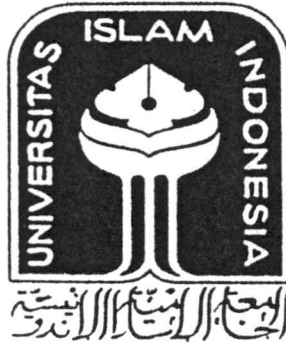


PENERAPAN KONSEP THE CELESTIAL MANAGEMENT
(Studi Pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta)



Oleh
INDAH PILIYANTI
NIM: 04913092

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2006

PENERAPAN KONSEP THE CELESTIAL MANAGEMENT
(Studi Pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta)



Oleh:
INDAH PILIYANTI
NIM: 04913092

Pembimbing:
Drs. H. Syafaruddin Alwi, MS

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2006



MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 116/PS-MSI/Peng./I/2007

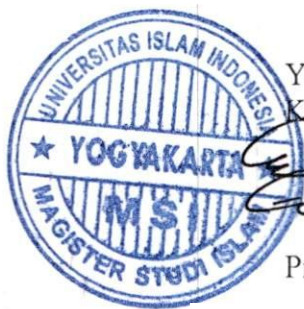
TESIS berjudul : **PENERAPAN KONSEP THE CELESTIAL MANAGEMENT**
(Studi pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta)

Ditulis oleh : Indah Piliyanti

N. I. M. : 04913092

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Ekonomi Islam.



Yogyakarta, 17 Januari 2007
Ketua Program


Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS



MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

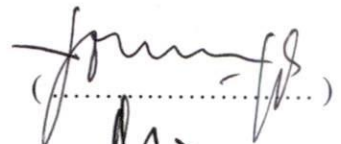
Nama : Indah Piliyanti
Tempat/tgl.lahir : Banjarnegara, 18 Maret 1978
N. I. M. : 04913092
Konsentrasi : Ekonomi Islam
Judul Tesis : **PENERAPAN KONSEP THE CELESTIAL MANAGEMENT**
(Studi pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta)

Ketua/Sekretaris: Dra. Rahmani Timorita Y., M.Ag.

Pembimbing : Drs. H. Syafaruddin Alwi, MS.

Penguji : Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS

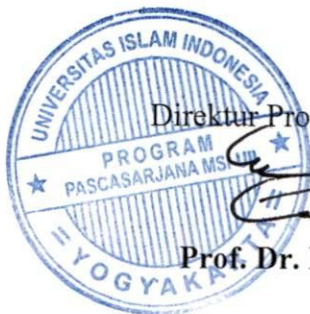
Penguji : Dr. Muhammad, M.Ag.

()
()
()

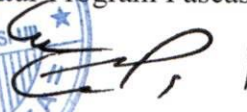
Diuji di Yogyakarta pada tanggal 10 Januari 2007

Pukul : 14.00–15.00 WIB

Hasil / Nilai : **86,75 / A**



Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII


Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS



**MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 299/PS-MSI/ND/I/2007

**TESIS berjudul : PENERAPAN KONSEP THE CELESTIAL MANAGEMENT
(Studi pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta)**

Ditulis oleh : Indah Piliyanti

NIM : 04913092

Konsentrasi : Ekonomi Islam

**Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program
Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.**

Yogyakarta, 6 Januari 2006

Ketua Program,

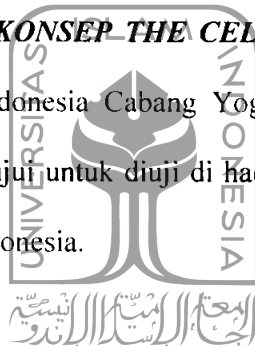
Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS.



**Program Pasca Sarjana
Magister Studi Islam (S-2)
UII Yogyakarta**

PERSETUJUAN

TESIS berjudul ***PENERAPAN KONSEP THE CELESTIAL MANAGEMENT***
(Studi pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta) yang ditulis oleh
Indah Piliyanti telah dapat disetujui untuk diuji di hadapan tim penguji Magister
Studi Islam Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 27 Desember 2006

**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

Pembimbing,

Drs. H. Syafaruddin Alwi, MS

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا
خُطَوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ (٢٠٨)

*"Hai orang-orang yang beriman, Masuklah kamu ke dalam Islam secara
kaffah (keseluruhannya). Dan janganlah kamu turut langkah-langkah
syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu". QS. 2: 208*



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PERSEMBAHAN



Tesis ini khusus dipersembahkan untuk:

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAPAK IBU.

Terimakasih atas doa,
perjuangan dan pelajaran hidup

yang sangat berharga.

Semoga amal shalih beliau, diterima

di sisi-NYA. Amien

KATA PENGANTAR

Bismillāhirrahmānirrahīm

“*Al-hamdulillāhirabbil ‘ālamīn*” atas perkenan dan ridha-Nya penulis mampu menyelesaikan tesis ini. Tanpa perkenan-Nya dan bantuan dari berbagai pihak rasanya tidak mungkin tesis ini selesai.

Tesis ini berjudul “*Penerapan Konsep the Celestial Management (Studi pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta)*”. Pada awal penelitian, tesis ini hanya ingin mendeskripsikan bagaimana penerapan konsep *the celestial management* pada Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta. Namun selama proses penelitian, *design* penelitian berkembang lebih luas dengan harapan agar hasil penelitian lebih komprehensif.

Setelah mengetahui penerapan konsep *the celestial management* secara umum, tahap selanjutnya mengetahui sejauhmana pemahaman karyawan pada konsep *the celestial management* dan pengaruhnya pada komitmen organisasional (sebagai variabel intervening) dan *performance quality*. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus diharapkan gambaran penerapan konsep *the celestial management* akan lebih jelas.

Pada kesempatan ini, izinkan pula saya mengucapkan banyak terimakasih atas segala bantuan, doa dan *support* yang telah diberikan, antara lain:

1. Bapak Prof. DR. Edy Suandi Hamid, M. Ec selaku Rektor Universitas Islam Indonesia,
2. Prof. DR. H. Amir Mua'llim MIS, selaku Ketua Program dan Drs. H. Asmuni Mth., MA, Ketua Akademik Magister Studi Islam,

Universitas Islam Indonesia terimakasih atas kemudahan-kemudahan yang diberikan,

3. Drs. H. Syafaruddin Alwi MS, selaku pembimbing. Terimakasih atas bimbingan dan diskusinya,
4. Seluruh dosen Magister Studi Islam khususnya DR. H. Muhammad Ahyar Adnan, MBA, terimakasih atas kesediannya berbagi ilmu dan pengalaman,
5. Ibu Widi Rahayu, Bapak Agus Firman Hidayat serta Mas Achmad Junaidi atas informasi dan diskusinya di Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta juga “kru” Muamalat yang menjadi responden penelitian ini, terimakasih atas bantuannya,
6. Seluruh Staff Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia yang dengan keramahan dan keikhlasannya membantu penulis selama kuliah dan proses penyusunan tesis: mas Anwan, mas Lukman, mbak Herni, mbak Ani, mbak Selfi, mbak Ana, mbak Ulfah, *maturnuwun banget*,
7. Terutama kepada kedua orang tua, ke-empat kakak beserta ipar-ipar dan keponakan tercinta, terimakasih atas doa dukungan dan keikhlasannya mengizinkan penulis menempuh jenjang pascasarjana,
8. Teman-teman kelas di MSI: ibu Permata atas diskusinya, mas Parno atas *sharing* ilmunya, mba Wahyu atas keikhlasannya menemani dan meminjamkan motor, *jazzakilah ya...*mba Yuli atas kebaikannya,

Ikhsan atas *sharing* “pengalamannya” dan teman-teman yang tidak bisa disebut satu persatu di MSI, terimakasih atas kebersamaannya,

9. Prof. Dr. Supargiono, SU, Ph. D dan keluarga atas semua bantuan dan *supportnya* selama tinggal di Sopen serta teman-teman kos terimakasih atas semua pengertian dan kesediaannya “*berbagi*”. De’ivah *thanks banget ya*.atas bantuannya,

10. Semua pihak yang telah mewujudkan semua ini menjadi mungkin.

Tiada yang imbalan yang pantas bagi mereka selain balasan dari Allah, semoga menjadi amal saleh. *Jazzakumullahu khaira jazza*. Semoga tesis ini mampu memberi kontribusi positif bagi siapapun yang berdedikasi mengembangkan nilai-nilai Islam dalam segala aktifitas hidup, khususnya dalam berekonomi dan bisnis. Tanpa *mujahid militan*, perjuangan akan sia-sia. Selamat berjuang!

Last but not least, kesempurnaan hanyalah milik beliau yang Maha Sempurna, sehingga penelitian ini masih harus dikembangkan untuk penelitian yang lebih luas dan membawa manfaat yang lebih bagi banyak orang. Saran dan kritik konstruktif sangat terbuka untuk perbaikan penelitian ini.

Yogyakarta, 27 Desember 2006

Indah Piliyanti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN TIM PENGUJI TESIS	iii
HALAMAN NOTA DINAS	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR GRAFIK.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
ABSTRAK	xix
ABSTRACT	xx
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6

E. Telaah Pustaka	7
F. Sistematika Pembahasan.....	13

BAB II. LANDASAN TEORI

A. Konsep <i>The Celestial Management</i> sebagai Budaya Organisasi	16
1. Definisi Budaya Organisasi.....	17
2. Tujuan penerapan Budaya Organisasi	18
3. Bentuk Budaya Organisasi	19
4. Fungsi Budaya Organisasi.....	21
5. 12 Atribut Konsep <i>The Celestial Management</i>	22
6. Pemahaman Karyawan terhadap Konsep <i>The Celestial Management</i>	35
B. Komitmen Organisasional	36
1. Definisi dan Dimensi Komitmen Organisasional.....	37
2. Urgensi Komitmen Organisasional.....	40
3. Hubungan Komitmen Organisasional dan <i>Performance Quality</i>	42
C. <i>Performance Quality</i> (Kinerja Karyawan).....	43
1. <i>Trust</i> (Kepercayaan)	45
2. <i>Promptness</i> (Ketanggapan)	45
3. <i>Reliability</i> (Kehandalan)	45
4. <i>Individualized Attention</i> (Perhatian secara individu).....	46

D. Kerangka Pemikiran Penelitian.....	46
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	49
B. Waktu Penelitian	49
C. Populasi dan Metode Penentuan Sampel	49
D. Uji Validitas dan Reliabilitas	50
E. Metode Pengumpulan Data.....	52
F. Definisi Operasional Variabel Penelitian dan Pengukuran.....	53
G. Metode Analisa Data.....	58
 BAB IV PENERAPAN KONSEP <i>THE CELESTIAL MANAGEMENT</i> PADA BANK MUAMALAT INDONESIA CABANG YOGYAKARTA	
A. Sejarah Bank Muamalat Indonesia.....	64
B. Perkembangan Bank Muamalat Indonesia	65
C. Konsep ZIKR, PIKR, MIKR pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta	68
D. Telaah penerapan Konsep <i>The Celestial Management</i> (Studi pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta)	80
 BAB V ANALISA DATA	
A. Analisis Deskriptif	85

1. Pilot Tes.....	85
2. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	86
3. Karakteristik Responden.....	89
B. Tingkat Pemahaman Karyawan pada Konsep <i>The Celestial Management</i>	91
C. Pengaruh (Langsung) Pemahaman Karyawan pada Konsep <i>The Celestial Management</i> terhadap <i>Performance Quality</i> (Kinerja Karyawan).....	92
D. Pengaruh (tidak Langsung) Pemahaman Karyawan pada Konsep <i>The Celestial Management</i> terhadap <i>Performance Quality</i> (Kinerja Karyawan) melalui Komitmen Organisasional.....	94
BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan	98
B. Saran-Saran	99
DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
<i>CURRICULUM VITAE</i>	

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Instrumen Penelitian.....	57
Tabel 4. 2 Jaringan Kantor BMI Yogyakarta.....	69
Tabel 4. 3 Latar Belakang Pendidikan Karyawan BMI Yogyakarta	77
Tabel 5. 4 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel X_1	86
Tabel 5. 5 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel X_2	87
Tabel 5. 6 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Y.....	88
Tabel 5. 7 Karakteristik Responden.....	90
Tabel 5. 8 Tingkat Pemahaman Karyawan terhadap Konsep <i>the Celestial Management</i>	91
Tabel 5. 9 Perhitungan Analisis Jalur.....	93

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1 *Integrating Values within A Strategic Framework*..... 47

GAMBAR 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian 48

GAMBAR 3.3 Model Analisis Jalur 60

GAMBAR 5.4 Model Analisis Jalur Hasil Penelitian..... 97



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR GRAFIK

GRAFIK 4.1 LABA RUGI OPERASIONAL BMI 66



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR LAMPIRAN

GRAFIK 4.1 LABA RUGI OPERASIONAL BMI 57



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

Abstrak
Penerapan Konsep the Celestial Management
(Studi pada Bank Muamalat Cabang Yogyakarta)

oleh: Indah Piliyanti

Bank syariah dalam prakteknya harus mengacu pada etika dan nilai-nilai ilahiyah sebagai konsekuensi atas konsep syariah yang diadopsinya. Sehingga apabila hal-hal tersebut diabaikan, maka reputasi sebagai bank syariah menjadi taruhannya. Bank Muamalat Indonesia sebagai bank syariah pertama di Indonesia telah memiliki konsep manajemen yang digunakan sebagai budaya organisasi disebut dengan the celestial management (manajemen langit). Konsep ini mencoba mengejawantahkan pesan-pesan agama yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadits Nabi SAW dalam berbisnis.

Penelitian ini bertujuan untuk: mengetahui penerapan konsep the celestial management pada Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta. Untuk mengetahui sejauhmana pemahaman karyawan terhadap konsep the celestial management. Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh pemahaman karyawan pada konsep the celestial management terhadap performance quality (kinerja karyawan). Untuk mengetahui peran komitmen organisasional dalam memediasi hubungan antara pemahaman karyawan dan performance quality (kinerja karyawan).

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Data diperoleh melalui: studi pustaka, observasi, wawancara serta kuisioner. Untuk dapat menjawab semua masalah dalam penelitian digunakan analisa data deskriptif kualitatif dan kuantitatif menggunakan analisis jalur (path analysis).

Hasil penelitian menunjukkan: pertama, konsep the celestial management pada Bank Muamalat cabang Yogyakarta telah menjadi elemen-elemen budaya organisasi. Kedua, pemahaman karyawan terhadap konsep the celestial management sangat baik yaitu sebesar 51, 07% berada pada kategori sangat paham, dan hanya 0, 28 % ada pada kategori kurang paham. Ini menunjukkan bahwa sosialisasi konsep the celestial management melalui pelatihan cukup efektif. Ketiga, ada pengaruh langsung antara pemahaman konsep the celestial management (X_1) terhadap performance quality (kinerja karyawan) Y sebesar 63, 68%. Keempat, peran Komitmen Organisasional (X_2) sebagai variabel penghubung antara variabel pemahaman konsep the Celestial Management (X_1) terhadap Performance Quality (Y) menunjukkan peran yang lemah yaitu sebesar 2,26%.

Manfaat dari hasil penelitian ini secara teori membuktikan bahwa manajemen berbasis spiritual (spiritual based management) mampu menunjukkan kinerja terbaik. Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah memberi masukan pada manajemen Bank Muamalat cabang Yogyakarta tentang pemahaman karyawan terhadap konsep the celestial management, komitmen karyawan dan kinerja karyawan saat ini.

Abstract
The Application of the Celestial Management Concept
(Case Study at Bank Muamalat in Yogyakarta)
By: Indah Piliyanti

The practice of syariah bank should be based on ethical and religious values. If those rules being obeyed, it would be precedent. Bank Muamalat Indonesia as the first syariah bank, which operate in Indonesia, since 1999 have own management concept as a tool in daily activity. This concept called the Celestial Management. This concept tried to transform religious messages from Al-Quran and Hadits in business matters.

The objectives of this research are: 1. To know the application of the Celestial Management Concept in Bank Muamalat Indonesia Yogyakarta branch, 2. To know the understanding of employee toward the Celestial Management Concept, 3. To know the influence of employee understanding on the Celestial Management concept toward performance quality, 4. To know the role organization commitment as mediating variable between employee understanding and performance quality.

Research methodology is case study. Data collected by: literature, observation, interview and questioner respectively. Both qualitative and quantitative data analysis was used namely qualitative descriptive and quantitative data analysis by path analysis.

The findings indicate: first, the Celestial Management Concept at bank Muamalat Indonesia Yogyakarta branch use as a guide toward the member organization in daily activity as organization culture. Second, employee understanding toward the Celestial Management concept is very good (51, 07%) of respondent's answer while 0, 28% on quite understand. These findings indicate that socialization of the celestial management concept trough training was success. Third, the influence of employee understanding on the celestial management concept toward performance quality is significant (63,68%). Fourth, organization commitment roles as intervening variable between employee understanding on the celestial management concept and performance quality indicate weak just (2,26%) it means the role of organization commitment as a intervening variable have little contribution.

The significance of this research is: as a management theory, the celestial management concept as spiritual based management was succeed in practice. Managerial implications of the research findings can give positive contribution toward BMI Yogyakarta about employee understanding, organization commitment and performance quality of employee right now.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Belakangan ini, *concern* perusahaan-perusahaan besar terhadap aspek etikal telah berkembang lebih jauh ke semacam “spiritualisasi” manajemen. Perkembangan baru tersebut telah mendorong perusahaan-perusahaan besar untuk meningkatkan spiritualitas para pimpinan dan karyawannya. Hal ini terjadi bukan semata-mata karena munculnya kecenderungan baru di negara-negara maju pada spiritualitas, melainkan juga karena adanya kaitan yang amat erat antara spiritualitas dengan keberhasilan bisnis.¹ Keneth Blanchard dalam bukunya “*The Power of Ethical Management*” juga berpendapat bahwa moralitas yang tinggi adalah awal menuju kesuksesan bisnis.²

Hermawan Kartajaya, pakar marketing dari Markplus Indonesia berpendapat bahwa praktek bisnis saat ini harus mengusung nilai-nilai etika dan spiritual. Meninggalkan nilai-nilai ketuhanan dan kemanusiaan, jangan harap kegiatan bisnis berumur panjang. Kasus Enron, atau bangkrutnya korporasi besar multinasional menjadi contoh bahwa bisnis bukan sekadar untuk mencetak laba. “*Honest* atau kejujuran merupakan segalanya”³

¹ Haidar Bagir, “*Dari Etika ke Mistisisme*” dalam Gay Hendrick dan Kate Ludeman, *The Corporate Mystic*, Alih bahasa Fahmy Yamani, Cet. I (Bandung: Kaifa, 2002), hal. xiv.

² *Ibid*, hal. xiii

³ Hermawan Kertajaya, “*Abaikan Etika, Bisnis Out*” dikutip dari http://www.celestialmanagement.com/query/news.php?mod=look&news_id=/accessed_2_November_2006

Sebelum terkuaknya kasus Enron, resesi ekonomi Amerika Serikat pada awal tahun 90an terjadi karena skandal perusahaan-perusahaan *Saving and Loans* yang menjajakan *Junk Bond*.⁴

Hasil penelitian Gay Hendrick dan Kate Ludeman di Amerika Serikat dengan para pengusaha dan eksekutif perusahaan-perusahaan besar menunjukkan bahwa mereka (responden) memiliki sifat-sifat yang biasanya dimiliki oleh mistikus. Sifat-sifat tersebut antara lain menjaga etika dan nilai-nilai spiritual. Mereka tidak hanya bekerja karena uang, melainkan hati dan jiwa dihadirkan dalam bekerja, itulah sebabnya mereka ini disebut sebagai *the Corporate Mystic*.⁵

Selain itu di Indonesia, Ary Ginanjar Agustian mencoba mengenalkan paradigma baru dalam bidang sumber daya manusia yang menyinergikan *science*, sufisme, psikologi dan manajemen secara islami dalam satu kesatuan yang terintegrasi dan transedental. Membangun sumber daya manusia dengan menyeimbangkan antara kecerdasan emosional dan spiritual akan melahirkan manusia yang memiliki kualitas ketaqwaan secara pribadi dan sosial.⁶

Salah satu sumber dari etika dan spiritualitas adalah berakar dari ajaran agama.⁷ Islam sebagai agama *rahmatan lil alamin*, memiliki sistem nilai yang mengatur manusia —dalam ibadah dan muamalah— sebagai bekal kehidupan

⁴ Gay Hendrick, *The Corporate*., hal. xiii.

⁵ *Ibid.*, hal. xv.

⁶ Ary Ginanjar Agustian, *ESQ, Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*, Cet ke 25 (Jakarta: Arga , 2006).

⁷ Reni Panuju, *Etika Bisnis, Tinjauan Empiris dan Kiat Mengembangkan Bisnis Sehat*, (Jakarta: Grasindo 1995), hal. 4.

di dunia, untuk pencapaian kebahagiaan dunia dan akhirat. Bidang muamalah (bisnis) tercermin dalam sistem nilai yang harus diterapkan agar berbisnis berjalan fair, adil, menguntungkan serta *sustainable* (berkelanjutan dimasa mendatang).

Kehadiran institusi bisnis syariah, selanjutnya dalam penelitian ini disebut dengan bank syariah ditengah persaingan bisnis non syariah (bank konvensional), membawa sejumlah konsekuensi tersendiri. Perbedaan filosofi dan konsep bank syariah dengan bank konvensional membutuhkan perlakuan berbeda dalam prakteknya. Seluruh peraturan serta proses kerja institusi bisnis syariah harus mengacu pada aturan syar'i dan nilai-nilai ilahiyah. Aturan syar'i dan nilai-nilai ilahiyah tersebut selanjutnya menjadi pedoman dalam operasional sehari-hari.

Bank Muamalat Indonesia sebagai bank syariah pertama di Indonesia, sejak tahun 1999 telah memiliki konsep manajemen sendiri sebagai panduan dalam operasional organisasi yang tersusun dalam "*the celestial management*" atau disebut juga manajemen langit dan digunakan sebagai budaya kerja.

Konsep ini, dimaksudkan sebagai upaya menurunkan visi langit untuk mengejawantahkan di bumi. Visi langit yang berupa spiritualitas yang diterima dalam bentuk firman-firman Tuhan maupun sabda utusan-Nya, menyatakan betapa dunia hanyalah terminal persinggahan singkat sebelum kehidupan abadi datang. Kalau kehidupan abadi yang diperjuangkan, kehidupan dunia otomatis didapatkan.⁸

⁸ Konsep Management telah dibukukan, selengkapnya dalam: A. Riawan Amin, *The celestial management*, Cet. 1 (Jakarta: Senayan Abadi Publishing, 2004), hal. xiii.

Paradigma ilmu manajemen lama yang lekat dengan motivasi duniawi digeser dengan motivasi ukhrawi. Ilmu manajemen tidak lagi dengan pengertian *getting things done through the people* (menempatkan CEO sebagai pusat koordinasi yang perintahnya harus dijalankan kru tanpa terkecuali) melainkan *getting God-will done to the people* (CEO memfasilitasi sebuah lingkungan yang sesuai dengan spirit moral, yang bisa dipertanggungjawabkan dihadapan manusia, sekaligus Tuhan. Kru tidak pada posisi pasif, sebaliknya memberikan masukan dan pemikiran.⁹

Penerapan konsep *the celestial management* di Bank Muamalat menjadi penting, karena: *pertama*: Bank Muamalat Indonesia dikenal dengan bank pertama murni syariah dan dijadikan *benchmark* praktik keuangan syariah di Indonesia, ditambah lagi Visi Bank Muamalat Indonesia yang ingin menjadi bank syariah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dikagumi di pasar rasional. Sehingga apabila nilai-nilai *religious* yang tersusun dalam konsep *the celestial management* diabaikan, maka reputasi sebagai bank pertama murni syariah akan luntur dan memudar.

Kedua: karyawan merupakan ujung tombak pelaksanaan kegiatan perbankan dalam melayani nasabah, apabila karyawan tidak memiliki pemahaman terhadap konsep *the celestial management*, maka nilai-nilai yang terkandung dalam konsep tersebut tidak dapat diaplikasikan dalam lingkungan kerja.

⁹ *Ibid.*, hal.xiv

Atas dasar latar belakang tersebut diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan konsep *the celestial management* pada Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta. Bagaimana nilai-nilai dalam konsep *the celestial management* dipahami dan dijadikan rujukan karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Selanjutnya, untuk mengetahui apakah ada pengaruh pemahaman konsep *the celestial management* terhadap Komitmen Organisasional serta *Performance Quality* (kinerja karyawan).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana diuraikan diatas, dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan konsep *the celestial management* pada Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta?
2. Bagaimana pemahaman karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta terhadap konsep *the celestial management*?
3. Apakah ada pengaruh pemahaman konsep *the celestial management* terhadap *Performance Quality* (kinerja karyawan)?
4. Apakah Komitmen Organisasional dapat memediasi hubungan antara pemahaman karyawan terhadap konsep *the celestial management* dan *Performance Quality* (kinerja karyawan)?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan konsep *the celestial management* pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui sejauhmana pemahaman karyawan terhadap konsep *the celestial management*.
3. Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh konsep *the celestial management* terhadap *Performance Quality* (kinerja karyawan).
4. Untuk mengetahui peran Komitmen Organisasional dalam memediasi hubungan antara pemahaman karyawan dan *Performance Quality* (kinerja karyawan).

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki dua manfaat:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini, menambah bukti empiris bahwa perusahaan yang menerapkan etika dan nilai-nilai spiritual (spiritualisme Islam) dalam aktivitas bisnisnya mampu bersaing dan menghasilkan kinerja terbaik. Teori manajemen modern yang lebih mendasarkan pada materialisme semata, hanya akan mendatangkan keuntungan finansial. Tetapi dengan *spiritual based management* mendapatkan keuntungan lebih dari finansial.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian, diharapkan dapat memberikan masukan positif bagi manajemen Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta tentang konsep *the celestial management* pada tataran praktek sehingga penerapan konsep *the celestial management* akan lebih baik, efektif dan efisien. Salah satunya melalui sejauhmana pemahaman karyawan terhadap konsep, komitmen karyawan kepada perusahaan serta pengaruhnya pada *performance quality* karyawan. Dengan mengetahui pemahaman karyawan terhadap konsep, serta pengaruhnya pada komitmen organisasional dan *performance quality*, pihak manajemen dapat mengevaluasi dan mengembangkan strategi untuk pendalaman pemahaman konsep pada internalisasi nilai-nilai yang ada dalam konsep *the Celestial* pada karyawan dimasa mendatang.

E. Telaah Pustaka

Penelitian yang dilakukan oleh Laboratorium Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia bekerjasama dengan majalah SWA tentang "*Konsep manajemen pada perusahaan-perusahaan di Indonesia*", menjadi rujukan awal pada penelitian ini. Responden penelitian tersebut terdiri dari 45 perusahaan dari 16 industri. Tujuan riset adalah mengetahui konsep-konsep manajemen yang paling banyak digunakan perusahaan di Indonesia, dan mengetahui gambaran seputar pengaplikasian konsep. Metodologi yang digunakan bersifat *qualitative exploratory*, melalui *depth*

interview. Temuan utama dari penelitian tersebut menunjukkan: 65 konsep manajemen yang digunakan seluruh responden sejak level strategis hingga area-area fungsional, ada 12 konsep yang bisa dikatakan populer.¹⁰ Yang menarik dari hasil penelitian responden dari sektor perbankan; Bank Muamalat Indonesia, memiliki konsep manajemen sendiri dan dikembangkan dalam organisasinya dikenal *the celestial management*. Konsep ini diyakini pengagasnya mampu meningkatkan kinerja perusahaan serta mampu melewati krisis ekonomi pada tahun 1997 lalu.

Keberadaan literatur yang membahas spiritualitas di dunia bisnis dan strategi meningkatkan spiritualitas bagi seluruh komponen pelaku bisnis dalam sebuah organisasi, belakangan ini semakin bertambah. Tidak semua menyajikan teori, akan tetapi bukti empiris dari perusahaan-perusahaan sukses membuktikan bahwa ada hubungan antara spiritualisme dan kesuksesan dalam bisnis. Buku-buku tersebut antara lain:

*"The Corporate Mystic"*¹¹. Buku ini merupakan hasil penelitian Gay Hendrick dan Kate Ludeman di Amerika Serikat. Responden mereka adalah ratusan pengusaha dan eksekutif perusahaan-perusahaan sukses. Hasil penelitian menunjukkan bahwa para pebisnis tersebut memiliki sifat-sifat yang dimiliki para mistikus. Mereka melihat perusahaan sebagai perwujudan

¹⁰ Rinciannya, di level strategis, ada 6 konsep yang banyak diterapkan perusahaan. Dikutip dari <http://www.swa.co.id/swamajalah/sajian/details.php?cid=1&id=3>, 12 Agustus 2006

¹¹ Selengkapnya dalam: Gay Hendrick dan Kate Ludeman. *The Corporate Mystic*. Alih bahasa Fahmy Yamani, Cet. I (Bandung: Kaifa, 2002).

kolektif ruh (spirit), jumlah total ruh individu-individu yang berkerja didalamnya.

Hendrick dan Ludeman menyimpulkan terdapat 12 ciri yang dimiliki mistikus korporat, yaitu: mereka memiliki kejujuran total, *fairness*, pengetahuan tentang diri sendiri, fokus pada kontribusi, spiritualitas (non dogmatik), mencapai lebih banyak hasil dengan sedikit upaya, membangkitkan yang terbaik dalam diri mereka dan orang lain, keterbukaan terhadap perubahan, cita-rasa humor yang tinggi, visi jauh ke depan dan fokus yang cermat, disiplin-diri yang ketat, keseimbangan.

*“ESQ Emosional Spiritual Quotient, Rahasia sukses membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual”*¹². Buku ini ditulis oleh Ary Ginanjar Agustian. Penulis buku ini mencoba mengenalkan paradigma baru dalam bidang sumber daya manusia yang menyinergikan *science*, sufisme, psikologi dan manajemen secara islami dalam satu kesatuan yang terintegrasi dan transedental. Nilai-nilai tersebut diantaranya bersumber dari Al-Qur'an, nama-nama Allah (*Asmaul Husna*) bahkan perenungan terhadap alam semesta ciptaan-Nya.

Buku ini mengajarkan bagaimana cara membersihkan emosi, membangun mental, membangun ketangguhan pribadi, dan membangun ketangguhan sosial. Ini merupakan sebuah penggabungan keseimbangan

¹² Selengkapnya dalam: Ary Gianjar Agustian, *ESQ, Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*, Cet ke 25 (Jakarta: Arga , 2006).

antara emosional dan spiritual agar dapat diaplikasikan di dunia bisnis, keluarga serta kehidupan dalam masyarakat.

*“Spiritual Capital, memberdayakan SQ di dunia Bisnis”*¹³. Buku ini banyak mengkritik kapitalisme dan bisnis sebagaimana umumnya. Dalam diri manusia terdapat *“God Spot”* atau titik Tuhan yang merupakan sekumpulan jaringan syaraf dalam lobus temporal otak yang membuat manusia memiliki perasaan akan sesuatu yang sakral dan kerinduan akan segala sesuatu yang lebih mendalam dalam hidup. Dengan *god spot* manusia dapat memanfaatkan dan memberdayakannya dalam dunia bisnis.

Zohar dan Marshall menjelaskan tentang cara-cara memberdayakan spiritualitas dalam dunia bisnis beserta bukti empiris perusahaan-perusahaan yang meraih kesuksesan dengan mendayagunakan *spiritual capital* dalam bisnis. Pengertian *spiritual* dalam buku *Spiritual Capital* oleh Danah Zohar dan Ian Marshall bukan sesuatu yang berhubungan dengan agama atau sistem keyakinan teologis tertentu. Akan tetapi sesuatu dari dalam diri manusia dan membuat kita bertanya mengapa kita melakukan apa yang kita lakukan dan membuat kita mencari cara-cara bertindak yang secara fundamental lebih baik. Unsur ini membuat kita ingin agar hidup dan upaya kita menciptakan perubahan di dunia.

¹³ Selengkapnya dalam: Danah Zohar dan Ian Marshall, *Spiritual Capital, Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*, Alih bahasa Helmi Mustofa, Cetakan II (Bandung: Mizan, 2005)

"*Syariah Marketing*"¹⁴. Buku ini ditulis oleh Hermawan Kartajaya dan Muhammad Syakir Sula. Hadir sebagai respon atas merebaknya bisnis syariah khususnya di Indonesia sehingga diharapkan menjadi acuan bagi para pelaku bisnis Islam dalam menjalankan roda bisnisnya ditengah ketatnya persaingan dengan tetap berpegang teguh pada ketentuan syariah dalam berbisnis (muamalah). Didalamnya dijelaskan mengenai dasar-dasar marketing, implementasi syariah marketing, membangun bisnis dengan nilai-nilai syariah, pemasaran dalam perspektif syariah serta dilengkapi dengan studi kasus pelaku bisnis syariah di Indonesia yang menerapkan konsep Syariah Marketing diantaranya adalah Bank Muamalat Indonesia.

Senada dengan buku *Syariah Marketing*, hadirnya "*Manajemen Syariah dalam Praktek*"¹⁵ merupakan respon akan berkembangnya praktek lembaga ekonomi syariah di Indonesia disatu sisi dan keprihatinan terhadap praktek manajemen yang terjadi di Indonesia khususnya organisasi bisnis dan menjadi referensi tambahan bagi kelangkaan buku manajemen berbasis syariah. Didalamnya membahas hal-hal teoritis terkait dengan pengenalan manajemen dalam perspektif Islam antara lain dijelaskan mengenai organisasi yang Islam, sejarah manajemen pada zaman para nabi, proses manajemen: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengawasan serta pengelolaan konflik dalam perspektif Islam.

¹⁴ Selengkapnya dalam: Hermawan Kartajaya Muhammad Syakir Sula, *Syariah Marketing*, cetakan 1 (Bandung: Mizan 2006).

¹⁵ Selengkapnya dalam: Didin Hafidhuddin dan Henri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, Cet pertama (Jakarta: Gema Insani Press, 2003)

Menurut Hafidhuddin dan Tanjung, dalam masa globalisasi saat ini banyak perusahaan yang mengadopsi budaya-budaya asing karena budaya-budaya itu diyakini begitu maju dan berkembang. Budaya asing boleh diadopsi dengan catatan memang sesuai dengan Islam. Contoh budaya kerja yang diterapkan di institusi syariah adalah “SIFAT” yang merupakan singkatan dari *Shiddiq, Istiqamah, Fathanah, Amanah, Tablig*. Hal inilah yang diterapkan di Bank Syariah Mandiri.¹⁶

Beberapa literatur diatas menunjukkan perhatian yang besar pada aspek moral dan spiritual dalam bisnis. Sedangkan fokus dalam penelitian ini adalah ingin mengetahui lebih jauh penerapan konsep *the celestial management* —yang menjadi panduan karyawan di Bank Muamalat dalam bekerja— pada Bank Muamalat Cabang Yogyakarta, dengan beberapa point rumusan masalah yang telah diajukan. Dengan mengetahui penerapan konsep *the celestial management* diantaranya melalui pemahaman karyawan terhadap konsep *the celestial management*, pihak manajemen dapat menggunakannya sebagai bahan diskusi untuk evaluasi agar nantinya konsep *the celestial management* dapat diaplikasikan dan berjalan lebih efektif.

Evaluasi penerapan konsep *the celestial management* merupakan hal penting bagi sebuah institusi syariah karena pertanggung jawaban tidak hanya kepada manusia, tetapi pada Allah —sang Sumber segala konsep. Dengan kata lain penelitian ini merupakan sebuah upaya untuk saling mengingatkan dalam kebaikan. Apalagi, masyarakat saat ini semakin kritis memperhatikan

¹⁶ *Ibid*, hal. 64-72

perkembangan bisnis syariah sehingga apabila praktek bisnis syariah tidak berjalan semestinya, maka reputasi sebagai bisnis syariah akan dipertanyakan.

Dari alasan-alasan tersebut diatas, penelitian ini dilakukan. Ketiadaan penelitian sebelumnya tentang konsep *the celestial management* menjadikan penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian pendahuluan.

F. Sistematika Pembahasan

Bab I: Pendahuluan

Dalam bab ini, hal-hal mendasar dalam keseluruhan penelitian akan dikemukakan. Penjelasan ini penting untuk memberikan alasan-alasan tentang pentingnya penelitian dilakukan. Hal-hal yang dijelaskan dalam bab ini antara lain: latar belakang penelitian, memetakan masalah yang akan dijawab pada penelitian dalam rumusan masalah. Selanjutnya deskripsi tujuan penelitian serta kegunaan atau manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian ini. Bagian akhir dari bab ini akan menjelaskan telaah pustakasebagai rujukan dalam penelitian ini.

Bab II : Landasan Teori

Setelah mengetahui hal-hal mendasar dari latarbelakang penelitian ini, maka pada bab ini akan menjelaskan kerangka konseptual yang akan digunakan sebagai landasan teoritis untuk menilai obyek penelitian. Konsep *the celestial management* digunakan sebagai acuan budaya organisasi pada Bank Muamalat Indonesia dan konsep komitmen

organisasional serta *performance quality* diperlukan guna melakukan investigasi dan pengukuran kepada responden untuk mengetahui pemahaman responden terhadap konsep serta peran komitmen organisasional dalam memediasi hubungan antara pemahaman dan *performance quality*. Untuk mengetahui alat yang digunakan sebagai upaya menjawab masalah dalam penelitian ini, maka pada bab III akan dijelaskan tentang metodologi penelitian.

Bab III : Metodologi Penelitian

Penelitian adalah serangkaian aktifitas dengan menggunakan langkah-langkah ilmiah tertentu. Oleh sebab itu, sebagai bukti pertanggungjawaban ilmiah maka pada bab ini akan dijelaskan tentang pendekatan penelitian, metode penelitian yang dipilih serta alasan menggunakan metode penelitian tersebut. Termasuk didalamnya penentuan sampel dan teknik sampling, pengukuran variabel penelitian dan cara menganalisa data.

Bab IV: Penerapan Konsep *the celestial management* pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta

Setelah mengetahui teori dan alat (metode) yang digunakan dalam penelitian ini maka tahapan selanjutnya adalah mendeskripsikan data dari penelitian. Pada bagian awal bab ini, akan memberikan gambaran tentang obyek penelitian; profil Bank Muamalat Indonesia secara umum

serta keberadaannya di Yogyakarta. Penjelasan profil perusahaan penting untuk mengetahui perkembangan/kinerja Bank sejak berdiri sampai penelitian ini dilakukan. Bab ini juga akan menjelaskan penerapan konsep *the celestial management* pada Bank Muamalat Cabang Yogyakarta yang tersusun dalam akronim ZIKR, PIKR, MIKR.

Bab V: Analisa Data

Setelah tahap-tahap penelitian dilakukan: merumuskan masalah, melakukan serangkaian aktivitas pengumpulan data, maka pada akhir dari aktivitas tersebut adalah menyajikannya dalam hasil penelitian.

Bab ini akan menguraikan tentang hasil penelitian yang telah dilakukan dan teknik analisa dalam penelitian ini. Antara lain: analisis penerapan konsep *the celestial management* diuraikan secara deskriptif kualitatif dan pengaruh pemahaman konsep, komitmen organisasional terhadap *performance quality* diuraikan secara deskriptif kuantitatif.

Bab VI : Penutup

Bab ini merupakan bab akhir dari laporan hasil penelitian. Terdiri dari: kesimpulan dari hasil penelitian dan beberapa saran yang diajukan, berdasar temuan hasil penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep *The Celestial Management* sebagai Budaya Organisasi

Kehidupan bisnis abad 21 atau disebut era milenium ketiga ini, tingkat persaingan di berbagai sektor bisnis semakin tajam, sehingga setiap unit bisnis yang ingin memenangkan persaingan tersebut, harus memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan kompetitif perusahaan berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan pasar melalui cara-cara yang khas yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing. Keunggulan kompetitif perusahaan bisa dibentuk melalui berbagai cara seperti menciptakan produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi, desain organisasi dan utilisasi sumber daya manusia.¹⁷

Kehadiran bank syariah ditengah perkembangan bank konvensional, sesungguhnya telah memiliki keunggulan kompetitif dengan konsep bagi hasilnya. Terbukti pada krisis moneter tahun 1998, bank syariah –pada waktu itu Bank Muamalat Indonesia– terhindar dari *negative spread* dan selamat dari kehancuran. Akan tetapi, bukan berarti masalah telah selesai. Menjaga agar praktek bisnis syariah sesuai dengan

¹⁷ Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, Cet 1 (Yogyakarta: BPFE, 2001), hal. 33

tujuan awalnya dengan menerapkan nilai-nilai keislaman dalam bekerja lebih *kaaffah* dari waktu ke waktu merupakan tugas berat.

Konsep *the celestial management* yang digagas oleh A. Riawan Amin dan dijadikan budaya organisasi Bank Muamalat mencoba untuk mengejawantahkan ajaran agama dalam bisnis kedalam budaya organisasinya.

1. Definisi Budaya Organisasi

Robbins mendefinisikan budaya organisasi sebagai sesuatu yang mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.¹⁸

Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

*A pattern of shared basic assumptions that the group learned 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 member as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.*¹⁹

Sedangkan menurut Turner seperti dikutip oleh Kasali, budaya organisasi (perusahaan) dapat diartikan sebagai: “Norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam

¹⁸ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi*, edisi bahasa Indonesia jilid II, alih bahasa Hadyana Pujaatmaka (Jakarta: Prenhallindo, 1996), hal. 289

¹⁹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition (Sanfrancisco: Jossey-Bass Publisher, 1997), hal. 12

organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya”²⁰

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi tersusun dari: seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi, dan ditujukan bagi anggota organisasi. Jika Robbins lebih menekankan sistem nilai yang membedakan organisasi satu dengan lainnya (eksternal). Schein menekankan nilai-nilai yang dikembangkan organisasi digunakan sebagai solusi internal maupun eksternal organisasi.

Sejak Bank Muamalat Indonesia berdiri sebagai institusi bisnis syariah, maka landasan filosofis dan nilai-nilai yang dibangun, dikembangkan serta dikenalkan kepada karyawan dalam organisasi berlandaskan pada ajaran agama Islam. Kemudian ketika A. Riawan Amin menjabat sebagai *Chief Executive Officer (CEO)*, konsep tersebut disusun dalam konsep *the celestial management*.

2. Tujuan Penerapan Budaya Organisasi

Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam

²⁰ Renald Kasali, *Change*, Cet 2 (Jakarta: Gramedia, 2005), hal. 285

perusahaan atau organisasi tersebut.²¹ Dengan mematuhi dan menerapkan nilai-nilai yang berlaku dalam perusahaan tersebut, selanjutnya akan menimbulkan komitmen individu tersebut dalam sebuah organisasi.

Seperti halnya di Bank Muamalat, individu yang tergabung didalamnya akan tertanam nilai-nilai yang disemaikan perusahaan sejak menjadi karyawan dan menjadi bagian dari organisasi, menjadi dasar bagi tindakan dan perilakunya dalam bekerja.

3. Bentuk Budaya Organisasi

Dalam sebuah perusahaan budaya organisasi mewujud dalam dua bentuk yaitu:

- a. Bentuk yang mudah dilihat dan sering dianggap mewakili budaya perusahaan secara menyeluruh, bentuk ini diartikan Kasali sebagai *visible artifacts*. Lapisan yang dapat dilihat secara kasatmata ini terdiri atas cara orang berperilaku, berbicara, berdandan, serta simbol-simbol, seperti logo perusahaan, lambang, merek, slogan, ritual dan sebagainya.²²
- b. Bentuk yang tidak dapat dilihat seperti nilai-nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan, sejarah korporat dan proses berfikir dalam organisasi.

²¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cet pertama (Bandung: Refika Aditama, 2005), hal. 114

²² Renald Kasali, *Change.*, hal. 286

Kedua bentuk/lapisan budaya diatas, dalam konteks Bank Muamalat sebagai sebuah organisasi menjadi sebuah hal yang sangat berbeda diantara organisasi bisnis lainnya. *Visible artifact* Bank Muamalat nampak jelas, dari logo perusahaan yang mengambil bahasa Arab sebagai ciri khas, warna logo, cara berpakaian bagi karyawan perempuan harus berjilbab, simbol-simbol, nama-nama produk semua mengacu pada nuansa religius termasuk kegiatan-kegiatan ritual lain. Nilai-nilai dasar (*values*) ajaran Islam adalah fondasi bagi identitas Bank Muamalat sebagai institusi keuangan syariah.

Topik mengenai budaya organisasi merupakan topik penting untuk diteliti karena dari sini akan terkuak identitas sebuah organisasi bisnis. Dengan mengetahui posisinya diantara organisasi bisnis lainnya, diharapkan mereka akan mengetahui kelemahan dan keunggulan yang dimiliki.

Penelitian Kotter dan Hasket (1992) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Mereka berkesimpulan bahwa budaya merupakan nilai dominan yang didukung oleh organisasi dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan dalam jangka panjang. Perusahaan yang memiliki komitmen untuk menghasilkan barang yang berkualitas bagi konsumen sudah pasti memiliki budaya organisasi yang kuat tertanam pada setiap anggota dalam organisasi tersebut.²³

²³ John P. Kotter dan James L. Hasett, *Corporate Culture and Performance*, alih bahasa Rony Antonius Rusli, (Jakarta: Prehallindo, 1992). Hasil penelitian Erni R. Ernawan, *Pengaruh*

4. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins, budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. *Pertama*, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas: artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. *Kedua*, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang. *Keempat*, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para karyawan.²⁴

Sedangkan menurut Schein budaya organisasi memiliki fungsi sebagai solusi untuk dapat beradaptasi dengan pihak luar organisasi (eksternal) dan konsolidasi dalam tubuh organisasi (internal).²⁵

Dengan mengetahui fungsi budaya organisasi maka penting bagi manajemen sebuah perusahaan untuk selalu *concern* dalam meningkatkan kekuatan budaya perusahaan yang diejawantahkan

dan *Orientasi Etika terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur*, dalam *Usahawan* No. 9 Th. XXXIII September 2004, juga menemukan hal yang sama, bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kinerja perusahaan.

²⁴ Stephen P. Robbins, *Perilaku*, hal. 294

²⁵ Edgar H. Schein, *Organizational*, hal. 12

dalam peraturan dan kebijakan perusahaan. Agar budaya organisasi tertanam kuat dalam diri setiap anggota organisasi.

5. 12 Atribut Konsep *the Celestial Management*

Kedua belas atribut konsep *the celestial management* ini menjadi elemen-elemen budaya organisasi di Bank Muamalat. Konsep **ZIKR, PIKR, MIKR** merujuk pada prinsip 3 W (*Worship, Wealth, Welfare*). Prinsip 3 W ini diartikan bahwa *Muamalat is a place of worship, Muamalat is a place of Wealth, Muamalat di a place of Welfare*. Secara harfiah **ZIKR** berarti mengingat Allah, sementara **PIKR** berarti mendayagunakan akal. **ZIKR** membersihkan hati, **PIKR** mencerahkan nalar.²⁶ Konsep ZIKR-PIKR-MIKR diturunkan kedalam 12 atribut utama konsep *the celestial management*, antara lain:

a. Zero Base

Dalam konteks Muamalat, seorang kru seharusnya memiliki *zero base*. *Zero base* diartikan memandang sesuatu apa adanya, yang kemudian diikuti dengan meletakkan segala sesuatu pada tempatnya.²⁷

Definisi diatas, merupakan definisi khusus yang ditujukan pengagasnya kepada karyawan Bank Muamalat untuk dijadikan acuan dalam bekerja. Artinya bahwa setiap kru harus memiliki kejernihan pikiran dalam memandang permasalahan yang muncul

²⁶ *Ibid.*, hal. 8

²⁷ *Ibid.*, hal. 95

sehingga mampu memecahkan permasalahan dengan proporsional, bebas dari prasangka.

Zero base ini, senada dengan Ary Giananjar Agustian dalam bukunya “*ESQ, Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*”. Tahap awal untuk membangun kecerdasan emosi dan spiritual adalah melalui penjernihan emosi (*zero mind process*) diantaranya dengan menjauhkan diri dari prasangka. Hindari selalu berprasangka buruk, upayakan berprasangka baik kepada orang lain.²⁸

b. *Iman*

Dalam Ensiklopedi Islam Indonesia²⁹, kata *iman* berasal dari bahasa Arab: *amana-yu'minu-imanan*. Dalam Al-Qur'an kata *iman* disebut tidak kurang dari 37X dan digunakan dalam hal arti yang beragam. Kata *iman* terkadang hanya berarti pernyataan/pengakuan secara lisan. Kata *iman* berarti pula *at-tasdiq bi al qalb wa a'mal bil jawarih* yang artinya: pengakuan dengan lisan, diikuti dengan pembenaran dihati dan mengamalkan apa yang diimankan itu dengan anggota badan. Dengan demikian kata *iman* yang terdapat didalam Al-Qur'an terkadang berarti pengakuan tentang kebenaran dengan lisan saja, pembenaran di hati tentang kebenaran yang dibawa oleh nabi Muhammad SAW atau mempraktikkan ajaran-ajaran yang diterima oleh Rasulullah.

²⁸ Selanjutnya baca dalam Ary Ginanjar Agustian, *ESQ*., hal. 79

²⁹ *Ensiklopedi Islam Indonesia jilid II*, Tim Penulis IAIN Syarif Hidayatullah Cetakan 2 Edisi revisi, (Jakarta: Djambatan, 2002), hal. 447-448

Dalam teologi (Ilmu Ketuhanan) dijumpai pendapat yang berbeda-beda. Konsep iman menurut sebagian ulama' secara langsung dipengaruhi oleh teori mengenai kekuatan akal dan fungsi wahyu.³⁰

Sedangkan dalam Konteks Muamalat, iman diartikan sebagai suatu keyakinan. Kekuatan *iman* akan menjadi pengawas bagi setiap kru Muamalat untuk menampilkan diri sebagai pribadi muslim yang utuh. Setiap muslim akan sigap menjadi penolong bagi siapapun yang membutuhkan. Melayani sebaik mungkin nasabah, menjadi bagian yang tak terpisahkan.³¹

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan adanya *iman* pada seseorang akan menumbuhkan perilaku terbaik dalam bekerja walaupun tidak dilihat atasan dan rekan kerja lainnya. Apabila setiap karyawan memiliki pemahaman tentang *iman* sampai pada level ini, maka melayani nasabah sebaik mungkin disetiap waktu merupakan sebuah keniscayaan.

c. *Konsisten*

Istilah konsisten dalam bahasa arab berarti *istiqamah*. Menurut Hafidhudhin dan Tanjung sifat tersebut merupakan contoh budaya kerja di institusi syariah. *Istiqamah* artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Istiqamah* dalam

³⁰ *Ibid.*, hal. 449

³¹ A. Riawan Amin, *The Celestial.*, hal. 111

kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. *Istiqamah* merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus menerus.³²

Dalam konteks praktis, salah satunya bisa dilihat dalam menyelaraskan antara kerja dan keluarga. Keduanya semestinya berangkat dari niat untuk ibadah. Dua peran berbeda ini semestinya tidak kompetitif yang meniadakan satu terhadap yang lain, tapi saling mendukung.³³

Menurut penggagas konsep *the celestial management*, dengan bekal sikap konsisten karyawan maka akan tercipta keseimbangan yang harmonis antara kerja dan keluarga secara berkesinambungan. Keduanya merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan dengan baik, tanpa membela satu kewajiban diatas kewajiban lainnya. Dengan sifat konsisten pula seorang mampu meraih kesuksesan, baik dunia maupun akhirat.

d. *Result Oriented*

Result diartikan sebagai hasil.³⁴ Sehingga *result oriented* dapat diartikan orientasi hasil. Dalam konteks bisnis *result oriented* pada sebuah organisasi adalah untuk menghasilkan laba.

³² Didin Hafidhuddin dan Henri Tanjung, *Manajemen*,. hal. 73

³³ A. Riawan Amin, *The Celestial*,. hal. 120

³⁴ *Kamus Inggris Indonesia*, Cetakan xxv oleh John M Encols dan Hassan Sadily, (Jakarta: Gramedia, 2003), hal. 482

Dalam konteks Muamalat, *result* yang hendak dicapai bukan seperti yang diinginkan oleh organisasi bisnis pada umumnya, karena Muamalat tidak hanya sebuah institusi bisnis, tapi lebih dari itu, organisme dakwah. Dalam organisme dakwah *result* utama yang hendak dicapai adalah kebahagiaan alam akhirat.³⁵

Dengan demikian *result oriented* menjadi pengingat bagi setiap kru Muamalat sehingga dalam bekerja tidak hanya hasil di dunia yang didapat akan tetapi hasil di akhirat dengan niat dakwah dalam ekonomi *insyaallah* didapat.

e. *Power Sharing*

Secara bahasa berarti kekuasaan/kekuatan³⁶. Kekuasaan dan atau kekuatan biasanya dimiliki sebuah organisasi baik kecil maupun pada tataran sebuah negara. Kecenderungan sebuah kekuasaan adalah pada upaya untuk mengatur dan mempengaruhi kekuatan lain yang lebih kecil. Oleh karena itu agar sebuah kekuasaan terkendali dan sesuai dengan hukum yang berlaku harus dibatasi kewenangan dan tanggungjawabnya. Jika ini diabaikan maka penyalahgunaan kekuasaan menjadi sebuah keniscayaan.

Dalam konteks organisasi, mereka yang memegang *power* memiliki kewenangan untuk membuat keputusan dalam satu

³⁵ A. Riawan Amin, *The Celestial*, hal. 124

³⁶ *Kamus Inggris Indonesia*, hal. 441

pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.³⁷ Dalam konteks Muamalat, *power* harus di bagi (*share*) serta diimbangi kontrol agar lebih fokus dan terkendali.

Penggagas konsep *the Celestial Management* mendesain agar *power* dalam Muamalat tidak terfokus pada pimpinan puncak *Cheif Executive Officer* (CEO) maka terdapat mekanisme *power sharing* dimana memungkinkan untuk saling mengontol dan menjalankan tugas dan kewajibannya lebih fokus dan terkendali.

f. *Information Sharing*

Information dalam bahasa Indonesia diartikan keterangan³⁸. Sehingga *information sharing* dapat diartikan berbagi informasi /keterangan. Keterangan terdiri dari data-data terkait dengan masalah tertentu. Keterangan dalam sebuah organisasi bisnis yang berorientasi profit dapat berupa data keuangan serta data lainnya yang menunjukkan kinerja dari sebuah institusi bisnis tersebut. Tujuan dibuatnya sejumlah informasi tersebut adalah untuk mengetahui pertumbuhan dan perkembangan usaha yang diperlukan bagi para *stakeholder*.

Konteks di lingkungan Muamalat, data-data yang terkait dengan informasi hari ini seperti berapa besaran bagi hasil bulan

³⁷ A. Riawan Amin, *The Celestial*., hal. 160

³⁸ *Kamus Inggris Indonesia*., hal. 321

ini, dipublikasikan secara transparan yang bisa diakses semua orang. Laporan keuangan juga dapat diakses dengan mudah.³⁹

Information sharing dalam konsep *the celestial management* merupakan sebuah bentuk pertanggungjawaban (akuntabilitas) bank Muamalat pada seluruh *stakeholder*: investor, nasabah, pengurus serta karyawan. Karena pada dasarnya dana yang dikembangkan bank Muamalat merupakan dana amanah .

g. *Knowledge Sharing*

Knowledge, secara bahasa diartikan pengetahuan/ilmu pengetahuan⁴⁰. Dengan demikian *knowledge sharing* dapat diartikan berbagi ilmu pengetahuan. Dalam sebuah organisasi bisnis *knowledge* menempati posisi penting untuk dapat bersaing ditengah perkembangan bisnis yang *turbulen* saat ini. Menurut Spiegler (2003) dalam Urumsah terdapat beberapa contoh definisi *knowledge* antara lain:

- a) *Knowledge* adalah kemampuan atau wewenang untuk bertindak dan membuat keputusan-keputusan yang bernilai.
- b) *Knowledge* adalah informasi yang dapat menunjukkan cara bagaimana melakukan aktifitas yang dapat meningkatkan nilai pada organisasi.
- c) *Knowledge* adalah keahlian profesioanl yang spesifik
- d) *Knowledge* adalah sesuatu yang diyakini kebenarannya dalam sebuah proses/aktifitas sehingga mendorong orang untuk berbuat atau bertindak.⁴¹

³⁹ A. Riawan Amin, *The Celestial*, hal. 165-166

⁴⁰ *Kamus Inggris Indonesia*, hal. 344

⁴¹ Dekar Urumsah, "*Knowledge Sebagai Kunci Sumber Daya Manusia*", Jurnal Kompak No. 1, Januari-Juni (2006), hal. 18

Dari beberapa contoh definisi *knowledge* dapat disimpulkan bahwa *knowledge* merupakan sebuah pengetahuan yang terdiri dari informasi dan dapat dimanfaatkan untuk menjawab berbagai persoalan dan mampu meningkatkan kinerja seseorang. Oleh karena itu, *knowledge* mampu menjadi alat ukur kesuksesan.

Dalam sebuah organisasi bisnis agar *knowledge* dapat berkembang maka harus dibagi (*share*) antara anggota organisasi satu dengan lainnya. Berbagai cara dapat ditempuh untuk mendapatkan *knowledge* baik melalui jalur formal (akademik) maupun informal (pelatihan dan pengembangan keahlian).

Dalam konteks Muamalat, proses pembentukan *knowledge sharing* perbankan tidak hanya secara klasikal. Manajemen juga memberlakukan proses penggalian ilmu melalui pertemuan tatap muka dimana pengajar bukan datang mengisi kekosongan otak murid, melainkan ia berusaha menggali ilmu itu kepada sang murid.⁴²

Atribut *knowledge sharing* yang digagas A. Riawan amin menekankan pada berjalannya sebuah proses berbaginya *knowledge/ilmu* pengetahuan dalam tubuh Muamalat diantara seluruh komponen bank Muamalat. *Sharing* tidak hanya pada saat adanya pelatihan akan tetapi dapat berlangsung dari keseharian kru di lingkungan kerja.

⁴² A. Riawan Amin, *The Celestial*, hal. 173

h. *Rewards Sharing*

Reward secara bahasa berarti hadiah/hukuman.⁴³ Sehingga *reward sharing* dapat diartikan berbagi hadiah/hukuman. Arti harfiah *reward* diatas memiliki dua dimensi yaitu positif berupa hadiah dan dimensi negatif berupa hukuman. Artinya jika diaplikasikan pada sebuah organisasi bisnis adalah apabila seseorang meraih sebuah kesuksesan (memenuhi target yang ditetapkan perusahaan) maka dia akan memperoleh *reward* positif dan begitu sebaliknya apabila mengalami kegagalan maka akan memperoleh *reward* negatif berupa hukuman.

Dalam konteks Muamalat *reward* adalah bentuk kompensasi baik yang bersifat materil maupun imateril yang diterima oleh para kru, dikaitkan dengan *business result* mereka.⁴⁴

Pembagian keuntungan di Bank Muamalat tidak hanya dalam bentuk material tetapi bentuk spiritual seperti menunaikan haji/umroh bagi cabang yang berhasil menghasilkan kinerja terbaik.

Dengan demikian di Bank Muamalat tidak hanya *reward* positif berupa kompensasi atas hasil kerja baik material maupun imaterial akan tetapi *reward* negatif juga diberikan bagi kru/cabang yang tidak memenuhi target.

⁴³ *Kamus Inggris Indonesia*., hal. 485

⁴⁴ A. Riawan Amin, *The Celestial*., hal 177

i. Militan

Dalam kamus bahasa Indonesia militan berarti: bersemangat tinggi, penuh gairah.⁴⁵ Artinya seorang yang memiliki sifat militan akan selalu mengobarkan semangatnya untuk mencapai tujuan yang menjadi cita-citanya. Walaupun tantangan dan hambatan yang harus dihadapi berat akan tetapi dengan sikap militan ini seseorang akan mampu menghadapinya dengan baik.

Dalam konteks Muamalat, sikap militan seharusnya menjadi sikap dasar bagi setiap kru. Kru Muamalat harus bersemangat tinggi mengabdikan dirinya untuk pengabdian ekonomi umat. Mereka menempatkan Muamalat sebagai wadah perjuangan.⁴⁶

Artinya apabila sikap militan dimiliki oleh setiap kru, maka mewujudkan Muamalat sebagai wadah perjuangan dakwah menjadi sebuah keniscayaan. Tanpa sikap ini, memimpikan bank Muamalat sebagai bank pertama murni syariah akan sia-sia.

j. Intelek

Dalam kamus bahasa Indonesia intelek (istilah psikologi) berarti daya/proses pikiran yang lebih tinggi yang berkenaan

⁴⁵ *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi 2 Cetakan 9, Tim Penyusunan Kamus Pusat Pengembangan Bahasa, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), hal. 516

⁴⁶ A. Riawan Amin, *The Celestial*, hal. 221

dengan pengetahuan atau kecerdasan berpikir.⁴⁷ Pengertian tersebut dapat berarti juga orang yang memiliki kepandaian. Sejarah mencatat Nabi Muhammad SAW memiliki tingkat intelektualitas tinggi, ini dibuktikan dengan kesuksesan beliau dalam berdakwah maupun berbisnis. Sifat ini dikenal dengan "*fathanah*".

Hafidhudhin dan Tanjung mendefinisikan *fathanah* berarti mengerti, memahami, dan menghayai secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreatifitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum.⁴⁸ Sifat *fahthonah* ini merupakan sifat nabi dan harus menjadi budaya kerja pada institusi bisnis syariah.

Dalam konteks Muamalat, sikap dan cara kerja seorang kru Muamalat yang intelek didasari oleh prasangka baik kepada Allah sebagai pengaruh *zero base*, *iman*, *militansi* dan rasa aman.⁴⁹

⁴⁷ *Kamus Besar Bahasa Indonesia.*, hal. 383

⁴⁸ Didin Hafidhuddin dan Henri Tanjung, *Manajemen.*, hal. 74

⁴⁹ A. Riawan Amin, *The Celestial.*, hal. 228

Atribut intelek dalam konsep *the celestial management* tidak dapat dilepaskan dari atribut lainnya. Atribut satu dengan lainnya saling terkait. Intelek tanpa dilandasi dengan keimanan maka hanya akan melahirkan orang-orang yang mengejar keuntungan sesaat. Konsep *the celestial management* menempatkan intelektualitas sebagai dasar bagi seorang kru dalam melaksanakan amanah para nasabah yang menyimpan dananya di Muamalat. Oleh karena itu dalam mengambil keputusan bisnis tidak mendasarkan pada *feeling* ataupun intuisi akan tetapi dengan kemampuan berfikir yang cerdas dan amanah.

k. *Kompetitif*

Secara bahasa *kompetitif* berhubungan dengan kompetisi (persaingan).⁵⁰ Persaingan terjadi disegala bidang kehidupan sebagai konsekuensi dari dinamika yang berkembang disetiap lini kehidupan. Agar memiliki kemampuan untuk bersaing (berkompetisi) dalam bidang apapun maka dibutuhkan kemampuan berfikir, berkarya dan berkreasi setiap saat. Terlebih lagi lingkungan bisnis yang berkembang pesat sehingga persaingan bisnis tinggi.

Dalam konteks Muamalat, sumber daya insani yang mumpuni adalah kru yang memiliki dua syarat: militan dan intelek. Kru selalu diarahkan untuk bisa kompetitif. Kru yang

⁵⁰ *Kamus Besar Bahasa Indonesia*,. hal. 516

kompetitif pada gilirannya akan mengarahkan organisasi memiliki daya saing yang tinggi ditengah kompetisi yang ada.⁵¹

Kehadiran institusi bisnis syariah ditengah perkembangan bisnis konvensional-khususnya di Indonesia- memunculkan persaingan baru di industri perbankan. Agar dapat bertahan dan berkembang luas maka dibutuhkan kemampuan lebih untuk berkompetisi. Oleh karena itu setiap kru diarahkan untuk selalu mampu berkompetisi dengan cara menambah ilmu dan bersemangat tinggi untuk menghasilkan kinerja terbaik.

1. *Regeneratif*

Secara bahasa regeneratif berasal dari kata sifat regenerasi: yang berhubungan dengan penggantian dari generasi tua kepada generasi muda/peremajaan.⁵²

Dalam konteks Muamalat, tercapainya *sustainable competitiveness* bila organisasinya bersifat regeneratif. Artinya, fungsi-fungsi dari militansi dan intelektualitas yang pada akhirnya menghasilkan daya saing itu harus bisa diwariskan pada generasi berikutnya.⁵³

Atribut terakhir dari konsep *the celestial management* mengingatkan bahwa pada akhir sebuah jabatan/peran pada akhirnya harus diganti sebagai wujud dari sebuah estate

⁵¹ A. Riawan Amin, *The Celestial*, hal. 234

⁵² *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, hal. 827

⁵³ A. Riawan Amin, *The Celestial*, hal. 240

kepemimpinan. Untuk menyiapkan generasi yang lebih baik dari sebelumnya maka pengganti/penerus harus memiliki kualifikasi yang baik agar mampu meneruskan bisnis syariah dan mencapai *sustainable competitiveness*.

6. Pemahaman Karyawan terhadap Konsep *The Celestial Management*

Karyawan sebagai pelaksana tugas-tugas organisasi adalah faktor penentu bagi terselenggaranya proses operasional bank sehari-hari. Apalagi, Bank Muamalat Indonesia sebagai institusi jasa keuangan syariah mempunyai tanggung jawab lebih sebagai konsekuensi menjaga nilai-nilai Islam dalam bisnisnya. Salah satu cerminan tanggungjawab tersebut adalah memastikan karyawan memberikan pelayanan terbaik bagi nasabah.

Pemahaman karyawan terhadap konsep *the celestial management* merupakan hal penting agar nilai-nilai yang terkandung didalamnya dapat diaplikasikan di lingkungan kerja Muamalat. Dengan pemahaman yang baik terhadap konsep, diharapkan akan berpengaruh pada peningkatan komitmen organisasional dan *performance quality*. Tanpa ada pemahaman, karyawan tidak menyadari pentingnya implementasi nilai-nilai yang disemaikan dalam konsep *the celestial management*. Pembahasan tentang nilai-nilai etis dalam organisasi telah menjadi topik yang hangat belakangan ini. Sehingga penerapan konsep *the celestial management* menjadi sebuah keniscayaan.

Menurut Baron dan Greenberg (1995) seperti dikutip Suryaningrum mengatakan bahwa pemahaman merupakan pengalaman tentang obyek, peristiwa, hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Pemahaman merupakan suatu pengertian, pendapat dan menguasai suatu hal dalam kaitannya dengan suatu persepsi.⁵⁴

Dengan demikian pemahaman karyawan dalam penelitian ini merupakan sikap karyawan dalam menerima, mengakui, memahami konsep *the celestial management* yang tercermin dalam 12 atribut utama dan digunakan sebagai budaya organisasi Bank Muamalat.

B. Komitmen Organisasional

Dalam sebuah organisasi bisnis, karyawan menempati komponen penting dalam perusahaan. Paradigma manajemen sumber daya manusia telah bergeser dan menempatkan karyawan sebagai asset perusahaan. Keberadaan mereka merupakan elemen penentu keunggulan daya saing perusahaan. Maka memperhatikan kondisi serta sikap mereka adalah hal penting.

Salah satu bentuk sikap dan persepsi karyawan yang menjadi perhatian organisasi sejak tahun 80an adalah Komitmen Organisasional. Komitmen Organisasional dipandang memiliki posisi penting dalam

⁵⁴ Sri Suryaningrum, "*Pemahaman Makna Cost oleh Dosen Akuntansi*" Tesis MSi, Yogyakarta: UGM 2002, hal. 11

rangka mempertahankan karyawan. Iverson dan Roy seperti dikutip Kristanto menyatakan pentingnya Komitmen Organisasional mulai menarik penelitian dan praktisi didasarkan pada adanya fenomena meningkatkan intensi *turnover*.⁵⁵

1. Definisi dan Dimensi Komitmen Organisasional

Terdapat banyak definisi serta cara pengukuran Komitmen Organisasional. Perbedaan pandangan terjadi karena adanya perbedaan pendekatan identifikasi, perbedaan penekanan dan variabel-variabel yang menariknya.

Arti dari istilah komitmen telah menjadi perdebatan panjang diantara para pakar. Sehingga arti tunggal dari istilah komitmen bermacam-macam berdasar definisi dari berbagai disiplin ilmu dalam sebuah penelitian. Morrow (1983) misalnya melakukan telaah atas sepuluh penelitian yang berbeda tentang komitmen organisasi menemukan bahwa tidak ditemukan persamaan arti dari konstruk definisi, dikarenakan para peneliti berasal dari berbagai disiplin ilmu⁵⁶.

Porter mendefinisikan Komitmen Organisasional adalah kekuatan seseorang untuk mengidentifikasi dengan organisasi dan melibatkan menjadi bagian organisasi.⁵⁷

⁵⁵ Rudi Suryo Kristanto, "*Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Pemoderasi Tenure*" Tesis MSi, Yogyakarta: UGM, 2004

⁵⁶ Hanif Amali Rivai, "*A Review of Organization Commitment Concept and its Developing into Three Component of Commitment*" Jurnal Telaah Bisnis Vol. 6. No. 1 Juli (2005), hal. 23

⁵⁷ Rudi Suryo Kristanto, *Pengaruh*., hal. 20

Sedangkan Becker mendefinisikan Komitmen Organisasional adalah kecenderungan individu untuk menggunakan dalam jalur konsistensi aktivitas karena mempersepsi biaya atas tindakan lain.⁵⁸

Menurut Hartline, sebagaimana dikutip Riorini definisi komitmen organisasional adalah sebagai berikut:⁵⁹ “*Organization commitment is the degree of the membership psycological attachment to the association*” yang berarti bahwa komitmen organisasional adalah suatu tingkat keterlibatan atau keterikatan psikologi karyawan terhadap organisasi atau perusahaan.

Meyer dan Allen berpendapat bahwa tidak ada definisi tunggal terbaik yang lebih benar dan diterima secara umum antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu, kebingungan konstruk komitmen dapat dihindari dengan cara mengambil definisi sesuai dengan tujuan penelitian⁶⁰.

Meyer dan Allen menyatakan bahwa ada tiga dimensi Komitmen Organisasional, antara lain:

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)⁶¹

Komitmen ini terjadi karena individu merasa ada keterikatan emosi untuk mengidentifikasi dengan organisasi dan

⁵⁸ *Ibid.*,

⁵⁹ Sri Vandyayuli Riorini, “*Pengaruh Performance Quality terhadap Organizational Comitment Frontline Employee*” Jurnal Media Riset dan Manajemen, No. 3, Vol 4 (2004), hal. 259

⁶⁰ Hanif Amali Rivai, *A Review.*, hal. 24

⁶¹ *Ibid.*, hal. 27

adanya keterlibatan individu pada organisasi. Definisi tersebut sama seperti yang diajukan Porter.

Definisi komitmen afektif dapat dicontohkan bila seorang merasa memiliki sebuah perusahaan tempat bekerja dan menyatu dengan segala hal yang terdapat didalamnya.

b. Komitmen Kontinuan (*Continuance Commitment*)⁶²

Komitmen dimensi ini, terjadi karena individu mengadakan evaluasi berdasarkan pertimbangan biaya yang harus ditanggung jika harus meninggalkan organisasi. Dimensi komitmen ini menyimpulkan bahwa pertimbangan terpenting adalah tingkat pertimbangan biaya sebagai konsekuensi keluar dari organisasi. Konsep ini sama seperti yang dianjurkan Becker.

Biaya menjadi alasan utama pada jenis komitmen kontinuan. Sehingga permasalahan apapun yang dihadapi di tempat kerja akan dihadapinya daripada mempertimbangkan untuk keluar dan mencari tempat kerja lainnya.

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)⁶³

Komitmen dimensi ini, terjadi karena individu merasa ada suatu keharusan (obligasi) untuk komit pada organisasi. Komitmen normatif berkaitan dengan indentifikasi dari penerimaan harapan organisasi dan nilai-nilai yang dimiliki individu yang pada gilirannya mengarahkan perilaku karyawan. Oleh karena itu,

⁶² *Ibid.*, hal. 29

⁶³ *Ibid.*, hal. 31

komitmen ini didasarkan pada kekuatan pribadi karyawan untuk berlaku baik dalam organisasi.

Durham dan Crowford seperti dikutip Kristanto menyatakan bahwa masing-masing dimensi komitmen organisasional dapat dibedakan satu dengan yang lainnya. Dikatakan pula bahwa dari ketiga dimensi Komitmen Organisasional, komitmen afektif adalah dimensi yang paling sering memiliki kevalidan dan digunakan dalam penelitian. Dimensi ini juga mempengaruhi hubungan yang signifikan dengan variabel absensi dan *turnover*.⁶⁴

2. Urgensi Komitmen Organisasional

Visi, misi dan tujuan perusahaan memerlukan dukungan individu yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi. Komitmen ini dalam pespektif ilmu perilaku bersumber dari nilai-nilai yang dikembangkan oleh organisasi dan merupakan dasar terbentuknya budaya kerja yang diharapkan. Nilai-nilai itu merupakan prinsip-prinsip bisnis yang harus menjadi landasan kerja bagi setiap individu yang terlibat. Komitmen karyawan dalam berbagai bentuk seperti *committed* terhadap perubahan, integritas moral yang tinggi, pelayanan prima, mengutamakan prestasi jelas merupakan sikap-sikap yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi.⁶⁵

⁶⁴ Ibid., hal. 23

⁶⁵ Syafaruddin Alwi, *Manajemen*, hal. 57

Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa keberadaan komitmen pada setiap karyawan pada karyawan akan melahirkan kinerja terbaik bagi perusahaan. Hal ini sangat mungkin terwujud karena adanya pemahaman awal tentang konsep manajemen yang dianut perusahaan.

Komitmen organisasional karyawan pada penelitian ini merupakan *variabel intervening* antara pemahaman karyawan terhadap konsep *the celestial management* dengan *performance quality*. *Variabel intervening* atau variabel mediasi adalah tipe variabel-variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung.⁶⁶

Menjadi komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* memiliki landasan pemikiran yang logis bahwa seorang yang memiliki pemahaman yang baik pada konsep manajemen yang dimiliki perusahaan akan berpengaruh pada *performance quality* setelah sebelumnya melalui komitmen organisasional, bukan berdasar pada penelitian sebelumnya dan teori yang telah ada.

⁶⁶ Nur Indriantoro Bambang Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis: untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal. 66. lihat juga dalam Jogianto Hartono, *Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*, Cetakan Pertama (Yogyakarta: BPFE, 2004), hal. 154.

3. Hubungan Komitmen Organisasional dan *Performance Quality*

Telah banyak penelitian dilakukan untuk meneliti komitmen organisasional dengan berbagai hal yang berhubungan dan mempengaruhinya. Seperti Clugston (2000), Gregson (1992), mereka meneliti hubungan antara komitmen organisasional dengan keinginan karyawan. Sedangkan hubungan antara komitmen organisasional dengan perilaku anggota organisasi misalnya oleh Alotaibi (2001), Schappe (1998).⁶⁷

Penelitian ini ingin mengetahui pengaruh antara pemahaman konsep *the celestial management* terhadap *performance quality* melalui komitmen organisasional sebagai *variabel intervening*. Penelitian ini tidak bermaksud untuk menguji seberapa besar pengaruh pemahaman karyawan terhadap *performance quality* akan tetapi untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara pemahaman konsep *the celestial management* terhadap *performance quality* melalui komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*. Sehingga bersifat deskriptif eksploratif dan tidak membuktikan sebuah hipotesa.

⁶⁷ Hanif Amali Rivai, *A Review.*, hal. 20

C. *Performance Quality* (Kinerja Karyawan)

Salah satu pengukuran kinerja karyawan adalah kualitas dari sebuah kerja. Kecepatan tanpa kualitas adalah hal sia-sia.⁶⁸ Apalagi apabila diaplikasikan pada perusahaan jasa dimana jasa merupakan suatu yang tidak berwujud (*intangible*) barang namun terletak pada kualitas pelayanan.

Kesuksesan Bank Muamalat sebagai institusi bisnis jasa syariah, salah satunya bergantung pada kualitas pelayanan karyawan pada nasabah. Apabila pelayanan yang diberikan tidak memenuhi kebutuhan serta keinginan nasabah, maka bukan hal tidak mungkin nasabah akan meninggalkannya. Pemahaman terhadap nilai-nilai agama tanpa dibuktikan dengan kinerja yang baik, maka berarti pemahaman hanya sebatas pada konsep teoritis.

Apalagi sejalan dengan Visi Bank Muamalat yang ingin dominan dipasar spiritual, maka penting bagi Bank Muamalat untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai spiritual. Penggolongan nasabah bank syariah umumnya membagi segmen nasabahnya menjadi dua: nasabah rasional dan nasabah emosional. Walaupun klasifikasi ini masih menjadi perdebatan (*debatable*)⁶⁹

⁶⁸ Dale Furtvengler, *Ten Minute Guide to Performance Appraisals*, Alih bahasa Fandi Tjiptono (Yogyakarta: Andi, 2002), hal. 3.

⁶⁹ Seperti misalnya Budi Wisaksono mantan direksi Bank Muamalat dan saat ini menjabat sebagai Dirut Bank Mega Syariah Indonesia mengatakan bahwa pemahaman dikotomi antara nasabah rasional dan emosional adalah keliru, selanjutnya baca di *Republika*, Jumat 25 Februari 2005 dalam Budi Wisaksono, "*Rasionalitas Nasabah Perbankan Syariah*" juga dalam Hermawan Kartajaya Muhammad Syakir Sula, *Syariah Marketing*, cetakan 1 (Bandung: Mizan, 2006), hal. 2

Maka menjadi penting bagi setiap karyawan Muamalat untuk memahami selanjutnya menjadikan nilai-nilai yang disemaikan dalam konsep *the celestial management* dalam wujud *performance quality* untuk memberikan pelayanan terbaik bagi nasabah. Nasabah akan menilai baik buruk Bank Muamalat salah satunya dari kualitas pelayanan karyawan. Sehingga satu hal yang dituntut dari setiap individu dalam organisasi sebagai *intellectual capital* yaitu kualitas kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan.

Kontribusi karyawan yang dilandasi oleh kompetensi yang dapat diandalkan dan komitmen yang tinggi dengan dukungan kualitas kehidupan kerja yang kondusif adalah esensial bagi perusahaan karena kombinasi dari ketiganya akan mempengaruhi kualitas kontribusi individu dalam organisasi.⁷⁰

Menurut Singh sebagaimana dikutip Riorini, bahwa *performance quality* atau kinerja karyawan sangat berhubungan erat dengan kemampuan karyawan didalam menyampaikan jasa atau pelayanan kepada konsumen.⁷¹ *Performance quality* merupakan hal pokok yang harus diperhatikan dalam perusahaan terutama perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa (*service*), seperti industri perbankan.

⁷⁰ Syafaruddin Alwi, *Manajemen.*, hal. 56.

⁷¹ Sri Vandyayuli Riorini, "*Pengaruh.*", hal. 253

Menurut Singh, sebagaimana dikutip Riorini⁷² menyatakan bahwa karyawan dapat menunjukkan *performance quality* melalui perilakunya terhadap konsumen, yaitu dengan:

1. *Trust* (Kepercayaan)

Karyawan harus mampu menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan kepada konsumen, karena kepercayaan merupakan dasar dari suatu hubungan. Konsumen akan percaya kepada karyawan apabila: a) karyawan berinisiatif memberikan bantuan kepada konsumen, meskipun bukan merupakan tanggung jawab karyawan tersebut, b) karyawan meluangkan waktu untuk memberikan bantuan kepada konsumen meskipun pada saat sibuk, serta c) membangun keyakinan kepada konsumen didalam pelayanan.

2. *Promptness* (Ketanggapan)

Setiap karyawan dituntut untuk dapat memberikan bantuan kepada konsumen, serta dapat memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap. *Promptness* ini sangat berkaitan erat dengan komplain, pertanyaan dan permintaan yang diajukan oleh konsumen.

3. *Reliability* (Kehandalan)

Setiap karyawan dalam organisasi harus memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dapat dipercaya dan akurat, serta sesuai dengan janji yang telah ditawarkan kepada konsumen. *Reliability*

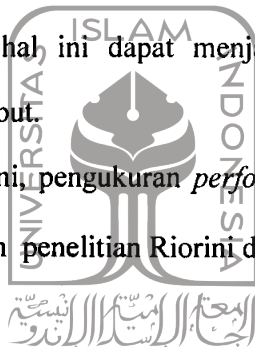
⁷² *Ibid*, hal. 257

sangat berkaitan erat dengan kualitas pelayanan, pemecahan masalah, serta penetapan harga (*pricing*) yang telah dijanjikan kepada konsumen

4. *Individualized Attention* (Perhatian secara individu)

Setiap karyawan dituntut untuk memberikan perhatian khusus kepada setiap konsumen secara individu, termasuk didalamnya yaitu mengerti benar apa yang diinginkan konsumen. *Individualized Attention* merupakan komponen dari *performance quality* yang harus dikelola dengan baik oleh setiap perusahaan jasa, karena jika dapat dikelola dengan baik maka hal ini dapat menjadi ciri khas (*image*) dari perusahaan jasa tersebut.

Pada penelitian ini, pengukuran *performance quality* mengadopsi pendapat Singh dalam penelitian Riorini dengan beberapa perubahan.

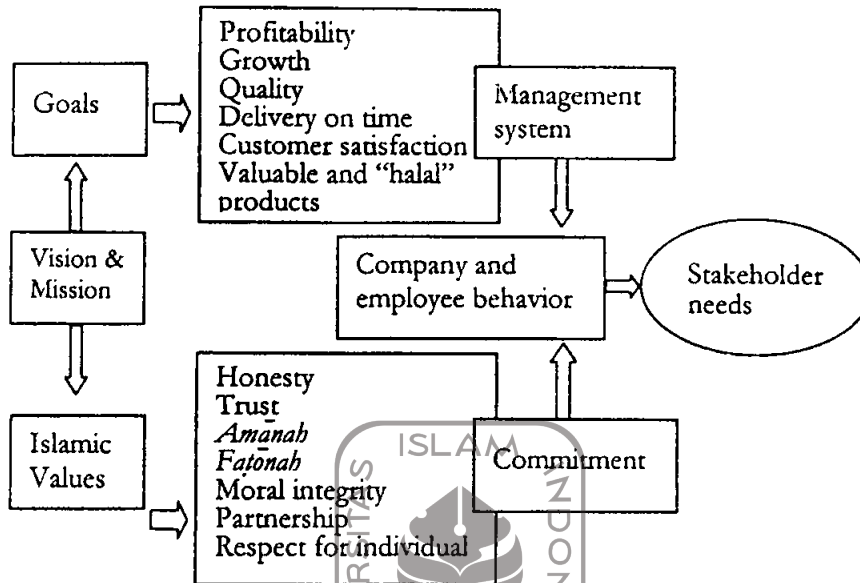


D. Kerangka Pemikiran

Al-Qur'an memperkenalkan nilai-nilai Islam bahwa dalam organisasi harus dibangun berdasar prinsip-prinsip bisnis seperti: kejujuran, kerjasama, serta memiliki integritas moral. Prinsip-prinsip ini akan menciptakan komitmen yang kuat dalam diri karyawan untuk bekerja lebih baik, *smart* dalam memenuhi keinginan *stakeholder*.⁷³ Kerangka pemikiran diatas dapat digambarkan sebagai berikut:

⁷³ Syafaruddin Alwi, "Gaining a Competitive Advantage by Integrating Islamic Values within Company Behaviour" Jurnal Al. Jami'ah, Vol. 41, Number 1/1424, (2003), hal. 36

Gambar 2.1
Integrating Values within A Strategic Framework



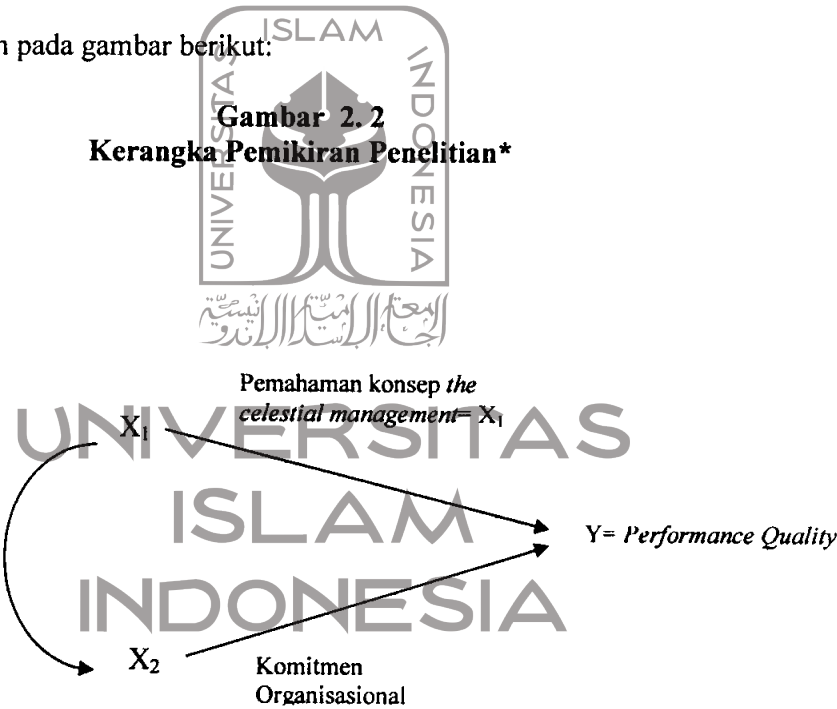
Pada kerangka pemikiran nilai-nilai Islam pada diri karyawan seperti kejujuran, keramahan, cerdas (*fathonah*), memiliki integritas moral, kerjasama, hormat kepada yang lain dalam sebuah organisasi bisnis akan melahirkan komitmen yang kuat dalam diri karyawan terhadap perusahaan. Jika ini terjadi maka akan berdampak positif pada perilaku karyawan dalam bekerja dengan menghasilkan kinerja terbaik memenuhi keinginan para *stakeholder*.

Sejalan dengan kerangka pemikiran diatas, A Riawan Amin, sebagai CEO Bank Muamalat Indonesia sekaligus penggagas konsep *the celestial management*, mencoba menformulasikan nilai-nilai Islam yang terdapat dalam Al-Qur'an juga Hadits Nabi dan dijadikan budaya organisasi yang dipimpinnya. Jika kerangka pemikiran diatas diaplikasikan

di Bank Muamalat, maka nilai-nilai yang disemaikan dalam konsep *the celestial management* dipahami dan dihayati karyawan, pada diri karyawan akan tumbuh komitmen organisasional yang tinggi dan memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Sehingga pertanyaan dalam penelitian ini adalah apakah ada pengaruh pemahaman karyawan tentang nilai-nilai yang terkandung dalam konsep *the celestial management* terhadap *performance quality* melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening.. Lebih lengkapnya tercermin pada gambar berikut:

Gambar 2. 2
Kerangka Pemikiran Penelitian*



* (kerangka pemikiran ini diadaptasi dan dikembangkan dari artikel “Gaining a Competitive Advantage by integrating Islamic values within Company Behaviour”, dengan izin penulis Syafarudin Alwi) . Rangkaian ketiga variabel diatas dalam penelitian ini merupakan hubungan kausalitas dan didasarkan pemikiran yang logis, tidak mengacu pada penelitian sebelumnya dan teori yang telah ada akan tetapi lebih kepada pertanyaan penelitian. Apakah pemahaman konsep the Celestial Management akan berpengaruh terhadap performance quality karyawan melalui komitmen organisasional.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode Studi Kasus, yaitu pada Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta. Pemilihan lokasi penelitian lebih didasarkan pada faktor aksesibilitas yaitu kemudahan jangkauan data serta wilayah. Untuk menjawab seluruh masalah penelitian, maka penelitian ini menggabungkan dua jenis analisa data yaitu kualitatif serta kuantitatif.

B. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Oktober-Desember 2006 dengan rincian kegiatan sebagai berikut: studi pustaka terhadap literatur terkait, penyebaran kuesioner kepada karyawan, observasi, wawancara dengan pihak manajemen Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta serta penyusunan hasil penelitian.

C. Populasi dan Metode Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta. Sedangkan sampel diartikan adalah bagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan

bisa dianggap mewakili populasi (sejumlah individu yang jumlahnya kurang dari populasi) ⁷⁴.

Sampel merupakan gambaran dari populasi yang sesungguhnya, sehingga pengambilan sampel harus memperhatikan ciri-ciri atau sifat populasi. Jadi sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil untuk penelitian, hasil sampel nantinya akan digeneralisasikan pada populasi teknik sampling. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 30 orang.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling (judgmental sampling)* ⁷⁵. Mereka adalah karyawan yang melayani nasabah antara lain: *operator, security, costumer service, teller, marketing* dan posisi lainnya yang memiliki keterkaitan langsung dengan nasabah.

D. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Analisis Validitas (kesahihan) Instrumen Penelitian

Validitas adalah tingkat ketepatan penggunaan alat terhadap suatu gejala, yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur

⁷⁴ Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo, *Statistik Induktif*, Edisi III (Yogyakarta: BPFE, 1985), hal. 95

⁷⁵ Sukandarrumidi, *Metode Penelitian: Petunjuk Praktis untuk Pemula* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002), hal. 63.

sesuatu yang ingin diukur. Untuk menguji validitas kuesioner digunakan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut⁷⁶:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r : koefisien korelasi *product moment*

n : banyaknya sampel

X : nilai dari item

Y : nilai dari total item

Dengan *level of significance* atau $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan (n-2) maka bila:

$r \geq r$ tabel, berarti kuesioner dikatakan valid

$r < r$ tabel, berarti kuesioner dikatakan tidak valid

2. Analisis Reliabilitas (kesahihan) Instrumen Penelitian

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut *reliabel*. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur

⁷⁶ Husain Umar, *Riset Sumber daya Manusia dan Organisasi*, Cetakan ketujuh (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2005), hal. 195

dalam mengukur gejala yang sama. Untuk mengukur reliabilitas digunakan rumus *alpha cronbach*⁷⁷

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \alpha^2 b}{\alpha^2 t} \right]$$

Keterangan

- r_{11} : reliabilitas instrumen
 k : banyaknya butir pertanyaan
 α : varian total
 $\sum \alpha^2 b$: jumlah varian butir

E. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data terdiri dari:

1. Studi pustaka: mencari literatur yang relevan dengan teori penelitian, antara lain: konsep *the celestial management*, budaya organisasi, komitmen organisasional dan *performance quality*,
2. Wawancara mendalam (*depth interview*) dengan pihak manajemen Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta. Dalam penelitian ini, wawancara ditujukan kepada pihak yang berkompeten menjawab penerapan konsep *the celestial management* terdiri dari dua orang

⁷⁷ Azwar Saifudin, *Reliabilitas dan Validitas* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2000), hal.

yaitu: *Officer* Operasional dan *back office* Cabang Yogyakarta (Agus Firman Hidayat dan Achmad Junaedi)

3. Observasi untuk mengamati obyek yang diteliti (melihat pelayanan karyawan pada nasabah dan mengamati kondisi kegiatan bisnis serta simbol yang dapat diamati di Bank Muamalat),
4. Kuisisioner ditujukan kepada karyawan. Kuisisioner digunakan untuk mengetahui pemahaman karyawan pada konsep *the celestial management* dan pengaruhnya pada komitmen organisasional dan *performance quality* (kinerja karyawan). Jumlah karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini berjumlah 30 orang sesuai dengan teknik *sampling* yang telah ditentukan sebelumnya.

F. Definisi Operasional Variabel Penelitian dan Pengukuran

1. Pemahaman terhadap konsep *the celestial management*.

Pemahaman merupakan pengalaman tentang obyek, peristiwa, hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Pemahaman merupakan suatu pengertian, pendapat dan menguasai suatu hal dalam kaitannya dengan suatu persepsi.⁷⁸

⁷⁸ Sri Suryaningrum, *Pemahaman.*, hal. 11

Dengan demikian pemahaman karyawan terhadap konsep *the celestial management* dalam penelitian ini adalah penguasaan mereka pada konsep *the celestial management* melalui 12 atribut utama konsep tersebut.

Pemahaman diukur dengan memberi pertanyaan tentang nilai-nilai yang terkandung 12 atribut dalam konsep *The celestial management*. Pilihan jawaban, menggunakan 5 skala likert yaitu: 1. Sangat Setuju, 2. Setuju, 3. Ragu-Ragu/Netral, 4. Tidak Setuju dan 5. Sangat Tidak Setuju. Setiap atribut terdiri dari satu pertanyaan untuk sampai kepada pemahaman.

2. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah keterdekatan antara karyawan dengan organisasi tempat bekerjanya dan ditunjukkan dengan cara karyawan mengidentifikasi dan melibatkan diri dengan orang dengan cara *affective*, *cuntinuanse* serta *normative*. Konstruk komitmen dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Meyer dan Allen yang terdiri dari elemen-elemen keinginan, kebutuhan, serta kewajiban yang dipresentasikan dalam komitmen organisasional.

Tiga komponen tersebut yaitu: *affective*, *continuace*, *normative*. *Affective comitment* adalah sebuah sikap dimana individu memikirkan tentang hubungan mereka dengan organisasi dalam kaitannya dengan masalah nilai dan kesesuaian dengan tujuan. *Continuance commitment* digambarkan sebagai kebutuhan untuk tetap bertahan dalam organisasi

karena pertimbangan tentang masalah biaya apabila individu yang bersangkutan berencana untuk meninggalkan pekerjaannya. Sedangkan *normative commitment* mengacu pada keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi yang didasarkan oleh perasaan atau tugas, loyalitas atau tanggungjawab moral.

Pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pengukuran komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen dalam *Organisational Commitment Questioners* dengan beberapa perubahan. Kuisioner menunjukkan indikator komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi: *affective*, *continuance* serta *normative*. Kuisioner terdiri dari 15 item pertanyaan yang diturunkan dari tiga dimensi komitmen organisasional tersebut diatas. Setiap item pertanyaan diukur menggunakan skala likert, terdiri dari 1. Sangat Setuju, 2. Setuju, 3. Ragu-Ragu/Netral, 4. Tidak Setuju dan 5, Sangat Tidak Setuju.

3. *Performance Quality* (Kinerja Karyawan)

Performance quality (*kinerja karyawan*) adalah kemampuan karyawan (*frontline employee*) untuk memberikan pelayanan kepada konsumen. *Performance quality* diukur dengan empat indikator. Indikator ini mengacu pendapat Singh dalam penelitian Riorini⁷⁹. Sedangkan dalam penelitian ini, hanya tiga indikator yang digunakan. *Trust* (kepercayaan) tidak dimasukkan dalam pengukuran penelitian ini didasarkan pada alasan

⁷⁹ Sri Vandayuli Riorini, *Pengaruh* ., hal.263-266

bahwa *trust* (kepercayaan) lebih merupakan *values* bukan *performance quality*. Tiga indikator tersebut terdiri dari: *Promptness*, *Reliability*, *Individualized Attention*.

Promptness diukur dengan lima indikator, yaitu: 1) merespon secara tepat permintaan nasabah walaupun pada saat sibuk, 2) menjawab pertanyaan yang diajukan nasabah, melalui telepon dengan cepat dan tepat, 3) Konsisten untuk memenuhi apa yang telah dijanjikan pada nasabah, 4) merespon secara cepat setelah nasabah menelepon, dan 5) memberikan pelayanan yang cepat dan tepat pada semua nasabah.

Reliability diukur dengan lima indikator, yaitu: 1) konsisten dalam memecahkan masalah nasabah, 2) memberikan informasi yang akurat kepada nasabah, 3) meskipun bukan tanggungjawabnya, karyawan tersebut harus memastikan bahwa departemen lain menanggapi permintaan nasabah, 4) menjelaskan fakta atau keadaan yang sebenarnya kepada nasabah dan 5) bekerja secara tepat dan dapat dipercaya.

Individualized Attention diukur dengan empat indikator, yaitu: 1) memberikan pelayanan yang sesuai dengan yang diinginkan nasabah, 2) mendengarkan secara seksama untuk mengidentifikasi dan mengerti apa yang menjadi keinginan nasabah, 3) mencari solusi masalah dari setiap pertanyaan nasabah.

Pada tiga indikator *performance quality*, responden diminta menjawab semua pertanyaan yang diajukan, sedangkan kategori jawaban yang dipakai untuk menjawab masing-masing pertanyaan yaitu dengan

menggunakan skala likert, terdiri dari: 1. Sangat Setuju, 2. Setuju, 3. Ragu-Ragu/Netral, 4. Tidak Setuju dan 5, Sangat Tidak Setuju.

Dari keseluruhan instrumen penelitian tersebut diatas, secara ringkas tergambar pada tabel berikut:

Tabel 3. 1
Instrumen Penelitian

No	Jenis Variabel	Indikator	Sumber Data	Jenis Data	Butir Pertanyaan
1	Variabel Terikat	1. <i>Promptness</i> (Ketanggapan)	Karyawan	Primer	1,2,3,4,5
	<i>Performance Quality</i> Karyawan	2. <i>Reliability</i> (Kehandalan)			6,7,8,9,10
		3. <i>Individualized Attention</i> (Perhatian secara Individu)			11,12,13
2	Variabel Bebas		Karyawan	Primer	
	a. Pemahaman terhadap Konsep <i>the Celestial Management</i>	<i>Zero base, Iman, Konsisten, Result oriented, Power Information, Knowledge, Rewards, Militan, Intelek, Kompetitif, Regeneratif,</i>			1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12
	b. Komitmen Organisasional	1. Komitmen Afektif	Karyawan	Primer	1,2,3,4,5,6
		2. Komitmen Kontinuan			7,8,9,10,11
		3. Komitmen Normatif			12,13,14,15

Sumber: Data primer, 2006

G. Metode Analisa Data

Penelitian ini di rancang untuk mengetahui penerapan konsep *the celestial management* pada Bank Muamalat Indonesia. Analisa data dalam penelitian ini terdiri dari analisa data kualitatif dan kuantitatif. Penggunaan dua model analisa data digunakan dengan pertimbangan agar hasil penelitian lebih komprehensif. Analisa data tersebut antara lain:

Pertama: metode analisis data deskriptif kualitatif. Metode analisa data ini digunakan untuk menjawab permasalahan pertama tentang penerapan konsep *the celestial management* pada Bank Muamalat. Data diperoleh melalui wawancara mendalam (*depth interview*) dengan pihak management, kemudian dideskripsikan untuk mengetahui pelaksanaan konsep *the celestial management* dalam bentuk data deskriptif kualitatif. Untuk meminimalisir subyektifitas peneliti dalam mendeskripsikan hasil wawancara maka observasi langsung pada obyek penelitian dilakukan. Observasi tidak hanya dilakukan sekali pada obyek penelitian, akan tetapi empat kali dalam dua bulan masa penelitian (dalam hal ini mengamati pelayanan karyawan kepada nasabah namun juga terhadap simbol-simbol yang menunjukkan elemen-elemen budaya organisasi pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta).

Kedua: analisis data kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung baik pengaruh secara langsung maupun pengaruh secara tidak langsung melalui

hubungan dengan variabel bebas lainnya.⁸⁰ Pemilihan penggunaan analisis jalur pada penelitian ini didasarkan pada pendapat Suliyanto (2005) bahwa analisis jalur mengukur besarnya kontribusi atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung baik secara langsung maupun tidak langsung melalui hubungan variabel bebas lainnya. Hubungan yang ada dalam analisis jalur merupakan hubungan kausalitas. Hal ini berbeda jika menggunakan analisis regresi. Analisis regresi digunakan sebagai dasar prediksi variabel tergantung sebagai akibat adanya hubungan pada variabel bebas.

Dalam penelitian ini, analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung antara pemahaman karyawan terhadap *performance quality* serta peran komitmen organisasional sebagai *variabel intervening* antara pemahaman karyawan dan *performance quality* (pengaruh tidak langsung).

Dasar penyusunan model struktural dapat didasarkan pada teori, penelitian terdahulu, penelitian pendahuluan atau berdasarkan pada hasil pemikiran yang logis⁸¹. Model struktural dalam penelitian ini didasarkan pada kerangka pemikiran penelitian hasil adopsi dari *Integrating Values within A Strategic Framework*.

Langkah-langkah metode analisis jalur adalah sebagai berikut⁸²:

⁸⁰ Randall E. Schumacker dan Richard G. Lomax, *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling* (Lawrence Erlbaum Associates Publishers: New Jersey, 1996) hal. 39. Lihat juga dalam Suliyanto, *Analisis Data dalam Aplikasi Pemasaran*, Cetakan Pertama (Ghalia Indonesia: Jakarta, 2005), hal. 186

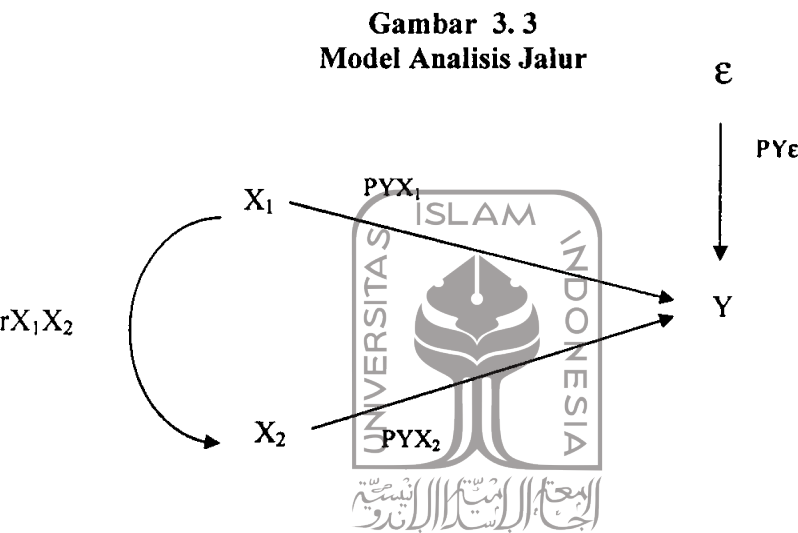
⁸¹ Suliyanto, *Analisis*., hal. 185

⁸² *Ibid.*, hal. 186

1. Menghitung koefisien jalur

Koefisien dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- i) Menggunakan diagram jalur untuk hubungan antara variabel secara keseluruhan, dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

- Y = *Performance Quality*
- X_1 = *Pemahaman konsep the celestial management*
- X_2 = *Komitmen Organisasional*
- ϵ = *Faktor lain yang tidak diteliti*
- PYX_1 = *Koefisien jalur X_1 ke Y*
- rX_1X_2 = *Koefisien determinasi X_1X_2*
- PYX_2 = *Koefisien jalur X_2 ke Y*

- ii) Menghitung harga koefisien korelasi antar variabel dibuat dalam sebuah matrik korelasi yang bentuknya:

$$R_1 = \begin{vmatrix} X_1 & X_2 & X_3 & X_i & Y \\ 1 & r_{X_1X_2} & r_{X_1X_3} & r_{X_1X_i} & r_{X_1Y} \\ & 1 & r_{X_2X_3} & r_{X_2X_i} & r_{X_2Y} \\ & & 1 & r_{X_3X_i} & r_{X_3Y} \\ & & & 1 & r_{X_iY} \\ & & & & 1 \end{vmatrix}$$

- iii) Menghitung matrik korelasi antar variabel bebas

$$R_1 = \begin{vmatrix} X_1 & X_2 & X_3 & X_i \\ 1 & r_{X_1X_2} & r_{X_1X_3} & r_{X_1X_i} \\ & 1 & r_{X_2X_3} & r_{X_2X_i} \\ & & 1 & r_{X_3X_i} \\ & & & 1 \end{vmatrix}$$

- iv) Menghitung matrik invers korelasi

$$R_1^{-1} = \begin{vmatrix} X_1 & X_2 & X_3 & X_i \\ C_{11} & C_{12} & C_{13} & C_{1i} \\ C_{21} & C_{22} & C_{23} & C_{2i} \\ C_{31} & C_{32} & C_{33} & C_{3i} \\ C_{i1} & C_{i2} & C_{i3} & C_{ii} \end{vmatrix}$$

- v) Menghitung koefisien jalur, dengan rumus:

$$\begin{vmatrix} CR_{X_1 X_2} & CR_{X_1 X_2} \dots CR_{X_1 X_k} \\ & CR_{X_2 X_2} \dots CR_{X_2 X_k} \\ & & CR_{X_k X_k} \end{vmatrix} \begin{vmatrix} r_{YX_1} \\ r_{YX_2} \\ r_{YX_k} \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} PYX_1 \\ PYX_2 \\ PYX_k \end{vmatrix}$$

Keterangan:

PYX_1 : Merupakan koefisien jalur dari variabel X_1 terhadap variabel Y

$CRX_i X_k$: Unsur atau elemen pada baris ke X_1 dari matriks invers korelasi

r_{YX_1} : Unsur atau elemen pada baris ke Y dan kolom ke X_1 dari matriks invers korelasi

r_{YX_1} : Unsur atau elemen pada baris ke X_1 dan kolom ke X_k dari matriks invers korelasi

2. Menghitung koefisien determinasi

Merupakan koefisien yang menyatakan determinasi total dari semua variabel penyebab terhadap variabel akibat:

$$\begin{aligned} r_{YX_1} \dots X_k &= \sum PYX_1 \dots X_k r_{YX_1} \dots X_k \\ &= PYX_1 r_{YX_1} + \dots + PYX_k r_{YX_k} \end{aligned}$$

3. Untuk menghitung pengaruh-pengaruh lain digunakan rumus:

$$PY\epsilon = \sqrt{1 - R^2_{YX_1 \dots X_k}}$$

4. Untuk menguji keberartian koefisien jalur secara keseluruhan, digunakan uji F

$$F = \frac{(n - k - 1) R^2_{YX_1 \dots X_k}}{K(1 - R^2_{YX_1 \dots X_k})}$$

5. Untuk menguji keberartian koefisien jalur secara parsial digunakan uji t, dengan rumus sebagai berikut:

$$T_i = \frac{PYX1}{\sqrt{(1 - RYX1...XK)CR_{ii}}}$$

Keterangan:

CR_{ii} = Merupakan unsur pada baris ke-i dari matrik invers korelasi

i = 1, 2, ..., k

Statistik uji tersebut di atas mengikuti distribusi t dengan derajat kebebasan (n-k-2), α= 0,025.

6. Untuk mengetahui pengaruh yang paling besar antara X₁ dan X₂ terhadap variabel Y, digunakan perbandingan nilai koefisien jalur.

BAB IV

PENERAPAN KONSEP *THE CELESTIAL MANAGEMENT* PADA BANK MUAMALAT INDONESIA CABANG YOGYAKARTA

A. Sejarah Bank Muamalat Indonesia

Berdirinya Bank Muamalat Indonesia merupakan tonggak awal dimulainya praktek bisnis keuangan syariah di Indonesia. Walaupun jika dibandingkan negara lain agak terlambat, akan tetapi, dalam perkembangannya perbankan syariah di Indonesia menunjukkan pertumbuhan mengesankan dalam kurun waktu lima tahun terakhir ini.

Gagasan berdirinya Bank Islam di Indonesia secara konkret mengemuka pada lokakarya "*Bunga Bank dan Perbankan*" pada tanggal 18-20 Agustus 1990, dilanjutkan dengan Musyawarah Nasional (MUNAS) Majelis Ulama Indonesia terbentuk tim pendiri Bank Muamalat Indonesia. Secara resmi Bank Muamalat Indonesia melayani kebutuhan masyarakat Indonesia melalui jasa-jasanya pada tanggal 1 Mei 1991⁸³.

Visi Misi dari Bank Muamalat Indonesia adalah sebagai berikut: Visi menjadi Bank syariah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dikagumi di pasar rasional. Sedangkan misinya *role model* lembaga keuangan syariah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajerial dan juga orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai bagi *stakeholder*⁸⁴.

⁸³ Lebih lengkap baca: Warkum Sumitro, *Asas-Asas PerBankan Islam dan Lembaga-Lembaga terkait (BAMUI, Takaful dan Pasar Modal Syariah) di Indonesia*, Cet-keempat (Jakarta: Grafindo Persada, 2004), hal. 83-84

⁸⁴ Dikutip dari: www.muamalatbank.com/profil/Vimis.asp/access 1 Desember, 2006

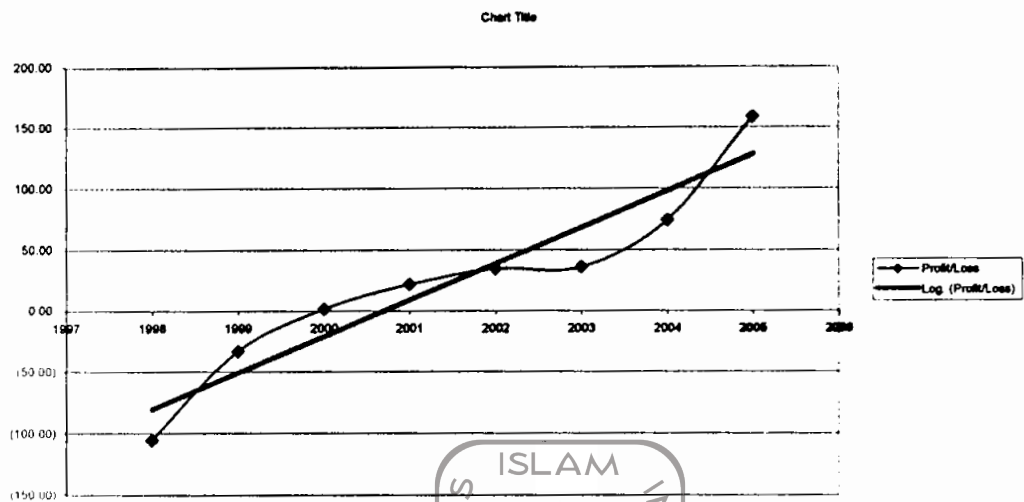
B. Perkembangan Bank Muamalat Indonesia

Krisis ekonomi melanda Indonesia tahun 1997, menjadi pelajaran berharga bagi seluruh komponen bangsa. Industri perbankan yang menopang perekonomian bangsa mengalami keterpurukan. Sistem perbankan konvensional dengan konsep bunga (*spread based*), ternyata sangat rentan. Ini dibuktikan dengan adanya *negative spread*⁴⁵. Satu-satunya bank yang tidak terkena dampak *negative spread* adalah bank syariah –pada saat itu hanya Bank Muamalat– dimana sistem operasionalnya tidak berdasarkan pada konsep bunga melainkan bagi-hasil.

Walaupun Bank Muamalat mampu keluar dari krisis, namun penurunan kinerja keuangan tetap terjadi. Grafik berikut menggambarkan perkembangan (dari sisi laba/rugi operasional, laporan keuangan tahun 2005) dimana tahun 1998-1999 mengalami kerugian operasional. Akan tetapi dengan doa dan kerja keras serta komitmen untuk menjalankan konsep yang menghindarkan diri dari riba, maka tahun luruh komponen bank Muamalat dan kemudian mampu menghasilkan laba dari tahun 2000 hingga tahun 2005.

⁴⁵ *Spread based* adalah keuntungan dari selisih bunga simpanan dan pinjaman. Sedangkan *negative spread* terjadi ketika bunga simpanan lebih tinggi dari bunga pinjaman. Hal ini menjadikan Bank merugi dan krisis moneter 1998-1999 perbankan di Indonesia tumbang satu persatu. Lebih lengkap dalam Kasmir, *Management Perbankan*, Cetakan lima (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hal. 5

Grafik 4.1
Laba Rugi Operasional BMI



Sumber: *AnnualReport* BMI tahun 2005

Tahun 1998-1999 menjadi tahun sulit bagi Bank Muamalat karena penurunan kinerja nampak pada kerugian operasional (105 miliar rupiah) dan (32.90 miliar rupiah) pada tahun 1999. Dengan konsistensi menerapkan sistem syariah sebagai dasar operasional Bank Muamalat berhasil menunjukkan bukti bahwa ternyata sistem bagi hasil yang diterapkan mampu menjadi solusi atas krisis yang melanda BMI. Hal ini seperti diakui A. Riawan Amin⁸⁶, *Chief Executive Officer (CEO)* Bank Muamalat bahwa implementasi nilai-nilai kejujuran, militansi serta keteguhan menjalankan ajaran agama (dalam berekonomi) mampu mempersembahkan kinerja terbaik dengan menyelamatkan Bank Muamalat dari kerugian dan mampu meningkatkan kinerjanya pada tahun 2000 dengan kemampuan mencetak laba (1.88 miliar rupiah).

⁸⁶ Selengkapnya dalam A. Riawan Amin, *The Celestial Management*., hal. 21

Selain kinerja keuangan, beberapa penghargaan dan pengakuan dari berbagai pihak yang diterima Bank Muamalat Indonesia (dari dalam dan luar negeri) atas prestasinya antara lain:

1. Islamic Finance News Award 2005 dari International Finance News dengan predikat best Islamic Bank in Indonesia
2. International Islamic Bank award (IIBA) 2005 dengan predikat the Most Efficient
3. Superbrands 2004 dan 2005
4. InfoBank Golden Tropy 2006
5. Bisnis Indonesia *award* 2006 dengan kategori bank nasional terbaik 2006 "*Top Five*"
6. Dan lain-lain⁸⁷

Kesemua *result* tersebut diatas membuktikan bahwa perbankan syariah mampu menjadi solusi keluar dari krisis. Begitu pula mengukuhkan bahwa konsep bagi hasil terbukti mampu merefleksikan keadilan antara nasabah disatu sisi dan pihak bank disisi lainnya.

⁸⁷ Dikutip dari: www.muamalatbank.com/berita/berita_detail.asp?newsID = 107/access
20 November 2006

C. Konsep ZIKR, PIKR, MIKR pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta.⁸⁸

Berdasar data statistik perbankan Indonesia, Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia bulan September 2006, total jaringan kantor Bank Muamalat Indonesia di seluruh Indonesia adalah 51 kantor Cabang (termasuk Yogyakarta), 10 Kantor Cabang Pembantu (KCP), 9 Unit Pelayanan Syariah (UPS), dan 80 Kantor Kas (KK) jumlah ini tidak termasuk gerai Muamalat⁸⁹.

Bank Muamalat Indonesia hadir di Yogyakarta sejak Desember 2003. Modal awal pembukaan cabang sebesar Rp. 500 juta dan berdasarkan informasi per November 2006 jumlah asset adalah Rp. 90 miliar. Jumlah karyawan atau di Bank Muamalat Indonesia menyebutnya “kru” adalah 38 orang termasuk pimpinan cabang. Saat ini, Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta memiliki satu kantor cabang utama dan tiga kantor kas: kantor kas RSU PKU Muhammadiyah Bantul, kantor kas masjid kampus UGM dan kantor kas kampus terpadu UII. Berikut jaringan kantor Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta:

⁸⁸ Sub bab ini merupakan hasil wawancara dengan Bapak Agus Firman Hidayat (34) Officer Operasi BMI Cabang Yogyakarta, tanggal 12 Desember 2006 dan Achmad Junaedi (25) Back Office BMI Cabang Yogyakarta pada tanggal 22 Desember 2006. Observasi juga dilakukan untuk memperkuat kesimpulan penelitian pada tanggal: 28 November, 4 Desember, 12 Desember, 22 Desember 2006

⁸⁹ Dikutip dari: www.bi.go.id/i_statistik_PS_Sept_2006/access_20_November_2006

Tabel 4. 2
Jaringan Kantor
Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta

Keterangan	Alamat	Tanggal Beroperasi
Cabang Utama	Jl. Piere Tendean 56A	Desember 2003
Kantor kas	RSU PKU Muhammadiyah Bantul	Desember 2004
Kantor kas	Masjid Kampus UGM	Desember 2005
Kantor kas	Kampus terpadu UII	Desember 2005

Sumber: BMI Cabang Yogyakarta, 2006

Konsep *the celestial management* oleh penggagasnya dan sekaligus CEO Bank Muamalat Indonesia mulai diterapkan sebagai budaya organisasi sejak tahun 1999, sehingga ketika Bank Muamalat Indonesia membuka jaringan kantornya di Yogyakarta, konsep tersebut sejak awal sudah diperkenalkan kepada karyawan.

Salah satu upaya pemahaman dan pembekalan karyawan tentang konsep *the celestial management* adalah melalui pelatihan. Pelatihan *the celestial management* ini ditujukan bagi seluruh karyawan tidak hanya jajaran manajemen tetapi bagi *non banking staff* seperti: *driver, office boy, security*. Pelatihan ini bertujuan menstimulus kru untuk menerapkan nilai-nilai kerja Islami dalam lingkungan kerja Muamalat yang terangkum dalam 12 atribut konsep *the celestial management*. Latar belakang ini juga didasarkan pada perbedaan pendidikan karyawan yang berasal dari berbagai disiplin ilmu sehingga harus dikondisikan memiliki pemahaman dan pemikiran yang sama sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki organisasi.⁹⁰

⁹⁰ Wawancara dengan Bapak Agus Firman Hidayat (34) Officer Operasi BMI Cabang Yogyakarta, tanggal 12 Desember 2006

Pelatihan didesain selain melalui cara konvensional (klasikal) juga dalam berbagai bentuk antara lain: interaktif, *game*, *outbond* sehingga tidak monoton dan materi pelatihan mudah dipahami peserta. Saat ini, Bank Muamalat memiliki lembaga khusus menangani training dan lembaga penelitian dibawah *Muamalat Institute*. Selain pelatihan *the celestial management*, setiap karyawan harus mengikuti jenis pelatihan lainnya yang seluruhnya berjumlah sembilan jenis pelatihan.

Pada saat-saat tertentu, diadakan tes khusus *the celestial management* dari tim *Muamalat Institute* untuk mengetahui sejauhmana pemahaman karyawan terhadap konsep. Di Bank Muamalat cabang Yogyakarta, tes *the celestial management* telah diikuti oleh pimpinan cabang dan pejabat operasional.

Dalam prakteknya, konsep *the celestial management* yang terdiri dari akronim ZIKR, PIKR, MIKR diaplikasikan pada sejumlah program kerja ataupun kajian dan pada gilirannya akan membentuk mozaik Muamalat. Penerapan Konsep *the celestial management* pada Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta dalam pembahasannya akan diuraikan dalam tiga bagian sebagai berikut:

1. ZIKR

Secara harfiah zikr berarti ingat (kepada Allah). Akan tetapi dalam konteks konsep ini ZIKR merupakan akronim dari: *Zero base*, *iman*, *konsisten dan result oriented*. Nilai-nilai diperkenalkan kepada karyawan,

–selanjutnya dalam pembahasan ini disebut *kru*–melalui pelatihan *the celestial management*.

Zero base sebagai bekal awal seorang *kru* dalam memandang sesuatu dilingkungan kerja. Sehingga dengan hati dan pikiran yang bersih jauh dari prasangka, seorang *kru* akan menempatkan segala sesuatu secara proporsional. Tidak ada prasangka dari karyawan satu dengan lainnya begitu juga unit kerja satu dengan unit kerja lainnya.

Untuk meminimalisir prasangka dan menciptakan *zero base* salah satunya *design* kantor Bank Muamalat dibuat tanpa sekat. Dengan tidak adanya sekat, maka setiap *kru* akan bisa melihat aktivitas *kru* lainnya dalam bekerja.⁹¹

Berkaitan dengan usaha meminimalisir prasangka dengan *design* kantor tanpa sekat, dari hasil observasi juga membuktikan bahwa *design* kantor di Bank Muamalat cabang Yogyakarta tidak ada sekat antara beberapa unit kerja.⁹²

Sebagai penerapan konsep *Iman*, seorang *kru* dalam melaksanakan tugas di lingkungan kerja mendapat pengawasan langsung dari Allah, sehingga dengan bekal keimanan *kru* akan memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah sebagai refleksi ibadah. Bank Muamalat cabang Yogyakarta memiliki kajian rutin untuk meningkatkan kualitas spiritualitas *kru* antara lain: kajian hadits setelah shalat zhuhur, *sharing*

⁹¹ Wawancara dengan Achmad Junaedi (25) Back Office BMI Cabang Yogyakarta pada tanggal 22 Desember 2006.

⁹² Observasi: tanggal 22 Desember 2006: memperhatikan atribut-atribut budaya organisasi yang dapat dilihat antara lain dari *design* kantor BMI Cabang Yogyakarta.

pengetahuan keagamaan diantara kru setelah shalat Ashar sebagai wadah menumbuhkan kemampaun dakwah. Kajian (pengajian) bulanan dengan mendatangkan pembicara dari luar. Selain itu, setiap bulan gaji yang diterima seluruh kru Muamalat harus dipotong zakat. Sehingga penghasilan yang diterima telah bersih dan barokah.⁹³

Dari hasil observasi tentang kajian harian setelah Shalat Ashar, membuktikan bahwa kajian ini memang rutin dilakukan. Walaupun tidak semua kru terlibat didalamnya karena tugas luar dan kapasitas mushola yang tidak memungkinkan, akan tetapi ini menunjukkan bahwa semangat untuk menerapkan nilai-nilai Islam dalam bekerja telah tertanam kuat pada karyawan Muamalat.⁹⁴

Konsisten dalam aplikasinya, kru diarahkan agar selalu mengingat tujuan bekerja sebagai refleksi ibadah. Sehingga harus konsisten dalam mencapai target laba finansial yang telah dianggarkan sebelumnya. Pada gilirannya kru akan terfokus pada hasil akhir dari sebuah hasil kerja. Konsistensi berlaku juga bagi pakaian Islami di lingkungan Muamalat.

Result Oriented, baik secara finansial dalam bentuk memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan maupun *result* akhir dari sebuah refleksi ibadah berupa pahala dari Allah. Setiap kru selalu diarahkan untuk mencapai target yang telah ditetapkan, baik target individu maupun target tim.

⁹³ Bapak Agus Firman Hidayat (34) Officer Operasi BMI Cabang Yogyakarta, tanggal 12 Desember 2006

⁹⁴ Observasi: tanggal 22 Desember 2006: mengikuti Shalat Ashar berjamaah kajian harian di Mushola BMI Yogyakarta.

2. PIKR

Pikr berarti mendayagunakan akal. Manusia sebagai makhluk paling sempurna dibekali Allah selain memiliki qalbu sebagai sentral diri juga akal untuk memikirkan kekuasaan Allah. Manusia bisa menggunakan daya pikirnya sebagai pribadi atau individu. Ketika dia berkumpul dalam komunitas atau organisasi, daya pikr itu terus menjadi bagian yang menentukan apakah sebuah organisasi bisa berkembang atau tumbang⁹⁵. Selain terjadi tukar pikr, sebuah organisasi yang cerdas juga memerlukan *sharing* PIKR, dalam konteks konsep ini, PIKR merupakan akronim dari: *power, information, knowledge, rewards*. Pada aplikasinya, karyawan dituntut untuk terus berpikir membangun strategi meningkatkan kinerja.

Aplikasi makna ***Power Sharing*** dalam aktifitas kerja sehari-hari adalah setiap unit kerja mempunyai kewenangan tertentu dalam mengambil keputusan. Semakin tinggi jabatan seseorang di Muamalat, akan semakin mempunyai jangkauan kewenangan lebih luas. Sehingga untuk menghindari kewenangan terpusat pada satu orang, *power* tersebut harus dibagi melalui mekanisme pendelegasian kepada karyawan yang memiliki kompetensi dan kemampuan khusus.

Komposisi jabatan yang ada di Bank Muamalat cabang Yogyakarta hanya terdapat dua jabatan inti yang memiliki tanggungjawab langsung ke kantor pusat di Jakarta. Kepada Cabang (*Branch Manager*) membawahi *marketing* dan bertanggungjawab pada

⁹⁵ A. Raiwan Amin, *The Celestial*., hal. 154

pencapaian target bisnis sesuai dengan anggaran keuangan yang telah ditetapkan kantor pusat. Kepala cabang hanya bertanggungjawab pada presiden direktur di kantor pusat. Posisi kepala cabang tidak bisa mengatur pejabat operasional di kantor cabangnya dan begitu juga sebaliknya. Sedangkan Pejabat Operasional membawahi (melakukan supervisi atas tugas-tugas *costumer service, teller, support* penyaluran dana dan *back office/sundries*). Seorang pejabat operasional bertanggungjawab langsung pada Asisten direktur administrasi di kantor pusat operasional. Antara kepala cabang dan pejabat operasional hanya memiliki garis koordinasi untuk pencapaian target bisnis.⁹⁶

Aplikasi makna ***Information Sharing*** di Bank Muamalat Yogyakarta adalah setiap bulan, diadakan koordinasi (*gathering*) antara pimpinan dan kru membahas kinerja bulanan mengacu pada *scoring board* cabang Yogyakarta diantara cabang lain di seluruh Indonesia. *Scoring board* ini didesain kantor pusat sebagai upaya *fastabiqul khairat* (berlomba-lomba dalam kebaikan- dalam konteks ini kinerja keuangan bank) antar cabang di Indonesia. Selain itu, sebagai wujud informasi setiap kru dapat mengakses informasi dengan mudah: misalnya berapa bagi hasil yang diperoleh bulan tersebut melalui slip gaji mereka setiap bulannya.

Knowledge Sharing. Aplikasi pada bank Muamalat Cabang Yogyakarta adalah setiap kru dibolehkan mempelajari posisi unit kerja

⁹⁶ Wawancara dengan Achmad Junaedi (25) Back Office BMI Cabang Yogyakarta pada tanggal 22 Desember 2006.

bagian lain. Sehingga apabila seorang kru berhalangan, kru lain dapat menggantikan tugasnya sementara atas rekomendasi atasan. Dengan begitu pelayanan kepada nasabah tidak terganggu. Selain itu, pada acara *gathering* setiap bulan setiap kru memiliki kesempatan untuk mengeluarkan pendapat bahkan diperbolehkan mengkritik manajemen.

Reward Sharing, dalam aplikasinya Bank Muamalat Indonesia tercermin dalam *scoring board*. *Scoring board* terdiri dua kategori. Kategori pertama: kategori 5 cabang terbaik (memenuhi target bisnis) dan kategori kedua: 5 cabang terendah. Bagi yang memenuhi target sesuai anggaran keuangan sebelumnya, maka cabang tersebut akan diberikan *reward positif*, dalam bentuk hadiah umroh untuk karyawan dan lain sebagainya. Sebaliknya bagi kantor cabang yang berada pada kategori 5 cabang terendah, maka akan diberikan *reward negative* dan tanda ini merupakan indikasi *warning* bagi cabang tersebut.

Sejak kehadirannya di Yogyakarta tahun 2003, Cabang Yogyakarta belum pernah mendapat *reward negatif* bahkan berdasar *scoring board* bulan November 2006, Bank Muamalat cabang Yogyakarta menempati peringkat terbaik kedua dalam pencapaian target bisnis. Begitu juga dari bulan Januari-Oktober 2006 selalu memenuhi target. Apabila akumulasi tahun ini mampu mempertahankan peringkat tersebut, lima karyawan akan mendapatkan kesempatan umrah (*reward spiritual*) disamping *reward* finansial bagi semua kru pada cabang

tersebut.⁹⁷ Pada konsep PIKR ini, menekankan pada pembentukan kru Muamalat yang solid untuk mencapai tujuan organisasi bisnis syariah.

3. MIKR

Mikr secara harfiah diartikan sebagai proses berfikir. Akan tetapi dalam konteks ini, merupakan akronim dari: *Militan, Intelek, Kompetitif, Regeneratif*.

Militan, secara harfiah adalah bersemangat. Dalam prakteknya kru di arahkan untuk selalu bersemangat dalam bekerja. Karena bekerja merupakan refleksi ibadah. Dalam konteks ini sebagai upaya peningkatan ekonomi umat melalui Muamalat. Semangat ditumbuhkan melalui pelatihan, kajian intensif dan pada saat *gathering* seluruh kru melakukan evaluasi diri atas semangat kerjanya pada bulan tersebut.

Intelek, dalam konteks ini, kru Muamalat dituntut memiliki kualitas keilmuan yang memadai sehingga mampu mengemban tugasnya dan mampu memberikan pelayanan terbaik bagi nasabah. Sebagai tahap awal dari penerapan atribut intelek maka ditetapkan persyaratan-persyaratan tertentu bagi calon kru Muamalat. Salah satunya memiliki latar belakang pendidikan tertentu disesuaikan dengan unit kerjanya.

Di Cabang Yogyakarta, seluruh kru dinilai memiliki kompetensi yang memadai. Salah satu parameternya dibuktikan dengan latar belakang pendidikan kru. Mayoritas kru memiliki latar belakang pendidikan sarjana

⁹⁷ Wawancara dengan Achmad Junaedi (25) Back Office BMI Cabang Yogyakarta pada tanggal 22 Desember 2006.

(S1) dari berbagai program studi sebesar 76,3% atau sejumlah 29 orang, sedangkan strata dua (S2) sebesar 5, 2%. Saat ini tercatat empat kru sedang menempuh pendidikan pascasarjana (S2) program studi ekonomi Islam di Yogyakarta. Ini membuktikan bahwa Muamalat sangat *concern* terhadap peningkatan intelektualitas karyawan. Sedangkan untuk *non banking staff* dengan latar belakang pendidikan SMA sederajat sebesar 18,5 % atau berjumlah 7 orang.

Tabel 4. 3
Latar Belakang Pendidikan Karyawan
Bank Muamalat Cabang Yogyakarta

Latar Belakang Pendidikan	Jumlah	Persentase %
S2	2	5.0
S1	29	76.5
SMA sederajat	7	18.5
Total	38	100

Sumber: Data karyawan BMI Yogyakarta, 2006

Kompetitif, dengan kemampuan akademik yang memadai, diharapkan kru memiliki kualitas kerja yang tinggi sehingga mampu memenangkan persaingan dunia usaha yang berkembang pesat saat ini. Salah satu produk inovatif Bank Muamalat dan sekaligus merupakan bukti bahwa kru Muamalat kompetitif adalah diluncurkannya produk tabungan “syar-e” pada tahun 2004. Produk ini muncul sebagai respon atas fatwa bunga bank haram oleh Majelis Ulama Indonesia dan menjembatani keterbatasan jaringan bank syariah di Indonesia.

Dengan inovasi syar-e ini, aliansi Muamalat bukan hanya terjalin dengan PT. Pos Indonesia, tetapi juga dengan Bank Cental Asia sebagai penyelenggara jaringan ATM (tercatat saat ini 8.800 jaringan ATM yang bisa mengakses kartu syar-e) selain di Indonesia, syar-e juga dapat diakses di 2.000 ATM di Malaysia dan 18.000 *merchant* debit di seluruh Indonesia.

Di Cabang Yogyakarta, *co-branding syar-e* antara lain dengan BPRS, BMT, lembaga pendidikan di Yogyakarta. Dari data bagian pemasaran Bank Muamalat Cabang Yogyakarta per Oktober 2006, terdapat 38 institusi yang menjadi mitra Bank Mumalat dalam *co-branding Syar-e*.⁹⁸ Semakin banyak institusi yang menjadi mitra dalam memasarkan Syar-e, menandakan semakin luas jangkauan investasi secara syariah.

Regeneratif. Aplikasi dari konsep ini, di Cabang Yogyakarta secara berkala 6–12 bulan sekali, setiap kru di pindah (*rolling*) ke-bagian/unit kerja lainnya. Umumnya, ini ditujukan bagi *frontliner* seperti: *teller, costumer service, security*. Kebijakan ini diterapkan agar kru tidak hanya ahli dalam satu unit kerja tapi unit kerja lainnya. Sehingga tidak selamanya seorang kru menjadi *teller*, akan tetapi meningkat dan berpindah ke bagian lain. Minimal seorang kru memiliki kemampuan di tiga bagian/unit kerja.⁹⁹

⁹⁸ Sumber: data BMI Yogyakarta

⁹⁹ Wawancara dengan Achmad Junaedi (25) Back Office BMI Cabang Yogyakarta pada tanggal 22 Desember 2006.

Kedua belas atribut diatas, karena bersumber dari ajaran agama yang terkandung dari Al-Qur'an dan Hadits maka nilai-nilai tersebut bersifat universal. Sehingga dapat diaplikasikan pada organisasi yang mendasarkan operasionalnya pada nilai-nilai Islam. Beberapa organisasi telah mengikuti pelatihan konsep *the celestial management* antara lain: Bank Islam di Malaysia, dan baru-baru ini *Yogyakarta International Hospital* Universitas Islam Indonesia mengadakan pelatihan *the celestial management* bagi calon karyawannya.¹⁰⁰

Pada akhir sebuah penerapan konsep adalah penilaian. Berkaitan dengan kinerja termasuk perilaku karyawan, manajemen memiliki mekanisme untuk menilai hasil kerja kru. Mekanisme tersebut diserahkan kepada bagian personalia. Setiap kru akan dinilai melalui mekanisme penilaian kinerja yang dikenal dengan *performance appraisal*. Salah satu kriteria penilaian adalah sikap dan perilaku yang didasari nilai-nilai yang disemaikan dalam konsep *the celestial management*.¹⁰¹ Untuk menghindari subyektifitas personalia dalam memberikan penilaian pada kinerja karyawan maka beberapa pihak memiliki wewenang untuk menilai kinerja karyawan antara lain: branch manager, officer operasi pada cabang tersebut. Dengan menggabungkan penilaian dari beberapa orang maka subyektifitas penilaian akan dapat dihindari.

¹⁰⁰ Bapak Agus Firman Hidayat (34) Officer Operasi BMI Cabang Yogyakarta, tanggal 12 Desember 2006

¹⁰¹ *Ibid.*,

Diakui pihak manajemen bahwa konsep the celestial management belum sepenuhnya dapat diterapkan secara ideal. Nilai-nilai yang disemaikan dalam konsep tersebut lebih banyak berkaitan dengan *values* yang kadang tidak semua dapat dengan mudah dilakukan investigasi. Namun upaya penerapan konsep selalu diupayakan melalui kegiatan serta program yang dirancang untuk menstimulus peningkatan *values* karyawan.

D. Telaah Penerapan Konsep *The Celestial Management* (Studi pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta)

Salah satu fenomena yang sering diramalkan akan menjadi trend di abad XXI ini adalah munculnya berbagai aliran spiritual sebagai reaksi terhadap dunia modern yang terlalu menekankan pada hal-hal material-profan. Manusia ingin kembali menengok dimensi spiritualnya yang selama ini dilupakan.¹⁰²

Bentuk spiritualisme-pun ternyata tidak hanya terkait dengan masalah keyakinan dalam bentuk ritual keagamaan semata, akan tetapi telah memasuki lingkungan bisnis. Bukti empiris di lapangan membuktikan bahwa organisasi bisnis yang memegang teguh etika dan mengacu pada nilai-nilai spiritual meraih sukses dan dikenal pasar. Walaupun tidak semua spiritualisme berasal dari ajaran sebuah agama, seperti pendapat Danah Zohar dan Ian Marshall dalam bukunya *Spiritual Capital*.

¹⁰² Ruslani, (Editor), *Wacana Spiritualitas Timur dan Barat*, Cet pertama (Yogyakarta: Qalam, 2000), hal.vi

Salah satu bukti empiris tersebut adalah Bank Muamalat Indonesia. Nilai-nilai yang mendasari operasionalnya berasal dari ajaran agama Islam yang bersumber pada Al-Quran dan hadits Nabi (termasuk didalamnya tauladan nabi Muhammad SAW dalam berbisnis). Di Bank Muamalat Indonesia nilai-nilai tersebut terangkum dalam konsep *the celestial management*. Kandungan konsep ini bersifat universal, sehingga bukan hanya monopoli Bank Muamalat Indonesia sebagai laboratorium implementasi konsep. Akan tetapi dapat dijadikan rujukan bagi organisasi atau instansi yang ingin menerapkan nilai-nilai spiritual Islam didalamnya.

Dari hasil observasi lapangan antara lain: mengamati perilaku karyawan dalam melayani nasabah, mengamati simbol-simbol spesifik dari Bank Muamalat serta kegiatan-kegiatan yang terkait dengan peningkatan religiusitas karyawan: kajian agama, menunjukkan bahwa penerapan konsep *the celestial management* pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta telah menjadi elemen-elemen budaya organisasi dan dipatuhi oleh kru Muamalat.

Penerapan konsep *the celestial management* tersebut terbagi dalam tiga akronim ZIKR, PIKR, MIKR sebagai berikut:

Dalam Konsep ZIKR yang berarti bahwa Muamalat adalah sebagai sebuah tempat untuk menyembah (beribadah) *Muamalat as a place of worship*, tercermin dari perilaku kru dalam bekerja. Bekerja bukan sekedar memenuhi kebutuhan finansial tetapi sebagai bentuk refleksi ibadah. Sehingga pelayanan terbaik karyawan kepada nasabah berarti ibadah.

Sebagai upaya peningkatan ZIKR, cabang Yogyakarta telah memiliki sejumlah kegiatan keagamaan dan dilaksanakan secara rutin: shalat berjamaah, pengajian dan sebagainya. Berdasar pengamatan peneliti, kegiatan ini juga konsisten dilaksanakan oleh kru. Namun, ada satu hal yang harus menjadi catatan bagi Bank Muamalat Indonesia cabang utama Yogyakarta, *visible artifact* dari tempat ibadah yang sesungguhnya yaitu mushola, tidak dapat diakses dengan leluasa oleh nasabah yang ingin melaksanakan kewajiban shalat. Karena posisi mushola terletak dibelakang kantor dan sempit. Sehingga kantor terlihat benar-benar hanya sebagai media transaksi bisnis. Simbol-simbol yang dapat dilihat dan fasilitas yang dapat dinikmati seperti mushola penting untuk ditunjukkan kepada nasabah sebagai identitas Muamalat sebagai *a place of worship* yang sebenarnya.

Konsep ZIKR yang berarti bahwa Muamalat adalah sebagai sebuah tempat untuk menyembah (beribadah) ini relevan dengan pendapat Gay Hendrick dan Kate Ludeman. Dalam bukunya *"the Corporate Mystic"* mereka berpendapat bahwa proses ibadah tidak hanya di tempat-tempat ibadah akan tetapi ditempat bekerja dapat dijumpai orang-orang yang memiliki tingkat religiusitas tinggi. Salah satu ciri dari pengusaha sukses adalah kejujuran, *fairness* dalam bisnis, para pengusaha atau pelaku bisnis tersebut mampu menyeimbangkan antara spiritualitas dan pekerjaan. Walaupun tentu saja spiritualitas dalam penelitian tersebut bukan berasal ajaran dari Islam, akan tetapi dari kasus ini dapat ditarik kesimpulan bahwa ada pengaruh positif antara tingkat spiritualitas seseorang dengan kinerja mereka dalam bisnis.

Dalam Konsep PIKR yang diartikan bahwa Muamalat sebagai pusat berkumpul dan berbaginya kesejahteraan atau *Muamalat as a place of wealth*. Dan juga merupakan akronim dari *power sharing, information sharing, knowledge sharing serta result sharing*. Keempat atribut ini tercermin dalam: struktur organisasi, adanya *scoring board*, dilaksanakannya proses belajar antar unit kerja, dan berbaginya hasil apabila mampu mencapai kinerja yang baik.

Dalam Konsep MIKR yang diartikan bahwa Muamalat sebagai medan pertempuran untuk memajukan ekonomi umat atau *Muamalat as a place of welfare*, dan merupakan akronim dari militan, intelek, kompetitif serta regeneratif tercermin diantaranya melalui kualifikasi kru yang memiliki latar belakang pendidikan yang memadai. Berbekal latar belakang pendidikan yang memadai, dan semangat tinggi maka menjadi sebuah keniscayaan kru Muamalat mampu memajukan ekonomi umat.

Indikator penerapan konsep *the celestial management* dalam penelitian ini bersifat kualitatif. Hal-hal kualitatif tersebut diperoleh melalui wawancara dan observasi. Sehingga penelitian hanya mampu melihat, memperhatikan budaya organisasi sebagaimana terlihat (*visible artifact*). Tingkatan ini menurut Edgar H Schein seperti dikutip Kasali merupakan tingkat pertama dari analisis budaya organisasi yaitu: bentuk gedung, design kantor logo, pakaian karyawan Bank Muamalat dan bentuk-bentuk perilaku yang nampak serta dapat didengar. Sedangkan tingkatan analisis budaya yang kedua dan ketiga lebih kepada nilai-nilai yang berlaku, dibutuhkan waktu yang panjang

untuk mengamati nilai-nilai yang dimiliki karyawan dan direpresentasikan dalam lingkungan kerja sehari-hari.

Salah satu fungsi budaya organisasi menurut Stephen P Robbins adalah bahwa budaya organisasi akan membedakan organisasi satu dengan lainnya. Dalam konteks ini, Bank Muamalat sebagai bank syariah yang menjadikan ajaran agama dan nilai-nilai Islam kedalam operasional organisasi membedakan dengan bank lainnya di Indonesia.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

ANALISA DATA

A. ANALISIS DESKRIPTIF

1. PILOT TEST

Setelah mengetahui penerapan konsep *the celestial management* pada Bank Muamalat Cabang Yogyakarta, maka membicarakan bagaimana konsep tersebut dipahami karyawan merupakan hal penting untuk diteliti.

Data mengenai pemahaman karyawan terhadap konsep *the celestial management* pada Bank Muamalat Cabang Yogyakarta diperoleh melalui kuisisioner yang disebarakan kepada karyawan. Sebelum kuisisioner dikirim ke Bank Muamalat, penulis mengadakan *pilot test* kepada responden terbatas yang terdiri dari karyawan BMI dan memiliki pengetahuan tentang konsep *the celestial management*.

Pilot test bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas isi kuisisioner sebagai instrumen penelitian. Berdasar respon dan masukan responden *pilot test*, kemudian dilakukan beberapa perbaikan serta penyelarasan bahasa pada kuisisioner tersebut. Tahap selanjutnya untuk menguji instrumen kuisisioner pada penelitian ini, maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji kevalidan (kesahihan) pertanyaan yang dijadikan kuisioner. Analisis validitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan korelasi *product moment*. Analisis reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien reliabilitas *alpha cronbach (r-alpha)*. Untuk pengujian tersebut dilakukan dengan bantuan *software SPSS 11.0 for windows*.

Kriteria pengujian validitas dan reliabilitas adalah dengan membandingkan nilai korelasi. Validitas dan reliabilitas dengan nilai r_{tabel} dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan ($n-2$). Hasil pengujian validitas dan reliabilitas variabel pemahaman konsep *the celestial management* (X_1) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5.4
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Pemahaman Konsep *the Celestial Management* (X_1)

Pertanyaan (item)	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
<i>Zero base</i>	0.789	0.374	Valid
<i>Iman</i>	0.730	0.374	Valid
<i>Konsisten</i>	0.759	0.374	Valid
<i>Result oriented</i>	0.497	0.374	Valid
<i>Power Sharing</i>	0.804	0.374	Valid
<i>Information Sharing</i>	0.789	0.374	Valid
<i>Knowledge Sharing</i>	0.739	0.374	Valid
<i>Reward Sharing</i>	0.756	0.374	Valid
<i>Militan</i>	0.871	0.374	Valid
<i>Intelek</i>	0.778	0.374	Valid
<i>Kompetitif</i>	0.746	0.374	Valid
<i>Regeneratif</i>	0.914	0.374	Valid
Nilai koefisien reliabilitas (r -alpha)	0.930	0.374	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2006

Dari tabel di atas dapat diketahui hasil perhitungan validitas diperoleh r_{hitung} pada setiap pertanyaan variabel pemahaman *the celestial management* (X_1) nilainya lebih besar dari r_{tabel} . Demikian juga dengan koefisien reliabilitas r -alpha untuk pemahaman *the celestial management* sebesar 0.930 lebih besar dari r_{tabel} (0.374). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh pertanyaan yang tergabung dalam pemahaman Celestial Management (X_1) adalah valid dan reliabel untuk dijadikan kuisioner dalam penelitian ini.

Kemudian untuk variabel komitmen organisasional (X_2), hasil pengujian validitas dan reliabilitas kuisioner adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 5
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Komitmen Organisasi (X_2)

Pertanyaan (item)	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
KO 1	0.474	0.374	Valid
KO 2	0.435	0.374	Valid
KO 3	0.437	0.374	Valid
KO 4	0.392	0.374	Valid
KO 5	0.527	0.374	Valid
KO 6	0.513	0.374	Valid
KO 7	0.535	0.374	Valid
KO 8	0.471	0.374	Valid
KO 9	0.453	0.374	Valid
KO 10	0.390	0.374	Valid
KO 11	0.460	0.374	Valid
KO 12	0.542	0.374	Valid
KO 13	0.454	0.374	Valid
KO 14	0.477	0.374	Valid
KO 15	0.527	0.374	Valid
Nilai koefisien reliabilitas (r-alpha)	0.741	0.374	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2006

Dari tabel diatas dapat diketahui hasil perhitungan validitas diperoleh r_{hitung} pada setiap pertanyaan variabel komitmen organisasional (X_2) nilainya lebih besar dari r_{tabel} . Demikian juga dengan koefisien reliabilitas r -alpha untuk komitmen organisasional sebesar 0.741 lebih besar dari r_{tabel} (0.374). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pertanyaan yang tergabung dalam komitmen organisasional(X_2) adalah valid dan reliabel untuk dijadikan kuesioner dalam penelitian ini.

Sedangkan untuk variabel *Performance Quality* (Kinerja Karyawan) (Y), hasil pengujian validitas dan reliabilitas kuisisioner adalah sebagai berikut:

Tabel 5.6
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
***Performance Quality* (Kinerja Karyawan) (Y)**

Pertanyaan (item)	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
PQ 1	0.904	0.374	Valid
PQ 2	0.853	0.374	Valid
PQ 3	0.762	0.374	Valid
PQ 4	0.917	0.374	Valid
PQ 5	0.877	0.374	Valid
PQ 6	0.957	0.374	Valid
PQ 7	0.939	0.374	Valid
PQ 8	0.839	0.374	Valid
PQ 9	0.911	0.374	Valid
PQ 10	0.844	0.374	Valid
PQ 11	0.901	0.374	Valid
PQ 12	0.911	0.374	Valid
PQ 13	0.847	0.374	Valid
Nilai koefisien reliabilitas (r-alpha)	0.976	0.374	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2006

Dari tabel diatas dapat diketahui hasil perhitungan validitas diperoleh r_{hitung} pada setiap pertanyaan variabel *Performance Quality*

(Kinerja Karyawan) (Y) nilainya lebih besar dari r_{tabel} . Demikian juga dengan koefisien reliabilitas r -alpha untuk *Performance Quality* (Kinerja Karyawan) sebesar 0.976 lebih besar dari r_{tabel} (0.374). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pertanyaan yang tergabung dalam *Performance Quality* (Kinerja Karyawan) (Y) adalah valid dan reliabel untuk dijadikan kuesioner dalam penelitian ini.

3. Karakteristik Responden

Penyajian tentang karakteristik responden merupakan hal penting. Tujuannya penyajian ini adalah untuk mengetahui gambaran umum tentang karyawan yang menjadi responden penelitian ini. Jumlah total karyawan Bank Muamalat Cabang Yogyakarta adalah 38 termasuk pimpinan cabang. Akan tetapi, sesuai dengan metode pengambilan sampel penelitian ini: *purposive sampling*, maka responden pada penelitian ini berjumlah 30 orang.

Responden pada penelitian ini adalah karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah antara lain: *operator, security, costumer service, teller, marketing* dan sebagainya. Selain itu, jumlah responden pada penelitian ini disesuaikan dengan ketentuan syarat minimal model sampel besar ≥ 30 . Sebagai ilustrasi karakteristik responden penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 7
Karakteristik Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	20	66.7
Perempuan	10	33.3
Jumlah	30	100
Pendidikan		
S3	-	0
S2	2	6.67
S1	25	83.33
D III/SMA	3	10
Jumlah	30	100
Usia		
20-30 tahun	23	76.7
30-40 tahun	5	16.7
> 40 tahun	2	6.6
Jumlah	30	100
Lama bekerja		
< 1 tahun	8	26.7
1- 2 tahun	15	50
> 3 tahun	7	23.3
Jumlah	30	100

Sumber : Data primer diolah, 2006

Dari deskripsi karakteristik responden di atas, tergambar bahwa mayoritas responden adalah laki-laki (66.7%) atau berjumlah 20 orang. Latar belakang pendidikan responden mayoritas berasal dari strata satu (88.3%) atau berjumlah 25 orang dan hanya 3 orang yang memiliki latar belakang pendidikan SMA/DIII atau (10%). Usia responden mayoritas berada pada usia produktif 20-30 tahun (76,7) atau 23 orang. Masa kerja responden mayoritas 1-2 tahun (50%), responden yang memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun berasal dari cabang lain.

B. Tingkat Pemahaman Karyawan Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta terhadap Konsep *the Celestial Management*

Konsep *the Celestial Management* yang menjadi budaya organisasi Bank Muamalat Indonesia terdiri dari akronim ZIKR, PIKR, MIKR. Ketiga akronim ini kemudian diturunkan dalam 12 atribut: *Zero base, Iman, Konsisten, Result Oriented, Power, Information, Knowledge, Reward, Militan, Intelek, Kompetitif, Regeneratif*. Kedua belas atribut diatas, dijadikan pertanyaan kuisioner ditujukan pada karyawan Bank Muamalat Cabang Yogyakarta. Setelah data kuisioner diolah, tingkat pemahaman karyawan tergambar pada tabel berikut:

Tabel 5. 8
Tingkat Pemahaman Karyawan
terhadap Konsep *the Celestial Management*

Tingkat Pemahaman	Jumlah Item Pertanyaan	Persentase (%)
Sangat paham	186	51,07
Paham	167	46,39
Netral	6	1,67
Kurang Paham	1	0,28
Tidak Paham	0	0
Jumlah	360	100

Sumber: Data primer diolah, 2006

Tingkat pemahaman karyawan pada konsep *the celestial management* dihitung berdasarkan pada jumlah total jawaban karyawan atas duabelas atribut konsep *the celestial management*. Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas tingkat pemahaman karyawan Bank Muamalat cabang Yogyakarta sangat baik sebesar 51,07%. Sedangkan kriteria paham menempati urutan kedua yaitu 46, 39%, sedangkan kategori

netral dalam konteks penelitian ini, netral bisa diartikan memiliki dua kemungkinan: belum memahami atau tidak setuju dengan konsep *the celestial management*, namun kategori ini (netral) tidak signifikan hanya sebesar 1, 67% dan kategori kurang paham hanya sebesar 0, 28%.

Berdasarkan informasi pihak manajemen, belum seluruhnya karyawan Bank Muamalat Cabang Yogyakarta mengikuti pelatihan konsep *the celestial management*, sehingga diduga ketidakpahaman karyawan atas konsep *the celestial management* dikarenakan karyawan belum mendapat pelatihan *the celestial management*. Pelatihan beserta jadwal pelatihan *the celestial management* masih menjadi otoritas pusat, sehingga cabang-cabang di daerah hanya menunggu jadwal dari tim pelatihan. Jika belum memenuhi kuota, maka karyawan harus menunggu sampai peserta pelatihan memenuhi jumlah yang ditentukan.

C. Pengaruh (Langsung) Pemahaman Konsep *the Celestial Management* terhadap *Performance Quality* (Kinerja Karyawan)

Setelah data teruji validitas dan reliabilitas langkah selanjutnya adalah dilakukan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui pengaruh langsung (kontribusi langsung) antara variabel pemahaman konsep *the celestial management* (X_1) terhadap *performance quality* (Y) maupun melalui komitmen organisasional (X_2).

Adapun hasil penelitian perhitungan analisis jalur tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5. ♡
Perhitungan Analisis Jalur

No	Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Proporsional	t _{hitung}	t _{tabel}
1.	Pemahaman Celestial Management	0.798046	0.659562	6.753559	1.70
2	Komitemen Organisasional	0.068983	0.004759	0.583776	1.70
Koefisien Determinasi = 0.687006					
F _{hitung} = 29, 63183					
F _{tabel} = 3.35					

Sumber: Data primer diolah, 2006

Berikut hasil perhitungan pengaruh pemahaman konsep *the celestial management* terhadap *performance quality* dengan menggunakan analisis jalur:

$$\begin{aligned}
 Y \leftarrow X_1 &\rightarrow Y = \beta_{YX_1} \cdot X_1 \\
 &= 0,798046 \cdot 0,798046 \\
 &= 0,636877
 \end{aligned}$$

Artinya bahwa pengaruh pemahaman karyawan pada konsep *the celestial management* (X_1) terhadap *performance quality* (Y) secara langsung adalah sebesar 63, 7%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden tidak hanya memahami konsep *the celestial management* secara teori akan tetapi telah menerapkan nilai-nilai yang disemaikan dalam konsep *the celestial management* dalam kinerja mereka sehari-hari, khususnya dalam penelitian ini berpengaruh pada *performance quality* (kinerja karyawan).

Pemahaman karyawan terhadap konsep ZIKR, PIKR, MIKR, berpengaruh pada ketanggapan, kehandalan, dan perhatian secara individu karyawan kepada nasabah. Hal ini juga dapat diartikan juga bahwa untuk meningkatkan *performance quality* karyawan, maka pihak manajemen harus meningkatkan pemahaman terhadap karyawan pada konsep *the celestial management*. Hasil temuan dengan analisis jalur membuktikan bahwa adanya pemahaman karyawan pada konsep *the celestial management* dapat mempengaruhi *performance quality* (kinerja karyawan) sebesar 63, 7%.

D. Pengaruh (tidak Langsung) Pemahaman Konsep *the Celestial Management* terhadap *Performance Quality* melalui Komitmen Organisasional

Sedangkan apabila pengaruh pemahaman konsep *the celestial management* terhadap *performance quality* melalui komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* (penghubung) antara pemahaman konsep terhadap *performance quality* menunjukkan hubungan relatif kecil hal ini dibuktikan hanya terdapat pengaruh sebesar 2,2% dalam memediasi hubungan antara pemahaman dengan *performance quality*. Berikut hasil perhitungan pengaruh pemahaman konsep *the celestial management* (X_1) terhadap *Performance Quality* (Y) melalui Komitmen Organisasional (X_2) dengan menggunakan analisis jalur: Pengaruh tidak langsung antara X_1 terhadap Y melalui X_2

$$\begin{aligned}
 Y \leftarrow X_1 \Omega X_2 \rightarrow Y &= P Y X_1 . r . X_1 X_2 . P Y X_2 \\
 &= 0,798046 . 0.41207 . 0,68983 \\
 &= 0,022685
 \end{aligned}$$

Artinya bahwa pengaruh pemahaman karyawan pada konsep *the celestial management* (X_1) terhadap *Performance Quality* (Y) melalui Komitmen Organisasional (X_2) adalah sebesar 2,2%.

Temuan ini tidak paralel dengan kerangka pemikiran yang diajukan dalam penelitian ini dimana jika karyawan memiliki tingkat pemahaman yang tinggi maka komitmen terhadap perusahaan juga meningkat dan muaranya akan tercermin pada *performance quality* (kinerja karyawan) dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

Jika dikaitkan dengan karakteristik responden berdasar pada lama mengabdikan di Muamalat, mayoritas 1-2 bekerja di Muamalat maka hasil ini bisa dijadikan masukan bagi manajemen untuk lebih memperhatikan karyawan agar komitmen karyawan terhadap Muamalat meningkat. Ketika komitmen karyawan terhadap organisasi dimana dia bekerja meningkat, maka akan berpengaruh positif terhadap perilakunya dalam bekerja, memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Sedangkan pengaruh Komitmen Organisasional (X_2) terhadap *Performance Quality* (Y) dengan menggunakan analisis jalur adalah sebesar 4,7%. Berikut hasil perhitungan pengaruh Komitmen Organisasional (X_2) terhadap *Performance Quality* (Y) dengan menggunakan analisis jalur:

$$\begin{aligned}
 \text{Pengaruh } X_2 \text{ terhadap } Y &= \beta_{Y X_2 X_2} \\
 &= 0,068983 \cdot 0,68983 \\
 &= 0,004759
 \end{aligned}$$

Artinya apabila seorang memiliki komitmen organisasional rendah kepada Muamalat, tidak akan berpengaruh secara signifikan terhadap *performance quality* (kinerja karyawan). Dengan kata lain, seorang kru Muamalat yang memiliki *performance quality* (kinerja karyawan) yang baik tidak dipengaruhi oleh komitmen mereka pada Muamalat.

Jika dikaitkan dengan paradigma Muamalat dan diajarkan pada karyawannya, seorang memiliki kinerja baik, bukan karena komitmen mereka pada Muamalatnya, akan tetapi karena tertanam dalam diri kru bahwa bekerja merupakan perwujudan ibadah kepada Allah. Jadi nilai keimanan (keyakinan) bahwa Allah melihat segala apa yang diperbuat manusia, bukan komitmen pada sebuah organisasi.

Sedangkan pengaruh total antara pemahaman konsep *the celestial management* (X_1), Komitmen organisasional (X_2) terhadap *Performance quality* (Y) dengan menggunakan analisis jalur adalah:

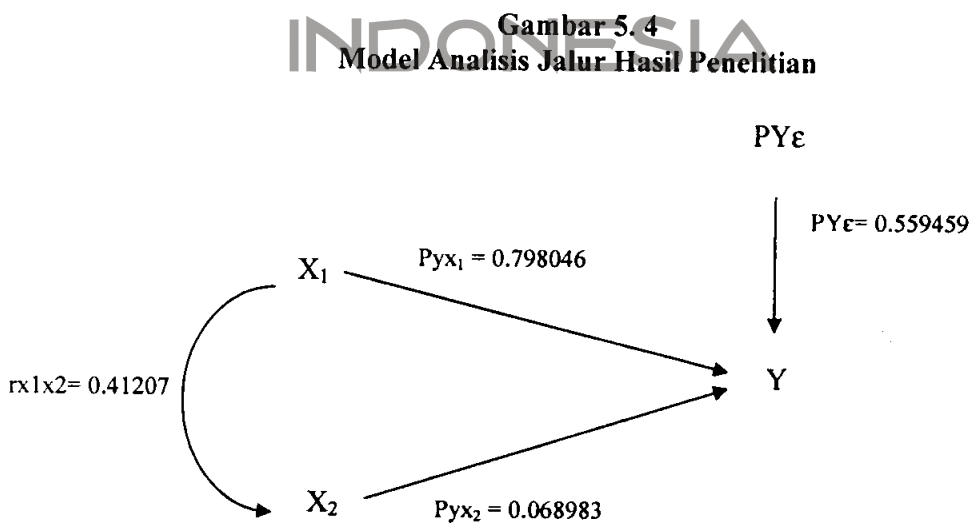
$$\begin{aligned}
 R^2 Y(X_1, X_2) &= 0,636877, 0,004759 \\
 &= 0,664321
 \end{aligned}$$

Artinya bahwa pemahaman konsep *the celestial management* (X_1), Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh sebesar 68,7% terhadap *Performance Quality* (Y). Atau *performance quality* karyawan pada Bank Muamalat dipengaruhi oleh pemahaman konsep *the celestial management* dan komitmen Organisasional.

Sedangkan sisanya sebesar 32,3% *performance quality* dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Hal ini menunjukkan terdapat variabel lain yang mampu mempengaruhi *performance quality* (kinerja karyawan).

Untuk mengetahui variabel yang paling berpengaruh antara pemahaman karyawan pada konsep *the celestial management* (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Y, dapat diketahui dari besarnya koefisien jalur variabel pemahaman karyawan pada konsep *the celestial management* (PYX_1) adalah sebesar 0.798046 dengan koefisien jalur variabel komitmen organisasional (PYX_2) sebesar 0.068983 sehingga dapat diketahui bahwa PYX_1 lebih besar dari pada PYX_2 sehingga variabel yang mempunyai pengaruh paling berarti secara langsung terhadap *performance quality* adalah pemahaman karyawan terhadap konsep *the celestial management*.

Untuk lebih jelas, seluruh hasil perhitungan dengan analisis jalur pada penelitian ini tergambar pada diagram berikut:



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini ingin mengetahui penerapan konsep *the celestial management* pada Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta dan berdasar penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Konsep *the celestial management* yang terusun dari akronim ZIKR, PIKR, MIKR dan diturunkan menjadi 12 atribut utama konsep *the celestial management* telah menjadi elemen-elemen budaya organisasi Muamalat cabang Yogyakarta. Konsep *the celestial management* juga tercermin dalam kegiatan dan program kerja pada Bank Muamalat. Untuk meningkatkan pemahaman konsep *the celestial management* dan internalisasi nilai, karyawan diharuskan mengikuti pelatihan. Setelah mengikuti pelatihan diharapkan proses internalisasi nilai akan lebih efektif dalam meningkatkan pemahaman secara utuh.
2. Konsep *the celestial management* disosialisasikan kepada karyawan melalui pelatihan sebagai upaya membangun pemahaman karyawan terhadap konsep *the celestial management*. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat pemahaman karyawan terhadap konsep *the celestial management* sangat baik. Ini dibuktikan dengan mayoritas jawaban responden sebesar 51,07% berada pada kategori sangat paham, 46,39% paham, 1,67% netral dan hanya 0,28% ada pada kategori kurang

paham serta tidak ada satupun responden yang menempati kategori tidak paham. Ini menunjukkan bahwa sosialisasi konsep *the celestial management* melalui pelatihan cukup efektif.

3. Hasil temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung antara pemahaman konsep *the celestial management* (X_1) terhadap *performance quality* (kinerja karyawan) Y. Ini dibuktikan dengan adanya pengaruh sebesar 63, 68% pengaruh pemahaman karyawan pada konsep *the celestial management* terhadap *Performance Quality*.
4. Peran Komitmen Organisasional (X_2) sebagai variabel penghubung antara variabel pemahaman konsep *the celestial management* (X_1) terhadap *Performance Quality* (Y) menunjukkan peran yang lemah. Ini dibuktikan dengan adanya 2,26% peran komitmen Organisasional dalam memediasi hubungan antara pemahaman konsep terhadap *Performance Quality*

B. Saran-Saran

1. Untuk dapat meningkatkan pemahaman dan kesadaran karyawan pada konsep *the celestial management*, maka diperlukan evaluasi berkala. Pelatihan dan tes yang selama ini telah dilakukan manajemen, harus terus ditingkatkan mengingat sekarang ini masyarakat lebih kritis, sehingga apabila karyawan bank syariah tidak memahami dan menerapkan nilai-nilai Islam dalam perilaku mereka, akan menjadi preseden buruk bagi bank syariah.

2. Adanya pengaruh pemahaman konsep *the celestial management* terhadap *performance quality* menunjukkan bahwa manajemen hendaknya terus meningkatkan pemahaman karyawan tidak hanya melalui pelatihan tetapi media lainnya. Internalisasi nilai pada diri karyawan tidak bisa diselesaikan hanya dengan pelatihan singkat, akan tetapi pengawasan, teladan dari atasan dan pembiasaan baik lainnya mampu menumbuhkan nilai-nilai luhur dari dalam diri karyawan.
3. Peran komitmen organisasional dalam penelitian ini menunjukkan peran yang lemah dalam memediasi hubungan antara pemahaman karyawan pada konsep *the celestial management* dan *performanance quality* maka hendaknya manajemen terus membina komitmen karyawan terhadap Muamalat mengingat mayoritas usia karyawan berada pada masa produktif dan belum lama mengabdikan pada Bank Muamalat Indonesia
4. Dari hasil pengamatan (*observasi*) terhadap budaya organisasi yang nampak (*visible artifact*) pada Bank Muamalat Indonesia yaitu mushola yang terletak dibagian belakang kantor. Hal ini menjadi masukan bagi Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta bahwa *visible atifact* tidak bisa diabaikan. *Muamalat as a place or worship* sesungguhnya harus diterapkan pada kantor cabang utama Yogyakarta.

5. Penelitian ini hanya dilakukan pada Bank Muamalat Indonesia Indonesia Cabang Yogyakarta, dimana jumlah karyawan 38 orang dan responden penelitian hanya 30 orang, sehingga disarankan untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan lebih dari satu cabang agar diperoleh gambaran penerapan konsep *the celestial management* lebih luas.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Ary Gianjar, 2006. *ESQ, Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*. Jakarta: Arga. Cetakan ke 25
- Alwi, Syafaruddin, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE. Cetakan 1.
- _____, 2003. "Gaining a Competitive Advantage by Integrating Islamic Values within Company Behavior", *Jurnal Al. Jami'ah Vol 41. Number 1/1424*
- Allen, J.J dan Meyer, J.P, 1990. "The Measurement and Antecedent of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal Applied Psychology*. 63
- Amin, A. Riawan, 2004. *The Celestial Management*. Jakarta: Senayan Abadi Publishing. Cetakan Pertama.
- Azwar, Saifudin 2000. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bambang, Supomo dan Nur Indriantoro, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis: untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE. Edisi Pertama.
- Dale, Furtvengler, 2002. *Ten Minute Guide to Performance Appraisals*. Alih bahasa Fandi Tjiptono. Yogyakarta: Andi.
- Danah, Zohar dan Ian Marshall, 2005. *Spiritual Capital, Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*. Alih bahasa Helmi Mustofa. Bandung: Mizan. Cetakan Kedua.
- Djarwanto, PS dan Pangestu Subagyo, 1985. *Statistik Induktif*, Edisi III Yogyakarta: BPFE.
- Edgar, H. Schein, 1997. *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. Sanfrancisco: Jossey-Bass Publisher.
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung, 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press. Cetakan Pertama
- Hanif, Amali Rivai, 2005. "A Review of Organization Commitment Concept and its Developing into Three Component of Commitment" *Jurnal Telaah Bisnis Vol. 6. No. 1 Juli*

- Hartono, Jogianto, 2004. *Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE. Cetakan Pertama.
- Hendrick, Gay dan Kate Ludeman, 2002. *The Corporate Mystic*. Alih bahasa Fahmi Yamani. Bandung: Kaifa. Cetakan. I
- Kasali, Renald, 2005. *Change*. Jakarta: Gramedia. Cetakan kedua.
- Kasmir, 2004. *Management Perbankan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Cetakan Lima
- Kartajaya, Hermawan, dan Muhammad Syakir Sula, 2006. *Syariah Marketing*. Bandung: Mizan. Cetakan Pertama.
- Kotter, John P dan James L Hasett, 1992. *Corporate Culture and Performance*. Alih bahasa Rony Antonius Rusli. Jakarta: Prehallindo
- Kristanto, Rudi Suryo, 2004. *Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Pemoderasi Tenure*. Tesis Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Luthans, Fred, 1998. *Organizational Behaviour (8th Edition)*. The Mc Graw-Hill Companies.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. Bandung: Refika Aditama.
- Panuju, Reni, 1995. *Etika Bisnis, Tinjauan Empiris dan Kiat Mengembangkan Bisnis Sehat*. Jakarta: Grasindo.
- Randall, E. Schumacker dan Richard G. Lomax, 1996. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers: New Jersey.
- Riorini, Sri Vandyayuli, 2004, *Pengaruh Performance Quality terhadap Organizational Commitment Frontline Employee*, Jurnal Media Riset dan Manajemen.
- Ruslani (Ed.) 2000. *Wacana Spiritualitas Timur dan Barat*. Yogyakarta: Qalam. Cetakan Pertama.
- Sugiyono, 2003. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sukandarrumidi, 2002. *Metode Penelitian: Petunjuk Praktis untuk Pemula*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Suliyanto, 2005. *Analisis Data dalam Aplikasi Pemasaran*, Cetakan Pertama
Ghalia Indonesia: Jakarta.

Supranto, J., 1998, *Statistik: Teori dan Aplikasi*, Jilid 2, Edisi kelima, Jakarta :
Erlangga.

Suryaningrum, Sri, 2002. *Pemahaman Makna Cost oleh Dosen Akuntansi*. Tesis.
Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.

Stephen, P. Robbins, 1996. *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi*,
edisi bahasa Indonesia jilid II. Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka
Jakarta: Prenhallindo.

Umar, Husain, 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta:
Gramedia Pustaka. Cetakan Ketujuh.

Warkum, Sumitro, 2004. *Asas-Asas Perbankan Islam dan Lembaga-Lembaga
terkait (BAMUI, Takaful dan Pasar Modal Syariah) di
Indonesia*. Jakarta: Grafindo Persada. Cetakan Keempat.

www.bi.go.id/i_statistik_PS_Sept_2006/access_20 November 2006

www.celestialmanagement.com/query/news.php?mod=look&news_id= access 2
November 2006

www.muamalatbank.com/berita/berita_detail.asp?newsID = 107/access 20
November 2006

www.muamalatbank.com/profil/Vimis.asp/access 1 Desember 2006

www.swa.co.id/swamajalah/sajian/details.php?cid=1&id=3113/ access 18
Agustus 2006

LAMPIRAN



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



PROGRAM PASCA SARJANA (S-2)
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Jl. Demangan Baru No. 24 Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637, website: www.msi-iii.net

Yth. Bapak/Ibu _____

Assalamu'alaikum wr. wb

Sehubungan penyelesaian tesis saya, dengan judul "*Penerapan Konsep the Celestial Management pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Yogyakarta*". Saya memohon bantuan bapak ibu sekalian, untuk meluangkan waktu guna menjawab pertanyaan-pertanyaan dibawah ini. Jawaban bapak ibu, sangat berguna bagi penyelesaian tesis saya. Jawaban tidak akan mempengaruhi pekerjaan bapak ibu saat ini. Atas bantuan dan kerjasamanya, saya haturkan terimakasih. *Jazzakumullahu khaira jazza. Amien*

Wassalamu'alaikum wr, wb

Hormat saya,
INDAH PILIYANTI
Mahasiswa Magister Studi Islam
Universitas Islam Indonesia



PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER:

Di mohon menjawab semua pertanyaan di bawah ini dengan cara mengisi dan memberikan tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang paling tepat menurut pendapat dan keyakinan anda.

SS : Sangat Setuju
S : Setuju
R : Ragu-Ragu
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

I. Pemahaman terhadap Konsep The Celestial Management

1. Dalam memandang persoalan di lingkungan kerja, seharusnya diposisikan pada pokok masalah yang sebenarnya, tidak dilebih-lebihkan
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
2. Allah selalu mengawasi pekerjaan, sehingga pelayanan terbaik bagi nasabah akan dilakukan walaupun tidak dilihat atasan
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
3. Cara berpakaian sesuai syar'i, harus diaplikasikan tidak hanya di lingkungan kerja tetapi juga dalam kehidupan pribadi
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
4. Hasil utama pencapaian kerja adalah kebahagiaan akhirat
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
5. Sebuah jabatan adalah amanah, maka harus ada kontrol agar jabatan tidak disalahgunakan
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
6. Informasi harus disampaikan secara transparan dan mudah diakses pihak-pihak yang membutuhkan
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
7. Ilmu pengetahuan harus terus digali, baik formal maupun non formal
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
8. Penghargaan atas hasil kerja disesuaikan dengan prestasi
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
9. Dalam mengabdikan pada pekerjaan, semangat tinggi harus selalu dikobarkan
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
10. Cara kerja yang baik: Pandai dan harus didasari pada iman
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
11. Seorang karyawan harus memiliki kepandaian dan semangat tinggi
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
12. Kepandaian dan semangat tinggi harus diwariskan untuk generasi penerus organisasi
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

II. Komitmen Organisasional

1. Saya sungguh merasa, seolah-olah masalah Muamalat adalah masalah saya juga
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
2. Saya tidak mempunyai rasa memiliki pada Muamalat
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
3. Secara emosional saya tidak merasa menyatu(dekat) dengan Muamalat
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
4. Saya tidak merasa menjadi bagian dari keluarga besar Muamalat
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
5. Secara pribadi, Muamalat memiliki arti yang sangat besar bagi saya
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
6. Mulai sekarang, bergabung dengan Muamalat menjadi suatu keharusan sesuai dengan yang saya inginkan
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
7. Berat sekali rasanya untuk meninggalkan Muamalat, meskipun ada keinginan untuk keluar
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
8. Kehidupan saya akan menjadi kacau jika saya meninggalkan Muamalat sekarang
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
9. Saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan untuk meninggalkan Muamalat
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
10. Jika saya tidak terlalu lama mengabdikan di Muamalat, saya mungkin sudah pindah bekerja di tempat lain
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
11. Salah satu konsekuensi negatif kalau saya meninggalkan Muamalat adalah kurangnya alternatif untuk memperoleh pekerjaan baru
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS
12. Meskipun menguntungkan saya, namun tidak tepat untuk meninggalkan Muamalat sekarang
☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

13. Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan Muamalat sekarang

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

14. Muamalat kurang memperhatikan loyalitas saya

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

15. Saya merasa berhutang budi pada Muamalat

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

III. Performance Quality

1. Saya mendahulukan permintaan nasabah daripada kepentingan pribadi

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

2. Saya menjawab setiap pertanyaan nasabah melalui telepon dengan cepat, tepat

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

3. Saya memenuhi janji saya kepada nasabah

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☒ STS

4. Saya menindaklanjuti keluhan nasabah walaupun melalui telepon, segera setelah nasabah menutup telepon

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

5. Bagi saya, nasabah adalah raja, sehingga saya layani dengan cepat, tepat

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

6. Saya membantu memecahkan masalah yang dihadapi nasabah

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

7. Saya memberikan informasi yang sebenar-benarnya kepada nasabah

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

8. Walaupun saya tidak bertanggungjawab langsung terhadap keluhan nasabah saya bersedia menanggapi

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

9. Saya memberi pengertian kepada nasabah jika meminta dilayani, padahal jam pelayanan telah berakhir

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

10. Saya mengedepankan sifat jujur dan tepat waktu dalam bekerja

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

11. Saya memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan nasabah

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

12. Saya mendengar dengan baik untuk mengidentifikasi dan mengerti apa yang menjadi keinginan nasabah

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

13. Saya akan mencari solusi bagi masalah yang dialami nasabah

☐ SS ☐ S ☐ R ☐ TS ☐ STS

- Apakah Bapak/Ibu mendapatkan masalah dalam pengisian kuisioner ini?
Jika ya, mohon jelaskan:

Terimakasih atas bantuan dan kerjasama bapak/ibu sekalian,
Jazzakumullahu khaira jazza. Amien

Data Responden

Nama :

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan

Unit Kerja :

Pendidikan :

Jabatan :

Usia : _____ th

Masa Kerja : _____ th _____ bulan



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Lampiran

Hasil Output Data Kuisisioner Variabel Pemahaman Konsep the Celestial Management (X_1)

n	x1_1	x1_2	x1_3	x1_4	x1_5	x1_6	x1_7	x1_8	x1_9	x1_10	x1_11	x1_12
1	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
2	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
8	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
15	4	5	4	2	4	4	3	4	4	4	5	3
16	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
17	4	5	4	3	4	4	5	5	3	4	5	4
18	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4
29	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4
30	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4

Lampiran

Hasil Output Data Kuisisioner Variabel Komitmen Organisasional (X₂)

n	x2_1	x2_2	x2_3	x2_4	x2_5	x2_6	x2_7	x2_8	x2_9	x2_10	x2_11	x2_12	x2_13	x2_14	x2_15
1	4	4	2	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4
2	4	4	2	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	3	2	4	2
4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3
6	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4
7	4	5	4	4	4	3	2	3	3	2	2	3	4	4	4
8	4	5	5	5	5	4	4	2	2	4	2	2	2	4	4
9	4	5	5	5	5	4	4	2	2	4	2	2	2	4	3
10	1	5	5	5	5	4	4	2	2	4	2	2	2	4	3
11	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4
13	5	5	5	5	5	4	4	2	2	4	2	2	2	4	3
14	4	5	5	5	5	4	4	2	2	4	2	2	2	4	3
15	3	4	4	5	3	3	1	3	2	3	1	3	2	3	2
16	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4
17	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	4
18	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	4	2	4
20	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3
21	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	2	4	2	4	4
24	4	5	4	5	5	3	4	4	2	3	3	5	4	3	5
25	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	1	4	2	3	3
26	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	4
27	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4
28	4	5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3
29	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4
30	4	5	5	5	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Lampiran
Hasil Output Data Kuisisioner Variabel Performance Quality (Y)

n	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	4	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Lampiran 1
Uji Validitas dan Reliabilitas X₁

Correlations

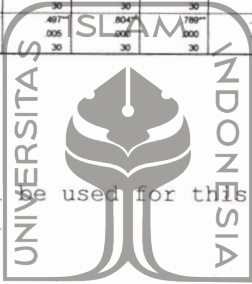
Correlations													
	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1_11	X1_12	Pemahaman konsep CM
X1_1	1	.612**	.600**	.348	.473**	.586**	.565**	.606**	.652**	.573**	.535**	.709**	.789**
		.000	.000	.058	.006	.000	.001	.000	.000	.001	.002	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_2		1	.535**	.213	.700**	.467**	.447**	.664**	.473**	.564**	.665**	.506**	.730**
			.000	.002	.257	.000	.006	.013	.000	.006	.001	.000	.004
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_3			1	.019	.491**	.600**	.590**	.633**	.762**	.480**	.680**	.706**	.759**
				.000	.006	.000	.001	.000	.000	.007	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_4				1	.585**	.255	.320	.169	.363	.538**	-.047	.497**	.497**
					.001	.174	.085	.371	.056	.002	.807	.005	.005
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_5					1	.473**	.531**	.590**	.676**	.675**	.535**	.606**	.804**
						.006	.000	.003	.001	.000	.000	.002	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_6						1	.434*	.606**	.772**	.573**	.668**	.829**	.789**
							.016	.000	.000	.001	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_7							1	.625**	.522**	.575**	.462**	.668**	.739**
								.000	.003	.001	.007	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_8								1	.560**	.276	.656**	.601**	.756**
									.001	.139	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_9									1	.675**	.722**	.840**	.871**
										.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_10										1	.484**	.714**	.778**
											.007	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_11											1	.656**	.746**
												.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_12												1	.914**
													.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pemahaman konsep CM													1
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****



RELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)

- 1. X1_1
- 2. X1_2
- 3. X1_3
- 4. X1_4
- 5. X1_5
- 6. X1_6
- 7. X1_7
- 8. X1_8
- 9. X1_9
- 10. X1_10
- 11. X1_11
- 12. X1_12

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 12

Alpha = .9301

Lampiran 2.
Validitas dan Reliabilitas X₂

Correlations

Correlations																Korrelasi Organisasi dan Karyawan
	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2_12	X2_13	X2_14	X2_15	
X2_1	1	183	117	041	275	369	252	069	124	321	018	251	213	117	283	474
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	30	307	538	639	142	047	218	639	515	240	922	180	259	537	130	008
X2_2	183	1	643	709	518	361	061	019	099	422	037	075	138	182	073	430
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	307	30	000	000	003	090	690	921	641	000	646	863	466	337	702	016
X2_3	117	643	1	709	556	591	185	095	007	542	037	043	075	182	063	437
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	538	000	30	000	001	001	538	734	999	002	553	823	137	307	864	016
X2_4	041	709	709	1	539	430	640	090	007	542	037	043	075	182	063	437
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	639	000	000	1	002	016	811	602	722	013	749	883	127	504	703	032
X2_5	275	518	556	539	1	505	504	131	022	432	037	043	075	182	063	437
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	142	003	001	002	1	004	001	446	006	017	303	732	918	099	178	003
X2_6	369	361	591	430	505	1	446	136	022	432	037	043	075	182	063	437
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	047	090	001	016	004	013	013	411	000	874	700	831	338	277	004	004
X2_7	252	061	185	048	504	446	1	098	189	302	104	111	268	352	229	530
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	218	690	338	811	001	013	30	642	295	284	585	558	153	056	229	002
X2_8	069	019	095	098	131	306	099	1	173	292	508	537	307	099	101	471
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	639	821	734	802	486	113	642	000	183	004	003	099	718	567	009	009
X2_9	124	321	018	251	213	117	283	474	1	299	261	300	395	107	044	453
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	515	641	999	722	906	411	295	000	1	299	261	300	395	107	044	453
X2_10	251	422	542	449	432	634	202	250	299	1	004	187	185	490	089	309
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	240	000	002	013	017	000	294	183	199	004	964	323	301	009	836	033
X2_11	018	037	043	075	182	063	437	508	261	004	1	248	231	243	402	497
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	922	646	553	749	303	874	585	004	183	964	323	1	188	219	187	027
X2_12	180	075	043	028	065	073	111	527	350	187	249	1	650	115	498	542
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_13	213	138	278	283	041	286	307	369	185	231	219	650	1	154	483	494
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	259	466	137	127	918	831	153	098	031	301	219	000	301	416	006	006
X2_14	117	182	182	127	504	703	032	008	006	011	002	006	006	006	006	006
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	537	337	307	004	004	004	004	004	004	004	004	004	004	004	004	004
X2_15	283	073	063	073	063	073	063	073	063	073	063	073	063	073	063	073
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	130	702	864	703	16	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Korrelasi Organisasi dan Karyawan	474	430	437	432	302	513	513	453	369	490	542	497	471	527	527	1
Pearson Correlation																
Sig. (2-tailed)																
N	008	016	016	032	003	004	002	008	012	033	011	002	006	006	003	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)

- X2_1
- X2_2
- X2_3
- X2_4
- X2_5
- X2_6
- X2_7
- X2_8
- X2_9
- X2_10
- X2_11
- X2_12
- X2_13
- X2_14
- X2_15

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 15

Alpha = .7408

Lampiran 3
Validitas dan Reliabilitas Y

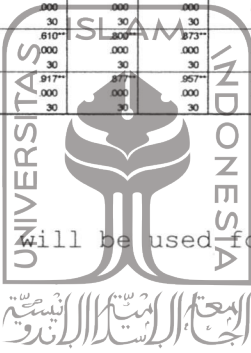
Correlations

Correlations															Performance Quality
		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	Y_11	Y_12	Y_13	
Y_1	Pearson Correlation	1	.791**	.506**	.881**	.870**	.791**	.856**	.813**	.731**	.761**	.852**	.791**	.813**	.804**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_2	Pearson Correlation	.791**	1	.680**	.828**	.659**	.722**	.791**	.736**	.796**	.680**	.807**	.722**	.800**	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_3	Pearson Correlation	.506**	.680**	1	.722**	.536**	.786**	.724**	.501**	.746**	.469**	.690**	.786**	.501**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000		.000	.002	.000	.000	.005	.000	.009	.000	.000	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_4	Pearson Correlation	.881**	.828**	.722**	1	.780**	.828**	.881**	.737**	.780**	.697**	.950**	.828**	.610**	.917**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_5	Pearson Correlation	.870**	.659**	.536**	.780**	1	.796**	.731**	.800**	.729**	.740**	.766**	.934**	.800**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_6	Pearson Correlation	.791**	.722**	.786**	.828**	.796**	1	.832**	.873**	.834**	.818**	.807**	.861**	.873**	.957**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_7	Pearson Correlation	.856**	.791**	.724**	.881**	.731**	.832**	1	.813**	.870**	.761**	.852**	.791**	.813**	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_8	Pearson Correlation	.813**	.736**	.501**	.737**	.800**	.873**	.813**	1	.800**	.835**	.730**	.736**	.866**	.883**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_9	Pearson Correlation	.731**	.796**	.746**	.780**	.729**	.834**	.870**	.800**	1	.740**	.766**	.796**	.800**	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_10	Pearson Correlation	.761**	.852**	.469**	.697**	.740**	.816**	.761**	.835**	.740**	1	.697**	.880**	.802**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_11	Pearson Correlation	.852**	.807**	.690**	.950**	.796**	.807**	.852**	.730**	.766**	.697**	1	.807**	.614**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_12	Pearson Correlation	.791**	.722**	.786**	.828**	.834**	.861**	.791**	.736**	.796**	.680**	.807**	1	.736**	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_13	Pearson Correlation	.813**	.800**	.501**	.610**	.800**	.873**	.813**	.866**	.800**	.802**	.614**	.736**	1	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Performance Quality	Pearson Correlation	.904**	.853**	.762**	.917**	.877**	.957**	.939**	.893**	.911**	.844**	.901**	.911**	.847**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****



RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- 1. Y_1
- 2. Y_2
- 3. Y_3
- 4. Y_4
- 5. Y_5
- 6. Y_6
- 7. Y_7
- 8. Y_8
- 9. Y_9
- 10. Y_10
- 11. Y_11
- 12. Y_12
- 13. Y_13

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 13

Alpha = .9757

Lampiran Hasil Output Perhitungan Analisis Jalur (Path Analysis)
Dengan Program Komputer Ms. Excel

1. Menghitung Koefisien Nilai Jalur

a. Matrik Korelasi Antar Variabel

	X ₁	X ₂	Y
X ₁	1	0.41207	0.826472
X ₂	0.41207	1	0.397834
Y	0.826472	0.397834	1

b. Matrik Korelasi Antar Variabel Bebas

	X ₁	X ₂
X ₁	1	0.41207
X ₂	0.41207	1

c. Matrik Invers Antar Variabel Bebas

1.204532	-0.49635
-0.49635	1.204532

d. Nilai Koefisien Jalur

1.204532	-0.49635	X	0.826472	=	0.798046	PYX ₁	0.636877
-0.49635	1.204532		0.397834		0.068983	PYX ₂	0.022685

2. Besarnya Pengaruh Proporsional

a. Pengaruh Langsung

Pengaruh X₁ terhadap Y (PYX₁ . PYX₁)
0.798046 x 0.798046 = 0.636877

b. Pengaruh Langsung

Pengaruh X₂ terhadap Y (PYX₂ . PYX₂)
0.068983 x 0.068983 = 0.004759

c. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh X₁ ke Y melalui hubungan dengan X₂
PYX₁ . rX₁X₂ . PYX₂
0.798046 x 0.41207 x 0.068983 = 0.022685

$$= 0.664321$$

3. Menghitung Koefisien Determinasi

$$R^2Y(X_1, X_2)$$

$$R^2 = \begin{matrix} 0.798046 & 0.068983 & X & = & 0.826472 \\ & & & & 0.397834 \\ & & & & = & 0.687006 \end{matrix}$$

4. Menghitung Pengaruh Variabel Lain

$$PY\varepsilon_i = \sqrt{1 - R^2 Y(X_1, X_2)}$$

$$PY_{\varepsilon_i} = \sqrt{1 - 0.687006}$$
$$= 0.559459$$

5. Pengujian Koefisien Jalur

a. Uji F

$$F = \frac{(n - k - 1) R^2 Y(X_1, X_2)}{k (1 - R^2 Y(X_1, X_2))}$$

$$F = \frac{(30 - 2 - 1) 0.687006}{2 (1 - 0.687006)}$$

$$= 29.63183$$

b. Uji t

$$t_{YX_1} = \frac{PYX_1}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{YX_1, X_2})Cii}{(n - k - 1)}}$$

$$t_{YX_1} = \frac{0.68983}{\sqrt{\frac{(1 - 0.68983)1.204532}{(30 - 2 - 1)}}}$$

$$= 6.753559$$

$$t_{YX_2} = \frac{PYX_2}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{YX_1, X_2})C_{ii}}{(n - k - 1)}}}$$

$$t_{YX_2} = \frac{0.68983}{\sqrt{\frac{(1 - 0.68983)1.204532}{(30 - 2 - 1)}}}$$

$$= 0.583776$$



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

CURRICULUM VITAE

DATA PRIBADI

Nama : Indah Piliyanti
Tempat Tanggal Lahir : Banjarnegara, 18 Maret 1978
Alamat Rumah : Ds. Lengkong Rt. 05/01 No. 7
Kecamatan Rakit
Kabupaten Banjarnegara Jawa-Tengah
Alamat Yogyakarta : Jl. Sapen GK. 1/ 648 Gondokusuman
E-mail : iyanti2002@yahoo.com
HP/Mobile : 085 868451066

PENDIDIKAN

MSI UII Yogyakarta	2005- Sekarang
IAIN Walisongo Semarang	1996-2000
MA. Negeri 1 Banjarnegara	1993-1996
MTs. Negeri 1 Banjarnegara	1990-1993
Madrasah Ibtidaiyah, CokroAmonoto Lengkong	1984-1990

PEKERJAAN

Dosen pada Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang	2005-Sekarang
PT. BPR Mitra Ekonomi Andalas, Bekasi	2001-2005
Bank Muamalat Indonesia Cabang Semarang	2000-2001

PENELITIAN

- Penerapan Konsep the Celestial Management (Studi pada Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta), Tesis Tahun 2006
- Kompetensi lulusan Perguruan Tinggi Ekonomi Islam (Perspektif Lembaga keuangan Syariah di Yogyakarta), Tim Penelitian Mahasiswa MSI UII, Tahun 2005
- Modal Ventura (Studi pada PT. Yogyakarta Arta Ventura) Tahun 2005
- Tinjauan Hukum Islam terhadap Praktek Jual Beli Valuta Asing pada Bank Muamalat Indonesia Pusat Jakarta, Skripsi Tahun 2000

ARTIKEL

- Optimalisasi Peran Perguruan Tinggi (Ekonomi Islam) dalam Pengembangan Ekonomi Islam di Indonesia, Syari'a Buletin, Program Studi Ekonomi Islam UMM, Edisi 10/Th. 02/ Rabiulatsaniyah 1427H
- Mempertahankan Loyalitas Nasabah Bank Syariah, Syari'a Buletin, Program Studi Ekonomi Islam UMM, Edisi 7/Th. 02/ Muharram 1427H/February 2006
- Purifikasi Akad Pembiayaan pada Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia (Belajar dari Konsep Venture Capital), Vol.II. No.2 Cakrawala Jurnal Studi Islam, Fakultas Agama Islam UMM. Edisi Desember 2005

PRESENTASI

Proposal Penelitian dengan judul "*The Role and Function of Syariah Supervisory Board: A case Study at Syariah Bank in Malaysia*" pada : Islamic Banking and Finance Educational Colloquium INCEIF (International Center for Education in Islamic Finance), Kuala Lumpur Convention Center, 3-5 April 2006, Malaysia



Yogyakarta, 27 Desember 2006

Indah Piliyanti

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Pertama Murni Syariah

SURAT KETERANGAN

No. 260/BMI-YOG/I/2007



Kami yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : **INDAH PILIYANTI**
Pendidikan : **Magister Studi Islam Program Pascasarjana**
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
NIM : **04913092**

telah melakukan penelitian di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Yogyakarta dengan judul "**Penerapan Konsep Celestial Management (Studi pada Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Yogyakarta)**".

Demikianlah Surat Keterangan ini dibuat dan ditandatangani untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 05 Januari 2007/26 Dzulhijjah 1427 H

PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, TBK
CABANG YOGYAKARTA

Indra Azhari
Branch Manager