

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri perbankan masih mendominasi aset sektor keuangan. Penguasaan aset industri perbankan mencapai 80 persen dari total aset sektor keuangan di Indonesia (Bank Indonesia, 2010). Pelaku didalam industri perbankan dalam adalah Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat, baik yang beroperasi secara konvensional maupun secara syariah.

Menurut Data Statistik Bank Indonesia posisi September 2010, Bank Umum masih mendominasi penguasaan aset perbankan sebesar Rp.2.758 triliun atau 98,5 persen. Sedangkan Bank Perkreditan Rakyat hanya menguasai aset Rp. 43 triliun atau 1,5 persen saja.

Namun penguasaan aset oleh Bank Umum tidak merata. Hanya 10 dari 122 Bank Umum yang beroperasi di Indonesia sudah menguasai 63,22 persen aset perbankan Indonesia. Peringkat 10 Bank Umum berdasarkan aset disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Peringkat Bank Umum Berdasarkan Aset Posisi September 2010

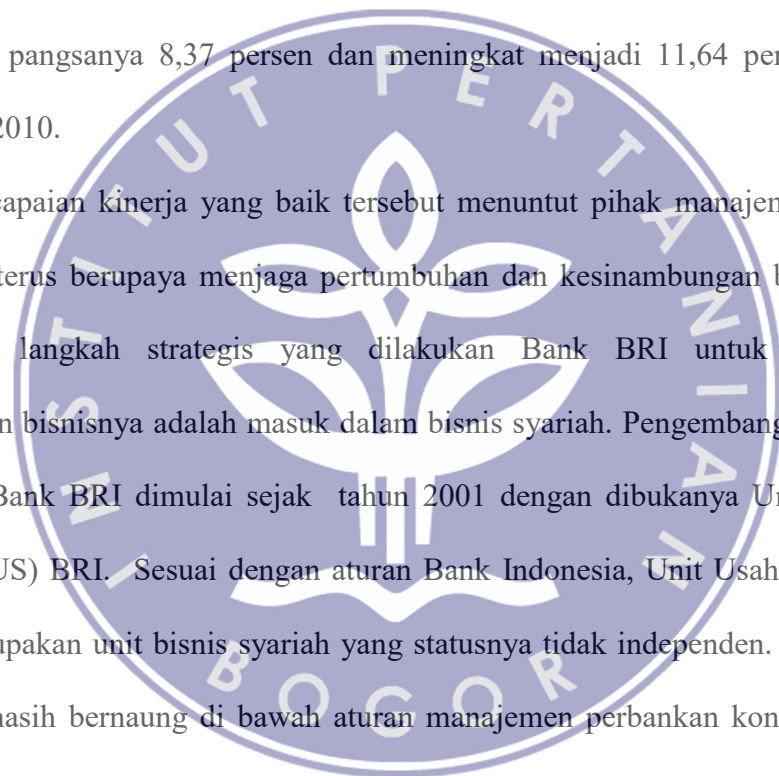
Peringkat	Nama Bank	Total Aset (Miliar Rupiah)	Pangsa Terhadap Total Aset Bank Umum (%)
1	PT.Bank Mandiri (Persero) Tbk.	373.231	13,53
2	PT.Bank BRI (Persero) Tbk	321.031	11,64
3	PT.Bank Cental Asia Tbk.	307.863	11,16
4	PT.Bank BNI (Persero)Tbk.	217.097	7,87
5	PT.Bank CIMB Niaga Tbk.	128.477	4,66
6	PT.Bank Danamon Tbk.	102.820	3,73
7	PT.Bank Panin Tbk.	93.455	3,39
8	PT.Bank BII Tbk.	69.271	2,51
9	PT.Bank Permata Tbk.	67.030	2,43
10	PT.Bank BTN (Persero) Tbk.	63.498	2,30
	Jumlah	1.743.774	63,22

Sumber: Statistik Bank Indonesia, 2010

Menarik untuk dicermati adalah pertumbuhan aset PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.yang sangat pesat. Berdasarkan data statistik Bank Indonesia, selama periode 2005 –September 2010 aset Bank BRI tumbuh 260 persen yaitu dari Rp.123 triliun menjadi Rp.321 triliun. Pertumbuhan aset yang pesat ini menaikkan peringkat Bank BRI dari urutan kelima pada tahun 2005 menjadi urutan kedua pada tahun 2010. Pertumbuhan aset tersebut juga dibarengi dengan pertumbuhan pangsa Bank BRI dalam industri perbankan nasional. Pada tahun 2005 pangasanya 8,37 persen dan meningkat menjadi 11,64 persen pada September 2010.

Pencapaian kinerja yang baik tersebut menuntut pihak manajemen Bank BRI untuk terus berupaya menjaga pertumbuhan dan kesinambungan bisnisnya. Salah satu langkah strategis yang dilakukan Bank BRI untuk menjaga pertumbuhan bisnisnya adalah masuk dalam bisnis syariah. Pengembangan bisnis syariah di Bank BRI dimulai sejak tahun 2001 dengan dibukanya Unit Usaha Syariah (UUS) BRI. Sesuai dengan aturan Bank Indonesia, Unit Usaha Syariah (UUS) merupakan unit bisnis syariah yang statusnya tidak independen. Sehingga UUS ini masih bernaung di bawah aturan manajemen perbankan konvensional dalam hal ini adalah Bank BRI.

Selama ini pengembangan bisnis syariah oleh UUS Bank BRI dilakukan dengan cara mendirikan Kantor Cabang Syariah dan Kantor Cabang Pembantu BRI Syariah yang secara operasional terpisah dengan Bank BRI. Namun Bank BRI masih sepenuhnya memberikan dukungan pendanaan, infrastruktur hingga pemenuhan kebutuhan sumberdaya manusia.



© Hak Cipta Milik IPB
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencatunkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan satu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.
Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

Selanjutnya, manajemen Bank BRI memandang perlunya UUS lebih dikembangkan lagi menjadi unit usaha yang mandiri. Pada akhir tahun 2008, Bank BRI memisahkan UUS melalui *spin off*. Caranya, seluruh aktiva UUS Bank BRI secara hukum dialihkan ke PT Bank Jasa Arta yang sudah diakuisisi sebagai bank yang menerima pemisahan. Kemudian PT Bank Jasa Arta ini dikonversikan menjadi bank syariah dengan nama PT. Bank BRI Syariah. Dana penyertaan awal Bank BRI dari proses akuisisi, konversi dan pemisahan ini BRI Syariah ini sebesar Rp. 500 miliar. Sehingga pemegang saham PT. Bank BRI Syariah adalah PT. Bank BRI (Persero) Tbk. (Indonesian Commercial Newsletter, 2009).

Pemisahan (*spin off*) Unit Usaha Syariah (UUS) BRI menjadi Bank Umum Syariah (BUS) BRI Syariah merupakan bentuk transformasi bisnis Bank BRI sebagai induk BRI Syariah. Dengan demikian BRI Syariah akan mempunyai struktur bisnis yang lebih *dedicated* dan lebih fokus pada operasional bisnis bank syariah. BRI Syariah akan memiliki potensi yang lebih besar untuk mencapai tujuan-tujuan bisnisnya. Hal ini terutama karena adanya fleksibilitas dan otonomi bisnis yang lebih besar bagi BRI Syariah sebagai anak perusahaan Bank BRI dalam pengembangan bisnisnya. Dengan pemisahan UUS menjadi BUS BRI Syariah diharapkan terjadi berbagai kemajuan seperti peningkatan prospek bisnis, peningkatan struktur permodalan, peningkatan kualitas kepercayaan dan citra, serta peningkatan produktivitas dan efisiensi.

Sejak pemisahan UUS menjadi BUS BRI Syariah, kinerja BRI Syariah belum menggembirakan. Pencapaian target aset pada tahun 2009 hanya sebesar 88,57 persen dari target Rp.3,5 triliun hanya tercapai Rp.3,1 triliun. Pada tahun

2010 walaupun pencapaian target aset telah jauh lebih baik dibandingkan tahun 2009, namun secara nominal masih sangat kecil dibandingkan dengan aset Bank BRI sebagai induknya. Target aset dan realisasi aset disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Target Aset dan Realisasi BRI Syariah 2009 dan posisi September 2010

Tahun	Target Aset	Realisasi	Pencapaian (%)
2009	3,5 Triliun ¹⁾	3,1 Triliun ²⁾	88,57
2010	6,5 Triliun ³⁾	6,0 Triliun ⁴⁾	92,30

Sumber: ¹⁾ (<http://economy.okezone.com>)

²⁾ Laporan Publikasi Perbankan, Bank Indonesia. 2009

³⁾ (<http://zonaekis.com>)

⁴⁾ Laporan Publikasi Perbankan, Bank Indonesia. September 2010

Menurut Bank Indonesia, masih belum optimalnya perkembangan bank syariah antara lain disebabkan belum luasnya jaringan pemasaran. Sampai saat ini Bank Indonesia sebagai regulator perbankan dan bank-bank syariah belum menemukan strategi jitu dalam memasarkan bank syariah kepada masyarakat luas. Hal tersebut diketahui dari masih relatif kecilnya jumlah nasabah bank syariah. Jumlah nasabah bank syariah saat ini baru sekitar 2 juta orang. Padahal jumlah umat Islam yang merupakan pasar potensial untuk menjadi nasabah bank syariah lebih dari 100 juta orang. Dengan demikian, mayoritas umat Islam belum berhubungan dengan bank syariah (Indonesian Commercial Newsletter, 2009).

Dalam rangka memperluas cakupan layanan perbankan syariah, Bank Indonesia telah mengeluarkan peraturan yang memungkinkan penggunaan jaringan Bank Umum konvensional untuk memberikan layanan syariah. Pola layanan syariah tersebut oleh Bank Indonesia dinamakan *office channeling*. Syarat dilaksanakan *office channeling* adalah bank bersangkutan telah memiliki Unit Usaha Syariah (UUS) atau telah menjadi Bank Umum Syariah (BUS). Sehingga menurut ketentuan ini, layanan syariah yang berupa kegiatan penghimpunan

dana, penyaluran dana dan pemberian jasa perbankan lainnya yang dapat dilakukan di kantor cabang dan atau di kantor cabang pembantu konvensional untuk dan atas nama kantor cabang syariah pada bank yang sama. Namun hal ini tidak berlaku sebaliknya. Sehingga bank konvensional tidak dapat melakukan kegiatan di unit kerja operasional bank syariah.

Penerapan ketentuan *office channeling* pada bank konvensional merupakan peluang besar bagi Bank Syariah dalam rangka meningkatkan jangkauan layanan syariah bagi masyarakat. Masyarakat akan semakin mudah dan mempunyai banyak pilihan untuk melakukan transaksi berbasis syariah. Dengan demikian akses terhadap bank syariah yang selama ini menjadi kendala dapat teratasi. Disisi lain, pertumbuhan bisnis syariah pada akhirnya juga akan menunjang kinerja bisnis bank konvensional induknya secara keseluruhan.

Bank BRI hingga saat ini belum memanfaatkan jaringan kantornya sebagai *outlet* layanan syariah. Bisnis syariah hanya dilakukan oleh Kantor Cabang Syariah dan Kantor Cabang Pembantu Syariah yang didirikan oleh BRI Syariah saja. Padahal sejak tahun 2007 pihak manajemen Bank BRI telah menyampaikan wacana strategik untuk melakukan *office channeling*. Disisi lain, Bank BRI Syariah mempunyai rencana untuk melakukan *office channeling* dengan membuka layanan syariah di Bank BRI. Kegiatan *office channeling* di Bank BRI merupakan peluang yang sangat baik sekaligus juga merupakan pilihan logis dalam mempercepat pengembangan bisnis syariah Bank BRI. Sesuai dengan ketentuan *office channeling* Bank Indonesia tersebut, maka Kantor Layanan Syariah (KLS) dimungkinkan dilaksanakan di Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu Bank BRI.

Dalam kaitan ini maka penelitian untuk mengetahui sejauh mana ketentuan *office channeling* Bank Indonesia telah diadopsi oleh Bank BRI dalam pengembangan bisnis syariahnya mempunyai arti yang penting. Selain itu penting pula diteliti seberapa tinggi tingkat motivasi para Pemimpin Cabang dan Pemimpin Cabang Pembantu Bank BRI sebagai pemimpin unit kerja pelaksana *office channeling*.

Selanjutnya, penting pula digali berbagai masukan berupa usulan program dalam rangka pelaksanaan *office channeling* layanan syariah sebagai usulan yang bersifat *bottom up* dari manajer menengah Bank BRI. Dengan demikian diharapkan terjadi sinergi antara tujuan organisasi secara korporat sebagaimana telah digariskan oleh pihak manajemen puncak dengan tujuan manajer tingkat menengah sebagai pelaksana di lapangan. Usulan ini dalam kerangka penilaian kinerja yang telah digunakan oleh Bank BRI selama ini.

1.2 Rumusan Masalah

Ada beberapa masalah yang dihadapi Bank BRI dalam pengembangan bisnis syariahnya. Pertama, porsi bisnis syariah dalam portofolio Bank BRI masih sangat kecil. Berdasarkan data Bank Indonesia, hingga September 2010 kinerja pencapaian aset BRI Syariah sebesar Rp.6,07 triliun atau 92,07 persen dari Rencana Kerja Anggaran (RKA) tahun 2010. Jika disetahunkan maka target pencapaian aset tahun 2010 sebesar Rp.6,5 triliun akan terlampaui. Sedangkan perolehan laba hingga September 2010 sebesar Rp.11 miliar. Jika disetahunkan maka laba yang diperoleh pada akhir tahun 2010 diprediksikan menjadi Rp.14

miliar. Jumlah ini lebih rendah dari pencapaian laba tahun 2009 sebesar Rp.16 miliar.

Peran bisnis BRI Syariah bagi Bank BRI sebagai induk perusahaan masih sangat kecil, yaitu hanya 1,89 persen terhadap aset Bank BRI dan 0,16 persen terhadap perolehan laba Bank BRI. Padahal bisnis syariah Bank BRI telah berjalan selama lebih dari 9 tahun yaitu sejak dibentuk UUS pada tahun 2001 hingga *spin off* menjadi BRI Syariah. Berikut disajikan data penguasaan aset dan laba/rugi Bank BRI Syariah disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Pertumbuhan Aset dan Laba/Rugi Bank Umum, Bank BRI, Bank Syariah dan Bank BRI Syariah selama kurun waktu 2005 - September 2010

(dalam miliar rupiah)

Keterangan	Tahun					
	2005	2006	2007	2008	2009	Sep2010
Aset						
- Bank Umum	1.469.827	1.693.850	1.986.501	2.310.557	2.534.106	2.758.066
- Bank BRI	123.056	154.979	204.009	250.134	318.447	321.031
- BUS/UUS	20.880	26.722.	33.016	49.555	66.090	83.454
- BRI Syariah	664	1.138	1.191	2.405	3.178	6.073
Laba/rugi						
- Bank Umum	33.858	40.555	49.859	48.158	61.784	56.784
- Bank BRI	5.607	5.906	7.780	8.823	9.209	6.656
- BUS/UUS	239	355	481	432	790	852
- BRI Syariah	2	17	20	14	16	11

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia

Kedua, masalah jaringan kantor BRI Syariah yang masih sedikit. Pengembangan bisnis oleh BRI Syariah belum memanfaatkan jaringan kantor milik Bank BRI. Padahal terdapat peluang bisnis dengan adanya ketentuan Bank Indonesia tentang *office channeling*. Menurut data Bank Indonesia, Bank BRI memiliki 48 persen dari total kantor layanan bank di Indonesia. Data jumlah bank dan jumlah kantor bank disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Jumlah Bank dan Jumlah Kantor Bank Posisi September 2010

Jenis Bank	Jumlah Bank	Jumlah Kantor
Bank Umum (termasuk BUS & UUS)	122	13.379
BUS + UUS	33	1.388
BUS	10	1.151
UUS	23	237
BRI Syariah	-	76
Bank BRI	-	6.396

Keterangan : BUS (Bank Umum Syariah), UUS (Unit Usaha Syariah)

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia, 2010

Ketiga, secara internal pengembangan bisnis melalui pendirian kantor cabang syariah dan kantor cabang pembantu syariah akan menghadapi banyak kendala dari segi waktu, keuangan, pemenuhan sumberdaya manusia dan dukungan infrastruktur lainnya. Menurut Indonesian Commercial Newsletter (2009), untuk pembukaan sebuah kantor cabang syariah setidaknya dibutuhkan biaya Rp 1 miliar. Sedangkan untuk pembukaan sebuah kantor cabang pembantu setidaknya dibutuhkan biaya sebesar Rp.500 juta.

Keempat, target yang dicanangkan oleh Manajemen BRI Syariah di tahun 2011 yang tinggi belum disertai dengan strategi untuk memperluas jaringan layanan. Target BRI Syariah di tahun 2011 yaitu (1) aset ditargetkan tumbuh 50 persen atau mencapai lebih dari Rp.10 triliun, (2) pengembangan jumlah nasabah dari 200.000 nasabah saat ini menjadi 400.000 dengan pembiayaan difokuskan pada pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah, pembiayaan pemilikan rumah dan program kemitraan dengan perusahaan pembiayaan, koperasi serta Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS), dan (3) pembukaan 1000 Kantor Layanan Syariah (KLS) di Bank BRI (Harian Republika, 2010).

Kelima, masalah lamanya waktu yang dibutuhkan dari adanya wacana strategik dari Direktur Utama Bank BRI untuk melakukan pola *office channeling* dengan implementasi di lapangan. Manajemen Bank BRI sejak tahun 2007 telah mencanangkan pengembangan bisnis syariah menggunakan jaringan kantor milik Bank BRI sebagai saluran layanan syariah. Wacana untuk melaksanakan layanan syariah dengan *office channeling* juga telah disampaikan oleh manajemen BRI Syariah.

Dilain pihak banyak bank pesaing seperti CIMB Niaga , Bank BTN , Bank BNI dan Bank BCA , telah melakukan pola *office channeling* sejak mereka baru membuka Unit Usaha Syariah (UUS)-nya. Bahkan Bank Muamalat Indonesia dalam pengembangan jangkauan layananannya telah melangkah lebih jauh melalui aliansi strategis dengan lembaga non bank yaitu PT. Pos Indonesia yaitu dalam pemasaran produk simpanan share-nya.

Menghadapi beberapa masalah di atas, nampaknya pengembangan bisnis oleh Bank BRI Syariah melalui pola *office channeling* dengan pembukaan Kantor Layanan Syariah di Bank BRI merupakan pilihan yang logis sekaligus juga peluang yang sangat besar bagi Bank BRI untuk mempercepat pengembangan bisnis syariahnya. Sehubungan dengan hal itu dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana formulasi strategi Bank BRI dalam pengembangan bisnis syariah?
2. Bagaimana penilaian manajer menengah Bank BRI terhadap penerapan *office channeling* layanan syariah?
3. Bagaimana rancangan dan prioritas program implementasi *office channeling* layanan syariah di Bank BRI?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta perumusan masalah yang telah diuraikan tersebut di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menggambarkan formulasi strategi Bank BRI dalam pengembangan bisnis syariah.
2. Melakukan penilaian dari manajer menengah Bank BRI terhadap *office channeling* layanan syariah.
3. Merancang dan menganalisis prioritas program implementasi *office channeling* layanan syariah di Bank BRI.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan masukan bagi Manajemen Bank BRI mengenai tingkat motivasi dan tanggapan para Pemimpin Cabang dan Pemimpin Cabang Pembantu Bank BRI terhadap pola *office channeling*. Selanjutnya penelitian ini diharapkan dapat pula memberikan masukan manajerial berharga berupa rancangan dan prioritas program implementasi *office channeling* layanan syariah di Bank BRI.

Bagi peneliti lain, penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan kajian dan rujukan untuk penelitian untuk topik yang relevan terutama berkaitan dengan implementasi strategi.

Sedangkan bagi penulis, kajian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan khususnya mengenai implementasi strategi pengembangan bisnis melalui layanan syariah menggunakan jaringan kerja bank konvensional.

1.5 Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini adalah kajian terhadap implementasi strategik *office channeling* layanan bisnis syariah di unit kerja operasional Bank BRI di tingkat Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu.

Penelitian ini dibatasi tinjauannya dari sudut pandang bisnis Bank BRI saja, bukan dari sudut pandang BRI Syariah. Sedangkan subyek penelitian adalah tingkat motivasi dan tanggapan para manajer menengah Bank BRI, rancangan serta prioritas program implementasi pola *office channeling* layanan syariah di Bank BRI.

Adapun obyek penelitian adalah manajer menengah Bank BRI yang pada penelitian ini meliputi manajer/pimpinan unit kerja operasional pada Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu Bank BRI yaitu Pemimpin Cabang dan Pemimpin Cabang Pembantu.

