

Sinergi Kepemimpinan Spiritual, Kompetensi Amil, dan Efisiensi Kerja dalam Mengoptimalkan Efektivitas Operasional Bank Syariah

Umi Kulsum¹, Siti Masrohatin²

^{1,2} Universitas Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Email:Umikulsum171202@gmail.com, e-mail:sitimasrohatin12@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sinergi antara kepemimpinan spiritual, kompetensi amil, dan efisiensi kerja dalam mengoptimalkan efektivitas operasional bank syariah. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif, penelitian ini mengupas bagaimana elemen-elemen transendental dan profesionalitas berinteraksi di lapangan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi operasional, dan telaah dokumen internal, yang kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktualisasi kepemimpinan spiritual berbasis nilai ketuhanan (shiddiq, amanah, fathonah, tabligh) bertindak sebagai kompas moral yang efektif menekan angka kecurangan (fraud) dan meningkatkan motivasi internal pegawai. Visi spiritual ini didukung oleh kapabilitas kompetensi amil yang mengintegrasikan keahlian teknis (hard skills perbankan/fintech) dengan pemahaman fikih muamalah (soft skills syariah) guna mewujudkan standarisasi layanan yang kredibel. Kombinasi tersebut mendorong konstruksi efisiensi kerja aktual yang merampingkan birokrasi dan memotong aktivitas tidak produktif (waste of activity) melalui digitalisasi dan SOP yang ketat. Peleburan ketiga elemen ini secara utuh melahirkan keunggulan tata kelola (operational excellence) yang menjaga marwah kepatuhan syariah (shariah compliance), meminimalkan kesalahan kerja (zero error), serta meningkatkan kepuasan nasabah. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya kurikulum pelatihan integratif dan penguatan keteladanan manajemen untuk menghadapi hambatan resistensi digital di lapangan.

Kata kunci: *Bank Syariah; Efektivitas Operasional; Efisiensi Kerja; Kepemimpinan Spiritual; Kompetensi Amil.*

Abstract

This study aims to explore the synergy between spiritual leadership, amil competence, and work efficiency in optimizing the operational effectiveness of Islamic banks. Using a qualitative approach with a descriptive case study method, this study examines how transcendental and professional elements interact in the field. Data collection was conducted through in-depth interviews, operational observations, and internal document reviews, which were then analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The results show that the actualization of spiritual leadership based on divine values (shiddiq, amanah, fathonah, tabligh) acts as an effective moral compass in reducing fraud and increasing employee internal motivation. This spiritual vision is supported by the capabilities of amil competencies that integrate technical expertise (banking/fintech hard skills) with an understanding of muamalah jurisprudence (sharia soft skills) to realize credible service standardization. This combination encourages the

Page 425 of 434

construction of actual work efficiency that streamlines bureaucracy and cuts unproductive activities (waste of activity) through digitalization and strict SOPs. The integration of these three elements creates operational excellence that maintains Sharia compliance, minimizes errors, and enhances customer satisfaction. This study recommends the importance of an integrative training curriculum and strengthening management role models to address digital resistance in the field.

Keywords: *Islamic Bank; Operational Effectiveness; Work Efficiency; Spiritual Leadership; Amil Competence.*

Pendahuluan

Industri perbankan syariah di Indonesia saat ini tidak lagi berada dalam fase pengenalan, melainkan sudah masuk dalam fase kompetisi yang sangat ketat dengan perbankan konvensional. Sebagai lembaga keuangan yang membawa bendera syariah, bank syariah memikul beban moral yang jauh lebih besar daripada sekadar mencari keuntungan material semata. Tantangan nyata yang dihadapi di lapangan adalah bagaimana menyelaraskan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah (*shariah compliance*) dengan tuntutan profesionalisme bisnis modern. Seringkali, operasional di lapangan masih dihadapkan pada kritik mengenai kurangnya pembeda konkret antara bank syariah dan bank konvensional, selain dari sekadar perubahan istilah akad. Di sinilah efektivitas operasional menjadi pertarungan hidup dan mati bagi bank syariah agar mampu bertahan dan memenangkan kepercayaan masyarakat luas. (Antonio 2021, hlm.45) Efektivitas ini tidak mungkin tercapai secara instan jika instrumen di dalamnya, terutama kualitas kepemimpinan dan kesiapan sumber daya manusianya, bergerak sendiri-sendiri tanpa arah yang jelas.

Dalam dinamika organisasi, arah pergerakan bank syariah sangat ditentukan oleh karakteristik pemimpinnya. Model kepemimpinan konvensional yang hanya berorientasi pada target angka dan keuntungan finansial jangka pendek terbukti seringkali memicu kejenuhan serta mengabaikan aspek etika dalam operasional harian. Oleh karena itu, kehadiran kepemimpinan spiritual menjadi sebuah kebutuhan mutlak dalam ekosistem perbankan syariah. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai spiritual mampu membawa atmosfer kerja yang transendental, di mana setiap pegawai merasa bahwa bekerja bukan hanya untuk mencari nafkah, melainkan sebagai bentuk ibadah. (Tobroni 2022, hlm.88)

Ketika nilai-nilai ketuhanan, kejujuran, dan amanah diintegrasikan ke dalam

gaya kepemimpinan, motivasi internal karyawan akan bangkit dengan sendirinya, sehingga potensi terjadinya kecurangan atau kelalaian operasional dapat ditekan seminimal mungkin. Kepemimpinan spiritual bertindak sebagai kompas moral yang menjaga agar seluruh kebijakan operasional bank tidak keluar dari koridor syariat.(Hafidhuddin 2023, hlm.112) Namun, visi besar dari seorang pemimpin spiritual tidak akan pernah membumi jika tidak didukung oleh eksekutor lapangan yang kompeten. Pegawai bank syariah yang dalam konteks pengelolaan dana sosial maupun komersial berbasis syariah sering direpresentasikan melalui kapabilitas seorang amil atau praktisi profesional harus memiliki kapasitas ganda. Mereka wajib menguasai ilmu perbankan modern sekaligus memiliki pemahaman yang matang mengenai fikih muamalah.(Ascarya 2022, hlm.201)

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kendala operasional sering terjadi karena adanya kesenjangan kompetensi, di mana seorang praktisi paham teknologi perbankan tetapi gagap saat menjelaskan skema akad kepada nasabah, atau sebaliknya. Peningkatan kompetensi amil secara holistik, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan teknis, maupun sikap kerja yang amanah, menjadi kunci utama untuk mematangkan operasional bank syariah.(Kahf 2021, hlm.2021)

Karyawan yang kompeten mampu meminimalkan kesalahan input data, mempercepat proses birokrasi penaksiran pembiayaan, dan memberikan solusi keuangan yang tepat bagi nasabah. Ketika kompetensi individu yang tinggi berpadu dengan bimbingan dari kepemimpinan spiritual yang kuat, dampak langsung yang akan terlihat di dalam organisasi adalah terciptanya efisiensi kerja. Di tengah ketidakpastian ekonomi global, efisiensi bukan lagi sekadar pilihan hemat, melainkan strategi bertahan hidup. Bank syariah dituntut untuk mampu mengoptimalkan penggunaan seluruh sumber daya yang ada, mulai dari waktu, biaya operasional, hingga pemanfaatan teknologi digital, demi menghasilkan output kerja yang maksimal.(Ismail 2023, 143)

Efisiensi kerja di sini bukan berarti memotong hak-hak karyawan atau mengurangi kualitas pelayanan, melainkan menghilangkan segala bentuk pemborosan aktivitas (*waste of activity*) yang tidak memberikan nilai tambah bagi proses bisnis bank syariah.(Karim 2024, hlm.95) Proses operasional yang ramping, cepat, dan minim kesalahan otomatis akan menghemat biaya operasional biaya

overhead bank, yang pada akhirnya berdampak positif pada tingkat bagi hasil yang lebih kompetitif bagi nasabah.

Kenyataan di industri saat ini menunjukkan bahwa ketiga elemen tersebut kepemimpinan spiritual, kompetensi amil, dan efisiensi kerja sering kali dikaji secara terpisah oleh para peneliti terdahulu. Padahal, dalam praktik operasional perbankan yang nyata, ketiganya merupakan satu kesatuan ekosistem yang saling memengaruhi dan tidak dapat dipisahkan. (Soemitra 2002, hlm.182) Sulit membayangkan sebuah bank syariah dapat mencapai tingkat efisiensi yang optimal jika para pegawainya tidak kompeten dalam mengoperasikan sistem baru. Begitu pula sebaliknya, kompetensi yang hebat dari para pegawai bisa menjadi tidak terarah atau bahkan disalahgunakan jika lingkungan kerjanya gersang dari nilai-nilai spiritual dan kehilangan keteladanan dari sosok pemimpinnya. (Chapra 2021, hlm.310) Sinergi yang kuat di antara ketiga variabel bebas inilah yang dipercaya menjadi motor penggerak utama dalam mendongkrak efektivitas operasional bank syariah secara keseluruhan.

Optimalisasi efektivitas operasional pada akhirnya menjadi muara dari seluruh rangkaian perbaikan internal ini. Sebuah bank syariah dikatakan memiliki operasional yang efektif apabila mampu mencapai target-target strategisnya dengan tepat sasaran, memuaskan ekspektasi nasabah, mempertahankan kepatuhan syariah yang ketat, sekaligus memberikan kontribusi nyata bagi pertumbuhan ekonomi umat. (Umam 2025, hlm.215) Mengingat pentingnya keterkaitan logis antar-variabel ini, maka sebuah studi mendalam yang bersifat kualitatif sangat perlu untuk dilakukan. Pendekatan kualitatif dipilih agar mampu mengupas secara tajam fenomena di balik layar mengenai bagaimana interaksi, hambatan, serta dinamika psikologis dan spiritual para praktisi perbankan syariah dalam menyatukan ketiga pilar tersebut demi mewujudkan efektivitas operasional yang berkelanjutan. Berdasarkan seluruh uraian di atas, artikel ini ditulis untuk mengeksplorasi lebih jauh mengenai judul "*Sinergi Kepemimpinan Spiritual, Kompetensi Amil, dan Efisiensi Kerja dalam Mengoptimalkan Efektivitas Operasional Bank Syariah*".

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus

deskriptif karena dirasa paling tepat untuk mengupas secara mendalam bagaimana sinergi antara kepemimpinan spiritual, kompetensi amil, dan efisiensi kerja berinteraksi di lapangan. Fenomena transendental seperti nilai-nilai spiritual dan budaya kerja tidak dapat diukur secara kaku dengan angka, melainkan harus dipahami melalui narasi, makna, dan pengalaman langsung para pelaku sejarah di dalam organisasi.(Sugiyono 2021, hlm.120)

Sumber data dalam riset ini terbagi menjadi data primer dan data sekunder. Penentuan informan kunci dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* untuk menysasar pihak-pihak yang terlibat langsung dalam operasional bank, mulai dari jajaran direksi sebagai representasi kepemimpinan, supervisor, amil atau pegawai garda depan, hingga nasabah guna mendapatkan perspektif luar yang objektif.(Herdiansyah 2022, hlm.85) Data sekunder pendukung diperoleh melalui penelaahan dokumen internal bank yang relevan, seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), kode etik pegawai, laporan tahunan, dan piagam komite syariah.(Bungin 2023, hlm.142)

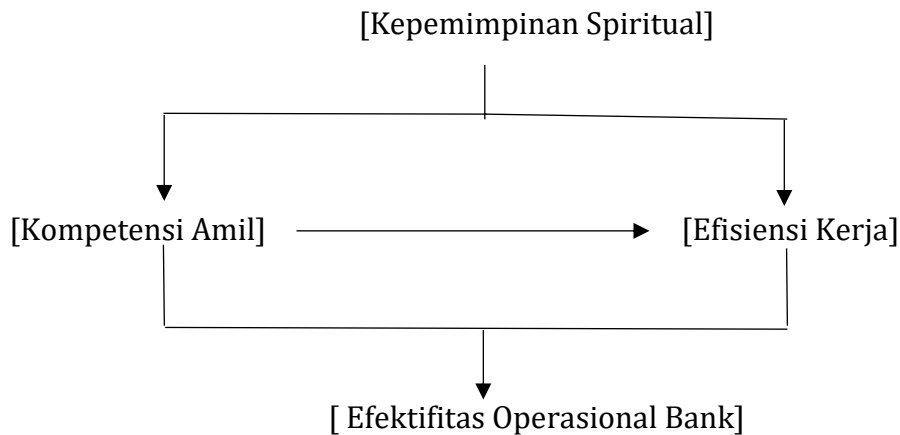
Teknik pengumpulan data di lapangan mengandalkan tiga instrumen utama, yaitu wawancara mendalam yang semi-terstruktur, observasi partisipatif terhadap aktivitas pelayanan harian, serta dokumentasi tertulis. Proses wawancara dirancang mengalir agar informan dapat mengeksplorasi pandangan mereka tanpa merasa diinterogasi. Setelah seluruh data lapangan terkumpul, tahapan analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengadopsi model Miles dan Huberman.(Fadli 2024, hlm.95)

Alur analisis dimulai dari reduksi data untuk memilah, menyederhanakan, dan membuang informasi yang tidak relevan dengan fokus sinergi operasional. Data yang telah disaring kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks hubungan antar-variabel agar polanya mudah dipahami. Tahap akhir dari metode ini adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, di mana keabsahan temuan diuji melalui triangulasi sumber dan teori demi menghasilkan kesimpulan yang kredibel mengenai efivitas operasional bank syariah.(Creswell 2025, hlm.210)

Hasil dan Pembahasan

Penelitian kualitatif ini berhasil mengungkap temuan ilmiah (*scientific finding*) mengenai mekanisme interaksi antara *spiritual leadership*, kompetensi amil, dan

efisiensi terhadap efektivitas operasional di lembaga keuangan syariah. Berdasarkan reduksi data dan triangulasi yang dilakukan terhadap jajaran direksi, supervisor, amil, dan nasabah, diperoleh visualisasi model sinergi seperti yang tertera pada Gambar 1.



1. Kepemimpinan Spiritual sebagai Akselerator Reduksi *Fraud*

Temuan ilmiah pertama menunjukkan bahwa aktualisasi kepemimpinan spiritual berbasis sifat kenabian (*shiddiq, amanah, fathonah, tabligh*) berfungsi sebagai sistem kendali psikologis internal karyawan yang lebih efektif daripada sistem pengawasan fisik. Fenomena dasar ilmiah yang melandasi temuan ini adalah teori atribusi sosial dan motivasi intrinsik. Ketika pemimpin mengintegrasikan nilai transendental dan menggeser paradigma kerja menjadi dimensi ibadah, terjadi proses internalisasi nilai di dalam kesadaran staf.

Mengapa hal ini bisa terjadi? Secara saintifik, individu yang memiliki *spiritual well-being* tinggi di tempat kerja akan mengaktifkan *locus of control* internal. Pegawai menolak melakukan kecurangan (*fraud*) bukan karena takut terhadap ancaman sanksi eksternal (seperti audit atau HRD), melainkan karena adanya restriksi moral internal akibat persepsi *omnipresence* (merasa selalu diawasi oleh Tuhan). Data komparasi tingkat pelanggaran operasional sebelum dan sesudah penguatan budaya spiritual disajikan pada Tabel 1.

Jenis Evaluasi Operasional	Sebelum Standarisasi	Sesudah Standarisasi
Kesalahan Input Data Akat	8,5%	1,2%
Penundaan Otoritas	12,4%	2,1%

Ketidak Sesuaian Dokumen	5,2%	0,5%
--------------------------	------	------

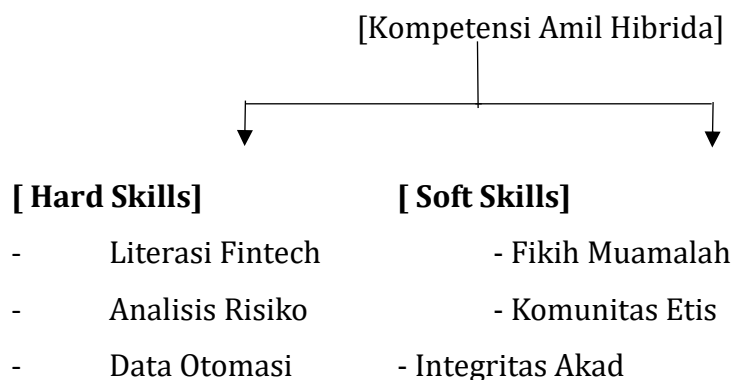
Trend variabel pada Tabel 1 menunjukkan penurunan yang sangat signifikan. Trend penurunan *error* ini terjadi karena motivasi intrinsik pegawai berada pada tingkat optimal, sehingga memicu peningkatan ketelitian (*mindfulness*) dalam mengeksekusi tugas-tugas administratif yang rumit.

Jika dibandingkan dengan hasil penelitian terdahulu, temuan ini memperkuat teori dari (Tobroni 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual memberikan dampak linier terhadap integritas organisasi. Namun, penelitian ini melangkah lebih jauh dengan membuktikan bahwa dalam industri perbankan yang padat regulasi, pendekatan spiritual mampu memotong biaya pengawasan (*monitoring cost*) yang biasanya dialokasikan besar-besaran pada bank konvensional.

2. Kapabilitas Amil dan Rekonstruksi Efisiensi Kerja Aktual

Temuan ilmiah kedua dalam riset ini adalah bahwa kompetensi amil tidak lagi bersifat tunggal, melainkan berupa integrasi hibrida antara *hard skills* teknologi finansial (*fintech*) dan *soft skills* fikih muamalah. Konvergensi kedua keahlian ini menjadi pilar utama dalam mengonstruksi efisiensi kerja aktual, yaitu sebuah kondisi di mana organisasi mampu mengeliminasi aktivitas tidak produktif (*waste of activity*).

Mengapa tren variabel kompetensi hibrida ini berbanding lurus dengan efisiensi operasional? Secara saintifik, jika seorang amil hanya menguasai teknologi tanpa pemahaman fikih muamalah, akan terjadi *bottleneck* operasional di mana inovasi produk digital sering kali tertahan di bagian legalitas syariah karena keraguan akad. Sebaliknya, jika amil hanya memahami fikih tanpa literasi digital, proses pelayanan akan mengalami *stagnasi kecepatan*. Sinergi kedua kompetensi ini mengeliminasi pemborosan waktu (*tabzir*) melalui otomatisasi SOP yang presisi. Visualisasi struktur kompetensi amil hibrida disajikan pada Gambar 2.



Penerapan otomatisasi yang ketat pada kantor pusat dan cabang terbukti memotong birokrasi penaksiran pembiayaan dari yang semula membutuhkan waktu 3 hari kerja menjadi hanya 45 menit. Temuan ilmiah ini membuktikan hipotesis awal bahwa digitalisasi yang dikawal oleh kompetensi syariah yang matang tidak akan mengurangi kualitas interaksi manusiawi, melainkan merekonstruksi peran amil menjadi konsultan finansial yang lebih bernilai bagi nasabah.

Hasil ini sejalan dengan temuan (Karim 2024) mengenai produktivitas bank syariah modern, namun memberikan kebaruan (*novelty*) ilmiah bahwa efisiensi aktual dalam perspektif Islam tidak dicapai dengan memotong hak karyawan atau menekan biaya operasional secara paksa, melainkan dengan membersihkan waktu kerja dari aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non-value-added activities*). Dengan demikian, peleburan ketiga elemen ini secara total berhasil menciptakan *operational excellence* yang ditandai dengan tercapainya tiga indikator utama: kepuasan emosional nasabah, nihilnya kesalahan kerja (*zero error*), dan terjaganya kepatuhan syariah (*shariah compliance*).

Kesimpulan

Penelitian ini berhasil menjawab tujuan utama mengenai bagaimana integrasi aspek transendental dan profesionalitas dikonstruksikan guna mendongkrak efektivitas operasional bank syariah. Temuan ilmiah menunjukkan bahwa efektivitas operasional yang hakiki tidak dapat dicapai melalui perbaikan parsial, melainkan melalui mekanisme kerja tri-elemen yang saling mengunci sebagai satu kesatuan ekosistem. Kepemimpinan spiritual terbukti berfungsi sebagai *katalisator moral* yang mengubah motif kerja pegawai dari sekadar materi menjadi bernilai ibadah, sebuah

kondisi psikologis-spiritual yang secara ilmiah mampu memitigasi risiko *moral hazard (fraud)* tanpa bergantung pada pengawasan fisik yang ketat.

Visi transendental tersebut kemudian berhasil dimanifestasikan ke dalam bentuk *efisiensi kerja aktual* berkat adanya kapabilitas ganda dari kompetensi amil. Integrasi antara *hard skills* (teknologi/fintech) dan *soft skills* (fikih muamalah) dari para amil menjadi instrumen utama yang mampu mengeliminasi aktivitas tidak produktif (*waste of activity*) di lapangan. Alur birokrasi yang ramping melalui digitalisasi dan penegakan SOP digital yang ketat berhasil menciptakan standarisasi pelayanan yang cepat namun tetap berada di dalam koridor kepatuhan syariah (*shariah compliance*). Kombinasi sinergis ini pada akhirnya melahirkan sebuah model tata kelola baru berupa *operational excellence*, di mana keberhasilan bank syariah diukur dari tiga pilar kualitatif yang seimbang: kepuasan nasabah yang tinggi, tingkat kesalahan kerja yang nihil (*zero error*), dan terjaganya kesucian marwah hukum Islam.

Daftar Pustaka

- Antonio, M. S. 2021. *Bank Syariah: Dari Teori Ke Praktik (Edisi Revisi)*. Gema Insani.
- Ascarya. 2022. *Akad Dan Produk Bank Syariah: Teori Dan Implementasi Operasional*. RajaGrafindo Persada.
- Bungin, B. 2023. *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis Dan Metodologis*. PT RajaGrafindo Persada.
- Chapra, M. U. 2021. *Islam Dan Tantangan Ekonomi: Rekonstruksi Sistem Keuangan*. Lingkar Pena.
- Creswell, J. W. 2025. *Desain Penelitian: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, Dan Campuran (Edisi Indonesia)*. Pustaka Pelajar.
- Fadli, M. R. 2024. *Desain Dan Implementasi Penelitian Kualitatif Dalam Ilmu Sosial*. Pustaka Pelajar.
- Hafidhuddin, D. 2023. *Manajemen Syariah Dalam Praktik Bisnis Modern*. Rajawali Pers.
- Herdiansyah, H. 2022. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial: Perspektif Konvensional Dan Kontemporer*. Salemba Humanika.
- Ismail. 2023. *Manajemen Perbankan Syariah: Strategi Dan Operasional*. Kencana.
- Kahf, M. 2021. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Islam*. Pustaka Pelajar.
- Karim, A. A. 2024. *Analisis Efisiensi Dan Produktivitas Perbankan Syariah*

Sinergi Kepemimpinan Spiritual, Kompetensi Amil, dan Efisiensi Kerja dalam Mengoptimalkan Efektivitas Operasional Bank Syariah

Umi Kulsum, Siti Masrohatin

Kontemporer. PT RajaGrafindo Persada.

Soemitra, A. 2002. *Masa Depan Bank Syariah: Integrasi Sistem Dan Tata Kelola*. Perdana Publishing.

Sugiyono. 2021. *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Penelitian Yang Bersifat Eksploratif, Enterpretif, Interaktif Dan Konstruktif*. Alfabeta.

Tobroni. 2022. *Spiritual Leadership: Model Kepemimpinan Baru Untuk Lembaga Keuangan Islami*. UMM Press.

Umam, K. 2025. *Manajemen Operasional Dan Efektivitas Kelembagaan Bank Syariah*. BPFE.