

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Bank Kalsel Syariah

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, dengan modal dasar sebesar Rp100.000.000,- (Seratus Juta Rupiah). Operasional bank berdasarkan ijin usaha dari Menteri Urusan Bank Central/Gubernur Bank Indonesia sesuai dengan Surat Keputusan Nomor 26/USB/65 tanggal 31 Maret 1965. Untuk menyesuaikan diri terhadap berbagai perkembangan terkini, sejak tanggal 11 November 2011 melalui Akta Notaris Nomor 13 dihadapan Nenny Indriani, SH,M.Kn notaris pengganti M. Farid Zain, SH, MH, Notaris di Banjarmasin yang di sahkan melalui Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor: AHU-58606.AH.01.01.Tahun 2011 tanggal 29 November 2011, maka PD Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan resmi berubah menjadi badan hukum menjadi PT. Bank Pembanguna Daerah Kalimantan Selatan dengan sebutan Bank Kalsel dengan modal dasar sebesar Rp 1.000.000.000.000,- (satu triliun rupiah). Pengalihan izin usaha dari Perusahaan Daerah ke Perseroan Terbatas diperoleh melalui Keputusan

Gubernur Bank Indonesia Nomor: 14/5/KEP.GBI/2012 tanggal 1 Februari 2012.

Tujuan pendirian Bank BPD Kalsel adalah untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah sebagai salah satu sumber Pedapatan Asli Daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat melalui kegiatan usaha perbankan berdasarkan prinsip konvensional maupun syariah.

Seiring dengan diberlakukannya dual banking sistem oleh Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan, Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan telah melakukan perubahan dengan Perda Nomor 16 Tahun 2003 yang memuat pembentukan operasional unit usaha syariah.

Pada tanggal 31 Agustus 2004 Bank BPD Kalsel Syariah hadir dalam rangka memberikan alternatif pelayanan perbankan kepada masyarakat Kalimantan Selatan yang mayoritas beragama Islam. Mulai membuka Kantor Cabang Syariah Banjarmasin yang berkantor di Jalan Brigjend H. Hasan Basry Banjarmasin. Dan pada tanggal 4 Desember 2005 telah dibuka Kantor Cabang Syariah Kandangan yang berkantor di jalan Jend. Sudirman RT.4 Tibung Raya Kandangan.

Bank BPD Kalsel sebagai salah satu alat kelengkapan Otonomi daerah di bidang perbankan mempunyai tugas:

- a. Sebagai penggerak dan pendorong laju pembangunan di Daerah.
- b. Sebagai pemegang kas daerah atau melaksanakan penyimpanan uang daerah.

- c. Sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah.
- d. Turut membina lembaga perkreditan (BKK & LPUK) dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) milik pemerintah provinsi dan pemerintah kota.¹

2. Visi Misi dan Budaya Kerja Bank Kalsel Syariah

Visi dan Misi Bank Kalsel telah disahkan oleh Manajemen Bank Kalsel seiring dengan pengesahan Rencana Jangka Panjang Perbankan Bank Kalsel. Serta berdasarkan keputusan Direksi No.8/KEP.DIR/ REN/ BPD/2011 tanggal 28 Februari 2011 tentang Visi dan Misi Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan.

a. Visi

Menjadi bank yang unggul di daerah dan berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi.

Secara Garis Besar, Visi Bank Kalsel mengandung dua Sasaran pokok yang tidak terlepas dari keinginan menjadi *Bank Regional Champion* di Kalimantan Selatan

b. Misi

- 1 Penyedia layanan jasa perbankan yang berkualitas
- 2 Penggerak pendorong ekonomi daerah
- 3 Pemegang atau penyimpan dana kas daerah
- 4 Salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah

¹Bank Kalsel, *Laporan Tahunan 2015 Annual Report* (Banjarmasin: Bank Kalsel, 2015), hlm. 204.

5 Turut membina lembaga perkreditan atau Bank Perkreditan Rakyat milik pemerintah provinsi dan pemerintah daerah.

c. Budaya Perusahaan

Pencapaian visi misi tersebut sangat didukung oleh nilai-nilai yang tertanam dan ditumbuh kembangkan oleh individu serta positioning perseroan sebagai lembaga keuangan syariah, sehingga harus digerakkan dengan sistem akhlak dan akidah sesuai dengan prinsip syariah.

Bank Kalsel Syariah menjunjung tinggi nilai kejujuran sejak awal rekrutmen, serta larangan menerima imbalan dalam bentuk apapun dari para nasabah dan mitra kerja.²

Selain itu Bank Kalsel Syariah juga dalam menyikapi risiko reputasi yang ditimbulkan karyawan akibat perilaku yang tidak sesuai dengan tatanan budaya, etika dan hukum.

Budaya perusahaan Bank Kalsel Syariah disingkat dengan Budaya Pasti Prima yaitu:

- 1 Pelayanan prima
- 2 Antusias
- 3 Kehati-hatian
- 4 Profesional
- 5 Integritas
- 6 Kerjasama

²Rinja Bayu Wanda, Staff Account Officer Bank Kalsel Syariah, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 25 April 2016.

3. Prinsip-prinsip Tata Kelola Bank Kalsel Syariah

Prinsip-prinsip mengenai tata kelola perusahaan secara Islam atau Syariah dan sesuai dengan praktek-praktek terbaik yang berlaku di perbankan nasional maupun internasional serta nilai-nilai yang ada di Bank Kalsel Syariah., merupakan dasar bagi perseroan untuk terus berupaya menjadi bank terbaik dalam penerapan *Good Corporate Governance* selama ini. Adapun nilai-nilai yang dimaksud dari aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Keterbukaan (*Transparency*) yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta mudah di akses oleh setiap orang yang berkepentingan. Keterbukaan tidak hanya mengungkapkan informasi yang dipersyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal penting dalam proses pengambilan keputusan sesuai dengan ketentuan syariah, tanpa mengurangi kewajiban bank untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan organisasi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Tanggung Jawab (*Responsibility*) yaitu kesesuaian pengelolaan bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan Bank yang sehat, serta melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya terhadap masyarakat dan lingkungannya.
- c. Akuntabilitas (*Accountability*) yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggung jawaban organ bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Manajemen Bank Kalsel Syariah harus dikelola secara

benar, terstruktur dan sesuai dengan kepentingan pelaku bisnis dengan tetap memperhitungkan kepentingan para pemangku kepentingan.

- d. Kewajaran (*fairness*) yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kesetaraan mengandung unsur kesamaan perlakuan dan kesempatan, sehingga tidak diperbolehkan membedakan antara satu nasabah dengan nasabah lainnya.
- e. Kemandirian (*independent*) prinsip ini mensyaratkan agar perusahaan dikelola secara profesional tanpa ada benturan kepentingan dan tanpa tekanan atau intervensi dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku.³

Bank Kalsel Syariah akan tetap konsisten dan tetap memegang komitmen untuk melaksanakan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, melalui penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang berkesinambungan, serta akan tetap mengimplementasikan berbagai program untuk memperbaiki, memperkuat dan menyempurnakan pelaksanaan praktik GCG di seluruh tingkatan organisasi secara optimal dan efektif.

4. Identitas Informan

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh penulis dengan cara wawancara langsung, penulis mendapatkan data-data yang berhubungan dengan Strategi

³Bank Kalsel, *Laporan Tahunan 2015 Annual Report* (Banjarmasin: Bank Kalsel, 2015), hlm. 204.

Positioning Bank Kalsel Syariah Menghadapi MEA dari satu orang Informan, yaitu Staff Account Officer Bank Kalsel Syariah Cabang Banjarmasin.

Nama : Rinja Bayu Wanda
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Jabatan : Staff Account Officer
Alamat : Banjarmasin

B. Penyajian Data

1. Kesiapan Bank Kalsel Syariah Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN

Pada tahun 2015 yang lalu bangsa-bangsa di kawasan Asia Tenggara atau lebih dikenal dengan ASEAN akan memasuki era baru dalam hubungan integrasi perekonomian dan perdagangan dalam bentuk Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Indonesia sebagai salah satu bagian dari integrasi MEA ini. Perekonomian secara nasional diharapkan dapat terus tumbuh dengan baik untuk menunjang persaingan di kawasan ASEAN.

Industri perbankan syariah memiliki peluang yang besar karena terbukti tahan terhadap krisis. Bahkan setelah kegagalan sistem ekonomi kapitalis, sistem syariah dipandang sebagai sebuah alternatif dan solusi untuk menyelesaikan permasalahan ekonomi dunia. Karena perbankan syariah memiliki beberapa keunggulan tersendiri. Pertama, bank syariah di anggap memberikan dampak yang lebih nyata dalam mendorong pertumbuhan ekonomi karena lebih dekat dengan sektor riil. Kedua, bank syariah juga tidak

mempunyai produk-produk yang bersifat spekulatif (*gharar*) sehingga mempunyai daya tahan yang kuat dan teruji ketangguhannya dari krisis keunggulan global. Ketiga, sistem bagi hasil (*profit-loss sharing*) yang menjadi ruh perbankan syariah yang akan membawa manfaat yang lebih adil bagi semua pihak.

Bank Kalsel merupakan Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan yang sejak kehadirannya pada 25 Maret 1964 telah membuka pintu kepada masyarakat yang ingin memanfaatkan layanan bank syariah. Kehadiran Bank Kalsel Syariah telah membawa dampak positif bagi masyarakat terutama bagi pendapatan daerah Kalimantan Selatan. Hingga saat ini Bank Kalsel memberikan layanan melalui 16 kantor cabang dan 29 kantor cabang pembantu dan di dukung dengan 19 kantor kas, 16 kas mobile, dan 141 ATM. Dan untuk Bank Kalsel Syariah sudah memiliki 2 kantor cabang syariah serta 8 kantor cabang pembantu yang strategis dan di dukung dengan 1 kantor kas, 2 *payment point*, 2 kas *mobile* dan 13 ATM dan melihat banyaknya kebutuhan orang akan jasa layanan perbankan syariah, maka Bank Kalsel Syariah ada rencana penambahan kantor cabang baru pada tahun yang akan datang agar lebih memudahkan masyarakat dalam bertransaksi menggunakan Bank Pembangunan Kalimantan Selatan atau Bank Kalsel Syariah.⁴

Bank Kalsel telah menyusun rencana strategi agar mampu bertahan dalam segala kondisi, karena Bank Kalsel lebih memfokuskan untuk banua

⁴Rinja Bayu Wanda, Staff Account Officer Bank Kalsel Syariah, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 25 April 2016.

atau untuk pembangunan Kalimantan Selatan yang lebih baik.⁵ Strategi tersebut berupa dari segi modal, produk, sumber daya manusia, informasi teknologi, pelayanan, dan kator cabang.

a. Modal

Bank Kalsel atau Bank Kalsel Syariah merupakan Bank Pembangunan Kalimantan Sealatan dan yang mempunyai saham adalah para pemerintah kota dan pemerintah daerah yang ada di Kalimantan Selatan. Dan pemegang saham pengendali atau *ultimate shareholder* adalah pemerintah kota Banjarmasin yang memiliki 32,44% saham pada Bank Kalsel.⁶

Saat ini Bank Kalsel Syariah fokus menjalankan strategi untuk peningkatan dana Pihak ketiga dalam menambah modal baik dari pemerintah daerah ataupun dari luar. Hal ini dilakukan secara berkesinambungan dengan melakukan diversifikasi sumber dana yang berasal dari dana masyarakat, sehingga dapat mendukung pencapaian ekspansi pembiayaan.

Peningkatan pendapatan yang bersumber dari bagi hsil serta melakukan efisiensi biaya, agar laba Perseroan meningkat dan berimbang pada pertumbuhan modal Perseroan yang optimal. Total pembiayaan termasuk pembiayaan Unit Usaha Syariah di tahun 2015 mencapai nilai Rp 7.613.978 juta.

⁵*Ibid.*

⁶Otoritas Jasa Keuangan. *Direktori Perbankan 2015* (Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan, 2015), hlm. 204.

b. Produk

Bank Kalsel memiliki sejumlah produk dana tabungan yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan nasabah. Produk dana tabungan Bank Kalsel Syariah sebagai berikut:

a. Giro *Ib Al-Amanah*

Merupakan simpanan dana pihak ketiga pada Bank Kalsel Syariah dengan prinsip Wadiah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek atau bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya, atau dengan pemindahbukuan.

b. Tabungan *iB Al-Barakah*

Merupakan simpanan dana pihak ketiga pada Bank Kalsel Syariah yang dapat ditarik setiap saat dan terhadapnya diberikan bagi hasil sesuai dengan nisbah yang disepakati.

c. Tabungan *iB Pelajar*

Merupakan simpanan yang dikhususkan bagi para pelajar baik SD, SLTP, dan SLTA yang dikelola berdasarkan akad Mudharabah dengan nisbah bagi hasil dan dapat ditarik setiap saat.

d. Tabungan *iB Haji Ar-Rahman*

Merupakan tabungan untuk memenuhi syarat dan jumlah ongkos naik haji (biaya penyelenggaraan ibadah haji) yang dikelola berdasarkan akad *Mudharabah Muthlaqah*.

e. *TabunganKu Ib*

Merupakan simpanan dana pihak ketiga pada Bank Kalsel Syariah dengan menggunakan akad Wadiah yang dapat ditarik setiap saat.

f. *Deposito Ib Mudarabah*

Merupakan simpanan berjangka berupa investasi sesuai syariah dengan prinsip akad *Mudharabah Muthlaqah* dengan nisbah bagi hasil khusus dengan jangka waktu 1, 3, 6, dan 12 bulan.

Adapun produk pembiayaan syariah adalah penyediaan dana atau tagihan yang dipersamakan dengan:

- a. Transaksi bagi hasil dalam bentuk *mudarabah* dan *musyarakah*
- b. Transaksi sewa menyewa dalam bentuk *ijarah* atau sewa beli dalam bentuk *ijarah muntahiya bittamlik*.
- c. Transaksi jual beli dalam bentuk piutang *Murabahah*, *Salam* dan *Istisna*
- d. Transaksi jual beli dalam bentuk piutang *qardh*.
- e. Transaksi sewa-menyewa jasa dalam bentuk *ijarah* untuk transaksi multijasa.⁷

Selain pendanaan dan pembiayaan Bank Kalsel Syariah menawarkan beragam layanan yang dapat mendukung usaha atau aktivitas bisnis nasabah. Layanan Bank Kalsel Syariah yang ditawarkan antara lain:

⁷Bank Kalsel, *Laporan Tahunan 2015 Annual Report* (Banjarmasin: Bank Kalsel, 2015), hlm. 163.

- a. *Payment Point* (Serambi) yaitu Layanan payment point memberikan kemudahan pada nasabah melakukan pembayaran berbagai tagihan bulanan, seperti tagihan telepon, PLN, PDAM dan PBB.
- b. Surat Keterangan Bank *IB* yaitu Surat keterangan yang dikeluarkan oleh Unit Usaha Syariah Bank Kalsel sebagai referensi nasabah untuk keperluan tertentu bahwa nasabah telah tercatat pada Bank Kalsel Syariah ataupun keterangan yang terkait dengan nasabah.
- c. Surat Dukungan Bank *IB* yaitu Surat pernyataan yang dikeluarkan Unit Usaha Syariah Bank Kalsel untuk mendukung nasabah dalam pelaksanaan proyek jika berdasarkan penilaian Unit Usaha Syariah Bank Kalsel proyek tersebut layak untuk dibiayai.
- d. Garansi Bank *iB* Merupakan jaminan yang diberikan oleh bank kepada pihak ketiga penerima jaminan atas pemenuhan kewajiban tertentu nasabah bank selaku pihak yang dijamin kepada pihak ketiga dimaksud. Garansi Bank *iB* diberikan dengan akad “*kafalah*” yaitu transaksi penjaminan yang diberikan oleh penanggung (*kafil*) kepada pihak ketiga atau yang bertanggung (*makful lahu*) untuk memenuhi kewajiban pihak kedua (*Makful ‘anhu/ashil*).
- e. Kiriman Uang *iB* merupakan Kiriman Uang *iB* diberikan dengan akad “*Wakalah*” yaitu pelimpahan kekuasaan oleh satu pihak (*muwakkil*) kepada pihak lain (*wakil*) dalam hal-hal yang boleh diwakilkan.
- f. *Jasa Pick Up Service dan Delivery Service*, Nasabah tidak harus mengunjungi kantor Bank Kalsel untuk mendapatkan pelayanan. *Pick*

up service dan delivery service memungkinkan pengambilan dana nasabah oleh petugas Bank Kalsel sesuai pertimbangan atau ketentuan yang berlaku.⁸

Tahun 2015, untuk produk unggulan di Unit Usaha Syariah masih sama seperti tahun sebelumnya yaitu Qardh Beragunan Emas , yaitu produk pembiayaan yang menggunakan akad *Qardh, Rahn, dan Ijarah* secara bersama yang merupakan satu kesatuan. Dimana pinjam meminjam dengan akad al-qardh dengan agunan penyerahan emas melalui akad *rahn* dan terhadap penyerahan emas tersebut nasabah dikenakan biaya pemeliharaan dan penyimpanan dengan akad *ijarah*. Untuk kedepannya, *Qardh Beragunan Emas iB Ar Rahman* akan dipasarkan tidak hanya di Kantor Cabang.⁹

Bank Kalsel Syariah dalam memasarkan produk melalui *personal selling* yaitu berinteraksi secara individu dan bertatap muka langsung. Selain melalui *personal selling* Bank Kalsel Syariah juga melakukan promosi melalui koran, majalah, spanduk dan media-media lainnya.¹⁰

c. Sumber Daya Manusia

Dalam pengkrekrutan karyawan atau calon karyawan Bank Kalsel Syariah memberikan pembekalan atau orientasi untuk pegawai baru dan

⁸*Ibid.*,hlm. 164.

⁹Rinja Bayu Wanda, Staff Account Officer Bank Kalsel Syariah, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 25 April 2016.

¹⁰*Ibid.*

pelatihan-pelatihan bagi pegawai yang sudah bekerja di Bank Kalsel Syariah agar mampu bersaing dengan bank-bank lain.¹¹

Upaya untuk memenuhi kebutuhan ketersediaan pegawai dalam jumlah dan kualitas yang memadai untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran bank dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu:

- a. Penerimaan yang bersumber dari internal Bank, dengan pertimbangan bahwa kualifikasi pegawai yang ada memang memungkinkan, disamping merupakan karier bagi pegawai yang bersangkutan, sehingga dengan cara ini pemenuhan kebutuhan pegawai dapat diperoleh secara lebih cepat.
- b. Penerimaan yang bersumber dari eksternal Bank, sepanjang calon dari dalam tidak ada yang memenuhi persyaratan dan dengan pendekatan ke berbagai sumber tenaga kerja, misalnya Perguruan Tinggi (PT) atau perusahaan yang menyediakan kandidat yang berkualitas tinggi (head-hunter). Khusus untuk penerimaan yang bersumber dari eksternal, Bank melakukan penerimaan dalam bentuk:

- 1) Penerimaan umum

Merupakan jenis penerimaan yang ditujukan kepada pelamar pada umumnya untuk mengisi jabatan di berbagai Unit Kerja.

¹¹*Ibid*

2) *Multi Level Entry (MLE)*

Merupakan jenis penerimaan yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan tenaga ahli atau tenaga berpengalaman di bidang tertentu.¹²

“Di tahun 2015 Divisi SDM telah melakukan perbaikan terhadap Buku Pedoman Penilaian Kinerja”.¹³ Sistem penilaian kinerja merupakan sekumpulan aturan, perangkat, mekanisme dan proses yang secara efektif membimbing para pegawai untuk mencapai sasaran kerjanya secara perseonal dalam kerangka mencapai target bank secara keseluruhan dimana hasil kerjanya dinilai secara lebih obyektif. Tujuan penerapan sistem tersebut digunakan untuk meningkatkan pencapaian atau prestasi setiap unit kerja, menambah kopetensi dan motivasi kerja pegawai serta menciptakan hasil penilaian kinerja yang lebih obyektif, transparan dan terukur, yang pada akhirnya dapat *berimbs positif* pada performa bank baik dari sisi keuangan maupun non keuangan.

Dalam rangka mengembangkan kompetensi dan karir erta menciptakan SDM yang berkualitas, Bank Kalsel Menjalankan program pembelajaran dan pengembangan (*Learning dan Development/L&D*) yang meliputi:

- a. Program-program pembelajaran Merupakan bentuk pelatihan yang dilaksanakan dengan titik berat pada peningkatan kemampuan teknis

¹²Bank Kalsel, *op. cit.*, hlm. 130.

¹³Rinja Bayu Wanda, Staff Account Officer Bank Kalsel Syariah, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 25 April 2016.

pegawai agar berhasil dalam menjalankan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Jenis-jenis program pembelajaran sebagai berikut:

1). *Inhouse Training* (IHT)

Adalah program pelatihan yang dilakukan dengan peserta secara keseluruhan berasal dari pegawai atas kerja sama dengan pihak luar sebagai penyedia jasa dan instruktur atau dikelola sendiri oleh bank dengan menggunakan pegawai sebagai instruktur.

2). Pelatihan khusus

a) *On Job Training* (OJT) merupakan program yang diselenggarakan dengan melibatkan pegawai dalam situasi kerja yang nyata di lapangan. Teori, prosedur dan segala informasi lainnya yang sudah diperoleh di kelas coba diterapkan dalam konteks sesungguhnya.

b) Tutorial, dalam bentuk proses transfer keterampilan dan pengetahuan dari seorang ahli kepada pegawai melalui serangkaian kelas, diskusi dan nerasi lainnya.

c) *Monitoring* adalah proses transfer kapabilitas strategis dari pegawai ahli atau yang berprestasi kepada pegawai lainnya melalui hubungan formal dan jangka panjang, yang melibatkan proses pembinaan, pelatihan, konseling dan umpan balik untuk mendorong pencapaian sasaran strategis perusahaan.

3). Pelatihan eksternal

- a) Pelatihan eksternal dalam negeri (Domestik), pelatihan domestik ini meliputi seminar, lokakarya, workshop, forum diskusi, dan lain-lain.
 - b) Pelatihan Eksternal Luar Negri, merupakan program pembelajaran tingkat lanjutan membahas masalah-masalah khusus yang dihadapi Bank.
- b. Program-program pengembangan adalah suatu bentuk peningkatan kapabilitas pegawai yang secara khusus dirancang dalam jangka panjang sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari upaya pengembangan kompetensi (mencakup teknis dan perilaku) serta karier Pegawai sejalan dengan career path management yang bersangkutan. Jenis-jenis program pengembangan itu adalah:
- 1). EDP (*Executive Development Program*), merupakan jenjang pendidikan perbankan tertinggi yang difasilitasi Bank bagi para Pegawai yang diproyeksikan menjadi pimpinan puncak (*top management*) di masa depan.
 - 2). BMDP (*Branch Manager Development Program*), adalah jenjang pendidikan perbankan level menengah yang difasilitasi Bank bagi para pegawai yang diproyeksikan menjadi pejabat eksekutif.
 - 3). FLMDP (*First Line Manager Development Program*), merupakan jenjang pendidikan perbankan yang difasilitasi Bank bagi para pejabat lini pertama yang diproyeksikan menjadi pejabat level menengah.

- 4). SDP (*Staff Development Program*), merupakan jenjang pendidikan perbankan yang difasilitasi Bank bagi para staf yang diproyeksikan minimal menjadi pejabat lini pertama sekaligus agen-agen perubahan (*change agent*) yang bersifat transformasional.
- 5). Studi Lanjut adalah program peningkatan jenjang pendidikan formal Pegawai dari Sarjana Strata 1 (S-1) menjadi Sarjana Strata 2 (S-2) melalui jalur reguler, bukan kuliah jarak jauh atau korespondensi.
- 6). Sertifikasi merupakan proses pemberian pengakuan terhadap kemampuan profesional Pegawai berdasarkan suatu standar kompetensi yang ditetapkan untuk memenuhi kualifikasi jabatan.¹⁴

d. Informasi Teknologi

Perkembangan bisnis yang semakin meningkat, menuntut teknologi informasi yang handal dan terpercaya dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin tajam dengan mengedepankan teknologi sebagai sebuah sarana pemasaran bisnis, sehingga teknologi harus dapat mendukung dalam memudahkan pengambilan sebuah keputusan yang cepat dan tepat. Dengan berkembangnya volume dan persaingan bisnis Bank Kalsel Syariah mengharuskan sebuah Teknologi Informasi (IT) yang mendukung, sehingga terus dilakukan beberapa pengembangan produk dan pelayanan yang telah dilakukan selama tahun 2015 sebagai berikut:

- 1). Penyempurnaan Data *Center* Lokasi Banjarmasin

¹⁴Bank Kalsel, *op. cit.*, hlm. 134.

- 2). Pengembangan *Core Banking*
- 3). Pengembangan *Fitur Payment*
- 4). Pengembangan aplikasi *Intern*
- 5). Implementasi Regulasi Bank Indonesia

e. Pelayanan

Dalam melayani nasabah atau calon nasabah, Bank Kalsel Syariah sudah memenuhi standar pelayanan karena disetiap minggu nya unit kerja pelayanan melaksanakan program *role play* untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah dalam bertransaksi di Bank Kalsel Syariah.¹⁵

Bank Kalsel telah melayani dan menjadi bagian dari kehidupan masyarakat Indonesia terutama Kalimantan Selatan. Kini, ditopang oleh kinerja dan pertumbuhan usaha yang sehat, Bank Kalsel Syariah bertekad untuk tetap menjadi bagian dari kehidupan masyarakat, melayani dengan lebih baik melalui prinsip *customer-oriented*, dimana seluruh kegiatan pemasaran dan pelayanan, semuanya dilakukan berdasarkan kebutuhan nasabah. Bank Kalsel Syariah mencanangkan perencanaan bisnis dengan strategi yang mengutamakan efisiensi dan efektifitas kerja serta berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dan pelayanan nasabah.

Dalam penyediaan produk dan jasa perbankan, Bank Kalsel telah menambah jenis produk perbankan serta meningkatkan nilai kredit yang

¹⁵Rinja Bayu Wanda, Staff Account Officer Bank Kalsel Syariah, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 25 April 2016.

disalurkan sehingga masyarakat memiliki pilihan produk perbankan yang lebih banyak dan lebih sesuai dengan kebutuhannya.¹⁶

f. Pendirian Kantor Cabang

Kantor Cabang yang dimaksud disini yaitu Kantor Cabang Syariah adalah kantor cabang unit syariah yang bertanggung jawab kepada Kantor Pusat bank syariah yang bersangkutan, dengan tempat usaha yang permanen dan alamat kantor yang jelas tempat kantor cabang syariah tersebut melaksanakan kegiatannya. Kantor Cabang Syariah diperuntukkan memenuhi kebutuhan nasabah khususnya pada layanan perbankan syariah dengan pola usaha syariah.

Bank Syariah memiliki rencana strategi dalam pendirian Kantor Cabang yaitu pengembangan jaringan atau penambahan kantor cabang khususnya Syariah atau kantor cabang pembantu syariaiah agar dapat melayani masyarakat lebih luas lagi dan memenuhi kebutuhan masyarakat akan perbankan yang berbasis syariah.¹⁷

2. Strategi *Positioning* Bank Kalsel Syariah

Bank Kalsel merupakan Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan yang sejak kehadirannya pada 25 Maret 1964 telah membuka pintu kepada masyarakat yang ingin memanfaatkan layanan bank syariah. Kehadiran Bank

¹⁶*Ibid.*

¹⁷*Ibid.*

Kalsel Syariah telah membawa dampak positif bagi masyarakat terutama bagi pendapatan daerah Kalimantan Selatan.

Berdasarkan data pada tahun 2014-2015, angka pertumbuhan aset Bank Kalsel Syariah menunjukan angka yang signifikan. Di tahun 2014 Bank Kalsel Syariah mencatatkan aset sebesar Rp 20.101 miliar menjadi Rp 555.688 miliar di tahun 2015.¹⁸

Sebagai sebuah bank persero, Bank Kalsel Syariah menyadari bahwa dengan strategi yang tepat dan selalu menjalankan syariah, Bank Kalsel akan terus dapat bersaing dan memberikan yang terbaik dari segi kinerja dan layanan dimasa yang sekarang dan yang akan datang. Dalam mempersiapkan diri untuk menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN, Bank Kalsel Syariah terus mengupayakan diri secara serius dan intensif dalam mengoptimalkan model bisnis dan memfokuskan segmen bisnis untuk memperkuat penetrasi pasar.

Sebelum masuk ke dalam strategi positioning Bank Kalsel Syariah, penulis akan menjabarkan tentang segmentasi dan targeting pasar dari Bank Kalsel Syariah, karena tanpa keduanya, positioning tidak akan bisa ditentukan dengan mudah.

a. *Segmentation*

Segmentasi pasar sangat penting bagi perusahaan, tanpa melakukan segmentasi pasar, maka perusahaan akan kacau tanpa tahu bagaimana kondisi dalam memasarkan produknya.

¹⁸*Ibid.*

Bank Kalsel Syariah membangun segmentasi nasabahnya kepada para nasabah yang tidak terlalu *mobile*, seperti pelajar, mahasiswa, dan semua lapisan masyarakat umum baik berbentuk perorangan maupun badan.

b. *Targeting*

Langkah seanjutnya adalah *targeting* . Bank Kalsel Syariah menargetkan kelompok masyarakat yang akan dijadikan prioritas. Dari hasil wawancara penulis, didapatkan bahwa Bank Kalsel Syariah menargetkan kelompok masyarakat diatas yaitu nasabah yang tidak terlalu *mobile*, seperti pelajar, mahasiswa, dan semua lapisan masyarakat umum baik berbentuk perorangan maupun badan.¹⁹

c. *Positioning*

Langkah selanjutnya dan terakhir barulah penulis menentukan strategi *positioning* Bank Kalsel Syariah, ada beberapa tahapan yang dilakukan yaitu:

1). Menidentifikasi Keunggulan Bersaing

Bank Kalsel Syariah yang merupakan Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatanyang berasaskan syariah memiliki beberapa keunggulan yaitu :

- a) Bank Kalsel merupakan bank terbaik atau peringkat pertama dari 16 Bank Pembangunan Daerah di tanah air dalam hal pelayanan.

¹⁹*Ibid.*

- b) Bank Kalsel merupakan salah satu bank terkemuka untuk daerah Kalimantan.
- c) Kegiatan operasional Bank Kalsel Syariah yang didukung oleh Manajemen Resiko dan Teknologi Informasi yang terus diperbaharui.
- d) Rekam jejak transformasi kegiatan usaha yang telah terbukti dengan baik melalui kepemimpinan tim manajemen berpengalaman.

Dalam sebuah persaingan atau dalam perlombaan, Bank Kalsel Syariah dituntut agar dapat bertahan di segala kondisi. Dan dalam mempertahankan serta meningkatkan keunggulan yang dimiliki. Untuk dapat terus tumbuh dan berkembang, diperlukan strategi usaha yang tepat dan efisien. Dengan menggunakan panduan pada visi dan misi serta langkah strategis, maka untuk menghadapi tahun 2016 telah ditetapkan strategi usaha yang bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja Bank Kalsel Syariah dan mengantisipasi perkembangan kompetisi perbankan yang semakin pesan. Strategi usaha tersebut yaitu:

- a) Peningkatan penghimpunan Dana Pihak Ketiga dengan target pertumbuhan yang lebih optimis serta memaksimalkan peranan promosi dan pemasaran.
- b) Penyaluran pembiayaan syariah yang agresif dan tidak melupakan prinsip kehati-hatian serta kualitas pembiayaan yang lebih baik.

- c) Meningkatkan probabilitas melalui perbaikan kinerja perusahaan dan pemasaran yang lebih agresif.
 - d) Pengembangan jaringan kantor dan peningkatan kerjasama dengan pihak lainnya.
 - e) Efektifitas bidang umum, terutama dalam efesiensi pengadaan yang tepat guna.
 - f) Pengembangan Teknologi Sistem Informasi (TSI) sesuai perkembangan zaman.
 - g) Pengembangan manajemen risiko.
 - h) Penelitian dan pengembangan inovasi dan pembenahan perusahaan yang lebih baik.
 - i) Memaksimalkan Unit Usaha Syariah.
 - j) Peningkatan kualitas dan kompetensi Sumber Daya Manusia.²⁰
- 2). Memilih keunggulan yang tepat

Bank Kalsel Syariah memiliki rencana strategis dalam memanfaatkan keunggulannya.²¹ Pada tahapan ini Bank Kalsel berkonsentrasi dalam peningkatan kinerja dan layanan terhadap nasabah yang didukung dengan sumber daya yang memelihara budaya kerja positif serta didukung dengan produk baru yang inovatif.

- 3). Mengkomunikasikan dan menyampaikan keunggulan kepada pasar.

²⁰Rinja Bayu Wanda, Staff Account Officer Bank Kalsel Syariah, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 25 April 2016.

²¹*Ibid.*,

Dari hasil wawancara yang penulis dapatkan di lapangan, Bank Kalsel Syariah dalam menyampaikan keunggulan yang dimiliki menerapkan beberapa strategi yaitu,

Strategi pertama, Bank menyampaikan secara langsung, yang berarti bank kalsel menawarkan atau menyampaikan langsung keunggulan melalui brosur kepada nasabah atau calon nasabah.

Strategi kedua, melalui *event* dan pameran sebagai ajang promosi untuk Bank Kalsel Syariah dalam memasarkan produk-produknya lewat sebuah event, pengetahuan calon nasabah atau pengunjung pada event tersebut menentukan suksesnya media promosi tersebut dalam memunculkan minat pengunjung yang datang.

Strategi ketiga, kerjasama dengan sekolah-sekolah dan lembaga pendidikan yang ada di Kalimantan untuk memasarkan produknya.²²

C. Analisis Data

1. Kesiapan Bank Kalsel Syariah dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN.

Analisis mengenai Kesiapan Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan atau Bank Kalsel dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean.

Dilihat dari data-data yang di dapat mengenai kesiapan bank Kalsel Syariah baik dari segi modal, produk, sumber daya manusia, informasi Teknologi dan pendirian kantor cabang maka Bank Kalsel Syariah masih belum maksimal dalam

²²*Ibid*

mempersiapkan diri menghadapi MEA. Penulis akan menganalisis mulai dari kesiapan modal sampai dengan kantor cabang.

a) Modal

Modal merupakan sebuah nyawa bagi perusahaan, tanpa modal perusahaan itu tidak akan berjalan sesuai dengan yang diinginkan dan mencapai suatu tujuan. Untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi MEA Bank Kalsel terutama untuk mencapai Visi Bank Kalsel yaitu untuk menjadi *Bank Regional Champion* (BRC) dalam memenuhi persyaratan modal yaitu memiliki modal 1 triliun, untuk Bank Kalsel atau Bank Kalsel Syariah punya strategi yang tepat yaitu memfokuskan diri untuk meningkatkan dana pihak ketiga baik dari pemerintah provinsi, pemerintah daerah maupun dari luar dengan menarik minat nasabah atau calon nasabah dalam menabung bisa dalam bentuk tabungan, deposito, dan giro. Dalam meningkatkan modal yaitu dari pemerintah ataupun dari nasabah Bank Kalsel Syariah membagi keuntungan berdasarkan prinsip syariah yaitu dengan bagi hasil dan tidak berdasarkan bunga yang hukumnya riba dan di dalam islam riba hukumnya haram. Dalam perbankan syariah mereka menjalankan usaha berlandaskan syariah dan sesuai dengan fatwa Dewan Pengawas Syariah. Hubungan Bank Kalsel Syariah dengan nasabah Bank Kalsel Syariah yaitu dalam bentuk kerja sama atau kemitraan yang berlandaskan keadilan dan sesuai dengan hukum islam.

b) Produk

Dalam mempersiapkan diri menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean sebuah perusahaan atau Bank hendaknya menciptakan produk yang inovatif, berbeda dengan produk perusahaan lain, memiliki daya tarik tersendiri untuk menarik

minat calon nasabah untuk bergabung dengan perusahaan tersebut. Bank Kalsel Syariah memiliki beberapa produk yang terbagi menjadi tiga kategori yaitu produk simpanan, pembiayaan dan layanan atau jasa. Dalam mengeluarkan produk Bank Kalsel menggunakan akad *mudharabah, musyarakah, wadiah, salam, istisna, qard, ijarah, ijarah muntahiya bittamlik, dan akad hawalah*. Semua akad Bank Kalsel Syariah sesuai dengan fatwa DSN dan tidak mengandung unsur riba. Bank Kalsel Syariah dalam mempersiapkan menghadapi MEA hanya fokus kepada produk yang ada dan tidak ada produk terbaru sampai pada akhir tahun 2015. Bank Kalsel Syariah hanya fokus untuk mengembangkan produk yang ada. Padahal dalam menghadapi MEA dan untuk bersaing dengan bank-bank yang ada it diperlukan produk yang inovatif dan memiliki daya tarik tersendiri untuk menarik minat calon nasabah .

c) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan untuk mengelola dan mengatur jalannya perusahaan sumber daya manusia atau karyawan dalam sebuah bank khususnya Bank Kalsel Syariah sudah memiliki struktur organisasi dimana karyawan sudah memiliki tugasnya masing-masing dalam perusahaan tersebut. Sumber daya manusia yang berkualitas akan menunjang kemajuan dan kesuksesan perusahaan. Bank Kalsel Syariah dalam mengkrekrut pegawai atau karywan itu melalui beberapa tahap proses perencanaan, rekrutmen, dan penyeleksian. Setelah resmi menjadi karyawan Bank Kalsel Syariah memberikan pembelajaran dan pengembangan kepada karyawan agar berkualitas dan mampu bersaing dengan sumber daya manusia dari bank-

bank lain. Tetapi banyaknya SDM Bank Kalsel Syariah itu merupakan lulusan yang tidak benar-benar dari jurusan ekonomi syariah atau perbankan syariah maka masih banyak SDM Bank Kalsel Syariah yang tidak paham tentang produk-produk syariah, hendaknya Bank Syariah mengkrekrut pegawai itu yang sesuai dengan jurusannya, karena mereka lebih menguasai tentang perbankan syariah, produk-produk syariah dan itu akan menunjang kemajuan suatu perusahaan.

d) Informasi Tknologi

Dalam perusahaan atau bank, Teknologi itu sangat penting demi memudahkan pekerjaan karyawan, hubungan karyawan untuk berkomunikasi mengirim data yang jauh berbeda tempat, dan juga memudahkan nasabah atau calon nasabah dalam bertransaksi. Apabila teknologi suatu Bank itu memadai seiring jaman maka para calon nasabah atau nasabah akan merasa puas dan nyaman dalam menggunakan jasa atau produk suatu bank. Teknologi Bank Kalsel Syariah saat ini masih belum memadai dibandingkan dengan bank-bank pesaing lainnya, terlihat dari status bank yang belum devisa, tidak adanya storan tunai seperti Bank Bni dan bank lainnya. Walaupun teknologi Bank Kalsel Syariah belum memadai tetapi Bank Kalsel Syariah akan terus memperbaharui informasi teknologi demi kenyamanan nasabah dalam bertransaksi menggunakan produk dan layanan perbankan syariah. Karena dalam sebuah perusahaan sekarang ini sistem informasi teknologi itu sangat penting dimana manusia sekarang ini tidak ingin ribet, mereka ingin cepat maka dari itu perusahaan harus memiliki teknologi informasi sesuai dengan perkembangan zaman. Dengan teknologi informasi dapat meningkatkan dan memungkinkan berbagai kegiatan atau pekerjaan dengan cepat,

akurat dan akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan menunjang kemajuan sebuah perusahaan.

e) Pelayanan

Pelayanan dalam sebuah perusahaan juga sangat penting karena pelayanan yang baik akan menciptakan loyalitas pelanggan atau nasabah, sehingga nasabah merasa dihargai dan merasa nyaman menjadi bertransaksi dengan Bank tersebut. Dalam sebuah bank standar pelayan sangat penting begitu juga dengan pelayanan Bank Kalsel Syariah yang terus ditingkatkan dengan melakukan *role play* setiap minggunya. Dalam islam pelayanan diperintahkan untuk jangan memberikan yang buruk atau tidak berkualitas, melainkan yang berkualitas kepada orang lain, apabila sebuah perusahaan berjanji maka hendaknya ditepati dengan tepat waktu, cepat tanggap dalam melayani nasabah, sopan santun, respek terhadap konsumen, dan memberikan perhatian secara individu terhadap nasabah. Begitu pula yang dijalankan oleh pihak Bank Kalsel Syariah yaitu memberikan pelayanan dan pemasaran dilakukan berdasarkan kebutuhan nasabah.

f) Pendirian Kantor Cabang

Tanpa kantor sebuah perusahaan tidak bisa disebut perusahaan, perusahaan itu selalu memiliki kantor, semakin banyak kantor cabang maka akan semakin banyak nasabah atau masyarakat yang terlayani dan memudahkan nasabah untuk bertransaksi langsung. Pada Bank Kalsel Syariah yang hanya memiliki 2 kantor cabang yaitu di kota Banjarmasin sebagai kantor cabang syariah utama dan di kota Kandangan. Pada tahun yang akan datang karena berlakunya MEA, ada rencana

penambahan kantor cabang dari Bank Kalsel Syariah agar masyarakat khususnya di Kalimantan Selatan lebih menyadari hukumnya riba dan lebih luas lagi bisa memasarkan produk-produk syariah dari Bank Kalsel Syariah yang berlandaskan syariah dan terhindar dari riba. Bank Kalsel Syariah belum ada rencana untuk mendirikan kantor cabang di luar Kalimantan Selatan karena Bank Kalsel Syariah hanya fokus kepada Kalimantan Selatan dan memajukan perekonomian Kalimantan Selatan melawati Bank Pembangunan Kalimantan Selatan atau Bank Kalsel. Jadi kalo untuk menghadapi MEA dari segi kantor cabang itu belum siap.

2. Strategi *positioning* Bank Kalsel Syariah menghadapi MEA

Analisis Strategi *Positioning* Bank Syariah menghadapi MEA menggunakan analisis SWOT yaitu metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi keunggulan, kelemahan, peluang dan tantangan dalam suatu proyek spekulasi bisnis.

Strategi-strategi yang sudah di terapkan Bank Kalsel Syariah dalam menghadapi Masyarakat ekonomi Asean yaitu dengan menetapkan segmentasi nasabah dan targetting kepada seluruh lapisan masyarakat, baik perorangan atau bada, bekerja sama dengan perguruan tinggi, bekerjasama dengan perusahaan seperti PT telkomsel, PT PLN dalam pembayaran. Berdasarkan data yang didapat dari Bank Kalsel Syariah maka muncul lah beberapa keunggulan dan kelemahan dari Bank Kalsel Syariah yaitu:

a. Keunggulan

- 1). Bank Kalsel merupakan bank terbaik atau peringkat pertama dari 16 Bank Pembangunan Daerah di tanah air dalam hal pelayanan.
- 2). Bank Kalsel merupakan salah satu bank terkemuka untuk daerah Kalimantan.
- 3). Memiliki program-program dan pelatihan khusus dan pengembangan untuk menciptakan SDM yang berkualitas.
- 4.) Kegiatan operasional Bank Kalsel Syariah yang didukung oleh Manajemen Resiko dan Teknologi Informasi yang terus diperbaharui.
- 5.) Rekam jejak transformasi kegiatan usaha yang telah terbukti dengan baik melalui kepemimpinan tim manajemen berpengalaman.

Berdasarkan keunggulan dari Bank Kalsel Syariah maka Bank Kalsel Syariah menyempaiakn dan mengkomunikasikan keunggulannya kepada pasar dengan beberapa strategi yaitu menyampaikan secara langsung, dimana pihak Bank Kalsel Syariah menyampaikn langsung kepada nasabah atau calon nasabah. Kedua menyampaikn tidak secara langsung bisa melalui event, media promosi dan bank Kalsel juga bekerja sama dengan sekolah-sekolah, perguruan tinggi, dan beberapa perusahaan yang ada di Kalimantan Selatan

b. Kelemahan

- 1). Masih kurangnya tenaga SDI yang mengerti dan paham betul dengan produk-produk syariah
- 2). Belum maksimalnya dalam mengenalkan dan memasarkan produk produk kepada masyarakat luas.

- 3). Kurangnya inovasi dalam membuat produk-produk baru.
- 4). Tidak terlalu kuat menanamkan *brand image* di dalam produk-produknya di dalam masyarakat luas.
- 5). Informasi teknologi yang belum terlalu memadai.
- 6). Kurangnya kantor cabang yang ada.

Di lihat Dari segi kelemahan Bank Kalsel Syariah belum bisa dikatakan siap dalam menghadapi masyarakat ekonomi Asean karena minimnya kantor cabang yang ada dan hanya berdiri di Kalimantan Selatan, informasi teknologi yang belum memadai dibandingkan dengan bank-bank lain yang sudah mampu mendirikan kantor cabangnya di luar negeri.

Selain mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan dari Bank Kalsel Syariah dalam menghadapi MEA, Kehadiran MEA juga memberikan peluang dan tantangan bagi industri keuangan syariaah khususnya Bank Kalsel Syariah. Berikut peluang dan tantangan Bank Kalsel Syariah dalam menghadapi MEA.

c. Peluang

- 1). Market yang dituju Bank Kalsel Syariah akan lebih besar dan beragam sehingga dapat memasarkan produknya lebih luas lagi dan semakin banyaknya masyarakat yang terlayani.
- 2). Semakin meningkatnya kesadaran dan minat masyarakat untuk bertransaksi dengan menggunakan jasa perbankan syariah.

Dengan berlakunya Masyarakat Ekonomi Asean dimana pasar potensial domestik akan diambil oleh pesaing negara tetangga yang tergabung dalam MEA Bank Kalsel Syariah bisa memanfaatkan pasar tersebut dengan membuat

dan mengembangkan produk yang lebih inovatif dan menciptakan *brand image* untuk menarik minat masyarakat atau calon nasabah.

d. Tantangan

- 1). Memperhatikan kualitas aset.
- 2). Memperkuat permodalan.
- 3). Persaingan mengumpulkan dana nasabah atau Dana Pihak Ketiga
- 4). Penguatan SDM karena masih kurangnya tenaga ahli terkait Perbankan Syariah baik secara kuantitas maupun kualitas.
- 5). Meningkatkan teknologi informasi

Dengan meidentifikasi keunggulan, kelemahan, peluang dan tantangan makan Bank Kalsel Syariah memiliki strategi dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean yaitu pengembangan menuju *spin off* telah menetapkan arah kebijakan sebagaimana tertuang dalam strategi pengembangan Unit Usaha Syariah Bank Kalsel 2020 yang disampaikan kepada Bank Indonesia, berupa

- 1) penggabungan Unit Usaha Syariah yang dimiliki Bank Pembangunan Daerah seluruh Indonesia untuk membentuk 1(satu) Bank Umum Syariah melalui forum Asbanda.
- 2) Penggabungan Unit Usaha Syariah yang dimiliki Bank Pembangunan Daerah regional Kalimantan, agar Bank Umum Syariah hasil pemisahan usaha dapat langsung berada dalam kelompok BUKU II, sehingga tanpa menghambat ekspansi usaha yang sangat dibatasi dalam kelompok BUKU I. Namun, jika upaya pemisahan usaha melalui penggabungan Unit Usaha Syariah antar Bank Pembangunan Daerah tersebut terkendala dan tidak

dapat direalisasikan Bank Kalsel tetap akan merealisasikan sendiri pemisahan usaha dimaksud pada tahun 2020.

- 3) Bank Kalsel mengupayakan dan mendorong penggabungan Unit Usaha Syariah yang dimiliki Bank Pembangunan Daerah seluruh Indonesia untuk membentuk 1(satu) Bank Umum Syariah melalui forum asbanda.
- 4) Mengupayakan dan mendorong penggabungan Unit Usaha Syariah yang dimiliki Bank-Bank Pembangunan Daerah regional Kalimantan.
- 5) Mengupayakan pemisahan Unit Usaha Syariah sendiri pada saat menjelang batas akhir atau pada saat kemampuan permodalan bank memungkinkan atau sekitar tahun 2020.

3. Analisis Tinjauan Manajemen Syariah

Dalam perbankan syariah dalam memajemen sebuah perusahaannya harus berdasarkan dengan al-quran dan hadist. Manajemen Pada Bank Kalsel Syariah yaitu dengan menganalisis perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Persainagan antar perusahaan saat ini semkakin ketat. Berbagai cara dilakukan oleh perusahaan untuk bisa memenangkan persainagn. Oleh karena itu sebuah perusahaan atau sebuah bank baik konvensional maupun bank syariah dalam menerapkan strategi maka tidak terlepas dari strategi manajemen baik berdasarkan syariah atau konvensional.

Bank syariah dalam menerapkan strategi manajemen berdasarkan syariah melalui empat tahapan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

a. Perencanaan Bank Kalsel Syariah mencanangkan perencanaan bisnis dengan strategi yang mengutamakan efisiensi dan efektifitas kerja secara berorientasi pada pemenuhan dan pelayanan nasabah. Hal ini dibuktikan dengan dirainya penghargaan pada tahun 2015 yaitu

- 1) *Best Overall Performance Best Service Excellence Monitor (BSEM) Award 2015 kerjasama Marketing Research Indonesia (MRI) dengan Infobank.*
- 2). *Gold Champion of Indonesia WOW Service Excellence Award 2015, Category Convencional Bank (BUKU I+II), Region Kalimantan.*
- 3.) *WOW Service Excellence Award 2015 (Banjarmasin WOW SEA 2015) yang diselenggarakan oleh Markplus Insight dan Mareketeers*

Dari penghargaan yang diperoleh Bank Kalsel itu sudah membuktikan bahwa Bank Kalsel atau Bank Kalsel Syariah sudah menjalankan perencanaan bisnis sesuai dengan visi misi. Pada Bank Kalsel Syariah dalam merencanakan atau pengambilan keputusan itu melalui rapat atau musyawarah bersama pemimpin dengan bawahan. Perencanaan pada Bank Kalsel Syariah sesuai dengan manajemen syariah yaitu tentang konsep perencanaan bedasarkan konsep pembelajaran dan hasil wawancara dengan orang-orang yang berkompeten, orang yang cermat, dan luas pandangannya dalam menyelesaikan persoalan. Hal ini bersandar dengan firman Allah

dalam surah *Al-Nahl*/16:43 yang isinya tentang bertanya kepada orang yang mempunyai pengetahuan lebih apabila kita tidak mengetahui. Dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN Bank Kalsel Syariah harus menyusun perencanaan yang tepat agar mampu dan siap bersaing dengan bank lain. Bank Kalsel Syariah memiliki perencanaan dari segi produk, modal, SDM, informasi teknologi dan perencanaan pendirian kantor cabang dalam menghadapi MEA seperti yang sudah dijelaskan di analisis data tentang kesiapan Bank Kalsel Syariah.

- b. Organisasi merupakan fungsi manajemen yang pasti ada di setiap perusahaan baik perusahaan besar atau perusahaan kecil, ataupun badan usaha. Tanpa adanya organisasi tidak mungkin perusahaan dapat berjalan dengan lancar untuk mencapai tujuannya, perusahaan tidak akan jalan atau tidak bisa bergerak, sebab organisasi perusahaan suatu kegiatan dari kelompok orang-orang adalah suatu tujuan. Pada Bank Kalsel Syariah terdapat struktur organisasi layaknya pada bank-bank lain. Pemimpin terdiri dari seorang direktur utama, dibantu dengan beberapa orang direktur umum dan direktur pada bidang-bidang tertentu. Bank Kalsel Syariah melaksanakan tugasnya dengan rasa tanggung jawab dalam mengerjakan tugasnya, bermusyawarah antara pimpinan dan bawahan dalam pengambilan keputusan. Hal ini sudah dijelaskan dalam buku manajemen syariah yaitu perngorganisasian yang baik itu hendaknya memiliki wewenang dan tanggung jawab sebagai pemimpin, konsepsi syura (bermusyawarah) dalam pengambilan keputusan tanpa menonjolkan sifat egois. Tetapi dengan adanya musyawarah bukan

berarti pemimpin tidak mempunyai hak dalam mengambil keputusan, pemimpin tetap punya hak dalam mengambil keputusan. Hal ini sesuai dengan sabda Rasulullah tentang dihalalkannya salah satu orang yang berkelompok untuk menjadi seorang pemimpin.

- c. Pengarahan dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan dan kebijakan internal yang diterapkan oleh perusahaan dan mengacu kepada prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan kewajaran, penerapan GCG dilaksanakan guna meningkatkan kualitas dan kuantitas perusahaan sebagai nilai tambah bagi *stakeholders*. Pengarahan yang diarahkan oleh pimpinan dalam mencapai tujuan yang diinginkan terbukti dengan diperolehnya penghargaan pada tahun 2015 terhadap kinerja keuangan yaitu:

- 1). *Infobank Diamon Trophy* majalah *Infobank* atas Kinerja Sangat Bagus selama 20 tahun berturut-turut.
- 2). *The Most Efficient Bank* dan *The Most Realible Bank* dari PT. Tempo Inti Media Harian dan *Indonesia Banking Schoolates* Kinerja atau Laporan Keuangan Bank Kalsel Tahun 2014.

Pengarahan dalam Bank Kalsel Syariah itu langsung dipimpin dan diarahkan oleh pemimpin yang berpengalaman dan yang mampu membina hubungan baik dan berkomunikasi baik dengan bawahan, mampu memberikan contoh yang baik terhadap bawahan, berakhlak mulia, adil, dan penyayang dan tidak ketinggalan yaitu harus bermusyawarah dengan bawahan seperti Rasulullah yang senantiasa bermusyawarah dengan para

sahabat atas suatu persoalan yang tidak ada ketentuan nash dari Allah secara jelas.

- d. Pengendalian (*controlling*) : Bank Kalsel Syariah merupakan suatu lembaga profit yang bergerak di bidang perbankan syariah yang menjadi icon dakwah islam dalam bidang ekonomi islam yang juga mempunyai sistem pengawasan kerja yang teratur, hal ini dibuktikan diberikannya gelar "*The Best Syariah Awards 2010*" untuk kategori aset kurang dari 500 miliar. Disamping itu juga memiliki desain ruangan yang bagus dan nyaman selain itu ditunjang dengan lokasi tempat yang strategis sehingga mampu menjadi daya pikat bagi nasabah untuk menjadi bagian dari Bank Kalsel Syariah sebagai partner dalam berwirausaha dan investasi berdasarkan prinsip syariah. Seperti firman Allah Qs. *Al-Nisa/4:58* yang artinya "*sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan menyuruh kamu apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil*". Didalam firman Allah tersebut di perintahkan agar dalam memimpin atau mengawasi harus bersikap adil.

Dari uraian diatas melihat penghargaan, dan hasil dari usaha Bank Kalsel Syariah telah menerapkan strategi manajemen dengan baik dan berlandaskan syariah.

Bank Kalsel Syariah di dorong untuk menjadi Bank Syariah pilihan khususnya untuk masyarakat Kalimantan Selatan melalui pemeliharaan budaya kerja yang positif, di dukung dengan produk baru yang inovatif,

pemenuhan terhadap aspek syariah, teknologi yang mendukung untuk memberikan pelayanan terhadap nasabah. Upaya tersebut akan lebih serius di tingkatkan agar bisa bersaing dan bertahan terutama di Kalimantan selatan dalam menghadapi MEA. Meskipun sebagian pihak mengkhawatirkan kesepakatan adanya MEA sebagai sebuah ancaman karena pasar potensial domestik akan diambil oleh pesaing dari negara lain, akan tetapi tidak beralasan jika memang Perbankan Syariah Indonesia mampu menunjukkan daya saing yang tinggi dan Bank Kalsel Syariah tetap percaya diri dalam menghadapi MEA .