangan (*Financial Result Control*). Dalam perspektif ini, ukuran keberhasilan suatu organisasi bisnis dilihat dari pertbandingan rasio-rasio keuangan yang menjadikan laba (*profit*) sebagai sumber informasi. Jika laba merupakan indikator utama tentunya dapat menyebabkan perilaku manajemen untuk selalu berusaha memaksimalkan laba dengan melakukan berbagai macam alternatif (*earning management*) untuk dapat menghasilkan laporan keuangan yang tujuannya memberikan kepercayaan kinerja baik bagi *stakeholders*, khususnya pada *shareholders* dan *creditor* digunakan dalam menilai prestasi manajemen dan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan investasi.

Tolok ukur tradisional tersebut telah tertanam pada benak masyarakat, seolah-olah masyarakat diberikan pembekalan kapitalisme dalam setiap pengukuran termasuk pengukuran kinerja atau menilai suatu organisasi terutama pada organisasi yang bertujuan *profit* (laba). Ini

dibuktikan pada setiap pemberitaan, baik media lisan atau media tertulis, hampir selamanya kita menemukan persepsi keberhasilan perusahaan selalu diukur dengan kemampuan dalam perolehan *profit*. Seperti yang diberitakan pada surat kabar Republik edisi 11 Agustus 2006, peneliti menyimpulkan bahwa para investor perusahaan yang besar atau *Go Public* ternyata masih dominan menggunakan ukuran kinerja keuangan, khususnya pencapaian laba bersih (*net income*), baik untuk mengukur kinerja manajemen maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jarang sekali diekspos suatu perusahaan yang telah berhasil dalam melakukan pemberdayaan masyarakat termasuk dalam kegiatan sosial dan pengembangan spiritual yang dilakukan kepada karyawan atau masyarakat sekitar perusahaan, atau perbaikan dan rehabilitasi lingkungan. Hal ini masih kurang mendapatkan perhatian media massa untuk dipublikasikan, disebabkan karena perilaku dari manajemen itu sendiri masih selalu berpihak pada kepentingan pemilik perusahaan (pemegang saham).

Menjadikan laba sebagai *bottom line* yang dijadikan sebagai salah satu indikator keberhasilan suatu organisasi bisnis ternyata tidak hanya digunakan kepada *shareholder* dan *creditor* untuk pengambilan keputusan ekonomis. Kenyataannya dalam pembelajaran akuntansi di sekolah-sekolah atau di perguruan tinggi pun menjadikan laba sebagai perhatian utama bagi mahasiswa. Hal ini dapat ditunjukkan dalam suatu contoh ilustrasi hasil survey yang sederhana dilakukan oleh Irianto (2006) dengan melihat perilaku mahasiswa yang diwakili oleh mahasiswa akuntansi dalam memahami laba sebagai hasil atau tujuan.

Survey ini membuktikan pilihan dominan yang dipilih oleh mahasiswa akuntansi sebagai responden adalah semua mahasiswa memilih pada tabel yang menunjukkan laba yang tertinggi.

Ilustrasi ini cukup menarik, gambaran perilaku yang menggunakan etika *utilitarianisme* mungkin tidak hanya telah melekat pada benak *shareholder* dan *creditor* serta perilaku *regulator* yang menilai kinerja organisasi dari sisi hasil ekonomi (finansial). Namun, sudah tertanam juga pada mahasiswa dalam memahami akuntansi saat ini, sehingga tergambar perilaku-perilaku "*opportunistik*" dalam kehidupan sehari-hari. Mahasiswa tersebut mungkin setelah mengenyam pendidikan ada yang akan menjadi seorang akuntan pendidik, akuntan pemerintah, ataupun akuntan publik, tentunya perilaku-perilaku yang terlahi mengagungkan labapapun akan terus menjadi suatu perhatian dan terus menerus akan diturunkan kepada generasi selanjutnya. Apa akibat yang dapat ditimbulkan dengan perilaku *opportunistik* tersebut, lebih lanjut Irianto (2006:143) menyatakan:

"Pilihan" untuk menjadikan laba sebagai tujuan utama aktivitas bisnis dan menyajikannya sebagai *bottom line* dalam laporan laba rugi telah memicu tumbuhnya beragam persoalan sosial yang mendasar seperti praktik-praktik "manajemen" laba, dan yang lebih membahayakan-praktik-praktik bisnis yang "menghalalkan segala cara" untuk mengeruk laba (keuntungan) sebanyak-banyaknya"

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa dampak adanya terlahi mengagungkan laba sebagai salah satu indikator yang paling menonjol dalam pengukuran kinerja, akan

mengakibatkan perilaku-perilaku yang tidak etis (walaupun menurut pandangan etika tertentu (*utilitarianisme*) hal tersebut dianggap etis). Bisa jadi kerusakan alam mengakibatkan bencana alam juga merupakan buah dari keserakahan "*opportunistik*" yang diakibatkan oleh adanya keinginan untuk memperoleh laba yang maksimal sampai mengabaikan perhatian kepada alam yang telah menjadi sumber kehidupan bagi manusia. Kenyataan dari sebuah kasus, ada perusahaan dalam laporan keuangan beberapa periode menunjukkan perolehan laba yang baik (maksimal) namun beberapa periode (jangka pendek) harus menerima kenyataan perusahaan tiba-tiba dinyatakan dalam keadaan pailit. Dari kasus tersebut timbul suatu pertanyaan, "bagaimana keandalan dari laporan keuangan yang dihasilkan oleh manajemen?".

"Suatu tindakan dianggap benar jika menghasilkan utilitas paling besar bagi semua orang yang terpengaruh oleh tindakan tersebut (termasuk orang yang melakukan tindakan)" J.S. Mill (1957) dalam Velasquez (2005:137).

Kutipan di atas memberikan suatu pandangan bahwa selama ini pihak pemegang saham, kreditur, pemerintah, dan juga mungkin beberapa masyarakat yang menggunakan tolok ukur keberhasilan organisasi bisnis dengan melihat *utility* yang hanya mempertimbangkan dari sisi mana yang lebih besar antara keuntungan atau biaya (dari hasil capaian ekonomi melihat laba yang diperoleh). Menurut Triyuwono (2002), Velasquez (2005:70), Badroen *et al.* (2007:28), dan Toms (2010), hal tersebut didominasi oleh penggunaan perspektif etika *utilitarianism*.

Jumlah *Utilitarianisme* didefinisikan oleh Velasquez (2005:70) digunakan untuk semua teori yang mendukung pemilihan tindakan atau kebijakan yang memaksimalkan keuntungan (atas menekan biaya). Demikian pula oleh Badroen *et. al.* (2007:28) menjelaskan bahwa etika *utilitarianisme* memandang hal yang benar sebagai hal yang memaksimalkan apa yang baik dan meminimalisir apa yang berbahaya bagi kebanyakan orang. Secara umum, etika *utilitarianisme* dipahami sebagai bentuk perilaku individu atau kelompok yang menjadikan *cost-benefit* sebagai pertimbangan utama untuk pengambilan suatu keputusan, dan tentunya hal ini berhubungan dengan tindakan ekonomi yang bersandar pada ukuran *out put* dari proses aktivitas.

Pengukuran kinerja tradisional yang menggunakan rasio-rasio keuangan sebagai indikator dapat dipahami sebagai pengukuran yang didominasi oleh perspektif etika *utilitarianisme*. Nilai utilitas yang digunakan sebagai ukuran keberhasilan dalam suatu organisasi yang sudah umum digunakan selama ini adalah "Laba".

Bank Indonesia (BI) sebagai regulator perbankan di Indonesia, selain memberikan perhatian dalam pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia juga telah memberikan peraturan dalam bentuk pengawasan terhadap perbankan syariah. Pengawasan tersebut berhubungan dengan sistem penilaian yaitu dengan dikeluarkannya Peraturan Bank Indonesia Nomor: 9/1/PBI/2007 Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Berdasarkan Prinsip Syariah yang menjelaskan bahwa penilaian tingkat kesehatan bank mencakup penilaian terhadap faktor-faktor *capital*

(permodalan), *asset quality* (kualitas aset), *management* (manajemen), *earning* (rentabilitas), *liquidity* (likuiditas), dan *sensitivity to market risk* (sensivitas terhadap risiko pasar)/CAMELS. CAMELS tak ubahnya sama dengan tolak ukur kinerja tradisional yang menggunakan indikator rasio-rasio keuangan sebagai bahan pertimbangan untuk mengukur kinerja suatu organisasi.

Sistem pengukuran CAMELS yang digunakan oleh BI tersebut menjadikan alat ukur untuk menilai kinerja suatu bank, berlaku baik pada perbankan syariah maupun perbankan konvensional. Perlakuan yang sama juga digunakan oleh banyak para peneliti baik peneliti dari Tim Peneliti Bank Indonesia maupun peneliti akademisi (Perguruan Tinggi) yang mengkaji tentang kinerja perbankan dengan menggunakan indikator CAMELS atau indikator rasio-rasio keuangan lainnya, diantaranya Sumarta dan Yogyanto (2000), Buchori dkk (2003), Zuhroh (2003), Anida (2004), Tarsidin dan Wajiyto (2006), dan Arifiani (2006).

Berangkat dari kelemahan pengukuran tradisional yang hanya menggunakan informasi keuangan dalam pengambilan keputusan sehingga mengakibatkan rencana kerja jangka panjang dan semakin luasnya *stakeholders* yang patut menjadi perhatian manajemen (bukan hanya *shareholder* dan *creditor*) terutama juga karyawan dan pelanggan, di saat itulah muncul ide pengukuran kinerja seimbang (*balance scorecard*) sebagai pengukuran yang kontemporer. Adapun yang menjadi isu tujuan penggunaan pengukuran kinerja menggunakan konsep *balance scorecard* menurut David (2005:450) adalah pertimbangan konsumen, manajer/karyawan, proses operasi, komunitas/

lingkungan, jawab sosial, etika bisnis terhadap lingkungan hidup, dan keuangan. Awal perkembangannya konsep *balance scorecard* ini lahir sebagai sistem evaluasi kinerja, berkembang menjadi sistem strategi manajemen sebagai strategi kerja bagi perubahan organisasi (Kaplan dan Norton, 1996:7).

Pada pengukuran kinerja seimbang selain target keuangan dilmbangi dengan non keuangan yang berfokus internal dan eksternal. Pada konsep pengukuran kinerja *balance scorecard* memang agak rasional dibandingkan pengukuran sebelumnya, yaitu selain perspektif keuangan (*financial*) juga menyeimbangkan pada perspektif non keuangan (*non financial*), yaitu perspektif pelanggan (*customers*), perspektif internal bisnis (*internal business process*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) menjadi target tujuan dan perbaikan. Sumber data yang digunakanpun semakin banyak bukan hanya informasi laporan keuangan namun juga informasi data kualitatif seperti pemasaran juga menjadi pertimbangan.

Purwoheddi dan Ghozali (2006) melakukan penelitian tentang *designing the balanced scorecard weight on syariah bank branches through performance measurement (an empirical study on bank syariah mandiri)*, hasil penelitian menunjukkan hanya perspektif internal bisnis berhubungan positif dengan organisasional dan perspektif internal bisnis dan perspektif keuangan berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa dalam kinerja organisasional, perspektif pelanggan dan perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan menjadi hal yang perlu diperbaiki kembali oleh manajemen perbankan syariah.

Walaupun *balance scorecard* telah dianggap lebih rasional namun ada yang harus disadari oleh manajemen bahwa yang lebih penting dilakukan sehubungan meningkatkan kinerja tersebut, yaitu hal yang sangat "dalam" berhubungan dengan spiritual (semangat) dan moral (etika) belum mendapatkan perhatian (Triyuwono, 2011). Sebagai contoh bagaimana membangun semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan disiplin dan profesional walaupun tidak ada pengawasan langsung dari manajemen, mungkin satu hal ini yang masih terabaikan oleh konsep pengukuran yang sudah ada. Kualitas spiritual berhubungan dengan moral perilaku individu, dari hal tersebut diharapkan moral yang baik akan mempengaruhi perilaku individu dalam pengambilan keputusan termasuk keputusan keuangan, hal ini sudah teruji seperti penelitian yang telah dilakukan oleh McCuddy dan Pirie (2007).

Ada *stakeholder* lain yang tidak dapat diabaikan oleh manajemen karena memiliki kontribusi yang besar dengan keberadaan perbankan, yaitu para nasabah (*customers*). Ada perbedaan paradigma pengukuran pada tiap *stakeholders*, jika *shareholder* dan *creditor* lebih dominan pada hasil, sebaliknya karakteristik nasabah (*customers*) pada usaha perbankan lebih mengutamakan perspektif proses untuk mengukur kinerja atau prestasi, yaitu kualitas pelayanan dijadikan tolok ukur utama dalam pengambilan keputusan untuk memilih bank yang dipercaya sebagai mitra pada perbankan syariah (Islam), ini menunjukkan perilaku nasabah.

Hal tersebut telah dibuktikan oleh Metawa dan Almosawi (1998) dan Naser *et al* (1999) menemukan bahwa faktor yang paling penting untuk para nasabah adalah saran dan rekomendasi yang dibuat oleh saudara dan teman, kemudahan lokasi, keramahan personel, visi bank yang melayani masyarakat tanpa melihat profitabilitas yang diharapkan, ketepatan waktu, dan efisiensi memainkan peran penting dalam menyeleksi bank Islam. Hal ini dikuatkan pula oleh Dusuki dan Abdullah (2007) dan Maghfirah (2004) yang menemukan bahwa seleksi bank Islam nampak secara dominan menjadi kombinasi reputasi Islami, keuangan dan kualitas layanan yang diberikan oleh bank, selain itu faktor lain yang dianggap penting meliputi praktik tanggung jawab sosial yang baik, kemudahan, dan harga produk. Demikian pula dengan Zahara (2007) menemukan komitmen nasabah yang tinggi dipengaruhi oleh kinerja bank syariah yang ditunjukkan melalui proses kualitas pelayanan yang diberikan oleh manajemen. Komitmen nasabah yang kuat tentunya dapat mempengaruhi ketercapaian kinerja sebagai hasil, yaitu dengan indikator keberhasilan keuangan.

Stakeholders yang perlu menjadi perhatian manajemen untuk meningkatkan kualitas proses aktivitas juga adalah karyawan (*employee*). Pada industri perbankan, kualitas karyawan dalam bekerja sama dan memberikan pelayanan kepada para nasabah tentunya patut menjadi perhatian utama. Salah satu strategi manajemen yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja hasil adalah peningkatan kualitas spiritual melalui penguatan tentang ajaran agama (religi). Agama memiliki pengaruh kepada

kuualitas nilai mental individu maupun sosial. McCuddy dan Pirie (2007) menjelaskan kegagalan bisnis dapat ditelusuri dari hilangnya atau pudarnya nilai yang terkait dengan kualitas spiritual (*spirituality*) karyawan juga manajemen. Hasil penelitiannya memberikan keyakinan dengan menunjukkan kualitas spiritual yang diukur dengan peningkatan pemahaman tentang agama dan *stewardship* memiliki peranan penting dalam pengambilan keputusan keuangan.

Penelitian yang juga menarik adalah Wildaniyati (2006) menyoroti tentang penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada unit usaha syariah (studi pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah). Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif dengan pendekatan etnografi. Dijelaskan bahwa penerapan *corporate governance* yang baik dapat memberikan inspirasi kepada perbaikan pengelolaan perusahaan yang sehat di Indonesia, baik di lingkungan perusahaan secara umum maupun di sektor tertentu atau lembaga perbankan. Melalui penerapan *good corporate governance* maka dapat memaksimalkan nilai perusahaan yang sehat dengan melakukan kekuasaan manajemen tingkat atas secara wajar, transparan, akuntabel dan memiliki tanggung jawab. Hasil penelitiannya menunjukkan penerapan *good corporate governance* di BRI Syariah yang dijalankan selama ini didasarkan pada nilai-nilai dasar BRI yang dikombinasikan dengan peningkatan amalan ibadah masing-masing dapat membentuk kualitas insan BRI syariah yang mencerminkan pola syariat Islam dalam semua aspek kehidupan, tidak hanya pada saat melayani nasabah, tetapi juga mampu mengimplementasikannya

pada lingkungan di luar jam pekerjaannya. Setiap insan BRI syariah diharapkan mampu menginternalisasikan nilai-nilai syariat Islam dalam semua aspek kehidupan, sehingga mampu menempatkan mengelola BRI syariah menjadi bank modern. Keberadaan konsep *good corporate governance* akan mendukung terhadap pencapaian kinerja perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis Islam yang mengutamakan kesejahteraan manusia dan kehidupan yang lebih baik.

Didasarkan pada banyaknya pihak-pihak yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan sehingga perhatian manajemen mulai berfokus pada kepentingan *stakeholders* yang lebih luas. Berkaitan dengan perlunya manajemen memperhatikan kepentingan *stakeholders* yang lebih luas tersebut, Omran (2002) dalam Moneva *et al* (2007) menjelaskan bahwa komitmen manajemen yang berorientasi pada *stakeholder* secara luas tidak menurunkan hasil dari para pemegang saham bahkan hal tersebut didukung pula oleh hasil penelitian Moneva *et al.* (2007) yang menemukan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial etis memiliki hubungan positif dengan kinerja keuangan

Perluasan perhatian ini, dalam konteks akuntansi manajemen menjadikan pengukuran kinerja yang tadinya dijadikan sebagai alat ukur (indikator) dapat juga menjadi strategi manajemen dalam mengelola kinerja, inilah yang disebut dengan manajemen kinerja korporat (*corporate performance management*). Manajemen kinerja korporat mengutamakan perbaikan kualitas proses melalui pengembangan sumber daya yang mendukung. Kesadaran ini lahir karena perubahan pemahaman bahwa untuk

ketercapaian kinerja hasil yang baik, tentunya hal yang perlu diperhatikan adalah proses aktivitas. Hasil penelitian Bourne *et al* (2003) menunjukkan ada tren yang meningkat dalam mengelola perbaikan kinerja melalui fokus pada penggerak kinerja yang mendasari, apakah perbaikan dalam proses atau *resource* yang mendasari pada kapabilitas proses.

Yang menjadi motivasi peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah pengukuran kinerja manajemen perbankan syariah dengan menggunakan tolok ukur tradisional, kontemporer (*balanced scorecard*), dan juga CAMELS hanya dapat melihat sisi paling luar dari prestasi suatu perbankan. Asumsi-asumsi yang mendasari ketercapaian prestasi tersebut tentunya tidak dapat diukur dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif sebagai pendekatan yang mendominasi dalam penelitian. Ini menjadi suatu fenomena dari realitas sosial, dimana perbankan syariah yang berpraktik dengan berdasarkan prinsip-prinsip syariah, kinerja manajemen diukur dengan tolok ukur tersebut, bisa saja berdampak pada perilaku manajemen.

Muhammad (2005:179) menjelaskan manajemen Islam dibangun atas tiga ranah, yaitu manajemen, etika, dan spiritual. Oleh karena itu, organisasi yang didasari prinsip-prinsip syariah manajemen Islam, kinerjanya tidak patut hanya diukur dari ketercapaian materi saja. Namun juga perlu mengkaji bagaimana manajemen membuat strategi, menerapkan etika, dan spiritual yang dimilikinya. Sejalan dengan hal tersebut, Triyuwono (2006:20-22) memberikan suatu rumusan pengukuran kinerja manajemen syariah

dengan didasari pada tiga perspektif, yaitu perspektif kelebihan keuangan, kelebihan mental dan sosial, dan kelebihan spiritual.

Hal ini selaras dengan perubahan paradigma dalam menggunakan pengukuran kinerja yang tidak hanya berorientasi pada kepentingan pihak-pihak tertentu khususnya *shareholder* dan *creditor*. *Stakeholders* yang selama ini (karyawan, nasabah, masyarakat, pemerintah, ulama, dan alam bahkan Tuhan) terabaikan, akan menjadi dasar dalam pengambilan data untuk menemukan bentuk kinerja yang mereka harapkan. Oleh sebab itu, pada penelitian ini dilakukan secara mendalam melalui penelitian kualitatif dengan harapan dapat memberikan suatu pemahaman berupa pemahaman kinerja manajemen perbankan syariah berdasarkan realitas sosial yang ditemukan pada objek penelitian.

Obyek pada penelitian ini adalah perbankan syariah. Perbankan syariah beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam (Wibowo dan Widodo, 2005:33; Khan, 2010). Bank syariah diatur berdasarkan prinsip-prinsip syariah tatacaranya mengacu pada Al-Qur'an dan As-Sunnah. Alasan pemilihan objek pada bank syariah, yaitu didasarkan pada keunikan karena bank syariah berbeda dengan perbankan konvensional. Perbankan syariah diyakini memiliki nilai-nilai spiritual yang didasarkan pada prinsip-prinsip syariah (etika syariah) yang memiliki tanggungjawab *stakeholders* yang lebih luas, yaitu manusia, alam, dan Tuhan.

Didasarkan pada uraian di atas, peneliti berharap akan menemukan pemahaman kinerja manajemen yang

didasarkan pada fenomena yang ada pada obyek penelitian dengan menggunakan perspektif amanah sebagai alat analisisnya. Perspektif amanah sebagai alat analisisnya maka orientasi dalam pengukuran kinerja manajemen tidak hanya berorientasi pada hasil terutama pada aspek keuangannya saja, namun juga pada proses aktivitas dan pertimbangan *stakeholder* yang luas, yaitu manusia, alam, dan Tuhan. Oleh karena itu, penelitian ini sangat berkaitan dengan konteks etika syariah berdasarkan realitas bisnis pada organisasi syariah (perbankan syariah) yang tidak terlepas dari masalah sosial dan agama.

Kebijakan manajemen yang dapat diambil berkaitan dengan penelitian ini adalah meningkatnya kesadaran anggota organisasi tentang keadilan, kebenaran, dan pertanggungjawaban yang ada dalam sumber hukum Islam. Budaya organisasi yang bersumber pada syariah, nilai nilai "Kebenaran Islam" harus diterima dengan kuat oleh anggotanya, khususnya jika dikaitkan dengan kedudukan organisasi sebagai pengemban "Amanah" bahwa manusia sebagai *khali-fatul fil ard* diberikan tanggung jawab untuk membentuk organisasi yang dapat menyebarkan rahmat semua alam.

BAB II

REALITAS PERSPEKTIF KINERJA EKONOMI



"Tidak akan bergeser manusia dari hadapan Tuhannya pada hari kiamat sebelum menjawab empat (4) pertanyaan, yaitu: masa mudanya kemana dihabiskan, umurnya buat apa di jalankan, ilmunya kemana dimanfaatkan, dan hartanya dari mana ia dapatkan serta kemana dinakkahkan" (Hadits Riwayat Tirmidzi)

A. Pengantar

Penggunaan CAMELS dalam mengukur tingkat kesehatan perbankan menunjukkan bahwa kebijakan tersebut masih menggunakan *etika utilitarianisme* yang mendominasi kepentingan para *shareholder* dan *creditor* (Tiluyuwono, 2005). Merujuk pada cetak biru Pengembangan Perbankan Syariah oleh Bank Indonesia (2002) yang dilakukan meskipun pertumbuhan jaringan kantor relatif cepat, namun kontribusi sistem perbankan syariah terhadap perbankan nasional masih kecil (total aset sekitar

0,26% dari total aset perbankan nasional), penilaian ini hanya didasari pada aspek keuangan.

Berdasarkan pada penjelasan tentang prestasi perbankan syariah tersebut, dengan pertimbangan untuk perbankan syariah yang masih relatif muda di Indonesia selayaknya ukuran kontribusi ekonomi tersebut tidak pantas untuk dijadikan ukuran. Dengan ukuran tersebut bisa saja menjadi penghambat bagi pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia. Di sisi lain, ada kebaranggaan yang patut menjadi semangat untuk pertumbuhan perbankan syariah yaitu jumlah pertumbuhan yang sangat drastis.

Jika pada penelitian-penelitian lainnya melihat kinerja ekonomi dalam kontribusi materi kepada *stakeholder* khususnya untuk kepentingan *shareholder* baik dengan pengukuran tradisional, kontemporer (*balanced scorecard*), ataupun CAMELS. Namun pada penelitian ini melalui penggalan fenomena dari realitas sosial pada bank Muamalat cabang Gorontalo sehingga dapat dideskripsikan hal yang mendasari (*motif*) pencapaian kinerja ekonomi.

B. Dikotomi Pengukuran Kinerja Cabang Aliansi

Penilaian kinerja diperlukan oleh manajemen untuk pengambilan keputusan sebagai dasar membuat perencanaan dan strategi-strategi kebijakan untuk mencapai tujuan organisasi baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang, baik organisasi yang beorientasi pada *profit* maupun yang berorientasi *non profit*. Pada saat ini, diyakini pasti melakukan penilaian terhadap kinerja organisasi, namun tentunya disadari setiap organisasi secara internal memiliki indikator-indikator yang berbeda-

beda dalam menilai kinerja manajemennya, tergantung pada pencapaian misi dan visi setiap organisasi.

Perhatian BI sebagai regulator terhadap perbankan syariah selain memberikan respon peningkatan pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia juga perannya dalam memberikan pengawasan terhadap perbankan syariah yaitu dengan diterbitkannya Peraturan Bank Indonesia Nomor:9/1/PBI/2007 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Berdasarkan Prinsip Syariah. Dalam peraturan tersebut diberikan indikator-indikator CAMELS yang juga sama digunakan untuk menilai perbankan konvensional dimana pengukuran kinerja keuangan lebih besar, sedangkan untuk indikator *Management (M)* yang diukur secara kualitatif dengan komponen kualitas manajemen umum (*Good Corporate Governance*), kualitas penerapan manajemen resiko, dan kepatuhan berdasarkan prinsip kehati-hatian dan prinsip syariah serta komitmen kepada BI mendapatkan porsi yang kecil (25%) dan indikator manajemen tersebut digunakan untuk mendukung indikator lainnya (Triyuwono, 2005).

CAMELS sebagai tolok ukur, sama halnya dengan konsep *balance scorecard (BSC)* selain digunakan sebagai alat ukur juga dapat digunakan strategi manajemen untuk pengambilan keputusan terhadap upaya perbaikan kinerja manajemen. Demikian pula dengan CAMELS selain sebagai tolok ukur dapat pula digunakan sebagai strategi oleh manajemen (Triyuwono, 2005).

Berdasarkan wawancara dengan manajemen bank Muamalat cabang Gorontalo dijelaskan bahwa tujuan pendirian bank Muamalat di Gorontalo adalah sebagai

cabang "Aliansi", dalam mensyariatkan ekonomi syariah yang tidak semata-mata ke bisnis, namun memiliki tugas utama dalam mengatur bisnis dalam skala kecil dengan bekerjasama (mitra) dan membina dengan aliansi-aliansi Aliansi-aliansi tersebut dapat berstatus perguruan tinggi sekolah, yayasan, koperasi, BMT, dan lembaga keuangan mikro syariah. Jalinan kerjasama dengan aliansi-aliansi tersebut ditujukan untuk meluaskan jaringan sampai kepada masyarakat atau individu. Kerja sama dengan sekolah dan perguruan tinggi ditujukan untuk memberikan semangat dan kesadaran menabung kepada siswa dan mahasiswa sehingga dapat menerapkan hidup hemat, sedangkan kerja sama dengan yayasan, koperasi, BMT, dan Lembaga Keuangan Mikro Syariah ditujukan untuk pemberian pembiayaan untuk membantu pada kelompok industri atau usaha kecil baik kelompok maupun perorangan. Aliansi aliansi ini menjadi media perpanjangan tangan dari bank Muamalat untuk melangsungkan dakwah Islami sampai kepada masyarakat atau individu.

Ada hal yang perlu mendapat perhatian, yaitu sesuai dengan tujuan pembentukan bank Muamalat cabang Gorontalo sebagai cabang Aliansi (A) yang memiliki tugas utama untuk bekerja sama dan membina aliansi Kenyataannya, manajemen kantor pusat memberikan kriteria pengukuran kinerja yang sama baik untuk level Aliansi, Bisnis, dan Corporate dengan lebih berfokus pada capaian kinerja keuangan, yaitu A,B,C,D,E, dan F (*Asset* total asset, *BOP*=perbandingan pendapatan operasional dengan biaya operasional, *Crez*=partisipasi jumlah ke DPK=total dana dari Pihak Ketiga, *Earning*= Laba, dan

Financing= total pembiayaan. Sedangkan untuk cabang Aliansi ditambah kriteria WAR (*Wholesale Alliance and Income*= Penjualan produk kepada aliansi).

Kriteria-kinerja yang ditetapkan oleh manajemen kantor pusat kepada cabang tidak jauh berbeda dan mungkin juga mengacu dengan tolok ukur yang digunakan oleh Bank Indonesia (BI) dalam mengukur kinerja perbankan, baik perbankan konvensional maupun syariah, yang berfokus pada kinerja keuangan, yaitu CAMELS. Perbedaannya pada kriteria C karena C untuk melihat kontribusi tiap kru dalam partisipasinya terhadap perolehan laba, berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen cabang Gorontalo 10 dari laba akan dibagikan kepada kru.

Kemungkinan kriteria yang ditetapkan oleh manajemen pusat didasarkan karena desakan tuntutan dari BI sebagai regulator dalam perbankan di Indonesia. Kriteria tersebut merupakan manajemen cabang Aliansi (A) akan berperilaku baik mengelar nilai-nilai ketercapaian tersebut (keuangan), dan abtarnya tugas utamanya akan diabaikan. Tentunya hal ini menjadi suatu dilema yang dihadapi oleh manajemen cabang, berada pada posisi yang sulit dalam mengambil keputusan apakah hanya mengejar target-target finansial saja (*market driver*) atau pertimbangan *mission driven*.

Peraturan bisnis yang semakin ketat dan lingkungan bisnis yang tidak menentu bisa saja menjadikan organisasi bisnis untuk mengambil strategi-strategi dalam upaya menjaga eksistensinya. Demikian pula pada perbankan syariah, peraturan tidak hanya berasal dari bank konvensional, namun juga sesama perbankan syariah maupun lembaga-lembaga mikro keuangan lainnya. Demi

untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dan memperlihatkan kinerja yang baik di mata manajemen pusat, terkadang juga niat awal terkalahkan untuk kepentingan tersebut.

Bank Muamalat cabang Gorontalo adalah sebagai contoh, di mana untuk mendapatkan modal atau dana yang besar dari pemilik dana pihak ketiga (DP3) dengan memberikan komisi (*fee*), padahal sebenarnya pada partisipasi tersebut sudah jelas akan memperoleh keuntungan berupa bagi hasil yang akan diterima atas kontribusinya. Pertanyaannya sekarang, mengapa? Untuk menjawabnya kita dapat menilai dari penuturan Warno (*operational manager*):

...Kita ini mengalami permasalahan modal,... untuk menggugah masyarakat atau organisasi lainnya agar mempercayakan modalnya kepada kami (Bank Muamalat) terkadang kami memberikan komisi sebagai ungkapan kemiripan... dan untuk menjalin kepercayaan... kepada bank Muamalat...

Ungkapan tersebut membenarkan bahwa rangsangan pemberian komisi diberikan untuk menarik perhatian kepada pemilik DP3 (kreditur). Padahal berdasarkan penuturan dari seorang pemilik DP3 Anisa Djibran bahwa sebenarnya yang menjadi motivasinya untuk menitipkan dananya untuk dikelola oleh bank Muamalat bukan karena komisi dan bagi hasil yang dijanjikan, namun yang lebih kuat adalah kepercayaan karena mengelola dengan berdasarkan syariah Islam, yaitu dengan sistem bagi hasil Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dusuki dan Abdullah (2007), Maghfirah (2004), dan Zahara (2007) bahwa komitmen nasabah untuk menyeleksi pemilihan perbankan syariah karena dipengaruhi oleh

reputasi Islami dan kualitas layanan yang diberikan oleh manajemen.

Belain dari langkah di atas, berdasarkan perbincangan dengan Adriansyah (*account manager*) yang di temui oleh peneliti pada saat hari libur di rumah makan yang dimilikinya sebagai berikut:

"...usaha kita (bank Muamalat) kan sama dengan usaha bank lainnya, yaa bedanya kalo mereka bunga, kita kan bagi hasil...Setelah mendapatkan modal, yaa modal tersebut kita (bank Muamalat) jadikan sebagai modal pembiayaan (Kredit)...memang sangat sulit bu Nis, untuk mencapai target-target yang ditetapkan oleh pusat terkadang kami yaa dilema juga...menggunakan pertimbangan sisi mana yang menguntungkan untuk memberikan pembiayaan...

Kutipan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa ternyata faktor tekanan atau kondisi yang mendorong manajemen untuk mengambil keputusan dengan pertimbangan dari sisi mana yang menguntungkan, artinya setelah ditimbang-timbang dari segi laba yang diharapkan. Kondisi terdesak dari tekanan dan ingin mendapatkan *reward* yang dijanjikan terkadang individu atau organisasi dapat mengabaikan tujuan atau hakikat keberadaannya untuk berperilaku etis (Badroen *et al.* 2007:63).

Berhubungan dengan masalah tekanan atau kondisi dengan semakin sulitnya individu atau organisasi untuk mendapatkan materi, ada bahasa konyol yang biasanya kita dengar jika dalam perbincangan serius namun lucu adalah seperti kalimat "cari barang atau rejeki yang haram aja susah, apalagi yang halal". Jika bank Muamalat sebagai bank syariah yang diketahui oleh masyarakat di

Indonesia sebagai bank yang pertama dan ingin menjadi *role model* terhadap perbankan syariah lainnya, tentunya anggapan tidak ada bedanya antara bank syariah dengan bank konvensional, maka perlu penyanggahan terhadap anggapan tersebut.

C. Aliansi yang Tak Terpupuk

Pada saat diskusi awal dengan manajemen bank Muamalat Cabang Gorontalo, yang menjadi perhatian peneliti adalah ungkapan bahwa keberadaan bank Muamalat sebagai bank berdasarkan prinsip-prinsip syariah yang pertama di Indonesia dan di provinsi Gorontalo ditujukan untuk pencapaian nilai-nilai Islami yang selama ini masih diabaikan oleh bank-bank lainnya. Nilai-nilai Islami yang dimaksud adalah keadilan, kebenaran dan pertanggungjawaban, dasar nilai ini tentunya sesuai dengan etika kerja Islam sesuai dengan firman Allah pada QS Al-Baqarah ayat 282. Orientasi *result* bagi (bank Muamalat) tidak hanya sebatas pada ketercapaian hasil di dunia berupa ketercapaian kesejahteraan ekonomi umat, juga ingin mengantarkan bagaimana umat berhasil pada akhirat melalui kesadaran dalam bermuamalat dengan menggunakan etika Islami.

Pembentukan atau pendirian bank Muamalat Cabang di Provinsi Gorontalo tentunya komitmen secara umum mengacu pada visi dan misi bank Muamalat tersebut. Bank Muamalat ingin berada di mana saja, sehingga secara khusus keberadaan bank Muamalat di Gorontalo dapat menjadi media "*mission driven*" sebagai pusat dakwah ekonomi Islam di Gorontalo. Hal ini dipertegas juga oleh

Ahwan Amin sebagai Direktur Utama Bank Muamalat yang telah menulis sebuah buku yang berjudul "*The Essential Management*", buku ini sebagai sumber inspirasi dan spirit bagi tiap kru Muamalat. Semangat keberadaan bank Muamalat dapat dilihat pada kutipan buku tersebut:

"Muamalat harus menjadi tempat penyediaan bagi kebangkitan cahaya Islam melalui penguatan ekonomi Umat" (Amin, 2004:189)

Semangat membangun ekonomi umat dengan memperhatikan apa yang diperlukan oleh umat merupakan tujuan yang hendak dicapai.

Permasalahan yang diangkat oleh peneliti sehubungan dengan hal tersebut, yaitu berdasarkan wawancara dengan beberapa orang mahasiswa Universitas Negeri Gorontalo (UNG) yang sejak tahun 2005 menjadi mitra bank Muamalat. Seperti yang dituturkan oleh Sofyan (mahasiswa pendidikan ekonomi, semester 4):

"Sekarang bu, di rekening *Shar'e* kami sudah tidak ada saldo lagi, hanya terisi pada saat kami diminta untuk membeli kartu *shar'e*...yaa setelah beli kartu itu dan memiliki kartu tanda mahasiswa (KTM) dari bank Muamalat...eee saldonya kami tarik...soalnya teman-teman bilang komisinya (bagi hasilnya) masuk di kantong pak Nelson (rektor UNG)..."

Hal yang sama pula diungkapkan oleh Arbain (Mahasiswa Hukum, semester 1) bahwa berdasarkan informasi dari teman-teman bagi hasil dari tabungan tersebut hanya buat pak rektor. Untuk memastikan tentang anggapan beberapa mahasiswa tersebut, akhirnya peneliti mengkonfirmasi ke bank Muamalat, hasilnya adalah ternyata hal tersebut hanyalah kesalahpahaman persepsi

oleh mahasiswa. Berdasarkan informasi dari Rival (Marketing Funding) bahwa walaupun bank Muamalat bermitra dengan UNG namun untuk bagi hasilnya tetap ber rekening masing-masing mahasiswa. Dapat dibayangkan jika dari sekian banyak mahasiswa yang berbuat demikian tentunya bank Muamalat akan kehilangan sumber modal

Di sela-sela sedang berdiskusi dengan Devi (Sekretaris) dan kemudian peneliti menanyakan bagaimana perkembangan penjualan produk *shar'e*, dengan terbuca Devi menjelaskan memang benar capaian penjualan kuantitas (unit) kartu *shar'e* tercapai, namun untuk dari segi kualitas (jumlah rupiah) tidak tercapai. Dijelaskan kembali oleh Devi bahwa salah satunya adalah UNG sebagai mitra jumlah dana dari tabungan *shar'e* menurun drastis. Peneliti melihat mungkin sosialisasi kepada mahasiswa tidak dilakukan. Olehnya pada kesempatan lain peneliti menanyakan, "apakah bank Muamalat tidak memberikan sosialisasi kepada mahasiswa tentang tabungan *shar'e*? Oleh Devi dijelaskan karena faktor kesibukan kru dan sedikitnya jumlah kru yang ada sehingga terkadang sosialisasi ke mahasiswa dan masyarakat luas sudah susah untuk dilakukan.

Demikian pula pada bank Muamalat di Gorontalo seperti apa yang diungkapkan oleh Adriyansyah (*account manager*) bahwa bank Muamalatpun kadang berbunuh nasabah pembiayaan yang diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa keuntungan (bagi hasil) kepada bank. Oleh karena itu, dengan keterbatasan sumber daya termasuk sumber daya manusia (kru) yang ada sehingga pembinaan ataupun monitoring kepada aliansi yang telah

terbentuk (diperoleh) jarang dilakukan. Akibatnya adalah di mana yang telah tumbuh ada yang hilang bahkan pergi tanpa pesan yang jelas. Di bawah ini adalah ungkapan Adriyansyah (*account manager*):

...untuk mencari nasabah pembiayaan (aliansi) kadang kami dipersoalkan dengan waktu...yaa akhirnya kami lebih memperhatikan setiap proposal yang masuk seperti dari usaha kontruksi...yang mungkin bisa melanjutkan...namun terkadang kami pun salah...yaa seperti permasalahan yang kami hadapi beberapa saat yang lalu...akhirnya beberapa diantara mereka ada yang tidak sanggup mengembalikannya...mestinya kami konsenkan ke pembinaan dengan aliansi karena itu adalah tugas kami...

Berdasarkan ungkapan di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa ternyata *mission driven* untuk bermitra dengan aliansi akhirnya dapat dikaburkan dengan keinginan untuk mencapai sasaran yang diharapkan untuk lebih konsen kepada masalah pembiayaan (*market driven*). Hal tersebut mungkin yang menjadi pertimbangan adalah karena adanya kecenderungan manajemen untuk melihat mana strategi yang menguntungkan dari segi hasil (materi). Tentunya jika dibandingkan antara keuntungan yang diperoleh melalui kerjasama dengan aliansi (baik penjualan produk *shar'e* dan pembiayaan) lebih kecil dibandingkan dengan melakukan pembiayaan lainnya.

Bank Indonesia sebagai regulator dalam cetak biru pengembangan perbankan syariah (2002) dengan mengubah dasar *equal treatment* menjadi *fair treatment*, maka dapat diartikan pengembangan perbankan syariah dari *market driven* menjadi *mission driven*. Kenyataannya

yang ada merujuk pada cetak biru pengembangan syariah dari pengukuran bahwa perbankan syariah hanya memiliki sedikit kontribusi hanya sebesar 0,26 % dari total asset perbankan nasional. Tentunya penilaian ini tidak sesuai dengan *mission driven* yang dijadikan tujuannya. Jika demikian ukurannya, tentunya karena keberadaan perbankan syariah yang mengemban tugas dalam *mission driven* tentunya *size market* bukanlah menjadi ukurannya. Olehnya, tidaklah salah jika perbedaan pandangan ini menjadi dasar tolak ukur tingkat kesehatan perbankan syariah tidak berbeda dengan ukuran untuk perbankan konvensional.

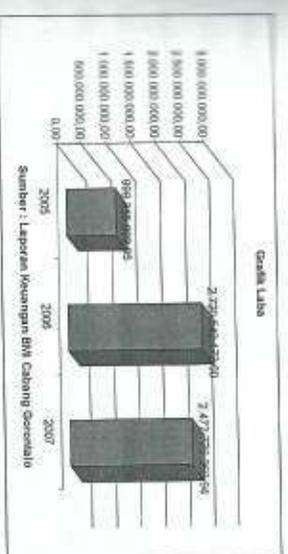
D. Belajar dari Pengalaman

Bank Muamalat cabang Gorontalo yang baru dibentuk pada bulan September 2003, diusianya yang masih muda yaitu sekitar dua tahun lebih dalam operasinya. Berdasarkan kriteria penilaian manajemen pusat (Kriteria A,B,C,D,E,F dan WAR) pada tahun 2006 telah memperoleh prestasi sebagai cabang terbaik satu (I) untuk kinerja tahun 2005. Untuk menghargai prestasi tersebut manajemen pusat memberikan *reward* dengan kesempatan menunaikan ibadah haji kepada kru bank Muamalat cabang Gorontalo sebanyak 6 (enam) orang. Tentunya *reward* tersebut menjadi semangat bagi kru untuk bekerja lebih keras lagi dan berusaha mempertahankan prestasi untuk tahun selanjutnya.

Namun sayang, di masa (tahun) berikutnya mendapatkan cobaan yang cukup berat yaitu terjadi pembiayaan bermasalah (kredit macet) yang nilainya

sekitar Rp. 1,5 milyar, sehingga pada tahun 2007 laba yang diperoleh mengalami penurunan tersebut dapat dilihat pada gambar grafik di bawah ini:

Gambar 5 : Grafik Perkembangan capaian Laba tahun 2005, 2006, dan 2007



Apontan hal tersebut menjadi perhatian bagi manajemen pusat, dan untuk mencari jalan keluarnya maka manajemen pusat mengutus auditor internal untuk melakukan pemeriksaan secara intensif.

Peneliti sempat beberapa kali mengikuti kegiatan doa bersama baik sebelum aktivitas pelayanan di mulai pada pukul 07.45 WITA dan sesudah aktivitas pelayanan pada pukul 17.00 WITA. Pada saat doa sore telah dilaksanakan, biasanya ditutup dengan beberapa informasi berkaitan dengan capaian kerja hari ini informasi tersebut kadang disampaikan oleh manajemen ataupun oleh kru yang lainnya. Dalam kesempatan kali ini peneliti sempat terkesan apa yang disampaikan oleh Warno (*operational manager*) yang dikutip di bawah ini:

"...pada hari ini kita patut bersyukur, masalah pembiayaan yang beberapa bulan ini menjadi beban kita,... hari ini kita terbebas dengan permasalahan pembiayaan besar tersebut ...yang tidak dapat

dilunasi oleh nasabah pada hari ini telah lunas...biarlah permasalahan tersebut menjadi pelajaran buat kita dan menjadikan hati dan strategi yang kita lakukan akan lebih baik...masih banyak peluang-peluang lain dalam rangka kita mencari nasabah pembiayaan...usaha-usaha kecil dan menengah yang selama ini kita abaikan akan lebih kita perhatikan..."

Setelah manajemen menyampaikan informasi tersebut lantas diikuti dengan ucapan serempak oleh para kerabat yang lainnya dengan mengucapkan *Allhamdulillah* dan diikuti dengan saling bersalam-salaman (berjabat tangan) Apa yang disaksikan oleh peneliti atas kejadian tersebut membuat peneliti memahaminya bahwa sebagai organisasi tidak terlepas dari berbagai masalah juga bukan hanya pribadi, dan tentunya dari permasalahan dan cobaan yang menimpa dapat dijadikan sebagai pelajaran untuk mencari alternatif kebijakan atau strategi yang lebih baik.

Dalam lingkungan bisnis, baik perbankan syariah ataupun konvensional dan lembaga keuangan lainnya nasabah perlu ditempatkan sebagai peringkat pertama di antara *stakeholder* utama perusahaan. Demikian juga dengan bank Muamalat cabang Gorontalo, dalam upaya mencari nasabah baru dan sesuai dengan tugas yang diembannya, ternyata masih ada peluang untuk mencari nasabah melalui bermitra dengan pengusaha menengah kecil dan menengah. Seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini, sebelum terjadi permasalahan pembiayaan pembiayaan musyarakah difokuskan hanya pada usaha menengah, mungkin dengan harapan akan mendapatkan hasil yang lebih baik, namun mulai tahun 2007 perhatian

pembiayaan musyarakah juga diberikan kepada usaha kecil baik individu maupun kelompok:

Tabel 1: Pembiayaan musyarakah kepada usaha kecil dan menengah

Tahun	Usaha Kecil	Usaha menengah
2005	Rp. -	Rp. 4.000.000.000,-
2006	Rp. -	Rp. 4.000.000.000,-
2007	Rp. 2.068.894.130	Rp. 2.975.000.000,-

Sumber: Laporan Keuangan BMI Cabang Gorontalo

Berdasarkan pengalaman masa lalu itu, dijadikan pelajaran oleh manajemen bank Muamalat cabang Gorontalo dan dapat menyadarkan untuk semestinya kembali kepada tugas yang diembannya yaitu membentuk dan membina dengan aliansi-aliansi yang selama ini terlupakan. Kesadaran itu pula lahir ternyata masih banyak lahan (pangsa pasar) yang patut menjadi perhatian yaitu para pengusaha menengah dan kecil yang sering diabaikan oleh bank-bank lainnya.

BAB III

REALITAS PERSPEKTIF KINERJA SOSIAL



"Tidak ada suatu lembaga yang hidup sendiri dan mati sendiri. Setiap orang/lembaga adalah unsur yang tidak terpisahkan dari masyarakat dan hidup demi kepentingan masyarakat. Perusahaan tidak terkecuali. Perusahaan yang bebas tidak dapat disebut sebagai baik untuk perusahaan, ia hanya dapat dikatakan baik jika baik untuk masyarakat". (Peter F. Drucker (1973) dalam Harahap, 1995:201)

A. Pengantar

Pengukuran kinerja tradisional seperti ROI dan ROE yang hanya bertokus pada sumber informasi akuntansi yaitu laporan keuangan, pada saat ini mungkin tidak dapat lagi digunakan sebagai salah satu tolak ukur kinerja manajemen perusahaan. Salah satu kelemahan yang ada pada pengukuran tersebut adalah mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan

mengorbankan kepentingan jangka panjang (Yuwono *et al.*, 2004). Jika kebijakan manajemen yang hanya bertolak pada kepentingan jangka pendek, mungkin hal yang perlu dipertanyakan adalah *sustainability* (keberlanjutan) dari perusahaan tersebut.

Fokus manajemen dalam upaya untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi dapat dilakukan dengan cara membuat suasana kerja dan pengakuan prestasi seperti apa yang diinginkan oleh karyawan. Sedangkan untuk meningkatkan loyalitas kepada pihak lain seperti nasabah dan masyarakat sekitar tentunya didasari adanya keinginan organisasi untuk memperlihatkan seberapa besar perhatian organisasi kepada *stakeholder*.

B. Merajut "Indahnya Kebersamaan"

Banyak hal yang dapat dilakukan suatu organisasi sebagai suatu strategi untuk meningkatkan komitmen kepada karyawannya, seperti dengan upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui program pendidikan dan pelatihan-pelatihan. Perhatian tersebut, ternyata bukanlah salah satu upaya yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Ada harapan lain yang sangat didambakan seperti suasana kerja yang aman, rasa kekeluargaan dan saling menghormati antara manajemen dengan karyawan. Suasana tersebut menjadikan karyawan dapat lebih betah bekerja dan juga dapat membuat karyawan untuk berpikir lagi jika ingin beranjak meninggalkan organisasi tersebut. Berkaitan dengan hal tersebut, Sule (2002:28) menjelaskan bahwa salah satu

faktor yang sangat menentukan suatu organisasi dapat terus eksis adalah ketebatan dan loyalitasnya karyawan sehingga menampakkan komitmen yang tinggi pada suatu organisasi.

Pada bank Muamalat, baik pada level manajer maupun karyawan mereka menyebutnya sebagai kru, hal ini terbukti setiap karyawan dan manajer dalam mengaktualisasikan dirinya secara terbuka dengan menggunakan nama "kru". Itulah kru ini melekat pada keyakinan bahwa mereka adalah kru dari suatu organisasi yang diumpamakan sebagai pesawat, baik pilot dan pramugari memiliki kekuatan yang sama dalam melayani pelanggannya. Pilot dan pramugari saling membutuhkan, layaknya dapat dikatakan bahwa untuk menerbangkan sebuah pesawat yang dipenuhi dengan penumpang (nasabah), tanpa pilot pesawat tidak akan dapat terbang, demikian juga tanpa pramugari suasana penerbangan pasti tidak bisa mencapai tujuan, karena peran pramugari berhubungan langsung dengan pelayanan terhadap penumpang.

Pada saat awal berbincang-bincang dengan Devi (*personalia*) dan Warno (*operational manager*), yang menjadi perhatian peneliti adalah setelah dijelaskan dari 32 orang kru pada bank Muamalat cabang Gorontalo hanya 2 kru diantara adalah statusnya sebagai karyawan tetap, dan selebihnya 30 kru sebagai karyawan kontrak (*outsourcing*). Walaupun demikian, hampir selama perjalanannya sejak didirikan pada tahun 2003 karyawan yang bekerjapun tetap orangnya.

Bagi organisasi bisnis lainnya, *outsourcing* mungkin menjadi permasalahan yang dihadapi oleh para karyawan

karena ketidakpuasan statusnya sebagai tenaga kontrak yang meragukan masa depan karyawan, terlebih pada penutusan hubungan kerja oleh perusahaan. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk mencari informasi yang lebih dalam tentang bagaimana pandangan karyawan yang statusnya sebagai *outsourcing*. Menurut Ronal (*marketing funding*) seperti yang dituturkan di bawah ini...

...Saya sama sekali tidak terbebani dengan status sebagai tenaga kontrak...kalo pada perusahaan lain mungkin tenaga kontrak diabaikan hak-haknya atau ada diskriminasi antara karyawan tetap dengan karyawan kontrak, namun yang saya rasakan di bank Muamalat tidak demikian...kami tidak merasa ada perbedaan...yaa mungkin kalo dari segi gaji yaa wajarlah kalo gaji pak Warno dan Pak Adriyansyah lebih tinggi dari kami...tanggungjawabnya juga lebih besar...untuk tunjangan kami juga memperolehnya...juga hak-hak yang lain berupa *reward* tidak ada perbedaan...(Sambil menunjuk ketiga temannya yang berada di sekitar yang telah menunaikan ibadah haji)...Ibu Pak Farukh, Ibu Dewi, dan Pak Iwan...yang mendapatkan *reward* padahal mereka tenaga kontrak...

Perbincangan dengan Ronal tersebut, kemudian peneliti menuju ke arah Pak Iwan (*office boy*) yang sedang membantu Anisa (*Customer service*) untuk membuat rekapan transaksi hari ini.

...Iya Bu, saya ini yaa cuma karyawan OB tapi Alhamdulillah tahun 2006 lalu saya mendapatkan kesempatan beribadah haji haji bank Muamalat...Kami di sini santai saja dengan masalah tenaga kontrak toh juga kami diberikan pembekalan pembiayaan...hampir semua kru di sini punya usaha yang didanai oleh bank Muamalat...yaa kalo akhirnya kami tidak

kerja lagi kan tidak masalah Bu..kami sudah punya usaha...Yang membuat kami senang bekerja di sini (bank Muamalat) kami juga pernah bekerja di tempat lain...suasana kekeluargaan...kebersamaan yang begitu menyenangkan...

Berdasarkan perbincangan di atas, hal yang dapat disimpulkan oleh peneliti adalah suasana kebersamaan antar rekan kerja (kru) menjadi faktor yang membuat kru bekerja lebih menyenangkan dan membuat betah berada di lingkungan kerja. Hal senada juga diungkapkan oleh Anisa dan Pulukadang bahwa selain suasana kebersamaan yang dapat membuat senang juga adalah adanya saling mengingatkan untuk melaksanakan sholat. Mereka menjelaskan jika di tempat lain untuk melaksanakan sholat saja sulit untuk dilaksanakan karena tempat yang tidak disediakan, namun berbeda yang mereka rasakan setelah bergabung di bank Muamalat. Kebersamaan merupakan suatu kelebihan yang dirasakan oleh kru (karyawan) dalam bekerja dan mengabdikan diri pada bank Muamalat, khususnya cabang Gorontalo. Cerminkan kebersamaan tersebut mungkin lebih tepatnya sebagai wujud kesadaran "berjamaah" dalam merealisasikan tercapainya tujuan organisasi.

Kebersamaan menjadi motivasi para kru dalam beraktivitas seperti yang dijelaskan oleh Budiyanto (*Security*) dan Yeyen (*legal marketing*) bahwa bentuk kekeluargaan lain terasa dengan kegiatan *Family day* yang biasa dilaksanakan di luar Kota, tujuannya untuk *silaturahmi* agar keakraban tidak hanya antar kru tetapi dengan keluarga kru sehingga bisa saling mengenal. "Indahnya Kebersamaan" menjadi cormin keindahan *Family day* dan selalu menjadi tema yang

diangkat berhubungan dengan program tersebut, seperti yang nampak pada gambar di bawah ini:

Gambar 6: Family Day 2007 Kru bank Muamalat Cabang Gorontalo "Indahnya Kebersamaan"



Sumber: Dokumentasi objek penelitian

Sehubungan dengan kebersamaan yang menjadi pemertan kebetahan para kru untuk berada pada Bank Muamalat cabang Gorontalo. Ada hal menarik dan mengesankan yang dilihat oleh peneliti, yaitu pada saat bertandang ke bank Muamalat cabang Gorontalo pada pukul 15.30 di saat pelayanan telah ditutup. Adriyansyah (*account manager*) datang membawa sesuatu yang terbungkus dos yang agak besaer, dari aromanya yang nikmat dapat dipastikan sesuatu yang terbungkus tersebut adalah makanan (kue). Pada saat Adriyansyah baru melangkahakan kaki masuk, tiba-tiba salah seorang dari beberapa orang kru yang berada di bagian depan (sedang bercerita) berteriak, "ada kukis (kue) ayo serbu...". Tanpa dikomando kru lain yang sementara masih dengan kerjanya tiba-tiba beramburan untuk menyortir makanan ke ruang belakang. Kemudian ada satu orang yang merasa puas karena telah berhasil merebut kue yang agak banyak sebagai tanda kemenangan berteriak, "ayo

dapat...". selanjutnya dia membagikan kepada rekan yang tidak sempat memperoleh namun sudah bersusah payah berjuang.

Sekilas suasana tersebut tidak pernah dibayangkan oleh peneliti, namun hal itulah yang merupakan kesenangan sebagai wujud kebersamaan. Dengan malu Adriyansyah mengengok ke arah peneliti yang sedang duduk di ruang tunggu dan mengucapakan, "begitulah anak-anak di sini bu, kalo ada yang bawa makanan yaa begitu kalo tidak rebutan tidak puas.". Nada selanjutnya juga dilontarkan oleh Devi (*personalia*) sambil berbisik dan memandangi ke arah peneliti menyampaikan sesuatu kepada rekan-rekannya, "eh...kalian tidak malu ini, ada Ibu Nis di sini nih...Ibu Nis so dapa lia torang pe kalakuan di sini".

Jika pada organisasi lain suasana seperti di atas mungkin dianggap hal yang kurang sopan atau kurang baik, namun tidak demikian pada bank Muamalat ketelakatan dan keakraban merupakan suatu hal yang sangat menyenangkan. Kebersamaan yang ada tidak hanya dirasakan pada saat sholat berjamaah saja atau bahkan hanya saat-saat menjalankan pekerjaan kantor saja.

Pengalaman lain yang sempat diamati oleh peneliti, adalah pada saat menghadiri undangan pernikahan seorang ibu Mahmud (Kliring), suasana kebersamaan juga nampak. Pada acara tersebut, semua kru bank Muamalat hadir dan hampir semua kru terlibat dalam acara tersebut, mulai dari membantu tamu, penyuguh makan dan minuman, membawa barang, sampai pada memberi kata sambutan dan penasehat perahwaan diwakili oleh kru bank Muamalat.

Kebersamaan tersebut tidak hanya sebatas di saat suka, namun juga di saat ada seorang anggota (kru) yang berduka. Seperti yang sempat peneliti amati, pada saat ada kru yang berduka orang tua meninggal dunia, setelah sholat Jumat semua kru datang ke rumah kru yang sedang berduka tersebut. Kebersamaan tersebut dapat dinikmati secara bersama-sama baik dalam keadaan suka ataupun duka.

Sikap hormat menghormati tidak hanya dilakukan oleh karyawan kepada nasabah, namun berdasarkan pengamatan peneliti manajemen sangat menghargai karyawan dan nasabah. Jika pada organisasi lain seorang karyawan memiliki batasan komunikasi dengan manajemen, namun tidak demikian pada bank Muamalat cabang Gorontalo, karyawan berhak secara langsung berkomunikasi dengan manajemen (*account manager* dan *operational manager*) tanpa harus melalui prosedur tertentu, bahkan kadang menyampaikan informasi dan inspirasi disampaikan dengan senda gurau penuh keakraban. Saat sholat berjamaah, tidak selamanya manajemen menjadi imam, bahkan diberikan kesempatan kepada karyawan dan nasabah yang bersedia menjadi imam.

Ada sebagian orang yang merasakan kebutuhan suasana yang menyenangkan mungkin lebih diinginkan dibandingkan dengan gaji atau upah yang diterima yang pas-pasan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Namun dari perbincangan di atas, dicermati oleh peneliti bahwa suasana tempat kerja yang menyenangkan, penuh perhatian, keakraban antar individu bisa jadi pemicu tiap

orang yang berada atau menjadi bagian dari organisasi tersebut akan selalu ingin berada pada organisasi tersebut.

Suasana menyenangkan ini tentunya akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan dan akibatnya juga akan meningkatkan loyalitas dan komitmen pada organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut Robbins (1996:180) dalam Sule, 2002:32 menjelaskan bahwa memang benar faktor hubungan rekan sekerja, diperlakukan dengan hormat dan adil dan peluang mengembangkan gagasan menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Selanjutnya Sule (2002) membuktikan bahwa dengan kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan tentunya mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, tidak dapat dipungkiri sekarang telah banyak organisasi yang memperhatikan masalah kepuasan karyawan dengan memperbaiki hubungan kerja dan juga memperhatikan kebutuhan karyawan berhubungan dengan keinginan yang diharapkan.

C. Motif Berbagi dan Memberi

Pertanggungjawaban sosial bukan merupakan fenomena baru bahkan sebagai manifestasi kepedulian dari perusahaan. Pertanggungjawaban sosial ini menjadi isu yang sangat menarik di saat isu tentang lingkungan yang banyak diabaikan oleh perusahaan. CSRWire (2005) dalam Budiarsi (2005) mendefinisikan tanggungjawab sosial perusahaan merupakan praktik bisnis transparansi, yang didasarkan pada nilai-nilai etika, dengan memberikan perhatian pada karyawan, masyarakat, dan lingkungan,

serta dirancang untuk dapat melestarikan masyarakat secara umum dan juga para pemegang saham.

Selanjutnya Zairy dan Peters (2002) menjelaskan bahwa pertanggungjawaban sosial perusahaan memiliki dampak dalam kinerja bisnis, artinya semakin besar pertanggungjawaban sosial akan meningkatkan kepercayaan investor dan masyarakat terhadap perusahaan. Jika demikian, dapat diberikan suatu kesimpulan bahwa perilaku investor saat ini adalah sangat mepedulikan unsur *sustainability* perusahaan. Oleh sebab itu, saat ini tidak dapat dipungkiri bahwa suatu perusahaan yang ingin tetap langgeng dalam aktivitasnya tentunya kinerja sosial patut menjadi pertimbangan dan pengukuran yang sederajat dengan pengukuran keuangan.

Berkaitan dengan tanggung jawab sosial maka selayaknya manajemen perusahaan mempunyai kesadaran terhadap nilai-nilai, etika dan pertanggungjawaban sosial Sehubungan dengan pertanggungjawaban sosial, Nelson (1998) dalam Zairy dan Peters (2002) menjelaskan untuk membangun nilai tambah sosial (*social value added*) dalam pertanggungjawaban sosial perusahaan mengajukan pendekatan berdasarkan tiga elemen yang dapat dilakukan dalam praktiknya, yaitu: efisiensi dan pertimbangan etika dalam aktivitas bisnis, investasi sosial dan kedermawanan perusahaan, dan kontribusi dalam kebijakan publik. Demikian juga dengan Bradshaw (dalam Harahap, 2007: 400) menjelaskan juga ada tiga bentuk tanggung jawab sosial perusahaan, yaitu: tanggung jawab sebatas pada kedermawanan/kerelaan (*corporate philanthropy*), tanggung jawab karena ketentuan UU atau bagian kesediaan

perusahaan (*corporate responsibility*), dan tanggung jawab karena bagian dari kebijakan (*corporate policy*).

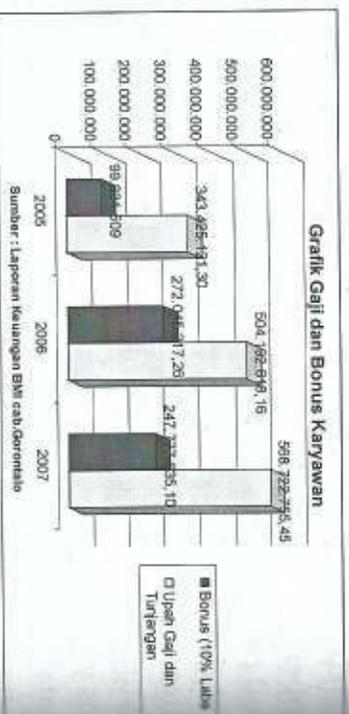
Ketiga pendekatan tersebut dalam praktik pertanggungjawaban sosial dapat merealisasikan nilai tambah sosial yang dapat diukur dengan kontribusi perusahaan dengan ukuran materi (keuangan) dan juga dapat dirasakan oleh masyarakat sebagai ukuran yang tidak dapat diukur secara materi namun praktik tersebut dapat memberikan nilai ketenangan dan kebahagiaan sebagai wujud perhatian dari perusahaan. Bentuk tanggungjawab sosial dalam perusahaan dapat dilihat dari keterlibatan perusahaan kegiatan sosial yang berkaitan dengan lingkungan hidup, energi, sumber daya manusia, praktik bisnis yang jujur, membantu masyarakat dan lingkungan, kegiatan seni budaya, hubungan dengan pemegang saham, dan hubungan dengan pemerintah (Harahap, 2007: 402-404).

Apa yang telah dijelaskan oleh peneliti pada "Indahnya kebersamaan", mungkin hanya menjelaskan realitas sosial yang ada pada bank Muamalat cabang Gorontalo berkaitan dengan bagaimana hubungan sosial antar kru sebagai dasar motivasi untuk bekerja demi eksistensi bank Muamalat, sebenarnya masih banyak hal yang dapat diungkap berhubungan dengan tanggungjawab sosial bank Muamalat kepada pihak-pihak lainnya.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Devi (sekreteris) dan pengamatan peneliti terhadap laporan keuangan, kontribusi materi yang diberikan kepada karyawan cukup baik. Karyawan (kru) selain memperoleh gaji dan tunjangan lainnya, juga tiap tahunnya diberikan bonus sebesar 10 %

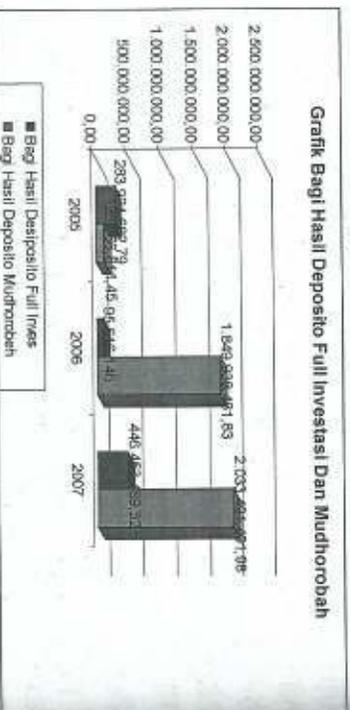
dari laba akan dibagikan kepada karyawan. Gambar 6 dan 7 di bawah ini adalah perkembangan gaji, tunjangan, dan bonus yang diterima karyawan (kru) dari tahun 2005, 2006 dan 2007.

Gambar 7 : Grafik gaji dan bonus karyawan tahun 2005, 2006 dan 2007



Sedangkan kontribusi yang diberikan kepada para kreditur berupa hasil atas investasinya dapat dilihat pada gambar grafik di bawah ini:

Gambar 8: Grafik bagi hasil deposito *full inves* dan *mudharabah*



Sumber: Laporan Keuangan BMI Cabang Gorontalo

Kontribusi kepada pemerintah berupa pajak yang dibayarkan adalah bersumber dari partisipasi pajak dari Pph pasal 21 dan Pph pasal 2 ayat 4. Kontribusi ini karena merupakan kewajiban yang harus dibayarkan bank Muamalat karena didasarkan pada Undang-undang. Di bawah ini adalah data tentang perkembangan pajak yang dibayarkan:

Tabel 2: Pajak yang dibayar oleh BMI cabang Gorontalo

Jenis Pajak	2006	2007
Pph Pasal 21 (penghasilan karyawan)	Rp. 222.124.694,-	Rp.355.054.950,-
Pph pasal 4 ayat 2 (bagi hasil tabungan dan deposito)	Rp. 345.049.465,-	Rp. 215.865197,-

Sumber: Kantor Pelayanan pajak Gorontalo

Pada kesempatan yang lain pula, di saat peneliti datang pada hari Jumat di saat itu beberapa kru wanita sedang ditugasi untuk menjaga kantor karena kru laki-laki sedang memunaikan sholat Jumat, dari perbincangan yang dapat ditangkap oleh peneliti sehubungan dengan kegiatan sosial yang biasa melibatkan para kru seperti memberikan bantuan atau sumbangan kepada para korban bencana alam (banjir dan longsor), bantuan jika ada proposal permohonan biaya kegiatan baik kegiatan mahasiswa, pemerintah daerah, dan masyarakat. Selain itu pada momen-momen tertentu seperti pada bulan Ramadhan memberikan sumbangan dan bantuan kepada panti-panti asuhan dan melaksanakan buka puasa bersama.

Fari
ma
oleh

Seperti apa yang dijelaskan oleh Devi (sekretaris), Farukh (*marketing lending*), dan Adriansyah (*account manager*) dan beberapa kru lainnya. Seperti yang dituturkan oleh Devi di bawah ini:

...Karni (bank Muamalat) memberikan bantuan studi hanya baru kepada mahasiswa UNG saja mbak Nis... karena dari beberapa sekolah dan perguruan tinggi sebagai aliansi yang dapat mencapai target untuk menutupi biaya atas penjualan kartu shar'e yaa baru itu...walaupun sebenarnya kami jujur masih sedikit yang kami dapat (keuntungan maksudnya) atas penjualan kartu tersebut...yaa pemberian bantuan (beasiswa) itu tiap tahunnya berbeda jumlahnya...yaa tergantung jumlah mahasiswa yang bertransaksi kepada bank Muamalat...

Sel
Selanjutnya penuturan Farukh di bawah ini:

...Kalo kita memberikan pembiayaan kepada aliansi baik koperasi, BMT, atau yayasan...yaa kebanyakan bergerak di usaha simpan pinjam...jadi untuk persyaratan kepada siapa dana tersebut akan diberikan yaa kami tidak tahu Bu, yang pentingkan kerjasamanya dengan koperasi.. Kami sih tidak pernah memberikan kriteria tertentu seperti usaha apa dan bagaimana yang harus dibiayai... nanti kan butuh biaya lagi kan Bu...

ke
tib
men

Sela-sela peneliti sedang mencari data laporan keuangan dan *scoring board* bersama Devi (sekretaris) tiba-tiba Adriansyah (*account manager*) datang dan sempat menjelaskan:

...yaa kadang kita dihantui juga dengan *scoring board* itu Bu Nis...disitukan kelihatan prestasi tiap cabang perbulannya...kadang dari Januari sampai Juni prestasinya di bawah (tranking) tapi kerja kerasnya

dari bulan Juli sampai dengan Desember menggenjot pembiayaannya...buntut-buntutnya karena ingin dapat prestasi baik...makanya Bu Nis kadang kita ...eee penghematanlah biayalah maksudnya...yaa begitulah Bu habis kita kan juga bekerja atas tuntutan pusat... makanya kadang kita serba salah...

Informasi dari beberapa kru di atas, dapat dipahami oleh peneliti karena kondisi keinginan untuk efisiensi biaya sehingga pertimbangan untuk merealisasikan bentuk tanggungjawab sosial bank Muamalat hanya terbatas karena kedermawanan (kerelaan) dan adanya motif untuk memperlihatkan bentuk kepedulian semata atas usaha kemitraan. Tekanan untuk memperlihatkan prestasi yang baik kepada manajemen pusat, sehingga pertimbangan untuk mengeluarkan biaya-biaya sebagai bentuk keterlibatan sosial akhirnya hanya sebatas pada kerelaan saja.

Perbankan syariah yang memegang prinsip syariah dalam operasionalnya. Selayaknya juga ketatanterhadap etika syariah dapat dilihat dari kemampuan dalam mendistribusikan kesejahteraan berupa hasil yang diciptakannya (*give out*) kepada pihak yang lebih luas yang berhak menerimanya dan dengan distribusi tersebut akan mampu memberikan *multiplier effect* (Triyuwono, 2005).

BAB IV KUALITAS PERSPEKTIF KINERJA MENTAL



"Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sungguh, yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa. Sungguh, Allah Maha Mengetahui, Maha teliti." (QS Al-Hujurat (50): 13)

A. Di Balik Transparansi

Salah satu faktor yang sangat menentukan suatu organisasi dapat terus eksis adalah komitmen karyawan yang tinggi sehingga menampakkan loyalitasnya pada suatu organisasi. Banyak hal yang dapat dilakukan suatu organisasi sebagai suatu strategi untuk meningkatkan komitmen kepada karyawannya seperti dengan upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui program pendidikan dan pelatihan-pelatihan (Robbins dan

Judge, 2008:110). Namun, strategi tersebut ternyata juga bukanlah salah satu upaya yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Menurut Sule, 2002 bahwa ada harapan lain yang sangat didambakan karyawan agar lebih betah bekerja dan membuat karyawan untuk berpikir lagi jika ingin beranjak meninggalkan organisasi tersebut, seperti suasana kerja yang aman, rasa kekeluargaan dan saling menghormati antara manajemen dengan karyawan.

Bank Muamalat sebagai pelopor bank syariah di Indonesia, semenjak awal berdirinya terus berupaya untuk menjadi salah satu pelopor dalam implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) di perbankan syariah (*Annual report* 2007). Sejalan dengan tuntutan mengenai GCG (Tata Kelola Perusahaan) sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI2006, maka bank Muamalat terus berusaha untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip kebijakan GCG secara maksimal yang disertai dengan nilai-nilai yang selama ini ada di bank Muamalat yaitu: keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, disiplin, dan sikap kepedulian (*Annual report* 2007).

Jika pada organisasi lain, laporan keuangan hanya dikonsumsi oleh manajemen bagian tertentu. Sebagai wujud implementasi dari salah satu prinsip-prinsip GCG, yaitu keterbukaan (transparansi), maka bank Muamalat cabang Gorontalo melakukan keterbukaan dalam menginformasikan laporan keuangan setiap bulannya kepada karyawan, seperti yang diungkapkan oleh Adriansyah (*account manager*):

"...setiap bulan, dalam slip penerimaan gaji karyawan disiplin informasi tentang kinerja keuangan berupa laporan keuangan,... tidak layaklah jika kami menyembunyikan suatu rahasia yang sifatnya itu keuangan juga saat mengawali bulan baru, kita selalu memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik sehingga kinerja keuangan kita akan bisa lebih baik lagi untuk bulan berikutnya..."

Ungkapan tersebut dapat dipahami, yang menjadi dasar pertimbangan perlunya keterbukaan laporan keuangan kepada para kru (karyawan) adalah selain mengaplikasikan prinsip-prinsip keterbukaan dan realisasi dari pertanggungjawaban maka tujuan utama yang ingin diraih adalah menumbuhkan motivasi dan komitmen yang baik kepada para kru (karyawan). Hal tersebut diperkuat oleh Dewi (personalia), seperti apa yang diungkapkan di bawah ini:

"...informasi keuangan bank Muamalat yang selalu diinformasikan kepada semua kru setiap bulannya...itu Mbak Nis, bisa membuat kami bersemangat bekerjanya...".
"...kalo laba bulan ini baik yaa kita lebih semangat lagi untuk bekerja...kan nanti kita dapat imbasnya juga akan berupa bonus dari situ.... Yaa tapi kalo pas ada masalah lahnya menurun...kadang kita semua melalukan rapat evaluasi untuk mencari solusi jika ada permasalahan yang fatal seperti pembiayaan yang bermasalah...yaa kita akan termotivasi lagi untuk bekerja lebih baik..."

Apa yang diungkapkan oleh Dewi di atas, ternyata dirasakan pula oleh Anise, Yeyen (*legal marketing*) dan kru bagian *customers service* (Dewi dan Pulukadang). Menurut mereka keterbukaan tersebut sebagai wujud "Indahnya

Kebersamaan” dan yang dirasakan oleh para kru bank Muamalat cabang Gorontalo.

Berkaitan dengan keterbukaan laporan keuangan kepada para kru. Ada hal yang dapat diceritakan oleh peneliti untuk memperkuat pemahaman bahwa memang ada motivasi lain yang diharapkan oleh manajemen selain dari implementasi penerapan GCG bagi suatu perusahaan yaitu pengalaman peneliti ketika mengikuti kegiatan pembinaan mental dan spiritual selama tiga (3) hari dengan melibatkan semua kru bank Muamalat cabang Gorontalo. Kegiatan tersebut rutin dilakukan setiap delapan bulan sekali dengan pemateri (instruktur) Bapak Steve sekaligus auditor personalia. Selain pembinaan mental, pada kegiatan tersebut juga dilakukan untuk mengevaluasi tentang kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap kru, yaitu “The 7 Fluency Program” meliputi:

1. *Proficiency in General Concept of Sharia Banking,*
2. *Proficiency in Strategic Data of Bank Muamalat.*
 - *Vision, Mission and Strategy of BMI*
 - *Corporate Goals dan Milestone of BMI*
 - *Performance of BMI*
 - *History and Organizational Structure of BMI*
 - *RKAT dan Financial Report*
3. *Proficiency in Information and Technology.*
 - *Command of Computers at least MIS Office*
 - *Command of Internet Technology*
4. *Proficiency in Foreign Language.*

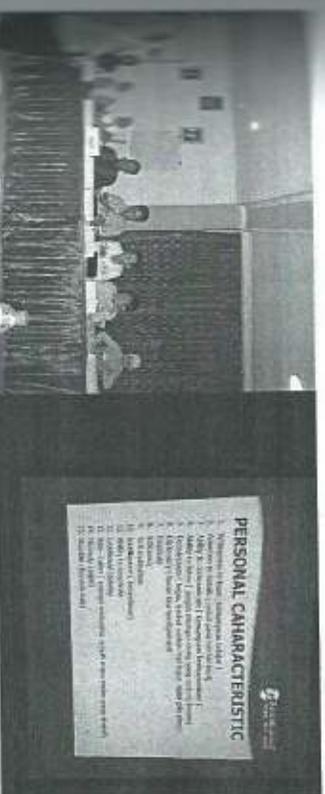
End- 2005, TOEFL score 500/ equivalent
Proficiency in Concepts and Systems/Procedures.

Proficiency in Concept of Muamalat Spirit.

Proficiency in Communication and Presentation.

Gambar di bawah ini adalah kegiatan pembinaan diperoleh oleh peneliti dari dokumentasi bank Muamalat.

Gambar 9 : Kru mengikuti pembinaan Mental dan spiritual



Gambar: Dokumentasi objek penelitian

Hal yang diamati oleh peneliti adalah sebelum dilakukan pembinaan, setiap kru (Karyawan) terlebih dahulu dievaluasi (*pre test*) berkaitan dengan 7 kemampuan yang harus dikuasai oleh kru. Sedangkan pada hari terakhir kegiatan tersebut, materi yang dibawakan adalah tanggugah pemahaman tiap kru untuk dapat membaca dan memahami laporan keuangan, khususnya laporan keuangan bank Muamalat secara keseluruhan (konsolidasi) dan lebih khusus mengkaji laporan keuangan bank Muamalat cabang Gorontalo.

Bapak Steve (instruktur) dengan semangatnya, mengajarkan kepada kami (kru, peneliti, dan seorang

auditor internal) bagaimana angka-angka laporan keuangan yang ada (berdasarkan laporan keuangan dan *scoring board* cabang yang kami pegang) dapat digunakan untuk mengukur prestasi cabang (bank Muamalat). Para kesempatan terakhir, disela instruktur sedang istirahat peneliti bersama bapak Agus (auditor internal) berbincang-bincang mengenai manfaat apa yang ingin diraih oleh manajemen dengan melakukan kegiatan mental, terutama berhubungan dengan pemahaman terhadap laporan keuangan.

Perbincangan tersebut menggugah pemahaman peneliti yaitu melalui keterbukaan dan peningkatan pemahaman karyawan tersebut ternyata ada hal yang menjadi harapan manajemen yaitu untuk membuka wawasan kru (karyawan) sehingga ada peningkatan motivasi kerja dan komitmen yang besar para kru untuk mencapai kinerja keuangan (laba) yang lebih baik. Alasannya jelas, jika motivasi karyawan meningkat dapat dipastikan karyawan akan lebih rasional dalam mengambil keputusan termasuk dalam hal memberikan pelayanan kepada nasabah.

Tampaknya, keterbukaan terhadap informasi keuangan yang dilakukan oleh bank Muamalat cabang Gorontalo dapat meningkatkan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan, terutama nilai tambah kepada para karyawan yaitu peningkatan motivasi kerja. Selain itu, dapat mendorong terciptanya budaya kerja ke arah yang lebih baik, sebagai wujud dari harapan individu yang ada di dalamnya, yaitu kebersamaan. Budaya keterbukaan dan terpenuhinya informasi yang diharapkan oleh karyawan akan dapat digunakan sebagai pijakan dalam pengambilan

keputusan oleh karyawan, termasuk keputusan dalam memperbaiki kinerja individu. Sehubungan dengan hal itu Robbins (1998:180) dalam Sule, 2002 menjelaskan bahwa sebagai upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen (manajemen) untuk menumbuhkan kepuasan kerja kepada karyawan diantaranya dengan pengakuan akan kinerja, yaitu dengan memberikan informasi yang relevan kepada karyawan sehubungan dengan informasi yang berkaitan dengan capaian kinerja organisasi.

4.1.1.1 Di Balik Kehati-hatian (*Prudential*)

Perbankan syariah mungkin sama dengan bank konvensional lainnya, yang memegang amanah dari pemilik modal sehingga untuk menjaga amanah tersebut kehati-hatian dalam pengelolaan dana dijadikan sebagai prinsip dalam operasionalnya (BI, 2002 dan PBI No: 4/1/PBI/2007). Prinsip kehati-hatian (*prudential*) menjadi pegangan teguh perbankan sebagai wujud mental yang selalu ingin memperkecil risiko. Risiko menjadi hal yang sangat ditakuti bahkan berusaha semaksimal mungkin untuk menghindarinya. Hal ini mungkin bertolak belakang dengan ungkapan bijak, "jika ingin sukses, harus berani dengan kegagalan (risiko)".

Pada usaha perbankan, pengelolaan pembiayaan (kredit) merupakan usaha paling besar memberikan kontribusi pendapatan. Olehnya berhubungan dengan masalah pembiayaan, hal yang selalu berusaha untuk dihindari atau diperkecil adalah risiko pembiayaan yang dalam istilahnya dikenal dengan *non performing loan* (NPL) atau dalam sehari-hari dikenal dengan kredit bermasalah

(kredit macet). Upaya menghindari risiko didasari oleh ketakutan manajemen akan kegagalan dalam mengelola dana sehingga akan mengurangi kepercayaan nasabah atas masyarakat (risiko reputasi). Selain itu, risiko pembiayaan akan mengakibatkan tingkat likuiditas dan profitabilitas perbankan, dan jika hal ini tidak menjadi perhatian maka akan menghadapi permasalahan tuntutan dari BI sebagai regulator, yaitu berbungan dengan penilaian tingkat kesehatan perbankan (risiko hukum).

Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh perbankan sebagai alternatif untuk mengantisipasi adanya kredit macet adalah dengan meminta jaminan (*collateral*) baik berupa aktiva atau bentuk lainnya yang dapat digunakan oleh bank untuk menjadi pegangan jika sewaktu-waktu nasabah pembiayaan tidak dapat menyelesaikan kewajibannya berupa pengembalian angsuran pokok pinjaman dan kewajiban lainnya yang diharapkan. Semestinya pada usaha perbankan, masih ada beberapa persyaratan analisis kredit lain yang perlu dipertimbangkan diantaranya adalah *character, capacity, capital, dan condition* (Wibowo dan Widodo, 2005:79). Kenyataannya, dari persyaratan analisis kredit tersebut jaminan (*collateral*) lebih mendominasi dibandingkan analisis lainnya (Widyanto, 2005). Namun, terkadang persoalan jaminan yang dibankan kepada calon nasabah akan menjadi suatu hal yang menyulitkan usaha perbankan untuk mencari nasabah pembiayaan.

Suatu ketika, peneliti terlibat diskusi kecil di kampus Universitas Negeri Gorontalo tepatnya di jurusan Ekonomi dan Manajemen bersama beberapa rekan kerja peneliti

yang sama-sama sebagai dosen di jurusan tersebut, yaitu Endang, Agil, dan Meiko. Diskusi tersebut diawali dari narasumber yang diceritakan oleh Endang bahwa pengalaman kerjanya yang memperoleh pembiayaan dari bank Muamalat ternyata marjinya lebih kecil dibandingkan pada bank konvensional. Di saat itu Agil dan Meiko membenarkan hal tersebut. Dijelaskan oleh Agil bahwa persyaratan memutuskan mengajukan permohonan pada bank "X" konvensional dikarenakan bank Muamalat mengajukan jaminan dalam bentuk aktiva, sedangkan pada bank X hanya meminta jaminan gaji. Endang yang sedang teralpa-siap untuk mengajar, sebelum menuju ke ruang kelas sambil memegang tas menginformasikan kepada peneliti bahwa berdasarkan perbincangan dengan rekan-rekan dosen yang di UNG banyak di antara mereka yang ingin bermohon pembiayaan di bank Muamalat, hanya karena persyaratan harus ada jaminan aktiva sehingga beberapa rekan akhirnya memilih bank lainnya. Ternyata hal ini juga menjadi permasalahan dari beberapa nasabah hubungan yang sempat diwawancarai oleh peneliti di sela peneliti berada pada bank Muamalat.

Pada kesempatan yang berbeda, peneliti berbincang-bincang dengan salah seorang rekan peneliti Asriani (Guru Pondok Pesantren Hubulo Gorontalo). Dari perbincangan tersebut ada informasi yang berbeda dengan pengalaman yang diceritakan pada rekan peneliti sebelumnya. Menurut Asriani bahwa di Pesantren Hubulo banyak rekan-rekannya yang memperoleh pembiayaan pembangunan rumah hanya dengan menjaminkan gaji atau pendapatan, tidak menggunakan jaminan aktiva.

Perbedaan informasi tersebut, akhirnya peneliti mencoba mencari informasi kepada Warno (*operational manager*) bank Muamalat cabang Gorontalo. Di bawah ini adalah kutipan ungkapan dari Warno:

"...iya memang benar bu Nis...gaji sebenarnya bisa menjadi jaminan...karyawan UNG belum bisa mendapatkan pembiayaan dari kami (bank Muamalat) karena gaji seluruh karyawan bukan kami yang mengelolanya...yaa kami khawatir dong nanti janggan gaji karyawan sudah menjadi jaminan bank lainnya...bagaimana dengan kami, tapi kalo seluruh civitas akademik UNG kami yang dipercayakan mengelolanya...karyawan UNG bisa sama dengan UIN, Universitas Ichsan, dan sekolah-sekolah lainnya karyawan bisa mendapatkan pembiayaan tanpa jaminan aset yaa cukup dengan gaji aja...Memang benar bu, dengan adanya persyaratan jaminan aset yang harus dipenuhi oleh calon nasabah, terkadang kami juga bingung untuk menyikapi karena tugas kami kan untuk bermitra dengan masyarakat kecil atau aliansi... dan banyak dari mereka yang tidak punya jaminan..."

Peneliti memahami bahwa jaminan yang dijadikan persyaratan baik berupa aset atau berupa gaji, merupakan alternatif bank Muamalat untuk memperkecil risiko yang dihadapi, dan menjadi faktor yang lebih dominan menjadi pertimbangan. Jaminan dijadikan suatu alternatif untuk menjaga keamanan bank dan hal tersebut merupakan salah satu realisasi dari kehati-hatian (*prudential*). Menanggapi masalah ini, Wibowo dan Widodo (2005:80) menjelaskan bahwa sebagai bank yang berdasarkan prinsip-prinsip syariah, *character* sangat penting dalam pemberian

pendanaan karena beberapa produk pembiayaan berbasis syariah tidak mensyaratkan adanya *collateral* (jaminan).

Selain permasalahan jaminan aset yang menjadi keluhan dari nasabah (masyarakat Gorontalo) Sehubungan dengan kehati-hatian bank Muamalat cabang Gorontalo, seperti yang dikisahkan oleh Imam (Ketua Yayasan SD dan TK Islam Terpadu Al-Islah Gorontalo), peneliti menemui beliau di tempat kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Gorontalo di sela jam istirahat. Informasi yang diperoleh adalah lamanya proses pembiayaan yang diberikan oleh bank Muamalat, karena mendesaknya kebutuhan dana terkadang nasabah memilih bank konvensional. Dijelaskan oleh Imam, lamanya proses tersebut karena banyak persyaratan (tanpa menjelaskan persyaratan) yang harus dipenuhi oleh calon nasabah.

Pada saat peneliti dilibatkan untuk mengamati proses pengklatan (akad) di sebuah kantor Notaris dengan kru bagian *marketing lending*. Gambar di bawah ini adalah proses akad untuk mengikat kerjasama dengan nasabah sebagai mitra di hadapan notaris:

Gambar 10: Proses pengklatan (akad) di kantor Notaris



Sumber: Dokumentasi Objek penelitian

Setelah proses akad selesai, melalui perbincangan kecil peneliti bertanya kepada Arfan (*marketing lending*) apa hal yang diharapkan dengan proses akad dalam bank Muamalat? dibawah ini penuturan Arfan:

"...proses akad inilah yang membedakan antara bank syariah dengan bank konvensional, melalui akad ini ada harapan agar nasabah yang telah memperoleh pembiayaan dari bank akan sadar dan memahami segala kewajibannya...kan dengan akad..yaa Allah menjadi saksiya sehingga nasabah benar-benar akan berusaha menepati janjinya untuk menyelesaikan angsuran-angsuran dan lain-lainnya..."

Dari penuturan tersebut dapat dipahami bahwa akad yang dilakukan merupakan penerapan dari sikap hati-hati bank Muamalat karena harapannya adalah memberikan kesadaran kepada nasabah untuk selalu memenuhi kewajibannya.

Dalam bertransaksi, bank Muamalat bekerja sama dengan notaris untuk melakukan akad, karena akad lebih banyak dilakukan di hadapan notaris. Walaupun demikian berdasarkan pengamatan peneliti untuk menunjuk notaris terkadang diserahkan kepada nasabah notaris mana yang dipilih, sehingga kerja sama tidak hanya dilakukan hanya pada satu notaris saja.

Selain adanya jaminan, proses akad sebagai aspek legalitas yang menjadi ciri yang sangat mendasar dalam proses transaksi pada perbankan syariah (Seto, 2005). Setiap akad dalam perbankan syariah, baik dalam barang, pelaku transaksi, maupun ketentuan lainnya harus memenuhi ketentuan akad seperti rukun dan syarat-syaratnya kehati-hatian (Antonio, 2007:29-34). Akad adalah janji diantara

belah pihak untuk bersepakat melaksanakan sesuatu kewajiban yang sudah dirinci dengan jelas (Wibowo dan Widodo, 2005:80).

Apa yang telah dijelaskan di atas, baik berhubungan dengan perlunya jaminan dan akad yang menjadi rukun dalam bertransaksi, dipahami oleh peneliti sebagai bentuk kehati-hatian dari bank Muamalat, khususnya cabang Gorontalo. Jika jaminan menjadi kendala yang dihadapi oleh banyaknya calon nasabah individu (masyarakat), pertanyaannya sekarang adalah bagaimana dengan tugas utama yang diemban oleh bank Muamalat sebagai *mission driven* yang bertugas untuk membantu para masyarakat dalam bidang ekonomi pada usaha skala kecil, aliansi, dan kepada individu-individu. Hal ini sangatlah bertolak belakang jika kita melihat sisi tujuan dari perdirian perbankan syariah, yaitu yang mengemban misi sosial dan finansial.

BAB V MORALITAS PERSPEKTIF KINERJA SPIRITUAL



Unsur spiritual dalam diri manusia membuat kita bertanya mengapa kita mengerjakan sesuatu dan membuat kita mencari cara-cara yang secara fundamental lebih baik untuk melakukannya. Unsur spiritual itu membuat kita ingin hidup dan upaya untuk memiliki arti (Zohar dan Marshall, 2005:63)

A. Pengantar

Pertimbangan yang berbubungan dengan spiritual di suatu organisasi sering dianggap sebagai hal yang tidak relevan dengan tujuan-tujuan bisnis. Pandangan ini tentunya dapat mengaburkan hal yang menjadi dasar bahwa moralitas seseorang sangat dipengaruhi dengan nilai (norma) yang dijadikan sebagai dasar untuk berperilaku. Spiritual merupakan hal yang patut mendapat perhatian utama oleh manajemen untuk mempertahankan

eksistensi suatu perusahaan, hilangnya nilai-nilai yang terkait dengan spiritualitas dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kegagalan dari suatu bisnis (McCuddy dan Pirie, 2007). Pengukuran kinerja spiritual pada perusahaan diperlukan untuk memahami pondasi tujuan atau hakikat perusahaan. Memahami tujuan perusahaan dapat dijadikan dasar dalam berperilaku etis oleh individu-individu yang ada dalam organisasi, juga dapat digunakan untuk menentukan strategi dalam penyusunan program-program oleh manajemen.

Bank Muamalat sebagai bank syariah yang menerapkan nilai-nilai syariah dalam kegiatan operasionalnya tentunya memiliki spiritual yang berbeda dengan organisasi lainnya (konvensional). Oleh karena itu, pada bab ini akan digambarkan bagaimana kinerja spiritual bank Muamalat cabang Gorontalo. Untuk menggambarkan kinerja tersebut didasarkan pada pengamatan dan wawancara mendalam kepada manajemen, karyawan, dan nasabah serta komunitas lainnya.

B. Membangun Spiritual: Kesadaran Diri "Bekerja adalah Ibadah"

Spiritual yang berasal dari bahasa Latin "*spiritus*" memiliki arti sesuatu yang memberikan kehidupan atau vitalitas pada sebuah sistem (Zohar dan Marshall, 2005:63). Dalam bahasa sehari-hari spirit diartikan sebagai sebagai "ruh (ruhani)" dan lebih umum lagi berarti "semangat". Sebagai bagian yang sangat vital dari suatu sistem, maka benar yang dijelaskan oleh McCuddy dan Pirie (2007) bahwa kegagalan suatu bisnis dapat ditentukan karena pudarnya

nilai-nilai spiritual individu yang ada dalam organisasi. Nilai-nilai spiritual adalah nilai-nilai yang berlaku dan dapat diterima oleh semua orang (seluruh penduduk bumi) yang tidak dibatasi oleh perbedaan manusia. Nilai-nilai spiritual tersebut adalah nilai kebenaran yang tertinggi, nilai keadilan yang tertinggi, dan nilai kejujuran tertinggi, dan nilai lainnya (Agustian, 2007:188).

Kualitas spiritual (spiritualitas) individu atau organisasi dapat diukur melalui kecerdasan spiritual (Nasikh, 2007:8, Muhyidin, 2007:385, Zohar dan Marshall, 2005:116, dan Agustian, 2007:217). Nasikh (2007:8) mendefinisikan kecerdasan spiritual yaitu kecerdasan yang muncul dari hati nurani (batiniah) seorang yang wujudnya dalam intaran operasional atau realitas mampu menyelesaikan masalah dirinya, keluarganya, masyarakat, pelanggan, dan karyawannya. Tidak berbeda juga dengan yang dijelaskan oleh Zohar dan Marshall (2005:116) bahwa kecerdasan spiritual "Kecerdasan jiwa" adalah kecerdasan yang membuat kita menjadi utuh, yang membuat kita bisa mengintegrasikan berbagai fragmen kehidupan, aktivitas, dan keberadaan kita.

Berkaitan dengan hal tersebut, McCormick (1994) menjelaskan bahwa spiritualitas memiliki definisi cenderung terbatas dan agama juga sering digunakan untuk mendefinisikan spiritualitas. Selanjutnya, McCormick mendefinisikan spiritualitas dideskripsikan sebagai pengalaman mendalam dari individu ketika dia merasakan lingkungannya, seperti yang ditunjukkan oleh efek pengalamannya dalam perilaku yang aktif mengharmoniskan kehidupannya dengan lingkungan.

Jika kita telusuri lebih lanjut, spiritual individu dapat dibangun dari nilai-nilai keyakinan (religi), orang manusia dapat mengetahui hakikat keberadaannya berasal dari ajaran nilai-nilai agama, yaitu nilai-nilai Ketuhanan. Walaupun zohar dan Marshall (2007:8-9) berpendapat mengukur kecerdasan spiritual terlepas dari agama, namun mengakui bahwa pengungkapan makna dan nilai-nilai memang dapat ditelusuri melalui ajaran agama, baik kecerdasan spiritual tidak hanya mengakui nilai-nilai yang ada juga secara kreatif menemukan nilai-nilai baru.

Spiritual merupakan masalah sakral yang dapat mempengaruhi segala aspek atau dimensi kehidupan diantaranya adalah perilaku (moralitas) dan dapat dipastikan menjadi inti dari semua kinerja. Ada yang harus disadari dan menjadi perhatian oleh manajemen bahwa yang lebih penting dilakukan sehubungan meningkatkan kinerja organisasi, yaitu hal yang sangat "dalam" berhubungan dengan spiritual (semangat) dan moral (etika). Bagaimana membangun perilaku seorang karyawan?, tanpa moral atau pengawas ia tetap dapat bekerja dengan semangat dan disiplin dalam melakukan pelayanan sehingga dapat memuaskan pelanggan. Artinya tanpa ada manusia yang menjaga dan menilai proses kerjanya akan tetap konsisten dengan apa yang menjadi keyakinannya, ia bekerja baik karena ingin dipuji, ingin dihargai, ataupun ingin dibayar imbalan materi.

Membangun spiriti individu dari berbagai latar belakang yang berbeda, memang bukanlah hal yang mudah. Langkah awal yang dilakukan adalah dapat melalui penyediaan dari dalam diri terhadap makna hidup yang dikehendaki.

Setiap individu dan organisasi, dan makna ini dapat diperoleh dari pemahaman agama. Menurut Robbins dan Meyer (2008b:282) bahwa sebagai organisasi spiritual ingin membangun orang mengembangkan dan mencapai potensi untuk mereka. Hal inilah yang dilakukan oleh manajemen Muamalat cabang Gorontalo.

"Indahnya kebersamaan" yang telah dibangun oleh Muamalat cabang Gorontalo sudah menjadi budaya yang khas pada organisasi tersebut (*corporate culture*). Namun disadari, kebersamaan tersebut terbangun dari spirit yang melandasi perilaku dari para kru. Rasa kebersamaan itu berarti karena dapat meningkatkan rasa percaya (kepercayaan) yang dalam karena adanya keterbukaan para kru, selain itu akan membentuk *ukhuwah* yang semakin dekat.

Keindahan manajemen (*operational manager* dan *account manager*) untuk membangun spiritual para kru (karyawan) yang besar, dan langkah ini dilakukan sebagai langkah awal untuk menyadarkan para kru yang akan bergabung dengan organisasi ini melalui pemahaman makna hidup yang bermula. Seperti apa yang dituturkan oleh Adriansyah (*operational manager*) di bawah ini:

"...kami ini bukan banker Bu Nis, coba lihat di sekitar organisasi (sambil menunjuk bagian struktur organisasi yang terpanjang di dekat sekretaris)...kru kami tidak didominasi dari sarjana ekonomi bahkan ada dari berbagai bidang termasuk teknik,...kan kalo dipembayaran seperti untuk melihat kelayakan besarnya pembayaran kontruksi yaa kalo dari tehnik sudah menggunakan itu....Ibu Nis mungkin tidak percaya yaa...tapi ini sudah lama di bank Muamalat sejak didirikan

tahun 1995...waktu seleksi kru (karyawan) ada lho yang sama sekali tidak bisa ngaji, yaa...karena komitmennya besar untuk mengembangkan bank syariah kami beri motivasi setelah dinyatakan lulus apakah sanggup target 3 bulan harus bisa ngaji...makanya Bu Nis kami dalam perekrutan tidak mempersyaratkan kemampuan intelektualnya aja...kami ingin membangun spirit yang lebih dalam, yaitu bekerja adalah ibadah...dan itulah tugas kami..."

Penuturan adriyansyah tersebut, selaras dengan apa yang diungkapkan oleh Budiyanto (*security*) yang dikutip sebagai berikut:

"...sebelum bergabung dengan bank Muamalat, saya pernah bekerja di perusahaan X... motivasi awal saya bekerja di sini (bank Muamalat) yaa untuk mendapatkan gaji bulanan yang lebih besar dari tempat sebelumnya... Setelah pengumuman lulus kami sempat diberikan pembekalan selama beberapa hari, waktu itu untuk Manado, Gorontalo dan Ternate dipusatkan di Kotamobagu...yaa selama seminggu kita *diraining*, di bawa masuk ke hutan untuk belajar dengan alam... dan setelah itu Bu saya sadar selama ini kalo bekerja selalu orientasinya yaa uang...uang saja...setelah saya mengikuti kegiatan itu dan setelah 3 tahun bergabung menjadi kru di sini...ternyata Bu hidup ini sebenarnya pengabdian kepada Allah yang menjadi tujuannya... saya banyak bersyukur...bisa bergabung di sini (bank Muamalat)..."

Kedua informan di atas, menunjukkan satu kesadaran yang sangat jelas adalah membentuk pribadi-pribadi yang sadar akan makna keberadaannya di tengah-tengah lingkungannya. Upaya ini adalah sebagai suatu pendekatan untuk mengelola perubahan individu (*inside out*), karena

individu adalah unit dari organisasi (Heaton *et al*, 2004). kesadaran yang perlu diberikan perhatian utama adalah bagaimana membangun spirit (ruh/semangat) yang dijadikan dasar dalam bertingkah laku yang etis.

Keberhasilan manajemen dalam membangun spirit bekerja adalah ibadah" kepada para kru, ternyata membawa dampak komitmen yang semakin besar terhadap pekerjaan dan tentunya terhadap organisasi. Untuk menguatkan hal ini, peneliti sempat berbincang-bincang dengan seorang kru Muhammad Pulukadang (*Teller*) yang telah hampir setahun bergabung pada bank Muamalat. Pulukadang adalah alumni mahasiswa D3 Akuntansi UNG yang sempat diasuh oleh peneliti, suasana perbincangan diwarnakan oleh peneliti serasa keakraban seorang karib yang menceritakan pengalaman hidupnya. Adapun ungkapan Pulukadang di bawah ini:

"...pada saat bersamaan Bu Nis saya memasukkan permohonan di dua bank di bank Muamalat dan BNI, Pakakan di BNI, ...waktu itu saya dinyatakan lulus terlebih dahulu di bank Muamalat...setelah tiga bulan di bank Muamalat, kemudian saya dinyatakan lulus juga di situ...saya bilang ke Papa, walaupun saya *outsourcing* saya tetap di bank Muamalat...ada hal lain (spirit) bu Nis yang saya rasakan setelah di bank Muamalat... suasana kebersamaan itu Bu yang membuat saya betah...Susah bu Nis saya mau ungkapkan bagaimana indahnya saya bergabung di sini... bu Nis kan tau betul saya kan Bu?... bagaimana saya waktu masih mahasiswa...sholat saja yaa begitu...lha...tapi sekarang yang saya rasakan, sholat adalah kebutuhan bu, seperti makan...kalo saya tidak sholat yaa saya tidak tenang..."

Keberadaan bank Muamalat cabang Gorontalo diharapkan tidak hanya dapat mengukir prestasi dan sisi materi. Namun, hal utama yang ingin ditunjukkan adalah bagaimana membentuk para mujahid-mujahid yang akan menjadi pelopor bagi syiar ekonomi syariah khususnya dalam bidang perbankan. Oleh sebab itu, peneliti membangun spiritual para kru merupakan hal yang paling utama, dan dilakukan tidak hanya untuk meningkatkan mental dan pengetahuan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan sehingga dapat meningkatkan reputasi perbankan syariah.

Spirit "bekerja adalah ibadah" juga menjadi tujuan Pengabdian amalan-amalan (persembahan) hanya ditujukan kepada Allah SWT. Berdasarkan pengamatan peneliti, keyakinan bekerja adalah ibadah juga menjadi ikrar yang dilatazkan setiap doa pagi dan sore, yaitu "sesungguhnya shalatku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam".

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, untuk membentuk spirit kru tidak hanya dilakukan *training* pada saat perekrutan awal karyawan. Namun, berbagai upaya dilakukan oleh manajemen, diantaranya adalah pelatihan dan evaluasi mental yang dilakukan setiap delapan (8) bulan sekali, setiap dua minggu sekali pada hari Jumat dilakukan kajian Jumat, dan aktivitas berdoa bersama setiap hari, yaitu pada pagi hari sebelum memulai aktivitas dan setelah melaksanakan kegiatan.

Setelah peneliti mengikuti kegiatan kajian Jumat, sempat berbincang-bincang dengan *Ustad Bahmid* yang diberikan kepercayaan oleh bank Muamalat cabang Gorontalo untuk

memberikan materi kajian. Pada perbincangan tersebut dijelaskan bahwa mungkin hal inilah yang menjadi ciri dari perbankan syariah, yang memiliki tanggung jawab tidak sebatas memberikan kesejahteraan materi kepada para karyawan, kreditur, atau kepada masyarakat, namun lebih utama adalah mengantarkan kepada para *stakeholder* khususnya para karyawan untuk meningkatkan pemahaman agama sehingga tugas manajemen tidak hanya memenuhi kebutuhan materi tetapi juga kebutuhan spiritual kepada para kru.

Selain melalui kajian Jumat, aktivitas berdoa setiap hari ternyata memberikan nilai tersendiri kepada para kru. Seperti hal yang dijelaskan oleh Pulkadang (*Teller*) dengan berdoa pagi memberikan semangat untuk memohon petunjuk dari Allah agar diberikan ketenangan dan ketelitian dalam melayani pelayanan kepada nasabah. Sedangkan menurut Dewi (*customer service*) dengan berdoa dapat membuat membangkitkan keikhlasan dalam memberikan pelayanan dengan harapan ada kepuasan yang dirasakan oleh nasabah atau calon nasabah.

Karyawan merupakan bagian terpenting yang secara langsung berinteraksi dengan nasabah atau masyarakat. Oleh karena itu, hati nurani karyawan harus tetap sehat dan berbinar agar mampu mengendalikan potensi-potensi dalam melakukan keadilan, kebenaran dan pertanggungjawaban kepada Allah, manusia, dan alam. Nilai-nilai spiritual telah melebur pada jiwa dan menjadi pedoman manajemen dalam operasional, serta menjadi semangat kerja para manajemen (kru). Ashmos dan Duchon (2000) dalam Robbins dan Judge (2008b:282) menjelaskan

bahwa spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) menyadarkan bahwa manusia memiliki kehidupan batin yang tumbuh dan ditumbuhkan oleh pekerjaan yang bermakna yang berlangsung dalam konteks komunitas.

Hal lain yang dilakukan oleh bank Muamalat cabang Gorontalo sehubungan dengan kesadaran diri "bekerja adalah ibadah" adalah bahwa tanggung jawab manajemen tidak hanya menyadarkan kepada kru (karyawan) saja. Di saat peneliti sedang menunggu giliran untuk bertransaksi di bank Muamalat, kemudian datang seorang *security* dengan penuh perhatian membagikan sebuah koran "Gorontalo Pos" satu persatu kepada setiap nasabah yang datang termasuk peneliti. Di saat itu peneliti bertanya kepada *security* tersebut, "apa ini gratis yaa Pak?, kemudian oleh *security* dengan gurauannya menjawab, "iya bu..., hari ini adalah hari baik jadi kami membagi-bagikan koran ini, yaa semoga bermanfaat buat nasabah".

Pada saat itu peneliti memang agak merasa heran dan bertanya dalam hati apa sebenarnya maksud dari pembagian koran yang tidak seperti pada hari-hari lainnya. Setiba di rumah peneliti dengan rasa penasaran membuka dan membaca koran tersebut, ternyata koran yang terbit tanggal 5 Mei 2008, di dalamnya memuat berita bahwa kemarin telah diadakan penglepasan dan syukuran penglepasan jamaah Umroh yang dilakukan di kantor bank Muamalat Cabang Gorontalo. Di bawah ini adalah gambar yang diperoleh oleh peneliti berhubungan dengan kegiatan tersebut:

Gambar 11: Penyerahan bukti kemenangan peraih Umroh 2008



Sumber: Media Gorontalo Post edisi 5 Mei 2008

Pada keesokan harinya, peneliti melalui Devi (sekretaris) meminta informasi alamat dan nomor telepon keempat peraih *reward* Umroh tersebut. Setelah memperoleh nomor telepon, peneliti langsung menghubungi Suhardi sebagai salah satu peraih *reward* tersebut, dan sepakat untuk bertemu di Cafe Tumbango UNG. Dalam dialog, Suhardi berulang kali mengucapkan syukur "*Alhamdulillah*", peneliti melihat perasaan senang bercampur dengan keharuan yang sangat dalam. Suhardi menjelaskan betapa besar keagungan Allah swt yang tanpa diduga-duga dengan tabungan *Share* dengan saldo yang tidak sampai tiga juta, di usia masih muda (23 tahun) akhirnya dapat mengantarkannya untuk mengunjungi rumah Allah.

Setelah pertemuan dengan Suhardi, keesokan harinya peneliti ke bank Muamalat menemui Warno (*operational manager*) yang tengah menandatangani (otorisasi) beberapa bukti permintaan bahan bakar kendaraan dan alat tulis kantor yang disodorkan oleh karyawan OB. Di saat itu, peneliti bertanya tentang hal yang menjadi motivasi dari pemberian *reward* Umroh tersebut, dan di bawah itu adalah penuturan dari wawancara tersebut:

...*Reward* Umroh ini tidak dapat diuangkan bu, kecuali mungkin bagi yang beragama selain Islam...tujuan pemberian *reward* itu bu adalah agar nasabah lebih mendekatkan diri kepada Allah, akan timbul rasa syukur dan menunjukkan betapa AdilNya Allah kepada umatNya, sekaligus program ini sebagai media dakwah kami sehingga diharapkan kepada yang mendapatkan rejeki pada kesempatan kali ini dapat mensyiarkan ekonomi Islam....”

Berdasarkan penuturan tersebut, ternyata peran bank Muamalat sebagai lembaga syariah yang bergerak di bidang keuangan, memiliki tujuan mulia yang tidak hanya mengantarkan nasabah dalam kesejahteraan materi. Namun, memiliki tanggungjawab untuk menyadarkan kepada nasabah untuk mengingat kekuasaan Tuhannya.

Wawancara terakhir peneliti dengan Warno (*operational manager*) dirasakan ada pesan terakhir untuk menguatkan peneliti dalam memahami realitas yang ada. Pada diskusi tersebut, Warno menjelaskan setiap kru dan operasional bank Muamalat didasari oleh nilai-nilai ZIKR, PIKR, dan MIKR. Mungkin karena dia tahu peneliti masih dalam kebingungan, akhirnya sebelum menutup perbincangan tersebut, dia memberikan sebuah buku berjudul *The*

Essential Management. Setelah buku tersebut diserahkan ada pesan yang disampaikan kepada peneliti, "...Bu Nis, kalo jawaban-jawaban saya selama ini masih ada yang kurang atau kurang jelas, saya menitipkan buku ini semoga dapat bermanfaat dan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang selama ini menjadi permasalahan, melalui buku ini bu akan menemukan jawabannya". Setelah membaca dan memahami isi buku tersebut, ternyata nilai-nilai ZIKR, PIKR, dan MIKR yang sering diungkapkan oleh beberapa karyawan (kru) dalam tiap diskusi dengan peneliti ternyata menjadi dasar operasional bank Muamalat.

Bank Muamalat memiliki tujuan untuk mensejahterakan umat, kesejahteraan dalam materi (dunia) dan akhirat. Hal ini merupakan suatu kesadaran bahwa keberadaan bank Muamalat sebagai *khalifatul lil filard*, nilai yang diyakini oleh bank Muamalat lebih banyak berdasar pada nilai-nilai Ketuhanan (syariah) distilahkan sebagai nilai-nilai langit ZIKR, PIKR, dan MIKR (*The celestial management*) dan dijadikan spirit bagaimana bank Muamalat itu beroperasi (Amin, 2004:1-12).

Secara harfiah ZIKR mengingat Allah dan membersihkan hati, PIKR memberdayakan akal untuk eksis di antara sesama, dan MIKR adalah proses untuk berpikir. Konsep tersebut tidak hanyalah sebatas konsep, namun juga perlu pengaktualisasian dalam praktiknya. Konsep ZIKR (*Zero base*, Iman, Konsisten, Result Oriented. *Zero base*, perlunya kru Muamalat memandang segala sesuatu menyangkut pekerjaan dan lingkungannya dengan bersih dan obyektif, tidak ditambah, tidak dikurang. *Iman* memberi kekuatan spiritual untuk mendorong setiap kru meyakini janji-janji

Allah. *Konsisten*, setiap bergerak membawa niat, motivasi dan tujuan yang sama yang mengilhami setiap kru hanya arah dan teguh pendiriannya. *Result oriented*, bukan hanya pencapaian laba di dunia namun juga keselamatan dan kesejahteraan akhirat, juga ditujukan bukan untuk mengutamakan tujuan, melainkan memperhatikan bagaimana prosesnya.

Konsep PIKR akronim dari *power, Information, knowledge, Reward, Power*, setiap orang harus membagi power cara ini akan memperoleh kekuasaan yang sebenarnya. Informasi diharapkan tidak membuat menjadi reaktif sebelum faktanya jelas. *Knowledge*, pembagian pengetahuan untuk meningkatkan kerjasama untuk saling mengajarkan. *Reward*, *reward* tergantung hasil capaian kerja, kadang naik kadang turun, sehingga kru diminta keikhlasan untuk menerimanya.

Konsep MIKR akronim dari *Militan, Intelek, Kompetitif, dan regeneratif*. Militan, kru memiliki semangat militansi yang luar biasa. Intelek, pandai menggunakan akalannya untuk mencari solusi dari berbagai masalah yang dihadapi. Kompetitif, setiap kru siap menyumbangkan kemampuan terbaiknya untuk hasil yang terbaik. Regeneratif, dari satu generasi ke generasi lainnya adanya kesuksesan yang terjalin.

Jika kita menyimak kembali, perhatian manajemen dalam membangun spirit karyawan dan nasabah sebagai pendekatan untuk menyadarkan makna hidup. Pendekatan tersebut dapat menunjukkan suatu upaya menjaga reputasinya sebagai bank syariah, dan tentunya hal tersebut dilakukan karena sesuai dengan tujuan keberadaannya.

Hal ini selaras dengan harapan bahwa bank Muamalat bukan hanya sebatas lembaga keuangan yang bergerak atas prinsip-prinsip syariah, yang tidak hanya menjadi motivasi menyebarkan bank Muamalat sebagai bank syariah yang memiliki slogan "area bebas riba dan rokok". Namun juga sebagai organisasi spiritual yang memiliki harapan untuk menumbuhkan kesadaran akan tujuan yang kuat.

C. Dakwah Melalui Praktik Bisnis yang Baik

Banyak hal yang dapat dilakukan oleh perbankan syariah dalam mempertahankan reputasi (kepercayaan) kepada masyarakat. Diantaranya adalah menggugah spiritual orang-orang yang terlibat dalam organisasi yang didasarkan pada ajaran agama (religi). Menurut Maharishi Mahesh Yogi (1995) dalam Heaton *et al*, (2004) menganggap spiritual murni sebagai inti spiritual kehidupan yang dapat diamati melalui spiritual terapan dalam berperilaku, penginderaan, pikiran, intelektual, emosi, dan ego. Spirit "bekerja adalah ibadah" sudah menjadi prinsip bagi setiap kru pada bank Muamalat cabang Gorontalo dan telah menjadi spiritual murni yang dapat dilihat dari aplikasi perilaku manajemen dalam kegiatan sehari-hari. Perilaku tersebut tentunya tidak hanya dapat direalisasikan hanya sebatas aktivitas di tempat kerja. Namun, juga mampu mengimplementasikan pada kehidupan di luar jam kerjanya baik di lingkungan keluarga ataupun di lingkungan masyarakat. Perubahan perilaku adalah pencerminan perilaku yang memperlihatkan adanya kualitas spiritual.

Sehubungan dengan hal tersebut, Heaton *et al*, (2004) menjelaskan bahwa individu yang menggunakan pondasi

hidup spiritual bisa tumbuh dan berkembang dalam cara yang konsisten dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu berdasarkan pengamatan dan interaksi yang dilakukan oleh peneliti dengan manajemen (Kru) bank Muamalat dan juga *stakeholder* lainnya, peneliti memahami bahwa ternyata bank Muamalat cabang Gorontalo sebagai bank syariah juga berupaya untuk menjaga reputasi (kepercayaan) terhadap nasabah dan masyarakat luas dengan cara berakwah (sosialisasi) melalui praktik bisnis yang baik. Slogan "Araa Bebas Riba dan Bebas Rokok" agar mudah dilihat orang, dipajang hampir disemua tempat strategis dan aset bank Muamalat, tidaklah hanya sebatas pesan moral dan spiritual yang tidak diaplikasikan pada aktivasnya.

Suatu ketika, peneliti menjumpai Arfan dan Faruk (*marketing lending*) untuk mencari informasi pembiayaan rumah, dan di saat itu juga terjadi obrolan santai dengan mereka. Hal yang ditangkap oleh peneliti dari obrolan tersebut adalah tantangan pekerjaan yang dihadapi oleh kedua kru tersebut. Diantaranya adalah seperti apa yang diungkapkan Arfan di bawah ini:

"...Kami kerja di sini Bu dengan tujuan untuk mendapatkan keberhasilan penghasilan...Kebetulan kami kan sering berhubungan langsung dengan calon nasabah pembiayaan...kami biasa diberikan *fee* (*success fee*) dalam bentuk uang sebagai ucapan terima kasih dari nasabah,... alasan melakukannya biasa kami menyampaikannya kami sudah digaji dari kantor...tetapi kalau ada pemberian seperti itu kami menyarankan untuk disedekahkan ke panti asuhan saja...atau masukkan di rekening BMM yang kami miliki...Yaa tapi kalau bentuk terima kasihnya dalam bentuk seperti kami diajak makan di rumah atau di rumah makan karena sudah melakukan observasi

atau apa, yaa karena kami menghargai akhirnya kami makan juga eee..."

Salah satu upaya menjaga reputasi perbankan syariah adalah bagaimana manajemen termasuk karyawan dalam berinteraksi dengan nasabah haruslah dapat menjadi teladan, melalui keteladanan tersebut akan dapat memberikan kepercayaan dari nasabah ataupun masyarakat luas. Hubungan dengan hal yang diungkapkan oleh kedua kru *marketing lending*, pertemuan peneliti dengan seorang rekan yang dulu sama-sama sebagai mahasiswa di UNG dapat menguatkan. Rekan tersebut bernama Bambang yang sejak tiga tahun lalu telah terangkat menjadi guru pegawai negeri sipil (PNS) di salah satu sekolah menengah kejuruan (SMK) yang saat ini dipercayakan sebagai pengurus Koperasi Pegawai sebagai mitra pembiayaan bank Muamalat cabang Gorontalo di sekolah tersebut. Bambang menceritakan pengalamannya seperti dituturkan berikut ini:

"...Pernah waktu torang dapat pembiayaan, kong torang kan mo kase uang deng sesuatu buat dorang (karyawan) sebagai ucapan terima kasih...Torang malu uti, dorang tidak mau terima itu yang torang kase, kong dorang sarankan masukkan saja di rekening zakat bank Muamalat Pusat atau kalau tidak diinfakkan saja buat yang lain, dorang bilang, "torang ini Pak so di gaji sama bank Muamalat"...baru saya sadar uti..."

Informasi tersebut menggambarkan mental karyawan yang jujur pada diri sendiri dan kepada Allah. Kejujuran menurut Yusuf dan Wiroso (2007:67) merupakan suatu persyaratan hubungan kemitraan antara perbankan syariah dengan nasabah. Selanjutnya Yusuf Qardhawi dalam Yusuf dan Wiroso (2007:70) menjelaskan bahwa kejujuran ini

merupakan nilai transaksi yang terpenting yang merupakan moralitas iman dan karakteristik yang paling menonjol dari orang-orang yang beriman. Kejujuran juga dapat menjadi faktor penyebab keberhasilan bagi suatu transaksi. Keberhasilan tersebut ada karena adanya keikhlasan. Perilaku jujur tidak hanya ditunjukkan terhadap orang lain, yang terpenting juga adalah jujur pada diri sendiri dan jujur terhadap Allah (Kato, 2005:97).

Reputasi perbankan tentunya dilihat dari seberapa besar komitmen perbankan memberikan kepuasan dalam bentuk pelayanan yang ditunjukkan dengan keakraban dan keramahan dari personel perbankan (Nasser *et al.* 1999). Kualitas pelayanan perbankan merupakan faktor utama yang dijadikan pertimbangan oleh calon nasabah untuk memilih bank yang akan dipercayakan untuk menjadi mitra. Semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan akan mempengaruhi komitmen dan loyalitas nasabah (Zahara, 2007).

Pada sore hari, kira-kira pukul 14.45 WIT disaat itu nasabah sudah mulai sepi, tiba-tiba perhatian peneliti jatuh pada seorang dari warna kulit dan wajahnya etnis China sebagai nasabah tabungan non muslim. Pada saat bagian CS yang melayani calon nasabah tersebut datang ke sekretaris, kemudian di saat itu peneliti menanyakan apakah itu nasabah non muslim, dan bagian CS pun membenarkan dan menjelaskan bahwa kedatangan orang tersebut akan membuka rekening. Akhirnya peneliti pun menjumpai calon nasabah tersebut, disaat berkenalan orang tersebut dengan ramah menyebutkan namanya Ko

yang Susilo sambil menunjukkan kartu tanda penduduk (KTP). Di bawah ini adalah ungkapan dari nasabah tersebut:

“Betul yang disampaikan oleh teman dan saudara saya di Palu bahwa di bank Muamalat itu tidak membedakan nasabah, sangat menghargai nasabah... ini terbukti tadi begitu saya masuk, disambut dengan hangat dan antusias, ada karyawan bagian depan yang membukakan pintu kemudian menanyakan ada yang bisa saya bantu, yan saya bilang, “mau buka rekening”, setelah itu saya langsung diantar sampai di depan adik ini (sambil dia menunjuk kru yang sedang melayani informan), dengan senyum, karyawannya luwes dan ramah, ini saya sudah buktikan sendiri...”

Berdasarkan informasi dari Fahmi (*marketing lending*) dan Devi (sekretaris), peneliti memperoleh informasi ada nasabah non Muslim yang sering bertransaksi dengan bank Muamalat cabang Gorontalo, yaitu seorang dokter spesialis mata, sudah 2 tahun menjadi mitra bank Muamalat cabang Gorontalo, yaitu Ibu Librioda SUmindar. Aktivitas sehari-harinya adalah bertugas rumah sakit Gorontalo, membuka layanan praktik kepada pasien yang berlokasi di pusat kota, serta memiliki toko optik yang menjual berbagai jenis kaca mata. Untuk memperoleh informasi yang menjadi motivasi memilih bank Muamalat menjadi mitranya, peneliti menjumpainya pada sore hari di tempat praktik. Alasan dokter ini adalah karena berdasarkan informasi dari keluarganya di Manado bahwa bank Muamalat bukan hanya melayani nasabah Muslim. Selain itu faktor pelayanan yang dirasakan sangat menyenangkan seperti yang diungkapkan, “jika dana belum terkirim mungkin ada gangguan, saya selalu diberitahu melalui telepon,

begitu juga kalau sudah berhasil ditranfer, mereka akan mengkomunikasikannya”.

Bank Muamalat merupakan bank syariah pertama yang ada di Gorontalo, selain karena citranya sebagai bank yang sesuai dengan nilai-nilai syariah khususnya dalam pengelolaan produknya. Ternyata dari sistem pelayanan yang diberikan dapat memotivasi kepada masyarakat untuk menjadi mitranya. Sistem pelayanan dan pengelolaan pembiayaan dapat dijadikan contoh bagi masyarakat Gorontalo.

Pada saat peneliti sedang duduk santai di ruang tamu bank Muamalat, tiba-tiba datang dua orang nasabah yang sedang menunggu giliran untuk bertemu dengan Adriansyah (*account manager*). Mereka adalah Toni pemilik sebuah toko dan seorang pengurus Koperasi yang mendapatkan bantuan pembiayaan (Aliansi) dari bank Muamalat. Melalui obrolan santai itu peneliti memperoleh pemahaman bahwa sistem pelayanan yang dilakukan oleh bank Muamalat menjadi contoh bagi pengusaha lainnya. Seperti yang dijelaskan oleh Pak Toni, setelah melihat pelayanan bank Muamalat Ia berusaha untuk menerapkan pelayanan yang dilakukan oleh karyawannya kepada pembeli dengan ramah dan sopan, juga mengingatkan kepada karyawan untuk melaksanakan sholat berjamaah, sehingga jika waktu sholat tiba toko untuk sementara ditutup. Sedangkan informasi dari pengurus koperasi yang bergerak di bidang simpan pinjam adalah produk-produk pembiayaan baik *mudharabah*, *murabahah*, dan *musyarakah* yang diberikan bank Muamalat, dapat dijadikan model kerjasama atau sistem bagi hasil bertransaksi dengan

anggotanya, sebelumnya menerapkan sistem bunga sebagai imbalan jasa dari anggotanya. Walaupun sebenarnya tidak hal ini sangat sulit dilakukan karena membentuk anggota yang jawab yang besar dan kepercayaan kepada anggota sangatlah sulit. Harapan pengurus tersebut adalah juga sebagai media dakwah untuk bertransaksi dengan berdasarkan syariah.

Seorang nasabah, Betti (Pengurus Yayasan Al-Islah) bank Muamalat cabang Gorontalo memiliki kesan yang berbeda, yaitu: *pertama*: sambutan salam ‘*Assalamualaikum*’ akan membuat dia sadar seolah-olah masuk pada lembaga dakwah, dan *kedua* kesadaran untuk mengingat Allah ketika mengisi slip-slip yang dimulai dengan Basmallah “*Bismillahirrohmanirrohim*”. Mengajak kepada para nasabah dalam bertransaksi menjadikan Allah sebagai tujuan dan saksi, sehingga harapan akan meningkatkan sikap kehati-hatian dalam bekerja karena merasa Allah selalu menjangarnya. Memulai aktivitas dengan mengucapkan Basmallah Ini juga menjadi panduan dalam beraktivitas, keinginan untuk mewujudkan rasa kasih dan sayang setiap pelayanan yang diberikan. Basmallah juga dapat digunakan untuk mengingatkan kepada manusia yang lupa akan Tuhannya, seperti kisah Nabi Sulaiman yang mengingatkan raja wanita (Ratu Balqis) sebagai penyembah matahari, menggunakan Basmallah sebagai pembuka pesan (Q.S An-Naml (27):30).

“Sesungguhnya (surat) itu dari Sulaiman yang isinya,
”Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih, Maha
Penyayang. (Q.S An-Naml (27):30)

Bentuk kasih sayang yang dapat dipahami sebagai bagian dari perhatian aktivitas bank Muamalat adalah menyambut setiap nasabah atau komunitas lainnya dengan ucapan Salam "*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*" Allah berfirman dalam Surat Al-An'am:45:

Apabila orang-orang yang beriman kepada ayat-ayat Kami itu datang kepadamu, maka katakanlah: "Salaamun-alaikum. Rabbmu telah menetapkan atar dirinyaNya kasih dan sayang, (yaitu) bahwasanya barang siapa yang berbuat kejahatan di antara kamu lantaran kejahatan, kemudian ia bertaubat setelah mengerjakannya dan mengadakannya perbaikan, maka sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang (QS. 6:54)

Upaya-upaya yang dilakukan oleh semua kru, seperti apa yang telah dijelaskan mengandung makna bahwa bank Muamalat cabang Gorontalo berkeinginan untuk mempertahankan kepercayaan (reputasi) kepada masyarakat. Dusuki dan Abdullah (2007) menjelaskan bahwa faktor utama dan dominan yang mendorong pelanggan untuk berhubungan dengan bank Islami (Syariah) dalam studinya pada masyarakat Malaysia adalah faktor reputasi Islami dan kualitas pelayanan yang diberikan. Kondisi ini tergambar bahwa pertimbangan masyarakat untuk menjadi nasabah tidak dominan diandasi karena kontribusi ekonomi (materi) yang menjadi pertimbangan, bahkan didasari pada adanya rekomendasi dari teman sejawat dan reputasi perbankan. Reputasi bank syariah tentunya dilihat dari sejauhmana menerapkan prinsip-prinsip syariah baik mempertimbangkan produk-produk layanan yang diberikan, dan yang lebih utama adalah berhubungan dengan operasional pelayanan yang diberikan. Oleh sebab

telah banyak hal yang dilakukan oleh manajemen bank syariah termasuk bank Muamalat cabang Gorontalo untuk menjaga reputasi atau kepercayaan dari para nasabahnya baik nasabah deposan (pemilik dana pihak ketiga/kreditur) dan juga nasabah pembiayaan, bahkan kepada masyarakat luas.

Kita sering mendengar suatu istilah "di dalam tubuh yang sehat terdapat jiwa yang sehat", ada pula "tubuh yang sehat berada pada jiwa yang sehat", hal tersebut menunjukkan betapa pentingnya kesehatan jiwa bagi seseorang. Jiwa atau ruh merupakan hal yang sangat perlu menjadi bahan atau masalah yang sangat penting dalam kehidupan, jiwa yang tertanam dalam diri individu merupakan cerminan psikis manusia dalam berinteraksi dengan makhluk lainnya (Budiman dan Baradja, 2001:26). Disadari oleh organisasi apapun, apalagi organisasi spiritual bahwa pembentukan jiwa atau semangat (spiritual) menjadi hal yang utama dalam programnya. Hal ini tentunya selaras dengan tujuan dari organisasi tersebut didirikan.

Manajemen bank Muamalat cabang Gorontalo memiliki kesadaran akan pentingnya membangun spiritual murni para karyawan dan nasabah untuk mencapai dari prinsip yang selama ini mereka pegang, yaitu "bekerja adalah ibadah". Prinsip tersebut mengandung makna bahwa hakikat dari seluruh aktivitas yang dilakukan tidak hanya diperuntukkan tanggungjawabnya kepada manusia, namun yang lebih tinggi adalah kepada Tuhannya. Oleh karena itu, sebagai kesadaran akan tanggung jawabnya kepada karyawan yang direkrut, maka langkah awal yang dilakukan dengan membentuk spiritual para karyawan

Yang memiliki latar belakang motivasi berbeda-beda adalah melalui peningkatan pemahaman agama sehingga akan memaknai hidup ini bahwa "bekerja adalah ibadah". Pembentukan spiritual murni tersebut, diharapkan dapat berpengaruh terhadap perubahan perilaku karyawan dalam beraktivitas baik di saat jam kerja ataupun di luar jam kerja, dan diantara perilaku mental yang ada adalah suasana kebersamaan.

Bank Muamalat dalam operasionalnya didasarkan pada prinsip-prinsip syariah, tentunya untuk menjaga kepercayaan masyarakat mempertimbangkan dari sisi praktik bisnis yang baik. Oleh karena itu, dalam pelayanannya tidak hanya mempertimbangkan layanan produk-produk berdasarkan syariah seperti *mudharabah, murabahah, atau musyarakah* yang diberikan kepada masyarakat, namun juga memiliki harapan untuk menjadi contoh atau teladan bagi individu dan organisasi lainnya, sehingga untuk merealisasikan organisasi yang memiliki spiritual "bekerja adalah ibadah", melakukan dakwah (sosialisasi) kepada masyarakat melalui praktik-praktik bisnisnya berupa layanan produk yang berdasarkan syariah dan juga dalam pelayanan yang diberikan.

BAB VI SETTING SOSIAL BANK MUAMALAT INDONESIA



A. Profil Bank Muamalat Cabang Gorontalo

Bank Muamalat cabang Gorontalo didirikan dan mulai beroperasi pada tanggal 3 September 2003 berkantor di kota Gorontalo dan menjadi pioner perbankan syariah di provinsi Gorontalo. Berdasarkan penuturan Fahmi (*Marketing Lending*) dan Adriansyah Pulubuhu (*Account Manager*) sebagai Tim yang ditunjuk dari kantor Pusat untuk pembentukan kantor cabang di Gorontalo bahwa untuk pembentukan kantor cabang di Gorontalo didasari dari pembentukan kantor cabang di Gorontalo didasari dari beberapa pertimbangan, yaitu (1) sesuai dengan misi bank Muamalat, "ada di mana saja", (2) lebih dari 90% penduduk Gorontalo mayoritas Muslim dan pertumbuhan ekonomi meningkat selama 3 tahun (2000-2003), walaupun baru tiga (3) tahun definitif menjadi provinsi, (3) dukungan dari para ulama, akademisi, dan pemerintah daerah baik provinsi

maupun beberapa daerah baik kota dan kabupaten begitu besar, dan (4) dukungan Gubernur Gorontalo sebagai pemegang saham dan berpartisipasi pada pembentukan BMI pertama pada tahun 1992, pada saat itu Beliau sebagai pengusaha Muslim.

Bank Muamalat memberikan istilah untuk para manajer dan karyawan adalah dengan istilah Crew/Kru, baik untuk karyawan tetap, *outsourcing* dan borongan. Jumlah kru seluruhnya adalah 32 orang, 2 orang diantaranya sebagai karyawan tetap (manajer) dan 30 orang sebagai karyawan *outsourcing* dan borongan (Staf banking oleh PT. Mutu Plus, *Security* oleh PT. Sigab Prima Astrea, dan *Office Boy* oleh PT ISS). Latar belakang pendidikan berbeda-beda dan tidak didominasi dari pendidikan S1 dari ekonomi, bahkan ada beberapa orang yang menduduki jabatan bagian *Marketing Lending dan marketing funding* berlatar belakang S1 Teknik. Pernah peneliti menanyakan tentang permasalahan latar belakang pendidikan, dan akhirnya informasi yang didapatkan adalah bank melayani pembiayaan dari berbagai sektor (termasuk jasa konstruksi), dengan dasar pendidikan teknik akan lebih mudah merinci biaya-biaya (yang akan dibayai). Untuk menjadi karyawan tetap selain persyaratan mengikuti tes juga diharuskan pernah menduduki pada tiga bagian (*Customer Cervice=CS, Teller, dan marketing lending dan marketing funding*), ini diharapkan agar tiap kru memiliki pengalaman pada semua bagian.

Kebijakan dari BMI Pusat status kantor cabang terdiri dari tiga kriteria yaitu kriteria A=*Alliance* (Aliansi), B=*Business* (bisnis), dan C=*Corporate* (korporat). Untuk kantor *Corporate* berada di kantor pusat mempunyai kewenangan

dalam pembiayaan lebih dari 10 miliar, *Business* mempunyai kewenangan pembiayaan 1-10 miliar, dan *Alliance* diberikan kewenangan 1 juta – 1 miliar. Status kantor Cabang Gorontalo termasuk pada kantor cabang "Aliansi" (Warno, *operational manager*). Dipertegas kembali oleh Adriansyah (*account manager*) bahwa tugas utama kantor cabang Aliansi adalah bagaimana mensyiarkan ekonomi syariah, tidak memata-mata ke bisnis (mencari untung), menggarap bisnis dalam skala kecil dengan bekerjasama (mitra) dan membina dengan aliansi-aliansi".

Tugas utama dan tanggungjawab yang diemban kantor cabang aliansi adalah untuk menjalin kerjasama dengan aliansi (Perguruan Tinggi, Sekolah, Yayasan, (*Baitul Maal wat Tamtil*)=BMT, dan Koperasi), tentunya dari status ini yang menjadi sasaran dari pembentukan kantor cabang aliansi adalah dapat dikatakan sebagai perwujudan dari dakwah Islam "Mission Driven". Sampai tahun 2008 kantor cabang Gorontalo telah menjalin kerjasama dengan 45 aliansi.

Kerjasama dengan lembaga-lembaga (aliansi) diharapkan dapat mensyiarkan tentang ekonomi syariah, khususnya perbankan syariah kepada individu-individu (masyarakat). Kerjasama pada perguruan tinggi, Yayasan, dan sekolah adalah pelayanan pembiayaan pada civitas akademik, melalui kerjasama dengan perguruan tinggi dan sekolah diharapkan dapat menumbuhkan sikap hemat dan motivasi menabung kepada mahasiswa dan siswa, mendorong BMT dan koperasi kerjasama dalam bentuk pembiayaan. Alasan yang mendasari untuk melakukan kerja sama (mitra) dengan aliansi tersebut adalah Lebih

dari 92% dari struktur pengusaha nasional kita adalah usaha mikro (kecil bawah) yang salah satu faktor kesulitan mereka adalah masalah permodalan, sementara mereka kurang mengenal Bank atau Lembaga Keuangan atau sulit mengaksesnya.

Kerjasama dengan BMT, lembaga keuangan mikro syariah dan koperasi sebagai perpanjangan tangan dari bank untuk menyebarkan pembiayaan dalam bentuk syariah kepada masyarakat (kelompok atau individu). Tujuan dari kerja sama dengan aliansi-aliansi tersebut adalah 1) meningkatkan mitra aliansi dengan Lembaga Keuangan Mikro Syariah, 2) memberikan solusi terpadu untuk memenuhi kebutuhan perbankan melalui *cross selling* dengan service lainnya, dan 3) Hijrah kepada sistem Syariah. Lembaga Keuangan Mikro Syariah seperti Pondok Pesantren, BMT, Koperasi Syariah, Koperasi sekolah, sekolah Islam dan lain-lain

Produk yang ditawarkan pada bank Muamalat cabang Gorontalo sama dengan usaha perbankan lainnya, diantaranya adalah pelayanan tabungan umat, tabungan *shar'e* melalui pembiayaan retail dengan penjualan produk *Shar'e*, tabungan haji, pelayanan kliring atau transfer antar bank, kerjasama dengan aliansi baik untuk perolehan modal dan pembiayaan, selain itu juga melayani pembiayaan dengan individu. Pembiayaan pinjaman untuk pengusaha dan lembaga keuangan mikro atau individu melalui pembiayaan *mudharabah* (akad kerjasama usaha antara *shahibul maal* (pemilik dana) dan *mudharib* (pengelola dana) dengan nisbah bagi hasil menurut kesepakatan di muka), *murabahah* (akad jual beli barang dengan menyatakan harga

perolehan dan keuntungan (*margin*) yang disepakati oleh penjual dan pembeli, dan *musyarakah* (akad kerja sama di antara pemilik modal yang mencampurkan modal mereka untuk tujuan mencari keuntungan baik usaha yang sudah berjalan maupun usaha yang baru).

Kantor cabang tidak menyalurkan zakat yang dibayar oleh nasabah atas zakat bagi hasil ataupun zakat yang disetor dari individu selain nasabah. Setiap penerimaan zakat langsung disetor ke rekening pusat yang dipercayakan pengelola khusus untuk dana kebajikan baik zakat, infak dan sedekah melalui *Baitulmaal Muamalat* (BMM) yang dimiliki oleh Bank Muamalat pusat.

Prestasi yang pernah diperoleh berdasarkan penilaian dari Kantor Pusat Bank Muamalat, yaitu pada 2006 didasarkan pada kinerja tahun 2005 bank Muamalat Cabang Gorontalo memperoleh prestasi sebagai cabang terbaik I (pertama). Kriteria yang digunakan oleh kantor pusat adalah A (*Assets*), B (*BOP*)= perbandingan pendapatan operasional dengan biaya operasional, C (*Crew*)= partisipasi jumlah kru, D (*DPK*)=Dana Pihak Ketiga, E (*earning*), dan F (*Financing*). *Reward* yang diberikan atas prestasi tersebut adalah yang diberikan oleh kantor pusat adalah kesempatan menunaikan ibadah haji kepada 6 kru (baik karyawan tetap maupun karyawan *outsourcing*) yang ada pada kantor cabang Gorontalo. Informasi dari Adriyansah (*account manager*) bahwa penetapan yang berangkat untuk menunaikan ibadah Haji dilakukan tidak dengan penunjukan oleh manajemen cabang, namun dengan teknik "Undian". Alasannya adalah setiap kru diberikan peluang kesempatan untuk berangkat "haji adalah panggilan

Tuhan", jadi siapa yang diizinkan oleh Allah pada tahun 2006 itulah nama yang akan lulus dari undian.

Alasan peneliti memilih bank Muamalat Cabang Gorontalo sebagai situs penelitian adalah karena sesuai dengan permasalahan dan tujuan peneliti ingin menggambarkan kinerja manajemen perbankan syariah dalam perspektif amanah bahwa manusia sebagai khalifah di bumi (*Khalifatullah fil arid*). Bank Muamalat sebagai pionir perbankan syariah tentunya landasan pendiriannya pun didasarkan pada nilai-nilai Islam (syariah). Untuk mendeskripsikan bagaimana kinerja manajemen perbankan syariah tentu saja didasarkan pada *stakeholder* yang memiliki pengetahuan tentang objek penelitian.

B. Setting Sosial Bank Muamalat Cabang Gorontalo

Keberadaan bank Muamalat Cabang Gorontalo sebagai objek penelitian oleh peneliti sudah tidak asing lagi, peneliti sering berkunjung untuk melakukan transaksi dan untuk mencari informasi tentang beberapa pembiayaan. Seringnya bertransaksi sehingga hubungan keakraban dengan beberapa karyawan (kru) sudah ada sebelum peneliti mengantarkan surat tjin penelitian. Oleh sebab itu peneliti datang pertama kali dengan membawa surat tjin penelitian, peneliti memiliki keyakinan bahwa objek ini tepat menjadi situs penelitian.

Untuk kepentingan perolehan data, maka *operational manager*, *account manager*, dan sekretaris dijadikan sebagai informan kunci (*gatekeeper*). Untuk kepentingan penelitian agar peneliti mudah mendapatkan informasi dari *stakeholders* (pemerintah daerah, kantor pelayanan pajak

daerah, akademisi, regulator, pemilik Dana Pihak Ketiga), peneliti diberikan surat pengantar dari manajemen cabang, dengan surat ini peneliti tidak mengalami kesulitan dalam mencari informan.

Peneliti sempat berbincang-bincang dengan Agus Hawedi (auditor internal) yang ditunjuk oleh manajemen pusat untuk mengaudit pembiayaan yang bermasalah (audit dari bulan Januari sampai bulan Juni 2008). Informasi yang diperoleh dari auditor tersebut adalah setelah bank Muamalat cabang Gorontalo mendapatkan peringatan untuk tahun 2005 karena terlalu bersemangat melepaskan pembiayaan ke beberapa perusahaan konstruksi, kenyataannya pada tahun 2007 ada beberapa pembiayaan besar yang kesandung masalah dan akibatnya tidak dapat mengembalikan angsuran dari pembiayaan tersebut. Dari masalah tersebut dampaknya adalah laba perolehan pada tahun 2007 mengalami penurunan. Untuk mencari solusi penyelesaiannya akhirnya pihak manajemen pusat menunjuk dua (2) orang auditor, salah satunya adalah Agus Hawedi. Hal tersebut diperkuat oleh Adriyansyah (*account manager*) pada saat pertama kali peneliti menemui beliau dan menjelaskan bahwa kinerja bank Muamalat tahun 2007 menurun karena permasalahan pembiayaan, namun dijelaskan kembali oleh Adriyansyah bahwa permasalahan tersebut dalam waktu dekat akan terselesaikan.

Pada kesempatan yang lain, di saat peneliti sedang duduk di ruang tunggu, tiba-tiba Agus (*auditor*) datang dan dengan santai menjelaskan bahwa kesan keterbukaan para kru yang membuat auditor ini dapat dengan cepat

menyelesaikan pemeriksanaanya, seperti yang dituntut di bawah ini:

"...Senang bekerja sama dengan kru bank Muamalat khususnya cabang Gorontalo karena mereka sangat terbuka, jika saya minta konfirmasi data mereka (kru) langsung antusias menunjukkan dan tidak ada hal ingin disembunyikan, tidak seperti pengalaman saya mengaudit bank lainnya (konvensional)...akhirnya sekarang permasalahannya sudah hampir selesai..."

Peneliti juga merasakan hal demikian, informasi apa saja yang diinginkan oleh peneliti selalu diberikan, termasuk informasi keuangan (laporan keuangan). Keterbukaan lain adalah dengan surat pengantar yang diberikan sehingga dapat peneliti gunakan untuk memperoleh segala informasi dari *stakeholders*, bahkan bantuan dari mereka peneliti mendapatkan informasi tentang alamat nasabah-nasabah non Muslim dan pemilik dana pihak ketiga. Keterbukaan itu diungkapkan oleh Warno (*operational manager*) di sela-sela peneliti sedang berinteraksi dengan para kru di saat jam istirahat (setelah sholat Ashar) dengan ungkapan, "ada lagi yang perlu dibantu Bu..?". Demikian juga dengan Adriansyah (*account manager*) di sela-sela mengkharti kegiatan kajian Jumat beliau pernah menuturkan, "Anggap seperti rumah sendiri yaa Bu, apa yang diperlukan bisa diminta, semoga Ibu diberikan kemudahan." Kedekatan dengan kru membuat peneliti lebih mudah untuk menemui informan, seperti pada saat mereka akan ke Kantor Gubernur untuk bertemu dengan Bendahara Pemerintah Provinsi Gorontalo dan untuk proses pengikatan "akad" di notaris. Keterlibatan lain adalah disaat kru mengikuti pembinaan mental selama tiga (3) hari yang dibina oleh

dewa Instruktur dari Kantor pusat yang setiap delapan (8) bulan sekali melakukan pembinaan kepada para kru di kantor-kantor cabang.

Walaupun status kru lebih dominan (94%) adalah karyawan kontrak "*outsourcing*" dan borongan namun semangat dan motivasi mereka dalam bekerja tetap baik. Hal ini diperoleh dari hasil wawancara dengan Dewi (*customers service*) sebagai seorang karyawan yang telah mendapatkan *reward* ibadah haji dari bank Muamalat menyatakan walaupun statusnya sebagai karyawan kontrak (*outsourcing*) tetapi dari segi hak dan kewajiban disamakan dengan karyawan tetap, bahkan menurutnya bank Muamalat telah banyak memberikan kontribusi (pendapatan/gaji/fasilitas, dan pembinaan), tidak sebanding dengan apa yang berikan oleh karyawan kepada bank muamalat.

Kebersamaan menjadi ciri dari objek penelitian, hampir pada tiap aktivitas yang ada menunjukkan kebersamaan sebagai wujud kerjasama dan saling membutuhkan. Inilah kebersamaan tersebut merupakan suatu kelebihan yang dirasakan oleh kru (karyawan) dalam bekerja dan mengabdikan diri pada bank Muamalat. Kebersamaan tersebut dapat dinikmati secara bersama-sama baik dalam keadaan suka ataupun duka. Suasana kebersamaan tersebut terlihat bagaimana antara kru (manajemen dan karyawan) saling terbuka, saling mengingatkan (menasehati), kekeluargaan yang dibentuk dari rasa empati, peduli, dan suasana tolong menolong. Di bawah ini adalah penuturan salah satu karyawan (kru) Lutfi (driver) yang menyatakan bahwa suasana kebersamaan dapat membuatnya betah pada organisasi.

“...Pertama saya belum tahu bank Muamalat ini bank apa, pada saat bank Muamalat membuka peluang merekrut karyawan, yaa setelah saya diterima motivasi saya yaa ingin mendapatkan penghasilan... Namun setelah berapa lama bergabung dengan Muamalat timbul kesadaran bahwa saya bekerja sambil ibadah... Di Muamalat ini kebersamaan dan kekeluargaan dengan kru terasa sekali... Di sini kami merasa tidak ada perbedaan dari segi jabatan, kami menganggap kita semua saling membutuhkan, juga eee dibandingkan dengan bank lain...”

Pernyataan di atas dibenarkan oleh Iwan kru bagian *Office Boy* (OB) seperti ungkapannya di bawah ini:

“...Kebersamaan itu Bu...terasa seperti kita sholat berjamaah, kalau ada teman yang lagi sibuk sekali kita bisa saling membantu, begitu juga dengan kekeluargaan kalau ada teman yang berduka atau sedang punya hajatan kita juga saling membantu... Kemudian betul Bu disini dari segi jabatan kami tidak dibedakan seperti saya mendapatkan kesempatan ibadah Haji pada tahun 2006 walaupun saya ini hanya kru bagian OB tapi waktu penetapan undian manajemen bilang semua berhak mendapatkan kesempatan itu jadi dilakukan undian, dan Alhamdulillah saya punya rejeki Bu...padahal sebenarnya saya belum pernah menduga akan dapat ibadah haji secepatnya...”

Kebersamaan ini lahir karena didasari bahwa tujuan organisasi tidak akan tercapai jika tidak ada kerja sama. Suasana saling membantu terlihat jelas dengan tanpa melihat tugas pokok tertentu. Seperti yang sempat diamati oleh peneliti, yaitu pada suatu sore pukul 16.00 WITA setelah jam pelayanan tutup dan sholat Ashar berjamaah terlihat di bagian *customer service* (CS), bagian kliring, dan

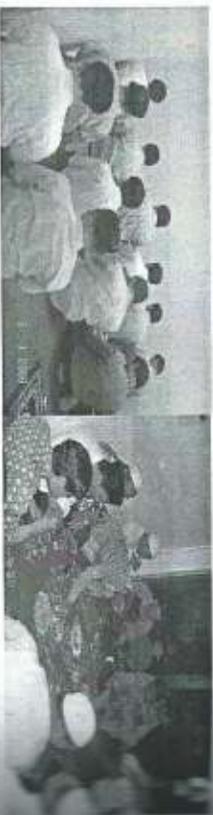
bagian *teller* begitu sibuk untuk membuat rekapan, namun peneliti sempat mengamati seorang kru *office boy* membantu bagian CS untuk mengecek kembali rekapan penjualan *share* dan pembukaan rekening, dua orang kru *marketing* sedang membantu bagian *kliring*, sedangkan pada *teller* dibantu oleh kru bagian personalia dan sekretaris.

Begitu beratnya suasana kebersamaan tersebut sehingga menurut Budiyanto kru *security* menjadikan dia lebih bekerja. Menurut Budiyanto bahwa kerja sama bukan hanya sebatas pada pekerjaan di kantor, namun jika ada diantara kru yang memiliki hajatan maka kru yang lainnya juga saling membantu, baik berupa bantuan materi ataupun tenaga. Kebersamaan menjadi semangat kerja oleh para karyawan.

Berdasarkan pengamatan peneliti, jika tiba waktu sholat (pukuhur dan Ashar ada seorang kru dengan menggunakan pengeras suara langsung memberi informasi kepada kru dan nasabah yang ada di bank bahwa sekarang waktu sholat telah tiba sehingga aktivitas kerja dapat ditunda sementara, setelah itu dilanjutkan dengan *adzan*. Tidak ada jadwal tertentu yang diberikan tugas untuk mengumandangkan *adzan*, hanya jika tiba waktu istirahat dan sholat, diantara kru yang tidak memiliki kesibukan langsung masuk ke ruang Musholla untuk mengumandangkan *adzan*, demikian juga yang menjadi Imam selalu berbeda. Sholat berjamaah biasanya berlangsung lebih dari satu kali, mengingat ruang mushollah yang ukurannya kecil dan terkadang ada juga beberapa orang kru yang menemui nasabah yang tidak sholat.

Suasana saling mengingatkan dalam melaksanakan kewajiban seperti sholat, menurut peneliti hal tersebut juga menggambarkan perilaku yang disiplin dalam bekerja. Gambar di bawah ini menggambarkan suasana kebersamaan antara kru dan juga dengan nasabah:

Gambar 2: Kebersamaan dengan sholat berjamaah kru dan nasabah dan mengikuti acara hajatan



Sumber: Dokumentasi objek penelitian

Selain dengan sholat berjamaah, menurut Pulkadang (*teller*) hal yang membuatkan senang dengan suasana kerja di bank Muamalat adalah suasana keagamaan yang terasa yaitu setiap akan memulai kegiatan pagi pukul 07.00 WITA dan akan menutup kantor pukul 16.50 selalu berdoa terlebih dahulu. Dirasakan oleh Pulkadang dengan berdoa tersebut akan menenangkan la bekerja dan diberikan kemudahan dalam melayani nasabah karena la sebagai kru bagian *Teller* yang secara langsung berhubungan dengan nasabah. Pengakuan Pulkadang pada saat ada perekrutan karyawan di bank Muamalat, waktu bersamaan dia juga mendaftar di bank lain (*konvensional*) karena tuntutan dari orang tuanya (Bapak) yang juga sebagai manajemen pada bank konvensional tersebut.

Diceritakan lebih lanjut oleh Pulkadang bahwa pengumuman pertama adalah di bank Muamalat,

"Alhamdulillah saya diterima". Setelah beberapa bulan bekerja di bank Muamalat la juga dinyatakan lulus dan diterima pada bank lainnya, tetapi karena merasa mendapatkan beberapa hal yang tidak la dapatkan di tempat lain, walaupun orang tuanya memaksa untuk keluar dari bank Muamalat dengan alasan tidak menjanjikan karena sebagai karyawan *outsourcing*, namun dengan alasan bahwa la mendapatkan ketenangan "lain" dengan selalu mengingat Allah, jadi la tetap memutuskan untuk tetap di bank Muamalat.

Kualitas mental (kepribadian) sebagai perwujudan jiwa individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut yaitu suasana kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi. Kebersamaan dapat terwujud karena adanya kekuatan mental dari rasa empati orang yang secara aktif dan penuh perhatian mampu memahami dan merasakan suasana hati orang lain (Tasmara, 2006:88). Empati menjadi sumber timbulnya kepedulian atau berbagi perasaan dengan orang atau makhluk, kepedulian akan menciptakan suasana kerja sama atau tolong menolong dalam menjalankan tugas dan aktivitas di luar organisasi.

Dibandingkan dengan kantor-kantor bank lainnya (*konvensional*) yang ada di kota Gorontalo, kantor terkesan sederhana begitu pula dengan interior yang ada, tidak ada prabot peralatan atau perlengkapan yang lux (*mewah*) kecuali peralatan kantor yang menjadi peralatan utama seperti komputer. Selain itu penataan ruangan tidak terdapat pembatas (*skat*), sehingga antara kru yang satu dengan yang lainnya mudah berkomunikasi. Hal ini juga mempermudah peneliti untuk berdialog secara informal dengan karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan manajemen Warno bahwa pengaturan ruang tanpa skat sebenarnya memiliki makna untuk antar kru saling terbuka dan tidak ada rahasia serta juga mempermudah jalur komunikasi antara kru.

Gambar 3: Ruang kerja tanpa pembatas (skat)



Sumber: Dokumentasi peneliti

Terlihat dari tampak depan seolah-olah tempat tersebut bukan menunjukkan suatu bank, kantor yang ditempatkan oleh bank Muamalat Cabang Gorontalo sekarang ini bukan aset bank masih status kontrakan. Letak kantor ini berada pada pusat kota yang di sekitarnya terdapat pusat pertokoan dan pemukiman komunitas orang Arab.

Gambar 4: Tampak depan BMI Cabang Gorontalo



(Sumber: Dokumentasi peneliti)

Dari kedua gambar di atas, yang menjadi perhatian peneliti juga adalah dari kedua gambar di atas nampak pada tiap pintu kantor terdapat tulisan "Area Bebas Riba dan Rokok". Tulisan tersebut menjadi slogan yang dipasang pada bagian-bagian strategis, seperti di ruang tunggu, dan juga pada kendaraan milik bank Muamalat. Kelas perasaan pada saat melihat pesan tersebut ada perasaan nyaman dengan harapan semoga praktik bisnis yang kami lakukan diberkahi oleh Allah SWT. Slogan tersebut memiliki makna pesan yang ditujukan kepada masyarakat. Bisnis riba yang dihalalkan bagi perbankan konvensional malahan menjadi salah satu hal yang sangat dihindari dalam operasional bank Muamalat, termasuk dalam melahirkan produk-produk baru diupayakan dapat menjadi alternatif pemecahan masalah yang dihadapi oleh masyarakat selama ini. Secara tidak langsung, sebenarnya bank Muamalat menyampaikan pesan moral dan spiritual kepada setiap orang yang melihatnya, harapan masyarakat Muslim sadar akan perlunya memperhatikan mental dan fisik yang sehat, rokok dijadikan simbol yang dapat merusak kesehatan bagi pemakainya, demikian juga rokok dapat mengganggu komunitas lainnya. Dari simbol slogan tersebut, dapat menunjukkan realitas sosial bahwa bank Muamalat bukan hanya memiliki tujuan ekonomi dalam usahanya, namun juga memiliki tanggungjawab dalam mengingatkan kepada manusia atau masyarakat baik individu maupun kelompok untuk segera kembali pada nilai-nilai syariah dalam kehidupan termasuk dalam aktivitas bisnis.

Sistem perbankan syariah berbeda dengan sistem perbankan konvensional karena sistem keuangan perbankan syariah adalah merupakan subsistem dari sistem ekonomi Islam yang cakupannya lebih luas. Oleh karena itu, perbankan syariah tidak hanya dituntut untuk menghasilkan *profit* secara komersial, namun dituntut untuk secara sungguh-sungguh menampilkan realitas nilai nilai syariah.

Bank Muamalat Cabang Gorontalo dijadikan sebagai situs penelitian pada penelitian ini. Untuk memudahkan menggambarkan bagaimana keberadaan objek penelitian, maka melalui *setting* sosial ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi awal tentang kondisi objek penelitian.

Pada bank Muamalat cabang Gorontalo, "Kebersamaan" menjadi penguat dan motivasi setiap karyawan yang ada. Kebersamaan menjadi 'kapsul' untuk mempermudah suatu pekerjaan yang berat. Slogan "Area Bebas Riba dan Rokok" sebenarnya mengandung makna pesan moral yang ingin disampaikan kepada siapa saja yang melihatnya, dan pesan moral tersebut dapat digunakan untuk merefleksikan bahwa bank Muamalat khususnya cabang Gorontalo memiliki tujuan tercapainya kepentingan ekonomi, mental, sosial dan spiritual. Dari hal ini, menjadikan dasar peneliti untuk membahas pada bagian berikutnya tentang bagaimana refleksi kinerja bank Muamalat cabang Gorontalo.

KINERJA MANAJEMEN PERBANKAN SYARIAH DAN CERMINAN DALAM BINGKAI PERSPEKTIF AMANAH

BAB VII



"Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu untuk menyampaiakan amanat kepada yang berhak menerimanya" (QS An-Nisa (4): 58)

"Sesungguhnya pengurus-pengurus (manajer) yang buruk akan disiksa, berhati-hatilah engkau untuk menjadi mereka (manajer)" (Hadits Riwayat Muslim)

A. Pemahaman Kinerja Manajemen Perbankan Syariah

Pemahaman 1: Menciptakan *Profit*

Sesuai dengan realitas (fenomena) kinerja bank Muamalat cabang Gorontalo dalam perspektif ekonomi yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, yaitu adanya dikotomi pengukuran kinerja manajemen cabang yang cenderung lebih dominan diukur dengan aspek kinerja

keuangan oleh manajemen pusat. Tolak ukur tersebut menjadi sumber permasalahan sehingga mengakibatkan pertimbangan manajemen dalam membuat strategi lebih bertokus pada pertimbangan keuntungan (profit) akibatnya aliansi yang telah dibentuk (tumbuh) menjadi kurus karena tak terpujuk dan terpelihara. Namun, belajar dari pengalaman kegagalan pengelolaan pembiayaan (kredit) bermasalah sehingga dapat menurunkan prestasi dan dari kesadaran tersebut akhirnya ada upaya untuk memperhatikan sasaran pembiayaan kepada pengusaha kecil.

Bank Muamalat Gorontalo sebagai kantor cabang Aliansi yang memiliki tugas utama membina kerja sama dengan aliansi, telah menjelaskan sebelumnya bahwa ternyata manajemen dihadapkan dengan permasalahan dilema tanggung jawab tugas utama yang diembannya, namun di sisi lain menghadapi tekanan-tekanan dari manajemen pusat (*head office*). Manajemen pusat mengharapkan adanya ukiran-ukiran indah prestasi manajemen cabang yang dinilai dengan menggunakan kriteria-kriteria hasil perolehan laba dan aset, yaitu dengan kriteria A,B,C,D,E,F, dan WAR. Untuk memotivasi manajemen cabang dalam mencapai kriteria-kriteria tersebut, manajemen pusat menetapkan kebijakan kepada manajemen cabang yang dapat mengukir indah setiap kriteria-kriteria tersebut, tentunya dijanjikan *reward* yang sangat menggiurkan.

Munculnya tekanan-tekanan dari manajemen pusat terkadang membuat manajemen cabang merasa terdesak dan berperilaku oportunistik sehingga melupakan tugas utama yang diembannya. Hal tersebut dapat saja terjadi

dikarenakan tuntutan utama yang harus dipenuhi oleh manajemen cabang sebagai perpanjangan tangan dari manajemen pusat. Keberhasilan manajemen pusat tentunya sangat dipengaruhi oleh keberhasilan manajemen cabang yang nantinya dapat berimbas pada kinerja secara umum. Oleh sebab itu, selain sebagai ukuran kinerja manajemen, kriteria-kriteria tersebut digunakan pula oleh manajemen cabang sebagai suatu strategi manajemen untuk meraih *reward* tersebut dengan sementara mengabaikan tugas utamanya.

Untuk memperjelas bagaimana tekanan-tekanan dari manajemen pusat tersebut, kita dapat menyimak kembali apa yang dijelaskan oleh Adriyansyah (*account manager*) bahwa karena keinginan untuk menyandang prestasi baik dari manajemen pusat melalui pengukuran prestasi keuangan, terkadang membuatnya melupakan tugas utamanya untuk memupuk aliansi yang telah dibentuk. Yang menjadi permasalahan, mengapa aliansi yang sudah tumbuh tidak terpujuk?. Mungkin yang mendasari adalah keuntungan dari pembiayaan (*mudharabah, murabahah, dan musyarakah*, atau pembiayaan lainnya) dianggap sebagai penopang pendapatan terbesar pada usaha perbankan, mengakibatkan perhatian manajemen tercurah pada pengelolaan tersebut. Termasuk untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar terkadang manajemen lebih agresif memberikan pembiayaan pada usaha menengah dibandingkan kepada aliansi atau kepada usaha kecil. Dengan harapan bahwa pembiayaan usaha menengah baik individu atau badan akan memberikan hasil yang lebih besar. Selain itu, sebagai upaya memperbesar perolehan

modal yang bersumber dari kreditur (pemilik dana pihak ketiga/DP3) kebijakan manajemen memberikan komisi (*fee*) kepada setiap DP3 di luar dari pembagian (bagi hasil) yang diberikan.

Untuk memperkuat alasan bahwa manajemen cabang memiliki tekanan-tekanan dari manajemen pusat, kita dapat juga menyimak cuplikan ungkapan Ahmad Riawan Amin sebagai Direktur Utama Bank Muamalat Indonesia melalui wawancara dengan wartawan Republik (Irwani Kelana, 2007) di bawah ini:

"...Alhamdulillah. Bagi kami, tugas manajemen adalah menggerakkan angka-angka kinerja. Selebihnya adalah proses dan mekanisme untuk mencapai kinerja terbaik..."

Kutipan di atas, sangat jelas bahwa sebagai organisasi yang bergerak di bidang perbankan, memahami perilaku manajemen yang memiliki orientasi utama profit sebagai tujuannya.

Orientasi *profit* yang lebih melalui penggerakan angka-angka kinerja (kinerja keuangan), sehingga untuk mencapai hal tersebut upaya apapun dilakukan untuk menaikkan aset, pertimbangan efisiensi biaya operasional, meningkatkan laba, dan pengelolaan pembiayaan. Pada kondisi tersebut mungkin tidaklah mengherankan, desakan manajemen pusat kepada manajemen cabang untuk meraih prestasi kinerja keuangan menjadi tujuannya, tentunya hal ini juga tidak terlepas dari tekanan-tekanan dari regulator (BI) yang menetapkan CAMELS sebagai kriteria menilai tingkat kesehatan perbankan, baik perbankan konvensional maupun perbankan syariah yang lebih mendominasi dari

aspek keuangan. Kriteria CAMELS ternyata ditetapkan untuk melindungi kepentingan para *shareholder* dan *creditor*.

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan karyawan BI Malang bagian Pengawasan Perbankan, seperti yang dikutip di bawah ini:

"...bank itu kan sebagai pengembalian amanah, dan amanah dari para pemilik modal itu kan diharapkan dana yang dititipkan dapat dikelola dengan baik sehingga memberikan keuntungan yang lebih baik. Laa.. bagaimana masyarakat mau percaya kepada bank kalau kerjanya buruk, bukan laba yang diberikan malahan masyarakat rugi, siapa sih yang mau seperti itu, makanya CAMELS sebagai kriteria perbankan yang sehat...kitakan memediasi kepentingan masyarakat sebagai pemilik dana..."

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diperjelas pemahaman kita bahwa upaya penciptaan *profit* (keuntungan) dapat menjadi salah satu indikator kinerja manajemen perbankan syariah. Jika kita pahami lebih dalam lagi bahwa perbankan syariah sebagai organisasi, tentunya manajemen akan selalu berusaha untuk memperlihatkan kinerja ekonomi dengan mengupayakan peningkatan capaian laba dari tahun ketahun. Kinerja ekonomi yang dilakukan ditujukan untuk memuaskan pihak manajemen pusat berupa laba (*profit*) untuk kepuasan pemegang saham dan penilaian regulator, sedangkan untuk para kreditur berupa hasil yang menguntungkan karena menyadari keberadaannya sebagai tempat penitipan dana yang dipercayakan untuk mengelolanya.

Perbankan syariah sebagai salah satu lembaga keuangan, tentunya pemahaman bahwa kinerja manajemen ditentukan

dengan indikator penciptaan *profit* masih menunjukkan suatu kewajaran. Selama manajemen bertindak tidak melanggar aturan syariah, mungkin motif ekonomi yang dilakukan juga merupakan hal yang wajar untuk dilakukan. Jika bank Muamalat tidak mempertimbangan hal tersebut, yang menjadi permasalahannya adalah bagaimana dengan eksistensinya?

Pemahaman 2: Mewujudkan *Ukhruwah* (kekeluargaan)

Pada pandangan akuntansi konvensional bahwa keberhasilan perusahaan dinilai dari seberapa besar kontribusi materi (*profit*) yang disumbangkan kepada *shareholder* dan *creditor*. Pandangan tersebut sedikit demi sedikit akan terpujus karena adanya suatu tuntutan bahwa tanggungjawab perusahaan tidak hanya sebatas untuk kepuasan dari pihak pemilik modal. Namun kesadaran untuk mempertimbangan kepentingan pihak-pihak lain yang telah memberikan partisipasi langsung ataupun tidak langsung seperti karyawan, nasabah, dan pemerintah turut menjadi perhatian dari pihak manajemen. Kepedulian manajemen terhadap *stakeholders* yang lebih luas inilah yang kemudian diistilahkan sebagai pertanggungjawaban sosial (*social responsibility*).

Seperi apa yang dikisahkan melalui dongeng-dongeng dalam mitologi Yunani oleh Zohar dan Marshal (2005:33) "monster yang memangsa dirinya sendiri", monster (*Erisychthon*) tersebut adalah manusia sebagai makhluk ekonomi yang dalam hidupnya selalu berorientasi pada keuntungan. Digambarkan monster yang berperilaku terlalu ekonomi karena keserakahannya yang tidak pernah merasa

puas, akhirnya karena ketidakpuasannya mengakibatkan ia memangsa keluarga dan tubuhnya. Kisah tersebut dapat menggambarkan keputusan manajemen yang terlalu berfokus pada kepuasan *shareholder* untuk pencapaian laba, tanpa memperhatikan masyarakat dan lingkungan sekitarnya akan dapat menyebabkan berbagai kerusakan. Ketika baik buruknya perusahaan dilihat dari perolehan laba (materi) saja, maka banyak perilaku penyimpang dilakukan oleh beberapa pihak terutama oleh manajemen (Triyuwono, 2006a:20; Irianto, 2006:143; dan Triyuwono, 2011).

Karena orientasi laba menjadi pertimbangan utama, akhirnya *sustainability* (keberlanjutan) perusahaan tidak menjadi pertimbangan dalam strategi kebijakan manajemen. Namun, jika mempertimbangkan *sustainability* dari perusahaan, bisa dipastikan manajemen akan bertanggungjawab lebih luas yaitu menempatkan kepentingan sosial, masyarakat, dan lingkungan atau *stakeholder* yang terlibat dalam aktivitasnya setingkat dengan *shareholder*. Dalam hal ini adalah faktor-faktor pertanggungjawaban sosial menjadi penentu dalam masa depan perusahaan.

Realitas kinerja sosial bank Muamalat cabang Gorontalo berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, menjadi dasar oleh peneliti untuk lebih memahami kinerja manajemen perbankan syariah. Kita perlu sedikit menyimak kembali seperti apa yang diungkapkan oleh Budiyanto, Iwan, Pulkadang, Devi, Yeyen dan beberapa rekan lainnya. Walaupun status mereka semua adalah sebagai karyawan *outsourcing*, realitas materi

Yang mereka dapatkan nilainya mungkin pada level cukup untuk kebutuhan ekonomi, bahkan mungkin diragukan untuk masa depannya (kelanjutannya). Namun, jika kebersamaan telah ada maka akan memperkuat stabilitas ikatan *ukhuwah* (kekeluargaan) yang tak dapat dipisahkan dan menjadi hal yang sangat berarti oleh mereka. Pernyataan Ronal (*marketing funding*) di bawah ini mendukung beberapa ungkapan rekan-rekannya.

...Saya punya usaha toko Buku Bu, Yaa yang membiayai bank Muamalat...Rasa kebersamaan di sini Bu yang membuat kami betah dan ingin tetap di sini, padahal beberapa saat yang lalu saya ditawarkan kerja dengan gaji yang lebih besar Bu...tapi setelah saya pertimbangkan saya mendapatkan ketenangan di sini...

Suasana kebersamaan menjadi daya tarik tersendiri oleh mereka semua, dan hal tersebut menjadikan adanya ikatan batin dan emosional yang kuat sehingga pertimbangan untuk berpindah ke lain hati (maksudnya merasakan kebetahan) menjadi hal yang sangat berat. Indahnya kebersamaan yang telah dirajut tersebut, bukanlah merupakan situasi yang dapat terbentuk dengan sendirinya. Warno (*operational manager*) menjelaskan bahwa membentuk kebersamaan merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai, sehingga untuk menciptakan suasana tersebut, terkadang manajemen harus membuat program khusus untuk hal tersebut, seperti apa yang menjadi program tetap, yaitu *family day* yang selalu membawakan tema "Indahnya Kebersamaan".

Tentang kebersamaan ini oleh Hafidhuddin dan Tanjung (2003:30-31) dijelaskan bahwa salah satu ciri organisasi yang Islami memiliki *culture* yang berbeda

dengan organisasi lainnya (konvensional) dan *culture* yang paling menonjol adalah terciptanya suasana kebersamaan. Indahnya kebersamaan yang dirajut tersebut merupakan realisasi bentuk interaksi antara manajemen dengan para karyawan.

Realitas kinerja dalam perspektif sosial pada bank Muamalat cabang Gorontalo tidak hanya sebatas bentuk interaksi tersebut. Interaksi dengan pihak lain terlihat pada realisasi motif "berbagi dan memberi" menjadi prinsip yang dipegang teguh oleh bank Muamalat cabang Gorontalo. Sebagai organisasi perbankan syariah yang memiliki tugas *mission driven*, tentunya kontribusi bank Muamalat tidak hanya untuk kepentingan manajemen pusat dan para kreditur, bahkan juga memperhatikan kepentingan pihak-pihak lain baik dalam bentuk materi ataupun non materi.

Dalam realitas kinerja sosial manajemen pada bank Muamalat khususnya cabang Gorontalo, indahnya kebersamaan yang dirajut oleh semua anggota (kru) dan prinsip berbagi dan memberi ternyata dapat membangun nilai-nilai mental kemanusiaan yang lainnya seperti sikap kebersamaan untuk tolong menolong, saling bekerjasama, saling mengingatkan. Realisasi dari sikap tersebut dalam suatu organisasi dapat mewujudkan terjalannya hubungan *ukhuwah* (kekeluargaan) yang erat dan dapat digunakan sebagai strategi untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi.

Jika dipahami maka kinerja manajemen pada realitas ini maka bank Muamalat cabang Gorontalo tidak hanya memiliki orientasi kinerja ekonomi (*profit*), namun juga sebagai organisasi yang mempertimbangkan sisi

keterlibatan dalam interaksi dengan karyawan, nasabah pemerintah, masyarakat, dan komunitas lainnya. Oleh karena kinerja manajemen perbankan syariah dipahami sebagai suatu prestasi untuk mewujudkan *ukhuwah* (kekeluargaan) dengan memperhatikan kepentingan *stakeholders* yang lebih luas, dimana tidak hanya dari pihak pemilik modal karyawan dan nasabah sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan bank Muamalat cabang Gorontalo, namun juga pihak-pihak yang tidak secara langsung berhubungan dengan bank Muamalat seperti pemerintah, masyarakat dan komunitas lainnya.

Pemahaman 3 : Kepercayaan

Dalam perbankan syariah, nilai-nilai syariah dijadikan sebagai landasan membentuk budaya organisasi sebagai wujud "Kepribadian" bagi organisasi yang Islami. Walaupun di sisi lain organisasi memiliki anggota organisasi dengan berbagai nilai yang dianut secara pribadi. Dalam suatu organisasi memang hal yang tidak mudah untuk menggambarkan kualitas mental sebagai realitas dari kepribadian atau ciri-ciri dari suatu organisasi. Hanya secara umum bahwa perilaku suatu organisasi dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja mental yang ada dalam suatu organisasi.

Kinerja mental yang ditemukan tentunya tidak terlepas dan menjadi dasar dari realisasi kinerja pada perspektif sosial, seperti kebersamaan dapat mewujudkan keterbukaan (transparansi). Transparansi manajemen terhadap laporan keuangan kepada para karyawan dapat membawa dampak yang baik, diantaranya dapat meningkatkan motivasi kerja

kepada para karyawan. Selain itu wujud transparansi dapat menunjukkan tanggung jawab manajemen kepada karyawan sehingga dapat menumbuhkan kepercayaan karyawan kepada manajemen.

Bank Muamalat memiliki keyakinan (prinsip) bahwa prestasi adalah mempersembahkan yang terbaik bukan mendapatkan yang terbaik (Amin, 2004:75). Realisasi dari prinsip tersebut tercermin dari perilaku dan sikap para kru bank Muamalat cabang Gorontalo dalam beraktivitas, baik interaksi antar kru, interaksi kru dengan nasabah, dan interaksi dengan komunitas lainnya (ulama, akademisi, pemerintah, dan masyarakat).

Nasser *et al.* (1999) dan Sunaryo dan Bahari (2012) menjelaskan bahwa untuk menjaga reputasi (kepercayaan) perbankan syariah kepada masyarakat, upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen adalah dengan memperbaiki kualitas layanan melalui keakraban dan keramahan dari pihak-pihak yang terlibat dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, jika kita menyimak kembali program-program pembinaan mental yang dilakukan oleh manajemen bank Muamalat cabang Gorontalo kepada karyawan tentunya tidak terlepas dari upaya pencapaian dari prinsip tersebut. Hal ini dapat ditelusuri melalui ungkapan Bapak Steve (auditor personalia) bahwa selain upaya peningkatan pengetahuan dan keahlian para kru, pembinaan mental dan spiritual yang dilakukan adalah salah satunya untuk menyadarkan kru perlunya tanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah dan masyarakat.

Sikap disiplin yang dimiliki tidak sebatas hanya disiplin waktu pelayanan dan melaksanakan sholat wajib, namun juga pada aktivitas lainnya. Berdasarkan wawancara dengan Maramis (Kepala seksi Pph Kantor pelayanan pajak Gorontalo), menurutnya selain Bank Muamalat menjadi bagian dari 100 wajib pajak yang memiliki nilai terbesar juga berdasarkan pengamatan Maramis beserta rekan-rekan lainnya bahwa manajemen bank Muamalat disiplin dalam melakukan pembayaran dan pelaporan pajak. Sedangkan berdasarkan informasi dari beberapa nasabah pelayanan yang diberikan oleh kru cukup dirasakan sangat memuaskan. Apa yang diungkapkan Dewi dan Pulukadang bahwa mereka tidak mau nasabah meninggalkan bank Muamalat ada permasalahan yang belum terselesaikan atau meninggalkan kesan tidak baik. Disiplin berarti sikap yang teguh untuk mengendalikan diri dan tetap tenang melaksanakan ketaatannya walaupun dalam situasi yang sangat menekan sekalipun (Tasmara, 2006:84).

Berkaitan dengan realitas kinerja perspektif mental, selain dari mental tranparan yang dimiliki oleh manajemen, juga ditemukan manajemen bank Muamalat cabang Gorontalo sangat memiliki mental yang penuh dengan kehati-hatian. Hal tersebut didasarkan pada kegiatan utama perbankan adalah menghimpun dana (*funding*) dan menyalurkan dana (*lending*), dan kedua kegiatan tersebut membutuhkan strategi dalam mengelolanya. Pada perbankan syariah, mungkin juga sama dengan perbankan konvensional untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dan lingkungan bisnis yang cepat berubah melakukan berbagai macam pendekatan dalam upaya menghindari

atau memperkecil risiko bisnis baik pada kegiatan *funding* maupun kegiatan *lending*.

Kebijakan manajemen pusat dan regulator melalui prinsip kehati-hatian (*prudential*) ini menuntut perilaku manajemen dalam memutuskan suatu pembiayaan harus terkait dengan suatu jaminan (*collateral*) dari nasabah, ini dilakukan sebagai upaya menjaga keamanan atas risiko pembiayaan macet. Bentuk lain dari kehati-hatian yaitu dengan adanya akad baik dalam barang, pelaku transaksi, maupun ketentuan lainnya sesuai dengan rukun akad. Akad yang dilakukan bukan hanya mengandung unsur kehati-hatian, namun juga bernilai ibadah karena merupakan prinsip-prinsip syariah yang harus dipenuhi dalam bertransaksi.

Berdasarkan realitas yang dijelaskan di atas, maka dapat dipahami bahwa kinerja manajemen perbankan syariah berkaitan dengan upaya untuk menjaga kepercayaan (*reputasi*) dari para *stakeholders*. Kepercayaan tersebut dapat diamati dari indikator yang berhasil diciptakan oleh manajemen, yaitu: keterbukaan, kejujuran, disiplin, pelayanan yang baik, dan kehati-hatian. Pada konteks pemahaman "kepercayaan" ini merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pemahaman sebelumnya (*mewujudkan ukhuwah/kekeluargaan*). Pemahaman ini membawa kita pada kesimpulan bahwa manajemen perbankan syariah begitu mempertimbangkan sisi *stakeholders* yang lebih luas, yaitu manajemen pusat, kreditor, regulator, karyawan, nasabah, pemerintah, masyarakat, dan komunitas lainnya.

Pemahaman 4: Ketaatan pada Etika Syariah

Dalam perbankan syariah reputasi Islami tersebut dijaga berdasarkan penerapan nilai-nilai Islami sebagai dasar praktik perbankan syariah baik dalam pemasaan maupun dalam operasionalnya. Adapun nilai-nilai syariah untuk diaplikasikan dalam nilai-nilai syariah perspektif makro dan mikro. Perspektif makro memandang perbankan syariah harus berkontribusi bagi masyarakat dengan kaidah zakat, kaidah pelarangan riba, kaidah pelarangan judi, dan kaidah pelarangan gharar yang mengutamakan transparansi dalam bertransaksi dan kegiatan operasi lainnya dan menghindari ketidakjelasan. Sedangkan perspektif mikro yang dipandang untuk kepentingan kompetensi profesionalisme para individu (perspektif mikro) dan sifat-sifat yang dimiliki nabi, yaitu *shiddiq, tabligh, amanah, dan fathanah* (BI, 2002, Yusuf dan Wiroso, 2007:16-17 dan Kaya 2005:97-98).

Muhammad (2005:199) menjelaskan bahwa tujuan manajemen bank syariah tidak saja meningkatkan kesejahteraan bagi para *stakeholders*, tetapi juga harus mempromosikan dan mengembangkan aplikasi dari prinsip-prinsip Islam, syariah dan tradisinya ke dalam bisnis keuangan dan bisnis lainnya yang terkait. Salah satu dasar operasional berkaitan dengan layanan produk yang dilakukan, yaitu QS Al-Baqarah (2) ayat 275 "Allah menghalalkan jual-beli dan mengharamkan riba" menunjukkan bahwa praktik bunga adalah tidak sesuai dengan prinsip syariah (Islam). Arifin (2006:33) menjelaskan dengan mempertimbangkan pinjaman untuk konsumen pada saat dibutuhkan, pertimbangan moral akan memengaruhi

setiap orang harus saling membantu tanpa memungut bunga. Oleh karena itu, kita simak kembali slogan yang dijadikan pesan singkat "Area Bebas Riba dan Area Bebas Kokok" sebenarnya mengandung pesan syariah, dimana hal yang patut dijadikan pedoman oleh manajemen untuk menciptakan produk-produk layanan kepada masyarakat tentunya tidak boleh mengandung unsur Riba.

Selain tentang ketaatan manajemen dalam menghasilkan produk-produk yang diberikan kepada nasabah yang tidak boleh melanggar prinsip syariah. Ada hal lain yang dapat diangkat ke permukaan sehubungan dengan orientasi ketaatan manajemen terhadap aturan syariah, diantaranya adalah tentang persyaratan akad dalam bertransaksi baik dalam transaksi barang dan transaksi lainnya. Akad merupakan rukun yang hukumnya wajib dalam prinsip syariah. Berkaitan dengan masalah apa makna akad dalam transaksi, kita dapat menyimak ungkapan Yeyen (*Legal Support*) di bawah ini:

...Itulah Bu yang membedakan kita dengan bank lainnya (konvensional), jika berdasarkan pengalaman teman-teman yang pernah bekerja pada bank X bahwa mungkin akad ada tapi terkadang hanya sebatas formalitas aja, namun kalo di sini (bank Muamalat) akad yang dilakukan di depan notaris merupakan suatu rukun yang wajib (tidak boleh tidak) untuk dilakukan karena itu adalah tuntutan syariah...Selain itu dengan akad sebenarnya kita dapat menyadarkan kepada nasabah bahwa kesepakatan yang dibuat tidak hanya menjadikan manusia sebagai saksi, namun juga bersaksi atas nama Allah, semoga dengan akad di hadapan notaris dapat membuat nasabah sadar akan hak dan kewajibannya...

Ungkapan tersebut dapat dipahami bahwa akad yang menjadi rukun dalam bertransaksi menurut syariah Islam ternyata mengandung makna yang dapat memberikan dampak positif kepada pihak yang terlibat dalam transaksi baik emosional maupun spiritual. Wibowo dan Widodo (2005:80) akad sebagai kesepakatan dalam perbankan lebih ditekankan dalam syariah, melalui kesepakatan tersebut agar perjanjian yang dibuat dan akan mereka laksanakan semata-mata, bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan, tetapi juga bernilai ibadah. Spirit yang dibangun adalah 'bekerja adalah ibadah' membuat manajemen (kru) bank Muamalat cabang Gorontalo memiliki keyakinan bahwa mengelola organisasi tidak hanya bertanggung jawab kepada kepentingan segelintir manusia yang memiliki kekuasaan berupa modal, namun bekerja merupakan bentuk pengabdian kepada Tuhan sebagai pemberi amanah mutlak. Berdasar pada spirit 'bekerja adalah ibadah', selain karena dilatihkan ibadah sehingga konsekuensi bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan materi namun juga meningkatkan kualitas diri dengan memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah atau komunitas lainnya.

Berdasarkan realitas kesadaran manajemen untuk membangun spirit "bekerja adalah ibadah" kepada para kru dan berakwah melalui praktik bisnis yang baik, dapat dipahami apa yang dilakukan oleh manajemen didasar atas ketataan terhadap etika syariah. Ketataan terhadap syariah ini dapat dijadikan sebagai pemahaman kinerja manajemen perbankan syariah yang mengandung nilai ibadah (pengabdian kepada Tuhan), ketagwaan (kepatuhan

kepada Tuhan), dan ihsan (bertbuat baik). Manusia beribadah menunjukkan ketagwaan (kepatuhan) secara mutlak karena Allah yang menciptakan manusia untuk mengabdikan dalam melaksanakan segala perintahnya dan meninggalkan segala larangannya (*amar makruf nahi munkar*), sedangkan manusia sebagai *khalifah* memikul tanggung jawab yang besar untuk memakmurkan bumi "*rahmatan lil alamin*". Baik amanah ibadah dan amanah *khalifah* kedua-duanya memiliki ketergantungan, mewujudkan *rahmatan lil alamin* juga merupakan realisasi sebagai bentuk ibadah atau ketataan kepada Allah (Hafidhuddin dan Tanjung, 2003:102).

Berkaitan dengan tanggungjawab organisasi, keberadaan organisasi selain memberikan iklim humanis seperti apa yang telah dijelaskan pada perspektif kinerjanya psikis, juga diharapkan dapat memberikan iklim transendental dan teleologikal dalam kehidupan organisasi (Triyuwono, 1997:263 dan Triyuwono, 2011). Transendental merupakan perwujudan dari realisasi nilai yang melampaui batas disiplin ilmu dan kesadaran rendah, maksudnya adalah bahwa tanggungjawab organisasi tidak hanya terbatas untuk memenuhi kebutuhan materi belaka bahkan melintas batas materi tersebut. Sedangkan teleologikal adalah organisasi berperan mengantarkan manusia pada "tujuan" yang pasti dan puncak. Tanggung jawab sebagai organisasi spiritual yang diemban oleh bank Muamalat, mungkin inilah yang membedakan perannya dengan organisasi konvensional lainnya (perbankan konvensional). Apa yang telah dijelaskan di atas berkaitan dengan temuan pemahaman kinerja manajemen perbankan syariah.

Untuk lebih jelasnya secara ringkas temuan pemahaman tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3: Temuan pemahaman kinerja manajemen perbankan syariah

No.	Pemahaman	Indikator	Stakeholders
1	Menciptakan <i>Profit</i>	Laba, dan bagi hasil	Manajemen Pusat dan kreditur
2	Mewujudkan <i>Ukhuwah</i>	Kebersamaan, kekeluargaan, tolong menolong, dan nasihat menasehati.	Manajemen pusat, kreditur, karyawan, nasabah pengguna jasa, pemerintah, masyarakat, dan komunitas lainnya
3	Kepercayaan	Terbuka, jujur, disiplin, pelayanan yang baik, dan berhati-hati.	Manajemen pusat, kreditur, karyawan, nasabah pengguna jasa, pemerintah, masyarakat, dan komunitas lainnya
4	Ketaatan pada etika syariah	Ibadah, taqwa dan ihsan	Tuhan

ii. Kinerja Manajemen Perbankan Syariah Dalam Perspektif Amanah

Makna Amanah Organisasi Bisnis

Anggapan-anggapan masyarakat pada jaman sekarang ini bahwa setiap organisasi apalagi organisasi bisnis pasti ujung-ujungnya laba (*profit*), dan untuk mendapatkan hal tersebut terkadang pertimbangan *opportunistik* lebih mendominasi. Mungkin anggapan tersebut berlaku pula dengan perbankan syariah yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah.

Temuan pemahaman kinerja manajemen perbankan syariah adalah "menciptakan *profit*". Berpayung dari pemahaman ini, mengisyaratkan bahwa manajemen yang dipercayakan untuk mengelola usaha perbankan syariah tentunya perilaku manajemen akan didominasi oleh pertimbangan materi yang ingin dicapai. Menyimak pernyataan Adriansyah (*account manager*), ia menjelaskan bahwa keberadaan bank syariah sama statusnya seperti bank konvensional, jika pada bank konvensional kita mengenal istilah bunga sedangkan untuk di bank syariah di kenal istilah bagi hasil. Dari pernyataan tersebut, dapat kita simpulkan bahwa ternyata perbankan syariah juga memiliki orientasi *profit*. Jika orientasi *profit* maka kita dapat memaklumi bahwa manajemen perbankan syariah dengan kondisi semakin ketatnya persaingan antar lembaga keuangan sehingga membuat manajemen berupaya mencari berbagai strategi untuk mempertahankan eksistensi dan keberlanjutan organisasi.

Untuk memperkuat pemahaman tersebut, penulis mengutip ungkapan tulisan Ahmad Riawan Amin dalam buku yang ditulis *The Celestial Management* (2000, 128) di bawah ini:

"...Muamalatpun harus membukukan hasil berupa laba perusahaan. Dan inilah yang menjadi fokus utama direksi. Kemampuan dan solidaritas mereka (kru) sepenuhnya tergantung bagaimana mereka menggerakkan laporan keuangan seperti yang diinginkan."

Pernyataan tersebut memperkuat pemahaman kita tentang makna amanah bahwa bank Muamalat cabang Gorontalo sebagai penerima amanah merupakan organisasi bisnis yang memiliki orientasi kinerja ekonomi (*profit*) sebagaimana layaknya usaha perbankan konvensional ataupun usaha bisnis jasa, industri dan manufaktur.

Terlepas dari fenomena perspektif kinerja ekonomi yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, dari status yang disandang yaitu sebagai "bank" yang digunakan, maka telah dapat dipahami bahwa bank Muamalat juga memiliki orientasi untuk memperoleh laba dari aktivitasnya. Karena pada hakikatnya bank merupakan lembaga intermediasi yang menjembatani antara pemilik dana dan pengguna dana (Arifin, 2006:33). Walaupun terdapat perbedaan yang sangat mendasar antara bank syariah dan bank konvensional, namun menurut Wibowo dan Widodo (2005:47), ada persamaan antara bank syariah dan bank konvensional adalah terletak pada salah satu tujuannya dalam mencari keuntungan dan pelayanan masyarakat dalam lalu lintas uang, selain itu juga dalam persaingan bank, baik bank syariah dan bank konvensional

yang memperhatikan permasalahan pemberian pelayanan yang baik termasuk proses pelayanan kepada nasabah. Hal tersebut, sudah nampak jelas bahwa bank Muamalat cabang Gorontalo sebagai penerima amanah dari para pemilik dana, yaitu para kreditur tentunya bertanggung jawab untuk memenuhi keinginan dari pemberi amanah.

Untuk mengekspresikan pemahaman amanah di atas, maka kita dapat menyimak ayat dan hadits dibawah ini:

"Maka hendaklah (orang) yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (utangnya) kepada yang berhak (yang berpiutang)" (QS. Al-Baqarah (2):283)

"Setiap hamba itu adalah pengembala (pemelihara) harta tuannya, dan ia bertanggung jawab atas harta yang dikelolanya" (HR Muslim)

Sebagai bank yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah, ayat dan hadits tersebut dapat memperjelas dan memperkuat pemahaman makna amanah yang ditemukan pada bagian ini. Konteks amanah pada perspektif ini, dipahami sebagai suatu pemahaman khusus yang memiliki tanggung jawab berdasarkan realitas fisik, yaitu menyelesaikan dari segi materi kepada pemberi amanah berkaitan dengan titipan yang harus disampaikan kepada pihak yang berhak menerimanya.

Makna Amanah Organisasi Sosial

Tanggung jawab dalam versi syariah (Islam) begitu luas, memaknai peran melalui pengukuran kinerja organisasi tidaklah wajar jika hanya sebatas pada realitas fisik semata. Menurut Triyuwono (2006:193) bahwa bagi umat

Islam kegiatan bisnis tidak akan terlepas dari "Ikatan etika syariah. Oleh karena itu, sebagai organisasi bisnis memiliki kewajiban lain yang didasarkan pada nilai-nilai filosofis Islam, diantaranya adalah nilai humanis yang berarti tugas organisasi dalam mewujudkan nilai-nilai yang sesuai dengan fitrah manusia. Fitrah manusia dalam kehidupan ditunjukkan dengan bukti bahwa manusia adalah sebagai makhluk sosial. Tentunya dalam praktik hidup berorganisasi anggotanya selalu berinteraksi dengan manusia lain dan juga dengan alam.

Memahami makna amanah bagi organisasi bisnis seperti apa yang telah dijelaskan pada bagian makna yang pertanya mengandung pemaknaan konteks kinerja yang dipandang sebagai realitas fisik, sehingga pada konteks ini peran dari suatu organisasi hanya memiliki tujuan akhir fisik semata, yaitu materi. Namun, jika kita menyimak lebih dalam lagi bahkan meninjau peran organisasi dalam perspektif Islam, tentunya tujuan organisasi bisnis semestinya tidaklah berhenti sampai pada tujuan tersebut.

Kenyataannya sekarang nampak ada perubahan perilaku calon investor, investor akan merespon lebih baik melalui ekspos pasar pada perusahaan yang memiliki *sustainability* yang memiliki pertanggungjawaban sosial perusahaan kepada *stakeholder* yang lebih tinggi (Veldre *et al.* 2005). Para investor tidak menghendaki diabaikannya persoalan *sustainable* dalam kebijakan manajemen. Didasarkan pada perubahan perilaku investor, maka selayaknya manajemen pada saat ini tidak hanya berfokus pada kepentingan *shareholder* dan *creditor* saja.

Pertanggungjawaban sosial yang dilakukan oleh suatu organisasi tentu tidak terlepas dengan tujuan dan asumsi-asumsi yang mendasarinya. Apakah tanggungjawab sosial dikarenakan karena faktor kepatuhan atas peraturan yang berlaku, atau karena kedermawanan, ataupun dikarenakan karena kebijakan yang ditentukan oleh manajemen untuk meningkatkan partisipasi organisasi sehingga dapat menimbulkan perhatian dari masyarakat dan dampaknya akan meningkatkan reputasi organisasi.

Untuk memperjelas bentuk tanggung jawab sosial bank Muamalat cabang Gorontalo dapat kita simak ungkapan Adriansyah (*account manager*) di bawah ini:

...Tugas kami (bank Muamalat) itu Bu Nis memang mungkin tidak berbeda dengan bank-bank lainnya (konvensional), tetapi ada komitmen yang dibangun oleh manajemen pusat dan juga pesan buat manajemen cabang bahwa laba yang diperoleh itu seluruhnya bukanlah hanya milik para pemegang saham....Ibu Niskan tahu kami bank syariah, ada tugas lain lho yang kami emban...dari laba yang diperoleh kan 10% dibagi kepada seluruh kru, selain itu yang penting adalah setiap hasil yang kami peroleh kan akan dipotong zakatnya... Laba yang kami peroleh kan juga untuk membantu kegiatan masyarakat dan pemerintah....Managemen pusat memotivasi kami meraih laba dengan harapan nilai zakat kami juga semakin besar...Sedang untuk penyaluran zakat itu ada lembaga milik bank Muamalat juga yang dipercayakan untuk mengelolanya...kalo tidak salah Baitul Mal Muamalat (BMM)...coba nanti Bu Nis lihat di *annual report* lagi yaa...

Pernyataan di atas, senada pula dengan Pernyataan pak Warno (*operational manager*):

...Kami di kantor cabang Bu, tidak langsung mengelola zakat...laba yang kami peroleh kan dikonsolidasi dulu sehingga zakatnya juga adalah akumulasi dari laba seluruh cabang... Jika ada nasabah atau masyarakat yang akan mempercayakan untuk menyalurkan zakat, infak dan sedekahnya, maka kami memberikan nomor rekening kantor cabang...kan ada bagian tertentu yang menanganinya...Selain itu Bu...tugas kami sebagai bentuk *mission driven* adalah memberikan kesadaran kepada masyarakat atau mungkin kepada nasabah yaitu untuk menyadarkan kewajiban atau faedah membayar zakat...

Kedua ungkapan manager di atas dapat dipahami bahwa motif "berbagi dan memberi" dilandasi karena adanya kesadaran untuk mempedulikan pihak-pihak lain dan tidak hanya bertanggung jawab hanya *shareholder* dan kreditur. Walaupun manajemen bank Muamalat cabang tidak mengelola penyaluran zakat, infak, dan sedekah secara langsung. Namun dapat dipahami bahwa kontribusi laba yang dihasilkan oleh kantor cabang bank Muamalat didalamnya terdapat nilai zakat yang harus dibayarkan, selain itu ada kesadaran dari manajemen yang dapat dipahami sebagai suatu kinerja, yaitu laba yang diperoleh digunakan untuk memberikan bantuan kepada masyarakat dan pemerintah.

Zakat merupakan kewajiban individu atau organisasi atas penyisihan harta atau penghasilan yang telah ditetapkan berdasarkan syariah dan juga merupakan rukun Islam yang wajib dipatuhi bagi setiap Muslim, juga setiap organisasi. Zakat dapat dijadikan sebagai suatu indikator

yang mengganggu suatu organisasi, apalagi organisasi yang beroperasi berdasarkan ketentuan etika syariah (Islam).

Jika kita merujuk pada pemahaman di atas, maka dapat dimaknakan bahwa peran dan tanggung jawab manajemen mengemban amanah sebagai organisasi sosial. Konteks organisasi sosial yang dimaksud di sini, bukanlah sebagai organisasi sosial murni yang hanya memberikan pelayanan kepada masyarakat seperti kita memaknai tanggung jawab organisasi sosial secara umum. Namun, jika kita melihat perilaku dan kesadaran manajemen dalam suatu organisasi yang menjadi obyek penelitian maka ditemukan bahwa peran dan tanggung jawab sosial melalui keterlibatan sosialnya begitu besar dilakukan. Melalui prinsip "berbagi dan memberi" dapat dipahami bahwa manajemen memiliki keyakinan bahwa laba yang diperoleh bukanlah semata-mata hanya milik pemilik modal, ada hak-hak pihak lain di dalamnya termasuk karyawan, komunitas lainnya, masyarakat, dan juga ada milik pihak yang sama sekali tidak memiliki kontribusi langsung dalam operasional perbankan yaitu fakir miskin.

Makna Amanah Organisasi Spiritual

Fenomena yang telah dijelaskan oleh peneliti berkaitan dengan perspektif kinerja spiritual pada bab sebelumnya, yaitu: pertama kesadaran dari pihak manajemen untuk membangun spirit para karyawan dan nasabah, dan kedua melakukan dakwah (penerangan agama/sosialisasi) melalui praktik bisnis yang baik berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Menunjukkan bahwa peran bank Muamalat khususnya

cabang Gorontalo tidak hanya sebagai organisasi bisnis seperti yang telah dijelaskan pada sub bagian sebelumnya.

Jika pada organisasi lain, pembinaan dan pembentukan spiritual dan mental karyawan ditujukan untuk peningkatan profesionalisme dalam bekerja untuk menunjang ketercapaian kinerja materi, namun tidak demikian pada bank Muamalat khususnya cabang Gorontalo. Program tersebut benar-benar ditujukan untuk menggugah kesadaran karyawan sebagai hamba Allah SWT yang mengemban amanah untuk mewujudkan *rahmatan lil alamin*. Seperti pada hadits nabi berikut ini:

Dari Umar bin Al-Khaththab r.a, ia berkata "Aku mendengar Rasulullah saw bersabda, "sesungguhnya segala amal perbuatan itu tergantung pada niat, dan sesungguhnya bagi tiap-tiap orang adalah apa yang ia niatkan. Maka barangsiapa (niat) hijrahnya menuju Allah dan Rasul-Nya maka pahala hijrahnya itu pahala hijrah menuju Allah dan Rasul-Nya. Barang siapa (niat) hijrahnya itu karena dunia yang ingin dia dapatkan atau wanita yang akan dinikahinya, maka balasan hijrahnya itu adalah balasan hijrah kearah yang ditujunya, "(Muttafaq Alaihi, dalam Departemen Ilmiah Madarut Wathan, 2006: 27)

Jika pertimbangan tersebut digunakan pasti dapat membentuk suatu rasa tenang dan aman dalam suatu kehidupan, dan ini merupakan suatu penghargaan Allah, sebagaimana firmanNya dalam QS Surat Al-Fajr ayat 27-30)

"Wahai jiwa yang tenang. Kembalilah kepada Rabmu dengan hati yang puas lagi diridhoi-Nya, Maka masuklah ke dalam golongan hamba-hamba-Ku, dan masuklah ke dalam surga-Ku"

"Bekerja adalah ibadah" menjadikan pusat pertanggungjawaban hanya kepada Allah SWT. Apapun bentuk aktivitas yang dilakukan tentunya didasarkan pada keinginan Allah SWT sebagai pemberi amanah. Untuk mewujudkan tanggungjawab tersebut, maka segala bentuk aktivitas termasuk amalan-amalan shalih haruslah mencerminkan keikhlasan hanya karena Allah dan mengikuti sunah nabi dijadikan suatu barometer untuk menunjukkan pengabdian tersebut. Dijelaskan dalam firman Allah dalam QS. Al-Bayyinah (98):5:

"Dan mereka (jin dan manusia) tidak disuruh beribadah kepada Allah melainkan dengan penuh keikhlasan karena-Nya dalam menjalankan agama yang lurus" (QS. Al-Bayyinah (98):5)

Selaras dengan upaya yang dilakukan oleh manajemen (kru) bank Muamalat cabang Gorontalo ternyata memiliki keyakinan bahwa *result oriented* yang ingin dicapai adalah sasaran ke akhirat, dunia bukanlah motif utama, namun bukan berarti hasil dunia (materi) diabaikan. Upaya tersebut juga selaras pula dengan tujuan utama organisasi bank Muamalat yang ingin mengantarkan semua krunya dan siapa saja yang berinteraksi untuk mencapai kebahagiaan kampung akhirat, sedangkan tujuan jangka pendeknya adalah laba yang ditunjukkan dalam laporan keuangan (Amin 2000: 126).

Prinsip utama yang dianut oleh bank Islam adalah larangan riba (bunga) dalam berbagai bentuk transaksi, menialankan bisnis dan aktivitas perdagangan yang berbasis pada perolehan keuntungan yang sah menurut syariah, dan memberikan zakat (Arifin, 2006:12). Seperti apa yang

telah diceritakan oleh peneliti pada bagian *setting* soal bahwa ada slogan "Area Bebas Riba dan Bebas Rokok" yang dipajang hampir di setiap pintu dan pada tempat tempat strategis, dari slogan tersebut sengaja dipajang agar menjadi pusat perhatian bagi siapa saja yang melihat dan membacanya. Makna yang dapat ditangkap dari pesan tersebut adalah pesan spiritual dan moral. Pertama, "Area Bebas Riba" bahwa bank Muamalat sebagai bank syariah tentunya menunjukkan konsistensinya untuk tidak melakukan atau menghasilkan produk yang bertentangan dengan prinsip-prinsip syariah, yaitu riba (bunga). Kedua, "area bebas rokok," mungkin bagi sebagian orang itu hanyalah pesan biasa, namun kandungan pesan bahwa dengan tidak merokok akan menjadikan lingkungan yang bebas dari polusi sehingga tidak mengganggu orang lain dan lingkungan, dan yang terpenting tidak merusak *firoh* bagi orang yang menghisapnya, dari pesan ini ada konteks saling menghargai dan kebersamaan untuk menjadikan diri dan lingkungan yang bersih dan sehat.

Dari hal ini, nampak jelas bahwa bank Muamalat sebagai penerima amanah memiliki prinsip keyakinan bersumber dari ajaran Islam, dan keyakinan pertanggungjawaban tidak hanya kepada *stakeholder* manusia, namun yang lebih tinggi sebagai tanggungjawab pemberi amanah, yaitu Allah sebagai pencipta. Jika pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki prinsip-prinsip "Budaya Bersih dan Tranparan" dalam menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG), maka bank Muamalat memiliki spirit moral dalam berbisnis dengan prinsip "*Good Corporate Governance*". Pada *Good Corporate Governance*

pertanggungjawaban hanya sebatas pada *stakeholder* manusia tetapi *God Corporate Governance* memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi kepada Tuhan. Tuhan sebagai pusat pertanggungjawaban yang bersumber dari ajaran syariah (Islam) menunjukkan peran bank Muamalat adalah sebagai organisasi spiritual berdasarkan prinsip-prinsip syariah.

Peran dari masalah spiritual sudah menjadi perhatian pada suatu organisasi spiritual dan dianggap sebagai bagian yang terpenting dan perlu dibangun untuk kesuksesan proses organisasi. Menurut Triyuwono (2005) bahwa kurangnya perhatian pada proses menyebabkan organisasi (perusahaan) lemah secara internal. Organisasi yang mendukung kultur spiritual mengakui bahwa manusia memiliki pikiran dan jiwa, berusaha mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, dan hasrat untuk berhubungan dengan orang lain, serta menjadi bagian dari sebuah komunitas (Robbins dan Judge, 2008b:282).

Untuk memahami kinerja manajemen perbankan syariah hubungannya dengan perspektif amanah. Kita perlu mengkaji lebih dulu karakteristik kultur organisasi oleh Ichmiowski *et al* dalam Robbins dan Judge 2008b:283-284) yang mengidentifikasi lima karakteristik kultur yang cenderung ada dalam organisasi spiritual, yaitu kesadaran akan tujuan yang kuat (orang terilhami oleh tujuan yang mereka yakini penting dan bermakna), fokus terhadap pengembangan individual (mereka tidak hanya menyediakan pekerjaan), kepercayaan dan respek (dicirikan oleh tumbuhnya sikap saling percaya, jujur dan terbuka), praktik kerja yang manusiawi, dan toleransi bagi ekspresi karyawan.

Berdasarkan karakteristik tersebut, peneliti memahami bahwa prestasi kinerja yang dilakukan oleh bank Muamalat khususnya cabang Gorontalo sebagai penerima amanah ternyata perwujudan dari tanggungjawab dan perannya yang lain yaitu sebagai organisasi spiritual. Tanggung jawab sebagai organisasi spiritual meyakini bahwa pemberi amanah mutlak yang diyakini adalah Tuhan, tanpa mengabaikan pemberi amanah lainnya (*stakeholders*). Sebagai organisasi spiritual berdasar pada religi (Islam) memiliki keyakinan amanah yang diemban dari Tuhan yang adalah kewajiban mensejahterakan para *stakeholders* tidaklah hanya sekedar menumbuhkan keyakinan mereka akan kesadaran untuk mengingat Tuhan, namun juga memiliki tanggung jawab mensejahterakan dari segi materi (ekonomi umat). Oleh sebab itu, kontribusi ekonomi, kinerja mental, dan kinerja sosial yang diberikan bukan hanya mengantarkan *stakeholders* pada pemenuhan kebutuhan materi, namun juga kebutuhan batin yang akan mengantarkan kepada Tuhan. Apa yang dilakukan oleh setiap individu atau organisasi pertanggungjawaban yang mutlak adalah pertanggungjawaban kepada Tuhan (Triuwono dan Roekhudin, 2000).

Pada konteks akuntansi konvensional, mengkaji kinerja manajemen yang bekerja atas nama organisasi sebagai pihak yang diberikan kepercayaan oleh pemilik modal untuk mengelolanya. Hal yang menjadi kriteria utama dan yang paling dominan adalah menilai seberapa besar manajemen dapat memberikan kontribusi materi berupa laba untuk kepentingan pemilik modal. Pada penelitian ini dengan menggunakan metode kualitatif-interpretif

dengan pendekatan fenomenologi yang dilakukan pada bank Muamalat cabang Gorontalo sebagai obyek penelitian, ditemukan pemahaman tentang kinerja manajemen perbankan syariah, yaitu (1) menciptakan *profit*, (2) perbankkan syariah, yaitu (1) menciptakan *profit*, (2) mewujudkan *ukhuwah* (kekeluargaan), (3) kepercayaan, dan (4) ketataan pada etika syariah.

Deskripsi temuan pemahaman kinerja manajemen perbankan syariah pada level cabang dapat dimaknai bahwa manajemen mengemban amanah yang luas, tidak hanya memiliki makna amanah yang hanya sebatas pandangan materi (ekonomi) seperti yang dipahami oleh organisasi bisnis modern yang mengartikan amanah sebatas organisasi bisnis untuk mensejahterakan pemilik pada tanggungjawab untuk mensejahterakan pemilik perusahaan (*stockholders*) berupa kontribusi laba. Namun juga mengandung makna amanah sebagai organisasi sosial yang ditunjukkan oleh tanggung jawab sosial manajemen untuk meningkatkan pengembangan dan pemberdayaan untuk meningkatkan pengembangan dan pemberdayaan karyawan, komunitas lain, dan masyarakat luas. Dan amanah terakhir yang diemban oleh manajemen adalah tanggung jawabnya sebagai organisasi spiritual, di mana manajemen memiliki keyakinan bahwa ada tanggung jawab lain yang perlu dilakukan buat *stakeholders* lain (karyawan, nasabah, komunitas lain, dan masyarakat), yaitu menumbuhkan motivasi bahwa apapun aktivitas yang dilakukan merupakan pengabdian kepada Tuhan, walaupun sebenarnya spiritual yang ada pada manajemen lebih dominan pada spiritual yang bersumber dari ajaran agama (religi), yaitu berdasarkan pada tuntutan dari syariah Islam.

BAB VIII

PENUTUP



Dalam pandangan hubungan keagenan, manajemen (agen) ditunjuk oleh satu atau beberapa orang pemilik modal (prinsipal) untuk mengelola perusahaan sesuai dengan harapan prinsipal, maka pihak manajemen sebagai penerima amanah sedangkan pihak prinsipal adalah sebagai penerima amanah. Hal yang terpenting, ketika kita berbicara manajemen berhubungan dengan tanggung jawab yang diembannya, maka ada pengkajian mengenai perilaku manajemen sehubungan dengan penilaian kinerja manajemen. Untuk mengkaji bagaimana tanggung jawab manajemen berkaitan dengan kinerja manajemen dalam mewujudkan harapan para prinsipal baik pemilik modal atau *stakeholder* lainnya, maka perspektif amanah yang memiliki makna secara umum sebagai pertanggungjawaban dapat dijadikan sebagai alat analisisnya.

Penelitian ini dilakukan pada konteks manajemen yang lebih kecil, yaitu pada manajemen cabang perbankan

syariah, yaitu bank Muamalat cabang Gorontalo sebagai objek penelitian. Dengan menggunakan pendekatan fenomenologi yang telah dilakukan untuk mengungkap adanya fenomena berdasarkan realitas sosial berkaitan dengan kinerja manajemen perbankan syariah.

Temuan realitas (fenomena) sebagai langkah awal memahami kinerja manajemen perbankan syariah pada level cabang, yaitu: *Pertama*, berdasarkan realitas perspektif kinerja ekonomi hal yang ditemukan adalah dikotomi pengukuran kinerja manajemen cabang menjadi sumber permasalahannya, pengejaran target kinerja dari manajemen pusat mengakibatkan aliansi (mitra) yang telah dibentuk tidak dibina lebih lanjut (dipupuk) karena faktor keterbatasan karyawan yang dimiliki, dan berdasarkan pengalaman yang terjadi ada beberapa pembiayaan produktif yang dianggap dapat memberikan kontribusi keuntungan lebih besar ternyata harapannya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, dari pengalaman tersebut timbul kesadaran manajemen untuk menjalankan tugas sesuai dengan amanah yang diemban, yaitu membina pengusaha kecil baik individu ataupun kelompok. *Kedua*, berdasarkan realitas perspektif kinerja sosial hal yang ditemukan adalah upaya manajemen membangun motivasi kerja kepada karyawan adalah dengan merajut "indahannya kebersamaan" dalam berbagai aktivitas dan motif berbagi dan memberi ditujukan untuk menunjukkan kepedulian sosial objek penelitian kepada *stakeholder*. *Ketiga*, berdasarkan realitas perspektif kinerja mental hal yang ditemukan adalah keterbukaan (transparansi) terhadap laporan keuangan kepada karyawan ternyata

memiliki dampak dalam meningkatkan motivasi kerja dan menumbuhkan kepercayaan yang baik, sehingga terwujud kebersamaan yang menjadi kultur dari organisasi syariah, namun disisi lain dengan prinsip kehati-hatian (*prudential*) menuntut manajemen memberlakukan adanya jaminan dan akad dalam proses pembiayaan. *Keempat*, berdasarkan realitas perspektif kinerja spiritual ditemukan ada kesadaran diri dari pihak manajemen untuk membangun spirit para karyawan dan nasabah melalui membangun spiritual kesadaran diri "bekerja adalah ibadah", selain itu ada upaya dakwah (penerangan agama) kepada masyarakat melalui praktik bisnis yang baik berdasarkan etika syariah (Islam), baik melalui pelayanan produk-produk maupun melalui pelayanan dengan memperlihatkan praktik ihsan dan taqwa.

Realitas yang berhasil ditemukan merupakan fakta empiris berdasarkan interpretasi terhadap data yang ada dan juga merupakan temuan sintesa pemahaman tentang kinerja manajemen perbankan syariah, yaitu: (1) menciptakan profit dengan indikator laba untuk manajemen pusat dan bagi hasil untuk kreditor, (2) mewujudkan *ukhuwah* (kekeluargaan) kebersamaan, kekeluargaan, tolong menolong, dan nasihat menasahati, (3) kepercayaan dengan indikator keterbukaan, kejujuran, disiplin, pelayanan yang baik, dan berhati-hati, dan (4) ketataan pada syariah dengan indikator mengandung nilai ibadah, ketaqwaan, dan ihsan.

Berdasarkan pemahaman tersebut, setelah dianalisis melalui perspektif amanah sebagai refleksi (cerminan) kinerja manajemen perbankan syariah maka dapat dimaknai bahwa manajemen perbankan syariah mengemban tiga

jenis amanah, yaitu *pertama*, amanah sebagai organisasi bisnis yang berorientasi profit (laba) untuk kepentingan *shareholder* dan *keuditor*, dalam hal ini adalah memiliki tanggung jawab kepada manajemen pusat dan *capital provider*. *Kedua*, amanah sebagai organisasi sosial walaupun mungkin tidak murni sebagai organisasi sosial yang hanya melakukan usaha inti dalam pelayanan publik, namun dapat ditunjukkan kontribusi organisasi melalui tanggung jawab sosial manajemen dalam pengembangan dan pemberdayaan kepada para karyawan, komunitas lainnya, dan masyarakat luas. *Ketiga*, amanah sebagai organisasi spiritual yang ditunjukkan dengan adanya kesadaran para manajemen untuk beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah (Islam), dan ditunjukkan pula oleh adanya kesadaran manajemen untuk menumbuhkan dan mengembangkan spiritual para karyawan, nasabah, masyarakat luas sesuai dengan tuntutan syariah, sehingga dapat dijelaskan bahwa pada jenis amanah ketiga ini kinerja manajemen hanya sebatas pada spiritual yang bersumber pada syariah.

Tidak dapat dipungkiri, karena bank Muamalat cabang Gorontalo dipandang sebagai organisasi bisnis yang berdasarkan prinsip-prinsip syariah sehingga realitas yang ada manajemen (Kru) masih sangat mendominasi pencapaian kinerja ekonomi. Dalam hal ini kinerja keuangan menjadi indikator terpenting untuk mempertimbangkan kebijakan yang akan diambil. Perilaku tersebut tentu tidak terlepas dari kebijakan penilaian yang digunakan oleh kantor pusat. Kenyataan yang ada, walaupun statusnya sebagai cabang Aliansi yang ditentukan oleh kantor pusat, namun

indikator-indikator yang ditentukan oleh kantor pusat untuk menilai keberhasilan cabang masih menggunakan indikator keuangan. Oleh sebab itu, dominasi indikator kinerja keuangan menjadi kriteria pengukuran kinerja (prestasi) dapat saja membelenggu nilai-nilai spiritual manajemen (Kru) yang telah dibentuk sebelumnya.

Berdasarkan temuan pemahaman dan jenis amanah tersebut, diyakini bahwa kinerja manajemen perbankan konvensional berbeda dengan perbankan syariah. Jika pada perbankan konvensional, dipahami amanah yang diemban oleh manajemen lebih dominan pada amanah sebagai organisasi bisnis dan sedikit pada amanah sebagai organisasi sosial. Sedangkan pada perbankan syariah meyakini bahwa ada amanah lain selain dari amanah sebagai organisasi bisnis yang bertanggung jawab dalam memakmurkan dari sisi materi kepada *shareholder* dan keuditor, namun juga ditemukan ada makna amanah lain yang diemban, yaitu amanah sebagai organisasi sosial yang peduli melalui pertanggungjawaban sosialnya kepada *stakeholders* yang lebih luas, dan amanah sebagai organisasi spiritual, walaupun sebatas pada ketetapan kepada aturan syariah namun dapat dipahami bahwa manajemen memiliki keyakinan bahwa pertanggungjawaban yang tertinggi adalah kepada Tuhan, sehingga program-program yang dilakukan baik berhubungan dengan pemasaran dan operasional secara umum selalu didasarkan akan pertimbangan sisi spiritual yang bersumber dari ajaran syariah (Islam).

Dalam memakmurkan alam ini, manusia harus mampu menjaga keseimbangan dan keharmonisan dengan

lingkungan, baik manusia dan alam. Manusia diminta untuk tidak menggunakan hawa nafsunya dalam menjalankan amanah tersebut. Langkah yang dapat dilakukan untuk menyeimbangi sifat *materialisme* yang didasari oleh spirit dorongan ekonomi, yaitu seperti apa dilakukan oleh banyak pemikir-pemikir Islam di Indonesia diantaranya Badroen *et al* (2007:79) memberikan cara pemecahannya yaitu melalui memasukkan nilai-nilai Islam sebagai etika religi (syariah) yang bersumber dari Al-Qur'an dan hadith dalam penerapan etika bisnis. Dari langkah tersebut dapat menyeimbangkan sifat materialistik dengan spritualistik.

DAFTAR PUSTAKA



- Agustian, Ary Ginanjar. 2007. *ESQ Power: Sebuah Inner Journey Melalui Al-Ihsan*. Penerbit Arga:Jakarta
- AICPA. 1979. *Objective of Financial Statement*, FASB Statement
- Aji, Gunawan dan Arifin Sabeni, 2003. *Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Komitmen Profesi Sebagai Variabel Intervening*. Makalah Simposium Nasional Akuntansi VI. Surabaya
- Al-Quran dan Terjemahannya. 2006. Penerbit Diponegoro: Bandung
- Amin, A. Riawan. 2004. *The Celestial Management*. Senayan Abadi Publishing: Jakarta
- Amida, Riana. 2004. *Analisa Rasio Camel Sebagai Alat Untuk Menilai Tingkat Kesehatan Bank Syariah*. Skripsi. Unibrav. Malang (Arsip Perpustakaan BI Malang)
- Antonio, Muhammad Syafii. 2007. *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*. Gema Insani Press bekerja sama dengan Yayasan Tazkia Cendekia
- Ariadi, Nanang E, dan Dwi Sugiarto. 1999. *Studi Sistem Ekonomi Islam Sebagai Sistem Ekonomi Alternatif (Telaah Kritis Terhadap Pola Kebijakan Ekonomi Orde Baru)*. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan* Vol 2 No. 1

- Arifiani, Rahmawaty. 2006. *Analisis Rasio Keuangan Camel Dalam menilai Tingkat Kesehatan Bank Umum Mengklasifikasikan Kinerja Bank (Studi Pada Bank Umum Tahun 2003-2004)*. Tesis. Unibraw. Malang (Arifiani Perpustakaan BI Malang)
- Arifin, Zainul. 2006. *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*, Pustaka Alvabet: Jakarta
- Badroen, Faisal. Suhendra, M. Arief Mufræni, dan Ahmad D. Bashori. 2007. *Etika Bisnis dalam Islam*. Kencana Prenada Media Group: Jakarta
- Bank Indonesia (Biro Perbankan Syariah). 2002. *Cetak Biru Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia*.
- Bank Muamalat Indonesia. 2007. *Annual Report Tahun 2006*, www.bmi.co.id
- Bank Muamalat Indonesia. 2008. *Annual Report Tahun 2007*, www.bmi.co.id
- Baydoun, N. and Roger Willet. 2000. *Islamic Accounting Theory. The AAANZ Annual Conference*
- Bertens, K. 2000. *Pengantar Etika Bisnis*. Kanisius: Jakarta
- Bourne, Mike, Monica Franco and John Wilkes. 2003. *Corporate Performance Management. Measuring Business Excellence*. Vol 7 No. 3
- Buchori, Achmad, Bambang Himawan, Edi Setiawan, Nyimas Rohmah. 2003. *Kajian Kinerja Industri BPRS DI Indonesia. Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan*, Vol 5 No. 4
- Budiarsi, Sri Yuman. 2005. *Corporate Sustainability: Melalui pendekatan Corporate Social Responsibility, Media Ekonomi Tahun XV No. 2*
- Budiman, Arief dan Abubakar Baradja. 2001. *Mental Sehat Hidup Nikmat, Mental Sakit Hidup Pahit*. Studia Press: Jakarta
- Bungin, M. Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Kencana Prenada Media Group: Jakarta
- Creswell, Jhon W. 1994. *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Traditions*. SAGE Publications. International Educational and Professional Publisher. Thousand Oaks London, New Delhi.
- David, Fred R. 2005. *Strategic Management*. Penerjemah Ichsan Setiyo Budi. Salemba Empat: Jakarta
- Daymon, Cristine dan Immy Holloway. 2008. *Riset Kualitatif dalam Public Relations dan Marketing Communications*. Diterjemahkan oleh Cahya Wiratama. Penerbit Bentang: Yogyakarta
- Departemen Keuangan Republik Indonesia Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan. 2007. *Peraturan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga keuangan No. Per 03/BI/2007 tentang Kegiatan Perusahaan pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah*.
- Dewan Syariah Nasional (DSN). 2000. *Keputusan Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia No. 03 Tahun 2000 tentang Petunjuk pelaksanaan Penetapan Anggota Dewan Pengawas Syariah Pada Lembaga Keuangan*

- Dusuki, Asyraf Wajidi and Nurdianawati Irwani Abdullah. 2007. Why Do Customers patronise Islamic Bank? *International Journal of Bank Marketing*. Vol 25 No. 3
- Hafidhuddin, Didin dan Henri Tanjung. 2003. *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Gema Insani Press:Jakarta
- Hamidah, Siti, Eka Afnan Toena dan Agus Suman. 2001. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Lembaga Keuangan Syariah Battul Maal Wat Tamwil. *Jurnal Tema* Vol. II, No. 2
- Hansen Don R. Dan Maryanne M. Mowen. 2006. *Management Accounting*. Penerjemah Dewi Fitriyani dan Denny Arnon Kwary. Salemba Empat: Jakarta
- Harahap, Syofyan Syafri. 2001. *Akuntansi Islam*. PT. Bumi Aksara: Jakarta
- Harahap, Syofyan Syafri. 2007. *Teori Akuntansi*. PT. Rajagrafindo Persada: Jakarta
- Heaton, Dennis P., Jane Schmidt-Wilk dan Frederick Travis. 2004. Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 17 No. 1.
- Hunger, J. David, dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Penerjemah Julianto Agung. Penerjemah Andi: Yogyakarta.
- Hussain, Md. Mostaque dan A. Gunasekaran. 2002. Perspectives Management Accounting and Performance Measures in Japanese Bank. *Managing Service Quality* Vol 12 No. 4

- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). 2002. *Standar Akuntansi Keuangan*. Salemba Empat: Jakarta
- Irianto, Gugus. 2006. Dilema "Laba" Dan Rerangka Teori Political Economy of Accounting (PEA). *Jurnal Tema* Vol. 7 No. 2
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta
- Kasmir. 2006. *Etika Customer Service*. Rajagrafindo Persada: Jakarta
- Kelana, Irwan (Wartawan Republik). 2007. Wawancara dengan Ahmad Riawan amin: Bangsa Kita Belum Pantas berlibur. *Niriah.Com*
- Khan, Feisal. 2010. How 'Islamic' is Islamic Banking?. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 6. P. 805-820
- Komar, Setul. 2004. Akuntansi pertanggungjawaban Sosial (Social Responsibility Accounting) dan Korelasinya dengan Akuntansi Islam. *Media Akuntansi* Edisi 42: 54-58
- Ludigdo, Unti dan Agustiningtyas Marini. 2003. Pemberdayaan Zakat, Infaq, dan Shodaqoh: Prospek Sebagai Pilar Pencapaian Kemakmuran Masyarakat (Kasus Kabupaten Trenggalek). *Jurnal Lintasan Ekonomi* Vol. XX No. 1
- Maghfirah, Esther Dwi. 2004. Prospek Perbankan Syariah Pasca Fatwa MUI. *Solusihukum.com*

- McCormick, Donal W. 1994. Spirituality and Management. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 9 No. 6. pp 5-8
- Metawa, Saad A. Mohammed Almossawi. 1998. Banking Behavior of Islamic Bank Customers: Perspektif and implications. *International Journal of Bank Marketing* 16/7
- Muhajir. N.H. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rako Sarasih.
- Muhammad. 2005a. *Manajemen Bank Syariah*. UPP AMIP YKPN: Yogyakarta
- Muhammad. 2005b. *Pengantar Akuntansi Syariah*. Salemba Empat: Jakarta
- Muhyidin, Muhammad. 2007. *Manajemen ESQ Power*. Diva Press: Yogyakarta
- Mulawarman, Aji Dedi, Iwan Triyuwono, dan Unti Ludigdo. 2006. *Rekonstruksi Teknologi Integralistik Akuntansi Syariah: Shariate Value Added Statement*. Makalah Simposium Akuntansi Nasional (SNA) 9. Padang
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard. Alat Manajemen Kontemporer Untuk Melipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta
- Moleong, Lexy, 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Moneva, Jose M., Juana M. Rivera-Lirio and Maria J. Munoz-Torres. 2007. The Corporate Stakeholder Commitment and Social and Financial Performance. *Industrial Management and Data Systems* Vol 107 No. 1 www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm

- Naser, Kamal, Ahmad Jamal, and Khalid Al-Khatib. 1999. Islamic Banking: A Study of Customer satisfaction and Preferences In Jordan. *International Journal Of Bank Marketing* 17/3
- Nasikh, Mohammad. 2007. *The Spiritual Manager: Panduan Menjadi Manajer Handal Sesuai dengan Ajaran Islam*. Lintas Pustaka: Jakarta
- Nur, Hidayat. 2002. *Laporan Keuangan: Basis Implementasi Amanah*. Media Akuntansi Edisi 27: 44-46
- Republika. 11 Agustus 2006. *Kinerja Deutsch Telekom AG Merosot*. Hal 15 dan *Medco Batal Jual Apexindo*. Hal. 1
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008a. *Organizational Behavior* Buku 1. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Salemba Empat: Jakarta
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008b. *Organizational Behavior* Buku 2. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Salemba Empat: Jakarta
- Sule, Ernie Tisnawati. 2002. Keterkaitan antara Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 1 No. 1 (27-52)
- Parmudi, Muchammad. 2005. *Sejarah dan Doktrin Bank Islam*. Kutub: Yogyakarta
- Peraturan Bank Indonesia Nomor: 9/1/PBI/2007 Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Berdasarkan Prinsip Syariah
- Purwohedi, Unggul and Imam Ghozali. 2006. Designing The Balanced Scorecard Weight on Syariah Bank Branches

- Thought Performance Measurement (An Empirical Study on Bank Syariah Mandiri. *Simpodium Nasional Akuntansi (SNA) 9* Padang.
- Purwohedi, Unggul. 2004. Akuntansi syariah dan pengembangannya. *Media Akuntansi*. Edisi 38: 54-61
- Scott, William R. 2003. *Financial Accounting Theory*. Prentice Hall: Toronto
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Lembaga Penerbit FE Universitas Indonesia: Jakarta
- Sudarsono, Heri. 2003. Prospek dan Perkembangan Bank Syariah di Indonesia. *Jurnal Fokus Ekonomi FE STIE Situbank Semarang*.
- Sukoharsono, Eko Ganis. 2006. Alternatif Riset kualitatif Sains Akuntansi: Biografi, Phenomenologi, Grounded Theory, Critical Ethnography, dan case study. *Pelatihan Metodologi Penelitian*. Program A3 Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya.
- Sumarta, Nurmadi H. dan Yogyanto. 2000. Evaluasi Kinerja Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Dan Thailand. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan Vol. 3* No. 2
- Sunardjanto, Djoko. 2000. Aktualisasi Filsafat Ilmu Sebagai Dasar Dan Arah Pengembangan Ilmu Ekonomi: Epistemologi dan Perkembangan Teori Akuntansi. *Jurnal Perspektif Vol. 5* No. 2
- Sunaryo dan Zakaria Bahari. 2012. Organization Ethic Reputation and Customers loyalty: Perseption of Muslim Customer Sharia Banking. *Asia-Pacific Management and Business Application*. Vol. 1. No.1 p. 69-80
- Supriyono, R.A. 1998. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. BPFE: Yogyakarta
- Tarsidin dan Perry Warjito. 2006. Perbankan Syariah Dan Perbankan Berdasarkan Bunga: Manakah Yang Lebih Optimal?. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan Vol. 9* No. 2
- Triyuwono, Iwan. 1997. Akuntansi Syariah dan Koperasi: Mencari Bentuk Dalam Bingkai Metafora Amanah. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia Vol.1* No. 1
- Triyuwono, Iwan. 2000. *Organisasi dan Akuntansi Syariah*. LKis: Jakarta
- Triyuwono, Iwan. 2002. *Kearifan Lokal: Internalisasi "Sang Lain" Dalam Dekonstruksi Pengukuran Kinerja Manajemen*. Disampaikan dalam acara Seminar Regional Sehari oleh Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Malang
- Triyuwono, Iwan. 2005. Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan (TKS) Bank Syariah. Makalah disampaikan pada *Seminar Ekonomi dan Keuangan Islam*. Universiti Utara Malaysia (UUM)
- Triyuwono, Iwan, 2006a. *Akuntansi Syariah: Menuju Puncak Kesadaran Ketuhanan Manunggaling Kawula-Gusti*. Disampaikan pada Rapat Terbuka Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar bidang Ilmu Akuntansi Syariah pada FE Unibraw
- Triyuwono, Iwan, 2006b. *Perspektif, Metodologi, dan Teori Akuntansi Syariah*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Triyuwono, Iwan. 2011. ANGELS: Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan (TKS) Bank Syariah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. Vol. 2. No. 1 p. 1-21
- Triyuwono, Iwan dan Roekhudin. 2000. Konsistensi Praktik Sistem Pengendalian Intern dan Akuntabilitas pada Lazis (Studi Kasus di Lazis X Jakarta). *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* Vol. 3 No. 2
- Toms, J.S. 2010. Calculating Profit: A Historical Perspective on the Development of Capitalism. *Accounting, Organization and Society*. Vol. 35 p. 205-221
- Umar, Husein, 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan, Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif, dan Modern*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Velasquez, Manuel G. 2005. *Etika Bisnis, Konsep dan Kasus*. Penerjemahkan Ana Purwaningsih, Kurnianto dan Totok Budisantoso. Penerbit Andi: Yogyakarta
- Velde, Eveline Van de, Wim Vermeir dan Filip Corten. 2005. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Corporate Governance* Vol 5 No. 3
- Wibowo, Edy dan Untung Hendy Widodo. 2005. *Mengapa memilih Bank Syariah?*. Chalia Indonesia: Jakarta
- Widyanto, Eko A. 2005. Informasi Religius sebagai Variable Moderating dalam Hubungan antara Informasi Akuntansi dan Informasi Non Akuntansi serta Pengaruhnya terhadap Pengajian Pembiayaan Mudharabah pada Bank Syariah. *Tesis tidak dipublikasikan*. Universitas Brawijaya: Malang
- Wildaniyati, Arini. 2006. Penerapan Prinsip Good Corporate Governance pada Unit Syariah (Studi pada BRI Syariah). *Tesis*. Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang
- Wiyono, Slamet, 2005. *Cara Mudah Memahami Akuntansi Perbankan Syariah Berdasarkan PSAK dan PAPS*. Grasindo: Jakarta
- Yusuf, Muhammad dan Wiroso. 2007. *Bisnis Syariah*. Mitra Wacana Media: Jakarta
- Yuwono, Sony, Edy S. dan Muhammad Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang berfokus pada Strategi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Zahara, Zakiah. 2007. Peran Kualitas Layanan terhadap Kepuasan, Kepercayaan, Komitmen, dan Loyalitas Nasabah dalam Hubungan Kemitraan (Studi pada bank syariah di Makassar). *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. Volume 8 Nomor 3
- Zairi, Mohamed dan Jhon Peters. 2002. The Impact On Social Responsibility On Business Performance. *Managerial Auditing Journal* 17/4
- Zohar, Danah dan Ian Marshall. 2005. *Spiritual Capital, Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*. Mizan: Bandung
- Zohar, Danah dan Ian Marshall. 2007. *SQ: Kecerdasan Spiritual*. Mizan: Bandung
- Zuhroh, Idah. 2003) Analisis Kinerja Keuangan Perbankan Syariah Yang Go Publik. *Jurnal Media Ekonomi* Vol 18 No. 24

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Niswatin. Lahir di Kendari tanggal 12 Desember 1977 dari Bapak Sarjani dan Ibu Murtini (Almh). Anak pertama dari 6 bersaudara (Niswatin, Khairil Anam, Rahmat Nur Al-Ashahab (Alm), Hadi Prasetyo, Joko Priyanto, dan Siti Zulaikha (Almh)).

Menempuh pendidikan Taman Kanak-kanak Persiti Kartika Chandra Kirana Yonif 721 Sanrego-Bone Sulawesi Selatan tahun 1983. Menyelesaikan pendidikan dasar dan menengah di Kendari (Sulawesi Tenggara), yakni SD Negeri Tridana Mulya-Kendari (1992), Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kendari (1992), Sekolah Menengah Ekonomi Tinggi (SMEA) Negeri Kendari (1995). Pendidikan tinggi (sarjana S-1), yakni Sarjana Pendidikan (S.Pd) program Pendidikan Ekonomi Akuntansi pada Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Negeri Gorontalo (1995) dan Sarjana Ekonomi (S.E.) program Akuntansi pada Universitas Kanjuruhan Malang (2008). Memperoleh gelar Magister Sain Akuntansi (MSA) pada program Magister Sain Akuntansi PPS-Universitas Brawijaya Malang (2008). Sejak tahun 2002 diangkat sebagai staf pengajar pada Jurusan Ekonomi Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Gorontalo dengan jabatan terakhir "Lektor" pada golongan III/b. Menikah dengan Mohammad Ali Imran, S.E. pada tahun 2001, dan telah dikaruniai seorang putra Muhammad Falih Marwan.

Niswatin. Lahir di Kendari tanggal 12 Desember 1977 dari Bapak Sarjani dan Ibu Murtini (Almh). Anak pertama dari 6 bersaudara (Niswatin, Khairil Anam, Rahmat Nur Al-Ashahab (Alm), Hadi Prasetyo, Joko Priyanto, dan Siti Zulaikha (Almh)).

Menempuh pendidikan Taman Kanak-kanak Persit Kartika Chandra Kirana Yonif 721 Sanrego-Bone Sulawesi Selatan tahun 1983. Menyelesaikan pendidikan dasar dan menengah di Kendari (Sulawesi Tenggara), yakni SD Negeri Tridana Mulya-Kendari (1992), Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kendari (1992), Sekolah Menengah Ekonomi Tingkat Atas (SMEA) Negeri Kendari (1995). Pendidikan tinggi (sarjana S-1), yakni Sarjana Pendidikan (S.Pd) program Pendidikan Ekonomi Akuntansi pada Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Negeri Gorontalo (1995) dan Sarjana Ekonomi (S.E.) program Akuntansi pada Universitas Kanjuruhan Malang (2008). Memperoleh gelar Magister Sain Akuntansi (MSA) pada program Magister Sain Akuntansi PPS-Universitas Brawijaya Malang (2008).

Sejak tahun 2002 diangkat sebagai staf pengajar pada Jurusan Ekonomi Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Gorontalo dengan jabatan terakhir "Lektor" pada golongan III/b. Menikah dengan Mohammad Ali Imran, S.E. pada tahun 2001, dan telah dikaruniai seorang putra Muhammad Falih Marwan.

ZAHR
Publishing

Kadisoka Trusmi RW.02, Purwokerto Barat,
Kabupaten Semarang, Yogyakarta 55584
CP-0857 258 94490
Email: zahirpublishing@gmail.com

ISBN: 978-602-60431-4-6



9 786026 043146