



Inovasi Kepemimpinan Manajemen Bank Muamalat Indonesia pada Masa Pandemi Covid-19

✉ **Binti Mutafarida & Ning Purnama Sariati**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Kediri, Indonesia

ABSTRAK

Kepemimpinan virtual menjadi terobosan baru dalam mendukung efisiensi dan efektivitas kepemimpinan di tengah ekonomi yang lesu karena wabah covid 19. Kepemimpinan virtual juga menitikberatkan pada pencapaian hubungan baik dan maksimal dalam komunikasi karyawan secara jarak jauh. Inovasi kepemimpinan virtual membentuk tim virtual dalam menjalankan pekerjaan di sebuah organisasi. Penelitian kepemimpinan virtual dilakukan di Bank Muamalat Indonesia dengan pendekatan kualitatif deskriptif yaitu penelitian dengan mendeskripsikan hasilnya dalam bentuk uraian atas fenomena yang terjadi. Data dikumpulkan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Selanjutnya data dianalisis sesuai tahapan. Hasil penelitian yang dideskripsikan adalah adanya efek positif atas Inovasi manajemen pada kepemimpinan virtual yang dirasakan oleh pimpinan, karyawan dan feedback nasabah. Sehingga eksistensi bisnis pada Bank Muamalat dapat tercapai dan mendapat kepercayaan masyarakat dalam memudahkan transaksi di tengah kebijakan lockdown pada masa corona yang terjadi di Indonesia.

Kata kunci: Kepemimpinan Virtual; Komunikasi; dan Pandemi Covid 19.

ABSTRACT

Virtual leadership is a new breakthrough in supporting efficiency and effectiveness of leadership in the midst of a sluggish economy due to the covid 19 outbreak. Virtual leadership also focuses on achieving good and maximum relationships in employee communication remotely. Virtual leadership innovation forms a virtual team in carrying out work in an organization. Virtual leadership research was conducted at Bank Muamalat Indonesia with a descriptive qualitative approach, namely research by describing the results in the form of a description of the phenomena that occurred. Data were collected by means of interviews, observation and documentation. Furthermore, the data were analyzed according to the stages. The results of the research described are that there is a positive effect on management innovation on virtual leadership that is felt by leaders, employees and employees feedback customer. So that the existence of business at Bank Muamalat can be achieved and gain public trust in facilitating transactions in the midst of policies lockdown during the corona period that occurred in Indonesia.

Keywords: Virtual Leadership; Communication; and the Covid 19 Pandemic.

Article History:

Submitted : 29 Desember 2021; Accepted: 30 Mei 2022; Published: 6 Juni 2022

How to Cite:

Binti Mutafarida, Ning Purnama Sariati. 2022. Inovasi Kepemimpinan Manajemen Bank Muamalat Indonesia pada Masa Pandemi Covid-19. *Istithmar : Jurnal Studi Ekonomi Syariah* 6 (1): 9-20. <http://doi.org/10.30762/istithmar.v6i1.139>.

✉ Corresponding Author:

Email : bmutafarida@iainkediri.ac.id

Address : Sunan Ampel Street No.7, Ngronggo, Kediri, East Java, 64129

Istithmar : Jurnal Studi Ekonomi Syariah is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.



PENDAHULUAN

Pandemi *covid-19* yang melanda dunia menjadi salah satu alasan industri keuangan melakukan adaptasi dan inovasi dalam berbagai hal, salah satunya adalah penerapan metode kepemimpinan. Besarnya industri yang harus dipimpin di seluruh Indonesia dan tidak memungkinkan untuk supervise secara langsung ke cabang membuat pelaku industri keuangan ini menerapkan sistem kepemimpinan yang baru dengan tujuan agar pandemi *covid-19* tidak menurunkan kinerja dunia keuangan. Bank Muamalat Indonesia merupakan bank Syariah tertua di Indonesia. Sebagai perbankan Syariah pioneer di Indonesia, bank Muamalat Indonesia mempunyai banyak inovasi untuk produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Bank Muamalat Indonesia merupakan perbankan yang mampu bertahan pada saat krisis ekonomi tahun 1998, hal ini membuktikan bahwa sistem syariah merupakan sistem yang efektif untuk diterapkan dalam sistem lembaga keuangan. Bank Muamalat Indonesia juga menjadi salah satu bank syariah yang mempunyai kantor internasional di luar negeri salah satunya di Kuala Lumpur, Malaysia. Kantor cabang ini dibuka pada tahun 2009 dan merupakan kantor cabang penuh atau full branch (Utama 2018).

Meskipun menjadi bank syariah satu-satunya yang mampu bertahan pada krisis ekonomi tahun 1998, Bank Muamalat Indonesia tetap saja menghadapi masalah seperti perbankan pada umumnya, salah satunya adalah jumlah NPF yang tinggi, kondisi ini secara otomatis ikut menggerus laba yang diperoleh. Kondisi pada September 2019 laba Bank Muamalat Indonesia ini anjlok mencapai 93,44 persen yaitu dari 111,79 miliar pada tahun 2018 menjadi 7,33 miliar. Kondisi ini dipengaruhi salah satunya tingkat NPF gross yang tinggi yaitu melonjak menjadi 5,64 persen pada bulan September 2019

dari sebelumnya pada periode yang sama yaitu sebesar 2,98 persen.

Kondisi Bank Muamalat yang memprihatinkan dan berada di ujung kebangkrutan menjadikan Ilham Habibie pendiri *al falah investment* berinisiatif melakukan penyelamatan dengan melakukan penyuntikan dana atau modal sebesar 3,2 triliun. Masuknya al Falah ke dalam Bank Muamalat secara otomatis menjadikan Ilham Habibie masuk ke dalam management untuk ikut memperbaiki kondisi pioneer bank Syariah di Indonesia tersebut. Adanya manajemen baru yang mengelola Bank Muamalat menghadapi permasalahan yang belum selesai langsung dihadapkan dengan masalah baru yaitu pandemi covid 19. Adanya wabah ini menjadikan hampir semua bisnis harus beradaptasi dengan kebijakan baru dari pemerintah, termasuk dalam Lembaga keuangan dalam hal ini juga berlaku bagi Bank Muamalat Indonesia. Kebijakan pemerintah terkait dengan kelonggaran pembayaran angsuran secara otomatis akan berpengaruh terhadap tingkat keuntungan yang di dapatkan. Selain itu adanya penurunan kegiatan ekonomi dan pendapatan masyarakat mengancam kemampuan bayar para nasabah (Hafizd 2020).

Kebijakan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) mengharuskan manajemen yang baru menjabat untuk mengikuti ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh PSBB yang berlaku hampir di seluruh wilayah Indonesia menjadikan ruang gerak semakin sempit dan terbatas, tetapi hal ini tidak dapat dijadikan alasan bagi Bank Muamalat untuk tidak produktif sehingga mengalami keterpurukan. Cara baru yang dilakukan oleh BMI selama kondisi PSBB dalam memonitoring segala kegiatan yang berada di seluruh cabang melalui jarak jauh, kondisi ini harus diterapkan dalam menghadapi pandemi yang tidak jelas kapan berakhirnya.

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat berpengaruh terhadap pencapaian perusahaan yang maksimal apalagi dalam kondisi pandemi *covid 19* ini. Sebagai bank yang masih dalam proses menuju sehat dan juga dihadapkan pada penurunan perekonomian secara global, manajemen Bank Muamalat Indonesia juga menerapkan konsep kepemimpinan virtual/maya. Kepemimpinan virtual (*virtual leadership*) merupakan gaya kepemimpinan dimana dalam melaksanakan tugas, penyampaian perintah dan juga informasi-informasi ataupun bentuk interaksi yang lainnya dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi sebagai medianya (Ibrahim 2014).

Virtual leadership yang dipilih oleh Bank Muamalat Indonesia sebagai upaya bertahan hidup ditengah persaingan saat ini. Persaingan yang dihadapi oleh Bank Muamalat Indonesia tidak hanya dengan sesama perbankan Syariah saja tetapi juga dengan industri perbankan konvensional. Keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Bank Muamalat dapat dijadikan bukti bahwa sistem Syariah tetap dapat beradaptasi dengan kondisi perekonomian yang tidak stabil maupun kondisi lingkungan yang tidak kondusif (pandemi *corona 19*). Dua permasalahan yang dihadapi Bank Muamalat Indonesia secara Bersama-sama menjadikan pihak manajemen harus tetap aktif dalam mengembangkan program ataupun pengembangan produk meskipun dari jarak jauh. Kepemimpinan dari jarak jauh ini diharapkan dapat lebih efektif baik dari sisi monitoring maupun dari sisi biaya.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini bermaksud untuk mengkaji tentang kepemimpinan virtual Bank Muamalat Indonesia dalam mempertahankan eksistensinya selama masa pandemi *Covid 19* dengan mengambil objek penelitian Bank Muamalat Cabang Kediri dan Cabang Madiun.

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan Virtual

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat diterapkan dalam suatu perusahaan untuk dapat mencapai keberhasilan dalam perjalanannya. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diadopsi dan juga dimodifikasi oleh suatu perusahaan untuk menjalankan roda produktivitas perusahaan termasuk didalamnya adalah lembaga keuangan. Gaya kepemimpinan meliputi kepemimpinan transformasional, (*transformational leadership*), kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*), kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*), dan kepemimpinan maya atau virtual (*virtual leadership*) (Mattayang 2019).

Kebijakan PSBB yang menyeluruh di semua wilayah Indonesia, membuat kepemimpinan virtual menjadi gaya kepemimpinan yang banyak diadopsi oleh industri yang memiliki cabang dan area kerja yang luas salah satu industri keuangan yang menerapkan kepemimpinan virtual adalah Bank Muamalat Indonesia. Kepemimpinan virtual merupakan kepemimpinan yang menggunakan media teknologi dalam menyampaikan tugas, pengambilan keputusan maupun dalam memecahkan permasalahan dalam suatu kelompok. Kepemimpinan dengan konsep virtual secara otomatis juga akan melibatkan tim virtual. Tim virtual merupakan sebuah tim dengan beberapa anggota orang atau kelompok yang saling bersinergi dan berkolaborasi dengan menggunakan media atau alat komunikasi dan teknologi dalam berkomunikasi, hal ini dilakukan karena adanya jarak, keterbatasan waktu dan juga adanya batasan-batasan organisasi. Terdapat dua karakter yang membedakan antara tim virtual dan juga tim konvensional, yaitu jarak antar anggota tim dan penggunaan teknologi komunikasi (Bell dan Kozlowski 2002).

Semakin canggih dan majunya teknologi, menjadikan semua perusahaan ikut beradaptasi dalam menggunakan teknologi untuk keberlangsungan usaha yang dijalankan. Adanya pandemi covid 19 menjadikan tantangan tersendiri bagi setiap perusahaan untuk merubah struktur organisasi agar lebih fleksibel dalam mengorganisasikan pekerjaan dengan cara baru. Tim kepemimpinan virtual merupakan konsep gaya kepemimpinan yang terintegrasi dengan teknologi yang memiliki perbedaan dengan gaya kepemimpinan tradisional atau gaya kepemimpinan konvensional. Untuk memaksimalkan efektifitas kepemimpinan virtual, seorang pemimpin harus mempunyai kompetensi dalam memimpin tim virtual, kompetensi tersebut diantaranya adalah (Publik dkk. 2018).

a. Communication

Merupakan kemampuan pemimpin dalam melakukan komunikasi secara efektif kepada para tim virtualnya. Kemampuan kompetensi merupakan kompetensi inti bagi para pemimpin virtual karena adanya keterbatasan dalam penyampaian secara langsung dan hanya dilakukan melalui teknologi yang ada. Frekuensi dalam berkomunikasi dan juga respon pemimpin dalam menjawab pertanyaan dan juga menyelesaikan permasalahan yang ada yang terjadi dalam anggota tim virtualnya menjadikan poin penting dalam komunikasi yang efektif. Dalam melakukan tindak lanjut dalam kepemimpinan virtual, seorang pemimpin harus dapat memberikan arahan dan penjelasan secara detail kepada anggota tim virtual. Selain itu tujuan dan sasaran yang ditetapkan harus dapat dipahami oleh para anggota tim virtual. Hal lain yang perlu di perhatikan dalam hal komunikasi dalam kepemimpinan virtual adalah bahwa seorang pemimpin virtual harus mampu dan mau mendengarkan segala yang tidak dapat terlihat secara langsung yang terjadi

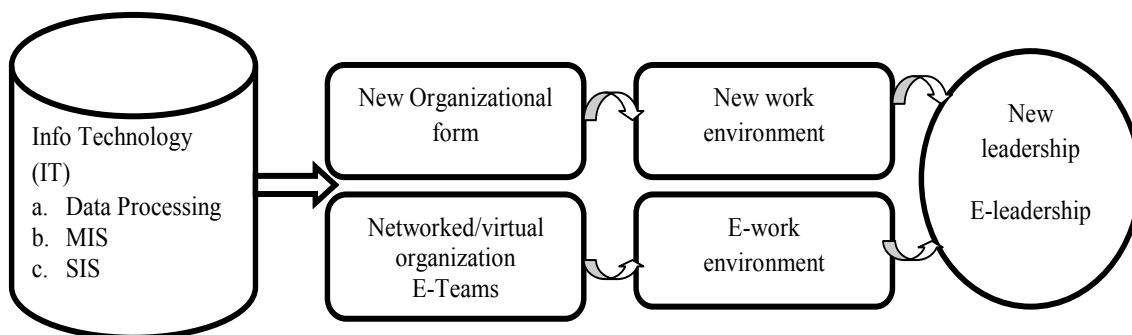
di lapangan yang dihadapi oleh para anggota tim virtualnya.

a. Personal Attributes and Trust Building
Kategori ini merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa pemimpin virtual dapat bekerja di dalam lingkungan yang kompleks karena adanya perubahan yang konstan dan adanya tantangan kelompok. Kategori ini juga penting karena untuk membangun unsur kepercayaan terutama ketika terdapat jarak dan perbedaan yang beragam. Atribut yang ada dalam kepercayaan ini antara lain adalah kejujuran, berfikir terbuka, kepekaan terhadap budaya, serta optimisme sehingga tercipta lingkungan yang dapat dipercaya.

Konsep *e-leadership* atau *virtual leadership* merupakan merupakan hasil dari *e-environment* (tim virtual), hal ini disebabkan oleh adanya perkembangan teknologi informasi yang digabungkan atau diintegrasikan dalam suatu organisasi (Rosidi et al. 2022).

Berikut ini adalah gambar integrasi antara *e-leadership* untuk *e-work environment* (Gambar 1).

Gambar 1, menunjukkan adanya penggunaan teknologi informasi dalam jangka Panjang dapat mengubah cara suatu organisasi atau perusahaan dalam rangka menjalankan bisnisnya. Hal tersebut memunculkan adanya sistem baru dalam bisnisnya itu organisasi virtual, sehingga pertemuan antara pemimpin dengan anggota atau karyawan mengalami perubahannya itu dengan menggunakan teknologi. Dalam konsep *e-leadership* atau *virtual leadership*, komunikasi dan juga pendistribusian segala informasi dilakukan dengan menggunakan perantara teknologi, hal inilah yang juga berdampak pada perubahan sikap atau perilaku, perasaan, cara berpikir dan kinerja masing-masing anggota organisasi atau perusahaan (Avolio dkk. 2000).



Gambar 1

Conceptual Framework of Emerging E-Leadership for E-Work Environment

Kepuasan Komunikasi

Communication Satisfaction adalah tingkat kepuasan seorang karyawan terhadap komunikasi secara keseluruhan yang terdapat komunikasi secara keseluruhan yang terdapat di dalam organisasi. Pengertian lain menyebutkan bahwa *Communication Satisfaction* adalah tingkat kepuasan yang dirasakan oleh semua karyawan antara keseluruhan aliran komunikasi dengan variable hubungan yang ada di dalam lingkungan organisasi atau perusahaan. Sedangkan kepuasan komunikasi di tempat kerja merupakan kepuasan dengan berbagai aspek komunikasi yang terjadi di dalam suatu perusahaan atau organisasi, sebagai contoh adalah jumlah atau frekuensi serta kualitas informasi yang tersedia (Crino dan White 2016).

Komunikasi merupakan salah satu variabel penting dalam keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan. Adanya komunikasi yang baik antar bagian dalam suatu perusahaan atau organisasi berdampak pada tersampainya segala informasi, rencana dan tugas dengan baik. Komunikasi yang baik dapat memudahkan perusahaan atau organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Komunikasi virtual menjadi lebih penting apabila dibandingkan dengan lingkungan perusahaan tradisional atau konvensional. Terdapat beberapa faktor yang dapat menentukan tingkat kepuasan komunikasi, diantaranya adalah (Hasanah dkk. 2018).

a. Informasional

Informasional merupakan kepuasan komunikasi segala hal yang mengacu pada isi dan aliran informasi, dimana termasuk didalamnya adalah kualitas media yang digunakan, perspektif organisasi, dan juga penggabungan organisasi.

b. Relasional

Variable relasional merupakan kepuasan komunikasi yang dihubungkan dengan adanya hubungan baik yang terjalin antar setiap karyawan yang ada di perusahaan dalam setiap struktur organisasi.

c. Informasional/relasional

Merupakan kepuasan komunikasi yang ditunjukkan dengan adanya *personal feedback* dalam suatu organisasi atau perusahaan dan juga iklim komunikasi yang baik pada suatu organisasi atau perusahaan.

Dalam suatu komunikasi terdapat beberapa variasi dalam dimensi kepuasan, diantaranya adalah:

a. *Communication Climate*

Iklim komunikasi merupakan sejauh mana komunikasi dapat memberikan motivasi terhadap karyawan untuk mencapai tujuan karyawan.

b. *Personal Feedback*

Personal feedback meliputi sejauh mana karyawan merasa kinerjanya diakui dan sejauh mana atasan mampu memahami permasalahan yang dihadapi oleh karyawan. *Personal feedback* juga menunjukkan

bagaimana hubungan bawahan dengan atasan dan juga bagaimana tingkat kepuasan terhadap kepemimpinan dan kinerja supervisor.

c. Organizational Integration

Merupakan seberapa besar masing-masing karyawan dapat menerima informasi yang berkaitan dengan lingkungan kerja, sebagai contoh adalah persyaratan pekerjaan, rencana departemen dan juga tentang berita pribadi.

d. Relations with Supervisor

Mencerminkan tingkat kepuasan para karyawan terhadap cara komunikasi yang dilakukan oleh supervisor, seperti transparansi ide, sejauh mana atasan terbuka terhadap ide-ide dan gagasan yang ada, bagaimana atasan memperhatikan dan mendengarkan serta menawarkan bantuan dalam rangka menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan.

e. Relations with Subordinates

Tingkat penerimaan karyawan terhadap komunikasi kebawah dan tingkat kemauan yang disertai dengan kemampuan untuk meneruskan semua informasi baik keatas maupun kebawah.

f. Organizational Perspective

Merupakan bagaimana suatu organisasi atau perusahaan dapat memberikan informasi kepada karyawan dan bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan yang berkaitan dengan informasi tentang perusahaan atau organisasi secara menyeluruh. Contoh dari *organizational perspective* adalah tujuan dan juga kinerja karyawan, adanya pemberitahuan atau informasi tentang adanya perubahan, dan bagaimana kedudukan atau posisi keuangan perusahaan.

g. Horizontal Communication

Variasi ini meliputi seberapa jauh informasi horizontal dan informal tersampaikan

secara akurat dan mengalir secara bebas, menilai hubungan atau interaksi antara karyawan dalam struktur perusahaan atau organisasi yang seajar.

h. Media Quality

Hal ini menggambarkan tentang seberapa jauh suatu pertemuan disusun dengan baik, apakah hasil dari pertemuan tercatat dengan baik dan sejauh mana komunikasi yang dilakukan dapat diterima dengan baik serta bagaimana sarana komunikasi yang digunakan dapat mendukung terhadap tersampainya informasi dengan baik (Aladwani and Dwivedi 2018).

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif yaitu penelitian yang bermaksud untuk mengetahui fenomena yang terjadi pada subjek penelitian secara keseluruhan dan dijelaskan secara deskriptif sehingga dapat dipahami dengan metode yang ilmiah. Objek penelitian dilakukan di Bank Muamalat Cabang Kediri dan Bank Muamalat Cabang Madiun. Perolehan data dilakukan melalui wawancara terhadap staff di kedua Bank Muamalat cabang Kediri dan Cabang Madiun. Sumber data primer yaitu data yang diperoleh dari informan secara langsung. Data diperoleh dengan melakukan wawancara dengan staff Bank Muamalat Cabang Kediri dan Bank Muamalat Cabang Madiun. Sumber data sekunder yaitu data yang diperoleh tidak secara langsung dan menjadi pelengkap data utama. Untuk mendapatkan data, peneliti melakukan observasi, wawancara, dokumentasi dan data sekunder berupa akses website resmi Bank Muamalat Indonesia. Proses analisa data dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, kesimpulan dan verifikasi data (Kasmir 2002).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Media Komunikasi Kepemimpinan pada Masa Pandemi Covid 19

Pandemi *Covid 19* membawa perubahan di setiap perusahaan baik perusahaan barang maupun perusahaan jasa. Perubahan yang terjadi adalah pemberlakuan kebijakan mengenai Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di seluruh wilayah Indonesia. Secara umum disebut kebijakan lockdown suatu wilayah. Oleh karena itu, kegiatan operasional suatu perusahaan tentu berbeda dari rutinitas sebelumnya. Hal semacam ini menuntut pihak perusahaan untuk cerdas dan bijak dalam mengambil keputusan dalam rangka mempertahankan eksistensi perusahaan agar tidak mengalami kerugian atau kemacetan operasional. Pembatasan yang terjadi tentu berdampak langsung bagi perusahaan dalam mencapai efisiensi dan efektivitas bekerja. Kondisi yang mendesak menuntut perusahaan untuk melakukan inovasi dalam manajemen perusahaan. Perusahaan memerlukan manajemen yang baik untuk dapat mencapai kesuksesan dan mempertahankan eksistensi dalam persaingan bisnis di tengah wabah covid 19. Aspek penting yang harus diperhatikan adalah aspek komunikasi. Jalinan komunikasi yang baik pada berbagai tingkatan manajemen perlu dijaga oleh berbagai pihak. Situasi semacam ini pun melanda perusahaan jasa di bidang perbankan yaitu salah satunya Bank Muamalat Indonesia (Mujahidin, Tamam, and Alim 2022)

Bank Muamalat Indonesia melakukan komunikasi secara virtual baik dalam menjalankan kepemimpinan secara virtual di tengah wabah yang tidak jelas akhir penyelesaiannya. Bank Muamalat mengambil penerapan baru dalam manajemen yaitu pelaksanaan kepemimpinan virtual di setiap tingkatan manajemen untuk dapat menjalankan roda bisnis. Tujuan akhirnya adalah Bank

Muamalat dapat menunjukkan eksistensi perusahaan di tengah persaingan dan kondisi pandemi. Penerapan kepemimpinan virtual membutuhkan *support sistem* teknologi yang baik sehingga koordinasi pimpinan terhadap karyawan tetap berlangsung sebagaimana rutinitas sebelumnya. Penggunaan teknologi yang baik dalam kepemimpinan virtual pada manajemen Bank Muamalat telah diapresiasi baik para karyawan dan jajaran pimpinan Bank Muamalat. Media komunikasi yang dijalankan oleh Bank Muamalat adalah media aplikasi *meeting* seperti *zoom meeting*, *google meeting*, dan lain-lain.

Hasil wawancara terhadap karyawan Bank Muamalat Indonesia, penggunaan media komunikasi dalam sistem kepemimpinan virtual memberihasil yang baik dan lebih efektif. Hal ini disebabkan oleh bentuk respon pimpinan terhadap karyawan yang dapat dirasakan secara langsung seperti adanya pantauan langsung dari pimpinan, adanya teguran langsung dan adanya koreksi langsung atas instruksi/perintah yang pelaksanaannya tidak sesuai arahan pimpinan. Informasi lain yang diperoleh dari penelitian ini adalah menurut karyawan bahwasanya terdapat perbedaan biaya operasional. Biaya operasional dalam kegiatan rapat dapat diminimalkan karena tidak adanya beberapa biaya seperti biaya transportasi anggota rapat, biaya sewa hotel, biaya *overtime* karyawan dan biaya tambahan lainnya.

Pelaksanaan komunikasi melalui media aplikasi juga memberikan dampak lain yaitu kedisiplinan karyawan dalam melakukan *meeting* tercapai sehingga durasi *meeting* lebih efisien dan efektif. Karena melalui durasi *meeting* yang ada dan penggunaan kekuatan signal akan menuntut para tim rapat untuk memanfaatkan waktu sebaik mungkin disertai hasil rapat yang maksimal dan tepat sasaran. Hal ini menjadi tantangan baru dalam kegiatan rapat online. Nilai tambah yang muncul

adalah rapat yang terlaksana melalui media aplikasi telah memberikan ruang pribadi yang lebih baik. Karena setiap anggota rapat dapat mengikuti dari tempat masing-masing tanpa khawatir akan adanya kluster yang muncul dari tempat kerja.

Penerapan kepemimpinan virtual sebagaimana di atas dalam Bank Muamalat telah memberikan kepuasan kepada seluruh karyawan. Kepuasan karyawan disebabkan oleh kemudahan komunikasi secara digital, kemudahan penyampaian pesan kepada atasan atas laporan yang terjadi di lapangan. Karyawan juga dapat menyampaikan secara langsung kepada pimpinan tentang ide baru yang dimilikinya untuk menghadapi kondisi *factual* di lapangan. Informasi yang diperoleh pimpinan tentu lebih akurat dan lebih cepat dengan adanya kemudahan komunikasi dengan media digital. Kondisi demikian tentu tidak terjadi ketika komunikasi dilakukan secara media offline atau tatap muka. Adanya perubahan komunikasi tersebut, juga memberi efek harmonis antara kedua belah pihak yaitu pimpinan tiap tingkat manajemen terhadap para karyawan di berbagai lini (Ardhanareswari 2017).

Suatu perubahan selain memberi dampak positif tetapi ada pula dampak negatif yang mengiringi model kepemimpinan virtual. Dampak negatif atau dampak yang kurang disenangi oleh karyawannya itu durasi pantauan yang melebihi jam kerja atau seharian penuh. Pantauan ini terjadi karena adanya *account whatsapp*. Tuntutan ini terjadi pada postingan baru karyawan tentang produk bank yang tersedia. Berdasarkan informasi dari informan, tuntutan postingan yaitu

adanya produk baru yang harus segera diposting dalam status *Whatsapp* atau *story* media sosial yang dimiliki karyawan. Apabila instruksi postingan *story* produk baru belum dijalankan maka karyawan akan mendapat teguran dari wilayah. Efek lain adanya postingan yang terbaru (*uptodate*) ternyata juga memberikan efek positif di sisi nasabah. Hal ini sebagaimana informasi dari tim marketing Bank Muamalat yang menyatakan bahwa adanya perubahan perilaku nasabah yaitu tidak perlu membuang tenaga untuk pergi ke kantor dalam mendapatkan pelayanan aktivitas perbankan. Para nasabah cenderung beralih ke media online dalam melakukan transaksi (Mutiasari 2020).

Data yang diperoleh peneliti dalam mengamati karyawan Bank Muamalat Indonesia menunjukkan adanya perbedaan perilaku karyawan dalam menggunakan media sosial (Tabel 1).

Kondisi yang terjadi pada Bank Muamalat sesuai sebagaimana pada teori yang dikemukakan oleh Avolio dan Dodge tentang kepemimpinan virtual. Keberlangsungan kepemimpinan virtual diawali dengan adanya pemanfaatan teknologi yang selanjutnya membentuk organisasi dan menyeluruh pada lingkungan atau kebiasaan terbaru dengan adanya kepemimpinan virtual. Sebagaimana halnya yang dialami oleh Bank Muamalat Indonesia juga mempunyai alur yang sama di mana adanya *covid 19*, sistem yang digunakan untuk berkomunikasi berpindah pada teknologi yang akhirnya membentuk kebiasaan baru atau lingkungan baru sampai saat ini yaitu memanfaatkan sistem teknologi untuk kepemimpinan virtual.

Tabel 1
Perbedaan Tanggapan Karyawan pada Masa Sebelum Pandemi Covid dan Selama Pandemi Covid 19

No.	Jenis Kegiatan	Sebelum Pandemi (belum kepemimpinan virtual)	Selama pandemi (sudah kepemimpinan virtual)
1	Story media sosial terhadap produk baru	Tidak segera melakukan story media sosial	Selalu dan segera melakukan story media sosial
2	Story media sosial untuk iklan produk yang ada	Jarang melakukan story media sosial	Selalu dan segera melakukan story media sosial
3	Frekuensi update perusahaan (Bank Muamalat)	Satu kali sehari	Lebih dari dua kali sehari
4	Pelaksanaan story iklan	Hari efektif kerja	Setiap hari (efektif dan hari libur kerja)

Sumber: Wawancara Karyawan Bank Muamalat Cabang Madiun dan Kediri

Inovasi Operasional Bank Muamalat di Masa Kepemimpinan Virtual

Perubahan perilaku atas pandemi *covid 19* tidak hanya memberi dampak pada manajemen kepemimpinan virtual tetapi juga pada operasional berupa produk dan layanan yang dimiliki oleh Bank Muamalat Indonesia. Perubahan yang dilakukan oleh Bank Muamalat Indonesia bertujuan untuk mempertahankan eksistensi diri agar tidak ditinggalkan oleh nasabah. Perubahan itu berupa adanya adaptasi atas produk dan layanan. Produk banyak berkembang dengan basis teknologi yaitu untuk mengikuti kondisi dunia yang sedang lockdown sehingga banyak aktivitas terbatas. Inovasi teknologi yang digunakan dalam bank adalah adanya kemudahan dalam lalu lintas pembayaran di setiap perdagangan atau transaksi secara digital. Dapat dibayangkan apabila tidak ada kemudahan lalu lintas pembayaran maka aktivitas ekonomi akan lesu dan memperburuk ekonomi secara nasional. Oleh karena itu, selama terjadi wabah corona, Bank Muamalat mewujudkan kemudahan transaksi sebagai berikut (“Bank Muamalat” n.d.).

- a. Produk Online pada Deposito dengan Nama “#waktumuhijrah”
Produk deposito ini dapat digunakan oleh nasabah Bank Muamalat dengan menggunakan mobile banking serta memiliki nilai mata uang rupiah dan US Dolar.
- b. Produk Online pada Pembukaan Rekening dengan Nama “#ayohijrah”
Produk ini berupa tabungan yang dimiliki oleh Bank Muamalat yang dapat digunakan di dalam negeri dan di luar negeri. Produk “#ayohijrah” memiliki fasilitas untuk penggunaan merchant di luar negeri, sistem kliring nasional, isi ulang untuk Prabayar, membayar tagihan rekening listrik, membayar tagihan kartu pasca bayar, melakukan pembelian tiket dan penyaluran untuk pembayaran Zakat, Infaq, Shodaqoh. Penggunaan fasilitas tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan *mobile banking*.
- c. Produk Online pada Produk Kurban
Kemudahan umat Islam dalam menjalankan Hari Raya Kurban di

tengah pandemi juga menjadi inspirasi Bank Muamalat untuk meningkatkan pelayanannya kepada nasabah. Pelayanannya berupa produk Kurban online, sehingga kemanfaatan dunia dan akhirat nasabah terpenuhi yaitu manfaat dunia berupa tercapainya kepuasan dalam membayar/*mentasharufkan* dana kurban dengan mudah. Di sisi lain, manfaat akhiratnya itu nasabah dapat menjalankan sebagian ibadah kurban dengan baik (Sugiarto dkk. 2021).

- d. Produk Diskon di Beberapa Dompot Digital Berupa Diskon *Gopay* dan Diskon *Ovo*

Pada masa pandemi, Bank Muamalat Indonesia juga menerapkan Kerjasama dengan beberapa *financial technology* diantaranya *Gopay* dan *Ovo*. Kerjasama yang dilakukannya itu dengan memberlakukan program pemberian diskon kepada nasabah. Hal ini sebagai pertimbangan atas perubahan aktivitas masyarakat menggunakan berbagai *financial technology* yang semakin meningkat (Andriani and Nuraini 2021).

- e. Jasa Pembayaran Tokopedia Melalui *Virtual Account* Bank Muamalat Indonesia

Layanan pembayaran yang dilakukan oleh Bank Muamalat juga tersedia di pembelanjaan yang menggunakan *marketplace Tokopedia*. Sehingga nasabah dalam melakukan pembelanjaan dapat menggunakan *virtual account* Bank Muamalat Indonesia.

- f. Jasa Transaksi Melalui *Mobile Banking*
Penggunaan *mobile banking* semakin digencarkan oleh Bank Muamalat seiring dengan adanya kebijakan *lockdown* oleh pemerintah. Oleh karenanya, Bank Muamalat juga

melakukan pembenahan atas fasilitas yang ada di *mobile banking* dengan tujuan akhirnya adalah wujud dukungan terhadap pelaksanaan kepemimpinan virtual yang sudah dilaksanakan oleh Bank Muamalat Indonesia. Adanya perubahan yang baik pada layanan *mobile banking* juga menjadi upaya bank dalam memuaskan nasabah Ketika menjalankan aktivitas ekonomi di tengah kondisi *lockdown*. Sehingga nasabah dalam melakukan transaksi apapun tidak mengalami kendala dan tidak perlu membuang tenaga untuk pergi ke kantor Bank Muamalat Indonesia di wilayahnya (Laukkanen 2017).

Kemudahan yang diberikan oleh Bank Muamalat Indonesia dalam menghadapi perkembangan teknologi menjadi bukti bahwa Bank Muamalat memprioritaskan kebutuhan nasabah atau masyarakat dan memberi dukungan secara langsung atas kepada pemerintah atas perannya sebagai bank dalam menjalankan tugasnya di lalu lintas perdagangan untuk pembayaran. Kondisi penyesuaian dan Inovasi terhadap perkembangan teknologi menjadi sarana dalam menyusun prioritas suatu bank.

SIMPULAN

Pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan sebagai berikut, Bank Muamalat Indonesia telah melakukan kepemimpinan virtual pada masa pandemi covid 19 pada aspek pemantauan karyawan, pelaksanaan kegiatan iklan, dan efektivitas biaya. Bank Muamalat Indonesia mengeluarkan produk baru selama pandemi covid 19 yaitu produk dan layanan yang berbasis teknologi yang dapat dimanfaatkan nasabah secara pesat dan signifikan dampaknya dalam lalu lintas perdagangan atau pembayaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Aladwani, Adel M., and Yogesh K. Dwivedi. 2018. "Towards a Theory of Socio Citizenry: Quality Anticipation, Trust Configuration, and Approved Adaptation of Governmental Social Media." *International Journal of Information Management* 43 (December): 261–72. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2018.08.009>.
- Andriani, and Indra Nuraini. 2021. "Pengaruh Promosi Terhadap Keputusan Penggunaan OVO (Studi Pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam IAIN Kediri Angkatan 2016)." *Istithmar : Jurnal Studi Ekonomi Syariah* 5 (1). <https://doi.org/10.30762/ISTITHMAR.V5I1.15>.
- Ardhanareswari, Resti. 2017. "Pelaksanaan Dan Pengungkapan Good Corporate Governance Pada Bank Umum Syariah." *Law and Justice* 2 (1): 66–78. <https://doi.org/10.23917/LAJ.V2I1.4338>.
- Avolio, Bruce, Simran Kahai, and George Dodge. 2000. "E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice." *The Leadership Quarterly* 11 (December): 615–68. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X).
- "Bank Muamalat." n.d. Accessed June 2, 2022. <https://www.bankmuamalat.co.id/produk-layanan-consumer>.
- Bell, Bradford, and Steve Kozlowski. 2002. "A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership." *Faculty Publications - Human Resource Studies* 27 (March). <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>.
- Crino, Michael D., and Michael C. White. 2016. "Satisfaction in Communication: An Examination of the Downs-Hazen Measure." <https://doi.org/10.2466/PRO.1981.49.3.831>.
- Hafizd, Jefik Zulfikarn. 2020. "Peran Bank Syariah Mandiri (Bsm)." *Jurnal Al-Mustashfa: Penelitian Hukum Ekionomi Islam* 5 (2).
- Hasanah, Uswatun, Arintowati H Handoyo, Poppy Ruliana, and Irwansyah Irwansyah. 2018. "Efektivitas E-Mail Sebagai Media Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Komunikasi Karyawan." *Inter Komunika : Jurnal Komunikasi* 3 (2): 153. <https://doi.org/10.33376/ik.v3i2.233>.
- Ibrahim, Mohd Yusri. 2014. "Model of E-Leadership, Intra-Team Communication and Job Satisfaction among School Leaders in Malaysia." *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5 (23): 1927–31. <https://doi.org/10.5901/MJSS.2014.V5N23P1927>.
- Kasmir. 2002. "Penilaian Kesehatan Bank." *Percikan: Pemberitaan Ilmiah* 92 (1): 47–55.
- Laukkanen, Tommi. 2017. "Mobile Banking." *International Journal of Bank Marketing* 35 (7): 1042–43. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2017-0218>.
- Mattayang, Besse. 2019. "Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis." *JEMMA | Journal of Economic, Management and Accounting* 2 (2): 45. <https://doi.org/10.35914/jemma.v2i2.247>.

- Mujahidin, Endin, Abbas Manshur Tamam, and Akhmad Alim. 2022. "Konsep Manajemen Waktu Dalam Perspektif Pendidikan Islam." *Jurnal Pendidikan Islam* 11 (4): 129–46. <https://doi.org/10.30868/ei.v11i01.2203>.
- Mutiasari, Annisa Indah. 2020. "Perkembangan Industri Perbankan Di Era Digital." *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan* 9 (2): 32–41. <https://doi.org/10.47942/IAB.V9I2.541>.
- Rosidi, Muhammad, Fakultas Ekonomi, Universitas Panca, and Sakti Bekasi. 2022. "Pengaruh E-Training, E-Leadership Dan Work Life Balance Terhadap Employee Performance Pada Masa Covid-19" 2 (2): 102–7.
- Sugiarto, Suprihantosa, Nurul Aulia Febriyani, and Iain Kediri. 2021. "Model Penghimpunan Dan Pendayagunaan Dana Umat Melalui Gerakan Koin NU Peduli." *Istithmar : Jurnal Studi Ekonomi Syariah* 5 (1). <https://doi.org/10.30762/ISTITHMAR.V5I1.88>.
- Utama, Andrew Shandy. 2018. "Sejarah Dan Perkembangan Regulasi Mengenai Perbankan Syariah Dalam Sistem Hukum Nasional Di Indonesia." *Jurnal Wawasan Yuridika* 2 (2): 187–200. <https://doi.org/10.25072/JWY.V2I2.180>.