

## MANAJEMEN STRATEGIS DIGITALISASI BANK : BPRS PEMERINTAH DAERAH DI INDONESIA

Syaifuddin<sup>1\*</sup>, Abu Sanmas<sup>2</sup> Asep Hedi Turmudi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Institut Agama Islam Negeri Ternate

Corresponding Author : [ifudsby@iain-ternate.ac.id](mailto:ifudsby@iain-ternate.ac.id)

### **Abstract**

*This study aims to describe and map the strategic management of BPRS belonging to the regional government in North Maluku Province in entering the banking industry era 4.0. Documenting and analyzing the achievements of micro Islamic banks in North Maluku Province entering the digitalization of Islamic banking. This research succeeded in identifying the resources based view and the challenges opportunities of each BPRS. By using strategic management analysis and SWOT (Strength, Weaknessen, Opportunity, and Threat) analysis, the government-owned BPRS is ready to enter the era of digital banking. The two regional government-owned sharia banks have representative facilities, ATMs, digital payment systems, mobile payment applications, competent human resources, extensive service networks on several islands, development of information technology facilities and human resources that are continuously upgraded.*

*Keywords: BPRS, Management Strategic, Bank Digitalization*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kemampuan BPRS pemerintah daerah di seluruh Indonesia menghadapi peluang dan tantangan era industri bank 4.0. Mengidentifikasi bank syariah milik pemerintah daerah yang memberikan pembiayaan keuangan mikro. Mengklasifikasikan 22 BPRS yang dimiliki oleh pemerintah kabupaten dan kota dari 167 BPRS yang ada di seluruh wilayah Indonesia. Melakukan analisis mendalam terhadap dua bank sebagai sampel untuk melakukan analisis yang mendalam. Hasil penelitian ini antara lain : (1) Identifikasi resources based view dan peluang tantangan dari masing masing BPRS menghasilkan kesimpulan BPRS milik pemerintah siap memasuki era bank digital; (2) Kedua bank syariah milik pemerintah daerah mempunyai fasilitas yang representative, ATM, sistem pembayaran digital, aplikasi pembayaran mobile, sumberdaya manusia yang kompeten, jaringan layanan yang luas di beberapa pulau, pengembangan fasilitas teknologi informasi dan sumberdaya manusia yang terus diupgrade.

*Keywords:* BPRS, Manajemen Strategis, Digitalisasi Bank

## **A. Pendahuluan**

Perbankan syariah di Indonesia dihadapkan pada tantangan baru yaitu masifnya penggunaan teknologi informasi atau digitalisasi dalam semua aspek, diantaranya dalam transaksi keuangan syariah. Bonus demografi penduduk Indonesia dikombinasikan dengan tren pemanfaatan teknologi informasi merupakan peluang bagi masa depan bank syariah. Di sisi lain, perkembangan perbankan syariah khususnya Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) mengalami pertumbuhan signifikan. Tingkat pertumbuhannya melampaui perbankan konvensional, BPR dan bank umum syaria'ah, yaitu 276 % per tahun.<sup>1</sup>

Digitalisasi dalam bidang pendidikan dan keuangan semakin menemukan relevansinya sejak pandemi Covid 19 dan tetap terus berperan penting dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Pembatasan sosial dan protokol kesehatan membuat masyarakat semakin nyaman dengan interaksi tidak langsung melalui teknologi komunikasi. Interaksi dengan teller bank yang semakin berkurang sejak adanya anjungan tunai mandiri, SMS banking dan internet banking dengan adanya pandemi kebutuhan digitalisasi semakin menguat.<sup>2</sup>

Pergeseran perilaku keuangan masyarakat ekonomi mendorong melonjaknya jumlah perusahaan *fintech* (*Financial Technology*) termasuk perbankan syariah. Teknologi telah mengubah dunia dengan *Internet of Things* (*IoT*), kecerdasan buatan, *blockchain*, *big data*, dan otomatisasi. Perubahan ini akan menggantikan tugas manusia yang dilakukan secara berulang dalam dunia

---

<sup>1</sup> OJK, *Statistik Perbankan Syariah 2021*, 2021.

<sup>2</sup> Mardhiyatur Rosita Ningsih and Muhammad Syarqim Mahfudz, 'Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Manajemen Industri Perbankan Syariah: Analisis Komparatif', *POINT: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2.1 (2020).

perbankan seperti pembukaan akun baru, pembukuan, akuntansi, audit, teller dan persetujuan atau pembuatan pinjaman.<sup>3</sup>

Bonus demografi di Indonesia menciptakan generasi millennial sebagai pelanggan bank syariah dalam lima sampai sepuluh tahun kedepan.<sup>4</sup> Karena pelanggan potensial ini adalah generasi yang sadar digital, terbiasa dengan teknologi, maka perbankan syariah juga harus menyesuaikan dengan perilaku digital konsumen tersebut.<sup>5</sup>

Apabila perbankan syariah terlambat mengantisipasi atau mengabaikan kecenderungan tersebut, maka bank syariah akan kehilangan konsumennya di masa mendatang. Adaptasi yang diperlukan adalah bank menyesuaikan dalam lingkungan bisnis perbankan baru yang disebut sebagai bisnis bank 4.0.<sup>6</sup>

Terdapat empat karakteristik Bank 4.0 yaitu : perusahaan perbankan berbasis layanan bukan berbasis produk, Layanan elektronik atau digital menjadi kegiatan utama, bank menuju dan menjadi digital mengikuti pergerakan pelanggan, dan bank berkolaborasi dengan perusahaan *fintech* lainnya. Manajemen strategis Bank 4.0 merupakan cara memandu perusahaan untuk mencapai sejumlah sasaran Bank 4.0, mulai dari nilai dan tanggungjawab perusahaan, kapabilitas manajerial, serta sistem administrasi dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional di berbagai tingkat manajemen. Manajemen strategis ini perlu ditinjau kembali penerapannya di perbankan syariah sesuai dengan tantangan bisnis bank 4.0.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Paolo Pietro Biancone, Silvana Secinaro, and Mohamad Kamal, 'Crowdfunding and Fintech: Business Model Sharia Compliant', *European Journal of Islamic Finance*, 12, 2019.

<sup>4</sup> Riwanto Tirtosudarmo, *From Colonization to Nation-State: The Political Demography of Indonesia* (Springer Nature, 2022).

<sup>5</sup> Nuri Annisa Fitri and Hisbullah Basri, 'Pengaruh Gaya Hidup Terhadap Perilaku Konsumen Pada Generasi Milenial Di Era Pandemi Covid-19 Dengan Pengetahuan Ekonomi Sebagai Variabel Moderasi', *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 9.2 (2021), 183–92.

<sup>6</sup> Abdul Hafiz, 'MANAJEMEN STRATEGI LAYANAN MOBILE BANKING PADA BANK SYARIAH MANDIRI (BSM)'.

<sup>7</sup> Syawal Harianto, 'Rasio Keuangan Dan Pengaruhnya Terhadap Profitabilitas Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah', *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7.1 (2017), 41–48.

BPRS di Indonesia mengalami pertumbuhan signifikan sejak tahun 1991. Pada tahun 2022 terdapat 167 bank syariah yang tersebar di 26 propinsi. 21 diantaranya adalah bank syariah milik pemerintah kabupaten atau pemerintah kota. Di propinsi Maluku Utara telah berdiri tiga BPRS, dua BPRS berstatus badan usaha milik daerah dan satu bank kepemilikan swasta.<sup>8</sup> BPRS Bahari Berkesan di kota Ternate, BPRS Sarumah Sejahtera berada di Labuha kabupaten Halmahera Selatan dan BPRS Bobato Lestari di kabupaten Tidore Kepulauan.<sup>9</sup>

BPRS milik pemerintah mempunyai tantangan spesifik dalam manajemen strategis perbankan syariah menghadapi bisnis bank 4.0. Karena itu meninjau kembali manajemen strategis BPRS Bahari Berkesan dan BPRS Sarumah Sejahtera, dua bank milik pemerintah yang ada di Maluku Utara mendesak untuk dilakukan.<sup>10</sup>

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka perlu dilakukan penelitian manajemen strategis di dua bank milik pemerintah tersebut, sehingga bank syariah dapat mengantisipasi perkembangan lingkungan bisnis bank 4.0. Karenanya penelitian ini menjadi signifikan untuk menganalisa manajemen strategis bank 4.0 pada BPRS milik pemerintah daerah di propinsi Maluku Utara.

## **B. Methodologi Penelitian Manajemen Strategis BPRS**

Dalam artikel ini menggunakan pendekatan kolaborasi antar perguruan tinggi. Penelitian kolaborasi antar perguruan tinggi menggunakan penelitian terapan yang dilaksanakan lintas perguruan tinggi untuk menghasilkan temuan baru untuk menjawab fenomena yang berkembang di masyarakat. Untuk menjawab rumusan masalah penelitian ditentukanlah metode penelitian terapan dalam manajemen strategis bank 4.0.

---

<sup>8</sup> Syaifuddin, 'Perilaku Konsumen Muslim : Studi Pada Nasabah Nahdhiyin Pada Bank Syariah Di Ternate' (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018).

<sup>9</sup> Uus Ahmad Husaeni, 'Determinan Pembiayaan Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Di Indonesia', *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7.1 (2017), 49–62.

<sup>10</sup> Ahmad Buchori and others, 'Kajian Kinerja Industri BPRS Di Indonesia', *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan*, 5.4 (2003), 64–123.

Merujuk pada pendapat Jujun S. Sumantri tentang metode penelitian terapan yang bertujuan untuk memecahkan masalah masalah praktis, maka penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen strategis dalam menjawab masalah kesiapan bank syariah dalam memasuki bisnis bank 4.0. Penelitian ini bertujuan meningkatkan pengetahuan ilmiah melalui telaah manajemen strategis bank syariah dengan tujuan praktis yang dapat langsung digunakan oleh bank syariah menghadapi peluang bank digital.<sup>11</sup>

Ada lima langkah yang diterapkan dalam metode penelitian ini: (1) Fokus penelitian akan ditetapkan bersama dengan para pemangku kepentingan di dua bank dengan metode *focus group discussion* untuk mengidentifikasi masalah masalah nyata dalam manajemen strategis perusahaan baik yang terdokumentasi atau tidak terdokumentasi dengan baik. Tahapan ini penting untuk memfasilitasi subjek penelitian mencapai kesamaan persepsi tentang masalah dan gap manajemen strategis dan persoalan pemahaman penerapan hukum Islam yang tercantum dalam fatwa keuangan syariah DSN-MUI. (2)<sup>12</sup> Berdasarkan hasil tahap sebelumnya peneliti akan mengumpulkan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian, atau yang biasa disebut sebagai memindai informasi. Pada tahap ini peneliti membuat gambaran besar masalah penelitian dan tujuan penelitian berdasarkan informasi dari nara sumber penelitian. Informasi yang tersedia dan yang belum tersedia dapat diketahui. Apa yang seharusnya dan kondisi yang sesungguhnya dapat dipilah dan dipetakan. (3) Merancang desain dan metode pengumpulan data. Memastikan metode pengambilan data, pengumpulan data, jenis data dan sumber informasi yang paling tepat. Pada tahap ini akan diselesaikan kerangka desain penelitian, informasi yang diperlukan, pertanyaan penelitian, informasi sumber data yang diperlukan, rancangan instrumen wawancara, kelompok fokus. (4)

---

<sup>11</sup> Jujun S Suriasumantri, 'Filsafat Ilmu', Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2007.

<sup>12</sup> Iiz Izmuddin, 'FATWA METHODOLOGY OF NATIONAL SHARIA BOARD OF INDONESIAN ULAMA COUNCIL', 43–58.

Mengumpulkan, menganalisis dan interpretasi data. Informasi dan data yang terkumpulkan akan sangat luas dan beragam, maka pada tahap ini draft laporan penelitian sudah dirancang sebelum mengumpulkan data primer, supaya penelitian lebih terarah. (5) Laporan hasil penelitian kembali diseminarkan pada kedua bank syariah dengan melibatkan peserta *focus group discussion* untuk memverifikasi atau menambahkan informasi yang diperlukan.<sup>13</sup>

Bank Syariah milik pemerintah daerah di Indonesia yang menjadi obyek penelitian terdapat di 28 kabupaten/kota dan 7 propinsi di seluruh wilayah Republik Indonesia yang terorganisir dalam Perhimpunan Bank Milik Pemerintah Daerah.<sup>14</sup> Sebaran wilayah tersebar secara merata sesuai dengan data yang tersedia di website lembaga perhimpunan dan daftar bank syariah yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Republik Indonesia. Narasumber penelitian (*Key informan*) yang menjadi narasumber penelitian terdiri atas berbagai pihak mulai dari dewan komisaris, dewan pengawas syariah, dewan direksi, manager dari BPRS Bahari Berkesan dan BPRS Saruma Sejahtera. Responden yang diwawancarai dan dilibatkan dalam FGD terdiri atas 11 orang laki-laki dan 9 orang perempuan.

### C. Pembahasan

#### 1. Tantangan Manajemen BPRS di Era Industri Bank 4.0

Bank pembiayaan rakyat syariah dalam aktifitas pembiayaan paling banyak menggunakan skema pembiayaan dengan akad jual beli secara tunai atau al-murabahah<sup>15</sup>. BPRS ditantang untuk mampu secara kreatif mengembangkan produk pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan bisnis

---

<sup>13</sup> Ghulam Sorwar and others, 'To Debt or Not to Debt: Are Islamic Banks Less Risky than Conventional Banks?', *Journal of Economic Behavior and Organization*, 132 (2016), 113–26 <<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.10.012>>.

<sup>14</sup> OJK.

<sup>15</sup> Yupin Kirana Siagian, Iskandar Budiman, and Early Ridho Kismawadi, 'Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Pembiayaan Murabahah Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Adeco Langsa Tahun 2013-2016', *Ihtiyath: Jurnal Manajemen Keuangan Syariah*, 1.1 (2017).

konsumen.<sup>16</sup> Penerapan pembiayaan dengan skema akad bagi hasil, kemitraan, leasing perlu lebih dikembangkan.

BPRS mempunyai ruang yang strategis dalam mengembangkan keuangan sektor mikro. Tidak terjebak dengan pembiayaan individu semata. Ada peluang potensian dalam pengembangan layanan kepada usaha usaha kecil yang mendapat pembiayaan dari lembaga keuangan mikro syariah, koperasi jasa keuangan syariah, Baytul Mal wa Tamwil (BMT).<sup>17</sup>

Inklusi keuangan syariah di Propinsi Maluku Utara masih di angka 33%. Indeks Literasi keuangan syariah di Propinsi Maluku Utara berada di tingkat 35%.<sup>18</sup> BPRS adalah layanan perbankan yang dapat menaikkan tingkat literasi dan inklusi keuangan syariah dengan mengintensifkan pembiayaan pada UMKM.<sup>19</sup>

Profitabilitas BPRS ditentukan oleh banyak faktor, dan dengan meningkatnya literasi dan inklusi keuangan syariah maka faktor yang menentukan semakin kompleks. <sup>20</sup> Perubahan ini positif, karena lembaga keuangan syariah semakin menarik dalam penempatan investasi nasabah. <sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> Syaifuddin Syaifuddin, 'Metode Tafsir Aminah Wadud Untuk Pemberdayaan Perempuan Dalam Ekonomi', *AL-WARDAH: Jurnal Kajian Perempuan, Gender Dan Agama*, 13.1 (2020), 1–13.

<sup>17</sup> Dwi Harmoyo, 'Manajemen Strategi Koperasi Jasa Keuangan Mikro Syariah (KJKS) Studi Kasus Di Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Syariah Sejahtera Boyolali', *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 3.2 (2012), 299–317.

<sup>18</sup> Achmad Rifa'i, 'Peran Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Dalam Mengimplementasikan Keuangan Inklusif Melalui Pembiayaan UMKM', *HUMAN FALAH: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1.1 (2017).

<sup>19</sup> Syaifuddin Syaifuddin, 'Pendekatan Interdisipliner Terhadap Perilaku Konsumen Bank Syariah', *ASY SYAR'IYYAH: JURNAL ILMU SYARIAH DAN PERBANKAN ISLAM*, 1.1 (2016), 196–218.

<sup>20</sup> Muhammad Yasir Yusuf and Wan Sri Mahriana, 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Profitabilitas Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Di Aceh', *Iqtishadia: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam STAIN Kudus*, 9.2 (2016), 246–75.

<sup>21</sup> Ahmad Muhaemin and Ranti Wiliasih, 'Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Profitabilitas Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Di Indonesia', *Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah*, 2.1 (2016), 180–206.

Perubahan perilaku konsumen bank berdasarkan kelompok umur dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Mandiri Institut pada tahun 2018.<sup>22</sup> Menurut penelitian ini, generasi milenial paling banyak menggunakan produk perbankan tabungan (91 %), produk non bank (31%) dan produk asuransi (32%). Nasabah milenial (60%) menggunakan pembayaran non tunai lebih dari sepuluh kali dalam satu bulan. Nasabah milenial (53%) menggunakan aplikasi mobile banking lebih dari sepuluh kali sebulan, 50% jarang pergi ke teller, sedang yang tidak menggunakan internet banking hanya sekitar 36%. Informasi ini menandakan kecenderungan nasabah milenial lebih besar menggunakan platform digital, mulai meninggalkan transaksi konvensional.<sup>23</sup>

Riset yang diterbitkan dalam *Backbase Whitepaper* menyatakan bahwa bank digital yang pertama kali muncul di bulan Juni 2018 salah satu dari empat pilar penyangganya adalah *omnibanking channel*. Suatu fasilitas untuk nasabah dengan banyak perangkat untuk memenuhi berbagai kebutuhan nasabah. Banyaknya saluran sangat menarik minat banyak pelanggan bank digital yang akan menjadi bentuk bank ideal menurut kebutuhan nasabah pada bisnis bank 4.0.<sup>24</sup>

Untuk mengetahui perbedaan perilaku nasabah di bank syariah dan bank konvensional, penelitian yang dilakukan oleh Rahmatina sangat mendukung penelitian ini. Kesiapan manajemen strategis bank 4.0 terkait erat dengan penelitian perilaku deposan. Preferensi deposan terhadap bank syariah dan bank konvensional saling terkait. Deposan akan berpindah dari bank konvensional ke bank syariah, jika bagi hasil mudharabah bank syariah lebih tinggi diterima oleh nasabah. Sebaliknya, bila bunga bank konvensional lebih tinggi, deposan akan

---

<sup>22</sup> Ardik Praharjo, 'Perilaku Pembelian Secara Online Generasi Milenial Indonesia', *Media Ekonomi*, 19.01 (2019), 222–30.

<sup>23</sup> Salem Nechi and Houcem Eddine Smaoui, 'Interbank Offered Rates in Islamic Countries: Is the Islamic Benchmark Different from the Conventional Benchmarks?', *Quarterly Review of Economics and Finance*, 74 (2019), 75–84 <<https://doi.org/10.1016/j.qref.2018.05.003>>.

<sup>24</sup> Siagian, Budiman, and Kismawadi.

memindahkan depositonya ke bank konvensional. Perilaku nasabah yang demikian mempengaruhi bank syariah dalam membuat rencana pembiayaan, terutama nasabah milenial yang menjadi nasabah potensial di masa mendatang.<sup>25</sup>

Bank digital sebagai penciri bisnis bank 4.0, sangat mengandalkan kecerdasan buatan. Studi Baker McKenzie menemukan bahwa 49% bank akan menggunakan kecerdasan buatan untuk manajemen risiko, 45% digunakan untuk analisis dan penelitian keuangan, 37% untuk investasi manajemen portofolio. Hanya 17% bank yang belum memperkenalkan kecerdasan buatan dalam bisnis mereka. Penelitian ini semakin menegaskan pergeseran menuju bank digital sudah berlangsung terlebih sejak pandemi Covid-19.<sup>26</sup>

Beberapa penelitian di kota Ternate dan kabupaten Halmahera Selatan sudah mengidentifikasi kecenderungan konsumen lembaga keuangan syariah dan bank syariah menggunakan *fintech*.<sup>27</sup> Penggunaan aplikasi *Torang pe Bank* di BPRS Bahari Berkesan dan *digital payment* di Pegadaian Cabang Ternate memberikan gambaran kecenderungan perilaku nasabah lebih nyaman dengan bank digital. Penelitian yang dilakukan Syaifuddin terhadap perilaku konsumen muslim pada beberapa bank syariah di kota Ternate juga memberikan gambaran tentang kecenderungan minat mereka yang lebih tinggi pada layanan bank secara digital.<sup>28</sup>

Bank syari'ah dan bank konvensional juga mempunyai kemampuan yang sama dalam memberikan imbal hasil terhadap deposito bila usia bank seimbang.

---

<sup>25</sup>Empirical Determinants of Saving in the Islamic Banks: Evidence from Indonesia, oleh Rahmatina A. Kasri dan Salina Hj. Kassim.

<sup>26</sup> Raphael Auer and Rainer Böhme, 'The Technology of Retail Central Bank Digital Currency', *BIS Quarterly Review*, March, 2020.

<sup>27</sup> SYAEFUDDIN SYAEFUDDIN, 'PERILAKU KONSUMEN BANK SYARI'AH DI TERNATE DALAM PENDEKATAN INTERDISIPLINER', *STADIUM*, 1.1 (2017), 1–21.

<sup>28</sup> Syaifuddin, 'Perilaku Konsumen Muslim : Study Nasabah Nahdiyin Pada Bank Syariah Di Ternate', 2018.

Bagi hasil untuk nasabah yang berinvestasi deposito di perbankan syari'ah memperoleh bagi hasil mudharabah lebih besar apabila ia menyimpan di bank syari'ah yang usianya lebih lama. Penelitian yang membandingkan kinerja keuangan 16 bank syari'ah dan 19 bank konvensional di Malaysia membuktikan kebenaran kesimpulan di atas.<sup>29</sup>

Fenomena yang banyak berlaku di beberapa negara, bank syari'ah lebih banyak memberikan pembiayaan dibandingkan bank konvensional. Dana pihak ketiga bank konvensional lebih besar dibandingkan bank syari'ah. Kondisi ini berakibat pada keuntungan yang diperoleh bank syari'ah lebih kecil dibandingkan bank konvensional. Masyarakat lebih banyak mengambil pembiayaan dari bank syari'ah karena lebih menguntungkan nasabah, di sisi lain nasabah menyimpan dananya dalam bentuk tabungan dan deposito karena bunga bank konvensional lebih tinggi dibandingkan bank syari'ah. Penelitian yang mengkonfirmasi kesimpulan tersebut dilakukan pada 13 bank syari'ah dan bank konvensional global.<sup>30</sup>

Manajemen risiko pembiayaan juga sangat dipengaruhi oleh fluktuasi tingkat suku bunga yang ditetapkan oleh bank sentral. Bank Syari'ah meskipun tidak menggunakan bunga sebagai instrument pembiayaannya, tetapi dalam mengelola risiko pembiayaan sangat dipengaruhi oleh tingkat suku bunga.<sup>31</sup> Penelitian terhadap semua bank syari'ah di Malaysia dalam rentang waktu yang panjang antara 1997-2008 menyimpulkan bahwa tingkat suku bunga mempengaruhi manajemen risiko keuangan di bank syari'ah.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup>CAMELS and Performance Evaluation of Banks in Malaysia: Conventional Versus Islamic.

<sup>30</sup>Penelitian ini menganalisis kondisi kompetitif yang berlaku di pasar perbankan global Islam dan konvensional, dan menyelidiki kemungkinan perbedaan dalam profitabilitas antara pasar-pasar dengan sampel bank di 13 negara selama 2000–2006.

<sup>31</sup> Fikri Al-Haq Fachryana, 'Manajemen Risiko Strategis Bank Syariah', *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Keuangan Dan Akuntansi*, 1.2 (2020), 61–66.

<sup>32</sup> Zairy Zainol and Salina H. Kassim, 'An Analysis of Islamic Banks' Exposure to Rate of Return Risk', *Journal of Economic Cooperation and Development*, 31.1 (2010), 59–84.

Kondisi makro ekonomi di setiap daerah berbeda beda, walaupun berada di satu negara. Kondisi makro ekonomi propinsi Jawa Timur dengan kondisi makro ekonomi propinsi Maluku Utara berbeda. Perbedaan makro ekonomi mempengaruhi profitabilitas bank syari'ah. Perbedaan makro ekonomi memberikan pengaruh terhadap manajemen risiko pembiayaan bank syari'ah.<sup>33</sup>

Beberapa instrument dikembangkan oleh ilmuwan ekonomi syari'ah untuk mengukur kinerja bank syari'ah. Salah satu *tools* yang dikembangkan adalah indeks Maqashid syariah. Indeks ini pernah diujicobakan pada 4 bank syariah di Indonesia dan Jordania. Bank syariah di Indonesia mempunya indeks maqasid syariah yang lebih baik dibandingkan Jordania.<sup>34</sup>

Faktor lain yang mempengaruhi risiko pembiayaan di bank syari'ah adalah faktor krisis ekonomi dan manajemen asset. Strategi pengelolaan asset yang tepat dalam pembiayaan bank syariah terbukti mampu menyelamatkan bank syari'ah dari goncangan krisis keuangan dan ekonomi.<sup>35</sup>

Risiko pembiayaan khas bank syariah yang tidak muncul di bank konvensional memerlukan segera penanganan dan pencegahan. Risiko itu muncul akibat kurang jelinya kedua belah pihak, yaitu bank dan nasabah atau bank dan mitra bank. Atau moral hazard terhadap ketentuan perlakuan perundang undangan antara UU bank syariah dan UU Bank. Munculnya sengketa bank syariah dan nasabah akibat akad murabahah bil wakalah pada bank syari'ah adalah salah satu contoh risiko pembiayaan yang timbul di dunia perbankan. Terjadi bentuk potensi risiko baru pada bank syariah yang diakibatkan belum dipahaminya ragam akad yang cukup banyak di bank syariah, diperlukan perhatian khusus para ahli hukum ekonomi Islam. Sengketa

---

<sup>33</sup>Bank-specific and macroeconomic profitability determinants of Islamic banks The case of different countries oleh Omar Masood dan Muhammad Ashraf

<sup>34</sup>An Analysis of Islamic Banking Performance: Maqashid Index Implementation in Indonesia and Jordania oleh Muhammad Syafii Antonio, Yulizar D. Sanrego dan Muhammad Taufiq.

<sup>35</sup>Volatility of the returns and expected losses of Islamic bank financing oleh Rifki Ismal.

syariah yang mulai bermunculan adalah salah satu konsekuensi logis dari berkembangnya perbankan syariah.

Bank syariah mempunyai risiko unik berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh *Islamic Development Bank*. Berdasarkan hasil survey di beberapa negara terhadap 11 lembaga keuangan syariah, disebutkan bahwa akad Murabahah dan Ijarah adalah akad yang paling kecil risikonya. Murabahah sejauh ini adalah akad yang paling banyak digunakan di perbankan syariah. Di Bank Jatim Syariah dan BPRS Bahari Berkesan Ternate akad murabahah menempati posisi pertama pembiayaan yang dipilih oleh nasabah.<sup>36</sup>

## 2. Kerangka Manajemen Strategis Bank 4.0

Teori manajemen strategis Nicholas S. Maljuk dan Arnold C. Hax digunakan untuk menganalisis manajemen strategis yang dilakukan oleh bank syariah milik pemerintah, dalam merespon kecenderungan bank syariah menuju era industri bank 4.0. Proses manajemen strategis mempersiapkan pengelola perusahaan punya pemahaman yang mendalam dan *holistic* pasarnya, lingkungan eksternal dan tingkat persaingan di industri keuangan dan perbankan syariah.<sup>37</sup>

Dalam penerapan manajemen strategis perusahaan mempunyai strategi yang baik dalam tahap formulasi, implementasi sampai dengan evaluasi manajemen strategis. Pada tahap formulasi nampak kekuatan perusahaan pada kemampuan merumuskan misi, memetakan kekuatan dan kelemahan serta menetapkan sasaran strategisnya. Bisnis bank 4.0 merupakan masa depan perbankan syariah, maka dalam tahap ini akan dapat dilihat kesesuaian perencanaan strategis perusahaan dengan profil bank yang seharusnya

---

<sup>36</sup>Ikatan Bank Indonesia, *Mengelola Bisnis Pembiayaan Bank Syariah*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, cetakan kedua Februari 2018.

<sup>37</sup> Jim Hoy Yam, *Manajemen Strategi: Konsep & Implementasi* (Nas Media Pustaka, 2020).

diharapkan.<sup>38</sup> Manajemen strategis perbankan syariah tetap harus memperhatikan manajemen risiko yang dihadapi oleh BPRS di era industri bank 4.0.<sup>39</sup>

Pada tahap implementasi yang dinilai dalam manajemen strategis adalah bagaimana cara menentukan sasaran tujuan, mengelola kebijakan, mengelola sumber daya manusia dan menggerakkan semua stakeholder dalam mencapai tujuan. Struktur organisasi yang efektif dan budaya perusahaan dalam menyesuaikan dengan bisnis bank 4.0 juga menjadi kunci implementasi manajemen strategis.<sup>40</sup>

Pada tahap evaluasi manajemen strategis kegiatan utamanya adalah menganalisa semua faktor dalam atau luar perusahaan, mengukur capaian kinerja dan menentukan tindakan perbaikan.

Secara teoretik manajemen strategis mempunyai tujuan yang dijadikan pedoman untuk menilai rencana strategis perusahaan. Manajemen strategis memberikan arah jangka panjang yang akan dicapai oleh perusahaan. Manajemen strategis membuat perusahaan dapat beradaptasi terhadap berbagai perubahan, membantu mencapai kinerja perusahaan yang efektif. Melalui manajemen strategis perusahaan dapat membuat strategi baru mersepon perubahan lingkungan industri, meninjau ulang kelemahan kelebihan, peluang dan tantangan bisnis perusahaan. Melakukan inovasi produk dan layanan, selaras dengan kecenderungan perubahan perilaku konsumen.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Sri Anugerah Natalina and Arif Zunaidi, 'Manajemen Strategik Dalam Perbankan Syariah', *WADIAH*, 5.1 (2021), 86–117.

<sup>39</sup> Samlan Ahmad, *Pendidikan Manajemen Risiko Bank*, ed. by Syaifuddin (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2021).

<sup>40</sup> Muhammad Istan, Ratih Komala Dewi, and Hendrianto Hendrianto, 'Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Konteks Ekonomi Syariah (Penganggaran Bank Syariah)' (LP2 Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, 2019).

<sup>41</sup> Abdul Mujib, 'Manajemen Strategi Promosi Produk Pembiayaan Perbankan Syariah', *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 1.1 (2016).

Analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat*) pertama kali diperkenalkan oleh Albert S. Humphry pada tahun 1960 an. Kotler dan Armstrong menjelaskan analisis SWOT, sebagai suatu penilaian secara komprehensif pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi. Analisis SWOT tidak bias dipisahkan dengan manajemen strategis perusahaan. Karena strategi yang dihasilkan dapat memberikan peluang kepada perusahaan mencapai tujuannya.<sup>42</sup>

Secara teknis Yusanto dan Widjajakusuma menilai SWOT merupakan analisis dari data perusahaan yang mencakup data internal dan eksternal perusahaan pada waktu tiga tahun sebelum analisis, satu tahun pada saat analisis dan lima tahun setelah dianalisis. Analisis *Strength* adalah analisis kondisi kekuatan perusahaan. Kekuatan ini dapat berwujud idiologi, lokasi, keunggulan SDM, sumberdaya dan lain sebagainya yang bersifat internal. Analisis *Weaknesses* adalah telaah atas kelemahan perusahaan. Kelemahan atau kekurangan ini dapat berwujud idiologi, lokasi, SDM, sumberdaya dan lain sebagainya yang bersifat internal.<sup>43</sup>

Analisis *Opportunity* merupakan analisis peluang, berupa segala hal yang menjadi kesempatan di luar perusahaan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Analisis *Threat* merupakan analisa terhadap ancaman ancaman yang dapat menghambat atau mengganggu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sederet persoalan diantaranya kekuatan dan jumlah pesaing, permintaan pasar, perkembangan zaman, teknologi dan lain sebagainya yang datang di luar perusahaan.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Alan Sarsby, *SWOT Analysis* (Lulu. com, 2016).

<sup>43</sup> Erhard K Valentin, 'SWOT Analysis from a Resource-Based View', *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9.2 (2001), 54–69.

<sup>44</sup> Marilyn M Helms and Judy Nixon, 'Exploring SWOT Analysis--Where Are We Now? A Review of Academic Research from the Last Decade', *Journal of Strategy and Management*, 3.3 (2010), 215–51.

Menurut Barner, keberhasilan organisasi ditentukan oleh sumber daya internal : (1) Sumber daya fisik, peralatan, lokasi, dan teknologi (2) Sumber daya manusia, meliputi seluruh pegawai, berikut pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dimilikinya. (3) Sumber daya organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, database, dan sebagainya.<sup>45</sup>

### 3. Perkembangan BPRS Pemerintah Daerah di Indonesia

Sejak diberlakukannya otonomi daerah ada dua dampak positif yang dirasakan oleh daerah. Pertama munculnya inisiatif alternatif baru pendapatan asli daerah dengan pendirian badan badan usaha milik daerah. Daerah dapat menggerakkan ekonominya melalui usaha usaha ini, sehingga perekonomian daerah lebih berkembang. Kedua, bank syariah skala mikro berbentuk Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) dan Bank Pemerintah Daerah (BPD) syariah bermunculan di banyak wilayah Indonesia.

Terdapat lebih dari 200 bank mikro milik pemerintah daerah, 21 diantaranya BPRS yang tersebar di 21 kabupaten/kota di seluruh wilayah Indonesia, terlihat dari tabel 1. Dibandingkan dengan keseluruhan BPRS di seluruh Indonesia yang jumlahnya mencapai 167 BPRS.

Tahun 2009 berdasarkan statistik perbankan syariah yang diterbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Republik Indonesia, jumlah seluruh BPRS di Indonesia 138 bank, sampai dengan 2022 terdapat penambahan 29 bank. Jumlah BPRS di Indonesia yang dipublikasikan oleh OJK pada tahun 2022 sebanyak 167 Bank.

**Table 1. BPRS Milik Pemerintah Daerah di Indonesia**

Nr.	Bank	Propinsi
1	PT BPRS Gayo	Aceh

<sup>45</sup> Patrick M Wright, Benjamin B Dunford, and Scott A Snell, 'Human Resources and the Resource Based View of the Firm', *Journal of Management*, 27.6 (2001), 701–21.

2	PT BPRS Kota Juang	Aceh
3	PT BPRS Berkah Dana Fadhilah	Riau
4	PT BPRS Cilegon Mandiri	Jawa Barat
5	PT BPRS Magetan Mandiri	Jawa Timur
6	PT BPRS Ngawi	Jawa Timur
7	PT BPRS Bakti Arta Sejahtera Sampang	Jawa Timur
8	PT BPRS Bakti Makmur Sumekar	Jawa Timur
9	PT BPRS Situbondo	Jawa Timur
10	PT BPRS Kota Mojokerto	Jawa Timur
11	PT BPRS Lampung Timur	Lampung
12	PT BPRS Kotabumi	Lampung
13	PT BPRS Tenggamus	Lampung
14	PT BPRS Rajasa Lampung Tengah	Lampung
15	PT BPRS Way Kanan	Lampung
16	PT BPRS Tani Tulangbawang Barat	Lampung
17	PT BPRS Lampung Barat	Lampung
18	PT BPRS Bandar Lampung	Lampung
19	PT BPRS Bangka Belitung	Bangka Belitung
20	PT BPRS Bahari Berkesan Kota Ternate	Maluku Utara
21	PT BPRS Saruma Sejahtera	Maluku Utara

Source: Laporan Perbamida 2022

#### 4. Hasil Penerapan Kerangka Manajemen Strategis Bank 4.0 pada BPRS

Hasil identifikasi resources based view di BPRS Bahari Berkesan dan BPRS Saruma Sejahtera mempunyai perbedaan yang unik satu sama lain sesuai dengan karakteristik wilayah dan strategi pemerintah daerahnya.

Tabel 2  
Identifikasi Resources Based View  
BPRS Bahari Berkesan Ternate

No	Resources	Rincian	Asset
1	Fisik	Peralatan	Peralatan online, layanan digital, jaringan antar bank
		Lokasi	Pusat Bisnis, Kantor Kas di pulau pulau dan pasar
		Teknologi Pendukung	ATM, Jaringan nirkabel, Aplikasi, Manajemen Online Banking

2.	Sumber Manusia	Daya	Jumlah Keseluruhan	28 pegawai cukup sesuai dengan kapasitas yang diperlukan
			Pelatihan	Lebih dari 50 % telah mengikuti sertifikasi keahlian sesuai bidang
			Skill	Penguasaan teknologi informasi menjadi tambahan skill yang harus dimiliki semua pegawai
			Pengalaman	Pengalaman kerja 10-20 tahun
			Kompetensi spesifik	Dewan Pengawas Syariah, dewan komisaris dan dewan direksi mempunyai kompetensi yang sesuai
3.	Sumber Organisasi	Daya	Struktur Perusahaan	Lengkap dan proporsional
			Proses Perencanaan	Terdeskripsikan prosedur dan proses yang jelas
			Sistem informasi	Terupdate
			Database	Lengkap dan mudah diperbarui
			Digitalisasi Proses layanan Bank	Tertata rapi di internal dan terkoneksi dengan sistem perbankan umum dan lembaga keuangan melalui fintech
			Hak Paten	Belum ada yang dihasilkan
			Lain-lain	

Berdasarkan identifikasi RBF Bank Bahari Berkesan mempunyai keunggulan fisik karena mempunyai kantor permanen milik sendiri di Jalan Jabir Syah Ternate. Lokasi tersebut sangat strategis karena berada di sentra bisnis kota Ternate. Di sekitarnya terdapat pasar tradisional dan modern Gamalama,

mall besar, masjid, raya, perhotelan pertokoan, kantor perbankan dan pusat pemerintahan kota Ternate. Dengan gedung milik sendiri hibah dari pemerintah kota Ternate, maka bank syariah dapat lebih mudah mengembangkan layanan digital yang menjadi tujuan pengembangan bank mikro syariah di masa depan.

Bank syariah Bahari Berkesan juga mempunyai ATM sendiri yang memberikan kemudahan penarikan uang bagi sebagian besar nasabahnya yang merupakan pegawai pemerintah kota Ternate. Keberadaan ATM menjadi kelebihan Bank Syariah Bahari Berkesan dibandingkan dengan bank mikro lainnya baik syariah maupun konvensional yang ada di kota Ternate.

Sejak 2018 telah dikembangkan layanan online dengan aplikasi *Torang Pe Bank*. Aplikasi ini memberikan kemudahan transaksi bagi nasabah bank syari'ah di tempat tempat pembelanjaan yang menjadi patner bank syariah Bahari Berkesan. Aplikasi ini juga sangat membantu nasabah bank syariah yang berada di pulau Batang Dua, pulau Hiri dan pulau Moti. Aplikasi menjadi modal awal yang positif bagi bank syariah dalam memasuki era bank digital di kota Ternate.

Sumberdaya insani yang dimiliki oleh bank syariah Bahari Berkesan telah memenuhi kebutuhan baik kualitas dan kuantitas. Pegawai sejumlah 28 melayani sekitar 8.000 nasabah, mengelola asset Rp. 143.292.802.000 dan memberikan pembiayaan 70 miliar lebih. Dengan kemampuan yang terus ditingkatkan, maka kompetensi pegawai siap menyesuaikan dengan perubahan bisnis digital bank syariah Bahari Berkesan.

Di tingkat direksi, komisaris dan dewan pengawas syariah, mempunyai kompetensi perbankan syariah yang sangat baik. Pegawai di tingkat tersebut berpengalaman 10-20 tahun di bidang yang sesuai dengan bidangnya masing masing.

Tabel 3  
Identifikasi Resources Based View  
BPRS Saruma Sejahtera Halmahera Selatan

No	Resources		Rincian	Asset
1	Fisik		Peralatan	Peralatan online, layanan digital, jaringan antar bank di tingkat kabupaten. Kantor sewa. Peralatan layanan semua milik sendiri.
			Lokasi	Pusat Bisnis, Kantor Kas di kecamatan kecamatan di seluruh wilayah halmahera selatan dan pasar pasar tradisional.
			Teknologi Pendukung	Jaringan nirkabel, Aplikasi, Manajemen Online Banking
2,	Sumber Manusia	Daya	Jumlah Keseluruhan	42 pegawai cukup sesuai dengan kapasitas yang diperlukan dan luasnya wilayah layanan
			Pelatihan	40 % telah mengikuti sertifikasi keahlian sesuai bidang
			Skill	Penguasaan teknologi informasi menjadi tambahan skill yang harus dimiliki semua pegawai
			Pengalaman	Pengalaman kerja 6-20 tahun
			Kompetensi spesifik	Dewan Pengawas Syariah, dewan komisaris dan dewan direksi mempunyai kompetensi yang sesuai
3.	Sumber Organisasi	Daya	Struktur Perusahaan	Lengkap dan proporsional
			Proses Perencanaan	Terdeskripsikan prosedur dan proses yang jelas
			Sistem informasi	Terupdate

Database	Lengkap dan mudah diperbarui
Digitalisasi Proses layanan Bank	Tertata rapi di internal dan terkoneksi dengan sistem perbankan umum dan lembaga keuangan melalui fintech
Hak Paten	Belum ada yang dihasilkan
Lain-lain	

---

Berdasarkan identifikasi RBF Bank Saruma Sejahtera mempunyai kelebihan fisik karena dengan kantor yang sangat layak di Kelurahan Tomori, tepatnya Jalan Raya Tomori nomor 17 Bacan, Kabupaten Halmahera Selatan. Kelurahan Tomori sangat strategis karena wilayahnya meliputi sentra bisnis, kantor pemerintahan, polres, pertokoan, pasar dan sentra industri lainnya.

Bank syariah mengembangkan keunggulan dengan menetapkan banyak kantor kas di beberapa lokasi. Wilayah kerja bank syariah meliputi wilayah kabupaten Halmahera Selatan yang tersebar di beberapa pulau. Beberapa pulau bahkan menjadi rumah bagi perusahaan pertambangan yang mempekerjakan hingga 25.000 pekerja. Di pusat pertumbuhan ekonomi baru seperti pulau Obi, Gane Timur, Bacan Barat BPRS membuka kantor kas. Kantor Kas tersebut selayaknya kantor cabang karena melayani transaksi yang cukup besar.

Dengan topografi wilayah yang kepulauan dan pegunungan dengan akses transportasi yang tidak mudah, maka bank syariah mengembangkan layanan berbasis digital, dilakukan secara online. Pilihan strategi ini sangat mendekati dengan tren perubahan yang terjadi di dunia perbankan. Karenanya Bank syariah Saruma Sejahtera dapat dengan mudah mentransformasikan bisnis digital dalam rencana ke depan.

Sumberdaya insani yang dimiliki oleh bank syariah Saruma Sejahtera telah memenuhi kebutuhan baik kualitas dan kuantitas. Pegawai sejumlah 42 melayani sekitar 5.000 nasabah, mengelola asset Rp. 61.474.740.000 dan

memberikan pembiayaan 34 miliar lebih. Dengan kemampuan yang terus ditingkatkan, maka kompetensi pegawai siap menyesuaikan dengan perubahan bisnis digital bank syariah Saruma Sejahtera.

Di tingkat direksi, komisaris dan dewan pengawas syariah, mempunyai kompetensi perbankan syariah yang sangat baik. Pegawai di tingkat tersebut berpengalaman 8-20 tahun di bidang yang sesuai dengan bidangnya masing masing.

Peluang dan tantangan yang disimpulkan dari focus group discussion based view di BPRS Bahari Berkesan dan BPRS Saruma Sejahtera, ditabulasikan pada table 4 dan 5 sebagai berikut :

Tabel 4  
Peluang dan Tantangan Berbasis Based View  
BPRS Bahari Berkesan Ternate

No	Resources	Rincian	Peluang	Tantangan
1	Fisik	Peralatan	Peralatan online, layanan digital, jaringan antar bank	Beberapa pulau tidak dapat dilayani secara online. Layanan offline mahal. Batang dua, Maitara dan Hiri
		Lokasi	Aset kantor milik pemerintah. Pusat Bisnis, Kantor Kas di pulau pulau dan pasar	Mengoptimalkan layanan digital
		Teknologi Pendukung	ATM, Jaringan nirkabel, Aplikasi, Manajemen Online Banking	Mahalnya teknologi informasi dan ATM belum digunakan secara maksimal. Planing bisnis yang kurang akurat

2.	Sumber Daya Manusia	Jumlah Keseluruhan	28 pegawai cukup sesuai dengan kapasitas yang diperlukan	Menambah sumberdaya manusia dan memperbanyak layanan
		Pelatihan	Lebih dari 50 % telah mengikuti sertifikasi keahlian sesuai bidang	Pelatihan masih perlu ditingkatkan
		Skill	Penguasaan teknologi informasi menjadi tambahan skill yang harus dimiliki semua pegawai	Mempercepat proses transformasi SDM supaya lebih cepat menyongsong perubahan
		Pengalaman	Pengalaman kerja 10-20 tahun	Pemerataan kemampuan
		Kompetensi spesifik	Dewan Pengawas Syariah, dewan komisaris dan dewan direksi mempunyai kompetensi yang sesuai	Memperbaiki sinergi dan perluasan jaringan
3.	Sumber Daya Organisasi	Struktur Perusahaan	Lengkap dan proporsional	Meminimalkan masuknya unsur politik dalam kegiatan bisnis
		Proses Perencanaan	Terdeskripsikan prosedur dan proses yang jelas	Perencanaan dan SOP perlu diupgrade dan direview untuk perbaikan
		Sistem informasi	Terupdate	Pemnafaatan sistem informasi secara optimal untuk meningkatkan

Database	Lengkap dan mudah diperbarui	DP3 dan peningkatan jumlah nasabah penyimpan
Digitalisasi Proses layanan Bank	Tertata rapi di internal dan terkoneksi dengan sistem perbankan umum dan lembaga keuangan melalui fintech	Sinergi dengan fintech masih bisa ditingkatkan. Belum optimalnya penggunaan transaksi non tunai
Hak Paten	Belum ada yang dihasilkan	-
Lain-lain	-	-

BPRS Bahari Berkesan milik pemerintah kota Ternate yang didirikan tahun 2012 mempunyai kantor milik sendiri, mempunyai ATM dan sistem pembayaran dan layanan digital yang cukup memadai yang menjangkau seluruh wilayahnya. Mempunyai kantor pusat, kantor kas dan gerai gerai layanan perbankan syariah yang dapat dijangkau oleh nasabah dengan mudah. Teknologi informasinya bisa diakses oleh masyarakat dengan tingkat inklusi yang cukup luas. Berbagai fasilitas yang dimiliki tersebut juga didukung dengan sumberdaya manusia yang cukup untuk melayani seluruh nasabahnya, sehingga BPRS Bahari Berkesan siap untuk beradaptasi dengan kebutuhan era industri bank 4.0.

Tabel 5  
Peluang dan Tantangan Berbasis Based View  
BPRS Saruma Sejahtera Halmahera Selatan

No	Resources	Rincian	Peluang	Tantangan
1	Fisik	Peralatan	Peralatan online, layanan digital, jaringan	Tingkat inklusi layanan digital dan kemampuan

			antar bank di tingkat kabupaten. Kantor sewa. Peralatan layanan semua milik sendiri.	masyarakat dalam transaksi keuangan digital perlu diperbaiki
		Lokasi	Pusat Bisnis, Kantor Kas di kecamatan kecamatan di seluruh wilayah halmahera selatan dan pasar pasar tradisional.	Bank masih bisa meningkatkan jumlah investor dan penyimpan dana pihak ke-3 dengan luasnya area yang dilayani dan potensi ekonomi yang kuat
		Teknologi Pendukung	Jaringan nirkabel, Aplikasi, Manajemen Online Banking	Mensinergikan dengan lembaga keuangan syariah lainnya perlu ditingkatkan
2,	Sumber Daya Manusia	Jumlah Keseluruhan	42 pegawai cukup sesuai dengan kapasitas yang diperlukan dan luasnya wilayah layanan	Mengoptimalkan kuantitas yang sudah unggul supaya lebih produktif
		Pelatihan	40 % telah mengikuti sertifikasi keahlian sesuai bidang	Meningkatkan jumlah SDM terlatih
		Skill	Penguasaan teknologi informasi menjadi tambahan skill yang harus dimiliki semua pegawai	Mengupgrade kemampuan teknologi informasi dan mengoptimalkan media sosial dalam menjaring

		Pengalaman	Pengalaman kerja 6-20 tahun	konsumen yang lebih luas Mengoptimalkan SDM senior untuk transfers knowledge ke karyawan baru
		Kompetensi spesifik	Dewan Pengawas Syariah, dewan komisaris dan dewan direksi mempunyai kompetensi yang sesuai	Meningkatkan dan mengoptimalkan fungsi antar unit
3.	Sumber Daya Organisasi	Struktur Perusahaan	Lengkap dan proporsional	Mengeliminir persoalan politik dalam keputusan bisnis
		Proses Perencanaan	Terdeskripsikan prosedur dan proses yang jelas	Perlu ditata lebih sistematis dengan menggandeng pihak luar sebagai konsultan bisnis keuangan syariah
		Sistem informasi	Terupdate	Memperluas kapasitas jaringan
		Database	Lengkap dan mudah diperbarui	Belum menjangkau semua stakeholder bank yang tersebar di wilayah yang sangat luas
		Digitalisasi Proses layanan Bank	Tertata rapi di internal dan terkoneksi dengan sistem perbankan	Tidak semua wilayah layanan mempunyai jaringan internet yang bagus.

	umum dan lembaga keuangan melalui fintech	Kemampuan masyarakat dalam menggunakan teknologi informasi tidak merata di semua wilayah halmahera selatan
Hak Paten	Belum ada yang dihasilkan	-
Lain-lain	-	-

BPRS Saruma Sejahtera adalah bank syariah yang didirikan pada tahun 2014 di Labuha, Bacan, Kabupaten Halmahera Selatan. Didirikan oleh pemerintah Daerah Halmahera Selatan. Berkantor pusat di Labuha, pusat pemerintahan Kesultanan Bacan. Mempunyai jangkauan layanan dalam bentuk kantor yang tersebar di 32 kecamatan di beberapa pulau besar, diantaranya pulau Bacan, pulau Obi, Pulau Halmahera bagian selatan. Telah menggunakan sistem pembayaran dan layanan digital yang cukup memadai yang menjangkau seluruh wilayahnya. Mempunyai kantor pusat, kantor kas dan gerai gerai layanan perbankan syariah yang dapat dijangkau oleh nasabah di sebagian wilayahnya yang berbentuk kepulauan. Teknologi informasinya bisa diakses oleh masyarakat dengan tingkat inklusi yang cukup luas. Dukungan pengembangan sumberdaya manusia melalui pelatihan terprogram sehingga BPRS Saruma Sejahtera siap untuk beradaptasi dengan kebutuhan era industri bank 4.0.

#### **D. Kesimpulan**

Bank mikro syariah BPRS di Indonesia dalam aspek *based resource view* mempunyai kapasitas yang memadai untuk beradaptasi dengan kebutuhan era industri bank 4.0. Bank syariah milik pemerintah daerah mempunyai fasilitas yang baik, ATM, sistem pembayaran digital, aplikasi pembayaran mobile,

sumberdaya manusia yang kompeten, jaringan layanan yang luas, pengembangan fasilitas teknologi informasi dan sumberdaya manusia yang terus diupgrade.

BPRS mengoptimalkan keunggulannya sesuai dengan peluang dan tantangan masing masing. Mengoptimalkan keunggulannya pada perkembangan dan dampak perkembangan perusahaan di wilayahnya, potensi lokal, dan jumlah penduduk di wilayah masing masing

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Samlan, *Pendidikan Manajemen Risiko Bank*, ed. by Syaifuddin (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2021)
- Auer, Raphael, and Rainer Böhme, 'The Technology of Retail Central Bank Digital Currency', *BIS Quarterly Review*, March, 2020
- Biancone, Paolo Pietro, Silvana Secinaro, and Mohamad Kamal, 'Crowdfunding and Fintech: Business Model Sharia Compliant', *European Journal of Islamic Finance*, 12, 2019
- Buchori, Ahmad, Bambang Himawan, Edi Setijawan, and Nyimas Rohmah, 'Kajian Kinerja Industri BPRS Di Indonesia', *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan*, 5.4 (2003), 64-123
- Fachryana, Fikri Al-Haq, 'Manajemen Risiko Strategis Bank Syariah', *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Keuangan Dan Akuntansi*, 1.2 (2020), 61-66
- Fitri, Nuri Annisa, and Hisbullah Basri, 'Pengaruh Gaya Hidup Terhadap Perilaku Konsumen Pada Generasi Milenial Di Era Pandemi Covid-19 Dengan Pengetahuan Ekonomi Sebagai Variabel Moderasi', *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 9.2 (2021), 183-92
- Hafiz, Abdul, 'MANAJEMEN STRATEGI LAYANAN MOBILE BANKING PADA BANK SYARIAH MANDIRI (BSM)'

- Harianto, Syawal, 'Rasio Keuangan Dan Pengaruhnya Terhadap Profitabilitas Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah', *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7.1 (2017), 41-48
- Harmoyo, Dwi, 'Manajemen Strategi Koperasi Jasa Keuangan Mikro Syariah (KJKS) Studi Kasus Di Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Syariah Sejahtera Boyolali', *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 3.2 (2012), 299-317
- Helms, Marilyn M, and Judy Nixon, 'Exploring SWOT Analysis--Where Are We Now? A Review of Academic Research from the Last Decade', *Journal of Strategy and Management*, 3.3 (2010), 215-51
- Husaeni, Uus Ahmad, 'Determinan Pembiayaan Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Di Indonesia', *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7.1 (2017), 49-62
- Istan, Muhammad, Ratih Komala Dewi, and Hendrianto Hendrianto, 'Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Konteks Ekonomi Syariah (Penggangan Bank Syariah)' (LP2 Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, 2019)
- Izmuddin, Iiz, 'FATWA METHODOLOGY OF NATIONAL SHARIA BOARD OF INDONESIAN ULAMA COUNCIL', 43-58
- Muhaemin, Ahmad, and Ranti Wiliasih, 'Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Profitabilitas Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Di Indonesia', *Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah*, 2.1 (2016), 180-206
- Mujib, Abdul, 'Manajemen Strategi Promosi Produk Pembiayaan Perbankan Syariah', *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 1.1 (2016)
- Natalina, Sri Anugerah, and Arif Zunaidi, 'Manajemen Strategik Dalam Perbankan Syariah', *WADIAH*, 5.1 (2021), 86-117
- Nechi, Salem, and Houcem Eddine Smaoui, 'Interbank Offered Rates in Islamic Countries: Is the Islamic Benchmark Different from the Conventional Benchmarks?', *Quarterly Review of Economics and Finance*, 74 (2019), 75-84  
<<https://doi.org/10.1016/j.qref.2018.05.003>>

- Ningsih, Mardhiyatur Rosita, and Muhammad Syarqim Mahfudz, 'Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Manajemen Industri Perbankan Syariah: Analisis Komparatif', *POINT: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2.1 (2020)
- OJK, *Statistik Perbankan Syariah 2021*, 2021
- Praharjo, Ardik, 'Perilaku Pembelian Secara Online Generasi Milenial Indonesia', *Media Ekonomi*, 19.01 (2019), 222-30
- Rifa'i, Achmad, 'Peran Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Dalam Mengimplementasikan Keuangan Inklusif Melalui Pembiayaan UMKM', *HUMAN FALAH: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1.1 (2017)
- Sarsby, Alan, *SWOT Analysis* (Lulu. com, 2016)
- Siagian, Yupin Kirana, Iskandar Budiman, and Early Ridho Kismawadi, 'Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Pembiayaan Murabahah Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Adeco Langsa Tahun 2013-2016', *Ihtiyath: Jurnal Manajemen Keuangan Syariah*, 1.1 (2017)
- Sorwar, Ghulam, Vasileios Pappas, John Pereira, and Mohamed Nurullah, 'To Debt or Not to Debt: Are Islamic Banks Less Risky than Conventional Banks?', *Journal of Economic Behavior and Organization*, 132 (2016), 113-26  
<<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.10.012>>
- Suriasumantri, Jujun S, 'Filsafat Ilmu', *Jakarta: Pustaka Sinar Harapan*, 2007
- SYAEFUDDIN, SYAEFUDDIN, 'PERILAKU KONSUMEN BANK SYARI'AH DI TERNATE DALAM PENDEKATAN INTERDISIPLINER', *STADIUM*, 1.1 (2017), 1-21
- Syaifuddin, 'Perilaku Konsumen Muslim : Studi Pada Nasabah Nahdhiyin Pada Bank Syariah Di Ternate' (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018)
- — —, 'Perilaku Konsumen Muslim : Study Nasabah Nahdhiyin Pada Bank Syariah Di Ternate', 2018
- Syaifuddin, Syaifuddin, 'Metode Tafsir Aminah Wadud Untuk Pemberdayaan Perempuan Dalam Ekonomi', *AL-WARDAH: Jurnal Kajian Perempuan, Gender Dan Agama*, 13.1 (2020), 1-13

- — —, 'Pendekatan Interdisipliner Terhadap Perilaku Konsumen Bank Syariah', *ASY SYAR'YYAH: JURNAL ILMU SYARI'AH DAN PERBANKAN ISLAM*, 1.1 (2016), 196-218
- Tirtosudarmo, Riwanto, *From Colonization to Nation-State: The Political Demography of Indonesia* (Springer Nature, 2022)
- Valentin, Erhard K, 'SWOT Analysis from a Resource-Based View', *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9.2 (2001), 54-69
- Wright, Patrick M, Benjamin B Dunford, and Scott A Snell, 'Human Resources and the Resource Based View of the Firm', *Journal of Management*, 27.6 (2001), 701-21
- Yam, Jim Hoy, *Manajemen Strategi: Konsep & Implementasi* (Nas Media Pustaka, 2020)
- Yusuf, Muhammad Yasir, and Wan Sri Mahriana, 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Profitabilitas Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Di Aceh', *Iqtishadia: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam STAIN Kudus*, 9.2 (2016), 246-75
- Zainol, Zairy, and Salina H. Kassim, 'An Analysis of Islamic Banks' Exposure to Rate of Return Risk', *Journal of Economic Cooperation and Development*, 31.1 (2010), 59-84