

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank merupakan lembaga perantara keuangan atau biasa disebut *financial intermediary*. Aktivitas lembaga ini berkaitan dengan masalah uang yang merupakan alat pelancar terjadinya perdagangan yang utama. (Muhamad, 2004, hlm. 1). Sebagai perantara keuangan, lembaga perbankan melalui berbagai produk yang ditawarkan melakukan aktivitas penghimpunan dana dari kelompok masyarakat yang memiliki kelebihan dana (*surplus spending unit*) untuk kemudian disalurkan kepada kelompok masyarakat yang membutuhkan dana (*deficit spending unit*). Karim (2004, hlm. 18) menambahkan, selain menjalankan kegiatan utamanya menerima simpanan uang dan meminjamkan uang, bank juga memberikan layanan jasa pengiriman uang.

Lebih lanjut Karim (2004, hlm. 18-22) menjelaskan bahwa institusi bank tidak dikenal dalam terminologi Islam karena memang tidak ada dalam kosa kata fiqih Islam baik pada masa Rasulullah, Khulafaur Rasyidin, Bani Umayyah maupun Bani Abbasiyah. Hanya saja melihat sejarahnya, praktik-praktik perbankan sudah dikenal pada masa Rasulullah. Praktik-praktik menerima titipan harta, meminjamkan uang untuk konsumsi dan keperluan bisnis, serta mengirimkan uang telah lazim dilakukan sejak zaman itu. Praktik perbankan selanjutnya terjadi di Eropa yang mulai saat itu dikenal istilah bank. Mulai saat itu pula muncul masalah yaitu transaksi perbankan dilakukan menggunakan instrumen

bunga yang dalam pandangan fiqih termasuk riba, dan oleh karenanya diharamkan. Transaksi berbasis riba ini mulai merebak saat Raja Henry VIII pada tahun 1545 membolehkan bunga (*interest*) walaupun tetap mengharamkan riba (*usury*) dengan syarat bunganya tidak boleh berlipat ganda. Saat bangsa Eropa mulai bangkit dari keterbelakangannya dan mengalami *renaissance*, penjelajahan dan penjajahan mulai dilakukan ke seluruh penjuru dunia sehingga perekonomian dunia mulai didominasi. Pada saat yang sama negara-negara muslim mulai jatuh satu-persatu ke dalam cengkaman bangsa Eropa. Akibatnya, institusi perekonomian runtuh dan digantikan oleh institusi ekonomi bangsa Eropa. Keadaan ini berlanjut hingga sekarang, oleh karenanya institusi perbankan yang ada di mayoritas negara-negara muslim merupakan warisan penjajah Eropa yang nota bene berbasis bunga.

Indonesia walaupun sebagai sebuah negara dengan pemeluk agama Islam terbesar, namun bank syariah baru mulai diperkenalkan secara resmi pada tahun 1992 dengan dikeluarkannya UU No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. (Antonio, 1999, hlm. 244). Bank syariah pertama yang didirikan di Indonesia adalah PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. (PT. BMI), yakni pada tahun 1992. Bank syariah pada awalnya dikembangkan sebagai suatu respon dari kelompok ekonom dan praktisi perbankan muslim yang berupaya mengakomodasi desakan dari berbagai pihak yang menginginkan agar tersedia jasa transaksi keuangan yang dilaksanakan sejalan dengan nilai moral dan prinsip-prinsip syariah Islam. Utamanya adalah berkaitan dengan pelarangan praktik riba, kegiatan *maisir* (spekulasi), dan *gharar* (ketidakjelasan). (Muhamad, 2002, hlm. 13).

Dikeluarkannya UU No. 7 Tahun 1992 adalah sebagai landasan yuridis formal untuk memberikan payung hukum dalam praktik perbankan syariah di Indonesia. Guna menindaklanjuti kebijakan pemerintah berkenaan dengan dikeluarkannya undang-undang tersebut maka pada tahun 1996 Majelis Ulama Indonesia (MUI) sebagai organisasi para ulama se-Indonesia membentuk Dewan Syariah Nasional (DSN). Lembaga ini yang diharapkan dapat mengawal operasional bank syariah maupun lembaga keuangan syariah lain di Indonesia. Pada tahun 2003 yang lalu lembaga ini mengeluarkan fatwa bahwa bunga bank adalah haram. Walaupun masih dalam perdebatan dan memunculkan kontroversi di berbagai kalangan, fatwa ini telah membawa angin segar bagi perkembangan industri perbankan syariah di tanah air.

Sejalan dengan kondisi ekonomi makro yang semakin stabil, perbankan syariah terus menunjukkan perbaikan kinerjanya. Perbankan syariah secara bertahap dapat memainkan fungsi intermediasinya yang terlihat dari peningkatan volume kredit dan volume dana pihak ketiga. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa semakin banyak masyarakat yang menggunakan layanan pembiayaan perbankan syariah sejalan dengan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri perbankan syariah di tanah air. Peningkatan tersebut berarti bahwa fungsi intermediasi perbankan secara bertahap menunjukkan perbaikan. Dampak positifnya adalah profitabilitas perbankan juga meningkat, dan seiring dengan itu aspek permodalan tercatat tetap memadai. Berikut ini adalah data statistik yang secara umum menunjukkan *trend* positif total volume pembiayaan dan total dana pihak ketiga dalam perbankan syariah:

Tabel 1.1
Volume Pembiayaan Perbankan Syariah

Bulan	Total Pembiayaan (juta rupiah)	Total Dana Pihak Ketiga (juta rupiah)
September 2004	10.131.051	9.675.737
Desember 2004	11.489.933	11.862.117
Maret 2005	12.959.341	12.258.803
Mei 2005	14.014.678	12.840.215
Juni 2005	14.270.381	13.357.524
Juli 2005	14.449.695	13.323.393

Sumber: Statistik Perbankan Syariah Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia

Bank Indonesia (BI) sebagai bank sentral telah mengeluarkan cetak biru (*blue print*) pengembangan perbankan syariah hingga tahun 2011. Terdapat empat sasaran dalam cetak biru tersebut, antara lain: terpenuhinya prinsip syariah dalam operasional perbankan; diterapkannya prinsip kehati-hatian dalam operasional perbankan syariah; terciptanya sistem perbankan syariah yang kompetitif dan efisien; serta terciptanya stabilitas sistemik dan terealisasinya kemanfaatan bagi masyarakat luas. Upaya yang ditempuh untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut, Bank Indonesia telah mencanangkan inisiatif-inisiatif strategis, yang pelaksanaannya dapat dibagi ke dalam empat fokus area pengembangan, yakni: mendorong kepatuhan pada prinsip-prinsip syariah secara konsisten; menyempurnakan regulasi dan sistem pengawasan yang sesuai dengan karakteristik perbankan syariah; mendukung terciptanya efisiensi operasional dan daya saing bank syariah; serta meningkatkan kestabilan sistem, peran, dan kemanfaatan perbankan syariah bagi perekonomian secara umum. (Mutasowifin,

2003, hlm. 26). Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan salah satu indikator kestabilan dan perbaikan perbankan syariah berupa peningkatan total aset sebagai dampak dari memadainya permodalan, menurunnya risiko kredit, dan meningkatnya profitabilitas:

Tabel 1.2
Aset Perbankan Syariah

Bulan	Total Aset (juta rupiah)
September 2004	12,719,603
Desember 2004	15,325,997
Maret 2005	16,359,409
Mei 2005	17,337,808
Juni 2005	17,743,050
Juli 2005	17,839,625

Sumber: Statistik Perbankan Syariah Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia

Meskipun perkembangan industri perbankan syariah menunjukkan angka yang menggembirakan namun perannya masih sangat kecil jika dibandingkan dengan industri perbankan konvensional. Beberapa parameter untuk mengukur kontribusi perbankan syariah dalam industri perbankan nasional antara lain: total aset (*total assets*), dana pihak ke tiga yang berhasil dihimpun (*deposit fund*), dan pembiayaan yang disalurkan (*credit / financing extended*) oleh perbankan syariah. Apabila ditinjau dari ketiganya ternyata perbankan syariah hanya mampu memberikan proporsi yang sangat terbatas terhadap industri perbankan di tanah air. Tabel di bawah ini menunjukkan pangsa perbankan syariah terhadap total bank di Indonesia berdasarkan posisi terakhir bulan Juni 2005:

Tabel 1.3
Pangsa Perbankan Syariah Terhadap Total Bank
Posisi Juni 2005

	Bank Syariah		Total Bank (triliun rupiah)
	Nominal (triliun rupiah)	Share	
Total Assets	17,84	1,33 %	1.344,59
Deposit Fund	13,32	1,32 %	1.011,00
Credit / Financing extended	14,45	2,30 %	629,06

Sumber: Statistik Perbankan Syariah Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia

Perbankan syariah dapat berkembang baik jika mengacu pada *demand* masyarakat terhadap layanan perbankan syariah itu sendiri. Keberadaannya harus mampu membuktikan dapat melayani kebutuhan masyarakat baik dari sisi *surplus spending unit* maupun *deficit spending unit*. Oleh karena itu dalam program pengembangan jaringan perbankan syariah diperlukan data dan informasi yang lengkap dan akurat yang menggambarkan potensi masyarakatnya. Potensi yang dimaksud dapat dipandang dari sumber daya dan aktivitas perekonomian suatu wilayah serta dari pola sikap / preferensi para pelaku ekonomi terhadap layanan perbankan syariah. Pembacaan potensi masyarakat ini diharapkan dapat mengidentifikasi karakteristik kelompok masyarakat yang akan dipakai sebagai masukan dalam perumusan strategi bank syariah.

Karim Business Consulting (KBC) melakukan penelitian pada tahun 2004 tentang potensi pasar perbankan syariah melalui wawancara dengan jajaran direksi 21 bank nasional. Lembaga ini mengklasifikasikan nasabah bank syariah menjadi tiga golongan yaitu nasabah loyalis yang menginginkan kebersihan dan kemurnian

transaksi keuangan karena masih meyakini bunga bank adalah riba dan haram, pasar mengambang (*floating market*) yaitu nasabah rasional yang menginginkan layanan perbankan yang paling menguntungkan, dan loyalis konvensional yang tidak mau berpindah menjadi nasabah bank syariah. Berdasarkan penelitian tersebut potensi dana terbesar justru berasal dari *floating market* sebesar Rp 720 triliun sedangkan potensi nasabah loyalis hanya Rp 10 triliun dan nasabah loyalis konvensional sebesar 240 triliun. Data tersebut menunjukkan bahwa secara nasional peluang untuk mengembangkan pasar perbankan syariah masih sangat terbuka khususnya *floating market* yang hingga saat ini belum tergarap secara maksimal oleh perbankan syariah. Selama ini pengembangan jaringannya masih terfokus pada pasar golongan pertama dengan mengabaikan pasar non muslim padahal bila menilik kondisi demografis masyarakat Indonesia, terdapat wilayah-wilayah yang didominasi masyarakat non muslim dan juga memiliki potensi ekonomi yang tinggi.

Secara konstitusional, menurut Antonio dalam (Muhamad, 2002, hlm. 22) dikeluarkannya UU No. 10 Tahun 1998 memiliki hikmah tersendiri bagi industri perbankan nasional dimana pemerintah membuka kesempatan selebar-lebarnya kegiatan perbankan syariah di Indonesia. Hal ini guna menampung aspirasi dan kebutuhan masyarakat untuk mendirikan bank yang sesuai dengan prinsip syariah termasuk juga memberi kesempatan konversi dari bank umum yang praktik usahanya berdasarkan pola konvensional menjadi pola syariah. Selain itu dibolehkan bagi bank umum konvensional untuk membuka kantor cabang atau mengganti kantor cabang yang sudah ada menjadi kantor cabang khusus syariah

dengan syarat melarang percampuran modal kerja dan akuntansinya. Undang-undang tersebut juga tidak menutup kemungkinan bagi pemilik bank BUMN, swasta nasional bahkan bank asing untuk membuka kantor cabang syariahnya di Indonesia. Dengan demikian sangat terbuka peluang untuk kerja sama lintas bank yang dapat memperbesar peluang transaksi bisnis perbankan syariah.

Fenomena yang berkembang dalam beberapa tahun terakhir, perbankan syariah terus menunjukkan perkembangan yang lebih cepat dari perkiraan. Bank-bank konvensional mulai berlomba membuka divisi syariah karena melihat minat masyarakat yang demikian tinggi pada produk perbankan syariah. Hal yang mendorong kalangan perbankan mencoba peruntungannya di lahan ini tak lain adalah besarnya pangsa pasar. Akibatnya adalah semakin banyak bank yang terjun dalam industri perbankan syariah sehingga memicu persaingan yang kian tajam dalam meraih nasabah. Persoalan yang muncul adalah segmen mana yang digarap masing-masing pelaku industri karena tidak semua segmen memiliki prospek bisnis yang menarik.

Bank BTN sebagai bank milik pemerintah bukanlah nama baru dalam industri perbankan nasional. Terlebih strategi *positioning* dan *segmenting*-nya yang telah mampu membangun *image* sebagai sebuah bank yang fokus terhadap pembiayaan perumahan. Meskipun demikian, untuk Unit Usaha Syariah (UUS) bisa dikategorikan sebagai pendatang baru. Bank BTN Kantor Cabang Syariah adalah sebagai unit usaha, induknya tetap Bank BTN sehingga perhitungan *treasury*-nya masih satu. Bank BTN Syariah dibentuk sesuai izin prinsip dari Bank Indonesia No 61/1350/DPbS tertanggal 15 Desember 2004 dan dituangkan

dalam surat No 7/102/DPbS tanggal 14 Februari 2005 sebagai persetujuan formal. Secara nasional, Bank BTN merupakan bank ke-20 yang mengajukan izin pembukaan Unit Usaha Syariah ke Bank Indonesia (BI). Keputusan untuk membuka layanan unit syariah adalah sesuai dengan hasil Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada tanggal 16 Januari 2005 yang meminta menyediakan alternatif layanan *dual banking system* dalam rangka meningkatkan kualitas dan layanan kepada nasabah.

Meskipun sebagai pendatang baru, Bank BTN Kantor Cabang Syariah optimis dapat meraih pangsa pasar dalam industri perbankan syariah. Hal ini didasarkan atas studi kelayakan dan analisa dari konsultan serta telah melalui perhitungan bisnis yang matang terhadap kantor cabang yang akan didirikan. Target pasar yang dibidik tidak berbeda dengan *core business* perusahaan induknya yakni tetap menggarap segmen pembiayaan perumahan. Letak perbedaannya hanya pada transaksi / akadnya saja dimana seluruh transaksi keuangan yang dilakukan Bank BTN Kantor Cabang Syariah berdasarkan syariat Islam.

Sebagai pemain baru maka perlu ada perencanaan strategis dan langkah-langkah khusus dalam memenangkan persaingan. Singkatnya, manajemen strategik mutlak dibutuhkan keberadaannya. Tujuan utama perencanaan strategis menurut Rangkuti (1997, hlm. 3) adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi internal dan eksternal sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Jadi, perencanaan strategis

penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Keterlibatan Bank BTN Syariah dalam dinamika persaingan industri perbankan syariah tidak muncul begitu saja. Hal ini senada dengan Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2005, hlm. 138-140) yang menyatakan bahwa persaingan lahir dari serangkaian tindakan dan tanggapan-tanggapan kompetitif diantara perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam satu industri tertentu, dalam hal ini industri perbankan syariah. Lingkungan persaingan mengalami perubahan-perubahan yang mendasar dengan peserta-peserta baru yang mentransformasi industri, dan sering kali menggunakan teknologi terbaru. Persaingan yang kompetitif dapat berpengaruh besar terhadap profitabilitas perusahaan. Apabila persaingan dalam industri meningkat maka rata-rata profitabilitas perusahaan yang bersaing di industri menurun. Intensitas persaingan dipengaruhi tidak hanya oleh jumlah para pesaing, tetapi juga oleh banyak faktor lainnya. Intensitas persaingan juga dipengaruhi oleh struktur pasar dan strategi perusahaan. Jadi perusahaan yang mengembangkan dan menerapkan strategi-strategi yang lebih efektif akan berjalan lebih baik dibandingkan perusahaan lainnya.

Begitu besar andil manajemen strategik bagi kesuksesan organisasi / perusahaan untuk memasuki persaingan yang *hyper competitive* ini. Upaya ini dilakukan untuk mendapatkan keunggulan daya saing dengan para pemain lain dalam industri perbankan syariah. Oleh karena itu harus disusun strategi yang komprehensif dan implementatif sehingga dapat berjalan dengan optimal.

Berangkat dari fenomena aktual itulah maka penulis kemudian mengangkat judul skripsi **Strategi Bersaing Bank BTN Kantor Cabang Syariah dalam Merespon Five Forces Industri Perbankan Syariah** yang merupakan studi kasus pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta sebagai upaya untuk memperoleh jawabannya.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah tersebut diatas maka masalah yang akan menjadi pembahasan penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor apa saja yang merupakan bagian dari variabel internal dan variabel eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi dalam pengambilan keputusan untuk merumuskan strategi perusahaan.
2. Bagaimana mengevaluasi strategi yang diterapkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta saat ini berdasarkan analisa *five forces* industri perbankan syariah.
3. Strategi apa yang sebaiknya diterapkan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta sehingga tidak hanya mampu bertahan melainkan juga dapat unggul menghadapi persaingan yang sehat dalam industri perbankan syariah di Yogyakarta.

1.3 Batasan Masalah dan Asumsi

Demi memudahkan proses penelitian maka penulis membuat batasan masalah dan asumsi agar pembahasan dalam penelitian ini lebih terfokus dan terarah. Adapun batasan masalah tersebut antara lain:

1. Penelitian ini hanya memfokuskan pembahasan pada strategi yang diterapkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta serta analisa *five forces* dalam industri perbankan syariah di Yogyakarta dalam pandangan pihak perusahaan selaku subyek penelitian.
2. Pembahasan strategi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah strategi generik menurut Michael E. Porter yang memilah strategi bersaing menjadi tiga yaitu strategi keunggulan biaya (*cost leadership*), strategi diferensiasi (*differentiation*), dan strategi fokus (*focus*).
3. Responden dalam penelitian ini adalah pejabat perusahaan yang dinilai mampu memberikan informasi secara lengkap berkaitan dengan strategi perusahaan yaitu pimpinan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta sebagai *decision maker*-nya atau pejabat lain yang ditunjuk.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan formula strategi yang dapat diterapkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta sehingga tidak hanya mampu bertahan tetapi juga dapat unggul dalam persaingan yang sehat dalam industri perbankan syariah di Yogyakarta dengan jalan sebagai berikut:

1. Mengetahui faktor-faktor apa saja yang merupakan bagian dari variabel internal dan variabel eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi dalam pengambilan keputusan untuk merumuskan strategi perusahaan.
2. Mengevaluasi strategi yang diterapkan saat ini untuk memformulasikan strategi terbaik yang dapat diterapkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

Secara umum, manfaat yang ingin dicapai dalam penulisan karya ilmiah ini adalah mencakup beberapa pihak antara lain:

1. Bagi Perusahaan (Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta)

Memberikan kontribusi pemikiran sebagai masukan yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan manajerial yang berkaitan dengan strategi bersaing. Penelitian ini diharapkan dapat melahirkan kebijakan perusahaan yang didasarkan pada hasil penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan (*research-based policy making*).

2. Bagi Peneliti

Implementasi ilmu (mengamalkan) teori yang telah diperoleh semasa kuliah di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

3. Bagi Peneliti Lain

Menjadi salah satu referensi bagi peneliti lain dalam penelitian selanjutnya khususnya yang terkait dengan strategi bersaing demi perbaikan.

4. Ilmu Pengetahuan

Sudah banyak ilmu yang ditumbuhkan dari khazanah Islam sendiri kemudian berkembang bersama zamannya. Akan tetapi, karena masalah keduniaan, tampaknya ilmu ekonomi Islam tidak menjadi sentral pemikiran Islam. Oleh karena itu, konsep ekonomi Islam menjadi ketinggalan zaman, dan tidak pernah tersentuh serta berkembang. (Moehammad, 2000, hlm. 3). Kini sudah selayaknya umat Islam berusaha untuk mengembangkan pengetahuan untuk

menambah khazanah ilmu pengetahuan dan wawasan tentang strategi bersaing yang sesuai dengan nilai-nilai Islam dan dapat diterapkan dalam industri perbankan syariah.

1.6 Metode Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif dimana lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisa terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati dengan menggunakan logika ilmiah. Meskipun demikian, bukan berarti penelitian kualitatif sama sekali tidak menggunakan data kuantitatif namun penekanannya tidak pada pengujian hipotesis melainkan pada menjawab pertanyaan penelitian melalui cara-cara berpikir formal dan argumentatif. (Azwar, 1998, hlm. 5). Logika berpikir tersebut yang dalam pandangan Moleong (2002, hlm. 6) menggunakan analisa induktif. Analisa ini lebih merupakan abstraksi dari data-data yang dikumpulkan untuk merumuskan teori bukan untuk membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Dilihat dari kedalaman analisisnya, penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif dimana analisa yang dilakukan hanya sampai pada taraf deskripsi yaitu menganalisa dan menyajikan fakta maupun karakteristik mengenai populasi atau bidang tertentu secara sistematis dan akurat sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Kesimpulan yang diberikan selalu jelas dasar faktualnya sehingga semuanya selalu dapat dikembalikan langsung pada data yang diperoleh. (Azwar, 1998, hlm. 6-7). Tujuan penelitian deskriptif menurut Kotler

dan Armstrong (2003, hlm. 163) adalah untuk mendeskripsikan hal-hal yang bersifat potensial seperti potensi pasar, potensi produk bahkan potensi perusahaan untuk mengembangkan keunggulan bersaing.

Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data perusahaan yang dalam hal ini Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta, secara garis besar meliputi data umum dan data khusus. Data umum adalah data perusahaan yang secara tidak langsung terkait dengan topik penelitian yang terdiri atas: sejarah singkat; letak geografis; visi dan misi; struktur organisasi; personalia, program pelatihan dan pengembangan karyawan; manajemen kompensasi; produk yang ditawarkan dan lain sebagainya. Data khusus adalah data yang secara langsung terkait dengan topik penelitian yang terdiri atas: variabel-variabel yang berpengaruh dalam perumusan strategi perusahaan, data struktur industri dan pesaing; strategi yang diterapkan dan data lain yang dianggap perlu dalam penelitian ini. Baik data umum maupun data khusus perusahaan dapat berupa data primer (*primary data*) maupun data sekunder (*secondary data*) sebagaimana dijelaskan Burns dan Bush (2000, hlm. 78-79) sebagai berikut:

1. Data Primer (Primary Data)

Data primer adalah data yang berasal dari informasi yang dikumpulkan secara spesifik untuk memenuhi tujuan dan kebutuhan penelitian yang ada saat ini. (Burns dan Bush, 2000, hlm. 79). Metode yang ditempuh untuk mendapatkan data-data primer adalah sebagai berikut:

a. Angket (Questionnaire)

Malhotra (1999, hlm. 293) mendefinisikan angket / kuisioner adalah teknik pengumpulan data secara terstruktur yang terdiri dari rangkaian pertanyaan baik tulisan maupun lisan untuk mendapatkan jawaban dari responden. Tujuan dari angket ini antara lain men-*translate* informasi yang dibutuhkan kedalam bentuk pertanyaan spesifik yang dapat dijawab oleh responden; mendorong dan memotivasi responden untuk bekerja sama dan terlibat dalam wawancara hingga akhir; memperkecil kesalahan tanggapan responden.

Lebih lanjut Malhotra (1999, hlm. 302-303) menjelaskan materi pertanyaan yang terdapat dalam angket dapat menggunakan 2 (dua) model yaitu pertanyaan terstruktur (*structured questions*) dan pertanyaan tidak terstruktur (*unstructured questions*). Pertanyaan terstruktur adalah pertanyaan yang alternatif maupun format jawaban / respon sudah ditentukan sebelumnya. Pertanyaan terstruktur dapat berupa *multiple choice*, dikotomis, atau skala. Pertanyaan tidak terstruktur adalah pertanyaan terbuka dimana responden diberikan keleluasaan untuk menjawab pertanyaan dengan kalimat sendiri.

b. Wawancara (Interview)

Metode wawancara digunakan untuk melengkapi data-data yang diperoleh melalui angket kepada pejabat yang berwenang. Oleh karena metode ini sebagai pelengkap maka materi wawancara meliputi segala sesuatu yang tidak dapat dipenuhi melalui angket. Adapun metode yang

dapat ditempuh dalam melakukan wawancara menurut Zikmund (2000, hlm. 190-197) antara lain:

1) Wawancara Personal (Personal Interviews)

Wawancara personal adalah metode wawancara untuk mendapatkan informasi melalui kontak langsung (*face to face*) dengan responden.

2) Wawancara melalui Telepon (Telephone Interviews)

Ada kalanya dari peneliti dan responden kesulitan untuk melakukan pertemuan maka metode lain yang dapat ditempuh adalah wawancara dengan menggunakan telepon. Peneliti berbicara langsung dengan responden menggunakan telepon untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan.

2. Data Sekunder (Secondary Data)

Zikmund (2000, hlm. 124) mendefinisikan data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan dan didokumentasikan oleh orang lain sebelumnya dan untuk tujuan selain dari kebutuhan peneliti saat ini. Data sekunder biasanya *historical*, telah disusun, dan tidak memerlukan akses terhadap responden ataupun subyek penelitian. Metode yang ditempuh untuk mendapatkan data-data sekunder adalah melalui studi pustaka. Nawawi (2003, hlm. 30) menjelaskan bahwa kegiatan penelitian kepustakaan (*library research*) dilakukan dengan menghimpun data dari berbagai literatur baik di perpustakaan maupun di tempat lain. Literatur yang dipergunakan tidak terbatas hanya pada buku-buku tetapi dapat berupa bahan-bahan dokumentasi, majalah, koran, dan lain sebagainya. Dalam hal ini penulis menggunakan data-

data yang dianggap relevan melalui studi literatur untuk memperkaya khasanah keilmuannya. Lebih rinci Zikmund (2000, hlm. 131-139) mengklasifikasikan data sekunder sebagai berikut:

a. Data Internal (Internal and Proprietary Data)

Data yang dikumpulkan dan didokumentasikan secara rutin oleh pihak internal perusahaan seperti laporan keuangan, volume penjualan dan sebagainya untuk keperluan manajer.

b. Data Eksternal (Common External Sources of Secondary Data)

Data yang diciptakan, didokumentasikan atau yang dihasilkan oleh suatu entitas selain dari organisasi sebagai subyek penelitian. Data ini dapat diperoleh melalui buku dan dokumentasi lain di perpustakaan, instansi pemerintah yang relevan dengan subyek penelitian.

Setelah seluruh data yang dibutuhkan dalam penelitian terkumpul maka proses selanjutnya adalah melakukan analisa terhadap data-data tersebut. Alat analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa lima kekuatan bersaing (*five forces*) Porter. Dalam pandangan Porter posisi perusahaan dalam persaingan dapat diketahui setelah mendiagnosis 5 (lima) kekuatan bersaing, apakah kuat di kelima lini atau ada kelemahan di lini yang lain. Kelima kekuatan pokok dalam bersaing tersebut terkait dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, yang terdiri atas:

1. Ancaman pendatang baru (*Threat of new entrants*)
2. Tingkat rivalitas diantara para pesaing yang ada (*Rivalry among existing firms*)

3. Ancaman produk pengganti (*Threat of substitute products or services*)
4. Kekuatan tawar-menawar pemasok (*Bargaining power of suppliers*)
5. Daya tawar-menawar dengan pembeli (*Bargaining power of customers*)

Kelima kekuatan bersaing tersebut di atas secara simultan menentukan intensitas persaingan dan profitabilitas dalam industri sehingga akan berpengaruh dalam formulasi strategi bersaing. Pada penelitian ini setiap elemen dari kelima kekuatan akan disesuaikan dengan industri perbankan syariah di Indonesia khususnya di Yogyakarta. Dengan menggunakan metode di atas diharapkan dapat membedah strategi yang diterapkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dan kemudian dilakukan evaluasi untuk formulasi strategi yang lebih baik.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam skripsi ini terdiri atas 5 (lima) bab. Adapun kelima bab tersebut dijelaskan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab Pendahuluan mengemukakan latar belakang masalah, rumusan masalah beserta batasannya, tujuan dan manfaat dari penelitian ini, dan metode penelitian beserta alat analisisnya serta termasuk sistematika penulisan ini.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan teori-teori yang menjadi landasan dalam penelitian.

Pembahasan teori memuat sejarah perbankan baik konvensional maupun