

Bukti Kinerja Bidang B (Penelitian)

Menghasilkan karya ilmiah hasil penelitian atau pemikiran yang dipublikasikan

Jurnal Nasional berbahasa Inggris atau bahasa resmi (PBB) terindeks pada basis data yang diakui Kemenristekdikti contohnya: CABI atau Index Copernicus International (ICI) atau Jurnal nasional terakreditasi peringkat 3 dan 4

EMOSI DALAM TULISAN



THE CELESTIAL MANAGEMENT: KAJIAN HISTORIS RESILIENSI BANK MUAMALAT MELEWATI KRISIS EKONOMI TAHUN 1998-2000
THE CELESTIAL MANAGEMENT: HISTORICAL STUDY OF BANK MUAMALAT RESILIENCE THROUGH THE ECONOMIC CRISIS 1998-2000

Budi Sarasati, Herbudhi Setio Tono
73-81

DOI: <https://doi.org/10.30605/nisbah.v4i2.4444>
Abstract View: 87
PDF Downloads: 177

PDF

IMPLEMENTASI 5C PADA PROSES PEMBIYAAAN RUMAH BANK MEGA SYARIAH DEPOK SAAT COVID-19
IMPLEMENTATION OF 5C IN THE HOUSE FINANCING PROCESS OF MEGA SYARIAH BANK DEPOK DURING COVID-19

Farra Zakiyah Putri Sholeha, Mira Rahmi, Suci Nugraheni
82-91

DOI: <https://doi.org/10.30605/nisbah.v4i2.4445>
Abstract View: 186
PDF Downloads: 344

PDF

ANALISIS PENGARUH MERGER BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) TERHADAP SWITCHING BEHAVIOR NASABAH DI LUAR PENGGUNA BSI
ANALYSIS OF THE EFFECT OF THE MERGER OF INDOONESIAN SHARIA BANKS BSI ON THE SWITCHING BEHAVIOR OF CUSTOMERS OUTSIDE OF BSI USERS

Henna Perdiwi, Adi Rahmammur Ilmi, Agung Al Asyary
92-97

Journal Template

Submit Manuscript

Submit a Manuscript

Indexing

INDEXED BY:

SINTA Google
GARUDA
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL
EBSCO
MORAREF
Directory of Research Journal

mail.google.com/mail/u/5/#search/jurnal+nisbahVTMhg2W5fRtXg9dsPmBtPmG

Gmail

Search: jurnal nisbah

[JN] Submission Acknowledgement

Anas AlNifri ano-reply@nisbah.ac.id
Kirim: 23 Des 2021, 16:21

Inggris Indonesia Terjemahkan pesan

halo sarasati

Thank you for submitting the manuscript, "THE CELESTIAL MANAGEMENT: KAJIAN HISTORIS RESILIENSI BANK MUAMALAT MELEWATI KRISIS EKONOMI TAHUN 1998-2000. THE CELESTIAL MANAGEMENT: HISTORICAL STUDY OF BANK MUAMALAT RESILIENCE THROUGH THE ECONOMIC CRISIS 1998-2000" to **NISBAH JURNAL** PERSANKAN SYARIAH. With the online journal management system that we are using, you will be able to track its progress through the editorial process by logging in to the journal web site.

Submission URL: <https://ejournal.uniba.ac.id/author/Default.aspx?submissionId=3963>
Username: budi_sarasati

If you have any questions, please contact me. Thank you for considering this journal as a venue for your work.

Anas AlNifri

Berkontak-lambalah dalam berbuat kebajikan. [Universitas Djuanda](https://www.uniba.ac.id/)

Balas Teruskan

NISBAH: Jurnal Perbankan Syariah

← Back to Submissions

Workflow Publication

Submission Review Copyediting Production

Submission Files

Search

16240	Budi Sarasati.docx	December 23, 2021	Article Text
16241	Vol 7 (2) - JN 2 Budi Sarasati (73-81).pdf	December 23, 2021	Article Text

Download All Files

Pre-Review Discussions

Add discussion

Name	From	Last Reply	Replies	Closed
No items				

NISBAH: Jurnal Perbankan Syariah

← Back to Submissions

Metadata References Galleys

Title

THE CELESTIAL MANAGEMENT; KAJIAN HISTORIS RESILIENSI BANK MUAMALAT MELEWATI KRISIS EKONOMI

Subtitle

THE CELESTIAL MANAGEMENT; HISTORICAL STUDY OF BANK MUAMALAT RESILIENCE THROUGH THE ECON

Abstract

Bank Muamalat Indonesia adalah bank syariah pertama di Indonesia, berdiri tahun 1992. Prinsip operasional BMT murni sesuai syariah yang dalam operasional terdapat dewan pengawas syariah, agar terjaga dari unsur riba. Tahun 1997 Indonesia mengalami krisis ekonomi yang parah. Namun BMT tetap bisa bertahan dengan tanpa pemberian suntikan dana dari pemerintah. Tidak seperti bank konvensional yang mulai di merger dan bahkan bankrut, BMT malah mendapatkan laba. Tujuan penelitian adalah mengungkap fakta sejarah bahwa budaya organisasi berbasis spiritual sangat efektif diterapkan dalam sebuah institusi perbankan. Permasalahan yang dikembangkan adalah "Bagaimana..."

Save

**THE CELESTIAL MANAGEMENT; KAJIAN HISTORIS RESILIENSI BANK MUAMALAT
MELEWATI KRISIS EKONOMI TAHUN 1998-2000**

**THE CELESTIAL MANAGEMENT; HISTORICAL STUDY OF BANK MUAMALAT
RESILIENCE THROUGH THE ECONOMIC CRISIS 1998-2000**

Budi Sarasati^{1a}, Herbudhi Setio Tomo²

¹Program Studi S1 Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jl. Raya Perjuangan
Margamulya, Bekasi Utara.

²Program Studi Magister Ekonomi Syariah Universitas Azzahra, Jl. Raya Jatinegara Barat No.144,
Bidara Cina, Jatinegara Barat, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

^aKorespondensi: budi.sarasatiubj@dsn.ubharajaya.ac.id

ABSTRAK

Bank Muamalat Indonesia adalah bank syariah pertama di Indonesia, berdiri tahun 1992. Prinsip operasional BMI murni sesuai syariah yang dalam operasional terdapat dewan pengawas syariah, agar terjaga dari unsur riba. Tahun 1997 Indonesia mengalami krisis ekonomi yang parah. Namun BMI tetap bisa bertahan dengan tanpa pemberian suntikan dana dari pemerintah. Tidak seperti bank konvensional yang mulai di merger dan bahkan bankrut, BMI malah mendapatkan laba. Tujuan penelitian adalah mengungkap fakta sejarah bahwa budaya organisasi berbasis spiritual sangat efektif diterapkan dalam sebuah institusi perbankan. Permasalahan yang dikembangkan adalah “Bagaimana budaya organisasi *Celestial Management* dapat terbentuk? Bagaimana pemimpin mensosialisasikan budaya kerja *Celestial Management*? Dan bagaimana hubungan antara budaya organisasi *Celestial Management* dengan peningkatan kinerja karyawan?”. Metode penelitian menggunakan kualitatif historis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Muamalat telah mengukir sejarah tentang pentingnya budaya organisasi berbasis spiritual yang melandasi seluruh kegiatan operasional bank. Kesimpulan penelitian adalah prinsip dzikir, mikr dan pikir perlu dijalankan secara kontinyu agar BMI dapat tetap eksis di dunia perbankan Indonesia.

Kata Kunci: Celestial Management, Bank Muamalat Indonesia, Krisis Ekonomi

ABSTRACT

Bank Muamalat Indonesia is the first Islamic bank in Indonesia, founded in 1992. The operational principle of pure BMI is in accordance with sharia, which in operation has a sharia supervisory board, so that it is protected from the element of usury. In 1997 Indonesia experienced a severe economic crisis. However, BMIs can still exist without giving an injection of funds from the government. Unlike conventional banks that have begun to merge and even go bankrupt, BMIs actually get a profit. The research objective is to reveal the historical fact that a spiritual-based organizational culture is very effective in a banking institution. The problem developed is “How can the *Celestial Management* organizational culture be formed? How do leaders socialize the work culture of *Celestial Management*? And how is the relationship between *Celestial Management* organizational culture and employee performance improvement? The research method uses historical qualitative. The results show that Bank Muamalat has been late in making a history of the importance of a spiritual-based organizational culture that underlies all bank operational activities. The conclusion of this research is that the principles of dhikr, mikr and pikir need

to be carried out continuously so that BMIs can continue to exist in the Indonesian banking world.

Keywords: Celestial Management, Indonesian Muamalat Bank, Economic Crisis

Sarasati, B., & Tomo, H. S. 2021. The Celestial Management; Kajian Historis Resiliensi Bank Muamalat Melewati Krisis Ekonomi Tahun 1998-2000. *NISBAH: Jurnal Perbankan Syariah* 7 (2): 73-81.

PENDAHULUAN

Bank Muamalat Indonesia (BMI) didirikan tahun 1991, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan dan Bank Indonesia. Saat itu merupakan satu-satunya Bank yang berdiri atas landasan Syariah Islam. Pada pelaksanaan operasional, BMI menerapkan sistem yang berbeda dengan bank konvensional. Walaupun begitu setiap orang dapat menjadi nasabah BMI, tak terkecuali yang non muslim. Pada kurun waktu dari mulai berdiri sampai dengan sekarang, tentu saja BMI mengalami juga pasang surut, terlihat dari neraca laba-rugi tahunan yang terdapat dalam *Annual Report* (laporan tahunan) BMI. Sebagai bank yang baru lahir, tentu saja masih banyak kekurangan disana-sini. Peneliti fokus pada hal yang bersifat internal seperti pengelolaan sumber daya insani, komitmen kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Selain harus survive, BMI juga dihadapkan pada hal-hal internal tersebut.

Wacana budaya organisasi di BMI mulai diterapkan tahun 1992, setahun setelah berdiri. Pada pelaksanaannya budaya organisasi tersebut belum terstruktur dan dilembagakan oleh pimpinan.

Berawal dari krisis ekonomi yang melanda bangsa Indonesia pada tahun 1997, berdampak pada semua aspek kehidupan berbangsa masyarakat Indonesia. Tak terkecuali sektor perbankan yang paling parah terkena dampaknya, dan Bank Muamalat adalah salah satu bank swasta yang terkena dampak krisis tersebut.

Paparan di atas memandu peneliti untuk merumuskan masalah penelitian

ini, yaitu: Bagaimana budaya organisasi "*Celestial Management*" dapat terbentuk? Bagaimana cara mensosialisasikan budaya kerja "*Celestial Management*?" Bagaimana cara pimpinan membumikan budaya organisasi "*Celestial Management*?" Dan bagaimana hubungan antara budaya organisasi "*Celestial Management*" dengan peningkatan kinerja karyawan"?

MATERI DAN METODE

Pembicaraan tentang budaya organisasi baru marak pada tahun 1980 an. Schein & Schein (2016), menjelaskan budaya organisasi merupakan "*...a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceived, think, and feel in relation to those problems*".

Sutrisno (2018), berpendapat istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, yaitu perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Tinjauan histori tentang BMI berkaitan erat dengan tingkat visibilitas sebuah budaya organisasi. Pendapat (Schein & Schein, 2016), bahwa tinggi-rendahnya efektivitas suatu perusahaan dipengaruhi oleh asumsi-asumsi dasar dari budaya organisasi yang dimiliki oleh

perusahaan tersebut. Schein menggunakan istilah *basic assumption* karena hal ini mengarah pada sesuatu yang dapat dianggap benar dan harus diterapkan oleh anggota tanpa harus memahami terlebih dulu dan tidak ada kompromi. Asumsi dasar terdiri dari tingkatan-tingkatan, dimulai *Artifacts* pada level pertama, selanjutnya *Espoused Beliefs & Values* di level kedua dan *Underlying Assumption* di level tiga. Pada pelaksanaannya level ini mempengaruhi tingkat visibilitas budaya yang dimiliki organisasi. Makin tinggi total nilai karakteristik makin efektif kinerja sebuah perusahaan.

Pada organisasi yang besar biasanya terdapat kultur yang dominan dan beberapa sub kultur yang menjadi bagian dari kultur itu sendiri. Di dalam kultur dominan maupun subkultur terdapat core value yaitu nilai primer yang diterima oleh seluruh anggota organisasi. Perhatian peneliti adalah pada hal bagaimana anggota organisasi mempelajari budaya organisasinya? Untuk pertanyaan ini ada beberapa mekanisme untuk memindahkan budaya organisasi kepada anggota yaitu: Simbol, Slogan, Cerita, Jargon, Seremonial, dan Pernyataan. Setiap organisasi dapat menggunakan semua cara tersebut atau bisa juga bertahap disesuaikan dengan kemampuan perusahaan, dan yang terpenting adalah fokus pemimpin memandang penting atau tidaknya budaya organisasi bagi kemajuan perusahaan.

Diskusi tentang budaya organisasi tidak terlepas dari fungsinya. Robbins (2001), membagi menjadi empat, antara lain : 1) Budaya mempunyai suatu peran pembeda, 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, 3) Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual, 4) Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Para peneliti mencoba mengidentifikasi dan mengukur beberapa tipe organisasi budaya guna mempelajari hubungan antara tipe budaya dan efektifitas organisasi. Perhatian tentang studi ini dimotivasi oleh kemungkinan bahwa budaya tertentu lebih efektif dibanding dengan yang lain. Sayangnya penelitian tidak dapat menguak tipologi jenis budaya universal yang dapat diterima oleh semua masyarakat dan organisasi.

Selanjutnya (Kreitner & Kinicki, 2004) membagi tiga tipe umum dari organisasi budaya, meliputi: 1. *Constructive culture* ; Adalah budaya yang dapat mendorong karyawan berinteraksi dengan anggota lain, dan bekerja sesuai tugas dan fungsinya, di sisi lain budaya tersebut akan mengarahkan mereka pada pemuasan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendorong keyakinan normative (norma standar yang dapat diterima oleh kelompok atau anggota masyarakat) yang berhubungan dengan prestasi (achievement), aktualisasi diri (self actualizing), semangat kemanusiaan (humanistic-encouraging), dan afiliasi (affiliative). 2. *Passive-defensive culture*; Bertentangan dengan *Constructive culture*, budaya ini merupakan budaya yang melanggar keyakinan dari karyawan manakala mereka harus berhubungan dengan orang lain, dan hal tersebut tidak mengancam keamanan pekerjaan mereka. Budaya ini memaksa keyakinan normative berhubungan dengan kesepakatan (approval), kebiasaan (conventional), ketergantungan (dependen), dan penghindaran (avoidance). 3. *Aggressive-defensive culture*; Adalah budaya yang mendorong karyawan untuk pendekatan terhadap tugas dengan semangat, sesuai perintah untuk melindungi keamanan status dan pekerjaan mereka. Tipe budaya ini lebih merefleksikan keyakinan normative ke oposisi (*oppositional*), kekuatan (*power*), kompetisi

(*competitive*), dan kesempurnaan (*perfectionist*).

Berbagai literatur yang Penulis pakai sebagai rujukan, belum ada yang mengaitkan antara *beliefs in God* ini dengan budaya organisasi, artinya core value pada budaya organisasi yang dominan merujuk/meletakkan ajaran Tuhan dalam praktek berorganisasi. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* menyebutnya sebagai spirituality and organizational culture. Dia menyebutkan bahwa spiritualitas *Workplace Spirituality* bukan tentang bagaimana praktek religi itu dipraktekkan. Hal ini juga bukan tentang Tuhan atau ajaran Tuhan. *Workplace spirituality* mengakui bahwa orang-orang mempunyai kehidupan internal yang dijunjung tinggi, dengan bekerja sepenuh hati, mencari arti dan tujuan dari pekerjaan mereka, berhubungan dengan orang lain serta menjadi bagian dari kehidupan bermasyarakat. Berbeda dengan budaya organisasi BMI. Bank tersebut benar-benar menerapkan *Workplace Spirituality* sebagai tempat kerja sekaligus beribadah kepada Tuhan.

Beberapa referensi yang penulis dapatkan dari jurnal tentang *organizational change* menunjukkan perkembangan yang pesat dari paradigma tentang budaya organisasi spiritual, sejak tahun 1999. Bahkan perusahaan-perusahaan besar di negara maju seperti Amerika (seperti Tom's of Maine, Bank of Montreal, Schneider Engineering Corporation, Lancaster Laboratories) yang dianggap sebagai negara sekuler pun menganut dan menerapkan budaya organisasi yang berlandaskan spiritual.

(Wagner-Marsh & Conley, 1999), berhasil mengumpulkan data dari review literature, observasi profesional, dan wawancara individu secara mendalam terhadap pimpinan perusahaan, menyatakan bahwa terdapat enam kunci agar berhasil dalam menjalankan roda perusahaan dengan menggunakan prinsip budaya organisasi spiritual. Keenam nilai

tersebut adalah Jujur terhadap diri sendiri, Pernyataan filosofis dari pemilik perusahaan, Hubungan yang bermutu dan jujur antar sesama pekerja, Komitmen terhadap kualitas dan servis, Komitmen pada sesama anggota organisasi, dan Seleksi personil yang cocok dengan filosofis spiritual perusahaan.

Peneliti lain (Fry, 2003), mengatakan bahwa faktor kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mensosialisasikan budaya organisasi spiritual kepada para employee.

Pemimpin menginternalisasikan kehidupan spiritualnya ke dalam kehidupan sehari-hari dan kemudian mempraktekannya dalam memimpin organisasi. Ternyata outcome menunjukkan kinerja karyawan meningkat.

Disertasi (Quatro, 2002), menyimpulkan bahwa sebuah organisasi yang menonjolkan kultur budaya spiritual, menunjukkan kemampuan signifikan jangka panjang dalam menaikkan laba bersih tahunan dan Return on Assets (ROA ; Perbandingan antara laba dan aset perusahaan). Makin tinggi ROA makin efektif pengelolaan sebuah perusahaan). Selain itu organisasi yang memberlakukan nilai-nilai normatif spiritual menunjukkan peningkatan kinerja karyawan yang signifikan pula.

Penelitian ini menggunakan metode historis, terdiri dari tahapan-tahapan yaitu: 1) teknik pemilihan topik dan 2) penyusunan rencana penelitian. Langkah kedua ini terdiri dari: heuristik, kritik sumber, interpretasi dan historiografi (Sulasman, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Medio Agustus 1997, manakala Bank Indonesia menerapkan *Tight Money Policy* dengan menetapkan bunga simpanan hingga 70 persen, membuat banyak bank kelimpungan. Di satu sisi Bank Indonesia berhasil menyedot uang masuk kembali ke sistem perbankan, sehingga bisa menekan spekulasi yang

meningkat dari pembelian dolar. Namun disisi lain, kebijakan itu menjadi beban berat bagi perbankan (konvensional). Para nasabah harus membayar bunga simpanan masyarakat dengan bunga selangit, sementara bank tidak bisa menarik bunga kredit sebesar itu dari masyarakat. Praktis, banyak proyek yang macet. Satu per satu bank mulai bertumbangan akibat *negative spread*-selisih negatif antara bunga simpanan dengan bunga kredit.

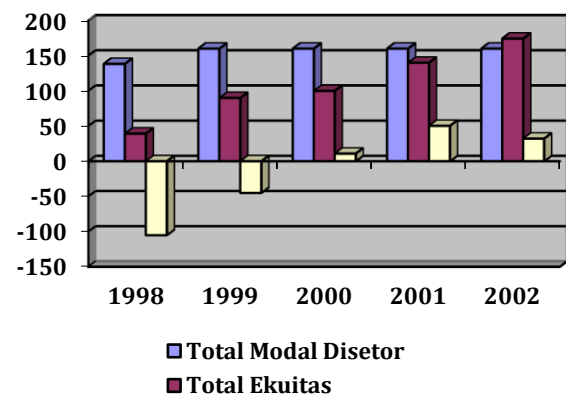
Virus *negative spread* tak pernah berkunjung di Muamalat, karena Muamalat menjalankan bunga zero alias tanpa bunga. Muamalat juga terhindar dari kerugian oleh spekulasi di pasar uang, karena tidak ada transaksi derivatif. Semua transaksi yang terjadi ada underlying asset – nya. Artinya, apa yang terjadi di sektor moneter sebanding dengan yang tercipta di sektor riil.

Perhatian pada kejadian di perbankan konvensional yang memicu terjadinya bubble economic atau ekonomi semu. Kesenjangan antara transaksi di dunia maya dengan sektor riil begitu jauh. Setiap hari, ada transaksi triliunan dolar foreign exchange, sementara yang benar-benar dialokasikan untuk investasi di sektor riil cuma 3 persennya. Karena terbebas dari virus negative spread dan racun-racun mematikan berdampak ekonomi semu, Muamalat tak perlu menjadi pasien Badan Penyetahan Perbankan Nasional (BPPN). Ketika puluhan bank-bank direkapitulasi-bahkan ada yang sampai dua kali-Muamalat tetap tegar tanpa suntikan sesen pun dari pemerintah.

Apakah krisis sama sekali tak berdampak? Tidak juga. Memburuknya ekonomi nasional, tentu saja menyeret redupnya semua industri, tak terkecuali Muamalat. Muamalat memang bisa bertahan dari krisis, tapi kinerjanya sempat mengalami penurunan.

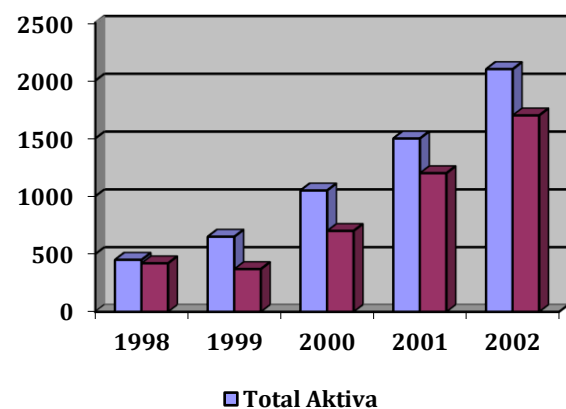
Tahun 1998, Muamalat mengalami rugi operasional hingga Rp. 105 milyar. Ini sungguh pukulan yang telak,

mengingat total modal disetor saat itu hanya Rp. 138,4 miliar. Namun, dengan perjuangan di semua lini, kerugian dapat ditekan dan bahkan menghasilkan laba operasional berturut-turut dari tahun 2000-2003 sebesar Rp. 10,85 miliar, Rp. 50,32 miliar, dan Rp. 32,15 miliar.



Gambar 1. Total Modal Disetor, Ekuitas, Laba-Rugi Operasi (Miliar Rp)

Sumber : Annual Report BMI, 1998-2002



Gambar 2. Pertumbuhan Aktiva & Pembiayaan (Miliar RP)

Sumber : Annual Report BMI 1998-2002

Catatan khusus yang mungkin tak ada duanya di institusi sejenis-segenap kru (sebutan untuk karyawan di Muamalat) berhasil mengembalikan modal yang sempat merosot hingga hampir sepertiganya pada tahun 1998 atau tinggal Rp. 39,3 miliar. Bahkan, di akhir tahun 2002, total ekuitas melebihi modal disetor menjadi sebesar Rp. 174,32 miliar. Jumlah itu, kira-kira sebanyak Rp. 66 miliar berasal dari

pemodal baru, sedang sisanya Rp. 108 miliar adalah sumbangan-lebih sering disebut sebagai bentuk "Waqf Jaariyah" dari kru Muamalat. Kalau jumlah kru mencapai sekitar 5000 orang lebih, maka sepanjang empat tahun terakhir, masing-masing kru mewakafkan buat institusinya sebesar Rp. 216 juta.

Sementara bank-bank konvensional banyak yang berguguran atau bertahan dengan dana rekap dari pemerintah saat krisis menghantam, Muamalat bisa bertahan, bahkan akhirnya bisa mencetak laba. Tidak disangkal, ini buah dari kesabaran mereka. Semua kru bahu-membahu bekerja keras memikirkan bagaimana organisme tempat mereka bernaung bisa lepas dari masa-masa sulit.

Tidak berhenti di situ, panggilan untuk menyelamatkan Muamalat sebagai organisme dakwah yang bergerak di bidang ekonomi juga mereka kerahkan dengan melakukan sholat tahajjud bersama di kantor, hampir di setiap malam Sabtu.

Boleh jadi kompetensi mereka di banding kru bank-bank lainnya tak jauh beda atau malah setingkat di bawahnya, tapi kegigihan bekerja dan berdoa sebagai cerminan militansi mendatangkan pertolongan dari Tuhan.

Fakta jelas memperlihatkan bahwa awal dilembagakannya budaya organisasi Muamalat bermula dari semangat spiritualitas yang mewarnai kinerja para kru Muamalat. Direktur Utama BMI melakukan pendekatan yang menurut (Trout & Rivkin, 2010), dalam bukunya "*Differentiate or Die*", bahwa sebuah organisasi akan bertahan dalam setiap kurun waktu bila berbeda dengan yang lain. Perbedaan ini dapat berupa nama, struktur organisasi, kepemimpinan, sistem kerja serta budaya kerjanya.

Tidak berhenti sampai di sini saja. Dalam melembagakan budaya organisasi tersebut, segala upaya telah dilakukan oleh eksekutif dan kru Muamalat, seperti pelatihan, briefing, artifak, bahkan role

model yang dilakukan oleh pucuk pimpinan dan jajaran petinggi.

Beranjak dari keberhasilan Bank Muamalat dalam menghadapi situasi yang sulit semasa krisis ekonomi, semangat para kru Muamalat untuk tetap memajukan ekonomi umat, tentu saja lebih menggambarkan sebagai core value yang dianut oleh sebagian kru di organisme tersebut. Selain itu pola kepemimpinan yang sangat kuat dari CEO (*Chief Executive Organization*) sebagai role model, Visi dan Misi organisasi, iklim organisasi yang sarat dengan spiritualitas menjadi sebuah budaya yang dominan. Keberadaan *dominant culture*, yang merupakan ekspresi dari core value dari anggota organisasi kemudian sengaja dipertahankan oleh kepemimpinan Muamalat. Pimpinan Muamalat merangkumnya dalam sebuah buku berjudul "*The Celestial Management*", untuk mengokohkan sekaligus membumikan budaya kerja menjadi perilaku kerja setiap kru Muamalat (Amin, 2006).

Schein & Schein (2016), mengatakan budaya kerja terbentuk secara bertingkat-tingkat menurut derajat visibilitas. Schein menyebutnya sebagai *Artifacts* (perilaku dan sesuatu yang diciptakan), *Espoused Values* (nilai pendukung) dan *Basic Underlying Assumption* (asumsi dasar). Berawal dari budaya artifak, publik dapat mengenali Muamalat dari warna hijau pekat atau ungu yang menjadi latar belakang pada lambang perusahaan. Cara berpakaian para kru wanita menggunakan busana Islami dan para kru pria menggunakan baju koko lengkap dengan kopiah hitam (tidak memakai jas rapi berikut dasi). Ruang kerja, dari tingkat direksi sampai dengan kru, dibuat tanpa sekat untuk menggambarkan kesederhaan, kepraktisan dan keterbukaan, tidak ada yang disembunyikan di balik dinding. Suasana transparan ini melancarkan komunikasi, menimbulkan perasaan satu dan mencegah permainan-permainan tak

sehat dengan tamu yang datang. Penggunaan salam setiap bertemu dengan tamu dan kolega juga merupakan kebiasaan yang sering dijumpai di institusi Muamalat. Pola komunikasi yang diterapkan oleh direksi adalah *Performace dan Reporting*, untuk mengurangi miskomunikasi dan kecepatan informasi. Deskripsi ini merupakan tingkat artifak.

Nilai pendukung yang mewarnai budaya kerja kru Muamalat adalah budaya bebas dari *conflict of interest* dengan mencantumkan klausula di semua dokumen perjanjian Muamalat berbunyi bila terbukti ada permainan tidak sehat (sogok, pelicin, hadiah) perjanjian yang diteken batal demi hukum, dan memberikan sanksi yang tegas terhadap setiap yang melanggar perjanjian tersebut. Nilai pendukung lain adalah bermain Domino dan Golf. Bermain domino bagi kebanyakan orang mungkin sekedar permainan biasa. Namun, bila permainan itu melibatkan kru Muamalat, tak bisa dibantah membawa stigma tertentu. Sangat tidak pas rasanya melihat kru Muamalat duduk bersimpuh membanting kartu. Demikian juga dengan permainan Golf. Muamalat didirikan sebagai institusi Islami dengan misi menjadi *Role Model* bagi lembaga keuangan syariah (LKS) dunia dan bertujuan mengangkat harkat hidup pengusaha Muslim kecil dan menengah. Apa kata orang bila para pengelola Muamalat ketagihan bermain golf yang terkesan mahal dan mewah, yang tak bisa dilakukan oleh para pengusaha kecil dan menengah yang diurusnya?

Gambaran tentang *Basic Underlying Assumption* dapat dilihat pada saat azan dhuhur tiba, kru Muamalat menutup konter barang 10 menit dan mempersilakan nasabah untuk solah dhuhur berjamaah. Setiap kru Muamalat juga diwajibkan menunaikan zakat dengan memotong 2,5 persen dari penghasilan mereka setiap bulannya.

Selanjutnya penulis mengutip inti dari konsep *The Celestial Management* (disingkat TCM). Kenyataan membuktikan bahwa konsep TCM dibentuk berdasarkan pengalaman empirik yang dialami oleh kru Muamalat. Fenomena yang menggambarkan bagaimana mungkin dalam situasi yang sulit, BMI dapat bertahan dan lambat tapi pasti grafik keuntungan bergerak terus ke atas dan berhasil mendapatkan pengakuan serta penghargaan dari berbagai lembaga keuangan independen dan media masa perbankan-keuangan. Inilah yang membedakan budaya organisasi Muamalat dengan budaya organisasi dari institusi lain.

Dalam TCM terdapat 12 value, yang mana value tersebut ada di dalam dimensi-dimensi. Dimensi digambarkan sebagai atmosfer yang melingkupi tempat organisasi. Terdapat tiga dimensi, dimensi pertama menggambarkan bahwa selayaknya organisasi dijadikan sebagai tempat untuk beribadah (*A Place of Worship*) Dimensi pertama terdiri dari empat nilai yang disebut ZIKR. Dimensi kedua adalah bekerja sebagai tempat mencari kesejahteraan (*A Place of Wealth*), dan di dalamnya terdapat empat value yaitu PIKR. Dimensi ketiga adalah organisasi sebagai tempat berjuang (*A Place of Warfare*) menegakkan ekonomi umat.

ZIKR merupakan suatu akronim, terdiri dari Z untuk Zero Base, I untuk Iman, K untuk Konsisten, dan R untuk Result Oriented. Konsep ZIKR yang dipahami dan diterapkan oleh seseorang akan menempatkan seorang kru menjadi pribadi yang unggul. Empat atribut ini merupakan modal dasar atau landasan pacu dalam melakukan kegiatan dan pekerjaan untuk menghasilkan karya terbaik. Modal dasar tersebut adalah kepatuhan total individu terhadap Sang Pencipta bahwa bekerja tidak semata-mata mencari keuntungan duniawi tetapi juga keuntungan akhirat. Bahwa hasil dari bekerja tidak hanya berupa material

tetapi juga imaterial, walaupun keuntungan imaterial ini bersifat abstrak.

PIKR adalah akronim dari P untuk Power Sharing, I untuk Information Sharing, K untuk Knowledge Sharing dan R untuk Reward Sharing. Konsep PIKR menjadi kunci untuk bisa melanggengkan keunggulan tim kerja. Tidak cukup menjadi tim unggul tapi hanya seumur jagung, tapi unggul yang terus-menerus (sustainable) agar dapat bertahan hidup berada di lingkungan yang menuntut perubahan cepat. Ia tidak bisa lagi bekerja sendiri, melainkan harus bersinergi dengan individu lain membentuk suatu tim. Bagus tidaknya kinerja dan hasil karya tidak lagi ditentukan oleh individu-individu tetapi oleh kekompakan tim dalam menjalankan fungsinya. Prinsip PIKR ada pada Sharing. Bahwa untuk mencapai kekayaan dan kesejahteraan, orang harus berbagi pada orang lain yang membutuhkan, baik berbagi ilmu, kekuatan dan yang lainnya, agar yang lemah bertambah kuat, dan yang kuat bertambah kuat.

MIKR merupakan akronim dari M untuk Militan, I untuk Intelektual, K untuk Konsisten, dan R untuk Reward. Bersanding dengan kompetitor ibarat hidup di medan perang. Yang menjadi pemenang adalah yang dapat menaklukkan musuh. Dalam hal ini Muamalat adalah lembaga keuangan syariah yang sangat concern terhadap ekonomi umat. Pertanyaan seperti mampukah kru mewujudkan angan menjadi Role Model, mampukah kru bergerak sejajar dengan visi menjadi lembaga keuangan syariah di Indonesia yang dominan di pasar emosional dan dikagumi di pasar rasional, adalah nilai yang senantiasa mewarnai gerak kerja kru. Siap menjadi mujaahid (pejuang) berarti lari semakin keras untuk menaklukkan kompetitor. Atau sebaliknya, menjadi "mujair" yang akan menjadi santapan kompetitor.

Peneliti merasa perlu untuk mengulas juga bagaimana model kepemimpinan yang terjadi di Muamalat

saat itu. Hal ini perlu sebagai landasan berpikir bagi penulis bagaimana budaya organisasi Muamalat secara sistematis dapat diserap oleh para kru. Pada umumnya organisasi membentuk budaya kerjanya dengan mengkaji terlebih dulu value yang terkandung dalam individu karyawan. Berbeda dengan Muamalat. Budaya kerjanya terbentuk sejak sukses keluar dari masa-masa yang sangat sulit dalam menjalankan roda perbankan syariah saat krisis ekonomi tahun 1997-1999. Value individu saat itu sangat kental dengan nilai spiritual dan kerja keras. Melalui pola kepemimpinan yang kuat, nilai-nilai individual tersebut mulai dicoba diberlakukan sebagai core value. Tahun 2004 core value digunakan sebagai prinsip dalam menyusun buku manajemen langit dan selanjutnya dicanangkan sebagai budaya kerja di Bank Muamalat. Langkah awal pimpinan Muamalat adalah mengadakan pelatihan. Penyelenggaranya adalah Muamalat Institut (salah satu anak perusahaan BMI yang khusus menangani pelatihan dan workshop), berupa kegiatan bertajuk Muamalat Spirit. Setiap kru Muamalat wajib mengikuti pelatihan tersebut. Kegiatan ini berlangsung selama kurang lebih satu setengah tahun. Setelah dievaluasi, ternyata kegiatan tersebut masih belum sistematis dalam menjabarkan nilai inti dari budaya organisasi.

Kemudian tahun 2006, dibentuklah sebuah Celestial Management Training (CMT), sebuah unit khusus yang bertugas mensosialisasikan core value Muamalat, tidak hanya kepada kru Muamalat saja tetapi juga pada nasabah. Cara lain yang ditempuh oleh pimpinan Muamalat adalah menjadikan dirinya sebagai Role Model, yaitu dengan menjadi "pemimpin yang efektif", artinya apa yang dia katakan adalah apa yang dilakukan. Ada kesesuaian antara kata dan laku.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Praktek budaya organisasi berbasis spiritual masih terus menjadi kajian para peneliti. Kiranya yang terjadi pada Bank Muamalat Indonesia dapat menjadi salah satu bahan kajian tentang yang selama ini masih dipisahkan antar spiritualitas dan Tuhan. BMI mematahkan teori bahwa spiritualitas dan religius adalah hal yang berbeda, lewat praktek nyata perbankan. Bagi BMI religius adalah Kepercayaan yang penuh terhadap Tuhan dan hal ini harus dijadikan sebagai landasan utama dalam setiap praktek kehidupan termasuk berorganisasi. Adapun spiritualitas adalah aspek pengejawantahan ajaran Tuhan dalam tindakan nyata.

Fakta lain dari budaya organisasi yang dapat penulis ungkapkan adalah bahwa budaya organisasi religius di BMI diciptakan oleh nilai dominan para kru, yang awalnya dicontohkan oleh pimpinan. Nilai ini penting sebagai core value dalam menjalankan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, A. R. (2006). *The Celestial Management*. Bening.
- Bank Muamalat Indonesia, Laporan Tahunan (Annual Report), periode tahun 1998 – 2002.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Journal Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Quatro, S. A. (2002). *Organizational spiritual normativity as an influence on organizational culture and performance in Fortune 500 firms. Retrospective Theses and Dissertations*. Retrieved from <https://lib.dr.iastate.edu/rtd/1025>.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey; Prentice Hall International, Inc.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sulasman. (2013). *Metodologi Penelitian Sejarah*. Pustaka Setia.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi* (Cetakan ke). Prenadamedia Group.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2010). *Differentiate or Die; Survival of Our Era Killer Competition* (Second Edi). Wiley, Hoboken New Jersey.
- Wagner-Marsh, F., & Conley, J. (1999). The fourth wave: the spiritually-based firm. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 292–302.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09534819910282135>.

jurnal bank muamalat.pdf

By Budi Sarasati Universitas Bani Saleh

**THE CELESTIAL MANAGEMENT; KAJIAN HISTORIS RESILIENSI BANK MUAMALAT
MELEWATI KRISIS EKONOMI TAHUN 1998-2000**

**THE CELESTIAL MANAGEMENT; HISTORICAL STUDY OF BANK MUAMALAT
RESILIENCE THROUGH THE ECONOMIC CRISIS 1998-2000**

Budi Sarasati^{1a}, Herbudhi Setio Tomo²

¹Program Studi S1 Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jl. Raya Perjuangan
Margamulya, Bekasi Utara.

²Program Studi Magister Ekonomi Syariah Universitas Azzahra, Jl. Raya Jatinegara Barat No.144,
Bidara Cina, Jatinegara Barat, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

^aKorespondensi: budi.sarasatiubj@dsn.ubharajaya.ac.id

ABSTRAK

1

Bank Muamalat Indonesia adalah bank syariah pertama di Indonesia, berdiri tahun 1992. Prinsip operasional BMI murni sesuai syariah yang dalam operasional terdapat dewan pengawas syariah, agar terjaga dari unsur riba. Tahun 1997 Indonesia mengalami krisis ekonomi yang parah. Namun BMI tetap bisa bertahan dengan tanpa pemberian suntikan dana dari pemerintah. Tidak seperti bank konvensional yang mulai di merger dan bahkan bankrut, BMI malah mendapatkan laba. Tujuan penelitian adalah mengungkap fakta sejarah bahwa budaya organisasi berbasis spiritual sangat efektif diterapkan dalam sebuah institusi perbankan. Permasalahan yang dikembangkan adalah “Bagaimana budaya organisasi *Celestial Management* dapat terbentuk? Bagaimana pemimpin mensosialisasikan budaya kerja *Celestial Management*? Dan bagaimana hubungan antara budaya organisasi *Celestial Management* dengan peningkatan kinerja karyawan?”. Metode penelitian menggunakan kualitatif historis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Muamalat telah mengukir sejarah tentang pentingnya budaya organisasi berbasis spiritual yang melandasi seluruh kegiatan operasional bank. Kesimpulan penelitian adalah prinsip dzikir, mikr dan pikir perlu dijalankan secara kontinyu agar BMI dapat tetap eksis di dunia perbankan Indonesia.

Kata Kunci: Celestial Management, Bank Muamalat Indonesia, Krisis Ekonomi

ABSTRACT

Bank Muamalat Indonesia is the first Islamic bank in Indonesia, founded in 1992. The operational principle of pure BMI is in accordance with sharia, which in operation has a sharia supervisory board, so that it is protected from the element of usury. In 1997 Indonesia experienced a severe economic crisis. However, BMIs can still exist without giving an injection of funds from the government. Unlike conventional banks that have begun to merge and even go bankrupt, BMIs actually get a profit. The research objective is to reveal the historical fact that a spiritual-based organizational culture is very effective in a banking institution. The problem developed is “How can the *Celestial Management* organizational culture be formed? How do leaders socialize the work culture of *Celestial Management*? And how is the relationship between *Celestial Management* organizational culture and employee performance improvement? The research method uses historical qualitative. The results show that Bank Muamalat has been late in making a history of the importance of a spiritual-based organizational culture that underlies all bank operational activities. The conclusion of this research is that the principles of dhikr, mikr and pikir need

to be carried out continuously so that BMIs can continue to exist in the Indonesian banking world.

Keywords: Celestial Management, Indonesian Muamalat Bank, Economic Crisis

Sarasati, B., & Tomo, H. S. 2021. The Celestial Management; Kajian Historis Resiliensi Bank Muamalat Melewati Krisis Ekonomi Tahun 1998-2000. *NISBAH: Jurnal Perbankan Syariah* 7 (2): 73-81.

PENDAHULUAN

Bank Muamalat Indonesia (BMI) didirikan tahun 1991, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan dan Bank Indonesia. Saat itu merupakan satu-satunya Bank yang berdiri atas landasan Syariah Islam. Pada pelaksanaan operasional, BMI menerapkan sistem yang berbeda dengan bank konvensional. Walaupun begitu setiap orang dapat menjadi nasabah BMI, tak terkecuali yang non muslim. Pada kurun waktu dari mulai berdiri sampai dengan sekarang, tentu saja BMI mengalami juga pasang surut, terlihat dari neraca laba-rugi tahunan yang terdapat dalam *Annual Report* (laporan tahunan) BMI. Sebagai bank yang baru lahir, tentu saja masih banyak kekurangan disana-sini. Peneliti fokus pada hal yang bersifat internal seperti pengelolaan sumber daya insani, komitmen kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Selain harus survive, BMI juga dihadapkan pada hal-hal internal tersebut.

Wacana budaya organisasi di BMI mulai diterapkan tahun 1992, setahun setelah berdiri. Pada pelaksanaannya budaya organisasi tersebut belum terstruktur dan dilembagakan oleh pimpinan.

Berawal dari krisis ekonomi yang melanda bangsa Indonesia pada tahun 1997, berdampak pada semua aspek kehidupan berbangsa masyarakat Indonesia. Tak terkecuali sektor perbankan yang paling parah terkena dampaknya, dan Bank Muamalat adalah salah satu bank swasta yang terkena dampak krisis tersebut.

Paparan di atas memandu peneliti untuk merumuskan masalah penelitian

ini, yaitu: Bagaimana budaya organisasi "Celestial Management" dapat terbentuk? Bagaimana cara mensosialisasikan budaya kerja "Celestial Management"? Bagaimana cara pimpinan membumikan budaya organisasi "Celestial Management"? Dan bagaimana hubungan antara budaya organisasi "Celestial Management" dengan peningkatan kinerja karyawan?".

MATERI DAN METODE

Pembicaraan tentang budaya organisasi baru marak pada tahun 1980 an. Schein & Schein (2016), menjelaskan budaya organisasi merupakan "...a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceived, think, and feel in relation to those problems".

Sutrisno (2018), berpendapat istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, yaitu perangkat system nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Tinjauan histori tentang BMI berkaitan erat dengan tingkat visibilitas sebuah budaya organisasi. Pendapat (Schein & Schein, 2016), bahwa tinggi-rendahnya efektivitas suatu perusahaan dipengaruhi oleh asumsi-asumsi dasar dari budaya organisasi yang dimiliki oleh

perusahaan tersebut. Schein menggunakan istilah *basic assumption* karena hal ini mengarah pada sesuatu yang dapat dianggap benar dan harus diterapkan oleh anggota tanpa harus memahami terlebih dulu dan tidak ada kompromi. Asumsi dasar terdiri dari tingkatan-tingkatan, dimulai *Artifacts* pada level pertama, selanjutnya *Espoused Beliefs & Values* di level kedua dan *Underlying Assumption* di level tiga. Pada pelaksanaannya level ini mempengaruhi tingkat visibilitas budaya yang dimiliki organisasi. Makin tinggi total nilai karakteristik makin efektif kinerja sebuah perusahaan.

Pada organisasi yang besar biasanya terdapat kultur yang dominan dan beberapa sub kultur yang menjadi bagian dari kultur itu sendiri. Di dalam kultur dominan maupun subkultur terdapat core value yaitu nilai primer yang diterima oleh seluruh anggota organisasi. Perhatian peneliti adalah pada hal bagaimana anggota organisasi mempelajari budaya organisasinya? Untuk pertanyaan ini ada beberapa mekanisme untuk memindahkan budaya organisasi kepada anggota yaitu: Simbol, Slogan, Cerita, Jargon, Seremonial, dan Pernyataan. Setiap organisasi dapat menggunakan semua cara tersebut atau bisa juga bertahap disesuaikan dengan kemampuan perusahaan, dan yang terpenting adalah fokus pemimpin memandang penting atau tidaknya budaya organisasi bagi kemajuan perusahaan.

Diskusi tentang budaya organisasi tidak terlepas dari fungsinya. Robbins (2001), membagi menjadi empat, antara lain : 1) Budaya mempunyai suatu peran pembeda, 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, 3) Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual, 4) Budaya organisasi meningkatkan kemandirian sistem sosial.

Para peneliti mencoba mengidentifikasi dan mengukur beberapa tipe organisasi budaya guna mempelajari hubungan antara tipe budaya dan efektifitas organisasi. Perhatian tentang studi ini dimotivasi oleh kemungkinan bahwa budaya tertentu lebih efektif dibanding dengan yang lain. Sayangnya penelitian tidak dapat menguak tipologi jenis budaya universal yang dapat diterima oleh semua masyarakat dan organisasi.

Selanjutnya (Kreitner & Kinicki, 2004) membagi tiga tipe umum dari organisasi budaya, meliputi: 1. Constructive culture ; Adalah budaya yang dapat mendorong karyawan berinteraksi dengan anggota lain, dan bekerja sesuai tugas dan fungsinya, di sisi lain budaya tersebut akan mengarahkan mereka pada pemuasan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendorong keyakinan normative (norma standar yang dapat diterima oleh kelompok atau anggota masyarakat) yang berhubungan dengan prestasi (achievement), aktualisasi diri (self actualizing), semangat kemanusiaan (humanistic-encouraging), dan afiliasi (affiliative). 2. Passive-defensive culture; Bertentangan dengan Constructive culture, budaya ini merupakan budaya yang melanggar keyakinan dari karyawan manakala mereka harus berhubungan dengan orang lain, dan hal tersebut tidak mengancam keamanan pekerjaan mereka. Budaya ini memaksa keyakinan normative berhubungan dengan kesepakatan (approval), kebiasaan (conventional), ketergantungan (dependen), dan penghindaran (avoidance). 3. Aggressive-defensive culture; Adalah budaya yang mendorong karyawan untuk pendekatan terhadap tugas dengan semangat, sesuai perintah untuk melindungi keamanan status dan pekerjaan mereka. Tipe budaya ini lebih merefleksikan keyakinan normative ke oposisi (*oppositional*), kekuatan (*power*), kompetisi

(competitive), dan kesempurnaan (perfectionist).

Berbagai literatur yang Penulis pakai sebagai rujukan, belum ada yang mengaitkan antara *beliefs in God* ini dengan budaya organisasi, artinya core value pada budaya organisasi yang dominan merujuk/meletakkan ajaran Tuhan dalam praktek berorganisasi. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* menyebutnya sebagai spirituality and organizational culture. Dia menyebutkan bahwa spiritualitas *Workplace Spirituality* bukan tentang bagaimana praktek religi itu dipraktekkan. Hal ini juga bukan tentang Tuhan atau ajaran Tuhan. *Workplace spirituality* mengakui bahwa orang-orang mempunyai kehidupan internal yang dijunjung tinggi, dengan bekerja sepenuh hati, mencari arti dan tujuan dari pekerjaan mereka, berhubungan dengan orang lain serta menjadi bagian dari kehidupan bermasyarakat. Berbeda dengan budaya organisasi BML. Bank tersebut benar-benar menerapkan *Workplace Spirituality* sebagai tempat kerja sekaligus beribadah kepada Tuhan.

Beberapa referensi yang penulis dapatkan dari jurnal tentang *organizational change* menunjukkan perkembangan yang pesat dari paradigma tentang budaya organisasi spiritual, sejak tahun 1999. Bahkan perusahaan-perusahaan besar di negara maju seperti Amerika (seperti Tom's of Maine, Bank of Montreal, Schneider Engineering Corporation, Lancaster Laboratories) yang dianggap sebagai negara sekuler pun menganut dan menerapkan budaya organisasi yang berlandaskan spiritual.

(Wagner-Marsh & Conley, 1999), berhasil mengumpulkan data dari review literature, observasi profesional, dan wawancara individu secara mendalam terhadap pimpinan perusahaan, menyatakan bahwa terdapat enam kunci agar berhasil dalam menjalankan roda perusahaan dengan menggunakan prinsip budaya organisasi spiritual. Keenam nilai

tersebut adalah Jujur terhadap diri sendiri, Pernyataan filosofis dari pemilik perusahaan, Hubungan yang bermutu dan jujur antar sesama pekerja, Komitmen terhadap kualitas dan servis, Komitmen pada sesama anggota organisasi, dan Seleksi personil yang cocok dengan filosofis spiritual perusahaan.

Peneliti lain (Fry, 2003), mengatakan bahwa faktor kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mensosialisasikan budaya organisasi spiritual kepada para employee.

Pemimpin menginternalisasikan kehidupan spiritualnya ke dalam kehidupan sehari-hari dan kemudian mempraktekannya dalam memimpin organisasi. Ternyata outcome menunjukkan kinerja karyawan meningkat.

Disertasi (Quatro, 2002), menyimpulkan bahwa sebuah organisasi yang menonjolkan kultur budaya spiritual, menunjukkan kemampuan signifikan jangka panjang dalam menaikkan laba bersih tahunan dan Return on Assets (ROA ; Perbandingan antara laba dan aset perusahaan). Makin tinggi ROA makin efektif pengelolaan sebuah perusahaan). Selain itu organisasi yang memberlakukan nilai-nilai normatif spiritual menunjukkan peningkatan kinerja karyawan yang signifikan pula.

Penelitian ini menggunakan metode historis, terdiri dari tahapan-tahapan yaitu: 1) teknik pemilihan topik dan 2) penyusunan rencana penelitian. Langkah kedua ini terdiri dari: heuristik, kritik sumber, interpretasi dan historiografi (Sulasman, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

2 Medio Agustus 1997, manakala Bank Indonesia menerapkan *Tight Money Policy* dengan menetapkan bunga simpanan hingga 70 persen, membuat banyak bank kelimpungan. Di satu sisi Bank Indonesia berhasil menyedot uang masuk kembali ke sistem perbankan, sehingga bisa menekan spekulasi yang

meningkat dari pembelian dolar. Namun disisi lain, kebijakan itu menjadi beban berat bagi perbankan (konvensional). Para nasabah harus membayar bunga simpanan masyarakat dengan bunga selangit, sementara bank tidak bisa menarik bunga kredit sebesar itu dari masyarakat. Praktis, banyak proyek yang macet. Satu per satu bank mulai bertumbangan akibat *negative spread*—selisih negatif antara bunga simpanan dengan bunga kredit.

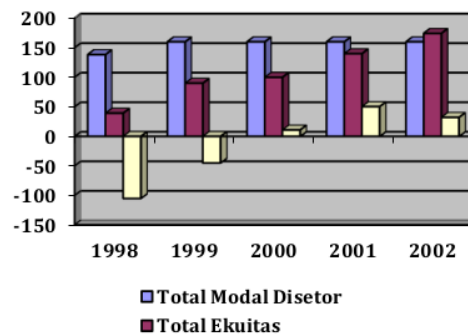
Virus *negative spread* tak pernah berkunjung di Muamalat, karena Muamalat menjalankan bunga zero alias tanpa bunga. Muamalat juga terhindar dari kerugian oleh spekulasi di pasar uang, karena tidak ada transaksi derivatif. Semua transaksi yang terjadi ada underlying asset – nya. Artinya, apa yang terjadi di sektor moneter sebanding dengan yang tercipta di sektor riil.

Perhatian pada kejadian di perbankan konvensional yang memicu terjadinya bubble economic atau ekonomi semu. Kesenjangan antara transaksi di dunia maya dengan sektor riil begitu jauh. Setiap hari, ada transaksi triliunan dolar foreign exchange, sementara yang benar-benar dialokasikan untuk investasi di sektor riil cuma 3 persennya. Karena terbebas dari virus negative spread dan racun-racun mematikan berdampak ekonomi semu, Muamalat tak perlu menjadi pasien Badan Penyelatan Perbankan Nasional (BPPN). Ketika puluhan bank-bank direkapitulasi-bahkan ada yang sampai dua kali-Muamalat tetap tegar tanpa suntikan sesen pun dari pemerintah.

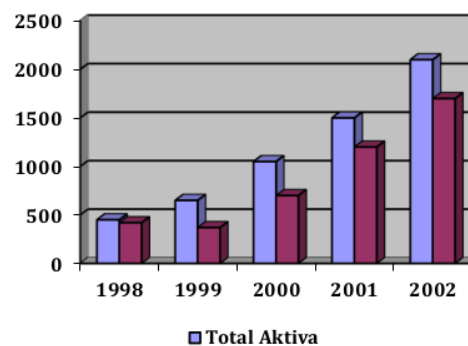
Apakah krisis sama sekali tak berdampak? Tidak juga. Memburuknya ekonomi nasional, tentu saja menyeret redupnya semua industri, tak terkecuali Muamalat. Muamalat memang bisa bertahan dari krisis, tapi kinerjanya sempat mengalami penurunan.

Tahun 1998, Muamalat mengalami rugi operasional hingga Rp. 105 milyar. Ini sungguh pukulan yang telak,

mengingat total modal disetor saat itu hanya Rp. 138,4 miliar. Namun, dengan perjuangan di semua lini, kerugian dapat ditekan dan bahkan menghasilkan laba operasional berturut-turut dari tahun 2000-2003 sebesar Rp. 10,85 miliar, Rp. 50,32 miliar, dan Rp. 32,15 miliar.



Gambar 1. Total Modal Disetor, Ekuitas, Laba-Rugi Operasi (Miliar Rp)
Sumber : Annual Report BMI, 1998-2002



Gambar 2. Pertumbuhan Aktiva & Pembiayaan (Miliar RP)
Sumber : Annual Report BMI 1998-2002

Catatan khusus yang mungkin tak ada duanya di institusi sejenis-segenap itu (sebutan untuk karyawan di Muamalat) berhasil mengembalikan modal yang sempat merosot hingga hampir sepertiganya pada tahun 1998 atau tinggal Rp. 39,3 miliar. Bahkan, di akhir tahun 2002, total ekuitas melebihi modal disetor menjadi sebesar Rp. 174,32 miliar. Jumlah itu, kira-kira sebanyak Rp. 66 miliar berasal dari

pemodal baru, sedang sisanya Rp. 108 miliar adalah sumbangan-lebih sering disebut sebagai bentuk "Waqf Jaariyah" dari kru Muamalat. Kalau jumlah kru mencapai sekitar 5000 orang lebih, maka sepanjang empat tahun terakhir, masing-masing kru mewakafkan buat institusinya sebesar Rp. 216 juta.

Sementara bank-bank konvensional banyak yang berguguran atau bertahan dengan dana rekap dari pemerintah saat krisis menghantam, Muamalat bisa bertahan, bahkan akhirnya bisa mencetak laba. Tidak disangkal, ini buah dari kesabaran mereka. Semua kru bahu-membahu bekerja keras memikirkan bagaimana organisme tempat mereka bernaung bisa lepas dari masa-masa sulit.

Tidak berhenti di situ, panggilan untuk menyelamatkan Muamalat sebagai organisme dakwah yang bergerak di bidang ekonomi juga mereka kerahkan dengan melakukan sholat tahajjud bersama di kantor, hampir di setiap malam Sabtu.

Boleh jadi kompetensi mereka di banding kru bank-bank lainnya tak jauh beda atau malah setingkat di bawahnya, tapi kegigihan bekerja dan berdoa sebagai cerminan militansi mendatangkan pertolongan dari Tuhan.

Fakta jelas memperlihatkan bahwa awal dilembagakannya budaya organisasi Muamalat bermula dari semangat spiritualitas yang mewarnai kinerja para kru Muamalat. Direktur Utama BMI melakukan pendekatan yang menurut (Trout & Rivkin, 2010), dalam bukunya "*Differentiate or Die*", bahwa sebuah organisasi akan bertahan dalam setiap kurun waktu bila berbeda dengan yang lain. Perbedaan ini dapat berupa nama, struktur organisasi, kepemimpinan, sistem kerja serta budaya kerjanya.

Tidak berhenti sampai di sini saja. Dalam melembagakan budaya organisasi tersebut, segala upaya telah dilakukan oleh eksekutif dan kru Muamalat, seperti pelatihan, briefing, artifak, bahkan role

model yang dilakukan oleh pucuk pimpinan dan jajaran petinggi.

Beranjak dari keberhasilan Bank Muamalat dalam menghadapi situasi yang sulit semasa krisis ekonomi, semangat para kru Muamalat untuk tetap memajukan ekonomi umat, tentu saja lebih menggambarkan sebagai core value yang dianut oleh sebagian kru di organisme tersebut. Selain itu pola kepemimpinan yang sangat kuat dari CEO (*Chief Executive Organization*) sebagai role model, Visi dan Misi organisasi, iklim organisasi yang sarat dengan spiritualitas menjadi sebuah budaya yang dominan. Keberadaan *dominant culture*, yang merupakan ekspresi dari core value dari anggota organisasi kemudian sengaja dipertahankan oleh kepemimpinan Muamalat. Pimpinan Muamalat merangkumnya dalam sebuah buku berjudul "*The Celestial Management*", untuk mengokohkan sekaligus membumikan budaya kerja menjadi perilaku kerja setiap kru Muamalat (Amin, 2006).

Schein & Schein (2016), mengatakan budaya kerja terbentuk secara bertingkat-tingkat menurut derajat visibilitas. Schein menyebutnya sebagai *Artifacts* (perilaku dan sesuatu yang diciptakan), *Espoused Values* (nilai pendukung) dan *Basic Underlying Assumption* (asumsi dasar). Berawal dari budaya artifak, publik dapat mengenali Muamalat dari warna hijau pekat atau ungu yang menjadi latar belakang pada lambang perusahaan. Cara berpakaian para kru wanita menggunakan busana Islami dan para kru pria menggunakan baju koko lengkap dengan kopiah hitam (tidak memakai jas rapi berikut dasi). Ruang kerja, dari tingkat direksi sampai dengan kru, dibuat tanpa sekat untuk menggambarkan kesederhaan, kepraktisan dan keterbukaan, tidak ada yang disembunyikan di balik dinding. Suasana transparan ini melancarkan komunikasi, menimbulkan perasaan satu dan mencegah permainan-permainan tak

sehat dengan tamu yang datang. Penggunaan salam setiap bertemu dengan tamu dan kolega juga merupakan kebiasaan yang sering dijumpai di institusi Muamalat. Pola komunikasi yang diterapkan oleh direksi adalah *Performace* dan *Reporting*, untuk mengurangi miskomunikasi dan kecepatan informasi. Deskripsi ini merupakan tingkat artifak.

Nilai pendukung yang mewarnai budaya kerja kru Muamalat adalah budaya bebas dari *conflict of interest* dengan mencantumkan klausula di semua dokumen perjanjian Muamalat berbunyi bila terbukti ada permainan tidak sehat (*sogok*, *pelicin*, *hadiah*) perjanjian yang diteken batal demi hukum, dan memberikan sanksi yang tegas terhadap setiap yang melanggar perjanjian tersebut. Nilai pendukung lain adalah bermain *Domino* dan *Golf*. Bermain *domino* bagi kebanyakan orang mungkin sekedar permainan biasa. Namun, bila permainan itu melibatkan kru Muamalat, tak bisa dibantah membawa stigma tertentu. Sangat tidak pas rasanya melihat kru Muamalat duduk bersimpuh membanting kartu. Demikian juga dengan permainan *Golf*. Muamalat didirikan sebagai institusi Islami dengan misi menjadi *Role Model* bagi lembaga keuangan syariah (LKS) dunia dan bertujuan mengangkat harkat hidup pengusaha Muslim kecil dan menengah. Apa kata orang bila para pengelola Muamalat ketagihan bermain *golf* yang terkesan mahal dan mewah, yang tak bisa dilakukan oleh para pengusaha kecil dan menengah yang diurusnya?

Gambaran tentang *Basic Underlying Assumption* dapat dilihat pada saat azan *dhuhur* tiba, kru Muamalat menutup konter barang 10 menit dan mempersilakan nasabah untuk *solah dhuhur berjamaah*. Setiap kru Muamalat juga diwajibkan menunaikan zakat dengan memotong 2,5 persen dari penghasilan mereka setiap bulannya.

Selanjutnya penulis mengutip inti dari konsep *The Celestial Management* (disingkat TCM). Kenyataan membuktikan bahwa konsep TCM dibentuk berdasarkan pengalaman empirik yang dialami oleh kru Muamalat. Fenomena yang menggambarkan bagaimana mungkin dalam situasi yang sulit, BMI dapat bertahan dan lambat tapi pasti grafik keuntungan bergerak terus ke atas dan berhasil mendapatkan pengakuan serta penghargaan dari berbagai lembaga keuangan independen dan media masa perbankan-keuangan. Inilah yang membedakan budaya organisasi Muamalat dengan budaya organisasi dari institusi lain.

Dalam TCM terdapat 12 value, yang mana value tersebut ada di dalam dimensi-dimensi. Dimensi digambarkan sebagai atmosfer yang melingkupi tempat organisasi. Terdapat tiga dimensi, dimensi pertama menggambarkan bahwa selayaknya organisasi dijadikan sebagai tempat untuk beribadah (*A Place of Worship*) Dimensi pertama terdiri dari empat nilai yang disebut ZIKR. Dimensi kedua adalah bekerja sebagai tempat mencari kesejahteraan (*A Place of Wealth*), dan di dalamnya terdapat empat value yaitu PIKR. Dimensi ketiga adalah organisasi sebagai tempat berjuang (*A Place of Warfare*) menegakkan ekonomi umat.

ZIKR merupakan suatu akronim, terdiri dari Z untuk *Zero Base*, I untuk *Iman*, K untuk *Konsisten*, dan R untuk *Result Oriented*. Konsep ZIKR yang dipahami dan diterapkan oleh seseorang akan menempatkan seorang kru menjadi pribadi yang unggul. Empat atribut ini merupakan modal dasar atau landasan pacu dalam melakukan kegiatan dan pekerjaan untuk menghasilkan karya terbaik. Modal dasar tersebut adalah kepatuhan total individu terhadap Sang Pencipta bahwa bekerja tidak semata-mata mencari keuntungan duniawi tetapi juga keuntungan akhirat. Bahwa hasil dari bekerja tidak hanya berupa material

tetapi juga imaterial, walaupun keuntungan imaterial ini bersifat abstrak.

PIKR adalah akronim dari P untuk Power Sharing, I untuk Information Sharing, K untuk Knowledge Sharing dan R untuk Reward Sharing. Konsep PIKR menjadi kunci untuk bisa melanggengkan keunggulan tim kerja. Tidak cukup menjadi tim unggul tapi hanya seumur jagung, tapi unggul yang terus-menerus (sustainable) agar dapat bertahan hidup berada di lingkungan yang menuntut perubahan cepat. Ia tidak bisa lagi bekerja sendiri, melainkan harus bersinergi dengan individu lain membentuk suatu tim. Bagus tidaknya kinerja dan hasil karya tidak lagi ditentukan oleh individu-individu tetapi oleh kekompakan tim dalam menjalankan fungsinya. Prinsip PIKR ada pada Sharing. Bahwa untuk mencapai kekayaan dan kesejahteraan, orang harus berbagi pada orang lain yang membutuhkan, baik berbagi ilmu, kekuatan dan yang lainnya, agar yang lemah bertambah kuat, dan yang kuat bertambah kuat.

MIKR merupakan akronim dari M untuk Militan, I untuk Intelek, K untuk Konsisten, dan R untuk Reward. Bersanding dengan kompetitor ibarat hidup di medan perang. Yang menjadi pemenang adalah yang dapat menaklukkan musuh. Dalam hal ini Muamalat adalah lembaga keuangan syariah yang sangat concern terhadap ekonomi umat. Pertanyaan seperti mampukah kru mewujudkan angan menjadi Role Model, mampukah kru bergerak sejajar dengan visi menjadi lembaga keuangan syariah di Indonesia yang dominan di pasar emosional dan dikagumi di pasar rasional, adalah nilai yang senantiasa mewarnai gerak kerja kru. Siap menjadi mujaahid (pejuang) berarti lari semakin keras untuk menaklukkan kompetitor. Atau sebaliknya, menjadi "mujair" yang akan menjadi santapan kompetitor.

Peneliti merasa perlu untuk mengulas juga bagaimana model kepemimpinan yang terjadi di Muamalat

saat itu. Hal ini perlu sebagai landasan berpikir bagi penulis bagaimana budaya organisasi Muamalat secara sistematis dapat diserap oleh para kru. Pada umumnya organisasi membentuk budaya kerjanya dengan mengkaji terlebih dulu value yang terkandung dalam individu karyawan. Berbeda dengan Muamalat. Budaya kerjanya terbentuk sejak sukses keluar dari masa-masa yang sangat sulit dalam menjalankan roda perbankan syariah saat krisis ekonomi tahun 1997-1999. Value individu saat itu sangat kental dengan nilai spiritual dan kerja keras. Melalui pola kepemimpinan yang kuat, nilai-nilai individual tersebut mulai dicoba diberlakukan sebagai core value. Tahun 2004 core value digunakan sebagai prinsip dalam menyusun buku manajemen langit dan selanjutnya dicanangkan sebagai budaya kerja di Bank Muamalat. Langkah awal pimpinan Muamalat adalah mengadakan pelatihan. Penyelenggaranya adalah Muamalat Institut (salah satu anak perusahaan BMI yang khusus menangani pelatihan dan workshop), berupa kegiatan bertajuk Muamalat Spirit. Setiap kru Muamalat wajib mengikuti pelatihan tersebut. Kegiatan ini berlangsung selama kurang lebih satu setengah tahun. Setelah dievaluasi, ternyata kegiatan tersebut masih belum sistematis dalam menjabarkan nilai inti dari budaya organisasi.

Kemudian tahun 2006, dibentuklah sebuah Celestial Management Training (CMT), sebuah unit khusus yang bertugas mensosialisasikan core value Muamalat, tidak hanya kepada kru Muamalat saja tetapi juga pada nasabah. Cara lain yang ditempuh oleh pimpinan Muamalat adalah menjadikan dirinya sebagai Role Model, yaitu dengan menjadi "pemimpin yang efektif", artinya apa yang dia katakan adalah apa yang dilakukan. Ada kesesuaian antara kata dan laku.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Praktek budaya organisasi berbasis spiritual masih terus menjadi kajian para peneliti. Kiranya yang terjadi pada Bank Muamalat Indonesia dapat menjadi salah satu bahan kajian tentang yang selama ini masih dipisahkan antar spiritualitas dan Tuhan. BMI mematahkan teori bahwa spiritualitas dan religius adalah hal yang berbeda, lewat praktek nyata perbankan. Bagi BMI religius adalah Kepercayaan yang penuh terhadap Tuhan dan hal ini harus dijadikan sebagai landasan utama dalam setiap praktek kehidupan termasuk berorganisasi. Adapun spiritualitas adalah aspek pengejawantahan ajaran Tuhan dalam tindakan nyata.

Fakta lain dari budaya organisasi yang dapat penulis ungkapkan adalah bahwa budaya organisasi religius di BMI diciptakan oleh nilai dominan para kru, yang awalnya dicontohkan oleh pimpinan. Nilai ini penting sebagai core value dalam menjalankan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, A. R. (2006). *The Celestial Management*. Bening.
- Bank Muamalat Indonesia, Laporan Tahunan (Annual Report), periode tahun 1998 – 2002.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Journal Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Quatro, S. A. (2002). *Organizational spiritual normativity as an influence on organizational culture and performance in Fortune 500 firms*. Retrospective Theses and Dissertations. Retrieved from <https://lib.dr.iastate.edu/rtd/1025>.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey; Prentice Hall International, Inc.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sulasman. (2013). *Metodologi Penelitian Sejarah*. Pustaka Setia.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi* (Cetakan ke). Prenadamedia Group.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2010). *Differentiate or Die; Survival of Our Era Killer Competition* (Second Edi). Wiley, Hoboken New Jersey.
- Wagner-Marsh, F., & Conley, J. (1999). The fourth wave: the spiritually-based firm. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 292–302.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09534819910282135>.

jurnal bank muamalat.pdf

ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	www.researchgate.net Internet	249 words — 7%
2	zuhdiridwan.blogspot.com Internet	85 words — 2%

EXCLUDE QUOTES ON
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON

EXCLUDE SOURCES < 2%
EXCLUDE MATCHES OFF