

WAWASAN MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PRAKTEK BISNIS BANK SYARI'AH

MUHAMMAD

STAIN Palangkaraya, Kalimantan Tengah

Email: abiulil@yahoo.com

Abstract

The change of environment frequently demands the carefulness in work of the management in order to be able to recognize the signs of change occurring and its orientation as well as its impacts to the future of the dynamics and the development of bussiness organization. Moreover, the change of environment, especially the external environment, is frequently complex and drastic so that it, directly or indirectly, influences on the stability of the business of a company. Indeed, the existing change of environment often play a threat function than an opportunity function. Two main purposes of this article are to formulate the insider's perspective in understanding of the shari'a business actor toward strategic management and to know the map of strategic management in implementing the business of shari'a banking.

Key Words: *Strategic Management, Shari'a Banking Bussiness.*

Abstrak

Perubahan lingkungan seringkali menuntut kejelian para manajemen agar mampu mengenali tanda-tanda perubahan yang sedang terjadi dan orientasi serta dampaknya terhadap dinamika dan perkembangan organisasi bisnis ke depan. Selain itu, perubahan lingkungan, terutama lingkungan eksternal seringkali bersifat kompleks dan drastis, sehingga langsung maupun tidak langsung berdampak pada stabilitas bisnis suatu perusahaan. Bahkan, perubahan lingkungan yang ada sering memainkan fungsi ancaman (threat) daripada fungsi kesempatan (opportunity). Dua tujuan pokok dari artikel ini adalah untuk merumuskan perspektif insider understanding of the syari'ah business actor terhadap manajemen strategik dan mengetahui peta manajemen strategik dalam implementasi bisnis bank syari'ah.

Kata Kunci: *Manajemen Strategik, Bisnis Bank Syari'ah.*

Latar Belakang Masalah

Sejak pertengahan abad 20, manajemen strategik menjadi sebuah kebutuhan mendasar (*fundamental need*) baik di dunia akademik maupun di lingkungan perusahaan. disiplin ilmu ini memiliki sumbangan yang besar, yang membantu dunia perusahaan dan industri jasa seperti perbankan dalam menformulasi strategi memenangkan persaingan di tengah perubahan yang serba kompetitif. Manajemen strategik juga menjadi instrumen penentu survivalitas organisasi bisnis di tengah turbulensi lingkungan bisnis yang mengalami perubahan secara drastis.¹

Perubahan lingkungan yang tidak menentu menuntut para manajemen mampu mengenali signal perubahan yang sedang dan akan terjadi, orientasi dan dampaknya terhadap regresivitas dan progresivitas organisasi bisnis serta kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan pasti dihadapi organisasi bisnis yang dipimpinnya baik secara internal maupun secara eksternal. Perubahan lingkungan eksternal seringkali bersifat kompleks dan drastis sehingga langsung maupun tidak langsung berdampak pada stabilitas bisnis suatu perusahaan. Perubahan itu menimbulkan kemungkinan fungsi ancaman (*threatment*) dan fungsi kesempatan (*opportunity*) bagi perusahaan. Karena itu, menganalisis dampak perubahan lingkungan eksternal dan internal terhadap keberlangsungan organisasi bisnis, termasuk dalam konteks ini industri perbankan, mengharuskan para pengelola organisasi bisnis memahami arti, peran dan fungsi penting manajemen strategik, terutama bagi penataan perusahaan agar manajemen mampu memanfaatkan kesempatan dan perubahan lingkungan yang mengancam menjadi lingkungan yang bersahabat, yang membawa berkah bagi dinamika perusahaan pada umumnya dan perusahaan keuangan (*corporate finance*) pada khususnya sehingga dapat mencapai tujuan, yang pada umumnya adalah membuat keputusan yang optimal untuk memaksimalkan keuntungan pemegang saham (*share holders*).²

Kemampuan perusahaan merubah tantangan menjadi peluang sangat ditentukan oleh pemahaman dan kemampuan manajerial dan pemikiran strategis. Wawasan manajemen strategik membantu manager dalam penentuan sasaran, kekuatan dan kelemahan dalam rantai nilai analisis perusahaan, mendefinisikan kemungkinan peluang dan ancaman dalam lingkungan bisnis melalui skenario berdasarkan parameter lingkungan eksternal, menyarankan strategi alternatif yang tepat untuk menggabungkan kelemahan dan

kekuatan dengan peluang dan ancaman, perencanaan strategis, dan menerapkan strategi pada basis jangka panjang.

Peran dan fungsi penting manajemen strategik yang demikian strategis ini mendorong sejumlah pemerhati untuk mengetahui dan memahami secara lebih dekat berbagai aspek meliputi penerapannya, kinerja strategis perusahaan, manajemen strategik dalam bisnis perusahaan Industri konstruksi di Inggris.³ Yisa dan Edwards yang meriset strategi bisnis dalam domain konstruksi dan menganalisis kompetensi, sumber keunggulan kompetitif, dan strategi perusahaan Traktor di Turki. Aynur Kazaz1 dan Serdar Ulubeyli meneliti tentang manajemen strategik dengan fokus utama mendiskusikan perbedaan aspek strategik perusahaan industri konstruksi dengan menggunakan metode SWOT.⁴

Wawasan strategik mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, terus memacu perkembangan perusahaan ke arah yang lebih baik sesuai dengan peta perkembangan lingkungan, efektifitas dan efisiensi penggunaan sumberdaya perusahaan untuk meraih kesuksesan dalam jangka pendek maupun jangka panjang, dan menghindari risiko kegagalan. Perubahan-perubahan yang terjadi memaksa manajemen berpikir mengatur strategi pengelolaan perusahaan bisnis agar tetap eksis memberikan pelayanan secara prima kepada para *user*.

Meskipun penelitian ini menaruh perhatian pada aspek manajemen strategik sebagaimana penelitian-penelitian terdahulu, namun dalam beberapa aspek penelitian ini memiliki fokus yang berbeda. Penelitian bertujuan untuk mengungkap dua hal pokok sebagaimana diajukan dalam rumusan masalah penelitian dengan lokus utama bank Muamalat cabang Palangka Raya. Penetapan ini sangat penting selain bertujuan untuk memenuhi kebutuhan akademik, dunia perbankan juga merupakan sebuah entitas perusahaan dalam bidang jasa keuangan membutuhkan wawasan dan inspirasi strategi dalam melayani masyarakat dan dalam memenuhi tugas dan fungsi *intermediaries institution*, memobilisasi dana masyarakat dan menyalurkan dana dari masyarakat kepada usaha-usaha bisnis yang menjanjikan secara profit. Selain itu, bank syari'ah sebagai sebuah lembaga bisnis yang relatif baru mendapat perhatian serius dalam altar bisnis. Industri ini memiliki segment pasar tidak saja pada masyarakat yang memiliki ikatan emosional keagamaan yang sama, tetapi juga segmen masyarakat non-muslim.

Persaingan industri perbankan yang meningkat, untuk menarik perhatian konsumen Muslim dan non-Muslim,

pemeliharaan kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) juga menjadi tuntutan.⁵ Sebagaimana lembaga bisnis lain, bank syari'ah memiliki kepentingan untuk tetap survive di tengah kompetisi perusahaan yang semakin ketat. Manajemen strategikpun menjadi bagian yang sangat vital dalam menentukan keberlangsungan bisnis bank syari'ah. Pemahaman yang baik dan penerapan manajemen strategik dengan baik, tepat guna, tepat sasaran sangat membantu pengembangan bisnis bank syari'ah ke arah yang lebih baik.

Kemampuan bank Muamalat untuk eksis ditandai dengan meningkatnya pendapatan jual beli dan bagi hasil, pendapatan provisi dan komisi dan pendapatan operasional lainnya. Seperti halnya pendapatan provisi dan komisi yang terkait dengan aktivitas pembiayaan, pendapatan jasa administrasi, valas dan pembiayaan khusus juga mengalami peningkatan yang signifikan. Dalam Lima tahun terakhir, record bank syari'ah cenderung positif dan memiliki brand yang semakin bagus. Tahun 2006 aset bank syari'ah berjumlah sekitar 8.3 Triliun meningkat menjadi 10, 5 Triliun pada tahun 2007 merangkak naik menjadi 12, 67 triliun pada tahun 2008 (Annual report BMI, 2008).

Prestasi membanggakan tersebut tidak lepas dari kemampuan manajemen strategik dalam membaca peluang dan segmen pasar, terutama produk unggulan yang dikeluarkan oleh Bank tersebut seperti produk Shar-E, sehingga pada tahun 2009 penjualan produk ini mampu mendongkrak sumbangan kinerja bank yang bersangkutan menghimpun dana berkisar Rp. 2 triliun. Jumlah aset pada Juni 2009 pun meningkat dari sebelumnya menjadi Rp.14,8 Triliun.

Secara umum bank Muamalat memiliki kinerja bisnis yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2008, di saat krisis global melanda seluruh dunia, Bank Muamalat telah menunjukkan kinerja positif, bahkan hingga Juni tahun 2009. Hal ini ditandai tidak saja dengan pertumbuhan Aset Bank Muamalat yang mengalami peningkatan 31,9% dari Rp.11,2 Triliun pada Juni 2008 menjadi Rp.14,8 Triliun pada Juni 2009, tetapi juga kemampuan bank Muamalat menunjukkan pertumbuhan dana pihak ketiga sebesar 32,5% dari Rp.9,34 Triliun pada Juni 2008 menjadi Rp. 12,38 Triliun pada Juni 2009. Pertumbuhan tersebut juga dialami oleh pertumbuhan penyaluran pembiayaan sebesar 15,8% dari Rp.9,61 Triliun pada Juni 2008 menjadi Rp.11,13 Triliun pada Juni 2009. (Annual report BMI, 2009).

Atas kinerja tersebut, bank Muamalat mendapat penghargaan dari berbagai kalangan seperti dari Alpha South East Asia, ABFI Perbanas Award 2009: Best Performance Bank, Indonesian Bank Loyalty Award 2009 : The Best of Indonesian Bank Loyalty Champion, Banking Efficiency Award 2009 dari Bisnis Indonesia, *Global Finance Award* 2009 yang berbasis di Amerika Serikat sebagai *Best Islamic Financial Institutions in Indonesia* serta Golden Trophy Award 2009 dari Majalah Infobank. Penghargaan ini diberikan atas predikat "SANGAT BAGUS" yang diberikan Majalah Infobank kepada Bank Muamalat selama 5 tahun terakhir berturut-turut.

Pada tahun 2010 PT. Bank Muamalat Indonesia melebarkan sayap bisnisnya ke luar negeri melalui pembukaam jasa layanan transfer (remitansi) di Hongkong dan Arab Saudi. Bank syari'ah mendapat banyak penghargaan sebagai bank yang berprestasi, terpilih sebagai Best Islamic Financial Institutions 2009 baik di negara Indonesia maupun dalam skala global. *Global Finance Award* USA mengadakan penilaian terhadap kualitas perkembangan bank syari'ah. Para banker, pejabat-pejabat lembaga keuangan dan para analis keuangan di seluruh dunia diundang untuk menilai sejumlah faktor yang berhubungan dengan dinamika bank syari'ah baik secara objektif maupun secara subjektif. Secara objektif hal-hal yang dinilai meliputi pertumbuhan aset, profitabilitas, jangkauan daerah, hubungan strategis, pengembangan bisnis baru, dan produk-produk inovasi. Sedangkan secara subjektif hal-hal yang menjadi fokus penilaian meliputi pendapat-pendapat dari analisis permodalan, konsultan-konsultan bank dan pihak-pihak industri lainnya. (Annual report BMI, 2010).

Rumusan Masalah

Mengacu pada data-data tersebut terlihat bahwa bank Muamalat memiliki kemampuan manajerial dan kinerja serta kemampuan strategik yang sangat baik. Karena itu, penting penelitian ini mendasarkan diri pada dua pertanyaan pokok, yaitu pertama, bagaimana perspektif pelaku bisnis syari'ah terhadap manajemen strategik?. Kedua, bagaimana implementasi manajemen strategik dalam bisnis bank syari'ah?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui dan menelaah secara lebih dekat konsepsi dan implementasi wawasan strategik dalam praktek bisnis bank syari'ah. Secara khusus tujuan

penelitian ini untuk merumuskan *insider understanding* atas konsep manajemen strategik dan mengetahui implementasinya dalam praktek bisnis bank syari'ah.

Kajian Teoritik

Hakekat Bisnis Syari'ah

Bisnis dipahami sebagai kegiatan memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan masyarakat.⁶ Aktifitas sebuah organisasi (perusahaan) yang menyediakan barang dan jasa yang bertujuan untuk mendapatkan laba.⁷ Dalam perspektif syari'ah, bisnis mendapat injeksi nilai syari'ah atau aturan agama (Islam) sebagai dasar acuan bagi pelaksana bisnis. Bisnis syari'ah dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas bisnis dalam berbagai bentuknya, yang tidak dibatasi jumlah (kuantitas) kepemilikan hartanya (barang/jasa) termasuk profitnya, namun dibatasi dalam cara perolehan dan pendayagunaan hartanya (ada aturan halal dan haram).⁸

Prinsip Bisnis Syari'ah

Prinsip dasar bisnis dalam Islam adalah unsur kebebasan, keridaan dan suka sama suka dalam melakukan transaksi.⁹ Mekanisme suka sama suka sebagai prasyarat untuk mewujudkan keselarasan dan keharmonisan dalam dunia bisnis dan perdagangan menjadi sebuah keharusan dalam Islam.¹⁰ Prinsip-prinsip Islam dalam bisnis telah diajarkan oleh Nabi Muhammad SAW. Pertama, penjual tidak boleh berbohong dan menipu tentang barang yang akan dijual kepada pembeli. Kedua, para pelanggan yang tidak mampu membayar kontan hendaknya diberi waktu untuk melunasinya. Ketiga, penjual harus menjauhi sumpah berlebihan, apalagi sumpah palsu, untuk mengelabui konsumen. Keempat, hanya dengan kesepakatan bersama, atau dengan suatu usulan dan penerimaan (ijab qabul). Kelima, penjual harus tegas terhadap timbangan dan takaran, dan keenam, larangan melakukan transaksi monopoli.¹¹

Tujuan Bisnis dalam Syari'ah

Sejalan dengan kaidah ushul "al-ashlu fi al-af'al at-taqayyud bin hukmi asy-syar'i, yang berarti bahwa hukum asal suatu perbuatan adalah terikat dengan hukum syara: wajib, sunnah, mubah, makruh, dan haram, maka pelaksanaan bisnis harus tetap berpegang teguh

pada ketentuan syari'at.¹² Dengan kendali syari'at, bisnis bertujuan untuk mencapai tiga hal utama, yaitu¹³:

Pertama, target hasil, yakni *profit materi* dan *benefit non-materi*. Bisnis tidak hanya mencari profit *qimah madiyah* (nilai materi) setinggi-tingginya, tetapi juga harus dapat memperoleh dan memberikan *benefit* (keuntungan atau manfaat) *non materi* kepada internal bisnis dan lingkungan. Pemikir Islam, Abul a'la al Maududi menegaskan:

For establishing social justice, Islam does not rely on law alone. Great importance is attached for this purpose to reforming the inner man through faith, prayers, education and moral training, to changing his preferences and ways of thinking and inculcating in him a strong moral sense that keep him just.¹⁴

Islam memandang bahwa tujuan suatu amal perbuatan tidak hanya berorientasi pada *qimah madiyah* (nilai materi), tetapi juga *qimah insaniyah* (nilai kemanusiaan), *qimah khuluqiyah* (nilai akhlak), akhlak yang terpuji menjadi suatu kemestian dalam mengelola bisnis/perusahaan. *qimah ruhiyah* (nilai ruhiyah), berarti perbuatan tersebut untuk mendekatkan diri kepada Allah, dengan kata lain berbisnis adalah untuk ibadah kepada Allah.

Pertumbuhan dan keberlangsungan, artinya terus meningkat dalam kurun waktu selama mungkin. Jika profit telah diraih sesuai target, maka harus terus mengupayakan pertumbuhan atau kenaikan terus-menerus sesuai profit dan benefitnya dalam kurun waktu selama mungkin dengan tetap memperhatikan aspek syari'at.

Kedua, keberkahan dan keridhaan Allah. Faktor keberkahan atau orientasi untuk menggapai ridha Allah merupakan puncak kebahagiaan hidup manusia muslim. Allah SWT akan selalu memberikan kemudahan dan rezeki tak terduga bagi setiap usaha termasuk bisnis yang dijalankan, dengan syarat: niat ikhlas, usaha sesuai syari'at dan tidak lupa untuk terus beribadah kepada-Nya.¹⁵

Manajemen Strategik

Manajemen stratejik sebagai sebuah disiplin ilmu tidak berpijak di atas ontologinya sendiri. Pada awal mulanya ia merupakan derivasi dari pengalaman seorang Tsun Zu yang dilegendakan sebagai ahli yang selalu memenangkan pertempuran di medan perang. Ilmu ini didefinisikan sebagai "the process of managing the pursuit of the accomplishment of organizational mission coincident with managing the relationships of the organization to its

environment.¹⁶ Seni dan ilmu dari pembuatan (*Formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.¹⁷ Manajemen strategik menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan secara strategik untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.¹⁸ Serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.¹⁹

Manfaat Manajemen Strategik

Implementasi strategi berhubungan dengan rencana bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan²⁰, menterjemahkannya menjadi tindakan-tindakan (aksi).²¹ Proses ini mencakup implementasi yang dijalankan berdasarkan strategi yang dipilih dan juga pengendalian atas implementasi yang dilakukan.²² Manajemen strategi berfungsi sebagai alat. Keberhasilan implementasinya sangat ditentukan oleh unsur manajemen puncak sebagai figur yang menentukan arah ke mana perusahaan diarahkan. Manajemen strategi dapat berfungsi sebagaimana mestinya apabila berhasil menyelaraskan kemampuan intern suatu perusahaan dengan keadaan lingkungannya.²³ Manajemen stratejik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) memberikan manfaat yang sangat berguna dalam menyelesaikan masalah strategi di dalam lingkungan perusahaan yang terus berubah dan ketat dengan persaingan serta mengajak para manajer untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara stratejik dalam memecahkan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.²⁴

Selain yang dikemukakan di atas, manajemen stratejik memiliki manfaat dan fungsi dalam dua faktor, yaitu faktor finansial dan faktor non-finansial.²⁵ Dalam faktor finansial, manajemen strategik dapat meningkatkan penawaran, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan profitabilitas. Sedangkan fungsi non finansial dari manajemen stratejik dapat membantu manajemen merumuskan visi strategik-arah strategik perusahaan, menetapkan tujuan dan sasaran perusahaan, mengetahui strategi pesaing, meningkatkan kewaspadaan, mengurangi resistansi perubahan, meningkatkan kemampuan solusi.²⁶

Metode Penelitian

Penelitian ini untuk menggali pandangan, pemahaman dan pengalaman manajemen bank Muamalat dalam mengelola bisnis sesuai dengan kerangka manajemen strategik. Berdasarkan harapan tersebut, maka penelitian menerapkan pendekatan kualitatif dengan model analisa lebih menekankan makna dari pada generalisasi,²⁷ proses daripada produk.²⁸ Wawancara dengan manajer Bank Muamalat menjadi sumber data primer dilengkapi wawancara dengan *branch Manager, Operational Officer* bank Muamalat. Dokumentasi berupa laporan tahunan bank Muamalat juga menjadi sumber data penting dalam memenuhi tujuan riset ini. Dokumentasi berupa laporan tahunan bank Muamalat sangat membantu dalam melengkapi data-data yang tidak tercover dalam wawancara, terutama data tentang kinerja keuangan bank Muamalat dari tahun ke tahun dan perkembangan aspek-aspek lain yang menjadi indikator kinerja bisnis bank syariah.

Data yang terhimpun dianalisis melalui beberapa langkah. Pertama, reduksi data, yaitu proses merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Kedua, penyajian data, yaitu data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk uraian, bagan hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya sehingga data terorganisir dalam pola hubungan yang mudah dipahami. Ketiga, verifikasi yaitu data yang diperoleh dan telah didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, ditarik suatu kesimpulan, untuk menjawab rumusan masalah yang telah ada.²⁹

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Manajemen Strategik: *Insider Understanding*

Branch office manager bank Muamalat menyadari arti dan fungsi penting manajemen strategik. Kegiatan Bank Muamalat yang melayani konsumen dalam industri jasa keuangan mengharuskan bank untuk terus tumbuh dan berkembang serta memberikan pelayanan dan jasa yang berkualitas. Manajemen strategik menjadi kebutuhan yang terus melekat dengan bisnis bank Muamalat. Secara definitif, branch manajer office bank Muamalat memahami manajemen strategik sebagai “suatu seni dalam berstrategi untuk menciptakan bisnis-bisnis yang bisa membawa pertumbuhan perusahaan.”³⁰

Dua hal penting digarisbawahi dari pernyataan tersebut. *Pertama* manajemen strategik menumbuhkan bisnis agar mampu

bersaing mengikuti perkembangan zaman. *Kedua*, manajemen stratejik dapat menumbuhkan perusahaan melalui kemampuan membuat dan menyusun rencana dengan baik dan menentukan strategi yang dapat digunakan untuk memperoleh keuntungan. Perencanaan yang baik menjamin suatu rencana stratejik berhasil dan perusahaan yang menerapkan proses tersebut akan memperoleh keuntungan yang tinggi. Keberhasilan merencanakan, menerapkan serta mengawasi penerapan rencana bisnis membuat perusahaan tumbuh dan berkembang.³¹

Beberapa alasan dikemukakan mengapa manajemen strategi mampu menjadikan perusahaan untuk berjalan baik, efektif dan efisien serta kuat. Pertama, manajemen strategi memberikan filosofi, perspektif, atau cara pandang (*school of thought*) pengelolaan suatu perusahaan. *Kedua*, dengan manajemen strategi, manajer disyaratkan memahami situasi sekarang, memikirkan masa depan, dan menyadari berbagai signal yang menyarankan perubahan. Ketiga, manajemen strategi memberi perusahaan konsep diri, sasaran, spesifik, pedoman, dan konsistensi dalam pembuatan keputusan. Keempat, manajemen strategi mendorong manajer berkomunikasi secara vertikal dan horizontal. Kelima, manajemen strategi memperbaiki koordinasi dan integrasi berbagai kegiatan dalam perusahaan. Keenam, manajemen strategi mendorong inovasi dan perubahan dalam perusahaan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan. Kelima, manajemen strategi akan meningkatkan kinerja finansial dan non-finansial jangka panjang.³²

Tujuan: Dasar Penerapan Manajemen Stratejik

Penerapan manajemen stratejik dalam bisnis bank Muamalat bukan saja sebuah tuntutan dinamika bisnis yang semakin tinggi, melainkan juga tuntutan normatif yang bersumber dari agama. Tujuan yang ditargetkan untuk dicapai menjadi dasar yang mengharuskan para manajer berpikir secara stratejik. Tujuan merupakan “beberapa keadaan dibayangkan, yang menurut pikiran dapat dicapai atau didekati pada masa-masa yang akan datang”, atau “*what individual is conscious trying to do*.”

Tujuan yang menjadi target pencapaian bisnis bank Muamalat dibuat dan ditetapkan oleh kantor pusat. Ketetapan itu dijadikan acuan semua kantor cabang dalam menghandle sumber daya yang ada untuk mencapainya. Dengan ketetapan itu pula, bank-bank Muamalat yang terdapat di daerah-daerah menunjukkan komitmen untuk berbuat secara maksimal dalam pencapaian tujuan

perusahaan.³³ Target yang hendak dicapai ditetapkan dalam bentuk *scoreboard*³⁴ yang secara garis besar dibagi menjadi 2 bagian. Pertama, *Financial aspect* seperti *financing* (pembiayaan/kredit), aset (asset), dan Danak Pihak Ketiga (DPK). Kedua, *Non financial aspect*, seperti *service quality* (kualitas pelayanan), *internal proses* (kepatuhan sumber daya manusia terhadap peraturan berdasarkan Standar Operasional Prosuder), *people* (orang/sumber daya manusia).³⁵

Internal proses dimaksud bahwa bank Muamalat Cabang Palangka Raya memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dibuat oleh kantor pusat yang memiliki dua pedoman, yaitu Pedoman Pelaksanaan Operasional Bank Muamalat (PPOBM) dan Pedoman Umum Proses Penanaman Dana (PUPPD).³⁶ PPOBM (Pedoman Pelaksanaan Operasional Bank Muamalat) adalah aturan tentang pelaksanaan operasional di bank muamalat yang dijadikan referensi dalam operasional oleh Teller, *Costumer Service* (CS), *Back office*. *Back office* dibagi lagi menjadi empat, yaitu *Kliring*³⁷, Umum, Operasional Pembiayaan/Pembukuan, dan *Supporting Unit*. Adapun dalam *supporting unit* dibagi menjadi 3, seperti *taksasi*/penilai jaminan, administrasi, dan legal/hukum. Sedangkan yang lain, PUPPD adalah pedoman/aturan yang harus dilakukan oleh bank muamalat, khususnya bagian *marketing* baik pada bagian *funding* (pendanaan) maupun *lending* (pembiayaan).

Menurut, Qoimun dalam pelaksanaan kegiatan bisnis, dikerjakan oleh pihak cabang secara internal, dengan beberapa langkah berikut. *Pertama*, membuat perencanaan agar *scoring board* yang diberikan kantor pusat dapat dicapai. Kedua, membuat dan menyamakan visi dan misi internal pihak *marketing* dan *operational* dan memberikan pengarahan oleh pimpinan bank terhadap visi dan misi, dengan memberikan gambaran atau masukan, demi mencapai *scoring board* yang telah ditentukan oleh kantor pusat. Ketiga, melakukan pelatihan-pelatihan berkaitan dengan tugas seperti *skill* maupun pelayanan secara rutin setiap hari.

Selain itu diberikan pelatihan secara berkala sesuai kebutuhan dengan tujuan menguatkan pengetahuan tentang produk baru. Selain itu terdapat pula pelatihan khusus yang bertujuan meningkatkan pangkat jabatan, biasanya dilakukan diluar area Bank Muamalat Cabang Palangka Raya. Terdapat dua program dalam pelatihan ini yakni Manajemen Orientasi Operasional Program (MOOP) biasanya dilakukan selama 1 bulan dan (Manajemen Operasional *Development* Program (MODP) dilakukan $\pm$ 7 bulan.

Keempat, evaluasi, dilakukan untuk mengukur pekerjaan sesuai dengan visi dan misi yang dilakukan secara harian, yakni dari audit internal dan *complaints*. *Complaints* dilakukan oleh orang tertentu yang tidak diketahui oleh Bank Muamalat Cabang Palangka Raya dengan memberikan nilai atau pemberitahuan hasil melalui telepon. Selain itu adapula evaluasi yang bersifat tahunan, yakni dari audit eksternal, Dewan Pengawas Syariah (DPS), dan Bank Indonesia (BI).

Evaluasi yang dilakukan oleh DPS dilakukan selama dua kali dalam setahun. Pengawasan dilakukan agar penyimpangan-penyimpangan dapat dicegah, terutama dalam hal kesesuaian akad (produk).³⁸ Evaluasi juga dilakukan sebagai dasar pemberian *reward* apabila pencapaian visi dan misi sukses dicapai. *Reward* yang diberikan bisa berupa *reward positif* dan *reward negatif*. *Reward positif* diberikan dalam bentuk uang ataupun apa saja yang bermanfaat bagi karyawan yang berprestasi. *Reward negatif* diberikan berkaitan dengan pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan dalam bentuk hukuman, biasanya melalui teguran lisan.³⁹

Bank Muamalat Cabang Palangka Raya dalam implementasi manajemen strategik menetapkan beberapa langkah yang diawali dengan perencanaan, penyamaan visi⁴⁰ dan misi internal pihak bank. Dua hal tersebut disadari bank Muamalat sebagai hal yang mendasar dalam kerangka membawa bisnis menuju keberhasilan dan menjadikan organisasi berkinerja tinggi. Ciri-ciri organisasi berkinerja tinggi. Pertama, mempunyai arah yang jelas untuk ditempuh. Kedua, arah jelas yang tercermin dalam visi yang dimiliki oleh para manajer organisasi. Dalam visi tampak ke mana organisasi dibawa di masa depan dan mengapa ke arah itu.⁴¹

Selain visi, misi juga menjadi hal penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Misi berperan sebagai “pemandu” tindakan eksekutif di masa depan.⁴² Misi is a generalized statement of the overriding purpose of an organization. Mission statements broadly outline an organization’s activities and business makeup, and usually attempt to address issues, such as vision, strategic intent, main activities, the future direction of the organization, and key value. Misi sebuah organisasi adalah respons manajemen atas pertanyaan “What is our business and what are we trying to accomplish on behalf of our customers?” Misi yang baik adalah bagian penting untuk dapat membuat, mengaplikasi dan mengevaluasi strategi.⁴³ Dengan adanya misi, bank Muamalat dapat menentukan strategi yang dilakukan dalam menjalankan bisnis.

Peta strategi dalam Bisnis Bank Muamalat

Terdapat beberapa peta strategik yang diterapkan dalam penerapan wawasan strategik bisnis bank Muamalat. Peta strategik dimaksud meliputi segmentasi pasar, pelayanan, promosi, teknologi, produk dan strategi likuiditas.

1. *Segmentasi Pasar*

Segmene pasar merupakan satu faktor penting yang menandai eksisnya sebuah bisnis. Sulit kita bayangkan sebuah bisnis tanpa memiliki segmen pasar yang jelas. Bank Muamalat Cabang Palangka Raya memiliki tiga segmen besar, yaitu: usaha mikro, UMKM, dan pembiayaan konsumtif yang umum diminati oleh para pegawai negeri dan masyarakat luas, Muslim dan stakeholders lain non-Muslim. Tiga segmen tersebut sangatlah tepat mengingat keunggulan yang dimiliki dari usaha mikro, kecil dan menengah sebagai tonggak penyokong ekonomi nasional, yaitu dikarenakan usaha UMKM memiliki peran yang sangat signifikan bagi pencapaian program pemerintah dalam hal mengurangi pengangguran dan mengentaskan kemiskinan.⁴⁴

Untuk memperluas pangsa pasar, bank Muamalat terus menerus menambah jaringan, dan menjalin kerjasama dengan mitra-mitranay, termasuk merambah dunia akademik. Tujuan dari perluasan jaringan pasar dan peneguhan kerjasama dengan mitra di samping memenuhi fungsi intermediaries dengan masyarakat luas, juga dimaksudkan untuk menjaga agar nasabah tetap loyal terhadap jasa bank Muamalat.⁴⁵

2. *Produk*

Produk merupakan komponen penting yang memiliki keterkaitan erat dengan segmen pasar. Penentu segmen pasar adalah produk dengan segala karakteristik yang melekat di dalamnya. Perbedaan karakterik produk berdampak pada perbedaan segmen pasar karena penciptaan produk tanpa mengacu pada kebutuhan masyarakat menjadi suatu hal yang mustahil. Selain itu, hal penting yang diperhatikan bank Muamalat meng-*update* produk sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat luas.⁴⁶ Inovasi produk dilakukan secara berkelanjutan dengan akses yang tidak terbatas sehingga konsumen dapat dengan leluasa menentukan pilihan dan memenuhi kebutuhannya. Inovasi produk juga dilakukan dengan menjalin relasi kemitraan dengan berbagai kalangan seperti PT. POS Indonesia melalui produk *shar'e*, teknologi anjunagn tunai mandiri

(ATM) dengan berbagai bank yang berbeda serta mempertimbangkan sisi strategis di mana nasabah dapat dengan mudah melakukan transaksi atau mengakses pelayanan seperti pembuatan rekening dan penyetoran tabungan melalui POS.⁴⁷

Beberapa produk yang diluncurkan bank Muamalat antara lain tabungan *Shar'E (debit card)*, dana talangan Haji, tabungan Arafah, depsoito Mudharabah. Produk-produk tersebut dikemas dengan memperhatikan harga pasar sebagai dasar menetapkan harga kompetitif dengan return yang besar. Selain pada produk Bank Muamalat Cabang Palangka Raya juga menetapkan keunggulan *differensiasi* pada *corporate identity* dan prinsip harga yang tidak hanya murah juga memberi kecepatan dalam pelayanan.⁴⁸

3. Pelayanan

Sebagai lembaga bisnis yang memberikan pelayanan dalam transaksi keuangan dan jasa, bank Muamalat menyadari aspek pelayanan memainkan peran yang sangat penting. Pelayanan faktor kunci yang menentukan pengguna jasa (*users*) menjadi nasabah loyal pada suatu produk yang ditawarkan atau sebaliknya menjadi users yang dapat menurunkan brand lembaga yang bersangkutan pada saat ia mengalami pelayanan yang tidak dan bahkan kurang memuaskan. Atas dasar itu, bank Muamalat memilik *concern* dalam hal pelayanan. Salah satu komitmen untuk memberikan pelayanan berkualitas pada nasabah, bank Muamalat menerapkan *fast service* kepada nasabah.⁴⁹

Aspek penting dalam pelayanan ini terletak pada sumber daya manusia (SDM). SDM bank Muamalat Cabang Palangka Raya memiliki kriteria yang berbeda dengan bank-bank lain, terutama bank konvensional. Bank Muamalat merekrut orang-orang yang memiliki 3C, *Competence*, *contribution*, dan *character*. *Competence* (kemampuan) dimaksudkan bahwa SDM bank Muamalat adalah person yang tidak hanya memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas yang diemban, tetapi juga kemampuan bekerjasama dengan kalangan internal dan kalangan eksternal, tahan menghadapi tekanan, memiliki pemahaman dan kemampuan aplikasi teknologi seperti computer serta memiliki keahlian yang mendukung pelaksanaan tugas. *Contribution* (kontribusi) mengandung makna bahwa SDM harus dapat memberikan kontribusi positif bagi dinamika dan perkembangan bank, menaikkan reputasi bank dan memiliki relasi sosial (*social capital*) yang dapat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap keberadaan bank. Pada saat yang sama, kontribusi yang diberikan seorang pegawai memiliki efek domino terhadap

perkembangan karir pegawai yang bersangkutan seperti pemerolehan incentive, promosi jabatan, atau dalam bentuk reward yang lain. sedangkan *Character* (karakter) mengandung arti SDM haruslah memiliki kepribadian yang baik, kepribadian yang menjiwai tugas dan fungsi sebagai pegawai bank dan sebagai anggota masyarakat yang berperangai dan berperilaku baik.⁵⁰ Tiga karakteristik sumber dayamanusia yang dikemukakan tersebut ditengarai oleh para ahli manajemen sebagai karakter yang melekat dalam organisasi bisnis yang memiliki keberhasilan tingkat tinggi.

Upaya bank Muamalat dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat selaras dengan kriteria rekrutmen pegawai yang telah ditetapkan, termasuk memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang baik, memberikan kesan yang positif bagi citra organisasi di mata pelanggan. Citra yang baik berdampak pada keberhasilan organisasi. Organisasi bisnis yang sukses cenderung fokus pada pelanggan dan kebutuhannya. Mereka investasikan cara yang baik untuk mendongkrak kepercayaan pelanggan melalui pelayanan yang superior.

4. *Teknologi*

Teknologi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap dinamika dan perkembangan sebuah organisasi bisnis. Di era kompetisi perusahaan yang demikian tinggi, teknologi menjadi andalan strategis. Teknologi mempengaruhi aktivitas pembuatan suatu produk dalam industri perbankan. Pertumbuhan teknologi memiliki dua sisi yang saling mempengaruhi yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) bagi bank pada umumnya dan bank Muamalat khususnya. Pengaruh teknologi dalam lingkungan perusahaan (bank) membantu mempercepat pelayanan pada nasabah, efisiensi waktu dan tenaga serta kebebasan dalam melakukan transaksi sesuai dengan kondisi waktu dan tempat. Dalam lingkup bisnis bank Muamalat, ungkap Taufik Saleh⁵¹, penggunaan teknologi mengalami perkembangan secara bertahap mulai dari SMS banking⁵², Internet Banking⁵³, ATM⁵⁴, dan Payment Point⁵⁵.

5. *Promosi*

Sepertihalnya elemen lain dalam urusan bisnis, promosi memainkan peran penting dalam memperkenalkan dan memasarkan produk bank kepada *users*. Promosi menjadi jembatan dalam menghubungkan dunia bisnis dengan masyarakat luas setidaknya memperkenalkan kepada masyarakat adanya sebuah atau

lebih produk dalam sebuah industri perbankan. Setiap produk yang dihasilkan dapat dikonsumsi masyarakat apabila mereka mengetahui dan mengenal produk dimaksud. Bahkan dapat dikatakan bahwa kenaikan atau penurunan hasil penjualan suatu bank ditentukan oleh sumbangan (kontribusi) promosi.

Temuan riset menunjukan bahwa promosi berpengaruh besar (96,52%) terhadap naik turunnya hasil penjualan produk bank.⁵⁶ Bahkan disimpulkan bahwa ada relasi kuat dan positif antara promosi dengan tingkat penjualan produk bank. Promosi mempengaruhi kenaikan atau penurunan hasil penjualan produk bank. Peningkatan penjualan produk yang dapat memenuhi target menuntut kerja maksimal dalam melakukan promosi baik melalui personal *selling* maupun melalui *advertising*. Promosi, di bank Muamalat, diakui meskipun tidak seintens yang dilakukan bank konvensional, terus dilakukan dengan tepat dan efisien sesuai dana yang tersedia seperti sosialisasi melalui spanduk, iklan Koran, sponsor kegiatan yang dilakukan oleh organisasi non-pemerintah, lembaga pendidikan dan universitas dan acara-acara pengajian, dan untuk skala nasional adalah di media elektronik.⁵⁷

6. *Strategi likuiditas*

Strategi likuiditas berarti strategi keuangan yang sangat berpengaruh pada perjalanan bisnis suatu perusahaan bisnis. Tanpa kemampuan dalam mensiasati keuangan yang ada, yaitu keseimbangan antara dana dari pihak surplus dan dana yang terdapat dalam brangkas bank dengan pendistribusiannya pada pihak yang mengalami defisit. Apabila terjadi surplus yang tidak berimbang dengan lalu lintas peredaran uang pada sektor industri, maka kondisi usaha jasa keuangan pada bank yang bersangkutan mengalami *disequilibrium*. Dampaknya terjadi bisnis yang dijalankan tidak memberikan imbalan yang seimbang antara mobilisasi dana dari pihak ketiga dan distribusi dana pada pihak ketiga. Menjaga kondisi keseimbangan itu, maka strategi likuiditas diperlukan.

Bank Muamalat Cabang Palangka Raya menjaga keseimbangan likuiditas atau antara aktiva (harta) dan passiva (kewajiban) serta mengoptimalkan *capital* (rasio kecukupan modal bank), *assets* (rasio kualitas aktiva), *management* (melai kualitas manajemen), *earning* (rasio rentabilitas bank), dan *liquidity* (rasio likuiditas bank) yang disingkat dengan CAMEL.⁵⁸

Kesimpulan

Elaborasi di atas mengantarkan kita pada rumusan kesimpulan bahwa manajemen strategik sebagai sebuah disiplin ilmu yang dapat berfungsi sebagai cermin bagi para pelaku bisnis tidak dapat diabaikan peran dan fungsinya. Sungguhpun secara teoritik para pelaku bisnis bank Muamalat tidak menguasai seluk beluk manajemen strategik, namun dalam prakteknya ada beberapa aspek yang mengindikasikan wawasan strategik dalam bisnis lembaga tersebut. Secara ontologis, manajemen strategik dipahami sebagai seni menumbuhkan dan mengembangkan bisnis secara terus menerus sehingga bisnis yang dilkoni mampu bersaing mengikuti perkembangan zaman dan kemampuan membuat dan menyusun rencana dengan baik berdasarkan strategi yang dapat digunakan untuk mencapai profit sesuai target yang telah ditetapkan.

Bagi para pengelola bank Muamalat wawasan strategik disadari sebagai sebuah alat penting. Sebagaimana lembaga bisnis lain, bagi bank Muamalat penerapan bisnis strategik dapat menumbuhkan kinerja perusahaan, mendapatkan peningkatan omzet dan aspek lain dari kinerja bank. Penelitian ini menemukan beberapa peta strategik dalam bisnis bank Muamalat, yaitu pertama, penentuan segment pasar ke dalam tiga segmen besar, yaitu: usaha mikro, UMKM, dan pembiayaan konsumtif. Kedua, pengembangan produk. Produk memiliki keterkaitan erat dengan segmen. Produk memiliki karakteristik yang melekat di dalamnya berdasarkan karakteristik pasar. Bank Muamalat juga terus melakukan inovasi produk secara berkelanjutan yang memungkinkan konsumen dapat dengan leluasa menentukan pilihan dan memenuhi kebutuhannya. Ketiga, Pelayanan terhadap konsumen. Bank Muamalat menyadari aspek pelayanan adalah faktor kunci yang menentukan pengguna jasa (*users*) menjadi nasabah loyal pada suatu produk yang ditawarkan atau sebaliknya menurunkan brand lembaga yang bersangkutan. Salah satu komitmen untuk memberikan pelayanan berkualitas pada nasabah, bank Muamalat menerapkan *fast service* kepada nasabah. Keempat, Teknologi sebagai salah satu faktor yang berpengaruh terhadap dinamika dan perkembangan bisnis bertujuan untuk mempermudah nasabah seperti melalui SMS *banking*, *Internet Banking*, ATM, dan *Payment Point*. Kelima, promosi sebagai wadah memperkenalkan dan memasarkan produk bank kepada *users*. Keenam, strategi likuiditas melalui keseimbangan antara aktiva (harta) dan passiva (kewajiban) serta mengoptimalkan *capital* (rasio kecukupan modal bank), *assets* (rasio kualitas aktiva), *management* (melilai kualitas manajemen), *earning*

(rasio rentabilitas bank), dan *liquidity* (rasio likuiditas bank) yang disingkat dengan CAMEL.

Catatan akhir:

¹Steven H. Appelbaum, Normand ST-Pierre dan William Glavas. Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity *Management Decision* 36/5 [1998] 289–301.

²Omid Pourhey. A survey of management views on dividend policy in Iranian firms. *Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* Vol. 2 No. 1, 2009, pp. 20-31.

³Cheah, CYJ, Garvin, MJ, and Miller, JB 2004 . “Empirical study of strategic performance of global construction firms.” *J. Constr. Eng. Manage.*, 130 6, 808–817.

⁴Chinowsky, PS, and Meredith, JE 2000 . “Strategic management in construction.” *J. Constr. Eng. Manage.*, 126 1, 1– 9.

⁵Muslim Amin and Zaidi Isa. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* Vol. 1 No. 3, 2008 pp. 191-209

⁶Amirullah, dan Imam Hardjanto, *Pengantar Bisnis Ed. 1*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005, h. 2.

⁷Muhammad dan Ibnu Elmi As Pelu, *Label Halal Antara Spiritual Bisnis dan Komoditas Agama, Cet 1*, Malang: Madani, 2009, h. 12. Lihat juga Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis Pengenalan Praktis dan Studi Kasus, Ed. 1, Cet. 1*, Jakarta: Kencana, 2006, h. 4.

⁸Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, Jakarta: Gema Insani Press, 2002, h. 17.

⁹Surah An-Nisa [4]: ayat 29.

¹⁰Muhammad dan Ibnu Elmi As Pelu, *Label Halal Antara Spiritual Bisnis dan Komoditas Agama, Cet 1*, h. 23.

¹¹M. Luthfi Hamidi, *Jejak-Jejak Ekonomi Syari’ah*, Jakarta: Senayan Abadi Publishing, 2003, h. 326-327. Lihat juga dalam Laode Kamaludin, *Rahasia Bisnis Rasulullah (12 Sejarah Besar Kepemimpinan Rasulullah dalam Membangun Megabisnis yang Selalu Untung Sepanjang Sejarah)*. Semarang: Wisata Ruhani, 2007, h. 70-72.

¹²Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, h. 18.

¹³*Ibid.*

¹⁴Daud Vicary Abdullah dan Keon Chen. *Islamic Finance why it makes sense*. Singapore: Marshal Gavendis Bisnis, 2009. 43

¹⁵*Ibid.*, h. 18-21.

¹⁶Pengelola Program Magister Manajemen UGM, *Modul I: Konsep Management Strategi dan Penilaian Lingkungan Ekstern Perbankan (Mata Kuliah Strategi dan Kebijakan Bank)*, h. 4.

¹⁷Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*,

Jakarta: Binarupa Aksara, 1996, h. 15.

¹⁸Karhi Nisjar dan Winardi, *Manajemen strategik, Cet I*, Bandung: Mandar Maju, 1997, h. 85.

¹⁹ Sondang P. Siagian. *Manajemen Strategik. Cet. 3.* (PT. Bumi Aksara:Jakarta, 2000), 15.

²⁰Karhi Nisjar dan Winardi, *Manajemen strategik, Cet I*, h. 94.

²¹*Ibid.*, h. 110.

²²Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen Ed. 1, Ck. 3*, h. 138.

²³Pengelola Program Magister Manajemen UGM, *Modul I: Konsep Management Strategi dan Penilaian Lingkungan Ekstern Perbankan (Mata Kuliah Strategi dan Kebijaksanaan Bank)*, h. 17.

²⁴Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, h. 19.

²⁵<http://omkukuy.wordpress.com/2010/01/07/fungsi-fungsi-manajemen-strategi/>(online 13-05-2010)

²⁶*Ibid.*

²⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, Cet. 13, Bandung: Alfabeta, 2009, h. 14.

²⁸*Ibid.*, h. 21.

²⁹*Ibid.*, h. 431-438.

³⁰Pimpinan Bank Muamalat Cabang Palangka Raya. Wawancara. Januari 2011.

³¹Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik...*, h. 11-12.

³²Muhammad. *Manajemen Strategik*. Hands out perkuliahan manajemen strategik, 2010.

³³Pimpinan Cabang Bank Muamalat. Wawancara tanggal 31 Januari 2010.

³⁴*Scoreboard* merupakan papan nilai yang berisikan nilai-nilai yang ditargetkan oleh pusat untuk dicapai oleh Bank Muamalat Cabang Palangka Raya.

³⁵Pimpinan Bank Muamalat Cabang Palangka Raya, *Wawancara*, Januari 2011.

³⁶*Ibid.*

³⁷*Kliring* adalah sarana perhitungan hutang piutang antarbank peserta kliring guna memperluas dan memperlancar lalu lintas pembayaran giral dalam suatu wilayah tertentu yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Lihat Sunarto Zulkifli, *Panduan Praktis Transaksi Perbankan Syari'ah*, Jakarta: Zikrul Hakim, 2007, h. 127.

³⁸Dewan Pengawas Syari'ah (DPS) merupakan dewan setingkat dewan komisaris yang bersifat independen, yang dibentuk oleh Dewan Syari'ah nasional dan ditempatkan pada lembaga keuangan syari'ah yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syari'ah dengan tugas yang diatur oleh Dewan Syari'ah Nasional. Tugas utama DPS bank syari'ah adalah mengawasi kegiatan operasional bank sehari-hari agar selalu dengan ketentuan-ketentuan syari'ah, khususnya yang tertuang dalam *guidelines* dan fatwa-fatwa DSN. Dari hasil pengawasan tersebut DPS juga meneliti dan merekomendasi produk baru dari bank yang diawasinya dari segi kesesuaian dengan prinsip syari'ah, terutama dengan *guidelines* dan fatwa-fatwa uang telah dikeluarkan DSN. Secara ringkas, fungsi DPS ada empat, yaitu: Sebagai penasihat dan pemberi saran kepada direksi, UUS, dan pimpinan kantor cabang mengenai hal-hal yang berkaitan dengan syari'ah. Sebagai pengawas aktif dan pasif dari pelaksanaan fatwa-fatwa DSN serta member

pengarahan dan pengawasan atas produk dan jasa serta kegiatan usaha agar sesuai dengan prinsip syari'ah. Sebagai mediator antara bank dan DSN dalam mengomunikasikan usul dan saran pengembangan bank syari'ah yang diawasinya kepada DSN sekurang kurangnya setahun sekali, dan sebagai perwakilan DSN yang ditempatkan pada bank, dan wajib melaporkan kegiatan usaha serta perkembangan bank syari'ah yang diawasinya ke DSN sekurang-kurangnya setahun sekali. Lihat Veithzal Rivai, Andria Permata Veithzal, Ferry N.Idroes, *BANK and Financial Institution Management (Conventional and Sharia System)*, Jakarta:PT. Raja grafindo persada, 2007, h. 756.

³⁹ Pimpinan Bank Muamalat Cabang Palangka Raya, wawancara. Januari 2011.

⁴⁰Visi adalah cita-cita di masa depan yang ada dipemikiran para pendiri. Lihat Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik...*, h. 38.

⁴¹Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, h. 43.

⁴²Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, h. 43.

⁴³Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen strategis...*,h. 39.

⁴⁴Muhammad, *Bank Syari'ah...*, h. 135.

⁴⁵ *Operation Officer* Bank Muamalat Cabang Palangka Raya, Wawancara. Januari 2011.

⁴⁶*Ibid.*

⁴⁷ Pimpinan Bank Muamalat Cabang Palangka Raya, Wawancara. Januari 2011.

⁴⁸ *Operation Officer* Bank Muamalat Cabang Palangka Raya. Wawancara, Januari 2011.

⁴⁹*Ibid.*

⁵⁰*Ibid.*

⁵¹ *Operation Officer* Bank Muamalat Cabang Palangka Raya. Wawancara. Januari 2011.

⁵²*SMS Banking* merupakan layanan kepada nasabah yang diberikan Bank dengan menggunakan sarana SMS untuk melakukan transaksi keuangannya, seperti cek saldo, mutasi rekening, dan lain-lain.

⁵³*Internet Banking* merupakan fasilitas layanan kepada nasabah yang diberikan Bank melalui jaringan internet, seperti cek saldo, mutasi rekening, transfer dan lain-lain.

⁵⁴ATM (*Automatic Teller Machine*) adalah mesin yang dapat melakukan tugas-tugas yang seharusnya dilakukan oleh *teller*. Lihat Sunarto Zulkifli, *Panduan Praktis Transaksi Perbankan Syari'ah*, h. 135.

⁵⁵*Payment Point* adalah produk pelayanan di mana bank bertindak sebagai perpanjangan tangan instansi tertentu untuk menerima pembayaran, seperti pembayaran telepon, *handphone*, listrik, air, dan lain-lain. Lihat Sunarto Zulkifli, *Panduan Praktis Transaksi Perbankan Syari'ah*, h. 136.

⁵⁶ Kusen Gunawan. Bauran Pemasaran: Promosi Produk Bank X di Jakarta. Skripsi. 1996 .

⁵⁷ *Operation Officer* Bank Muamalat Cabang Palangka Raya. Wawancara. Januari 2011.

⁵⁸ Pimpinan Bank Muamalat Cabang Palangka Raya. Wawancara. Januari 2011.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Daud Vicary dan Keon Chen. *Islamic Finance why it makes sense*. Singapore: Marshal Gavendis Bisnis, 2009.
- Amirullah, dan Imam Hardjanto, *Pengantar Bisnis Ed. 1*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005.
- Appelbaum, Steven H., Normand ST-Pierre dan William Glavas. Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity *Management Decision* 36/5 [1998] 289–301.
- Cheah, CYJ, Garvin, MJ, and Miller, JB 2004 . “Empirical study of strategic performance of global construction firms.” *J. Constr. Eng. Manage.*, 130 6, 808–817.
- Chinowsky, PS, and Meredith, JE 2000 . “Strategic management in construction.” *J. Constr. Eng. Manage.*, 126 1, 1– 9.
- Gunawan, Kusen. *Bauran Pemasaran: Promosi Produk Bank X* di Jakarta. Skripsi. 1996.
- Hamidi, M. Luthfi *Jejak-Jejak Ekonomi Syari’ah*, Jakarta: Senayan Abadi Publishing, 2003.
- <http://omkukuy.wordpress.com/2010/01/07/fungsi-fungsi-manajemen-strategi/> (online 13-05-2010)
- Kamaludin, Laode, *Rahasia Bisnis Rasulullah (12 Sejarah Besar Kepemimpinan Rasulullah dalam Membangun Megabisnis yang Selalu Untung Sepanjang Sejarah)*. Semarang: Wisata Ruhani, 2007.
- Muhammad dan Ibnu Elmi As Pelu, *Label Halal Antara Spiritual Bisnis dan Komoditas Agama, Cet 1*, Malang: Madani, 2009.
- Nisjar, Karhi dan Winardi, *Manajemen strategik, Cet I*, Bandung: Mandar Maju, 1997.
- Pourhey, Omid. A survey of management views on dividend policy in Iranian firms. *Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* Vol. 2 No. 1, 2009, pp. 20-31
- Siagian, Sondang P.. *Manajemen Strategik. Cet. 3*. PT. Bumi Aksara: Jakarta, 2000.

-
- Solihin, Ismail *Pengantar Bisnis Pengenalan Praktis dan Studi Kasus, Ed. 1, Cet. 1*, Jakarta: Kencana, 2006, h. 4.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, Cet. 13, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen Ed. 1, Ct. 3*.
- Wahyudi, Agustinus Sri, *Manajemen strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*,
- Yusanto, Muhammad Ismail dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, Jakarta: Gema Insani Press, 2002.