

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Penyajian Data

a. Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Tanjung

Penggabungan PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah mengukir sejarah berdirinya Bank Syariah Indonesia (BSI). Pada 27 Januari 2021, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) resmi mengesahkan penggabungan tiga operasional bank syariah tersebut dengan surat nomor SR-3/PB.1/2021. Presiden Joko Widodo meresmikan kehadiran BSI pada 1 Februari 2021 atau 19 Jumadil Akhir 1442 H. Dengan hadirnya PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI), dunia perbankan di Indonesia telah menorehkan babak baru dalam sejarahnya. Kekuatan ketiga bank syariah digabungkan melalui merger ini, menghasilkan layanan yang lebih komprehensif, memiliki audiens yang lebih besar, dan memiliki kapasitas permodalan yang lebih tinggi. Bank Syariah Indonesia didesak mampu bersaing di skala global berkat dukungan pemerintah melalui Kementerian BUMN dan sinergi dengan dunia usaha. BSI merupakan inisiatif untuk mendirikan bank syariah yang menjadi kebanggaan masyarakat dan diharapkan dapat membangkitkan kembali pertumbuhan ekonomi nasional dan memajukan kesejahteraan masyarakat. Kehadiran Bank Syariah Indonesia juga merupakan representasi dari wajah keuangan Islam yang modern, inklusif, dan bermanfaat di Indonesia.

Sebelum melakukan merger dengan tiga bank lain yaitu Bank BRI Syariah, BNI Syariah, dan Mandiri Syariah, membentuk Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Tanjung adalah bank Mandiri Syariah. yang terletak di 12 Kel. Pembataan, Kec. Murung Pudak, Kab. Tabalong, Jl. Ir. Pangeran Haji Muhammad Noor.

b. Visi dan Misi

Visi :

Top 10 Global Islamic Bank

Misi :

- a. Menyediakan solusi keuangan syariah di Indonesia. Pada tahun 2025, melayani lebih dari 20 juta nasabah dan menduduki peringkat di antara 5 bank teratas dalam hal aset (500+T) dan nilai buku (50T).
- b. Tumbuh menjadi bank yang cukup besar yang menawarkan hasil terbaik bagi para pemegang saham. Top 5 Bank Indonesia dengan Profitabilitas Tertinggi (ROE 18%) dan Nilai Kuat (PB>2)
- c. Menjadi pemberi kerja pilihan dan sumber kebanggaan bagi talenta terbaik Indonesia. bisnis yang didedikasikan untuk pengembangan karyawan dan pemberdayaan masyarakat melalui budaya berbasis kinerja.

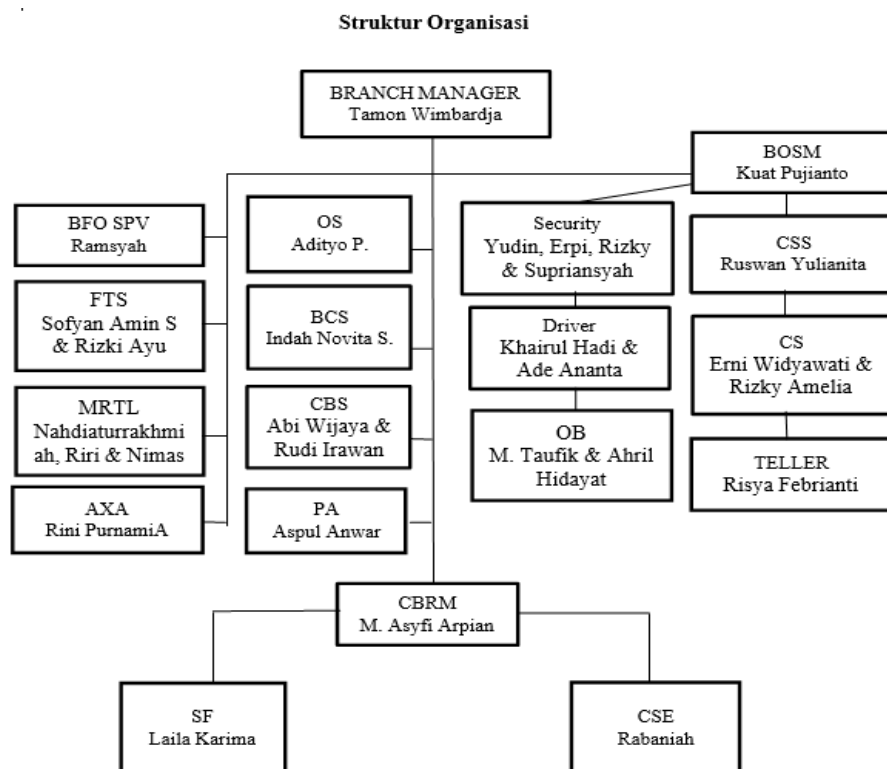
c. Nilai-nilai Budaya Organisasi

Tercantum dalam Budaya Kerja BSI yang dilambangkan dengan *Akronim* Akhlak adalah nilai dan norma budaya yang menjadi landasan bagi cara berpikir, bersikap, dan bertindak tertentu :

- 1) Amanah. Yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan
- 2) Kompeten. Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
- 3) Harmonis. Saling peduli dan menghargai perbedaan
- 4) Loyal. Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
- 5) Adaptif. Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
- 6) Kolaboratif. Membangun kerjasama yang sinergis (BSI) Bank Syariah Indonesia

d. Sturuktur Organisasi

Gambar 4.1 Struktur Organisasi BSI Kantor Cabang Tanjung



Sumber: Wawancara dengan bapak Kuat Pujianto sebagai branch operation and service manager

- Branch Manager (Tamon Wimbardji)
- BOSM (Kuat Pujiyanto)
- CSR(Erni Widyawati)
- CS (Rizky Amelia)
- Teller (Risya Febrianti)
- OS (Adityo Puguh)
- Driver (Khairul Hadi dan Ade Ananta)
- Security (Yudin, M. Erpi, Rizky Jolpan, dan Supriansyah)
- OB (M. Taufik dan Ahril Hidayat)
- CBS (Abi Wijaya dan Rudi Irawan)
- FTS (Sofyan Amin S dan Rizki Ayu Lestari)
- CSE (Rabaniah)
- CBRM (M. Asyfi Arpian)
- MRTL (Nahdiaturrakhmiah, Riri Lungan, dan Nimas Ella Citra)
- PA (Aspul Anwar)
- SF (Laila Karima)
- BFO (Ramsyah)
- BCS (Indah Novita Sari)

Description:*a. Branch Manager*

Manajer cabang adalah bos dan mengawasi semua tugas manajemen yang berkaitan dengan pencapaian tujuan laba, kinerja bisnis, tugas operasional, dan layanan cabang. Dia juga memastikan operasi yang bertanggung jawab dari semua unit bisnis yang dia koordinasi dan membuat keputusan keuangan dalam lingkup kewenangannya. Judul dan ringkasan pekerjaan. Berikut ini adalah kewajiban dan tanggung jawab :

- 1) Memastikan terpenuhinya pendanaan, FBI, margin kontribusi, dan kinerja bisnis sektor bisnis pembiayaan (mikro, business banking, consumer).
- 2) Memperluas portofolio pembiayaan, menghimpun dana dari pihak ketiga, meningkatkan kualitas pembiayaan, dan meningkatkan pendapatan non operasional, mengidentifikasi dan menyelidiki kemungkinan bisnis di bidang-bidang yang menjadi koordinasinya.
- 3) Menandatangani MoU PKS dan keagenan, serta menangani perjalanan umrah, dealer, toko emas, dan pemasok emas sesuai dengan kewenangan penandatanganan MoU PKS dan keagenan, serta menjaga dan meningkatkan standar pendanaan.
- 4) Memastikan terpenuhinya pendanaan, FBI, margin kontribusi, dan kinerja bisnis sektor bisnis pembiayaan (mikro, business banking, consumer).

- 5) Memperluas portofolio pembiayaan, menghimpun dana dari pihak ketiga, meningkatkan kualitas pembiayaan, dan meningkatkan pendapatan non operasional, mengidentifikasi dan menyelidiki kemungkinan bisnis di bidang-bidang yang menjadi koordinasinya.
- 6) Menandatangani MoU PKS dan keagenan, serta menangani perjalanan umrah, dealer, toko emas, dan pemasok emas sesuai dengan kewenangan penandatanganan MoU PKS dan keagenan, serta menjaga dan meningkatkan standar pendanaan.

b. Branch Operation dan Service Manager

Dalam rangka membantu tercapainya tujuan Kantor Cabang, Branch Operations dan Service Manager terlibat aktif dalam memastikan seluruh kegiatan operasional Kantor Cabang berjalan sesuai dengan ketentuan (Lembar Uraian Tugas). Berikut ini adalah kewajiban dan tanggung jawab :

- 1) Meningkatkan dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan oleh Kantor Cabang.
- 2) Meningkatkan pengelolaan dan penyelesaian pengaduan.
- 3) Mengawasi bagaimana operasi umum, pembukuan, transaksi kliring, dan tugas-tugas operasional lainnya dikelola untuk memastikan bahwa mereka efisien dan sesuai dengan aturan.
- 4) Mengawasi hal-hal yang berkaitan dengan cash management serta tata cara penilaian pengajuan, agunan, dan penetapan pembiayaan KPR memenuhi persyaratan.

- 5) Dengan penerapan Anti Pencucian dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU-PPT), mengelola kegiatan pelayanan keuangan operasional selama masa transisi serta mengelola dan memantau kegiatan analisa/pelayanan nasabah.
- 6) Memenuhi kewajiban dan tanggung jawab tambahan yang dituangkan dalam kebijakan internal Bank, termasuk mematuhi prinsip kehati-hatian dan kepatuhan syariah.

c. Customer Service Representative

Untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan, perwakilan layanan pelanggan mengawasi kegiatan layanan produk dan layanan, manajemen kas, dan pengembangan standar layanan (Lembar Uraian Pekerjaan). Berikut adalah tugas dan kewajibannya:

- 1) Mengawasi pelaksanaan pelayanan customer service dan teller transaction sesuai dengan standar pelayanan.
- 2) Meninjau dokumen layanan pelanggan dan transaksi teller serta memantau dan mengontrol pagu kas dalam batas yang ditetapkan.
- 3) Memonitor dokumentasi transaksi Customer service dan teller.
- 4) Melacak dokumentasi barang berharga (paspor, kartu ABM, PIN, dan barang lainnya).
- 5) Melacak dan menindaklanjuti penyelesaian pengaduan.
- 6) Melacak dan bekerja dengan cabang-cabang tertentu untuk mengelola operasi pusat kas dan pembayaran hutang kepada pihak ketiga untuk pengiriman uang cabang dan kegiatan pasokan Cash in Transit (CIT).

- 7) Melacak kapan data pelanggan baru dan lama telah dibersihkan, dan mendukung penjualan silang dan penjualan ke pelanggan.
- 8) Menjaga uang tunai yang sudah disediakan oleh pelanggan dan mengawasi pelaporan baik internal maupun eksternal.
- 9) Menerapkan konsep Counter Terrorist Funding (PPT), Know Your Customer (KYC), dan Anti-Money Theft (APU).
- 10) Menggunakan APU-PPT, yang merupakan singkatan dari Anti Pencurian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme, untuk melakukan analisis pelanggan dan aktivitas layanan.
- 11) Memenuhi tugas dan kewajiban tambahan.

d. Teller

Sesuai dengan lembar uraian tugas, teller bertanggung jawab untuk melakukan operasi layanan transaksi dana sesuai dengan permintaan klien, memantau pagu kas dan pelaporan untuk mendukung kegiatan operasional, dan mencapai tujuan perusahaan. Berikut adalah tugas dan kewajibannya:

- 1) Berdasarkan kebutuhan nasabah, menyediakan layanan transaksi dana tunai dan non tunai.
- 2) Mengelola mata uang dan menentukan uang mana yang layak edar dan mana yang tidak.
- 3) Menyampaikan laporan sesuai pedoman yang ditetapkan oleh pemangku kepentingan internal dan eksternal.
- 4) Menerapkan prinsip Anti Pencurian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Teroris (PPT).

- 5) Menerapkan aturan yang berkaitan dengan standar pelayanan.
- 6) Melaksanakan tugas dan kewajiban tambahan yang digariskan dalam ketentuan internal Bank dan memperhatikan prinsip kehati-hatian.

e. Operational Staff

Sesuai persyaratan dan SLA yang telah ditetapkan, *Staf Operasional* bertanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan jasa kliring, pembukuan transaksi operasional/layanan nasabah Kantor Cabang, dan pembukuan keuangan (Lembar Uraian Tugas). Berikut adalah tugas dan kewajibannya:

- 1) Mematuhi seluruh persyaratan yang berlaku pada saat melakukan penyelenggaraan transaksi kliring (SKNBI), transaksi transfer keluar, serta kliring keluar dan masuk.
- 2) Mematuhi seluruh persyaratan yang berlaku dalam melakukan transaksi kliring domestik maupun transaksi kliring lainnya (payroll, payment point, dan transfer mata uang asing).
- 3) Melaksanakan prosedur pembukuan, termasuk pembayaran biaya, pembiayaan bagi hasil, dan penyelenggaraan pembukuan lainnya..
- 4) Melacak semua transaksi dan administrasinya, mendokumentasikannya, dan memverifikasi bahwa laporan keuangan dicatat secara wajar dan benar.
- 5) Melakukan tugas-tugas administrasi untuk memastikan bahwa semua aset yang dimiliki bank telah diasuransikan.
- 6) Memenuhi tugas dan kewajiban tambahan yang digariskan dalam ketentuan internal Bank.

- 7) Memenuhi kewajiban dan tugas lain yang dirinci dalam peraturan internal Bank, berpegang pada prinsip kehati-hatian, mengikuti hukum syariah, dan tidak melanggar GCG (*Good Corporate Governance*).

f. Consumer Business Staff

Karyawan di bisnis konsumen melakukan aktivitas penjualan barang-barang dari bisnis pembiayaan konsumen dan melakukan akuisisi untuk memenuhi sasaran laba dan kinerja dana cabang (Lembar Uraian Pekerjaan). Berikut adalah tugas dan kewajibannya:

- 1) Untuk mencapai tujuan, terlibat dalam aktivitas penjualan seperti kanvas, memberikan presentasi, dan menjelaskan rencana, penetapan harga, dan produk.
- 2) Menepati janji bank kepada klien setelah aktivitas penjualan selesai.
- 3) Menyusun aplikasi untuk akun klien baru sesuai dengan syarat dan SLA.
- 4) Memberikan laporan kunjungan kepada pelanggan dan calon pelanggan yang menjadi target pasar atau pelanggan mereka saat melakukan operasi penjualan atau penjualan silang.
- 5) Menerapkan APU-PPT yang merupakan singkatan dari Anti Pencurian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme untuk melakukan kegiatan analisa dan pelayanan nasabah.
- 6) Melaksanakan tugas dan kewajiban tambahan yang digariskan dalam ketentuan internal Bank, dengan tetap berpegang pada prinsip kehati-

hatian, syariah compliance, dan tidak melanggar GCG (*Good Corporate Governance*).

e. Deskripsi Hasil Wawancara

Berdasarkan temuan penelitian lapangan penulis yang melibatkan wawancara langsung dengan informan (Pimpinan dan Staf) tentang prospek dan hambatan pertumbuhan bank syariah Indonesia (BSI) KC Tanjung, maka dapat disimpulkan temuan sebagai berikut :

a. Identitas Informan :

Nama : Kuat Pujianto

Ttl : Banjarnegara, 11 Oktober 1989

Pendidikan : S1

Pekerjaan : Branch Operation dan Service Manager

Alamat : Jl. Belimbing Raya Permai, Kel. Pembataan

Branch Operation and Service Manager Bank Syariah Indonesia KC Tanjung adalah Bapak Kuat Pujianto memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pendukung manajer cabang. Mengontrol tugas administrasi di kantor cabang terkait dengan administrasi kredit dan keuangan operasional (kasir dan dukungan operasional).

Kegiatan bawahannya dan tenaga kerjanya dipantau dan dikoordinasikan. Saat itu Bank Syariah Indonesia KC Tanjung merupakan bank Mandiri Syariah. Terletak di Jl. Ir. Pangeran Haji Muhammad Noor No.12 Kel. Pembataan, Kec. Murung pudak, Kab.

Tabalong, dan dibentuk sebagai hasil merger tiga bank yaitu Bank BRI Syariah, BNI Syariah, dan Mandiri Syariah.

Visi : TOP 10 GLOBAL ISLAMIC BANK. Misi :

- 1) Membuat produk keuangan syariah tersedia di Indonesia
 Pada tahun 2025, melayani lebih dari 20 juta nasabah dan menempati peringkat 5 bank teratas dalam hal aset (500+T) dan nilai buku (50T).
- 2) Tumbuh menjadi bank signifikan yang menawarkan nilai terbaik bagi pemegang saham. Top 5 bank Indonesia dengan profitabilitas tertinggi (ROE 18%) dan good value (PB > 2).
- 3) Menjadi perusahaan pilihan dan sumber kebanggaan bagi talenta terbaik di Indonesia sebuah korporasi dengan prinsip inti yang mendukung pemberdayaan masyarakat, berdedikasi pada pengembangan karyawan, dan memiliki budaya berbasis kinerja.

Produk bank syariah yang ditawarkan Tanjung KC antara lain pinjaman syariah, KPR syariah, giro syariah, dan tabungan syariah. Visi dan tujuan BSI harus dipahami dan dijunjung tinggi oleh setiap karyawan. Masalah yang melekat pada bank syariah Indonesia mencegah mereka berkembang sepenuhnya. Pertama, keuangan dan ekonomi Islam memiliki pangsa pasar yang relatif kecil. Hanya 9,9% dari semua keuangan konvensional sekarang tercatat dimiliki oleh bank

syariah dalam hal total aset. Kedua, saat ini pengetahuan tentang keuangan Islam relatif sedikit.

Tujuan pengembangan Bank Syariah Indonesia KC Tanjung meliputi perluasan pasar, penciptaan produk-produk baru bank syariah, peningkatan pemasaran dan sosialisasi produk-produk bank syariah, peningkatan standar layanan, dan perluasan kerjasama kelembagaan.

Tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) Bank Syariah Indonesia Tanjung KC dibagi menjadi tiga kategori yang berbeda: menghimpun dana masyarakat, menyalurkan dana kepada individu yang membutuhkan, dan menawarkan layanan perbankan syariah.

Di Bank Syariah Indonesia KC Tanjung, setiap pegawai minimal memiliki gelar sarjana. Namun, tidak semua karyawan bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikannya; sebaliknya, mereka telah belajar dari satu sama lain. Penatausahaan Bank KC Tanjung Syariah sebagai badan usaha di industri jasa merupakan prosedur formal yang dikendalikan oleh bank untuk menjamin kualitas layanan dan barang yang ditawarkan. Setiap pegawai wajib mengenal manajemen Bank Syariah Indonesia.

Perbankan syariah dapat berupaya untuk terus berekspansi dan berkembang agar dapat bersaing dengan perbankan konvensional dengan mengembangkan ceruk pasar, mengembangkan produk bank syariah, meningkatkan standar layanan, dan melakukan komunikasi yang terbuka dan transparan. Training dan sharing session merupakan

langkah awal dalam upaya meningkatkan standar proses pengenalan produk atau jasa di Bank Syariah Indonesia KC Tanjung.

Fasilitas kesehatan, fasilitas penunjang kerja, fasilitas remunerasi gaji, fasilitas cuti tahunan, fasilitas pengembangan diri, dan fasilitas belajar merupakan jenis fasilitas layanan yang diberikan oleh Bank Syariah Indonesia KC Tanjung kepada para pegawainya. Dana tidak dialokasikan oleh Bank Syariah Indonesia KC Tanjung untuk pembangunan sarana dan prasarana yang berkualitas. Uang yang disalurkan Bank Syariah Indonesia KC Tanjung hanya sesuai kebutuhan.

Unsur pendukung peningkatan standar SDM ketersediaan fasilitas, minat personel, motivasi, dan kompetensi. Pembinaan merupakan upaya untuk menghilangkan hambatan-hambatan yang menghambat pertumbuhan sumber daya manusia. Secara khusus, proses pembinaan, di mana seseorang mencoba untuk membantu orang lain dalam mengejar pengetahuan dengan mempromosikan pembelajaran mandiri, pengembangan pribadi, dan peningkatan kinerja.

b. Identitas Informan :

Nama : Erni Widiyawati
Ttl : Tabalong, 19 September 1995
Pendidikan : S2 / Magister
Pekerjaan : *Customer Service Representative (CSR)*

Alamat : Jl. Anggrek Pembataan. Kel. Pemabataan

Pelatihan dan tes rutin yang dilaksanakan sebulan sekali merupakan bagian dari rencana atau strategi pengembangan Bank Syariah Indonesia KC Tanjung untuk meningkatkan kualitas pool sumber daya manusianya. Dalam proses pengenalan produk atau jasa, dalam hal ini jasa pelumasan, karyawan menerapkan rencana atau strategi pengembangan yang ada. Rencana pengembangan mingguan, yang menyerukan sesi berbagi setiap Kamis untuk bertukar pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman dari operasi atau pusat, didukung oleh pimpinan Bank Syariah Indonesia, KC Tanjung. BOSM Bank Syariah Indonesia KC Tanjung saat ini berupaya meningkatkan standar sumber daya manusianya, termasuk anggota staf dan manajer cabang yang membuat program pelatihan dan sering bekerja dengan BOSM. Mereka terdiri dari Tim IB (Internalisasi budaya, atau praktik membangun dan menumbuhkan nilai-nilai budaya menjadi bagian diri yang bersangkutan contohnya menjaga akhlak.

KC Tanjung, mantan pimpinan Bank Syariah Indonesia, pernah memiliki rencana untuk menaikkan standar SDM dengan mewajibkan pelatihan bagi pekerja yang ingin berpindah peran. Peningkatan kualitas dapat dilakukan baik di dalam maupun di luar. Contoh peningkatan internal termasuk menjaga jadwal yang ketat, berpakaian secara profesional, dan tersenyum serta bertindak dengan percaya diri dan ramah. Sedangkan yang datang dari luar, khususnya pelatihan

bisnis. Penawaran produk unggulan seperti tabungan haji dan umrah, tabungan mudharabah, dan tabungan wadi'ah merupakan bentuk pelayanan yang diberikan sebagai karyawan berupa rencana atau strategi pengembangan kepada konsumen.

Cara terbaik untuk meningkatkan pembelajaran dari TOP 3 bank dan meningkatkan kualitas BSI adalah dengan terus menerus mengadakan training atau pelatihan. Karena adanya kebijakan rotasi dan mutasi, karyawan memiliki kesempatan untuk maju. Anjungan Tunai Mandiri (ABMS) memiliki banyak prospek produk juga. Karyawan di Bank Syariah KC Tanjung mengalami dilema karena banyak transfer yang tertunda atau sudah dilakukan tetapi tidak on track. Rotasi, bagaimanapun, adalah untuk beradaptasi dengan cepat. Dikarenakan rendahnya volume transaksi di bank syariah, produk kesulitannya masih belum bisa menyediakan ATM.

Bebas biaya admin bulanan, bebas biaya tarik tunai di semua abm bank, bebas biaya transaksi di EDC, dan kemudahan bertransaksi dengan mobile dan net banking adalah keuntungan bekerja sama dengan BSI KC Tanjung. Karena suasananya yang menyenangkan dan kelebihan yang ditawarkannya, seperti memupuk kerukunan dan kesatuan melalui keramahtamahan, Bank BSI semakin dikenal. Tidak semua pegawai di BSI KC Tanjung berasal dari Tanjung; beberapa manajer dari Solo dan beberapa dari Kalimantan Timur Karena bunga mengandung riba yang diharamkan bagi umat Islam, maka BSI KC

Tanjung Nini sangat berbeda dengan bank pada umumnya karena hanya menawarkan bagi hasil bukan bunga. Hal ini mirip dengan supervisi konvensional dalam hal pendekatan.

Bank Syariah KC Tanjung bekerjasama dengan berbagai bisnis dan perguruan tinggi, antara lain PDAM Tabalong untuk pembayaran tagihan, STIA Tabalong untuk pembayaran SPP, dan Yayasan Ashabul Kahfi untuk pembiayaan pendidikan. Prosedur awal dilakukan karena saling ketergantungan satu sama lain dan karena BSI menawarkan layanan pembayaran kepada pelaku usaha.

4.1 Tabel Ringkasan Data

No	Informan	Tantangan	Peluang
1.	Kuat Pujiyanto	Tidak ada alokasi dana, Bank Syariah Indonesia KC Tanjung hanya mengeluarkan dana untuk hal yang diperlukan.	Dalam upaya membantu mendidik orang lain dengan mempromosikan pembelajaran mandiri, pertumbuhan pribadi, dan peningkatan kinerja, pembinaan adalah proses pembinaan yang berupaya mengatasi faktor-faktor yang membatasi kemajuan sumber daya manusia.
2.	Erni Widiyawati	Karyawan di Bank Syariah KC Tanjung mengalami dilema karena banyak transfer	Bebas biaya admin bulanan, bebas biaya tarik tunai di semua abm bank, bebas biaya transaksi di EDC, dan

		<p>yang tertunda atau sudah dilakukan tetapi tidak on track. Rotasi, bagaimanapun, adalah untuk beradaptasi dengan cepat. Karena rendahnya volume transaksi di bank syariah, masalah produk masih belum bisa menawarkan ATM</p>	<p>kemudahan bertransaksi dengan mobile dan net banking adalah keuntungan bekerja sama dengan BSI KC Tanjung.</p> <p>Karena suasananya yang menyenangkan dan kelebihan yang ditawarkannya, seperti memupuk kerukunan dan kesatuan melalui keramahan, Bank BSI semakin dikenal. Tidak semua pegawai di BSI KC Tanjung berasal dari Tanjung; beberapa manajer dari Solo dan beberapa dari Kalimantan Timur.</p>
--	--	---	---

Sumber: Data Penulis 2023

f. Peluang dan Tantangan Pengembangan Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Tanjung

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan dengan wawancara secara langsung, maka peneliti mendapatkan 2 orang informan yaitu *Branch Office Service Manager (BOSM)* dan *Customer Service Representative*, BSI KC Tanjung. Adapun hasil dari wawancara dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut:

Tahun ini menjadi peluang dan tantangan besar bagi Unit Usaha Syariah (UUS) termasuk UUS Bank Pembangunan Daerah (BPD) di

Kalimantan untuk membuat kebijakan strategis *Spin Off*. Sesuai amanat Undang-Undang No. 21 tahun 2008, tahun 2023 merupakan batas akhir bagi bank umum konvensional yang memiliki UUS untuk melakukan penyapihan menjadi Bank Umum Syariah (BUS). Dalam UU tersebut, *Spin Off* wajib dilakukan maksimal 15 tahun sejak UU diterbitkan, dengan syarat *Share Asset*-nya mencapai minimal 50 persen dari aset bank induknya.

Ada tiga skenario yang setidaknya dapat dilakukan oleh UUS BPD yaitu:

- a. Konversi BPD menjadi BUS
- b. Merger/konsolidasi UUS BPD
- c. UUS BPD mengembalikan izin usaha dan/atau menjual asetnya ke bank syariah lain.

Terdapat 3 BPD yang telah menjadi BUS, yaitu BJB Syariah (2010), Bank Aceh Syariah (2016), dan Bank NTB Syariah (2018). UUS BPD lainnya masih menunggu dukungan kebijakan dan insentif dari pemangku kepentingan di daerah. POJK No.12/2020 tentang Konsolidasi Bank Umum mewajibkan modal inti minimum Bank Umum sebesar Rp3 triliun paling lambat akhir 2022. Namun, bagi BPD diberikan tenggat waktu hingga akhir 2024. Bagi bank selain Perusahaan Induk dalam skema Kelompok Usaha Bank (KUB) maka modal inti minimum sebesar Rp1 triliun. POJK No. 59/2020 tentang syarat dan tata cara pemisahan UUS mensyaratkan modal disetor pendirian BUS hasil pemisahan paling kurang Rp1 triliun dalam bentuk tunai. POJK ini merevisi PBI No. 15/2013 yang mensyaratkan modal disetor pendirian BUS

hasil pemisahan paling kurang Rp500 milyar. Tentu ini bukan nominal yang kecil untuk Pemerintah Daerah (Pemda) sebagai pemegang saham BPD, mengingat Pemda juga membutuhkan banyak dana. untuk penanganan pandemi dan pemulihan ekonomi daerah.

Berdasarkan tantangan tersebut, dalam konteks Kalimantan, pilihan merger UUS BPD Kaltimara, UUS BPD Kalsel, dan UUS BPD Kalbar menjadi Bank Kalimantan Syariah (BKS) menjadi strategis untuk menghasilkan bank syariah yang efisien, kuat, dan memiliki daya saing di regional Kalimantan. Secara umum, *Share Asset* Bank Syariah (BUS dan UUS) di Kalimantan masih sebesar 4,6 persen dari nasional dengan kontribusi UUS yang didominasi UUS BPD sebesar 40 persen. Hadirnya BKS akan mendorong perkembangan Perbankan Syariah di daerah dan nasional terutama potensi mendukung pembangunan Ibu Kota Negara (IKN) Nusantara di Kalimantan.

Upaya menuju BKS tentunya harus mendapatkan dukungan politik dari Pemda di Kalimantan selaku pemiliki modal. Untuk itu, dibutuhkan peran Pemerintah Pusat, Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS), termasuk Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) untuk mempertemukan Kepala Daerah se-Kalimantan. Adanya pertemuan ini bertujuan untuk mendapatkan dukungan kebijakan dan komitmen insentif dalam membangun BKS kuat di tengah kompetisi bisnis perbankan yang makin ketat.

Dalam jangka pendek, dibutuhkan tim khusus perwakilan dari UUS BPD Kaltimara, Kalsel, dan Kalbar untuk mengadakan riset komprehensif guna mengetahui kondisi pasar, preferensi nasabah *Existing*, kesiapan, dan kesediaan pegawai terhadap poses merger, posisi bank di antara bank pesaing, serta merumuskan strategi pemasaran setelah merger. Dalam hal ini Bank Syariah Indonesi terkhususnya KC Tanjung akan memiliki banyak peluang serta tantangan tersendiri dalam proses pembangunan Ibu Kota Negara (IKN) Yang terletak di Kalimantan Timur.

1. Peluang Pengembangan Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Tanjung

Menurut temuan Susenas 2019, jumlah penduduk Indonesia telah melampaui 267 juta orang, menurut angka dari Badan Pusat Statistik (BPS). Menurut temuan sensus 2019, terdapat 232 juta Muslim di Indonesia, atau 87,17% dari total populasi. Angka ini berdasarkan jumlah pemeluk agama resmi Indonesia. Salah satu negara yang memiliki populasi Muslim terbesar di dunia adalah Indonesia. Ini tidak diragukan lagi akan mendukung peningkatan fungsi industri Syariah karena bangsa ini memiliki mayoritas Muslim. Oleh karena itu tidak heran jika saat ini banyak bank konvensional yang mulai merambah sektor usahanya ke lembaga atau unit usaha syariah. Termasuk perbankan syariah.

Bank Syari'ah menempati posisi krusial dalam perbankan nasional. Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1990 Pasal 1 ayat 3 dan 4, yang menyatakan bahwa “Bank Umum adalah bank yang melakukan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip syariah

dan yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran”, adalah dinyatakan dalam sistem perbankan nasional bahwa bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah diakui keberadaannya. BPR adalah mereka yang beroperasi menurut praktik bisnis tradisional atau hukum syariah dan tidak menawarkan layanan untuk arus pembayaran. Dengan demikian, Perbankan Syariah diperbolehkan di Indonesia, di mana Muslim dan non-Muslim menikmati hak yang sama.

Pada tanggal 13 Februari; 2023, peneliti melakukan wawancara dengan informan 1 selaku *Branch Office Service Manager (BOSM)* dan informan 2 selaku *Customer Service Representative*, yang mengenai Bank Syariah Indonesia KC Tanjung yang memiliki rencana pengembangan, beliau menjelaskan:

Menurut Bapak Kuat Pujiyanto Bank Syariah Indonesia KC Tanjung memiliki rencana pengembangan seperti penetrasi pasar, mengembangkan produk bank syariah original dan inventif, meningkatkan promosi dan sosialisasi Produk bank syariah, peningkatan kualitas layanan, peningkatan kerjasama dengan institusi, dan penyesuaian target manajemen sesuai dengan tujuan bisnis.

Berikut juga yang disampaikan Ibu Erni Widiyawati terkait staf yang telah mengikuti seminar, pelatihan, workshop, atau kegiatan lainnya beliau menjelaskan :

Menurut Ibu Erni Widiyawati pelaksanaan seminar, pelatihan, dan workshop dilakukan seminggu satu kali selalu diadakan pelatihan online, sedangkan pelatihan offline hanya satu tahun sekali.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Bank Syariah Indonesia KC Tanjung memiliki rencana pengembangan penetrasi pasar, penciptaan produk bank syariah yang inovatif, peningkatan promosi dan sosialisasi produk bank syariah, peningkatan kualitas layanan, peningkatan kerjasama dengan institusi, dan penyesuaian target manajemen sesuai dengan kantor pusat dan karyawan. Seminggu sekali, pelatihan online selalu diadakan, sedangkan pelatihan offline hanya dilakukan bila diperlukan.

Menurut Bapak Kuat Pujianto menjelaskan peran utama bank syariah adalah mengumpulkan uang dari masyarakat umum, mendistribusikan uang itu kepada mereka yang membutuhkan, dan menawarkan layanan dalam bentuk layanan keuangan syariah. Fasilitas kesehatan, fasilitas penunjang kerja, fasilitas pembayaran gaji, fasilitas cuti tahunan, fasilitas pengembangan diri, dan fasilitas belajar merupakan beberapa jenis fasilitas pelayanan bagi pegawai Bank Syariah Indonesia KC Tanjung.

Berikut ini adalah temuan dari wawancara dengan Ibu Erni Widiyawati mengenai justifikasi apakah Bank Syariah Indonesia KC Tanjung menerapkan rencana atau strategi peningkatan dan pengembangan kualitas beliau menjelaskan :

Menurut Ibu Erni Widiyawati beliau sangat setuju terhadap penerapan rencana atau strategi peningkatan dan pengembangan kualitas, karna bisa dilihat dari penilaian setiap tahunnya di Bank Syariah KC Tanjung perkembangan nasabahnya selalu bertambah dan meningkat. Saran saya untuk meningkatkan mutu BSI adalah konsisten menjalankan training atau pelatihan supaya terus meningkat belajar dari TOP 3 bank.

Kesimpulan yang ditarik dari temuan wawancara adalah memperbanyak training atau pelatihan agar terus meningkatkan pembelajaran dari TOP 3 bank merupakan komponen kunci peningkatan kualitas BSI. Bank syariah juga berperan dalam mengumpulkan kontribusi dari masyarakat umum, mendistribusikan uang kepada mereka yang membutuhkan, dan menawarkan layanan keuangan Islam. Fasilitas kesehatan, fasilitas penunjang pekerjaan, fasilitas gaji, fasilitas cuti tahunan, fasilitas pengembangan diri, dan fasilitas pendidikan merupakan beberapa jenis fasilitas pelayanan Bank Syariah Indonesia KC Tanjung bagi pegawai.

Kemudian Adapun hasil wawancara dengan Bapak Kuart Pujiyanto mengenai Faktor pendukung dalam peningkatan mutu sumber daya manusia beliau menjelaskan: Faktor pendukung dalam peningkatan mutu sumber daya manusia Ketersediaan fasilitas, Kompetensi pegawai, serta Minat dan motivasi.

Hasil wawancara mengenai peluang pengembangan Bank Syariah Indonesia KC Tanjung dengan Ibu Erni Widiyawati menjelaskan:

Karyawan punya peluang untuk naik jabatan karna ada kebijakan rotasi dan mutasi. Sedangkan peluang produknya lebih menambah Anjungan Tunai Mandiri (ATM).

Peluang Bank Syari'ah di Indonesia akan semakin baik dan berkembang, daya tariknya fatal dan tidak dapat dibantah. Bank Syari'ah menawarkan perlindungan dan kenyamanan bagi siapa saja yang tertarik dengannya. Padahal, besar kemungkinan perbankan syariah bisa berkembang di masa depan. Tidak dapat dipungkiri perbankan syariah Indonesia akan memiliki banyak peluang. Setidaknya pendapat ini didukung oleh sejumlah argumentasi.

Bebas biaya admin bulanan, bebas biaya tarik tunai di semua abm bank, bebas biaya transaksi di EDC, dan kemudahan bertransaksi dengan mobile dan net banking adalah keuntungan bekerja sama dengan BSI KC Tanjung.

Karena suasananya yang menyenangkan dan kelebihan yang ditawarkannya, seperti memupuk kerukunan dan kesatuan melalui keramahtamahan, Bank BSI semakin dikenal. Tidak semua pegawai di BSI KC Tanjung berasal dari Tanjung; beberapa manajer dari Solo dan beberapa dari Kalimantan Timur.

Karena bunga termasuk riba yang diharamkan bagi umat Islam, BSI KC Tanjung ini sangat berbeda dengan bank pada umumnya karena tidak ada bunga dan hanya bagi hasil. Dalam hal pengawasan, bank syariah diawasi oleh DPS atau Dewan Pengawas Syariah, sedangkan bank

konvensional diawasi oleh OJK dan BI Kerjasama antara Bank Syariah KC Tanjung dengan dunia usaha dan lembaga pendidikan lainnya meliputi pembayaran tagihan ke PDAM Tabalong.

Peluang dan peluang Bank Syari'ah di Indonesia akan semakin baik dan berkembang, daya tariknya fatal dan tidak dapat dibantah. Bank Syari'ah menawarkan perlindungan dan kenyamanan bagi siapa saja yang tertarik dengannya. Padahal, besar kemungkinan perbankan syariah bisa berkembang di masa depan. Tidak dapat dipungkiri perbankan syariah Indonesia akan memiliki banyak peluang. Setidaknya pendapat ini didukung oleh sejumlah argumentasi.

a. Sebagian besar orang adalah Muslim.

Jumlah ini merupakan pasar negara dengan potensi yang sangat besar. Keuangan Islam akan maju lebih cepat dan signifikan begitu umat Islam memutuskan untuk mengambil manfaat darinya. Namun, itu tidak berarti menolak bisnis dari non-Muslim; sebaliknya, itu adalah tantangan tersendiri bagi insan perbankan syari'ah untuk meraihnya. Beberapa perbankan syari'ah luar negeri, sudah banyak memiliki customer non muslim.

b. Fatwa bunga bank Fatwa ini dapat memberikan legitimasi perbankan syariah karena berusaha untuk berintegrasi ke dalam masyarakat.

Masyarakat perlu diinformasikan bahwa ada pilihan lain yang tersedia, termasuk cara menghilangkan bunga, untuk beralih ke sistem

bagi hasil yang lebih adil. Tampilan bank syariah yang sehat dan terpercaya diutamakan tanpa harus terkendala oleh dorongan emosional keagamaan.

c. Kesadaran beragama yang lebih besar.

Hal ini terlihat dari meningkatnya kegiatan keagamaan seperti umroh dan pengajian para eksekutif dan selebriti, dialog real Islam di masjid atau di kampus, dan khutbah subuh di radio dan televisi. Bahkan beberapa kelompok atau organisasi secara rutin menyelenggarakan pertemuan keagamaan. Tentu saja, semua itu, termasuk penerapan ekonomi Islam, sangat berperan dalam membangkitkan kesadaran beragama.

d. Perluasan penggunaan ekonomi Islam

Saat ini sudah beroperasi obligasi syariah, pasar modal, asuransi syariah (takaful), pegadaian syariah, MLM syariah (Ahad Net), koperasi syariah, dan hotel syariah. Ini juga memberi bank Islam banyak peluang jaringan, yang akan membantu mereka tumbuh dan bermanfaat bagi semua orang. Pertumbuhan institusi Islam adalah poin kelima. Atmosfir kehidupan berbangsa, paling tidak, dipengaruhi oleh kehadiran partai-partai Islam pasca reformasi. Terutama ketika politisi Muslim bertindak sebagai pembuat keputusan.

Kemajuan bank syariah diantisipasi akan didukung penuh oleh kebijakan yang diharapkan sejalan dengan syariah. Sumber penting untuk mengembangkan kader ekonom dan bankir Islam adalah

pembukaan sekolah menengah ekonomi Islam atau sejumlah perguruan tinggi yang mendirikan departemen ekonomi Islam.

2. Tantangan Pengembangan Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Tanjung

Pada tanggal 16 Februari; 2023, peneliti melakukan wawancara dengan informan 1 selaku *Branch Office Service Manager (BOSM)* dan informan 2 selaku *Customer Service Representative*, mengenai Bank Syariah Indonesia KC Tanjung yang memiliki tantangan pengembangan, beliau menjelaskan:

a. Kapasitas SDM.

Tantangan ini memang benar kami rasakan karena kami selaku pengelola berjalannya operasional bank yang sebelumnya bisa dikatakan bank yang kami kelola tidak sebesar yang sekarang karena kami menahkodai lembaga yang lebih besar tentunya ini merupakan menjadi tantangan bagi kami akan tetapi kami tidak sendiri dalam menghadapi dan menjalankannya karena BSI yang kami jalankan sekarang merupakan gabungan tiga bank BUMN masing-masing memiliki keunggulan sendiri sehingga untuk menghadapi tantangan pihak kami bisa mengatasinya walaupun mengalami beberapa kesulitan akan tetapi sejauh ini semua masih bisa terselesaikan dan berjalan dengan lancar.

b. Penyatuan Budaya Organisasi.

Menyatukan pegawai dari tiga Bank Syariah yang sama-sama telah bekerja dalam waktu yang lama dan memiliki latar belakang budaya organisasi yang berbeda tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen BSI KC Tanjung. Tantangan ini juga harus bisa diatasi dengan baik supaya tidak menimbulkan konflik internal akibat perbedaan karakter pegawai.

c. Pengembangan Kelembagaan

Tantangan BSI di seluruh Indonesia, termasuk di Tanjung mengalami kendala dalam pengembangan BSI. Karena BSI tergolong sangat baru di mergerkan sehingga dalam menjalankan fungsi dan tugasnya mengalami berbagai kendala seperti manajemen, tugas dan wewenang, peraturan, dan struktur keorganisasian BSI itu sendiri.

BSI masih dalam proses pengembangan tentunya dari kelembagaan sendiri termasuk dalam hal ini manajemen, tugas, peraturan, dan struktur keorganisasian masih membutuhkan adanya pembenahan kelembagaan yang lebih baik lagi. Dalam pengembangan kelembagaan BSI perlu adanya melakukan kolaborasi dan sinergi dengan lembaga riset dan perguruan tinggi untuk pengembangan kelembagaan Bank Syariah Indonesia (BSI).

d. Sosialisasi dan promosi

Masyarakat Indonesia, khususnya ditabalang ini masih banyak yang belum memahami secara utuh 'sosok' bank syariah dan Bank Syariah Indonesia (BSI). Persoalan pada pasar mengambang adalah

ada yang sudah tahu tapi belum paham, sudah paham tapi belum percaya, sudah percaya tapi belum sepenuhnya berpartisipasi. Proses sosialisasi perlu dilakukan secara continue. Yang perlu digaris bawahi bahwa, sosialisasi dan promosi itu harus mampu membentuk image dan dapat mengubah pilihan pasar mengambang pada bank syariah.

Dalam hal ini Bank Syariah Indonesia (BSI) tentunya dalam pasca merger perlu melakukan sosialisasi, promosi dan edukasi yang lebih lanjut kepada masyarakat karena dalam pengembangannya BSI sangat membutuhkan dukungan dari masyarakat sehingga BSI dapat berkembang dan diterima oleh masyarakat luas.

e. Perluasan Jaringan Kantor

Tanjung memiliki wilayah yang amat luas. Akan tetapi jumlah kantor syariah yang beroperasi hingga ke pelosok masih kurang. Salah satu kendala pertumbuhan bank syariah adalah masih terbatasnya jaringan. Tantangan ini dapat dipecahkan dengan cara mensupport pemerintah mendirikan bank syariah, optimalisasi outlet pada setiap bank konvensional dan bank asing atau menggolkan konversi bank BUMN besar menjadi bank syariah. Adanya kendala dalam bidang perluasan kantor cabang BSI juga diakui oleh Kuat Pujianto selaku Branch Office Manager yang mengatakan bahwa saat ini jaringan bank Syariah masih terbatas karena usia BSI itu sendiri masih sangat baru di dalam kehidupan masyarakat tabalong.

f. Peningkatan SDM

BSI KC Tanjung sendiri masih mengalami kendala karena SDM yang ada dalam BSI belum memadai sesuai kualifikasi BSI sendiri, namun BSI sendiri sudah melalui upaya seperti pembekalan, pelatihan dan edukasi terkait dengan pemahaman konsep syariah dan cara kerjanya yang ada dalam BSI KC Tanjung.

g. Peningkatan Pelayanan

Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Tanjung perlu terus meningkatkan kualitas pelayanannya. Prinsip pelayanan yang ramah, mudah, cepat dan murah harus menjadi trade mark bank syariah. Ramah dalam melayani, mudah dan cepat dalam proses, serta murah dalam biaya (Administrasi). Begitu pula upaya mempermudah akses informasi dan pengambilan uang atau tabungan harus ditingkatkan. Pemanfaatan online internet dan ketersediaan fasilitas ATM di berbagai lokasi strategis dan mudah terjangkau, merupakan keniscayaan. Pembinaan dan pengawasan dalam operasionalnya di lapangan, bank syariah harus terus dibina dan sekaligus diawasi. Dibina untuk lebih berkembang, diawasi agar tidak timbul penyimpangan.

Pelayanan BSI KC Tanjung saat ini masih kurang, kendalanya karna cuma ada 2 mesin ATM BSI yg ada ditabalong dan juga sering mengalami gangguan jaringan BSI ketika mau transfer uang dan pelayanan di mesin ATM. menurutnya ini merupakan tantangan yang harus diperhatikan oleh pihak BSI, Sejumlah tantangan di atas, merupakan tantangan dari dalam.

Perbankan syariah pada akhirnya akan menggusur bank-bank yang tidak mampu bersaing mempertahankan kinerjanya, dan bank-bank tersebut juga akan bangkrut. Akibatnya, sangat penting untuk mengambil tindakan sesegera mungkin untuk menilai keadaan dan tingkat kesehatan perbankan syariah untuk mengantisipasi potensi risiko.

Sesuai hasil temuan wawancara peneliti dengan Bapak Tangguh Pujianto yang membawahi operasional dan pelayanan cabang beliau menjelaskan bahwa karyawan Bank Syariah Indonesia KC Tanjung berpendidikan minimal sarjana, bahkan ada yang sudah bergelar magister. Meski tidak semuanya memiliki latar belakang pendidikan yang layak, namun mereka semua dapat saling belajar satu sama lain. Selaku Customer Service Representative (CSR), Ibu Erni Widiyawati menyatakan sebagai berikut: “Bahwa setiap karyawan dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, rencana atau strategi pengembangan yang digunakan saat ini beruntung dalam menghadapi tantangan pengembangan yaitu pelatihan reguler , tes rutin sebulan sekali.

Dengan demikian, dapat disimpulkan dari hasil wawancara di atas bahwa tipikal pegawai Bank Syariah Indonesia KC Tanjung bergelar sarjana atau bahkan magister. Semua anggota staf berpartisipasi dalam pelatihan reguler dan tes bulanan untuk mempersiapkan mereka menghadapi tantangan pengembangan.

Menurut Bapak Teguh Pujiyanto, setiap pegawai mengetahui praktik manajemen yang diterapkan oleh Bank Syariah Indonesia Tanjung KC dan hasil wawancara mengenai manajemen beliau menjelaskan manajemen Bank Syariah Tanjung KC sebagai institusi di sektor jasa adalah SOP, yaitu proses terdokumentasi yang dimiliki oleh bank untuk memastikan bahwa layanan dan produk disampaikan.

Dalam wawancara dengan Ibu Erni Widiyawati mengenai pegawai yang menerapkan rencana atau strategi pengembangan yang ada dalam proses pengenalan produk atau jasanya, dan pimpinan Bank Syariah Indonesia KC Tanjung mendukung rencana atau strategi pengembangan yang ada beliau menjelaskan pegawai dalam mengimplementasikan rencana pengembangan atau strategi yang ada dalam proses pengenalan produk/jasanya seperti grating service. Dengan mengadakan sharing session mingguan untuk pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman dari operasional atau sentra setiap hari Kamis, Kepala Bank Syariah Indonesia KC Tanjung mendukung rencana atau strategi pembangunan saat ini.

Dengan demikian, dapat disimpulkan dari hasil wawancara di atas bahwa Bank KC Tanjung Syariah beroperasi sesuai dengan SOP, prosedur formal bank untuk menjamin kualitas layanan dan barangnya. Kemudian, setiap karyawan dapat yakin bahwa mereka mengetahui bagaimana Manajemen dan Staf Bank Syariah Indonesia mengimplementasikan rencana atau strategi pengembangan terkait dengan peluncuran produk

atau layanan baru, seperti layanan pelumasan. Dengan mengadakan sesi sharing mingguan untuk pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman dari operasi atau pusat setiap hari Kamis, Bank Syariah Indonesia Head KC Tanjung mendukung rencana atau strategi pengembangan saat ini.

Lebih lanjut Bapak Kuart Pujiyanto menyampaikan hasil wawancara mengenai inisiatif yang dapat dilakukan oleh perbankan syariah agar terus berkembang dan mampu bersaing dengan perbankan konvensional beliau menjelaskan menciptakan citra baru perbankan syariah, mengembangkan segmen pasar, mengembangkan produk perbankan syariah, meningkatkan kualitas layanan, melakukan komunikasi terbuka dan publik.

Ibu Erni Widiyawati lebih lanjut menyebutkan bahwa BOSM Bank Syariah Indonesia KC Tanjung saat ini sedang melakukan langkah-langkah berikut untuk meningkatkan standar sumber daya manusianya beliau menjelaskan bahwa langkah-langkah tersebut harus dilakukan saya sangat paham akan hal ini karena, sebagai pekerja, kepala cabang merancang pelatihan dan secara rutin bekerja dengan BOSM. Mereka membentuk Tim

IB (juga dikenal sebagai internalisasi budaya, yaitu proses menanamkan dan mengembangkan nilai atau budaya ke dalam diri orang yang bersangkutan, seperti menjunjung tinggi prinsip.”

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa perbankan syariah dapat melakukan upaya untuk terus tumbuh dan berkembang serta mampu bersaing dengan perbankan konvensional dengan mengembangkan

segmen pasar, mengembangkan produk bank syariah, meningkatkan kualitas layanan, berkomunikasi secara transparan. dan terbuka, serta membentuk Tim IB (Internalisasi Budaya, atau proses penanaman dan pengembangan nilai atau seperangkat nilai).

Berikut adalah hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Kwat Pujianto membahas tentang visi, misi, dan tujuan serta faktor-faktor yang mendasari bank syariah di Indonesia tidak dapat berkembang dengan baik beliau menjelaskan bahwa visi dan tujuan BSI harus dipahami dan dijalankan oleh semua insan. Persoalan mendasarnya adalah bank syariah Indonesia tidak mampu berkembang. Pertama, keuangan dan ekonomi syariah memiliki pangsa pasar yang kecil. Hanya 9,9% dari seluruh pembiayaan konvensional sekarang terdaftar dimiliki oleh bank syariah dalam hal total aset. Kedua, saat ini pengetahuan tentang keuangan Islam relatif sedikit.

Ibu Erni Widiyawati juga menyampaikan tentang strategi dan prosedur peningkatan kaliber sumber daya manusia beliau menjelaskan Pernah, seperti karyawan yang ingin pindah posisi, mereka harus diajari. Ada cara internal dan eksternal untuk meningkatkan kualitas .Contoh internal antara lain menjaga jadwal yang ketat, berpakaian profesional, dan bersikap ramah, percaya diri. Sedangkan dari luar yaitu pelatihan bisnis.

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa ada strategi dan bentuk internal dan eksternal untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Contoh dari dalam termasuk manajemen waktu dan

berpakaian rapi, bersih, percaya diri, dan sopan santun. Sedangkan yang datang dari luar, khususnya pelatihan bisnis. Kemudian, visi dan tujuan BSI harus dipahami dan dipatuhi oleh setiap pegawai. Selain itu, bank syariah Indonesia terhalang untuk tumbuh secara efektif oleh fakta bahwa keuangan dan ekonomi Islam hanya mencakup sebagian kecil dari pasar. Hanya 9,9% dari semua keuangan konvensional sekarang tercatat dimiliki oleh bank syariah dalam hal total aset. Padahal saat ini literasi keuangan Islam sangat kurang.

Wawancara dengan Bapak Teguh Pujiyanto tentang langkah-langkah perbaikan proses pengenalan produk atau jasa Bank Syariah Indonesia KC Tanjung menghasilkan hasil yamana beliau menjelaskan langkah-langkah dalam upaya meningkatkan kualitas proses pengenalan produk atau jasa di Bank Syariah Indonesia KC Tanjung , yaitu sesi pelatihan dan sharing.

Berikut temuan wawancara dengan Ibu Erni Widiyawati tentang rencana atau strategi pengembangan dan metode pelayanan sebagai karyawan rencana atau strategi pengembangan untuk pelanggan beliau menjelaskan beliau menyatakan Ya, meskipun saya bekerja di customer service, saya juga seorang marketing representative yang mengedukasi calon konsumen tentang barang yang saya jual. Pengembangan adalah cara pelayanan yang diberikan oleh seorang karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dikatakan bahwa penyediaan produk unggulan seperti tabungan haji dan haji, tabungan mudharabah, dan tabungan wadi'ah merupakan salah satu bentuk

pelayanan yang diberikan karyawan kepada nasabah. Kemudian diadakan pelatihan dan sharing session dalam upaya meningkatkan standar proses pengenalan produk atau jasa di Bank Syariah Indonesia KC Tanjung yang mana beliau menjelaskan Bank Syariah Indonesia KC Tanjung hanya menggunakan uang untuk barang-barang yang diperlukan saja, tidak ada alokasi dana. Dalam upaya membantu mendidik orang lain dengan mengedepankan pembelajaran mandiri, pertumbuhan pribadi, dan peningkatan kinerja, pembinaan adalah teknik pembinaan yang digunakan untuk mengatasi hambatan untuk memperluas sumber daya manusia.

Hal ini juga disampaikan oleh Ibu Erni Widiyawati mengenai tantangan pengembangan Bank Syariah Indonesia KC Tanjung beliau menjelaskan Tantangan untuk karyawan bank syariah KC Tanjung kalau dari sisi mutasi banyak yang tidak siap atau sudah dimutasi tetapi tidak sesuai target. Sedangkan rotasinya adalah harus cepat beradaptasi. Sedangkan tantangan produknya masih belum bisa mengadakan mesin ATM, karna masyarakat belum banyak yang bertransaksi di bank syiaiah.

Akibatnya, dapat dikatakan bahwa upaya telah dilakukan untuk mengatasi faktor-faktor yang menghambat pertumbuhan sumber daya manusia. *Coaching* adalah proses pembinaan di mana seseorang bertujuan untuk membantu dalam mendidik orang lain dengan mempromosikan belajar mandiri, pengembangan pribadi, dan peningkatan kinerja. Karyawan Bank Syariah KC Tanjung juga menghadapi kendala karena banyak dari mereka yang tidak siap pindah atau sudah dimutasi tetapi

tidak berada di tempat yang seharusnya. Rotasi, bagaimanapun, adalah untuk beradaptasi dengan cepat. Dikarenakan rendahnya volume transaksi di bank syariah, produk kesulitannya masih belum bisa menyediakan ATM.

Perbankan syariah pada akhirnya akan menggusur bank-bank yang tidak mampu bersaing mempertahankan kinerjanya, dan bank-bank tersebut juga akan bangkrut. Akibatnya, tindakan harus diambil sesegera mungkin untuk menilai keadaan dan tingkat kesehatan perbankan syariah itu sendiri untuk mengantisipasi potensi bahaya (Payabadar & Thamrin, 2022). Model Altman Z-Score yang populer, diperkenalkan oleh Edward I. Altman pada tahun 1968, merupakan salah satu model analitis yang sering digunakan untuk meramalkan kesulitan keuangan yang mengarah ke kebangkrutan.

Untuk mengakselerasi pertumbuhan perbankan syariah dan mempertahankannya, menurut Halim Alamsyah, Deputy Gubernur Bank Indonesia, ada beberapa hal yang perlu diperbaiki (Nurohman & Qurniawati, 2022). Ada dua kendala dalam situasi ini, terutama jangka pendek (segera), yaitu :

- a. Menutup kesenjangan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia (SDM). Karena kurangnya sumber daya manusia yang sesuai untuk menanggapi pesatnya pertumbuhan perbankan syariah, diperkirakan pada akhirnya akan ada kesenjangan hingga 20.000 tenaga kerja. Hal ini disebabkan masih sedikitnya lembaga akademik, khususnya

perguruan tinggi yang menawarkan program studi di bidang keuangan syariah. Untuk menjaga kualitas lulusan, program pendidikan dan materi pelatihan di bidang keuangan syariah belum terstandarisasi dengan baik.

b. Inovasi dalam penciptaan barang dan jasa perbankan syariah yang kompetitif yang disesuaikan dengan kebutuhan unik lingkungan sekitar. Karena persaingan yang sudah ketat di sektor perbankan, bank syariah tidak bisa lagi hanya mengandalkan penawaran biasa untuk menarik konsumen. Layanan dan produk perbankan syariah tidak boleh hanya “meniru” penawaran perbankan tradisional. Bank syariah harus berinovasi untuk mengembangkan barang dan jasa yang memperhatikan kekhasan prinsip syariah dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhan.

c. Inisiatif penjangkauan dan pendidikan masyarakat yang sedang berlangsung. Harus ada upaya terus-menerus untuk membangkitkan rasa ingin tahu dan minat masyarakat terhadap layanan dan produk perbankan syariah. Dapat dipahami bahwa, bagi bank syariah, kegiatan ini merupakan pusat biaya. Melalui program iB Campaign, Bank Indonesia selama ini mendukung inisiatif sosialisasi dan edukasi perbankan syariah melalui media massa (iklan layanan masyarakat), expo syariah, workshop/seminar perencanaan, dan kegiatan kampanye lainnya. Keterlibatan Bank Indonesia dalam situasi ini akan berkurang karena Otoritas Jasa Keuangan (OJK) kini memiliki tanggung jawab

pengaturan dan pengawasan terhadap industri perbankan, termasuk perbankan syariah (Diba et al., 2020).

Agar program 'iB Campaign' dapat berlanjut secara berkelanjutan, sektor perbankan syariah perlu menjadi lebih mandiri, baik dalam hal pembuatan program maupun pembiayaan. Berikut ini adalah kesulitan jangka panjang:

d. Kerangka hukum yang dapat sepenuhnya mengatasi kesulitan keuangan syariah. Sistem keuangan Islam sangat berbeda dari sistem keuangan konvensional dalam beberapa hal yang tidak memungkinkan untuk membandingkan keduanya, sehingga tidak sesuai untuk menerapkan kerangka hukum tradisional. Masalah transaksi syariah dapat diselesaikan melalui penggunaan pengadilan agama, namun prosedur pengadilan agama dianggap tidak cukup. Karena mazhab yang berbeda (kurangnya interpretasi syariah), 'hukum fikih' yang digunakan untuk menyelesaikan perselisihan transaksi keuangan syariah masih tunduk pada interpretasi.

e. Kodifikasi produk dan norma regulasi internasional dan nasional untuk mengatasi variasi fikih muammalah. Jelas bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam memahami fikih muammalah jika kita cermati pertumbuhan keuangan Islam di berbagai negara. Dalam penerapan fikih muammalah, ada beberapa bangsa yang terlalu berhati-hati (konservatif), sementara ada juga yang terlalu longgar (liberal), sehingga menimbulkan beberapa potensi perselisihan dan konflik.

Karena aliran pemikiran yang berbeda tidak melindungi satu sama lain, penyalarsan produk nasional dan internasional diperlukan agar keuangan Islam dapat berkembang secara kooperatif di seluruh negara. Untuk mencapai konvergensi regulasi global, perlu untuk terus mendukung dan mengembangkan keberadaan lembaga internasional seperti *International Financial Services Board (IFSB)*, *International Islamic Financial Market (IIFM)*, dan *Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI)*.

f. Tingkat pengembalian patokan untuk keuangan Islam. Dalam sistem keuangan Islam, termasuk perbankan Islam, nilai pengembalian yang dibagi harus menjadi hasil terukur dari aktivitas komersial. Sayangnya, karena tingkat pengembalian referensi masih belum tersedia, lembaga keuangan Islam seringkali menggunakan tingkat bunga yang sama dengan sistem tradisional. Karena tidak ada perbedaan yang melekat antara sistem keuangan Islam dan sistem konvensional, perilaku ini dapat merusak reputasi sistem keuangan Islam selain tidak adil. Kajian tentang nilai acuan imbal hasil untuk industri pertambangan dan pertanian telah dirintis oleh Bank Indonesia, namun validitasnya masih terus ditingkatkan (Apriyanti, 2018).

Perbankan syariah seharusnya sudah menyiapkan strategi untuk dapat menjawab tantangan tersebut, baik jangka pendek maupun jangka panjang (Alhusain, 2021). Walaupun realita perkembangan

perbankan syariah masih jauh dari harapan karena terbatasnya dukungan all out pemerintah.

Menurut Ariff Ismail, terdapat kecenderungan untuk mengklasifikasikan perbankan syariah di Indonesia sebagai pengaturan informal karena dianggap sebagai hasil dari tuntutan yang mendasarinya. Berbeda dengan skenario di Malaysia dan negaranegara Islam lainnya seperti Sudan, Yordania, Kuwait, Iran, Arab Saudi, dan negara-negara Timur Tengah lainnya, Karim dan Muqorobin menggambarkan situasi ini sebagai gerakan bottom-up. Perbankan syariah tumbuh dan berkembang berkat pemerintah, dari atas ke bawah. Oleh karena itu, kerja sama semua pihak diharapkan dapat menjadi katalis bagi pembangunan yang berkelanjutan dan berkelanjutan.

B. Analisis Data dan Hasil Penelitian

Berdasarkan penyajian data di atas analisis data yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

Tahun ini menjadi peluang dan tantangan besar bagi Unit Usaha Syariah (UUS) termasuk UUS Bank Pembangunan Daerah (BPD) di Kalimantan untuk membuat kebijakan strategis *Spin Off*. Sesuai amanat Undang-Undang No. 21 tahun 2008, tahun 2023 merupakan batas akhir bagi bank umum konvensional yang memiliki UUS untuk melakukan penyapihan menjadi Bank Umum Syariah

(BUS). Dalam UU tersebut, *Spin Off* wajib dilakukan maksimal 15 tahun sejak UU diterbitkan, dengan syarat *Share Asset*-nya mencapai minimal 50 persen dari aset bank induknya.

Ada tiga skenario yang setidaknya dapat dilakukan oleh UUS BPD yaitu:

- a. Konversi BPD menjadi BUS
- b. Merger/konsolidasi UUS BPD
- c. UUS BPD mengembalikan izin usaha dan/atau menjual asetnya ke bank syariah lain.

Terdapat 3 BPD yang telah menjadi BUS, yaitu BJB Syariah (2010), Bank Aceh Syariah (2016), dan Bank NTB Syariah (2018). UUS BPD lainnya masih menunggu dukungan kebijakan dan insentif dari pemangku kepentingan di daerah. POJK No.12/2020 tentang Konsolidasi Bank Umum mewajibkan modal inti minimum Bank Umum sebesar Rp3 triliun paling lambat akhir 2022. Namun, bagi BPD diberikan tenggat waktu hingga akhir 2024. Bagi bank selain Perusahaan Induk dalam skema Kelompok Usaha Bank (KUB) maka modal inti minimum sebesar Rp1 triliun. POJK No. 59/2020 tentang syarat dan tata cara pemisahan UUS mensyaratkan modal disetor pendirian BUS hasil pemisahan paling kurang Rp1 triliun dalam bentuk tunai. POJK ini merevisi PBI No. 15/2013 yang mensyaratkan modal disetor pendirian BUS hasil pemisahan paling kurang Rp500 milyar. Tentu ini bukan nominal yang kecil untuk Pemerintah Daerah (Pemda) sebagai pemegang saham BPD, mengingat Pemda juga membutuhkan banyak dana untuk penanganan pandemi dan pemulihan ekonomi daerah.

Berdasarkan tantangan tersebut, dalam konteks Kalimantan, pilihan merger UUS BPD Kaltimara, UUS BPD Kalsel, dan UUS BPD Kalbar menjadi Bank Kalimantan Syariah (BKS) menjadi strategis untuk menghasilkan bank syariah yang efisien, kuat, dan memiliki daya saing di regional Kalimantan. Secara umum, *Share Asset* Bank Syariah (BUS dan UUS) di Kalimantan masih sebesar 4,6 persen dari nasional dengan kontribusi UUS yang didominasi UUS BPD sebesar 40 persen. Hadirnya BKS akan mendorong perkembangan Perbankan Syariah di daerah dan nasional terutama potensi mendukung pembangunan Ibu Kota Negara (IKN) Nusantara di Kalimantan.

Upaya menuju BKS tentunya harus mendapatkan dukungan politik dari Pemda di Kalimantan selaku pemilik modal. Untuk itu, dibutuhkan peran Pemerintah Pusat, Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS), termasuk Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) untuk mempertemukan Kepala Daerah se-Kalimantan. Adanya pertemuan ini bertujuan untuk mendapatkan dukungan kebijakan dan komitmen insentif dalam membangun BKS kuat di tengah kompetisi bisnis perbankan yang makin ketat.

Dalam jangka pendek, dibutuhkan tim khusus perwakilan dari UUS BPD Kaltimara, Kalsel, dan Kalbar untuk mengadakan riset komprehensif guna mengetahui kondisi pasar, preferensi nasabah *Existing*, kesiapan, dan kesediaan pegawai terhadap poses merger, posisi bank di antara bank pesaing, serta merumuskan strategi pemasaran setelah merger. Dalam hal ini Bank Syariah Indonesi terkhususnya KC Tanjung akan memiliki banyak peluang serta tantangan

tersendiri dalam proses pembangunan Ibu Kota Negara (IKN) Yang terletak di Kalimantan Timur.

Bank Syariah menempati posisi krusial dalam Perbankan Nasional. Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1990 Pasal 1 ayat 3 dan 4, yang menyatakan bahwa “Bank Umum adalah bank yang melakukan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip syariah dan yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran”, adalah dinyatakan dalam sistem perbankan nasional bahwa bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah diakui keberadaannya. BPR adalah mereka yang beroperasi menurut praktik bisnis tradisional atau hukum syariah dan tidak menawarkan layanan untuk arus pembayaran.

Berdasarkan hasil Penelitian bahwa Bank Syariah Indonesia KC Tanjung memiliki rencana pengembangan penetrasi pasar yang meliputi :

- a. penciptaan produk bank syariah yang inventif
- b. peningkatan promosi dan sosialisasi produk bank syariah
- c. peningkatan kualitas layanan, peningkatan kerjasama dengan institusi
- d. penyesuaian target manajemen sesuai dengan kantor pusat dan karyawan.

Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Tanjung juga memperbanyak training atau pelatihan agar terus meningkatkan pembelajaran dari TOP 3 bank merupakan komponen kunci peningkatan kualitas BSI. Bank syariah juga memiliki peran penting yaitu:

- a. Mengumpulkan kontribusi dari masyarakat umum
- b. Mendistribusikan uang kepada mereka yang membutuhkan.
- c. Menawarkan layanan keuangan Islam.
- d. Ketersediaan Fasilitas kesehatan, fasilitas penunjang pekerjaan, fasilitas gaji, fasilitas cuti tahunan, fasilitas pengembangan diri, dan fasilitas pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian menurut bapak Kuart Pujiyanto bahwasanya faktor pendukung dalam peningkatan mutu SDM dan pengembangan BSI KC Tanjung yaitu:

- a. Ketersediaan Fasilitas, Kompetensi Pegawai, serta minat dan motivasi.
- b. Bebas biaya admin bulanan
- c. Bebas biaya tarik tunai di semua ABM BANK
- d. Bebas biaya transaksi di EDC
- e. Kemudahan bertransaksi dengan mobile dan net banking adalah keuntungan bekerja sama dengan BSI KC Tanjung.
- f. Suasannya yang menyenangkan dan kelebihan yang ditawarkannya, seperti memupuk kerukunan dan kesatuan melalui keramahtamahan, Bank BSI semakin dikenal.
- g. Pegawai atau Karyawan BSI KC Tanjung tidak hanya berasal dari Tanjung melainkan beberapa manajer dari Solo dan beberapa dari Kalimantan Timur.

- h. Karena bunga termasuk riba yang diharamkan bagi umat Islam, BSI KC Tanjung ini sangat berbeda dengan bank pada umumnya karena tidak ada bunga dan hanya bagi hasil

Berdasarkan hasil penelitian Peluang Pengembangan Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Tanjung sebagai berikut:

- a. Sebagian besar orang adalah Muslim. Jumlah ini merupakan pasar negara dengan potensi yang sangat besar. Keuangan Islam akan maju lebih cepat dan signifikan begitu umat Islam memutuskan untuk mengambil manfaat darinya. Namun, itu tidak berarti menolak bisnis dari non-Muslim; sebaliknya, itu adalah tantangan tersendiri bagi insan perbankan syari'ah untuk meraihnya. Beberapa perbankan syari'ah luar negeri, sudah banyak memiliki customer non muslim.
- b. Fatwa bunga bank Fatwa ini dapat memberikan legitimasi perbankan syariah karena berusaha untuk berintegrasi ke dalam masyarakat. Masyarakat perlu diinformasikan bahwa ada pilihan lain yang tersedia, termasuk cara menghilangkan bunga, untuk beralih ke sistem bagi hasil yang lebih adil. Tampilan bank syariah yang sehat dan terpercaya diutamakan tanpa harus terkendala oleh dorongan emosional keagamaan.
- c. Kesadaran beragama yang lebih besar. Hal ini terlihat dari meningkatnya kegiatan keagamaan seperti umroh dan pengajian para eksekutif dan selebriti, dialog real Islam di masjid atau di

kampus, dan khutbah subuh di radio dan televisi. Bahkan beberapa kelompok atau organisasi secara rutin menyelenggarakan pertemuan keagamaan. Tentu saja, semua itu, termasuk penerapan ekonomi Islam, sangat berperan dalam membangkitkan kesadaran beragama.

- d. Perluasan penggunaan ekonomi Islam. Saat ini sudah beroperasi obligasi syariah, pasar modal, asuransi syariah (takaful), pegadaian syariah, MLM syariah (ahad net), koperasi syariah, dan hotel syariah. Ini juga memberi bank Islam banyak peluang jaringan, yang akan membantu mereka tumbuh dan bermanfaat bagi semua orang. Pertumbuhan institusi Islam adalah poin kelima. Atmosfir kehidupan berbangsa, paling tidak, dipengaruhi oleh kehadiran partai-partai Islam pasca reformasi. Terutama ketika politisi Muslim bertindak sebagai pembuat keputusan.

Kemajuan bank syariah diantisipasi akan didukung penuh oleh kebijakan yang diharapkan sejalan dengan syariah. Sumber penting untuk mengembangkan kader ekonom dan bankir Islam adalah pembukaan sekolah menengah ekonomi Islam atau sejumlah perguruan tinggi yang mendirikan departemen ekonomi Islam.

Berdasarkan hasil penelitian tentang Tantangan Pengembangan Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Tanjung sebagai berikut:

- a. Tantangan Kapasitas SDM.

Tantangan ini memang benar kami rasakan karena kami selaku pengelola berjalannya operasional bank yang sebelumnya bisa dikatakan bank yang kami kelola tidak sebesar yang sekarang karena kami menahkodai lembaga yang lebih besar tentunya ini merupakan menjadi tantangan bagi kami akan tetapi kami tidak sendiri dalam menghadapi dan menjalankannya karena BSI yang kami jalankan sekarang merupakan gabungan tiga bank BUMN masing-masing memiliki keunggulan sendiri sehingga untuk menghadapi tantangan pihak kami bisa mengatasinya walaupun mengalami beberapa kesulitan akan tetapi sejauh ini semua masih bisa terselesaikan dan berjalan dengan lancar.

b. Penyatuan Budaya Organisasi.

Menyatukan pegawai dari tiga Bank Syariah yang sama-sama telah bekerja dalam waktu yang lama dan memiliki latar belakang budaya organisasi yang berbeda tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen BSI KC Tanjung. Tantangan ini juga harus bisa diatasi dengan baik supaya tidak menimbulkan konflik internal akibat perbedaan karakter pegawai.

c. Pengembangan Kelembagaan

Tantangan BSI di seluruh Indonesia, termasuk di Tanjung mengalami kendala dalam pengembangan BSI. Karena BSI tergolong sangat baru di mergerkan sehingga dalam menjalankan fungsi dan tugasnya mengalami berbagai kendala seperti manajemen, tugas dan wewenang, peraturan, dan struktur keorganisasian BSI itu sendiri.

BSI masih dalam proses pengembangan tentunya dari kelembagaan sendiri termasuk dalam hal ini manajemen, tugas, peraturan, dan struktur keorganisasian masih membutuhkan adanya pembenahan kelembagaan yang lebih baik lagi. Dalam pengembangan kelembagaan BSI perlu adanya melakukan kolaborasi dan sinergi dengan lembaga riset dan perguruan tinggi untuk pengembangan kelembagaan Bank Syariah Indonesia (BSI).

d. Sosialisasi dan promosi

Masyarakat Indonesia, khususnya ditabalong ini masih banyak yang belum memahami secara utuh 'sosok' bank syariah dan Bank Syariah Indonesia (BSI). Persoalan pada pasar mengambang adalah ada yang sudah tahu tapi belum paham, sudah paham tapi belum percaya, sudah percaya tapi belum sepenuhnya berpartisipasi. Proses sosialisasi perlu dilakukan secara continue. Yang perlu digaris bawahi bahwa, sosialisasi dan promosi itu harus mampu membentuk image dan dapat mengubah pilihan pasar mengambang pada bank syariah.

Dalam hal ini Bank Syariah Indonesia (BSI) tentunya dalam pasca merger perlu melakukan sosialisasi, promosi dan edukasi yang lebih lanjut kepada masyarakat karena dalam pengembangannya BSI sangat membutuhkan dukungan dari masyarakat sehingga BSI dapat berkembang dan diterima oleh masyarakat luas.

e. Perluasan Jaringan Kantor

Tanjung memiliki wilayah yang amat luas. Akan tetapi jumlah kantor syariah yang beroperasi hingga ke pelosok masih kurang. Salah satu kendala

pertumbuhan bank syariah adalah masih terbatasnya jaringan. Tantangan ini dapat dipecahkan dengan cara mensupport pemerintah mendirikan bank syariah, optimalisasi outlet pada setiap bank konvensional dan bank asing atau menggolkan konversi bank BUMN besar menjadi bank syariah. Adanya kendala dalam bidang perluasan kantor cabang BSI juga diakui oleh Kuat Pujianto selaku Branch Office Manager yang mengatakan bahwa saat ini jaringan bank Syariah masih terbatas karena usia BSI itu sendiri masih sangat baru di dalam kehidupan masyarakat tabalong.

f. Peningkatan SDM

BSI KC Tanjung sendiri masih mengalami kendala karena SDM yang ada dalam BSI belum memadai sesuai kualifikasi BSI sendiri, namun BSI sendiri sudah melalui upaya seperti pembekalan, pelatihan dan edukasi terkait dengan pemahaman konsep syariah dan cara kerjanya yang ada dalam BSI KC Tanjung.

g. Peningkatan Pelayanan

Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Tanjung perlu terus meningkatkan kualitas pelayanannya. Prinsip pelayanan yang ramah, mudah, cepat dan murah harus menjadi trade mark bank syariah. Ramah dalam melayani, mudah dan cepat dalam proses, serta murah dalam biaya (administrasi). Begitu pula upaya mempermudah akses informasi dan pengambilan uang atau tabungan harus ditingkatkan. Pemanfaatan online internet dan ketersediaan fasilitas ATM di berbagai lokasi strategis dan mudah terjangkau, merupakan keniscayaan. Pembinaan dan pengawasan dalam operasionalnya di lapangan, bank syariah

harus terus dibina dan sekaligus diawasi. Dibina untuk lebih berkembang, diawasi agar tidak timbul penyimpangan.

Berdasarkan hasil penelitian bahwasanya BSI KC Tanjung memiliki kelemahan dalam Pengembangan sebagai berikut:

- a. Pelayanan BSI KC Tanjung saat ini masih kurang, kendalanya karna cuma ada 2 mesin ATM BSI yg ada di Tabalong dan juga sering mengalami gangguan jaringan BSI ketika mau transfer uang dan pelayanan di mesin ATM.
- b. Keuangan dan ekonomi syariah memiliki pangsa pasar yang kecil. Hanya 9,9% dari seluruh pembiayaan konvensional yang terdaftar dan dimiliki oleh bank syariah dalam hal total aset.
- c. Pengetahuan masyarakat Tanjung tentang keuangan Islam relatif sedikit.
- d. Karyawan bank syariah KC Tanjung kalau dari sisi mutasi banyak yang tidak siap atau sudah dimutasi tetapi tidak sesuai target. Sedangkan rotasinya adalah harus cepat beradaptasi.
- e. Produknya masih belum bisa mengadakan mesin ATM, karna masyarakat belum banyak yang bertransaksi di bank syariah.

Tabel 4.2 Matrik Analisi SWOT Peluang dan Tantangan Perkembangan

Strenght	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan Fasilitas, Kompetensi Pegawai, serta 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan BSI KC Tanjung saat ini masih kurang,

<p>minat dan motivasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bebas biaya admin bulanan • Bebas biaya tarik tunai di semua ABM BANK • Bebas biaya transaksi di EDC • Kemudahan bertransaksi dengan mobile dan net banking adalah keuntungan bekerja sama dengan BSI KC Tanjung. • Suasananya yang menyenangkan dan kelebihan yang ditawarkannya, seperti memupuk kerukunan dan kesatuan melalui keramahan, Bank BSI semakin dikenal. • Pegawai atau Karyawan BSI KC Tanjung tidak hanya berasal dari Tanjung melainkan beberapa manajer dari Solo dan beberapa dari Kalimantan Timur. • Karena bunga termasuk riba yang diharamkan bagi umat Islam, BSI KC Tanjung ini sangat berbeda dengan bank pada umumnya karena tidak ada bunga dan hanya bagi hasil 	<p>kendalanya karena cuma ada 2 mesin ATM BSI yg ada di Tabalong dan juga sering mengalami gangguan jaringan BSI ketika mau transfer uang dan pelayanan di mesin ATM.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keuangan dan ekonomi syariah memiliki pangsa pasar yang kecil. Hanya 9,9% dari seluruh pembiayaan konvensional yang terdaftar dan dimiliki oleh bank syariah dalam hal total aset. • Pengetahuan masyarakat Tanjung tentang keuangan Islam relatif sedikit. • Karyawan bank syariah KC Tanjung kalau dari sisi mutasi banyak yang tidak siap atau sudah dimutasi tetapi tidak sesuai target. Sedangkan rotasinya adalah harus cepat beradaptasi. • Produknya masih belum bisa mengadakan mesin ATM, karena masyarakat belum banyak yang bertransaksi di bank syariah. •
Opportunity	Threat

<ul style="list-style-type: none">• Sebagian besar penduduk setempat adalah Muslim.• Fatwa bunga bank Fatwa ini dapat memberikan legitimasi perbankan syariah karena berusaha untuk berintegrasi ke dalam masyarakat.• Kesadaran beragama yang lebih besar.• Perluasan penggunaan ekonomi Islam.	<ul style="list-style-type: none">• Tantangan Kapasitas SDM• Penyatuan Budaya Organisasi• Pengembangan Kelembagaan• Sosialisasi dan promosi• Perluasan Jaringan Kantor
---	--

Sumber Data: Penulis 2023