

BAB IV
LAPORAN HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Bank Kalsel Kantor Cabang Syariah Kandungan

a. Sejarah Singkat

Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan didirikan pada tanggal 25 Maret 1964, berdasarkan Peraturan Daerah Tingkat I Kalimantan Selatan Nomor 4 tahun 1964 berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1962 tentang ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah. Untuk menyesuaikan diri terhadap berbagai perkembangan terkini, sejak tanggal 11 November 2011 PD. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan resmi berubah badan hukum menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan dengan sebutan Bank Kalsel dan modal dasar sebesar Rp 1.000.000.000.000,- (satu triliun rupiah) (Bank Kalsel).

Krisis ekonomi dan moneter yang terjadi di Indonesia pada kurun waktu 1997-1998 merupakan pukulan yang sangat berat bagi sistem perekonomian Indonesia. Dalam periode tersebut banyak lembaga-lembaga keuangan, termasuk perbankan mengalami kesulitan keuangan. Seiring dengan diberlakukannya *dual banking system* oleh Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan, maka untuk

menjawab tantangan tersebut, Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan telah melakukan perubahan dengan Perda Nomor 16 Tahun 2003 yang memuat pembentukan operasional unit usaha syariah (Bank Kalsel).

Pada tanggal 13 Agustus 2004 Bank Kalsel Syariah hadir dalam rangka memberikan alternatif pelayanan perbankan syariah kepada masyarakat Kalimantan Selatan yang mayoritas beragama Islam. Sejak saat itu Bank Kalsel mendirikan unit usaha Syariah sekaligus Kantor Cabang Syariah Banjarmasin yang saat ini berkantor di Jalan S. Parman RT. 03 Banjarmasin Telepon (0511) 3352349 faximile (0511) 3352457 (Bank Kalsel).

Kemudian pada tanggal 4 Desember 2005 dilanjutkan pembukaan Kantor Cabang Syariah Kandangan yang berkantor di Jalan P. Antasari No. 108-109 Kandangan Telepon (0517) 22286, faximile (0517) 23768, dan hingga saat ini pembukaan jaringan kantor unit Usaha Syariah telah tersebar hampir diseluruh Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Selatan (Bank Kalsel).

Lalu, sesuai dengan ijin Otoritas Jasa Keuangan Kantor Regional 9 Kalimantan nomor S-30/KR.091/2020 tanggal 26 Agustus 2020, terhitung sejak Senin, tanggal 7 September 2020 akan dilakukan pemindahan alamat jaringan kantor Bank Kalsel Kantor Cabang Syariah Kandangan menjadi di Jln. Letjend Soeprapto RT. 11 RW. 05, Kel. Kandangan Kota, Kec. Kandangan, Kab. Hulu Sungai Selatan (Seberang Terminal Kota Kandangan).

Dalam mengawasi, menilai dan memastikan operasional bank agar tetap konsisten dalam penghimpunan dana dan penyaluran dana serta pelayanan jasa berdasarkan prinsip syariah serta dalam pengembangan produk baru bank agar sesuai dengan fatwa Dewan Syariah Nasional - Majelis Ulama Indonesia, Bank Kalsel Syariah memiliki Dewan Pengawas Syariah yang melakukan pengawasan terhadap kegiatan bank (Bank Kalsel).

b. Visi dan Misi

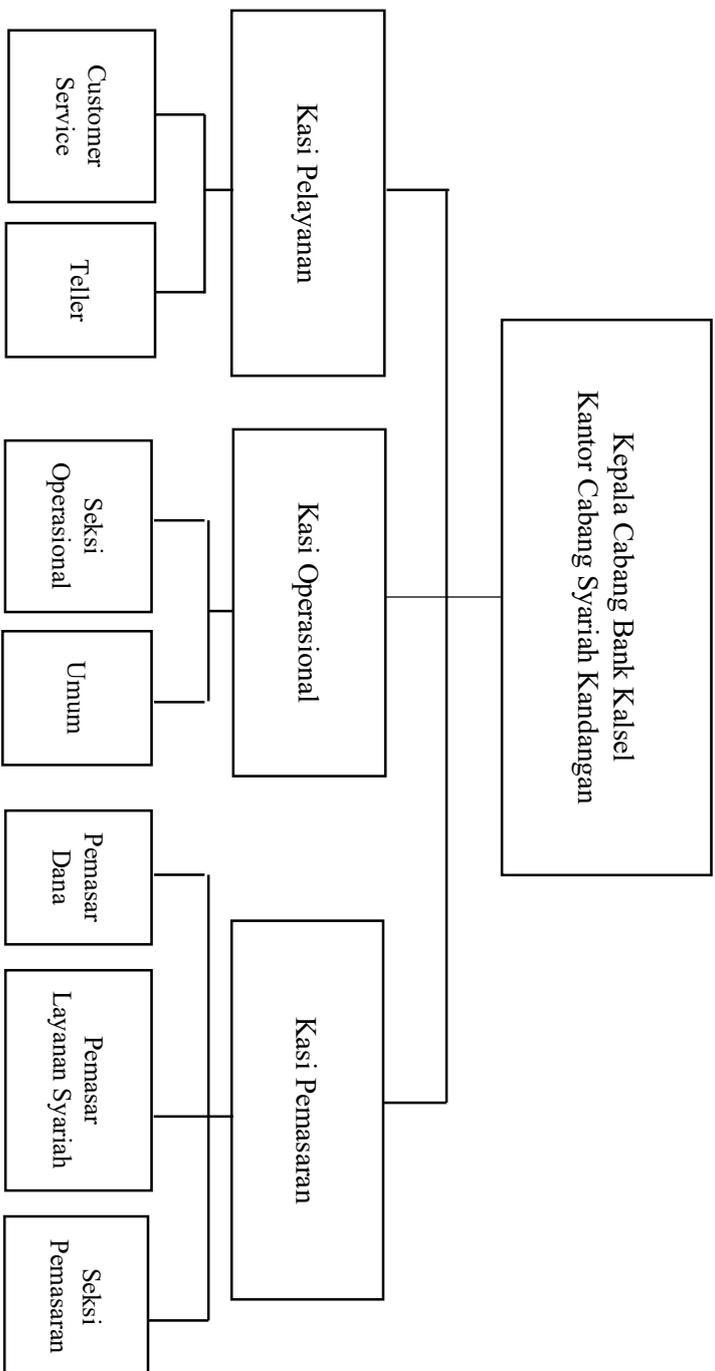
Visi:

“Menjadi Bank yang kuat, kompetitif dan berkontribusi untuk mendorong pembangunan ekonomi nasional.”

Misi:

- a. Membantu pemerintah dalam pembangunan ekonomi baik di kawasan regional maupun nasional.
- b. Memberikan layanan terpadu melalui produk dan layanan inovatif berbasis digital.
- c. Menempati posisi strategis melalui program kemitraan dengan pemerintah daerah dan masyarakat.
- d. Memberi kontribusi positif kepada semua stakeholder baik pemegang saham, nasabah, karyawan, maupun masyarakat.

c. Struktur Organisasi dan Personalialia



Gambar 4.1 Struktur Organisasi
Bank Kalsel KCS Kandungan

Keterangan:

Dewan Pengawas Syariah:

Ketua : Prof. Dr. H. A. Hafiz Anshary AZ, MA.

Anggota : Drs. H. Darul Quthni, MH.

- 1) Kepala Cabang Bank Kalsel : Khalid Victor R.M.
KCS Kandangan
- 2) Kasi Pemasaran : Sufrianto
Seksi Pemasaran : Rizky Tria Dianto
: Panji Afif Hidayat
: Lidyawati
: Aji Dwi Hatmojo
Pemasar Layanan Syariah : Khairunnisa
: Fauzan Ansyari
Pemasar Dana : Muhammad Faizal Ariadi
: Muhammad Fajri Rahman
- 3) Kasi Operasional : Arif Fitriady
Umum : Muhammad Mahyuddin
Seksi Operasional : Ahmad Syarif Hidayatullah
: Muhammad Afriza Hasany
: Lyta Herawati
: Ainun Nikmah
- 4) Seksi Pelayanan : Ratna Istanti
Teller : Dwi Fitri Handayani
: Nurul Hasanah

Hal di atas menunjukkan bahwa untuk tetap bisa bertahan beroperasi di Kandangan suatu perbankan syariah perlu bersabar dan dengan niat mengedukasi masyarakat tentang Ekonomi Syariah (Perbankan Syariah).

2) Lokasi Strategis

Lokasi Bank Kalsel KCS Kandangan berada di pusat kota yang tidak jauh dari pusat pemerintahan dan bisa menjangkau kecamatan-kecamatan lain. Lokasinya juga tidak jauh dari pasar Kandangan, bahkan persis di depan terminal Kandangan. Sehingga orang-orang luar daerah yang bepergian memakai jasa taksi bisa langsung mengetahui lokasi Bank Kalsel KCS Kandangan.

“Kandangan ini kan daerah strategis, untuk dijadikan kota dagang juga bisa. Yang jelas untuk saat ini kan mayoritas penghasilan masyarakat kita bertani.”
(Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

3) Layanan Berbasis Digital

Teknologi merupakan bagian yang sangat berpengaruh pada Bank Kalsel KCS Kandangan, terutama dalam melayani nasabah. Di zaman kemajuan teknologi seperti sekarang perusahaan-perusahaan harus mampu menyesuaikan atau meningkatkan teknologi yang mereka miliki agar tidak kalah dalam persaingan.

“Sekarang Alhamdulillah Bank Kalsel Syariah fitur-fiturnya juga sudah sama seperti Bank lain, dilengkapi dengan ATM, Mobile Banking. Bahkan untuk

Mobile Banking Bank Kalsel, itu sekarang sudah bisa untuk pembayaran lengkap rumah tangga: listrik, PDAM, telpon, HP, sebagian TV berlangganan, bayar BPKB. Bahkan untuk BPKB cuman Bank Kalsel saja yang bisa, BPKB yang sifatnya tahunan. Itu sangat memudahkan masyarakat. Kalau PDAM kami seluruh kabupaten bisa, dan mungkin hanya sebagian Bank lain saja yang juga mencakup seluruh kabupaten. Untuk merchant-merchant seperti dompet elektronik juga bisa mengisi ulang lewat Bank Kalsel Syariah. Dan sekarang ada yang baru lagi yaitu Qren, jadi ini bisa memudahkan sarana pembayaran menggunakan dompet elektronik seperti Gopay, Dana, OVO. Itu kan bentuk digitalisasi juga, jadi orang bertransaksi tidak perlu membawa uang cash. Begitu juga kalau mau berinfaq atau bersedekah ke mesjid-mesjid, yayasan, atau pondok pesantren.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

Hal di atas menunjukkan bahwa Bank Kalsel KCS

Kandangan sudah memiliki teknologi yang bagus untuk melayani nasabah, mulai dari pembayaran sehari-hari sampai pembayaran yang sifatnya tahunan, sehingga nasabah tidak perlu ribet datang ke kantor Bank lagi, cukup dengan melakukannya di ATM, Mobile Banking ataupun di dompet elektronik.

4) Jaringan Ada di Seluruh Kabupaten

“Jaringan Bank Kalsel Syariah ada di seluruh kabupaten, karena yang konvensional juga masih bisa melayani, karena di konvensional ada layanan syariah, jadi masih bisa bertransaksi syariah di situ walaupun tidak ada Bank Kalsel Syariahnya”. (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

Hal di atas menunjukkan bahwa jaringan pelayanan Bank

Kalsel KCS Kandangan mencakup seluruh kabupaten. Karena meskipun di suatu tempat itu cuma ada Bank Kalsel Konvensional, akan tetap bisa melayani layanan syariah, karena di konvensional juga memiliki layanan syariahnya.

5) Bank Milik Pemerintah

PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan atau yang dikenal dengan Bank Kalsel adalah sebuah bank yang berdiri pada tanggal 25 Maret 1964. Bank Kalsel adalah Bank milik Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan yang bersama-sama dengan Pemerintah Kabupaten dan Kota di seluruh Kalimantan (Bank Kalsel).

“Pemegang saham kita Pemkab, Pemprov. Tentunya kontribusi positif untuk pemegang saham dan karyawan adalah dengan menghasilkan kinerja sebaik-sebaiknya yang ujung-ujungnya laba perusahaan besar dan akan memberikan kontribusi ke pemegang saham dalam hal ini nantinya devidennya akan diserahkan sebagian dalam bentuk Pendapatan Asli Daerah. Tentunya itu merupakan Pendapatan Asli Daerah yang dapat dimanfaatkan untuk pembangunan daerah.”
(Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

6) Kualitas Pelayanan yang Terstandarisasi

Pelayanan adalah komponen utama di dalam perbankan, karena perbankan sendiri merupakan industri yang bergerak di bidang jasa. Kualitas pelayanan Bank Kalsel tidak perlu diragukan lagi, buktinya dengan Bank Kalsel menoreh prestasi terbaik dalam ajang Infobank Banking Service Excellence Awards 2016 di Jakarta. Penghargaan diberikan kepada Bank-bank yang mempunyai kualitas pelayanan prima dan pengukuran Bank Service Excellence Monitor (BSEM) didasarkan parameter yang sudah dikembangkan oleh Marketing Research Indonesia (MRI). (Bank Kalsel)

7) *Speed and Comply* sebagai Budaya Kerja baru dengan 7 nilai

Setiap Bank mempunyai standar tersendiri dalam melayani nasabahnya. Karena itu adalah komponen yang penting dalam dunia perbankan, di mana bank sendiri adalah perusahaan yang menjual jasa kepada nasabah. Di Bank Kalsel KCS Kandungan dalam melayani nasabah, karyawan harus berpedoman pada “*Speed and Comply*” yang terdiri dari tujuh nilai. Tujuh nilai itu berisi:

1. *Specific: Setiap keputusan atau outcome yang dihasilkan wajib didukung oleh informasi dan data yang lengkap dan akurat.*
2. *Empower: Memberdayakan dan memelihara kerjasama dalam bentuk tim yang solid dari berbagai sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan dan target yang ditetapkan.*
3. *Done: Menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawab pekerjaan on time, on specification dan on budget dengan kualitas terbaik (tuntas).*
4. *Commitment: Komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan ketentuan dan peraturan yang berlaku.*
5. *Persistence: Gigih dalam upaya memelihara dan meningkatkan kepatuhan dan kesadaran akan risiko.*
6. *Legal: Selalu bertindak sesuai ketentuan berlaku.*
7. *Dignity: Memiliki harga diri dan bermartabat dalam bertindak agar brand image Bank selalu terjaga di mata stakeholder. (Bank Kalsel, hal. 11-12)*

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

1) Produk Syariah Tidak Selengkap Produk Konvensional

“Dengan adanya keinginan masyarakat untuk hadirnya Bank Syariah, kita bisa menjual produk yang berprinsip syariah. Dalam artian kami satu-satunya Bank Syariah di HSS walaupun tidak selengkap Bank Konvensional, tapi kita punya nilai plus yaitu produk-produk yang kami jual sesuai syariah. Itu bisa menutupi kekurangan kelengkapan produk syariah dengan

konvensional. Karena memang tidak bisa harus 100% sama dengan konvensional, sebab ada hal-hal tertentu yang tidak bisa diakomodir. Kita jelaskan saja ke nasabahnya bagaimana prinsip-prinsip Bank Syariah itu, lalu apa saja yang tidak boleh di Bank Syariah misalnya dalam hal pinjam meminjam uang, di Bank Syariah tidak bisa dibisniskan artinya akadnya harus nonprofit yang bukanlah semata-mata mencari keuntungan, maka setiap transaksinya harus bisa didudukkan dengan akad syariah. Jadi itu bisa dengan strategi mensosialisasikan tentang prinsip dasar syariah kepada masyarakat, yang melalui pemasaran-pemasaran, seperti langsung mendatangi ke pelaku-pelaku bisnis.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 01 Oktober 2020).

Hal di atas menjelaskan bahwa Bank Kalsel KCS Kandangan tidak mempunyai produk yang selengkap Bank Konvensional disebabkan karena tidak semua produk Bank Konvensional bisa dibuatkan syariahnya, karena ada hal-hal tertentu yang tidak bisa diakomodasi. Contohnya tentang peminjaman uang, di Bank Syariah uang tidak bisa dibisniskan untuk mencari keuntungan semata, di Bank Syariah setiap transaksinya harus sesuai dengan prinsip syariah.

3. Faktor Eksternal Bank Kalsel Kantor Cabang Syariah Kandangan

Dari wawancara yang telah peneliti lakukan, berikut faktor-faktor eksternal di Bank Kalsel KCS Kandangan:

a. Peluang (*Opportunities*)

1) Keinginan Masyarakat untuk Adanya Bank Syariah

Tentunya masyarakat Kandangan yang beragama Islam sangat membutuhkan dengan adanya Bank Syariah supaya

mereka dalam bertransaksi terhindar dari riba. Sehingga Bank Kalsel KCS Kandungan mempunyai peluang yang sangat besar.

“Kehadiran Bank Kalsel Syariah bisa dikatakan keinginan para pimpinan-pimpinan di Kabupaten Hulu Sungai Selatan (HSS). Karena dengan adanya Bank Kalsel Syariah itu menjadi alternatif bagi masyarakat yang tidak ingin bertransaksi secara konvensional ada pilihan untuk bertransaksi secara syariah. Dan untuk saat ini satu-satunya Bank Syariah yang ada di HSS yaitu Bank Kalsel Syariah. Jadi kira-kira untuk respon masyarakat, mereka menyambut baik karena dengan adanya Bank Kalsel Syariah mereka punya pilihan, artinya bagi yang punya keyakinan bertransaksi harus secara syariah ada wadah, ada pilihan, ada alternatif.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

2) Melakukan Kerja Sama.

Dalam menciptakan suatu peluang untuk mewujudkan dukungan atas perkembangan, Bank Kalsel KCS Kandungan melakukan kerja sama dengan berbagai pihak:

- a) Bank Kalsel KCS Kandungan bekerja sama dengan Kementrian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dalam menyalurkan program KPR bersubsidi.

“Kita Bank Kalsel Syariah juga sebagai Bank yang kerja sama dengan Kementrian perumahan untuk menyalurkan KPR bersubsidi. Karena itu sangat membantu untuk masyarakat yang berpenghasilan menengah ke bawah. Itu salah satu kita menunjang program ke Pemerintah Nasional.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

- b) Bank Kalsel KCS Kandungan bekerja sama dengan Kementrian Agama sebagai Bank penerima setoran Haji.

“Bank Kalsel Syariah dengan ini berhasil kerja sama dengan Kementerian Agama sebagai Bank penerima setoran Haji. Itu juga nilai plus kita membantu masyarakat dalam hal memudahkan kepengurusan Haji.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

- c) Bank Kalsel KCS Kandungan bekerja sama dengan Lembaga Pendidikan di Kandungan.

Dalam hal ini seperti, “Kami Bank Kalsel Syariah Kandungan melakukan kerja sama dengan Lembaga-lembaga Pendidikan, Lembaga Pendidikan Swasta seperti Qurrata A’yun, STAI, Ponpes Ibnu Atha’illah, Ponpes Guru Syairazi.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

- 3) Didukung Pemerintah Daerah dan Ulama

“Kehadiran Bank Kalsel Syariah bisa dikatakan keinginan para pimpinan-pimpinan di Kabupaten Hulu Sungai Selatan (HSS). Karena dengan adanya Bank Kalsel Syariah menjadi alternatif bagi masyarakat yang tidak ingin bertransaksi secara konvensional ada pilihan untuk bertransaksi secara syariah.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

Hal di atas menunjukkan bahwa sebelum berdirinya Bank

Kalsel KCS Kandungan, Pemerintah Daerah dan Ulama (pimpinan-pimpinan Kab. HSS) dari awal sudah menginginkan dengan adanya Bank Syariah di Kab. HSS.

“Pemerintah Daerah sering membantu kita dalam hal kemudahan akses pemasaran ke instansi pemerintahan maupun pelaku usaha di daerah HSS. Hal tersebut sangat membantu kami untuk menjual produk.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

Hal di atas juga menjelaskan bahwa Pemerintah Daerah sering membantu Bank Kalsel KCS Kandungan dalam melakukan penjualan pada produknya, seperti dengan kemudahan akses

pemasaran ke instansi pemerintahan dan pelaku usaha di daerah HSS.

4) Masyarakat Kandangan Mayoritas Islam

Sebagai penduduk yang mayoritas beragama Islam yang merupakan calon nasabah emosional, tentunya sangat membutuhkan dengan adanya Bank Syariah di Kandangan. Karena untuk melakukan transaksi yang terhindar dari riba atau sesuai dengan syariat Islam. Sehingga dengan ini Bank Kalsel KCS Kandangan mempunyai peluang yang sangat besar. Lalu tinggal bagaimana Bank Syariah menyampaikan pemahaman yang benar kepada masyarakat Kandangan tentang Bank Kalsel KCS Kandangan dan transaksi yang ada di dalamnya agar peluang ini bisa digapai secara maksimal.

5) Fatwa MUI

Dengan masyarakat daerah Kandangan yang mayoritas beragama Islam tentunya peran para Ulama sangat diperlukan, karena masyarakat muslim tentu akan mengikuti perkataan-perkataan seorang Ulama. Dengan adanya fatwa MUI tentang haramnya riba yang secara tidak langsung mempengaruhi pola pikir calon nasabah emosional. Sehingga pemikiran calon nasabah tersebut mendorongnya mempercayakan pengelolaan keuangannya pada Bank Syariah, terlebih khusus pada Bank Kalsel KCS Kandangan.

“Produk-produk Bank Kalsel Syariah semuanya telah lolos DSN, sudah sesuai dengan fatwa MUI. Strateginya bisa kita sampaikan kepada masyarakat bahwa produk-produk yang kami jual sudah sesuai dengan fatwa MUI. Jadi ada memberi ketenangan kepada masyarakat bahwa yang kita lakukan ini sesuai syariah.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 01 Oktober 2020). Berdasarkan kalimat di atas menjelaskan bahwa,

pentingnya peranan Fatwa MUI di dalam Bank Kalsel KCS Kandangan. Karena memberikan ketenangan kepada masyarakat muslim yang ingin bertransaksi sesuai syariat Islam

b. Ancaman (*Threats*)

1) Adanya Bank Pesaing di Kab. Hulu Sungai Selatan

Banyaknya Bank pesaing di Kandangan sebagai penantang pasar dengan produk dan pelayanan yang bervariasi. Bertambahnya jumlah perbankan di Kandangan tentu saja akan meningkatkan persaingan baik untuk merebut nasabah atau pun mempertahankan nasabah. Terdapat beberapa perbankan di Kandangan yang bersaing dengan Bank Kalsel KCS Kandangan, yaitu Bank Kalsel Konvensional, Bank BRI, Bank BNI, Bank Mandiri, dan juga Bank Konvensional lainnya.

2) Persepsi Masyarakat bahwa Bank Syariah Sama dengan Bank Konvensional

“Kurangnya kesadaran masyarakat tentang riba, karena masih ada masyarakat di Kandangan yang beranggapan bahwa Bank Syariah itu sama saja dengan Bank Konvensional.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

Tentu saja ini menjadi suatu ancaman bagi Bank Kalsel KCS Kandangan, sehingga harus dicarikan solusinya yang tepat supaya anggapan masyarakat yang seperti ini tidak lagi berkembang di masyarakat luas.

3) Kurangnya Pemahaman Masyarakat tentang Transaksi Syariah

Kurangnya pemahaman masyarakat Kandangan terhadap transaksi syariah. Kesalahpahaman ini menunjukkan belum meratanya informasi tentang Perbankan Syariah. Banyak masyarakat yang belum mengerti dengan benar apa itu Bank Syariah, bagaimana sistem yang dipakai, jenis-jenis produknya, dan bagaimana keunggulan Bank Syariah jika dibandingkan dengan Bank Konvensional.

“Masyarakat kalau dengar harus ber akad ini itu, masyarakat lebih senang ambil praktis saja dibanding dengan mengikuti aturan akad di Bank Syariah. Pemahaman masyarakat tentang transaksi syariah masih kurang. Ada juga masyarakat yang beranggapan bahwa berhubungan dengan Bank Syariah lebih rumit dibanding dengan Bank Konvensional.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

Ada juga beberapa Nasabah yang menganggap jika meminjam uang di Bank Syariah uangnya tidak perlu dikembalikan meskipun uang itu dari Qardhul Hasan.

“Kesan sosial masyarakat pada Bank Syariah jika pembiayaan macet maka seolah-olah dianggap sudah selesai begitu saja, ada yang menganggap kalau macet tidak apa-apa. Padahal tidak begitu, karena ini dana masyarakat yang harus dipertanggungjawabkan yang harus dikembalikan. Ini menghambat kami dalam hal

menyelesaikan pembiayaan bermasalah.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

Berdasarkan ancaman di atas, semuanya tentu saja akan mempengaruhi perkembangan Bank Kalsel KCS Kandangan dan perkembangan pola pikir masyarakat Kandangan itu sendiri.

4) Masyarakat sudah terbiasa dengan Bank Konvensional

Sebagai pendatang baru di dunia Perbankan, konsep Perbankan Syariah mendapat situasi sulit di Kandangan. Karena pengetahuan umat Islam di Kandangan yang minim dengan budaya Perbankan Syariah dan kebiasaan masyarakat yang sudah lama hidup dalam budaya Perbankan Konvensional selama bertahun-tahun. Konsep bunga Bank sudah lama dikenal oleh masyarakat Kandangan, sehingga menjadikan Bank Konvensional lebih mudah menarik nasabah.

4. Strategi Bersaing pada Bank Kalsel Kantor Cabang Syariah Kandangan

Adapun hasil wawancara penelitian tentang strategi bersaing yang digunakan oleh Bank Kalsel KCS Kandangan dengan Bapak Sufrianto sebagai Kepala Seksi Pemasaran Bank Kalsel KCS Kandangan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan Hubungan Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan.

“Ulama menempati posisi penting dalam masyarakat Islam.

Ulama tidak hanya sebagai figur ilmunan yang menguasai dan memahami ajaran-ajaran agama, tetapi juga sebagai penggerak,

motivator dan teladan masyarakat ke arah pengembangan dan pembangunan umat terutama dalam bidang ekonomi.” (Rofiq, Kusnan, & Hakim, 2018, hal. 1252)

Dengan masyarakat Kab. Hulu Sungai Selatan yang mayoritas beragama Islam tentunya peran para Ulama sangat diperlukan, karena masyarakat muslim tentu akan mengikuti perkataan-perkataan para Ulama sebagai panutan mereka. Dengan strategi ini, harapannya adalah semakin banyak Ulama yang mendukung dan bekerja sama dengan Bank Kalsel KCS Kandungan sekaligus mempengaruhi calon nasabah emosional untuk mempercayakan keuangannya pada Bank Kalsel KCS Kandungan. Yang pada akhirnya jumlah nasabah semakin meningkat dan mampu bersaing dengan Bank-bank Konvensional di Kab. Hulu Sungai Selatan. Seperti pernyataan Bapak Sufrianto:

“Strateginya adalah meningkatkan hubungan tali silaturahmi dengan para Ulama untuk bekerja sama mensosialisasikan tentang Perbankan Syariah kepada masyarakat sehingga dapat merangkul masyarakat yang dulunya menolak sama sekali untuk bertransaksi atau menabung di Bank, sekarang mempunyai pilihan dengan hadirnya Bank Kalsel yang berprinsip secara syariah. Jadi masyarakat mempunyai alternatif untuk menyimpan dananya ataupun untuk melakukan transaksi di Bank Kalsel Syariah. Sebagai satu-satunya Bank Syariah di HSS, harapannya dapat merangkul sebanyak-banyaknya masyarakat yang konsen terhadap Bank Kalsel Syariah meskipun adanya Bank pesaing di HSS. Dengan adanya lokasi strategis, layanan digital, ditambah dengan sosialisasi ke masyarakat mengenai perbedaan prinsip Bank Kalsel Syariah, diharapkan tetap dapat bersaing dengan Bank Konvensional.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 01 Oktober 2020).

b. Memaksimalkan *Cross Selling*

Dalam melaksanakan strategi bersaing, Bank Kalsel KCS Kandangan memaksimalkan *cross selling*¹. Contohnya saat ini Bank Kalsel KCS Kandangan sudah banyak melakukan PKS (Penandatanganan Perjanjian Kerjasama) dengan yayasan-yayasan pendidikan dalam hal *payroll*². Jadi di samping *payroll* gaji dan simpanannya melalui Bank Kalsel KCS Kandangan, bank juga berpeluang untuk menawarkan pembiayaan-pembiayaan kepada para guru dan yayasannya.

“Kami sudah banyak kerja sama dengan yayasan-yayasan pendidikan, strategi kami adalah mengoptimalkan cross selling. Cross selling itu artinya silang penjualan. Selama ini kita kerja sama dalam hal payroll. Payroll itu pembayaran gaji ke pegawai, pegawai yayasan pendidikan biasanya, sekolah seperti Qurrata A’yun. gaji gurunya kami yang membayarkannya, seperti menjadi pemegang kasnya. Di situ ada potensi kami bisa menawarkan ke gurunya untuk pembelian rumah, pembelian kendaraan. Kami punya opportunities sudah ada PKS ke instansi-instansi, strateginya kami melakukan cross selling. Jadi di samping payroll gajinya lewat kami, simpanannya lewat kami, kepada pegawainya kami tawarkan pembiayaan, kepada yayasannya juga kami tawarkan pembiayaan untuk pembangunan gedung sekolah.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 01 Oktober 2020).

Dengan memaksimalkan *cross selling*, di samping meningkatkan penjualan produk, harapannya juga semakin banyak yayasan atau instansi yang bekerja sama dengan Bank Kalsel KCS Kandangan. Yang pada akhirnya jumlah nasabah semakin meningkat

¹ *Cross Selling* adalah proses penjualan produk atau layanan yang berbeda kepada pelanggan untuk meningkatkan nilai penjualan. (Jagoan Hosting)

² *Payroll* merupakan sistem administrasi penggajian atau cara hitung gaji karyawan pada sebuah perusahaan. (PT. Mid Solusi Nusantara, 2020)

dan mampu bersaing dengan Bank-bank Konvensional di Kab. Hulu Sungai Selatan.

5. Kendala-Kendala dalam Penerapan Strategi Bersaing

Adapun hasil wawancara penelitian tentang kendala-kendala strategi bersaing “Meningkatkan Hubungan Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandungan” dengan Bapak Sufrianto sebagai Kepala Seksi Pemasaran pada Bank Kalsel KCS Kandungan adalah sebagai berikut:

“Kurangnya kesadaran masyarakat tentang riba, karena masih ada masyarakat di Kandungan yang beranggapan bahwa Bank Syariah itu sama saja dengan Bank Konvensional.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

“Yang menghambat adalah opini masyarakat bahwa Bank Syariah itu sama saja dengan Bank Konvensional, ini mungkin karena sosialisasi tentang Bank Syariah belum secara luas diterima masyarakat.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 08 Oktober 2020).

“Masyarakat kalau dengar harus ber akad ini itu, masyarakat lebih senang ambil praktis saja dibanding dengan mengikuti aturan akad di Bank Syariah. Pemahaman masyarakat tentang transaksi syariah masih kurang. Ada juga masyarakat yang beranggapan bahwa berhubungan dengan Bank Syariah lebih rumit dibanding dengan Bank Konvensional.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

“Kesan sosial masyarakat pada Bank Syariah jika pembiayaan macet maka seolah-olah dianggap sudah selesai begitu saja, ada yang menganggap kalau macet tidak apa-apa. Padahal tidak begitu, karena ini dana masyarakat yang harus dipertanggungjawabkan yang harus dikembalikan. Ini menghambat kami dalam hal menyelesaikan pembiayaan bermasalah.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penelitian di atas maka dapat disimpulkan, bahwa kendala-kendala yang dihadapi Bank Kalsel KCS Kandungan dalam menerapkan strategi bersaing “Meningkatkan Hubungan

Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan”, yaitu: (1) Kurangnya kesadaran masyarakat tentang riba, (2) Opini masyarakat tentang Bank Syariah itu sama saja dengan Bank Konvensional, (3) Pemahaman masyarakat tentang transaksi syariah masih kurang, dan (4) Ada beberapa Nasabah yang menganggap jika meminjam uang di Bank Syariah uangnya tidak perlu dikembalikan meskipun uang itu dari Qardhul Hasan.

Sedangkan hasil wawancara penelitian tentang kendala-kendala strategi bersaing “Memaksimalkan Cross Selling” dengan Bapak Sufrianto sebagai Kepala Seksi Pemasaran pada Bank Kalsel KCS Kandangan adalah sebagai berikut:

“Kalau untuk hambatannya meyakinkan masyarakat. Masih banyak yayasan-yayasan pendidikan yang mengelola keuangannya secara manual. Jadi meyakinkan para pemimpin yayasan atau instansi untuk mengelolakan keuangannya ke Bank Kalsel KCS Kandangan. Bagi mereka yang memikirkan masa depan untuk yayasannya menjadi lebih baik biasanya tertarik.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 08 Oktober 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penelitian di atas maka dapat disimpulkan, bahwa kendala-kendala yang dihadapi Bank Kalsel KCS Kandangan dalam menerapkan strategi bersaing “Memaksimalkan Cross Selling”, yaitu: Masih banyak yayasan-yayasan pendidikan yang mengelola keuangannya secara manual. Jadi meyakinkan para pemimpin yayasan atau instansi untuk mengelolakan keuangannya kepada Bank Kalsel KCS Kandangan.

B. Analisis Data dan Hasil Penelitian

1. Analisis Strategi Bersaing pada Bank Kalsel Kantor Cabang Syariah Kandangan dengan Analisis SWOT

a. Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Tabel 4.1 Faktor Internal dan Faktor Eksternal Bank Kalsel KCS Kandangan

FAKTOR INTERNAL	FAKTOR EKSTERNAL
Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Peluang (<i>Opportunities</i>)
1. Satu-satunya Bank Syariah di Kab. Hulu Sungai Selatan 2. Lokasi Strategis 3. Layanan Berbasis Digital 4. Jaringan Ada di Seluruh Kabupaten 5. Bank Milik Pemerintah 6. Kualitas Pelayanan yang Terstandarisasi 7. Speed and Comply sebagai Budaya Kerja Baru dengan 7 Nilai	1. Keinginan Masyarakat untuk Adanya Bank Syariah 2. Melakukan Kerja Sama 3. Didukung Pemerintah Daerah dan Ulama 4. Masyarakat Kandangan Mayoritas Islam 5. Fatwa MUI
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	Ancaman (<i>Threats</i>)
1. Produk Syariah tidak Selengkap Produk Konvensional	1. Adanya Bank Pesaing di Kab. Hulu Sungai Selatan 2. Persepsi Masyarakat bahwa Bank Syariah Sama dengan Bank Konvensional 3. Kurangnya Pemahaman Masyarakat tentang Transaksi Syariah 4. Masyarakat Sudah Terbiasa dengan Bank Konvensional

Sumber: Hasil Penelitian (Data diolah, 2020)

Setelah mengelompokkan kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang ada pada Bank Kalsel KCS Kandangan, maka selanjutnya akan dianalisis

dengan menggunakan Matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan Matriks EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*) untuk menentukan strategi bersaing yang akan digunakan oleh Bank Kalsel KCS Kandungan.

b. Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS: *Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Tabel 4.2 Matriks IFAS Bank Kalsel KCS Kandungan

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
<i>Strengths (Kekuatan)</i>					
1	Satu-satunya Bank Syariah di Kab. Hulu Sungai Selatan	0,20	4	0,80	Kekuatan pemasaran
2	Lokasi Strategis	0,10	3	0,30	Kekuatan pelayanan
3	Layanan Berbasis Digital	0,10	3	0,30	Keunggulan pelayanan
4	Jaringan Ada di Seluruh Kabupaten	0,15	4	0,60	Kemudahan pelayanan
5	Bank Milik Pemerintah	0,15	4	0,60	Kekuatan pemasaran
6	Kualitas Pelayanan yang Terstandarisasi	0,10	4	0,40	Keunggulan pelayanan
7	Speed and Comply sebagai Budaya Kerja baru dengan 7 nilai	0,10	3	0,30	Mempengaruhi citra dan nama baik.
	Sub Total	0,90		3,30	

<i>Weaknesses (Kelemahan)</i>					
1	Produk Syariah tidak Selengkap Produk Konvensional	0,10	2	0,20	Membatasi pemasaran
	Sub Total	0,10		0,20	
	Total	1,00		3,50	

Sumber: Hasil Penelitian (Data diolah, 2020)

Pada tabel di atas diketahui bahwa faktor Satu-satunya Bank Syariah di Kab. Hulu Sungai Selatan menjadi kekuatan utama dengan skor 0,80. Di posisi kedua adalah faktor Jaringan Ada di Seluruh Kabupaten dan faktor Bank Milik Pemerintah yang masing-masing mendapatkan skor 0,60. Pada posisi ketiga adalah faktor Kualitas Pelayanan yang Terstandarisasi dengan skor 0,40, dan pada posisi keempat dan seterusnya dengan skor masing-masing 0,30 diisi oleh faktor Lokasi Strategis, faktor Layanan Berbasis Digital, dan faktor Speed and Comply sebagai Budaya Kerja baru dengan 7 nilai.

Sedangkan yang menjadi satu-satunya kelemahan adalah faktor Produk Syariah tidak Selengkap Produk Konvensional dengan skor 0,20. Penggabungan kedua faktor antara kekuatan (*Strenghts*) dan kelemahan (*Weaknesses*) menghasilkan total skor **3,50** yang diperoleh dari penjumlahan total nilai skor kekuatan (*Strenghts*) **3,30** dengan total nilai skor kelemahan (*Weaknesses*) **0,20**. Sehingga dapat diketahui bahwa Bank Kalsel KCS Kandungan mempunyai faktor kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor kelemahan dalam menentukan strategi bersaingnya.

c. Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS: *External Strategic Factors Analysis Summary*)

Tabel 4.3 Matriks EFAS Bank Kalsel KCS Kandungan

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
Opportunities (Peluang)					
1	Keinginan Masyarakat untuk Adanya Bank Syariah	0,10	4	0,40	1. Peluang nasabah emosional
2	Melakukan Kerja Sama	0,15	4	0,60	2. Memperluas pemasaran
3	Didukung Pemerintah Daerah dan Ulama	0,15	4	0,60	3. Memperluas pemasaran
4	Masyarakat Kandungan Mayoritas Islam	0,15	4	0,60	4. Peluang pemasaran
5	Fatwa MUI	0,15	3	0,45	5. Peluang nasabah emosional
	Subtotal	0,70		2,65	
Threats (Ancaman)					
1	Adanya Bank Pesaing di Kab. Hulu Sungai Selatan	0,10	1	0,10	1. Persaingan yang sehat
2	Persepsi Masyarakat bahwa Bank Syariah Sama dengan Bank Konvensional	0,05	2	0,10	2. Hambatan pemasaran
3	Kurangnya Pemahaman Masyarakat tentang Transaksi Syariah	0,05	2	0,10	3. Kendala pelayanan
4	Masyarakat sudah terbiasa dengan Bank Konvensional	0,10	1	0,10	4. Hambatan pengembangan
	Subtotal	0,30		0,40	
	Total	1		3,05	

Sumber: Data diolah, 2020

Pada tabel di atas diketahui bahwa faktor Melakukan Kerja Sama, faktor Didukung Pemerintah Daerah dan Ulama, dan faktor Masyarakat Kandungan Mayoritas Islam menjadi peluang utama dengan masing-masing mendapatkan skor 0,60. Di posisi kedua adalah faktor Fatwa MUI yang mendapatkan skor 0,45, dan pada posisi ketiga dengan skor 0,40 diisi oleh faktor Keinginan Masyarakat untuk Adanya Bank Syariah.

Sedangkan yang menjadi ancaman utama adalah faktor Adanya Bank Pesaing di Kab. Hulu Sungai Selatan dan faktor Masyarakat sudah terbiasa dengan Bank Konvensional dengan masing-masing skor 0,10. Di posisi kedua dan ketiga dengan masing-masing skor 0,10 adalah faktor Persepsi Masyarakat Bahwa Bank Syariah Sama dengan Bank Konvensional dan faktor Kurangnya Pemahaman Masyarakat tentang Transaksi Syariah. Penggabungan kedua faktor antara peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) menghasilkan total skor **3,05** yang diperoleh dari penjumlahan total nilai skor peluang (*Opportunities*) **2,65** dengan total nilai skor ancaman (*Threats*) **0,40**. Sehingga dapat diketahui bahwa Bank Kalsel KCS Kandungan mempunyai faktor peluang yang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor ancaman dalam menentukan strategi bersaingnya.

Dari hasil susunan Matrik IFAS dan Matrik EFAS di atas, menghasilkan rangkaian skor sebagai berikut:

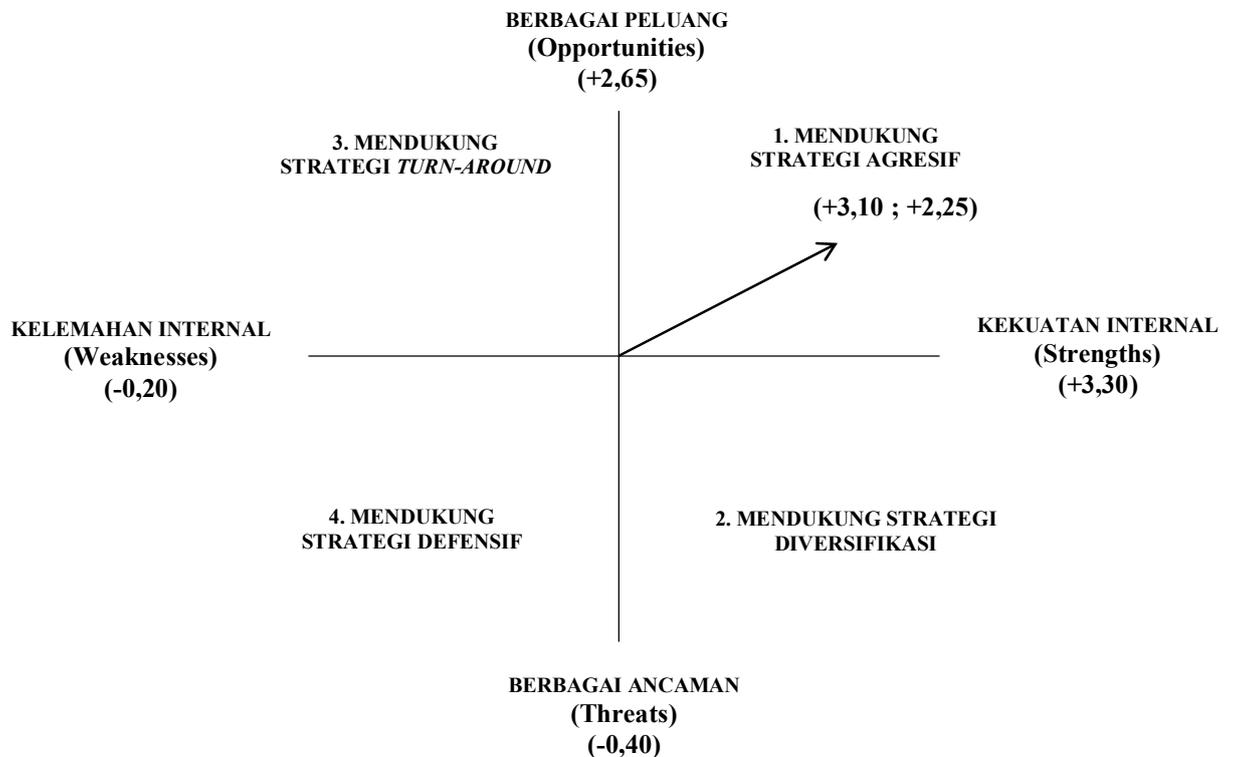
- 1) Kekuatan (*Strenghts/S*) = 3,30
- 2) Kelemahan (*Weaknesses/W*) = 0,20
- 3) Peluang (*Opportunities/O*) = 2,65
- 4) Ancaman (*Threats/T*) = 0,40

Nilai-nilai dari faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS) kemudian akan dijabarkan dalam bentuk diagram SWOT dan matriks SWOT, pada matriks IFAS dengan mengurangi nilai *strength* dengan nilai *weakness* dan pada matriks EFAS mengurangi nilai *opportunity* dengan nilai *threat*. Semua informasi tersebut kemudian disusun dalam bentuk diagram SWOT lalu matriks SWOT dan kemudian dianalisis untuk memperoleh strategi yang cocok pada perusahaan untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien dan berkelanjutan (Suranta, 2014).

d. Diagram SWOT

Setelah menganalisis dengan menggunakan Matriks IFAS dan Matriks EFAS, maka tahap selanjutnya adalah menggambar diagram SWOT untuk menentukan pilihan strategi bersaing yang akan digunakan oleh Bank Kalsel KCS Kandungan. Sehingga hasilnya sebagai berikut:

Gambar 4.2 Diagram SWOT Bank Kalsel KCS Kandangan



Sumber: Hasil Penelitian (Data diolah, 2020)

Pada gambar di atas dapat dilihat rincian nilai skor dari masing-masing faktor. Kekuatan (*Strengths*): **3,30**, Kelemahan (*Weaknesses*): **0,20**, Peluang (*Opportunities*): **2,65**, dan Ancaman (*Threats*): **0,40**. Maka diketahui nilai Kekuatan (*Strength*) berada di atas nilai Kelemahan (*Weaknesses*) dengan selisih (+)**3,10** dan nilai Peluang (*Opportunities*) berada di atas Ancaman (*Threats*) dengan selisih (+)**2,25**. Sehingga pada diagram SWOT di atas dapat diketahui bahwa Bank Kalsel KCS Kandangan berada pada kuadran I yaitu dengan **mendukung strategi agresif**.

e. Matriks SWOT

Untuk menentukan pilihan strategi bersaing pada Bank Kalsel KCS Kandangan yang lebih spesifik daripada yang didapat dengan diagram SWOT, selanjutnya dilakukan dengan matriks SWOT. Sehingga hasilnya nampak seperti di bawah ini:

Tabel 4.4 Matriks SWOT Bank Kalsel KCS Kandangan

	<p><i>STRENGTHS (S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Satu-satunya Bank Syariah di Kab. Hulu Sungai Selatan 2. Lokasi Strategis 3. Layanan Berbasis Digital 4. Jaringan Ada di Seluruh Kabupaten 5. Bank Milik Pemerintah 6. Kualitas Pelayanan yang Terstandarisasi 7. Speed and Comply sebagai Budaya Kerja 	<p><i>WEAKNESSES (W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk Syariah tidak Selengkap Produk Konvensional
<p><i>OPPORTUNIES (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keinginan Masyarakat untuk Adanya Bank Syariah 2. Melakukan Kerja Sama 3. Didukung Pemerintah Daerah dan Ulama 4. Masyarakat Kandangan Mayoritas Islam 5. Fatwa MUI 	<p><i>STRATEGI SO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Hubungan Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan. (s1, s4, s7, o1, o2, o3, o4, o5) 2. Memaksimalkan <i>Cross Selling</i>. (s1, s2, s3, s4, 	<p><i>STRATEGI WO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pengertian kepada masyarakat bahwa walaupun Bank Kalsel KCS Kandangan tidak selengkap Bank Konvensional, tapi punya nilai plus yaitu produk-produk yang dijual sesuai dengan syariah. (w1, o1, o3, o4, o5)

	s5, s6, s7, o1, o2, o3, o4, o5)	
TREATHS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya Bank Pesaing di Kab. Hulu Sungai Selatan 2. Persepsi Masyarakat Bahwa Bank Syariah Sama dengan Bank Konvensional 3. Kurangnya Pemahaman Masyarakat tentang Transaksi Syariah 4. Masyarakat sudah terbiasa dengan Bank Konvensional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan sistem transaksi yang sesuai syariah (s1, s6, s7, t1, t4) 2. Mensosialisasikan kepada masyarakat tentang prinsip dasar Bank Kalsel KCS Kandangan dan perbedaannya dengan Bank Konvensional. (s1, s4, t1, t2, t3, t4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mensosialisasikan tentang prinsip dasar Bank Kalsel KCS Kandangan dan perbedaannya dengan Bank Konvensional kepada masyarakat melalui pemasaran-pemasaran, seperti langsung mendatangi ke para pelaku bisnis. (w1, t1, t2, t3, t4)

Sumber: Hasil Penelitian (Data diolah, 2020)

Dengan matriks SWOT perusahaan bisa menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi (Umar, 2013). Masing-masing alternatif strategi Bank Kalsel KCS Kandangan sebagai berikut:

1) Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

- Meningkatkan hubungan tali silaturahmi dengan para Ulama untuk bekerja sama mensosialisasikan kepada masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan. (SO-1)
- Memaksimalkan *Cross Selling*. (SO-2)

2) Strategi ST (*Strength-Threats*)

- Mempertahankan sistem transaksi yang sesuai syariah. (ST-1)
- Mensosialisasikan kepada masyarakat tentang prinsip dasar Bank Kalsel KCS Kandungan dan perbedaannya dengan Bank Konvensional. (ST-2)

3) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

- Memberikan pengertian kepada masyarakat bahwa walaupun Bank Kalsel KCS Kandungan tidak selengkap Bank Konvensional, tapi punya nilai plus yaitu produk-produk yang dijual sesuai dengan syariah. (WO-1)

4) Strategi WT (*Weakness-Threats*)

- Mensosialisasikan tentang prinsip dasar Bank Kalsel KCS Kandungan dan perbedaannya dengan Bank Konvensional kepada masyarakat melalui pemasaran-pemasaran, seperti langsung mendatangi ke para pelaku bisnis. (WT-1)

Tabel 4.5 Rumusan Strategi Matriks SWOT Bank Kalsel KCS Kandangan

	<i>STRENGTHS (S)</i>	<i>WEAKNESSES (W)</i>
<i>OPPORTUNIES (O)</i>	STRATEGI SO $= 3,30 + 2,65$ $= 5,95$	STRATEGI WO $= 0,20 + 2,65$ $= 2,85$
<i>TREATHS (T)</i>	STRATEGI ST $= 3,30 + 0,40$ $= 3,70$	STRATEGI WT $= 0,20 + 0,40$ $= 0,60$

Sumber: Hasil Penelitian (Data diolah, 2020)

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa Bank Kalsel KCS Kandangan perlu memanfaatkan strategi **SO** yang mempunyai nilai skor tertinggi yaitu **5,95**, yang selanjutnya diikuti strategi **ST = 3,70**, strategi **WO = 2,85**, dan strategi **WT = 0,60**.

f. Implementasi Strategi

Implementasi strategi yang dapat digunakan oleh Bank Kalsel KCS Kandangan sebagai strategi bersaing. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan diagram SWOT pada gambar 4.2, Bank

Kalsel KCS Kandangan berada pada kuadran I dengan **mendukung strategi agresif**. Menurut Rangkuti (2014), posisi pada kuadran I dengan mendukung strategi agresif, “Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).” (hal. 20-21).

Dan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan rumusan strategi matriks SWOT pada tabel 4.4, Bank Kalsel KCS Kandangan perlu memanfaatkan strategi **SO** yang mempunyai nilai skor tertinggi yaitu **5,95**. Menurut Umar (2013), Strategi SO yaitu strategi yang ada didasarkan pada jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang ada untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebanyak-banyaknya. Maka implementasi strategi bersaing Bank Kalsel KCS Kandangan adalah:

- 1) Meningkatkan Hubungan Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan.

Dalam melaksanakan strategi pertumbuhan (*Growth*), Bank Kalsel KCS Kandangan meningkatkan hubungan tali silaturahmi mereka dengan para Ulama di Kab. Hulu Sungai Selatan untuk bekerja sama mensosialisasikan kepada masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan. Dengan masyarakat yang mayoritas beragama Islam tentunya peran para Ulama sangat diperlukan, karena masyarakat muslim

tentu akan mengikuti perkataan-perkataan para Ulama sebagai panutan mereka.

Meningkatkan hubungan tali silaturahmi dengan para Ulama untuk bekerja sama mensosialisasikan kepada masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandungan digunakan untuk memanfaatkan sisi kekuatan dari faktor satu-satunya Bank Syariah di Kab. Hulu Sungai Selatan, faktor jaringan ada di seluruh Kabupaten, dan faktor Speed and Comply sebagai budaya kerja. Dan juga untuk memanfaatkan sisi peluang dari faktor keinginan masyarakat untuk adanya Bank Syariah, faktor melakukan kerja sama, faktor didukung Pemerintah dan Ulama, faktor masyarakat Kandungan mayoritas Islam, dan faktor Fatwa MUI.

Dengan meningkatkan hubungan tali silaturahmi dengan para Ulama untuk bekerja sama mensosialisasikan kepada masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandungan, harapannya adalah semakin banyak Ulama yang mendukung dan bekerja sama dengan Bank Kalsel KCS Kandungan sekaligus mempengaruhi calon nasabah emosional untuk mempercayakan keuangannya pada Bank Kalsel KCS Kandungan. Yang pada akhirnya jumlah nasabah semakin meningkat dan mampu bersaing dengan Bank-bank

Konvensional di Kab. Hulu Sungai Selatan. Seperti pernyataan Bapak Sufrianto:

“Strateginya adalah meningkatkan hubungan tali silaturahmi dengan para Ulama untuk bekerja sama mensosialisasikan tentang Perbankan Syariah kepada masyarakat sehingga dapat merangkul masyarakat yang dulunya menolak sama sekali untuk bertransaksi atau menabung di Bank, sekarang mempunyai pilihan dengan hadirnya Bank Kalsel yang berprinsip secara syariah. Jadi masyarakat mempunyai alternatif untuk menyimpan dananya ataupun untuk melakukan transaksi di Bank Kalsel Syariah. Sebagai satu-satunya Bank Syariah di HSS, harapannya dapat merangkul sebanyak-banyaknya masyarakat yang konsen terhadap Bank Kalsel Syariah meskipun adanya Bank pesaing di HSS. Dengan adanya lokasi strategis, layanan digital, ditambah dengan sosialisasi ke masyarakat mengenai perbedaan prinsip Bank Kalsel Syariah, diharapkan tetap dapat bersaing dengan Bank Konvensional.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 01 Oktober 2020).

2) Memaksimalkan *Cross Selling*

Dalam melaksanakan strategi pertumbuhan (*Growth*), Bank Kalsel KCS Kandangan memaksimalkan *cross selling*³. Contohnya saat ini Bank Kalsel KCS Kandangan sudah banyak melakukan PKS (Penandatanganan Perjanjian Kerjasama) dengan yayasan-yayasan pendidikan dalam hal *payroll*⁴. Jadi di samping *payroll* gaji dan simpanannya melalui Bank Kalsel KCS Kandangan, mereka juga

³ *Cross Selling* adalah proses penjualan produk atau layanan yang berbeda kepada pelanggan untuk meningkatkan nilai penjualan. (Jagoan Hosting)

⁴ *Payroll* merupakan sistem administrasi penggajian atau cara hitung gaji karyawan pada sebuah perusahaan. (PT. Mid Solusi Nusantara, 2020)

berpeluang untuk menawarkan pembiayaan-pembiayaan kepada para guru dan yayasannya.

“Kami sudah banyak kerja sama dengan yayasan-yayasan pendidikan, strategi kami adalah mengoptimalkan cross selling. Cross selling itu artinya silang penjualan. Selama ini kita kerja sama dalam hal payroll. Payroll itu pembayaran gaji ke pegawai, pegawai yayasan pendidikan biasanya, sekolah seperti Qurrata A'yun. gaji gurunya kami yang membayarkannya, seperti menjadi pemegang kasnya. Di situ ada potensi kami bisa menawarkan ke gurunya untuk pembelian rumah, pembelian kendaraan. Kami punya opportunities sudah ada PKS ke instansi-instansi, strateginya kami melakukan cross selling. Jadi di samping payroll gajinya lewat kami, simpanannya lewat kami, kepada pegawainya kami tawarkan pembiayaan, kepada yayasannya juga kami tawarkan pembiayaan untuk pembangunan gedung sekolah.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 01 Oktober 2020).

Memaksimalkan *cross selling* digunakan untuk memanfaatkan sisi kekuatan dari faktor satu-satunya Bank Syariah di Kab. Hulu Sungai Selatan, faktor lokasi strategis, faktor layanan berbasis digital, faktor jaringan ada di seluruh Kabupaten, faktor Bank milik Pemerintah, faktor kualitas pelayanan yang terstandarisasi, dan faktor speed and comply sebagai budaya kerja. Dan juga untuk memanfaatkan sisi peluang dari faktor keinginan masyarakat untuk adanya Bank Syariah, faktor melakukan kerja sama, faktor didukung Pemerintah dan Ulama, faktor masyarakat Kandangan mayoritas Islam, dan faktor Fatwa MUI.

Dengan memaksimalkan *cross selling*, di samping meningkatkan penjualan produk, harapannya juga semakin banyak yayasan atau instansi yang bekerja sama dengan Bank Kalsel KCS Kandangan. Yang pada akhirnya jumlah nasabah semakin meningkat dan mampu bersaing dengan Bank-bank Konvensional di Kab. Hulu Sungai Selatan.

2. Analisis Kendala-kendala dalam Penerapan Strategi Bersaing pada Bank Kalsel Kantor Cabang Syariah Kandangan dengan Analisis POAC

- a. Meningkatkan Hubungan Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan.
 - 1) *Planning* (Perencanaan)

Untuk mengetahui perencanaan strategi bersaing Meningkatkan Hubungan Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Seksi Pemasaran Bank Kalsel KCS Kandangan. Adapun perencanaannya sebagai berikut:

“Kita bersinergis ke mitra-mitra, misalnya ke yayasan pendidikan. Kita juga aktif memanfaatkan dana CSR untuk bantuan sosial masyarakat, misalnya pengadaan ambulans ke yayasan atau Majelis Ta’lim yang merupakan mitra kita. Di situ selanjutnya peran dari tokoh Ulama dalam mensosialisasikan tentang keberadaan Bank Kalsel KCS Kandangan, jadi semacam sinergis seperti itu salah satu strateginya. Kita juga langsung kunjungan ke yayasan atau instansi untuk menggali peluang-peluang apa yang bisa disinergikan, yang menguntungkan kedua belah pihak. Bank dapat keuntungan yayasan dapat kemudahan.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 08 Oktober 2020).

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa perencanaan Meningkatkan Hubungan Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandungan sudah terlebih dahulu direncanakan dengan baik.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Dalam pengorganisasian strategi bersaing Meningkatkan Hubungan Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandungan, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pemasaran Bank Kalsel KCS Kandungan sebagai berikut:

“Para karyawan Bank Kalsel KCS Kandungan dalam mengemban tugasnya sudah sesuai dengan pembagian-pembagian yang ada di struktur organisasi. Dalam hal ini untuk pendekatan ke masyarakat sosialisasi produk-produk Bank Kalsel KCS Kandungan, itu ada pada bagian Kasi Pemasaran. Misalnya di dalam pengorganisasian Pemasaran, ada bagian Pemasaran ada juga bagian Analisis Risiko Kredit. Yang untuk pendekatan ke masyarakat langsung itu Pemasar Dana dan Pemasar Pembiayaan. Kalau untuk pendekatan kepada para Ulama itu bisa langsung oleh Kepala Cabang atau melalui Pemda, seperti mensupport acara-acara mereka.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 08 Oktober 2020).

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pengorganisasian Meningkatkan Hubungan Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandungan sudah terorganisir dengan baik.

3) *Actuating* (Pelaksanaan)

Dalam melaksanakan strategi bersaing Meningkatkan Hubungan Tali Silaturrahi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pemasaran Bank Kalsel KCS Kandangan sebagai berikut:

“Untuk pelaksanaan, kita melalui MUI HSS. Misalnya yang baru-baru ini kami kerja sama dalam hal sosialisasi penerimaan wakaf secara non tunai dengan QRCode. Kami mensosialisasikan ke Kecamatan-kecamatan, dan ini sudah sampai pada tahap kedua. Pertama di Kec. Kandangan Kota ada 35 mesjid, kemudian kemarin di Negara ada 56 mesjid dan beberapa Pondok Pesantren. Di situ kami bermitra dengan MUI HSS. Misalnya kami sebagai mitra menyediakan konsumsi, dan mereka yang mengkoordinir pelaksanaan.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 08 Oktober 2020).

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pelaksanaan Meningkatkan Hubungan Tali Silaturrahi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan sudah terlaksana dengan baik.

4) *Controlling* (Pengawasan)

Dalam mengawasi strategi bersaing Meningkatkan Hubungan Tali Silaturrahi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pemasaran Bank Kalsel KCS Kandangan sebagai berikut:

“Pengawasan itu setiap ada kesempatan kita melakukan kunjungan menanyakan bagaimana pelayanan Bank Kalsel KCS Kandangan. Kalau misalnya ada komplain, itu handling complaint-nya harus tepat. Misalnya ada nasabah bisnisnya yang sedang menurun, itu segera kami kunjungi. Kita berikan solusi supaya bisnisnya tetap jalan dan anggurannya tetap lancar.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 08 Oktober 2020).

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pengawasan

Meningkatkan Hubungan Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan sudah terawasi dengan baik.

5) Faktor Pendukung dan Faktor Kendala

“Pendukungnya adalah pemerintah, produk-produk sudah bisa bersaing, lokasi strategis, kantor baru, SDM mencukupi, infrastruktur yang memenuhi.”. (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 08 Oktober 2020).

Berdasarkan pernyataan Kepala Seksi Pemasaran Bank

Kalsel KCS Kandangan di atas tentang faktor pendukung dalam Meningkatkan Hubungan Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan, faktor pendukungnya yaitu Pemerintah, produk-produk yang sudah bersaing, lokasi strategis, kantor baru, SDM mencukupi, dan infrastruktur yang memenuhi.

Sedangkan faktor kendala dalam Meningkatkan Hubungan Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan, yaitu:

“Kurangnya kesadaran masyarakat tentang riba, karena masih ada masyarakat di Kandangan yang beranggapan bahwa Bank Syariah itu sama saja dengan Bank Konvensional.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

“Yang menghambat adalah opini masyarakat bahwa Bank Syariah itu sama saja dengan Bank Konvensional, ini mungkin karena sosialisasi tentang Bank Syariah belum secara luas diterima masyarakat.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 08 Oktober 2020).

“Masyarakat kalau dengar harus ber akad ini itu, masyarakat lebih senang ambil praktis saja dibanding dengan mengikuti aturan akad di Bank Syariah. Pemahaman masyarakat tentang transaksi syariah masih kurang. Ada juga masyarakat yang beranggapan bahwa berhubungan dengan Bank Syariah lebih rumit dibanding dengan Bank Konvensional.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

“Kesan sosial masyarakat pada Bank Syariah jika pembiayaan macet maka seolah-olah dianggap sudah selesai begitu saja, ada yang menganggap kalau macet tidak apa-apa. Padahal tidak begitu, karena ini dana masyarakat yang harus dipertanggungjawabkan yang harus dikembalikan. Ini menghambat kami dalam hal menyelesaikan pembiayaan bermasalah.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 18 September 2020).

Berdasarkan pernyataan Kepala Seksi Pemasaran Bank Kalsel KCS Kandangan di atas tentang faktor kendala dalam Meningkatkan Hubungan Tali Silaturahmi dengan Para Ulama untuk Bekerja Sama Mensosialisasikan kepada Masyarakat tentang Bank Kalsel KCS Kandangan, faktor kendalanya yaitu kurangnya kesadaran masyarakat tentang riba, opini masyarakat tentang Bank Syariah itu sama saja dengan Bank Konvensional, pemahaman masyarakat tentang transaksi syariah masih kurang, dan ada beberapa nasabah yang menganggap jika meminjam uang di Bank

Syariah uangnya tidak perlu dikembalikan meskipun uang itu dari Qardhul Hasan.

Berdasarkan kendala-kendala di atas, semuanya tentu saja akan mempengaruhi perkembangan Bank Kalsel KCS Kandangan dan perkembangan pola pikir masyarakat Kandangan itu sendiri. Kesalahpahaman ini menunjukkan belum meratanya informasi tentang Perbankan Syariah. Banyak masyarakat yang belum mengerti dengan benar apa itu Bank Syariah, bagaimana sistem yang dipakai, jenis-jenis produknya, dan bagaimana keunggulan Bank Syariah jika dibandingkan dengan Bank Konvensional.

b. Memaksimalkan *Cross Selling*

1) *Planning* (Perencanaan)

Untuk mengetahui perencanaan strategi bersaing Memaksimalkan *Cross Selling*, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Seksi Pemasaran Bank Kalsel KCS Kandangan. Adapun perencanaannya sebagai berikut:

“Untuk perencanaan cross selling, target yang ingin dicapai apa, mungkin untuk tahap ini kami lebih banyak menargetkan ke yayasan-yayasan pendidikan. Peluangnya di yayasan tersebut kami hitung, jumlah gurunya berapa, itu untuk menentukan berapa biaya promosi yang perlu disiapkan. Jangan sampai menargetkan sesuatu yang dari segi volume bisnisnya tidak terukur, nanti dalam hal menentukan cost and benefit-nya akan lepas jika tidak tahu target yang kita incar.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 08 Oktober 2020).

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa perencanaan Memaksimalkan *Cross Selling* sudah terlebih dahulu direncanakan dengan baik.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Dalam pengorganisasian strategi bersaing Memaksimalkan *Cross Selling*, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pemasaran Bank Kalsel KCS Kandangan sebagai berikut:

“Para karyawan Bank Kalsel KCS Kandangan dalam mengemban tugasnya sudah sesuai dengan pembagian-pembagian yang ada di struktur organisasi. Dalam hal ini untuk pendekatan ke masyarakat sosialisasi produk-produk Bank Kalsel KCS Kandangan, itu ada pada bagian Kasi Pemasaran. Misalnya di dalam pengorganisasian Pemasaran, ada bagian Pemasaran ada juga bagian Analisis Risiko Kredit. Yang untuk pendekatan ke masyarakat langsung itu Pemasar Dana dan Pemasar Pembiayaan.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 08 Oktober 2020).

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pengorganisasian Memaksimalkan *Cross Selling* sudah terorganisir dengan baik.

3) *Actuating* (Pelaksanaan)

Dalam melaksanakan strategi bersaing Memaksimalkan *Cross Selling*, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pemasaran Bank Kalsel KCS Kandangan sebagai berikut:

“Untuk pelaksanaannya, strategi kita melakukan kerja sama – kerja sama, melakukan pengelolaan keuangan mereka seperti payroll, dan penawaran-penawaran. Misalnya yayasan pendidikan pembayaran SPPnya melalui kami.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 08 Oktober 2020).

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pelaksanaan Memaksimalkan Cross Selling sudah terlaksana dengan baik.

4) *Controlling* (Pengawasan)

Dalam mengawasi strategi bersaing Memaksimalkan *Cross Selling*, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pemasaran Bank Kalsel KCS Kandangan sebagai berikut:

“Untuk pengawasan tentang cross selling, berarti kita bicarannya tentang angka. Setiap hari kita ada report penjualan harian, ada juga yang mingguan. Misalnya target pembiayaan masih kurang sekian miliar, itu sudah mengindikasikan bahwa ada kendala di dalam pencapaian target. Lalu kita monitoring. Misalnya untuk dana ada Pemasar Dana, kenapa ini tidak tercapai, apa saja yang sudah dilakukan, kurang lebih seperti itu. Jadi ada evaluasi. Kami memakai berkas data saja untuk pengawasan, pengawasan awalnya pasti dari data. Kalau perusahaan bisnis intinya target, meski tidur namun target terpenuhi itu bisa dibidang kinerjanya bagus, tapi jika bekerja dan target belum terpenuhi berarti ada yang salah dengan strateginya.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 08 Oktober 2020).

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pengawasan

Memaksimalkan *Cross Selling* sudah terawasi dengan baik.

5) Faktor Pendukung dan Faktor Kendala

“Untuk faktor pendukungnya lokasi strategis, layanan berbasis digital, jaringan ada di seluruh Kabupaten. Kalau untuk hambatannya meyakinkan masyarakat. Masih banyak yayasan-yayasan pendidikan yang mengelola keuangannya secara manual. Jadi meyakinkan para pemimpin yayasan atau instansi untuk mengelolakan keuangannya ke Bank Kalsel KCS Kandangan. Bagi mereka yang memikirkan masa depan untuk yayasannya menjadi lebih baik biasanya tertarik.” (Wawancara dengan Bapak Sufrianto, 08 Oktober 2020).

Berdasarkan pernyataan Kepala Seksi Pemasaran Bank

Kalsel KCS Kandangan di atas tentang faktor pendukung dan faktor

kendala dalam Memaksimalkan *Cross Selling*, faktor pendukungnya yaitu lokasi strategis, layanan berbasis digital, dan jaringan ada di seluruh Kabupaten. Sedangkan faktor kendalanya, yaitu meyakinkan masih banyak yayasan-yayasan pendidikan yang mengelola keuangannya secara manual. Jadi meyakinkan para pemimpin yayasan atau instansi untuk mengelolakan keuangannya kepada Bank Kalsel KCS Kandangan.