

# Analisis perbandingan rencana strategis pada perbankan syariah untuk meningkatkan kinerja

Ratih Nur Cahyati<sup>1\*</sup>, Diyah Isti Ayu<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

e-mail: \*210503110087@student.uin-malang.ac.id

## Kata Kunci:

rencana strategis; Bank NTB Syariah; Bank Bukopin Syariah; Bank Victoria Syariah

## Keywords:

the strategic plan; Bank NTB Syariah; Bank Bukopin Syariah; Bank Victoria Sharia

## ABSTRAK

Perencanaan strategis pada bank adalah suatu proses untuk merealisasikan visi misi dengan merumuskan tujuan, sasaran, dan langkah-langkah secara strategis. Rencana strategis dapat menentukan apa yang akan dilakukan bank, dan bagaimana usaha atau cara mencapai tujuan tersebut. Pada setiap bank tentunya mempunyai rencana strategis yang berbeda-beda. Dengan adanya hal itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis rencana strategis dari Bank NTB Syariah, Bank Bukopin Syariah, dan Bank Victoria Syariah pada tahun 2022. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dan data sekunder penelitian ini menemukan bahwa rencana strategis yang digunakan oleh ketiga bank tersebut berbeda-beda, namun ketiga Bank

tersebut mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk meningkatkan kinerja dan memberikan kontribusi yang positif bagi pertumbuhan perekonomian.

## ABSTRACT

The strategic plan in banks is a process for realizing the vision and mission by formulate goals, targets and steps strategically. Strategic plans can determine what the bank will do, and how it will try or achieve its goals the. Each bank certainly has a different strategic plan. With Given this, this research aims to analyze the strategic plan of Bank NTB Syariah, Bank Bukopin Syariah, and Bank Victoria Syariah in 2022. With used descriptive qualitative research methods and secondary data for this research found that the strategic plans used by the three banks were different, However, all three banks have the same goal, namely to improve performance and make a positive contribution to economic growth.

## Pendahuluan

Perencanaan dalam sebuah organisasi tentunya adalah bagian yang sangat penting sebagai pijakan untuk mencapai arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Suatu pekerjaan yang sudah terencana dengan baik akan terkontrol dengan baik juga dan pekerjaan tersebut juga terarah sesuai dengan tujuan perencanaan tersebut. Sebuah perencanaan yang matang pasti perencanaan tersebut juga tersusun dengan baik pula. Dengan makna yang sama dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional, mendefinisikan perencanaan sebagai suatu proses untuk mencapai tindakan apa yang harus dilakukan di masa depan dengan tepat sesuai dengan urutan rancangan yang telah disusun dengan memanfaatkan sumber daya yang ada di organisasi (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004, 2004).



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA license](#).

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Perencanaan strategis adalah suatu proses untuk merealisasikan visi misi sebuah perusahaan dengan merumuskan tujuan, sasaran, dan langkah-langkah secara strategis. Rencana strategis menentukan apa yang akan dilakukan perusahaan, bagaimana usaha atau cara mencapai tujuan tersebut (Salusu & Stratejik, 1998). Bahkan rencana strategis juga sangat berdampak terhadap pengambilan keputusan, bagaimana mengimplementasikan keputusan strategis yang telah dibuat dan keputusan terhadap sumber daya yang akan dialokasikan untuk mendukung operasional perusahaan. Perencanaan memiliki pengaruh yang besar dalam mencapai kesuksesan dan keberlanjutan suatu perusahaan dalam tingkat manajemen tertinggi. Sehingga demikian, perencanaan adalah kebutuhan yang dibutuhkan di semua tingkatan. Dan biasanya, manajer puncak akan memanfaatkan waktunya untuk menyusun dan merencanakan perencanaan jangka panjang dan tujuan perusahaan. Sedangkan manajer pada tingkat bawah, akan merencanakan dan menyusun rencana kerja jangka pendek mereka.

Di sebuah organisasi rencana-rencana akan akan diperinci ke dalam tingkatan-tingkatan yang sesuai dan sejajar dengan struktur organisasi. Di setiap tingkatan rencana tersebut memiliki 2 fungsi: menjadi media dan sarana untuk menuju serangkaian sasaran yang berasal dari rencana tingkatan di atasnya. Sebaliknya, fungsi yang kedua sebagai pentunjuk sasaran mana yang harus dipenuhi rencana tingkatan di bawahnya. Kemudian, rencana yang berasal dari manajemen tertinggi juga akan dipecah menjadi rencana-rencana yang lebih terperinci lagi oleh manajemen menengah atau lini pertama (Handoko & T, 2009). Perencanaan strategis bisa diimplementasikan dalam jangka waktu triwulan, per tahun, 5 tahun hingga 10 tahun atau lebih. Di mana, tujuan merancang rencana strategis adalah untuk mendapatkan rencana baik untuk jangka pendek, menengah, dan panjang tersusun dengan matang dalam menentukan dan mencapai tujuan perusahaan.

Sebuah organisasi harus memiliki perencanaan yang responsif, yang mana perencanaan tersebut mampu merespon perubahan kondisi dan keadaan yang tak terduga. Hal ini menunjukkan bahwa sebuah organisasi harus mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri terhadap perputaran perubahan lingkungan, baik perubahan yang berasal dari ruang lingkup politik, ekonomi, pemerintah dan regulasi, serta perkembangan teknologi. Sehingga dengan perencanaan yang responsif secara tidak langsung memberikan pengendalian yang efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi dengan implementasi yang nyata (Muljadi, 2006).

Oleh karenanya, dalam perusahaan perbankan terutama perbankan syariah juga memerlukan adanya perencanaan strategis baik dalam triwulan, jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Hal tersebut bertujuan agar bank syariah mudah dalam menjalankan visi misi yang telah disusun sebelumnya. Ini bertujuan untuk membantu perbankan syariah dalam merealisasikan visi dan misi. Mengenai manajemen di perbankan syariah masih berkutat dengan manajemen pemasaran, menghimpun dana, dan manajemen penyaluran dana (Natalina & Zunaidi, 2021). Padahal yang tak kalah penting dalam menunjang perkembangan perbankan dalam persaingan pasar sempurna saat ini dibutuhkan manajemen strategik untuk memenangkan persaingan pasar. Tanpa adanya manajemen strategi, maka perbankan syariah akan susah berkembang dan

bersaing dengan perbankan lainnya. Dengan adanya penelitian ini, peneliti bisa mengetahui perbandingan rencana strategis dari Bank NTB Syariah, Bank Bukopin Syariah, dan Bank Victoria Syariah. Sehingga peneliti bisa mengetahui tujuan dari ketiga Bank tersebut.

### **Kajian Teori**

Perencanaan melibatkan penentuan target dan misi organisasi, penyusunan rencana menyeluruh untuk mencapai target yang telah ditetapkan, dan pengembangan struktur rencana secara komprehensif untuk menggabungkan dan mengatur aktivitas (Robbins, 1999). Strategi merupakan serangkaian tindakan terpadu yang digunakan sebagai alat untuk meningkatkan keberhasilan jangka panjang dan daya saing perusahaan dalam mencapai keunggulan bersama (Ward & Griffiths, 1996).

Perencanaan strategis pada dasarnya merupakan dokumen yang merumuskan strategi atau arah suatu organisasi atau lembaga, dan berfungsi sebagai panduan untuk mengambil keputusan terkait alokasi sumber daya seperti modal dan tenaga kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bryson mendefinisikan perencanaan strategis sebagai proses terorganisir untuk mengambil keputusan dan langkah-langkah krusial yang membentuk dan mengarahkan tujuan serta alasan eksistensi suatu organisasi atau entitas lainnya (Bryson, 2003). Di lingkup dinamika masyarakat, organisasi ditekankan untuk beradaptasi melalui sebuah media yaitu perencanaan. Tanpa perencanaan, sebuah sistem di sebuah organisasi tidak dapat melakukan penyesuaian dan tidak mampu berubah terhadap perubahan lingkungan yang ada--.

Perencanaan Strategis memiliki 2 (dua) alasan mengapa penting untuk diimplementasikan. Yang pertama, perencanaan strategis adalah bentuk kerangka dasar dari setiap bentuk perencanaan yang diambil. Dan yang kedua, dengan memahami perencanaan strategis juga mempermudah dalam memahami bentuk-bentuk perencanaan lainnya.

Dengan ini, perusahaan akan mudah dalam menjalankan konsep-konsep perusahaan dan mempermudah dalam merumuskan sasaran-sasaran, sehingga dapat dikatakan bahwa dengan perencanaan strategis perusahaan memiliki peluang besar dalam mencapai keberhasilannya (Hindun, 2015).

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian ini adalah menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif sendiri merupakan pendekatan yang memungkinkan untuk melakukan analisis perbandingan antara dua rencana strategis dari 3 perbankan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder ini didapat dari laporan tahunan di website resmi Bank NTB Syariah, Bank Bukopin Syariah, dan Bank Victoria Syariah. Penelitian secara kualitatif bertujuan untuk menganalisis secara mendalam terhadap tiga rencana strategis bank untuk mendapatkan hasil perbandingan yang sesuai.

## Pembahasan

Rencana strategis pada Bank sangat berpengaruh terhadap tujuan-tujuan yang akan dicapai oleh bank tersebut. Rencana strategis biasanya dicantumkan dalam laporan tahunan yang mengadopsi dari visi dan misi Bank itu sendiri. Dalam menentukan rencana strategi, tiap Bank selalu menilai kondisi internal maupun eksternal dari Bank itu sendiri. Berikut adalah rencana strategis dari Bank NTB Syariah, Bank Bukopin Syariah, dan Bank Victoria Syariah.

### Rencana Strategis

**Tabel 1.** Rencana Strategis Bank NTB Syariah, Bank Bukopin Syariah, dan Bank Victoria Syariah Tahun 2022

Indikator	NTB Syariah	Bukopin Syariah	Victoria Syariah
Pengolaan Aset	Meningkatkan kinerja bisnis secara berkelanjutan dengan memperbaiki proses bisnis dan memaksimalkan fungsi perantara, sambil memberikan kontribusi positif Bank pada pertumbuhan ekonomi daerah.	Fokus pada akuisisi nasabah di sektor Pendidikan & Kesehatan, tingkatkan rentabilitas melalui penjualan produk konsumen, dan ekspansi di sektor Pendidikan & Kesehatan	Fokus pada peningkatan aset produktif melalui pengelolaan Surat Berharga, ekspansi pembiayaan sektor UMKM, dan penyelesaian program NPF, AYDA, WO, serta review portofolio.
Permodalan	Menguatkan permodalan bank dengan tambahan modal dari pemegang saham dan pertumbuhan laba ditahan.	Memrioritaskan penyaluran pembiayaan dengan ATMR rendah, mengakselerasi penjualan AYDA dan ATI, serta kolaborasi dengan asuransi untuk insentif permodalan.	Pemenuhan syarat kecukupan Permodalan (POJK Nomor 12/POJK.03/2020 tentang Konsolidasi Bank Umum).
Good Corporate Governance	Meningkatkan penerapan manajemen risiko dan tata kelola yang unggul untuk memastikan kualitas	Melakukan pengembangan untuk mendukung kebutuhan dari sisi bisnis dan operasional,	Mendukung Good Corporate Governance, dan implementasi budaya "HEBAT".

	GCG dan TKB yang didasarkan pada risiko tetap terjaga.	dengan memperhatikan manajemen risiko dan penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG).	
Kerjasama	Meningkatkan kolaborasi dan kemitraan strategis dalam struktur Kerjasama Usaha Bersama (KUB) guna memperkuat daya saing dan kemajuan bisnis Bank.	Bank secara intensif melakukan kerjasama dengan jaringan kantor dan layanan yang dimiliki melalui mekanisme Layanan Syariah Bank Umum (LSBU).	Kerjasama antara Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum yang memiliki hubungan kepemilikan melalui pengoptimalan sumber daya Bank Umum untuk menunjang pelaksanaan kegiatan BUS.
Sumber Daya Insani	Meningkatkan kompetensi dan tingkat profesionalitas Sumber Daya Insani (SDI), dan melakukan penyegaran terhadap susunan organisasi sesuai dengan budaya korporat.	Membangun SDI sesuai nilai budaya, meningkatkan produktivitas dengan insentif marketing, memberikan reward dan punishment untuk etos kerja, dan sinergi kebutuhan SDI dengan grup melalui program pengembangan seperti SOOP.	Menerapkan manajemen kinerja dengan KPI jelas, reward adil, penempatan sesuai kompetensi, dan budaya HEBAT. Melakukan program sertifikasi dan pelatihan soft serta hard skill.

Sumber: (*Laporan Tahunan Bank NTB Syariah, 2022*), (*Laporan Tahunan Bank Bukopin Syariah, 2022*), dan (*Laporan Tahunan Bank Victoria Syariah, 2022*)

Untuk lebih jelasnya berikut adalah perbandingan rencana strategi pada tiap-tiap indikator dari Bank NTB Syariah, Bank Bukopin Syariah, dan Bank Victoria Syariah, antara lain sebagai berikut.

## Perbandingan Rencana Strategis Pengelolaan Aset

**Tabel 2.** Rencana Strategis Pengelolaan Aset

NTB Syariah	Bukopin Syariah	Victoria Syariah
Meningkatkan kinerja bisnis secara berkelanjutan dengan memperbaiki proses bisnis dan memaksimalkan fungsi perantara, sambil memberikan kontribusi positif Bank pada pertumbuhan ekonomi daerah.	Fokus pada akuisisi nasabah di sektor Pendidikan & Kesehatan, tingkatkan rentabilitas melalui penjualan produk konsumen, dan ekspansi di sektor Pendidikan & Kesehatan	Fokus pada peningkatan aset produktif melalui pengelolaan Surat Berharga, ekspansi pembiayaan sektor UMKM, dan penyelesaian program NPF, AYDA, WO, serta review portofolio.

Rencana strategis pengelolaan aset pada Bank NTB Syariah yaitu meningkatkan kinerja bisnis secara terus-menerus dengan memperbaiki proses bisnis dan mengoptimalkan fungsi serta kontribusi Bank terhadap pertumbuhan ekonomi lokal. Melalui peningkatan performa bisnis Bank NTB Syariah dapat mengelola asetnya dengan lebih tepat lagi. Bank NTB Syariah juga dapat meningkatkan profitabilitas dan mengurangi risiko dalam mengelola asetnya. Ini bertujuan dengan pengelolaan aset yang baik, Bank NTB Syariah bisa meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga akan berpengaruh tingkat kepercayaan masyarakat kepada Bank NTB Syariah. Dengan demikian Bank NTB Syariah bisa memberikan kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi daerah yang berkelanjutan dengan menggunakan asetnya.

Pada Bank Bukopin Syariah, pengelolaan aset lebih banyak membidik dan mengakuisisi sasaran pasarnya. Dengan melakukan ini Bank Bukopin Syariah bisa lebih memperluas sektor pasarnya. Adapun sasaran yang dituju oleh Bank Bukopin Syariah adalah UMKM, Lembaga Pendidikan, Kesehatan, dan bekerja sama dengan developer, serta pemerintah. Tujuannya adalah untuk meningkatkan portofolio dan membentuk perbankan yang identik dengan pendidikan dan kesehatan. Untuk mencapai tujuan tersebut Bank Bukopin Syariah memberikan pembiayaan dengan sistem bagi hasil, melakukan pemasaran produk pembiayaan tagihan BPJS dengan mulai menggunakan mesin peretingan pembiayaan. Pembiayaan KPR iB, KPM iB-COP AUM, Multiguna/multijasa juga merupakan jenis pembiayaan yang diberikan Bank Bukopin Syariah dalam mencapai tujuannya. Selain itu, Bank Bukopin Syariah juga melakukan pembenahan prosedur pembiayaan agar lebih efektif, akurat, dan aman dengan memanfaatkan aplikasi LOS.

Sedangkan Bank Victoria Syariah berfokus pada peningkatan aset produktif. Rencana Strategis peningkatan aset produktif ini Bank Victoria Syariah memilih sektor UMKM yang memiliki peluang tinggi, dengan ini bank dapat mendapatkan portofolio yang baik dan memperluas pembiayaan kepada pelaku UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah). UMKM menjadi target utama karena memiliki peran penting dalam perekonomian negara (Diana et al., 2020; Minai et al., 2021). Kemudian Bank Victoria

Syariah juga harus mampu mengelola surat berharga yang dimilikinya dengan harapan agar pengembalian yang didapatnya adalah profot atau keuntungan.

#### Perbandingan Rencana Strategis Permodalan

**Tabel 3.** Rencana Strategis Permodalan

NTB Syariah	Bukopin Syariah	Victoria Syariah
Menguatkan permodalan bank dengan tambahan modal dari pemegang saham dan pertumbuhan laba ditahan.	Memprioritaskan penyaluran pembiayaan dengan ATMR rendah, mengakselerasi penjualan AYDA dan ATI, serta kolaborasi dengan asuransi untuk insentif permodalan.	Pemenuhan syarat kecukupan Permodalan (POJK Nomor 12/POJK.03/2020 tentang Konsolidasi Bank Umum).

Bank NTB Syariah menyusun rencana strategis permodalan pada tahun 2022 dengan lebih fokus kepada menjaga loyalitas pemegang saham dalam menjaga arus dan sumber tambahan modal untuk bank ini. Meningkatkan pertumbuhan laba ditahan, melakukan fungsi komersial seperti alokasi modal dan maksimisasi profitabilitas dan fungsi sosial seperti CSR juga bagian dari rencana strategi untuk menjaga sumber dan bagaimana mengalokasikan modal. Sedangkan Bank Bukopin Syariah lebih pada bagaimana menggunakan modal yang dimiliki dengan meminimalkan tingkat resiko untuk mendapatkan penggunaan yang maksimal dari modal tersebut. Selain itu juga rencana strategis ini ditujukan untuk mencari nvestor dalam memenuhi kebutuhan modal dan bekerja sama dengan perusahaan asuransi. Di samping itu, Bank Victoria Syariah berfokus pada bagaimana mengelola permodalan agar tetap tercukupi sesuai dengan POJK Nomor 12/POJK.03/2020 tentang Konsolidasi Bank Umum. dimana dalam peraturan tersebut mewajibkan bank haru memiliki modal inti sebesar 3 triliun. Dengan ini ban dapat memenuhi kebutuhan modal baik itu kegiatan pembiayaan dan pemenuhan kewajibannya.

#### Perbandingan Rencana Strategis Good Corporate Governance (GCG)

**Tabel 4.** Rencana Strategis Good Corporate Governance (GCG)

NTB Syariah	Bukopin Syariah	Victoria Syariah
Meningkatkan penerapan manajemen risiko dan tata kelola yang unggul untuk memastikan kualitas GCG dan TKB yang didasarkan pada risiko tetap terjaga.	Melakukan pengembangan untuk mendukung kebutuhan dari sisi bisnis dan operasional, dengan memperhatikan manajemen risiko dan penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG).	Mendukung Good Corporate Governance, dan implementasi budaya "HEBAT".

Rencana Strategis Transformasi Operasional pada Bank NTB Syariah terfokus pada memperbaiki dan meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan Good Corporate

Governance (GCG) dengan lebih memperhatikan pengimplementasian dari fungsi manajemen risiko. Ini dilakukan bank agar Bank NTB Syariah bisa menjadi perbankan yang memiliki budaya perusahaan yang mengutamakan etika dalam menjalankan kegiatannya dan bertanggung jawab tinggi. Tidak lupa juga dalam bidang Infrastruktur teknologi informasi, kedepannya Bank NTB Syariah juga ingin meningkatkan infrastruktur di bidang teknologi dan informasi untuk mendukung digitalisasi pemasaran dan operasional bank. Di lain sisi, rencana strategis transformasi operasional pada Bank Bukopin Syariah hampir sama dengan Bank NTB Syariah, tapi Bank Bukopin lebih terfokus untuk melakukan perubahan pada kualitas pelayanan untuk meningkatkan pengalaman konsumen yang lebih baik, memperbaiki produk-produk digital yang dimiliki agar menarik nasabah lebih banyak lagi, dan juga rekonstruksi struktur organisasi. Dalam melakukan perubahan dan perbaikan tersebut Bank Bukopin Syariah juga sudah memperkirakan dan menyiapkan cara memitigasi apa saja yang mungkin terjadi dalam simplifikasi proses bisnis. Sedangkan rencana strategis transformasi operasional, Bank Victoria Syariah fokus pada transformasi pelayanan dan customer experience, perbaikan produk digital, revitalisasi jaringan, simplifikasi bisnis proses, penguatan fungsi IT, dan peningkatan aspek governance. Implementasi standar minimum SDI dan perubahan struktur organisasi

Bank NTB Syariah sebagai lembaga perbankan memiliki komitmen yang kuat untuk menerapkan prinsip kehati-hatian dalam operasinya (prudential banking) dan konsisten memprioritaskan etika serta integritas dalam pengelolaan bank. Tujuannya adalah untuk mendorong peningkatan kinerja, memastikan kepatuhan terhadap hak-hak para pemangku kepentingan (stakeholders), dan mematuhi peraturan yang berlaku di industri perbankan dan Pasar Modal. Proses pengembangan GCG yang selaras dengan praktik terbaik secara berkelanjutan mendorong perusahaan untuk menyediakan sistem pengendalian dan manajemen risiko yang dapat menjamin akuntabilitas sebanding dengan risiko bisnis yang dihadapi. Selain itu, pengembangan GCG juga dapat memberikan perlindungan yang memadai dan perlakuan yang adil kepada seluruh pemegang saham dan pihak-pihak dengan kepentingan lainnya, dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham secara optimal.

Pengembangan Bank Bukopin Syariah dilakukan untuk mendukung kebutuhan dari sisi bisnis dan operasional, dengan memperhatikan manajemen risiko dan penerapan prinsip-prinsip GCG. Hal ini bertujuan untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional, serta memastikan integritas dan transparansi dalam tata kelola Bank Bukopin Syariah. Dengan memadukan aspek bisnis, operasional, manajemen risiko, dan GCG, Bukopin Syariah dapat mengoptimalkan kinerja mereka secara menyeluruh.

Prinsip-prinsip GCG menjadi landasan penting dalam proses pengambilan keputusan, optimalisasi kinerja, pencegahan konflik kepentingan, keterbukaan informasi, dan meningkatkan tingkat akuntabilitas. Penerapan prinsip-prinsip GCG diharapkan dapat memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan dan memantapkan posisi perusahaan dalam persaingan global. Oleh karena itu, GCG menjadi faktor kunci dalam menentukan kesuksesan sebuah perusahaan. Bank Victoria Syariah telah mengadopsi prinsip-prinsip GCG ini dalam upaya mencapai visi dan misinya, dengan

tujuan meningkatkan nilai perusahaan dan memelihara kepercayaan dari berbagai pihak pemangku kepentingan.

### Perbandingan Rencana Strategis Kerjasama

**Tabel 5.** Rencana Strategis Kerjasama

NTB Syariah	Bukopin Syariah	Victoria Syariah
Meningkatkan kolaborasi dan kemitraan strategis dalam struktur Kerjasama Usaha Bersama (KUB) guna memperkuat daya saing dan kemajuan bisnis Bank.	Bank secara intensif melakukan kerjasama dengan jaringan kantor dan layanan yang dimiliki melalui mekanisme Layanan Syariah Bank Umum (LSBU). Kerjasama ini bertujuan untuk meningkatkan Dana Pihak Ketiga (DPK) dan penyaluran pembiayaan Bank.	Kerjasama antara Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum yang memiliki hubungan kepemilikan melalui pengoptimalan sumber daya Bank Umum untuk menunjang pelaksanaan kegiatan BUS.

Bank NTB Syariah telah merancang langkah-langkah strategis untuk memperkuat kolaborasi melalui kemitraan dengan Kelompok Usaha Bank (KUB), sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor: 12/POJK.03/2020 tentang Konsolidasi Bank Umum. Kemitraan dengan KUB adalah instruksi kepada seluruh Pemegang Saham Bank untuk memperkuat struktur modal, meningkatkan daya saing, dan mengembangkan bisnis Bank ke depan. Dalam pelaksanaannya, upaya sinergi melalui kerjasama dengan KUB diharapkan dapat memperbesar Kekuatan Pasar dan Pangsa Pasar untuk mendukung pertumbuhan bisnis Bank di masa mendatang, serta mempertajam struktur dan ketangguhan modal Bank. Selain itu, kerjasama ini juga diantisipasi dapat meningkatkan interconnectedness guna mengoptimalkan potensi ekonomi antar daerah.

Bank Bukopin Syariah melakukan kerjasama melalui mekanisme Layanan Syariah Bank Umum (LSBU) dengan tujuan meningkatkan Dana Pihak Ketiga (DPK) dan penyaluran pembiayaan Bank. Selain itu, tujuan dilakukan kerjasama ini adalah untuk mendorong kualitas pertumbuhan dan daya tahan Bank.

Bank Victoria Syariah melaksanakan sinergi perbankan sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No.16/POJK.03/2022 tentang Bank Umum Syariah, di mana Bank Victoria Syariah tergabung dalam struktur kelompok usaha bank dari organisasi keuangan grup Victoria. Sinergi perbankan mengacu pada kolaborasi antara Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum yang memiliki keterkaitan kepemilikan, dengan tujuan mengoptimalkan sumber daya Bank Umum untuk mendukung operasional BUS sehingga memberikan nilai tambah bagi keduanya.

## Perbandingan Rencana Strategis Sumber Daya Insani (SDI)

**Tabel 6.** Rencana Strategis Sumber Daya Insani (SDI)

NTB Syariah	Bukopin Syariah	Victoria Syariah
Meningkatkan kompetensi dan tingkat profesionalitas Sumber Daya Insani (SDI), dan melakukan penyegaran terhadap susunan organisasi sesuai dengan budaya korporat.	Membangun SDI sesuai nilai budaya, meningkatkan produktivitas dengan insentif marketing, memberikanpkan reward dan punishment untuk etos kerja, dan sinergi kebutuhan SDI dengan grup melalui program pengembangan seperti SOOP.	Menerapkan manajemen kinerja dengan KPI jelas, reward adil, penempatan sesuai kompetensi, dan budaya HEBAT. Melakukan program sertifikasi dan pelatihan soft serta hard skill.

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi aset utama bagi Bank NTB Syariah. SDM memiliki peran yang sangat krusial dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi Bank untuk mencapai tujuan perusahaan. Bank NTB Syariah terus berkomitmen untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas SDM sesuai dengan kebutuhan bisnis Bank NTB Syariah. Tugas dan tanggung jawab utama adalah merencanakan, mengembangkan, serta melaksanakan manajemen dan pembinaan layanan SDM ke Cabang, Cabang Pembantu, dan seluruh unit kerja di bidang Sumber Daya Manusia dan administrasi kepegawaian. Bank NTB Syariah secara berkesinambungan menempatkan fokus pada pengembangan kompetensi karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan, baik yang diadakan secara internal (In House Training) maupun melalui kerja sama dengan pihak eksternal (Public Training). Program pendidikan dan pelatihan ini mencakup peningkatan keterampilan teknis dan soft skill karyawan.

Menurut Bank Bukopin Syariah Memperbaiki Tata Kelola adalah langkah yang sangat penting untuk mencapai peningkatan yang berkelanjutan, terutama mengingat dinamika yang tinggi akibat perubahan zaman. Salah satu cara untuk tetap adaptif menghadapi dinamika ini adalah dengan memfokuskan pada praktik tata kelola, termasuk memperkuat Sumber Daya Insani (SDI). Penguatan SDI bisa dilakukan melalui perbaikan sistem dan fasilitas, yang pada dasarnya adalah usaha untuk meningkatkan Tata Kelola. Oleh karena itu, penguatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa kebutuhan dan kapabilitas SDI selalu terkini sesuai dengan perubahan zaman.

Untuk mengelola Sumber Daya Insani Bank Bukopin Syariah memerlukan Komite Sumber Daya Insani (SDI) atau Personalia dan Corporate Pemberdayaan (PCP). Mereka mempunyau tugas sebagai pemberi arahan strategis di berbagai aspek SDI dan merumuskan kebijakan umum yang mencakup perubahan dalam bidang-bidang ketenagakerjaan dan kebutuhan Sumber Daya Insani (SDI); evaluasi kinerja tahunan; penunjukan Pejabat Eksekutif; kompensasi dan tunjangan karyawan; serta Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.

Sumber Daya Insani (SDI) adalah bagian paling vital dalam kemajuan usaha Bank Victoria Syariah. Bank Victoria Syariah berkomitmen untuk terus meningkatkan SDI melalui inisiatif pelatihan dan pengembangan karir, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi karyawan, dengan tujuan Untuk mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan, fokus pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) ditekankan pada peningkatan kompetensi dalam memberikan layanan sesuai prinsip syariah, termasuk dalam tahap seleksi, perekrutan, dan pelatihan. Setiap tahun, Bank Victoria Syariah melakukan proses seleksi dan rekrutmen SDM yang terbuka melalui berbagai kanal, seperti website, kerjasama dengan grup usaha, atau melalui perekrutan berbasis pengalaman. SDM akan mengikuti pelatihan agar memahami visi, misi, dan nilai perusahaan dengan lebih baik. Dengan melakukan seleksi dan rekrutmen secara teratur, Bank Victoria Syariah memastikan bahwa organisasi terus berkembang dan memiliki karyawan yang memiliki kualitas yang baik. Pelatihan yang diberikan kepada SDM juga membantu mereka memenuhi persyaratan sertifikasi serta memperbaharui pemahaman dalam Manajemen Risiko, Pengawas Syariah, serta Sistem Pembayaran dan Pengelolaan Uang Rupiah (SPPUR).

Dalam upaya mendorong karyawan untuk mencapai kinerja optimal, Bank Victoria Syariah mendorong implementasi dan peningkatan seluruh tahapan dalam pengelolaan kinerja. Ini mencakup penetapan indikator kinerja dan pembinaan periodik dari supervisor untuk memantau pencapaian target kerja. Evaluasi kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan parameter yang dapat diukur, seperti key performance indicator (KPI).

## Kesimpulan dan Saran

Bank NTB Syariah mengutamakan peningkatan kinerja bisnis secara terus-menerus dengan memperbaiki proses bisnis dan mengoptimalkan fungsi, serta berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi lokal melalui manajemen aset yang tepat. Peningkatan profitabilitas dan pengurangan risiko menjadi fokus utama dalam pengelolaan aset. Sedangkan Bank Bukopin Syariah menargetkan sektor UMKM, lembaga pendidikan, kesehatan, dan bekerja sama dengan developer serta pemerintah untuk memperluas sektor pasarnya. Menggunakan pembiayaan sistem bagi hasil dan pemberian prosedur pembiayaan untuk efektivitas, akurasi, dan keamanan. Dan untuk Bank Victoria Syariah lebih memfokuskan pada peningkatan aset produktif dengan memilih sektor UMKM yang memiliki peluang tinggi. Mengelola surat berharga dengan harapan memperoleh keuntungan. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan manajemen risiko untuk memastikan integritas, transparansi, dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Ketiga Bank tersebut mempunyai rencana strategis yang berbeda-beda, dan mempunyai segmentasi pasar yang berbeda. Namun, ketiga Bank tersebut sama-sama mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja dan ingin memberikan kontribusi yang positif bagi pertumbuhan perekonomian daerah. Selain itu Bank NTB Syariah, Bank Bukopin Syariah, dan Bank Victoria Syariah sama-sama mengacu pada prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) untuk memastikan tata kelola yang baik, transparansi, dan

akuntabilitas, dan menganggap Pengelolaan Sumber Daya Insani (SDI) sebagai aspek penting dalam mencapai tujuan strategis masing-masing bank.

Sangat bagus melihat bahwa ketiga Bank ini memiliki fokus yang jelas dalam rencana strategi mereka. Diharapkan untuk kedepannya ketiga Bank ini dapat meningkatkan profitabilitas dan mengurangi risiko dengan adanya manajemen aset yang bijaksana, terus berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Insani (SDI), dan memberikan pengawasan yang ketat terhadap penerapan Good Corporate Governance (GCG). Seluruh Bank juga dapat mempertimbangkan pengembangan inovasi produk dan layanan yang sesuai dengan segmen pasarnya dan berinvestasi dalam pengembangan SDI yang berkualitas dengan terus berkomunikasi dengan para nasabah dan mendengarkan umpan balik mereka agar bisa memenuhi kebutuhan pasar dengan lebih baik.

## Daftar Pustaka

- Bryson, J. M. (2003). *Perencanaan Strategis*. Pustaka Pelajar.
- Diana, I., Segaf, S., Ibrahim, Y., Minai, M. S., & Raza, S. (2020). Barriers to small enterprise growth in the developing countries: Evidences from case studies in Indonesia and Malaysia. *Academy of Strategic Management Journal*, 19, 1–10.
- Handoko, & T, H. (2009). *Manajemen* (2nd ed.).
- Hindun, H. (2015). Perencanaan strategis dan prilaku manajerial lembaga-lembaga pendidikan. *Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin*, 6, 56645.
- Laporan Tahunan Bank Bukopin Syariah. (2022). *Bersama Kta Bintangnya*.
- Laporan Tahunan Bank NTB Syariah. (2022). *Sinergi dan Akselerasi Untuk performa Bisnis Berkelanjutan*.
- Laporan Tahunan Bank Victoria Syariah. (2022). *Prudent for Quality-- Growth*.
- Minai, M. S., Raza, S., & Segaf, S. (2021). Post COVID-19: Strategic Digital Entrepreneurship in Malaysia. In B. S. Sergi & A. R. Jaaffar (Eds.), *Modeling Economic Growth in Contemporary Malaysia* (pp. 71–79). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-806-420211007>
- Muljadi, A. (2006). Pokok-pokok dan ikhtisar manajemen stratejik perencanaan dan manajemen kinerja. *Jakarta: Penerbit Prestasi Pustaka Publisher*.
- Natalina, S. A., & Zunaidi, A. (2021). Manajemen Strategik Dalam Perbankan Syariah. *WADIAH*, 5(1), 86–117.
- Robbins. (1999). *Manajemen*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Salusu, J., & Stratejik, P. K. (1998). untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit, Jakarta, Pt. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004. (2004). UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. *Peraturan.Bpk.Go.Id*, 1–32. [http://www.komnasham.go.id/sites/default/files/dokumen/UU NO 39 TAHUN 1999 HAM\\_o.pdf](http://www.komnasham.go.id/sites/default/files/dokumen/UU NO 39 TAHUN 1999 HAM_o.pdf)
- Ward, J. M., & Griffiths, P. M. (1996). *Strategic planning for information systems*. John Wiley & Sons, Inc.