

Pengaruh strategi kepemimpinan terhadap keberhasilan transformasi bank syariah

Sabana Nur Rohmah

Program studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
e-mail: Sabananu321@gmail.com

Kata Kunci:

Kepemimpinan transformasional, strategi organisasi, transformasi digital, kinerja bank syariah, budaya islami

Keywords:

Transformational leadership, organizational strategy, digital transformation, islamic bank performance, islamic cultur

ABSTRAK

Transformasi perbankan syariah di Indonesia merupakan fenomena strategis yang menuntut kemampuan adaptif dan inovatif dari para pemimpin. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh strategi kepemimpinan terhadap keberhasilan transformasi Bank Syariah dengan menelaah hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, dan implementasi transformasi digital. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan dengan sintesis berbagai hasil penelitian terdahulu. Berdasarkan kajian Muchran & Muchriady (2017) ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja meskipun pengaruh langsung terhadap kinerja tidak signifikan tanpa dukungan sistem motivasi yang kuat. Rianto (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi variabel kunci dalam perubahan strategi dan pembentukan organisasi pembelajar pada bank syariah di DKI Jakarta. Elfrida et al. (2024) menegaskan bahwa faktor kepemimpinan merupakan prioritas utama

dalam keberhasilan implementasi transformasi digital bank. Selain itu, Siswanto (2014) dan Azzam & Wardana (2022) membuktikan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan nilai spiritual dan budaya Islami meningkatkan komitmen serta kinerja karyawan. Berdasarkan sintesis tersebut, strategi kepemimpinan transformasional yang adaptif, visioner, dan berbasis nilai-nilai Islam terbukti menjadi penggerak utama keberhasilan transformasi organisasi bank syariah. Keberhasilan transformasi tidak hanya diukur melalui hasil keuangan, tetapi juga pada kemampuan organisasi menginternalisasi nilai-nilai syariah, memperkuat budaya kerja Islami, dan meningkatkan kualitas SDM secara berkelanjutan.

ABSTRACT

The transformation of Islamic banking in Indonesia is a strategic phenomenon that demands adaptive and innovative capabilities from leaders. This study aims to analyze the influence of leadership strategies on the success of Islamic banking transformation by examining the relationship between transformational leadership style, work motivation, organizational culture, and digital transformation implementation. A descriptive qualitative approach was used, synthesizing various previous research findings. A study by Muchran & Muchriady (2017) found that transformational leadership style can increase work motivation, although its direct impact on performance is insignificant without the support of a strong motivational system. Rianto (2021) demonstrated that transformational leadership is a key variable in strategic change and the formation of learning organizations in Islamic banks in DKI Jakarta. Elfrida et al. (2024) emphasized that leadership is a top priority for the successful implementation of a bank's digital transformation. Furthermore, Siswanto (2014) and Azzam & Wardana (2022) demonstrated that leadership based on Islamic spiritual and cultural values increases employee commitment and performance. Based on this synthesis, an adaptive, visionary, and Islamic-based transformational leadership strategy has proven to be a key driver of the success of Islamic banking organizational transformation. The success of the transformation is not only



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis global, digitalisasi layanan keuangan, dan meningkatnya kompetisi industri fintech mendorong bank syariah di Indonesia untuk melakukan transformasi menyeluruh. Transformasi ini tidak sekadar perubahan teknologi, tetapi juga melibatkan restrukturisasi budaya, sistem, dan pola kepemimpinan. Keberhasilan transformasi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dalam mengarahkan organisasi menghadapi tantangan strategis (Elfrida et al., 2024).

Menurut Rianto (2021), kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci dalam mengelola perubahan strategi pemasaran dan pembelajaran organisasi. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi bersama, memotivasi karyawan, serta menanamkan nilai adaptif terhadap perubahan. Sementara Muchran & Muchriady (2017) menekankan bahwa kepemimpinan dalam konteks bank syariah tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja, tetapi juga pembentukan nilai spiritual dan moral sebagai landasan motivasi kerja.

Dalam konteks merger Bank Syariah Indonesia (BSI), Azzam & Wardana (2022) menunjukkan pentingnya pembentukan budaya organisasi baru yang Islami dan inklusif. Kepemimpinan strategis diperlukan untuk mengharmonisasikan nilai dan perilaku dari tiga lembaga yang bergabung, sehingga tercipta budaya kerja bersama yang produktif.

Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada bagaimana strategi kepemimpinan berperan terhadap keberhasilan transformasi bank syariah, baik dalam aspek digitalisasi, budaya, maupun kinerja sumber daya manusia.

Pembahasan

Hakikat Strategi Kepemimpinan dalam Transformasi Bank Syariah

Kepemimpinan merupakan elemen inti yang menentukan arah, stabilitas, dan keberhasilan organisasi, terlebih dalam konteks perbankan syariah yang menuntut keseimbangan antara aspek spiritual dan profesional. Muchran & Muchriady (2017) menegaskan bahwa kepemimpinan dalam bank syariah harus mampu menggerakkan bawahan tanpa paksaan, melainkan dengan keteladanan dan nilai-nilai moral. Pemimpin transformasional memotivasi bawahannya melalui inspirasi, dorongan spiritual, dan kesadaran terhadap tujuan bersama yang selaras dengan misi syariah.

Menurut teori transformational leadership yang dikemukakan Bass dan Avolio, kepemimpinan ini terdiri atas empat elemen utama: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Dalam konteks bank syariah, keempat dimensi ini bermakna ganda tidak hanya mendorong inovasi dan efisiensi kerja, tetapi juga menanamkan semangat dakwah dan integritas moral. Kepemimpinan strategis di lembaga keuangan Islam menjadi instrumen utama dalam mengarahkan transformasi sistem, membangun kepercayaan publik, serta menanamkan kesadaran religius dalam praktik bisnis.

Transformasi bank syariah, terutama setelah merger menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI), memperlihatkan tantangan besar dalam harmonisasi visi, budaya, dan struktur organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Azzam & Wardana (2022), proses penyatuan tiga lembaga besar (BSM, BNIS, BRIS) memerlukan kepemimpinan yang inklusif dan komunikatif. Pemimpin di tingkat pusat dan cabang harus mampu menanamkan budaya baru yang tetap berpijak pada prinsip maqashid syariah, namun juga adaptif terhadap persaingan industri perbankan digital.

Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Strategi Organisasi

Rianto (2021) dalam penelitiannya mengenai bank syariah di DKI Jakarta menyoroti bagaimana kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mengubah strategi pemasaran dan pembelajaran organisasi. Pemimpin yang memiliki visi transformasional akan mendorong perubahan pola pikir (mindset) karyawan agar lebih terbuka terhadap pembaharuan strategi, baik dalam pengelolaan produk syariah, pelayanan digital, maupun efisiensi operasional.

Kepemimpinan transformasional juga berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola ketidakpastian. Dalam perubahan struktur dan strategi organisasi, pemimpin harus mengantisipasi resistensi internal dengan komunikasi yang efektif. Ketika karyawan merasa dilibatkan dalam proses perubahan, mereka lebih cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen tinggi terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Siswanto (2014), yang menegaskan bahwa kepemimpinan spiritual di bank syariah meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja melalui nilai-nilai kebersamaan dan makna spiritual dalam pekerjaan (meaningful work).

Dengan demikian, keberhasilan transformasi organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi formal, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin untuk menginternalisasi nilai-nilai keislaman dalam setiap langkah perubahan. Pemimpin yang mengabaikan aspek moral dan sosial dalam strategi bisnis berpotensi menurunkan motivasi dan kepercayaan karyawan terhadap visi transformasi.

Kepemimpinan sebagai Penggerak Transformasi Digital

Dalam era industri 5.0, transformasi digital menjadi keniscayaan bagi seluruh sektor, termasuk perbankan syariah. Penelitian Elsi Elfrida et al. (2024) di Bank XYZ menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan menjadi determinan utama keberhasilan transformasi digital. Dari delapan faktor yang diuji (formulasi strategi, budaya organisasi, struktur, sumber daya, pengawasan, komunikasi, dan teknologi), kepemimpinan menempati posisi paling berpengaruh.

Kepemimpinan digital yang efektif bukan hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikan visi digital dengan nilai-nilai syariah. Pemimpin yang visioner akan menempatkan transformasi digital bukan sekadar investasi teknologi, melainkan bagian dari strategi peningkatan customer experience, efisiensi proses, dan kemaslahatan ekonomi umat. Dalam konteks bank syariah, transformasi digital juga menjadi instrumen dakwah memperluas akses keuangan syariah kepada masyarakat luas melalui inovasi layanan mobile banking dan fintech halal.

Pemimpin yang sukses dalam transformasi digital menekankan communication excellence kemampuan menjelaskan arah perubahan secara transparan kepada semua level organisasi. Elfrida et al. menekankan bahwa implementasi transformasi digital sering gagal karena pemimpin hanya fokus pada strategi tingkat tinggi, bukan pada proses dan komunikasi internal. Oleh karena itu, penguatan komunikasi vertikal dan horizontal menjadi salah satu bentuk nyata dari kepemimpinan strategis yang humanis.

Kepemimpinan dan Budaya Islami dalam Transformasi Organisasi

Budaya Islami dalam organisasi merupakan cerminan dari nilai-nilai akhlakul karimah yang diterapkan dalam sistem kerja. Azzam & Wardana (2022) menunjukkan bahwa budaya Islami, kemampuan kerja, dan kepribadian berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia di Malang. Budaya organisasi yang kuat, dibangun atas dasar nilai amanah, istiqamah, dan ukhuwah, menciptakan rasa memiliki dan semangat kolektif dalam menghadapi perubahan.

Pemimpin yang menanamkan budaya Islami akan berperan sebagai uswah hasanah teladan yang mempraktikkan nilai moral dalam kepemimpinan. Hal ini tidak hanya berdampak pada perilaku individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, jujur, dan produktif. Muchran & Muchriady (2017) menekankan bahwa keberhasilan bank syariah tidak bisa dilepaskan dari pembentukan gaya kepemimpinan yang meniru prinsip Rasulullah SAW: amanah, fathanah, tabligh, dan siddiq.

Dalam praktiknya, pemimpin transformasional di bank syariah harus mampu menyelaraskan dua orientasi: performance-based leadership dan value-based leadership. Orientasi pertama berfokus pada hasil, efisiensi, dan produktivitas; sedangkan orientasi kedua berakar pada etika Islam dan kesejahteraan sosial. Sinergi antara keduanya menciptakan sistem manajemen yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga berkeadilan sosial.

Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Transformasi organisasi menuntut perubahan dalam paradigma pengelolaan SDM. Hemmy Fauzan et al. (2019) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kontrak di bank syariah Jakarta. Pemimpin yang memperhatikan kebutuhan individu karyawan melalui pelatihan, pemberdayaan, dan komunikasi yang terbuka akan meningkatkan loyalitas serta kinerja tim.

Penelitian Siswanto (2014) menambahkan bahwa peningkatan kualitas SDM di bank syariah dapat dicapai melalui workplace spirituality yang memadukan dimensi fisik, sosial, dan spiritual. Pemimpin berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang bermakna (meaningful work), membangun komunitas kerja (sense of community), serta menyelaraskan nilai-nilai individu dengan organisasi (alignment of values). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi kunci penghubung antara pengembangan SDM dan keberhasilan transformasi organisasi.

Dalam konteks merger BSI, tantangan utama terletak pada penyatuan SDM dengan latar belakang berbeda. Kepemimpinan adaptif diperlukan untuk menjaga kohesi tim dan memastikan bahwa seluruh karyawan merasa menjadi bagian dari perubahan, bukan korban perubahan.

Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Islami

Motivasi kerja menjadi variabel antara yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja. Muchran & Muchriady (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, meskipun tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Ini berarti bahwa motivasi berperan sebagai mediator yang mengubah inspirasi pemimpin menjadi tindakan nyata karyawan.

Dalam perspektif Islam, motivasi kerja tidak hanya bersumber dari kebutuhan material, tetapi juga spiritual. Pemimpin yang menanamkan nilai ibadah dalam pekerjaan akan membangkitkan intrinsic motivation yang lebih kuat dibanding sekadar imbalan finansial. Prinsip ihsan (berbuat terbaik) dan amanah (bertanggung jawab) menjadi dasar bagi motivasi kerja Islami yang berkelanjutan.

Selain itu, penelitian Rianto (2021) menemukan bahwa organisasi pembelajar (learning organization) memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Pemimpin yang mendorong pembelajaran berkelanjutan menciptakan inovasi yang mendukung adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

Kepemimpinan Strategis dan Kinerja Organisasi

Keberhasilan transformasi bank syariah pada akhirnya diukur melalui peningkatan kinerja organisasi secara holistik meliputi kinerja finansial, operasional, sosial, dan spiritual. Muchran (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja jika tidak disertai dengan motivasi dan budaya organisasi yang kuat. Sementara Elfrida (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan digital berperan langsung terhadap keberhasilan implementasi strategi melalui komunikasi, pengawasan, dan alokasi sumber daya yang efektif.

Dengan menggabungkan hasil-hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan strategis dalam konteks bank syariah harus mencakup tiga aspek utama:

1. Visi Transformasional kemampuan merumuskan arah strategis yang selaras antara tujuan bisnis dan nilai syariah;
2. Kepemimpinan Inklusif dan Partisipatif kemampuan mengajak seluruh elemen organisasi terlibat aktif dalam proses transformasi;
3. Orientasi Spiritual dan Etika menjaga integritas dan nilai keislaman sebagai panduan dalam setiap keputusan.

Model Integratif: Strategi Kepemimpinan terhadap Keberhasilan Transformasi Bank Syariah

Berdasarkan sintesis seluruh literatur, dapat dibentuk model konseptual sebagai berikut:

Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja → Budaya Islami → Komitmen Organisasi → Keberhasilan Transformasi.

Model ini menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap keberhasilan transformasi bersifat bertahap dan multidimensi. Pemimpin yang efektif menumbuhkan motivasi kerja, memperkuat nilai-nilai budaya Islami, meningkatkan komitmen organisasi, dan akhirnya mendorong transformasi yang berkelanjutan.

Dalam konteks transformasi digital dan organisasi, kepemimpinan juga berfungsi sebagai penghubung antara strategi makro dan implementasi mikro. Pemimpin bukan hanya penentu arah, tetapi juga fasilitator perubahan yang menginspirasi, membimbing, dan mengawasi.

Elfrida et al. (2024) menambahkan bahwa salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan dalam transformasi digital adalah kemampuan pemimpin menajamkan indikator kinerja (KPI) berbasis outcome. Dengan pengukuran yang jelas, kontribusi transformasi terhadap kinerja bisnis dapat dilacak secara obyektif.

Tantangan dan Implikasi Kepemimpinan dalam Transformasi Bank Syariah

Meski kepemimpinan memiliki pengaruh kuat, tantangan praktis tetap besar. Pertama, resistensi terhadap perubahan masih sering muncul di kalangan karyawan yang terbiasa dengan sistem lama. Kedua, integrasi nilai spiritual dan target bisnis sering menimbulkan dilema moral bagi pemimpin. Ketiga, transformasi digital menuntut keahlian teknologi yang belum tentu dimiliki oleh semua pimpinan. Oleh karena itu, pemimpin bank syariah perlu mengembangkan tiga kompetensi utama:

1. Kompetensi Spiritual, yaitu kemampuan menanamkan nilai-nilai moral Islam dalam kebijakan dan perilaku organisasi.
2. Kompetensi Strategis, yakni kecakapan menyusun visi dan strategi yang adaptif terhadap dinamika industri.
3. Kompetensi Digital dan Komunikatif, yaitu kemampuan menggunakan teknologi dan komunikasi efektif dalam menggerakkan tim lintas generasi.

Kepemimpinan strategis yang berlandaskan nilai Islam dan berorientasi pada inovasi digital akan menciptakan transformasi berkelanjutan yang bukan hanya efisien, tetapi juga membawa maslahat bagi masyarakat.

Kesimpulan dan Saran

Kepemimpinan strategis dalam konteks perbankan syariah berperan vital dalam memastikan keberhasilan transformasi organisasi. Berdasarkan sintesis penelitian terdahulu, faktor kepemimpinan transformasional terbukti memengaruhi keberhasilan

perubahan strategi, peningkatan motivasi kerja, pembentukan budaya Islami, serta implementasi transformasi digital.

Pemimpin yang visioner, adaptif terhadap teknologi, serta menjunjung tinggi nilai-nilai syariah mampu menciptakan sinergi antara aspek spiritual dan profesional. Keberhasilan transformasi tidak hanya tercermin dari pertumbuhan aset atau efisiensi digital, tetapi juga pada peningkatan komitmen, integritas, dan kepuasan karyawan yang menjadi modal utama keberlanjutan bank syariah.

Dengan demikian, strategi kepemimpinan yang menekankan keseimbangan antara nilai spiritual, kemampuan manajerial, dan orientasi inovasi merupakan prasyarat utama bagi keberhasilan transformasi bank syariah di era digital dan globalisasi.

Daftar Pustaka

- B. L., M., & Muchran, M. (2017). The Influence of Transformational Leadership Style to Performance of Islamic Bank Bank with Work Motivation as a Mediating Variable. *Review of European Studies*, 9(2), 262. <https://doi.org/10.5539/res.v9n2p262>
- Elfrida, E., Nurhayati, P., & Saptono, I. T. (2024). Faktor-faktor yang Memengaruhi Implementasi Transformasi Digital Pada Bank XYZ. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 10(1), 312–327. <https://doi.org/10.17358/jabm.10.1.312>
- Fauzan, H., Humaira, C., & Wicaksono, A. T. S. (2019). Manajemen Sumberdaya Manusia Bank Syariah: Dapatkah Meningkatkan Kinerja Karyawan Kontrak? *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 6(1), 77. <https://repository.uin-malang.ac.id/509/>
- Rianto, M. R. (2021). Pengaruh Perubahan Strategi Pemasaran, Kepemimpinan Transfomasional dan Organsiasi Pembelajar terhadap Kinerja Perbankan Syariah di DKI Jakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2), 1084–1090. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2590>
- Shidqie, A., & Wardana, G. K. (2022). Pengaruh Budaya Islami, Kemampuan Kerja Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Pelayanan Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia (Cabang Malang Soekarno-Hatta Eks BRIS). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 65–75. <https://repository.uin-malang.ac.id/11339/>
- Siswanto. (2012). Pengembangan Kualitas Sdm Perbankan Syariah Integratif Melalui Implementasi Workplace Spirituality. *Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 8(2), 1–16. <https://repository.uin-malang.ac.id/1896/>