

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi Bank Syariah

Secara etimologis, Arifin (2003, hlm. 1-2) menjelaskan bahwa kata bank berasal dari bahasa Perancis yaitu *banque* dan dari kata *banco* dalam bahasa Italia yang berarti peti / lemari atau bangku. Kata tersebut menyiratkan fungsi sebagai tempat menyimpan benda-benda berharga seperti peti emas, peti berlian, peti uang dan lain sebagainya. Secara terminologis, G.M Verryn Stuart dalam (Suyatno dkk, 2001, hlm.) mendefinisikan bank adalah suatu badan yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan kredit baik dengan alat pembayarannya sendiri atau dengan uang yang diperolehnya dari orang lain maupun dengan jalan mengedarkan alat-alat penukar baru berupa uang giral. Pengertian bank yang dibakukan dalam Undang-undang No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan sebagai revisi atas Undang-undang No. 7 Tahun 1992 yang dikutip oleh Martono (2002, hlm. 20) adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan meyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Istilah lain bank syariah adalah bank Islam walaupun secara akademik memiliki pengertian yang berbeda namun secara teknis memiliki pengertian yang sama. Menurut Sumitro (2004, hlm. 5) dalam ensiklopedi Islam, bank Islam adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa

dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip-prinsip syariat Islam. Prinsip-prinsip syariat Islam yang dimaksud adalah Al Quran dan hadist dimana operasi bank ini mengikuti ketentuan-ketentuan dalam keduanya khususnya tata cara bermuamalah yakni menjauhi praktik-praktik yang dikawatirkan mengandung unsur-unsur riba untuk diisi dengan kegiatan-kegiatan investasi atas dasar bagi hasil dan pembiayaan perdagangan. (Perwataatmadja, Karnaen., dan M. S. Antonio, 1992, hlm. 1-2)

2.2 Sejarah dan Perkembangan Perbankan Syariah

Awal kelahiran perbankan syariah dilandasi oleh kehadiran dua gerakan *renaissance* Islam modern yakni neorevivalis dan modernis. Gagasannya telah lama muncul yang berasal dari pemikir-pemikir muslim dengan menulis tentang keberadaan bank syariah yang menggunakan sistem bagi hasil. Tujuan dari pendirian lembaga keuangan ini adalah sebagai upaya kaum muslimin untuk mendasari segala aspek kehidupan ekonominya berdasarkan Al Quran dan Al Hadist. Tokoh-tokohnya pada saat itu antara lain Anwar Qureshi (1946), Naiem Siddiqi (1948), dan Mahmud Ahmad (1952). Tulisan secara terperinci dilakukan oleh Mawdudi dan Muhammad Hamidullah yang dapat dikategorikan sebagai gagasan pendahulu tentang perbankan syariah.

Perkembangan bank syariah dimulai dari penerapan sistem *profit and loss sharing* dalam pengelolaan dana jamaah haji secara non konvensional di Pakistan dan Malaysia pada tahun 1940-an, namun usaha tersebut kurang sukses. Rintisan

selanjutnya adalah dengan berdirinya Mit Ghamr Local Saving Bank sebagai *Islamic rural bank* di desa Mit Ghamr pada tahun 1963 di Kairo, Mesir dibawah binaan Prof. Dr. Ahmad Najjar yang permodalannya dibantu oleh Raja Faisal dari Arab Saudi. Perkembangan Mit Ghamr Local Saving Bank yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah Islam dan tanpa bunga ini sangat baik. Bank ini mendapat sambutan hangat di Mesir khususnya dari dari kalangan petani dan masyarakat pedesaan. Empat tahun pertama, bank ini mampu mendirikan sembilan cabang dengan jumlah nasabah sekitar satu juta orang. Pada tahun 1967 bank ini terpaksa ditutup karena persoalan politik dan kemudian diambil oleh National Bank of Egypt dan Central Bank of Egypt (Bank Setral Mesir) sehingga beroperasi berdasarkan sistem bunga. Konsep nirbunga kembali dibangkitkan dengan didirikannya Nasser Social Bank pada masa rezim Sadat tahun 1971 di Mesir. Tujuan pendirian bank ini adalah meneruskan bisnis berdasarkan konsep yang pernah dipraktikkan oleh Mit Ghamr namun lebih bersifat sosial daripada komersial.

Gagasan secara kolektif di tingkat internasional tentang bank syariah muncul dalam konferensi negara-negara Islam se-dunia pada tanggal 21-27 April 1969 yang diikuti 19 negara. Untuk lebih mempermudah berkembangnya bank syariah perlu ada usaha bersama diantara negara-negara muslim maka diselenggarakan sidang Menteri Luar Negeri Negara-negara Organisasi Konferensi Islam (OKI) di Karachi, Pakistan, Desember 1970. Dalam pertemuan tersebut Mesir mengajukan proposal yang disebut Studi tentang Pendirian Bank Islam Internasional untuk Perdagangan dan Pembangunan (International Islamic

perbankan syariah hingga dinamika perbankan kontemporer, manajemen strategik dan teori-teori lain yang dipandang relevan dengan topik penelitian.

BAB III GAMBARAN UMUM BANK BTN KANTOR CABANG SYARIAH YOGYAKARTA

Bab ini merupakan bagian dari skripsi yang menyajikan gambaran umum / profil perusahaan hasil dari *collecting data* baik data primer maupun data sekunder subyek penelitian yaitu Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta.

BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menganalisa dan membahas data-data yang telah dikumpulkan dengan menggunakan metode *five force* Porter untuk memecahkan permasalahan sesuai dengan rumusan dan batasan masalah yang sudah ditentukan sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir yang menjelaskan kesimpulan dari penelitian ini. Kesimpulan yang dihasilkan akan dijadikan pijakan dalam merumuskan saran terkait dengan strategi perusahaan untuk memenangkan persaingan dalam industri perbankan syariah khususnya di Yogyakarta.

Bank for Trade and Development) dan proposal pendirian Federasi Bank Islam (Federation of Islamic Banks). Proposal tersebut mengusulkan agar sistem keuangan yang berbasis bunga digantikan sistem kerja sama dengan bagi hasil keuntungan maupun kerugian. Akhirnya, proposal tersebut diterima dan sidang menyetujui rencana pendirian Bank Islam Internasional dan Federasi Bank Islam.

Pembahasan usulan dari Mesir tersebut kembali diagendakan pada Sidang Menteri Luar Negeri OKI Maret 1973 di Benghazi, Libya yang memutuskan agar OKI memiliki bidang yang khusus menangani masalah ekonomi dan keuangan. Pada bulan Juli 1973 komite ahli perwakilan negara-negara Islam penghasil minyak bertemu di Jeddah untuk membicarakan pendirian bank Islam yang berlanjut pada pertemuan kedua Mei 1974 berupa anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Berlanjut, sidang Menteri Keuangan di Jeddah tahun 1975 menyetujui rancangan pendirian bank Pembangunan Islami atau Islamic Development Bank (IDB) dengan modal awal 2 miliar Dinar Islam atau setara dengan 2 miliar SDR (*Special Drawing Right*).

IDB yang beranggotakan semua anggota OKI ini memberikan pinjaman bebas bunga untuk proyek infrastruktur dan pembiayaan kepada negara anggota sesuai dengan partisipasi modal negara tersebut. Dana yang tidak dipakai digunakan untuk perdagangan luar negeri jangka panjang dengan sistem *murabahah* dan *ijarah*. Selain itu IDB juga mendirikan lembaga yang disebut IRTI (Islamic Research and Training Institute) untuk pengembangan penelitian dan pelatihan ekonomi Islam baik baik bidang perbankan maupun keuangan secara umum.

2.2.1 Sejarah dan Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia

Gagasan untuk mendirikan bank syariah di Indonesia telah muncul pada tahun 1970-an. Ide ini dibicarakan dalam seminar nasional Hubungan Indonesia - Timur Tengah pada tahun 1974 dan seminar internasional yang diselenggarakan oleh Lembaga Studi Ilmu-ilmu Kemasyarakatan (LSIK) bekerja sama dengan Yayasan Bhineka Tunggal Ika. Realisasi gagasan ini sempat terhambat yang salah satunya disebabkan tidak sejalannya operasi bank syariah yang menerapkan prinsip bagi hasil dengan undang-undang yang berlaku saat itu yakni UU No. 14 Tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perbankan.

Adanya deregulasi sektor perbankan pada tahun 1983 menjadi pijakan bank syariah di tanah air. Sejak saat itu bank diberikan keleluasaan untuk menentukan tingkat suku bunga termasuk nol persen (penghapusan bunga). Hanya saja kesempatan itu belum dapat dimanfaatkan secara optimal karena masih ada larangan membuka kantor bank baru. Kondisi ini berlangsung hingga dikeluarkannya Paket Kebijakan Oktober (Pakto) 1988 yang memperkenankan berdirinya bank baru.

Perkembangan perbankan syariah di luar negeri berpengaruh di Indonesia. Diskusi tentang perbankan syariah sebagai pilar ekonomi syariah mulai dilakukan yang melibatkan beberapa tokoh seperti M. Dawam Rahardjo, Karnaen A. Perwataatmadja, A. M. Saefuddin, M. Amin Aziz dan lain-lain. Beberapa uji coba pada skala kecil diantaranya Baitut Tamwil Salman di Bandung dan Koperasi Ridho Gusti di Jakarta. Upaya lebih khusus pendirian bank Islam baru dilakukan ketika Majelis Ulama Indonesia (MUI) menyelenggarakan Lokakarya Bunga Bank

dan Perbankan di Cisarua, Bogor pada tanggal 18-20 Agustus 1990. Hasil lokakarya dibahas kembali pada Musyawarah Nasional (Munas) IV MUI di Hotel Sahid Jaya Jakarta pada tanggal 22-25 Agustus 1990. Akhirnya, Munas tersebut mengamanatkan pembentukan kelompok kerja pendirian bank Islam di Indonesia.

Hasil kerja Tim Perbankan MUI membuahkan hasil berupa Akte Pendirian PT Bank Muamalat Indonesia (BMI) yang ditandatangani pada tanggal 1 November 1991 dan terkumpul komitmen pembelian saham Rp 84 miliar. Dalam acara Silaturahmi Presiden pada tanggal 3 November 1991 di Istana Bogor dapat terpenuhi total komitmen modal disetor Rp 106.126.382.000,00. Dana tersebut berasal dari Presiden dan Wakil Presiden, 10 Menteri Kabinet Pembangunan V, Yayasan Amal Bakti Muslim Pancasila, Yayasan Dakab, Supersemar, Dharmais, Purna Bhakti Pertiwi, PT PAL, dan PT Pindad. Dengan modal tersebut secara resmi BMI mulai beroperasi pada tanggal 1 Mei 1992.

Posisi bank syariah semakin pasti dengan dikeluarkannya UU No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan yang memberikan kebebasan kepada bank untuk menentukan jenis imbalan yang akan diambil dari nasabahnya, apakah bunga atau bagi hasil. Dalam UU tersebut terdapat pasal 13 ayat c yang menyatakan bahwa salah satu usaha Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah. Langkah berikutnya yang ditempuh pemerintah adalah dengan mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 72 Tahun 1992 tentang bank berdasarkan prinsip bagi hasil yang diundangkan pada tanggal 30 Oktober 1992 dalam lembaran negara Republik Indonesia No. 119 Tahun

1992. Prinsip bagi hasil kemudian dijabarkan lagi dalam S.E BI No. 25/4/BPPP tanggal 29 Februari 1993.

Meskipun keberadaan bank syariah telah diatur dalam undang-undang dan peraturan pemerintah namun pada awal berdirinya, BMI belum beroperasi secara optimal. Hal ini disebabkan belum adanya perhatian dari pemerintah terhadap keberadaan bank syariah dalam industri perbankan nasional. Kenyataan ini terlihat dari undang-undang tersebut yang masih mengkategorikan bank syariah sebagai bank bagi hasil tanpa ada landasan hukum syariah dan jenis usaha yang diperbolehkan.

2.2.2 Perkembangan Perbankan Syariah di Era Reformasi

Perkembangan perbankan syariah di era reformasi ditandai dengan disahkannya UU No. 10 Tahun 1998 sebagai revisi atas UU No. 7 Tahun 1992. Undang-undang tersebut telah mengatur landasan hukum serta jenis usaha yang dapat dioperasikan dan diimplementasikan oleh bank syariah termasuk menghapus pasal 6 dalam PP No. 72 / 1992 yang melarang *dual banking system*. UU No. 10 Tahun 1998 juga memberikan arahan bagi bank konvensional untuk membuka cabang syariah bahkan mengkonversi menjadi bank syariah secara total.

Langkah yang diambil pemerintah dalam merespon perkembangan perbankan syariah berikutnya adalah dengan membuat kebijakan moneter berdasarkan prinsip syariah melalui UU No. 23 tahun 1999 tentang Bank Indonesia (BI). Undang-undang tersebut mengamankan BI untuk mengantisipasi perkembangan moneter berdasarkan prinsip syariah melalui tugas

dan fungsi BI. Pada tahun 2000 BI mengeluarkan Regulasi Operasional dan Kelembagaan perbankan syariah. Dalam regulasi tersebut BI membuat dan menetapkan peraturan kelembagaan perbankan syariah serta pengembangan Pasar Uang Antar Bank Syariah (PUAS) dan Sertifikat Wadiah Bank Indonesia (SWBI).

Iklim usaha perbankan syariah yang mulai membaik disambut masyarakat dengan penuh antusias. Peluang tersebut dimanfaatkan sejumlah bank dengan memberikan pelatihan perbankan syariah bagi para stafnya. Sebagian bank lainnya ada yang telah menjajaki untuk membuka divisi atau cabang syariah dalam institusinya. Tidak ketinggalan, Bank Indonesia (BI) selaku bank sentral juga mengantisipasi fenomena tersebut dengan mengadakan Pelatihan Perbankan Syariah bagi para pejabat BI dan pejabat terkait lainnya. Pada akhirnya, saat ini bank syariah telah memperoleh kekuatan hukum yang mampu memberikan kesempatan yang sama dengan bank konvensional untuk berkiprah dalam dinamika bisnis perbankan di tanah air.

2.3 Prinsip-prinsip dan Produk Bank Syariah

Secara umum, hubungan ekonomi berdasarkan syariah Islam dalam perbankan syariah ditentukan oleh *aqad*-nya yang pada akhirnya menjadi dasar produk-produk bank syariah dan lembaga keuangan syariah lainnya.

2.3.1 Prinsip-prinsip Bank Syariah

Bank syariah dalam menjalankan usahanya minimal memiliki 5 (lima) prinsip operasional. Implementasi prinsip-prinsip tersebut merupakan upaya

perwujudan produk-produk bank syariah. Berikut adalah kelima prinsip-prinsip sebagaimana dijelaskan oleh Antonio (2001, hlm. 85-134) antara lain:

1. Prinsip Simpanan Murni (Al Wadi'ah / Depository)

Al Wadi'ah menurut Sayyid Sabiq yang dikutip oleh Antonio (2001, hlm. 85) dapat diartikan sebagai titipan murni dari satu pihak ke pihak lain baik individu maupun badan hukum yang harus dijaga dan dikembalikan kapan saja si penitip menghendaki. Terdapat 2 (dua) jenis *al wadi'ah* sebagaimana dijelaskan oleh Sumitro (2004, hlm.31-32) yaitu:

a. Al Wadi'ah Amanah

Al wadia'ah amanah adalah jenis *wadi'ah* dimana pihak penyimpan tidak boleh menggunakan atau memanfaatkan barang yang dititipkan sehingga tidak bertanggung jawab terhadap kerusakan atau kehilangan barang yang disimpan selama tidak diakibatkan oleh perbuatan atau kelalaian penyimpan. Pihak penyimpan dapat membebaskan biaya kepada penitip sebagai biaya penitipan.

b. Al Wadia'ah Dhamanah

Al wadi'ah dhamanah adalah jenis *wadi'ah* dimana pihak penyimpan dengan atau tanpa izin pemilik barang (penitip) dapat memanfaatkan barang yang dititipkan dan bertanggung jawab atas kerusakan atau kehilangan barang yang disimpan. Keuntungan yang diperoleh dari pemanfaatan barang titipan tersebut menjadi hak penyimpan namun penyimpan dapat memberikan bonus sebagai insentif kepada pemilik barang.

2. Bagi Hasil (Syirkah / Profit and Loss Sharing)

Prinsip ini mengatur tata cara pembagian hasil usaha antara penyedia dana dengan pengelola dana. Bagi hasil tersebut meliputi pihak bank, penyimpan dana, dan nasabah penerima dana. Antonio (2001, hlm. 90-100) menjelaskan terdapat 4 (empat) akad utama yang dapat dilakukan berdasarkan prinsip *profit sharing* antara lain:

a. Al Musyarakah (Partnership, project financing participation)

Al musyarakah adalah akad kerja sama antara dua pihak atau lebih untuk usaha tertentu dimana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana (amal / *expertise*) dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan risiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan. (Antonio, 2001, hlm. 90). Dalam hal kesepakatan, lebih lanjut Sumitro (2004, hlm. 34-35) menjelaskan bahwa keuntungan dari usaha tersebut dibagi sesuai dengan kesepakatan yang besarnya tidak harus berdasarkan pangsa modal masing-masing pihak tetapi dalam hal kerugian dilakukan berdasarkan pangsa modal masing-masing.

Musyarakah terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu *musyarakah* pemilikan dan *musyarakah* akad (kontrak). *Musyarakah* pemilikan terjadi karena warisan, wasiat dan kondisi lainnya yang menyebabkan pemilikan satu aset oleh dua orang atau lebih. *Musyarakah* akad terjadi karena ada kesepakatan dua orang atau lebih untuk memberikan modal *musyarakah* dan berbagi keuntungan maupun kerugian.

Musyarakah akad masih dirinci lagi menjadi *al 'inan*, *al mufawadhah*, *al a'maal*, *al wujuh*, dan *al mudharabah*. *Syirkah al 'inan* adalah kontrak antara dua orang atau lebih dimana setiap pihak memberikan kontribusi modal dan berpartisipasi dalam kerja tetapi porsinya berbeda-beda sesuai dengan kesepakatan. *Syirkah mufawadhah* adalah kontrak kerja sama antara dua orang atau lebih dimana setiap pihak memberikan kontribusi modal dan berpartisipasi dalam kerja dengan porsi yang sama. *Syirkah A'maal* yang kadang disebut *musyarakah abdan* atau *sanaa'i* adalah kontrak kerja sama antara dua orang atau lebih yang seprofesi untuk menerima pekerjaan tertentu dan berbagi keuntungan dari pekerjaan tersebut. *Syirkah wujuh* yang kadang disebut *musyarakah piutang* adalah kontrak kerja sama antara dua orang atau lebih untuk membeli barang secara kredit kepada *supplier* dan menjual barang tersebut secara tunai. Pembagian keuntungannya berdasarkan porsi jaminan yang diberikan setiap mitra kepada *supplier*.

b. Al Mudharabah (Trust financing, trust investment)

Muhammad Rawas Qal'aji dalam (Antonio, 2001, hlm. 95) menjelaskan bahwa *mudharabah* berasal dari kata *dharb* yang berarti memukul atau berjalan. Pengertian memukul atau berjalan dalam konteks ini lebih tepatnya proses seseorang memukulkan kakinya dalam menjalankan usaha. Secara teknis, Ahmad Asy Syarbasyi dalam (Antonio, 2001, hlm. 95) mendefinisikannya sebagai bentuk kerja sama antara dua pihak dimana *shahibul maal* sebagai pihak pertama menyediakan seluruh

modal sedangkan pihak kedua sebagai pengelola. Pembagian keuntungan berdasarkan bagi hasil sesuai dengan kesepakatan dalam kontrak dan jika terjadi kerugian maka akan ditanggung oleh pemilik modal selama bukan disebabkan oleh kelalaian pengelola dana.

Mudharabah terbagi atas 2 (dua) jenis yaitu *mudharabah muthlaqah* dan *mudharabah muqayyadah*. Jenis yang pertama merupakan bentuk kerja sama *shahibul maal* dan *mudharib* yang cakupannya sangat luas tidak terbatas pada jenis usaha, waktu, dan daerah bisnis. Jenis yang kedua yang disebut juga *restricted mudharabah / specified mudharabah* adalah kebalikan dari jenis yang pertama yakni *mudharib* diberikan batasan jenis usaha, waktu, dan lokasi usaha. Adanya pembatasan ini mencerminkan kecenderungan *shahibul maal* terhadap jenis usaha tertentu.

c. Al Muzara'ah (Harvest yield profit sharing)

Al muzara'ah adalah kerja sama pengolahan pertanian antara pemilik lahan dan penggarap dimana pemilik lahan memberikan lahan pertanian kepada penggarap untuk ditanami dan dipelihara dengan imbalan bagian tertentu (persentase) dari hasil panen. (Antonio, 2001, hlm. 99). *Al muzara'ah* hampir sama dengan *mukhabarah*, bedanya dalam *muzara'ah* benih yang ditanam berasal dari pemilik lahan sedangkan dalam *mukhabarah* benihnya berasal dari penggarap. Implementasinya dalam perbankan adalah bank dapat menyalurkan dananya kepada nasabah yang

bergerak dalam bidang *plantation* dengan sistem bagi hasil dari hasil panen.

d. Al Musaqah

Ahmad Asy Syarbasyi dalam (Antonio, 2001, hlm. 100) mendefinisikan *al musaqah* sebagai bentuk yang lebih sederhana dari *muzara'ah* dimana penggarap hanya bertanggung jawab atas penyiraman dan pemeliharaan. Sebagai imbalannya, penggarap berhak atas nisbah tertentu dari hasil panen.

3. Prinsip Jual Beli (At Tijarah / Sale and Purchase)

Ada 3 (tiga) bentuk akad jual beli yang banyak dikembangkan sebagai dasar pembiayaan modal kerja dan investasi dalam perbankan syariah sebagaimana dijelaskan oleh Ataul Haque dalam (Antonio, 2001, hlm 101).

Ketiga bentuk akad tersebut antara lain:

a. Bai' Al Murabahah (Deferred payment sale)

Menurut Muhammad Ibn Ahmad Ibnu Muhammad Ibn Rusyd dalam (Antonio, 2001, hlm. 101) *bai' al murabahah* adalah jual beli barang pada harga asal dengan tambahan keuntungan yang disepakati. Dalam *murabahah* penjual harus memberitahu harga beli dan tingkat laba yang ditentukan.

b. Bai' As Salam (In front payment sale)

Pengertian sederhannya menurut Muhammad Ibn Ahmad Ibnu Muhammad Ibn Rusyd dalam (Antonio, 2001, hlm. 108) adalah pembelian barang yang diserahkan kemudian hari sedangkan pembayaran dilakukan

di muka. Sepintas lalu *Bai' as salam* hampir mirip dengan ijon padahal secara prinsipil berbeda yaitu dalam ijon barang yang dibeli tidak diukur secara secara jelas dan spesifik. Selain itu, harga beli biasanya bergantung pada tengkulak yang sering kali lebih sangat dominan dan menekan petani.

c. Bai' Al Istishna' (Purchase by order or manufacture)

Menurut Abu Bakar Ibn Mas'ud Al Kasani dalam (Antonio, 2001, hlm. 113) transaksi *bai' al istishna'* merupakan kontrak penjualan antara pembeli dan pembuat barang. Dalam kontrak ini, pembuat barang menerima pesanan dari pembeli. Pembuat barang lalu berusaha melalui orang lain untuk membuat atau membeli barang menurut spesifikasi yang telah disepakati dan menjualnya kepada pembeli akhir. Kedua pihak bersepakat atas harga serta sistem pembayaran apakah dilakukan di muka, melalui cicilan, atau ditangguhkan sampai suatu waktu pada masa yang akan datang.

4. Prinsip Sewa (Al Ijarah / Operational Lease and Financial Lease)

Muhammad Rawas Qal'aji dalam (Antonio, 2001, hlm. 117) mendefinisikan *al ijarah* sebagai akad pemindahan hak guna atas barang atau jasa melalui pembayaran upah sewa tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan (*ownership / milkiyyah*) atas barang tersebut. Perkembangan selanjutnya muncul transaksi yang disebut *al ijarah al munthahia bit tamlik* (*financial lease with purchase option*) yaitu perpaduan kontrak jual beli dan sewa dimana akad sewa diakhiri dengan kepemilikan barang oleh penyewa. Perpindahan kepemilikan inilah yang membedakan dengan *ijarah* biasa.

5. Prinsip Jasa (Al Ajr Walumullah / Fee Based Services)

Prinsip jasa meliputi seluruh layanan non pembiayaan yang diberikan oleh bank. Bentuk produk yang berdasarkan prinsip tersebut antara lain bank garansi, kliring, inkaso, jasa, transfer dan lain-lain. (Muhamad, 2002, hlm. 85). Secara umum, prinsip ini terdiri atas:

a. Al Wakalah (Deputyship)

Secara harfiah *wakalah* atau *wikalah* berarti penyerahan, pendelegasian atau pemberian mandat. Antonio (2001, hlm. 120) mendefinisikannya sebagai pelimpahan kekuasaan oleh seseorang kepada yang lain dalam hal-hal yang diwakilkan. Menurut Sudarsono (2003, hlm. 71-72) pihak kedua yang diberikan kekuasaan (mandat) hanya melaksanakan sesuatu sebatas kuasa atau wewenang yang diberikan oleh pihak pertama. Apabila kuasa tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan yang disyaratkan maka semua risiko dan tanggung jawab atas dilaksanakannya perintah tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab pihak pertama selaku pemberi kuasa.

b. Al Kafalah (Guaranty)

Menurut Abu Bakar Ibnu Mas'ud Al Kasani dalam (Antonio, 2001, hlm. 123) *al kafalah* merupakan jaminan yang diberikan oleh penanggung (*kafil*) kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban pihak kedua atau yang ditanggung. Dalam pengertian lain, *kafalah* juga berarti mengalihkan tanggung jawab seseorang yang dijamin dengan berpegang pada tanggung jawab orang lain sebagai penjamin. Lebih lanjut Ali As Sulus dalam

(Antonio, 2001, hlm. 124) memilah *al kafalah* menjadi 5 (lima) jenis antara lain: *kafalah bin nafs* (jaminan atas diri), *kafalah bil maal* (jaminan pembayaran barang atau hutang), *kafalah bit taslim* (jaminan pengembalian barang yang disewa pada akhir masa sewa), *kafalah al munjazah* (jaminan yang mutlak tidak dibatasi jangka waktu dan tujuan tertentu), dan *kafalah al mu'allaqah* yang merupakan penyederhanaan *kafalah al munjazah*.

c. Al Hiwalah (Transfer Service)

Kata *hiwalah* diambil dari kata *tahwil* yang berarti *intiqaal* (perpindahan), artinya memindahkan hutang dari tanggungan orang yang berhutang (*muhil*) menjadi tanggungan orang yang berkewajiban membayar hutang (*muhil alaih*). (Sudarsono, 2003, hlm.67). As Sarbini Khatib dalam (Antonio, 201, hlm. 126) menjelaskan *al hawalah* adalah pengalihan hutang dari orang yang berhutang kepada orang lain yang wajib menanggungnya. Dalam istilah para ulama, hal ini merupakan pemindahan beban hutang dari *muhil* (orang yang berhutang) menjadi tanggungan *muhil 'alaih* (orang yang berkewajiban membayar hutang).

d. Ar Rahn (Mortgage)

Sayyid Sabiq dalam (Antonio, 2001, hlm. 128) mendefinisikan *ar rahn* adalah menahan salah satu harta peminjam sebagai jaminan atas pinjaman yang diterimanya. Barang yang ditahan tersebut memiliki nilai ekonomis yang berarti pihak yang menahan memperoleh jaminan untuk

dapat mengambil kembali seluruh atau sebagian piutangnya. Secara sederhana *ar rahn* adalah semacam jaminan hutang atau hutang gadai.

e. Al Qardh (Soft and Benevolent Loan)

Menurut Ahmad As Syarbasyi dalam (Antonio, 2001, hlm. 131) *al qardh* adalah pemberian harta kepada orang lain yang dapat ditagih atau diminta kembali atau dengan kata lain meminjamkan tanpa mengharapkan imbalan.

2.3.2 Produk Bank Syariah

Pada dasarnya produk perbankan syariah secara garis besar terdiri atas tiga bagian besar, antara lain: produk penyaluran dana (*financing*), produk penghimpun dana (*funding*), dan produk jasa (*service*). (Karim, 2004, hlm. 87-102) Berikut adalah penjelasan dari ketiganya:

1. Produk Penyaluran Dana

Produk penyaluran dana masih dibagi lagi menjadi 4 (empat) kategori berdasarkan tujuan penggunaannya, yaitu:

a. Pembiayaan dengan prinsip jual beli (Bai')

Pembiayaan berdasarkan prinsip jual beli digunakan untuk memiliki barang yang diperlukan nasabah sehingga akan dilaksanakan sehubungan dengan adanya perpindahan kepemilikan barang atau benda (*transfer of property*). Tingkat keuntungan yang diperoleh bank ditentukan di depan dan menjadi bagian harga produk yang dijual. Transaksi jual beli ini dapat dibedakan berdasarkan bentuk pembayaran dan waktu penyerahan barang, yaitu sebagai berikut:

- Pembiayaan Murabahah

Murabahah atau kadang disebut *al bai' bi tsaman ajil* berasal dari katan *ribhu* yang berarti keuntungan, adalah transaksi jual beli dimana bank berperan sebagai penjual dan nasabah sebagai pembeli. Harga jual berasal dari harga beli bank dari pemasok ditambah dengan keuntungan (*margin*). Dalam hal ini pihak bank menyebutkan tingkat keuntungannya.

Bai' al murabahah dapat dilakukan dengan pembelian melalui pesanan yang biasa disebut *murabahah* kepada pemesan pembelian (KPP). Dalam perbankan biasanya murabahah KPP diterapkan pada pembiayaan barang-barang investasi baik domestik maupun luar negeri seperti melalui *letter of credit* (L/C).

- Pembiayaan Salam

Salam adalah transaksi jual beli dimana bank sebagai pembeli sedangkan nasabah sebagai penjual. Dalam transaksi ini barang yang diperjualbelikan belum ada tetapi diserahkan secara tangguh dengan pembayaran tunai. Oleh karena itu barang yang akan dibeli menjadi tanggungan nasabah sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan.

Implementasinya dalam perbankan biasanya digunakan dalam pembiayaan bagi petani dengan jangka waktu relatif pendek yaitu 2 - 6 bulan. *Bai' as salam* juga dapat digunakan untuk pembiayaan barang industri.

- Pembiayaan Istishna'

Hampir sama dengan pembiayaan *salam* tetapi pembayarannya dapat dilakukan oleh bank dalam beberapa kali (termin) pembayaran. Dengan kata lain *istishna'* menurut Antonio dalam Muhamad (2002, hlm. 20) adalah pembiayaan kepada nasabah yang terlebih dahulu memesan barang kepada bank atau produsen lain dengan spesifikasi tertentu. Setelah itu bank dan nasabah membuat perjanjian tentang harga jual dan cara pembayarannya.

b. Pembiayaan dengan prinsip sewa (Ijarah)

Al ijarah berasal dari kata *alajru* yang berarti *al 'iwadhu* (ganti). *Ijarah* adalah akad pemindahan hak guna atas barang atau jasa melalui pembayaran upah sewa tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan (*ownership / milkiyyah*) atas barang itu sendiri. (Sudarsono, 2003, hlm. 62). Kontekstualisasinya dalam perbankan, bank menyewakan peralatan kepada nasabah berdasarkan pembebanan biaya yang sudah ditentukan secara pasti sebelumnya (*fixed charge*). Dalam pembiayaan *ijarah* ini dikenal istilah *ijarah muntahhiyah bit tamlik* atau disebut juga *ijarah wa iqtina'* yaitu penggabungan sewa dan beli dimana bank dapat menjual barang yang disewakan kepada nasabah pada akhir masa sewa (sewa yang diikuti perpindahan kepemilikan).

Implementasinya dalam perbankan, bank syariah dapat melakukan *leasing* baik berupa *operating lease* maupun *financial lease*. Pada umumnya bank lebih banyak menggunakan *al ijarah al munthahia bit*

tamlik karena proses pembukuannya lebih sederhana. Selain itu bank tidak direpotkan dalam pemeliharaan aset pada saat *lease* maupun sesudahnya.

c. Pembiayaan dengan prinsip bagi hasil (*Syirkah*)

Pembiayaan bank syariah berdasarkan prinsip bagi hasil (*syirkah*) antara lain:

- Pembiayaan Musyarakah

Menurut Bank Indonesia (BI) dalam (Muhamad, 2002, hlm.117) *al musyarakah* perjanjian kerja sama antara dua pihak atau lebih pemilik modal (uang atau barang) untuk membiayai suatu usaha. Pembagian keuntungan sesuai dengan perjanjian pihak-pihak tersebut yang tidak harus sama dengan kontribusi modal masing-masing pihak namun dalam hal kerugian didasarkan pada kontribusi modal masing-masing. Bank sebagai salah satu pihak yang memberikan kontribusi modal, dilibatkan dalam proses manajemen usaha nasabah.

Implementasinya dalam perbankan biasanya dalam bentuk pembiayaan proyek dan modal ventura. Dalam pembiayaan proyek, baik bank maupun nasabah sama-sama menyediakan dana untuk membiayai proyek tersebut. Setelah proyek selesai nasabah mengembalikan dana bersama bagi hasil kepada bank sesuai dengan yang telah disepakati. Penanaman modal ventura dapat dilakukan lembaga keuangan yang diperbolehkan melakukan investasi pada perusahaan dalam jangka waktu tertentu dan kemudian menjual sahamnya (*divestasi*) baik secara singkat maupun bertahap.

- Pembiayaan Mudharabah

Menurut Bank Indonesia (BI) *al mudharabah* adalah perjanjian antara pemilik modal (uang dan barang) dengan pengusaha. Dalam perjanjian ini pemilik modal bersedia membiayai sepenuhnya suatu proyek atau usaha dan pengusaha setuju untuk mengelola proyek tersebut dengan pembagian hasil sesuai dengan perjanjian. Pemilik modal tidak dibenarkan membuat usulan dan melakukan pengawasan. Apabila usaha yang diawasi mengalami kerugian maka kerugian tersebut sepenuhnya ditanggung pemilik modal kecuali kerugian tersebut terjadi karena penyelewengan atau penyalahgunaan pengusaha. (Muhamad, 2002, hlm. 117). Dalam konteks perbankan syariah, bank menyediakan seluruh modal sedangkan nasabah menyediakan usaha dan manajemennya.

Implementasinya dalam perbankan dapat berupa pembiayaan dan pendanaan. Pada pendanaan, *al mudharabah* diterapkan dalam bentuk tabungan berjangka yaitu tabungan untuk tujuan khusus (tabungan haji, tabungan kurban dan sebagainya) dan deposito spesial (*special investment*) yaitu dana yang dititipkan nasabah untuk bisnis tertentu misalnya untuk *murabahah* saja atau *ijarah* saja. Adapun dalam pembiayaan dapat diterapkan untuk pembiayaan modal kerja dan investasi khusus atau *mudharabah muqayyadah* yaitu baik sumber dana maupun penyalurannya bersifat khusus dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh *shahibul maal*.

d. Pembiayaan dengan akad pelengkap

Pembiayaan berdasarkan akad pelengkap ini bukan untuk mencari keuntungan karena sifatnya hanya untuk memperlancar ketiga pembiayaan diatas. Bank hanya meminta pengganti biaya-biaya yang dikeluarkan yang besarnya sekedar untuk menutupi biaya-biaya tersebut. Adapun macam-macam akad pelengkap adalah sebagai berikut:

- Hiwalah (Alih Hutang Piutang)

Pembiayaan *hiwalah* adalah pengalihan piutang yang bertujuan untuk membantu nasabah dalam hal likuiditasnya. Bank akan menerima ganti biaya atas jasa pemindahan piutang tersebut. Pembayaran hutang akan diterima bank dari pemilik usaha / proyek yang berhutang kepada nasabah.

Akad *hiwalah* dapat diterapkan dalam perbankan misalnya *factoring* (anjak piutang), *post dated check* (mirip anjak piutang tetapi bank tidak membayar piutang lebih dulu), *bill discounting* (mirip dengan *hiwalah* tetapi nasabah harus membayar *fee* dimana *fee* tersebut tidak dibahas dalam kontrak.

- Rahn (Gadai)

Pembiayaan *rahn* adalah jaminan hutang atau gadai yang bertujuan memberikan jaminan pembayaran kembali kepada bank dalam memberikan pembiayaan. Implementasinya dalam perbankan dapat merupakan sebagai produk tersendiri yaitu sebagai alternatif

pegadaian konvensional dan sebagai produk pelengkap yakni akad tambahan (jaminan / *collateral*) produk lain.

- Qardh

Qardh adalah pembiayaan bank syariah kepada nasabah yang dapat ditagih atau diminta kembali dengan tanpa mengharapkan imbalan. Implementasinya dalam perbankan misalnya *al qardh al hasan* yaitu sumbangan usaha yang nominalnya sangat kecil atau membantu sektor sosial.

- Wakalah (Perwakilan)

Wakalah dalam aplikasi perbankan dapat terjadi apabila nasabah memberikan kuasa kepada bank untuk mewakili dirinya melakukan pekerjaan jasa tertentu seperti pembukuan L/C, inkaso, dan transfer uang.

- Kafalah (Bank Garansi)

Kafalah adalah pembiayaan untuk memberikan jaminan kewajiban pembayaran nasabah dengan syarat nasabah menempatkan sejumlah dana sebagai *rahn* ataupun melalui *wadi'ah*.

2. Produk Penghimpunan Dana (Funding)

Produk penghimpun dana bank syariah didasarkan atas prinsip *wadi'ah* dan *mudharabah*, secara lebih rinci dijelaskan sebagai berikut: yang dapat berbentuk giro, tabungan maupun deposito. Secara lebih rinci dijelaskan sebagai berikut:

a. Penghimpunan dana dengan prinsip wadi'ah

Produk penghimpunan dana bank syariah berdasar prinsip *wadi'ah* ini terdiri atas giro dan tabungan. Menurut Antonio dalam (Muhamad, 2002, hlm.19) giro *wadiah* adalah dana nasabah yang dititipkan di bank dimana nasabah dapat mengambilnya kapan saja dan berhak mendapatkan bonus atas penggunaan dana tersebut oleh bank. Adapun besarnya bonus tidak ditetapkan di muka tetapi menjadi kebijakan bank yang diupayakan sedemikian rupa sehingga senantiasa kompetitif.

Prinsip *wadiah* yang diterapkan dalam rekening giro adalah *wadi'ah yad dhamanah* yang berarti pihak bank bertanggungjawab atas keutuhan harta titipan sehingga dapat memanfaatkan harta titipan tersebut. Untuk produk tabungan, prinsip *wadi'ah* yang diterapkan adalah *wadi'ah yad dhamanah wa mudharabah*.

b. Penghimpunan dana dengan prinsip mudharabah

Produk penghimpunan dana bank syariah berdasarkan prinsip *mudharabah* adalah tabungan dan deposito. Tabungan *mudharabah* sebagaimana dijelaskan Antonio dalam (Muhamad, 2002, hlm. 19) adalah dana yang disimpan nasabah di bank untuk dikelola guna mendapatkan keuntungan dimana bank akan memberikan keuntungan berupa bagi hasil sesuai dengan kesepakatan bersama.

Tabungan *mudharabah* dapat diambil setiap saat oleh nasabah sesuai dengan perjanjian sedangkan deposito *mudharabah* hanya dapat dicairkan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan.

3. Produk Jasa (Service)

Bank syariah dapat memberikan berbagai pelayanan jasa perbankan kepada nasabah dengan mendapat imbalan berupa sewa atau keuntungan atas pelayanan jasa tersebut. Jasa perbankan tersebut antara lain:

a. Sharf (Jual Beli Valuta Asing)

Bank membuka layanan jual beli valuta asing untuk mata uang yang tidak sejenis dan penyerahannya harus dilakukan pada saat yang sama (*spot*).

b. Ijarah (Sewa)

Produk jasa bank syariah berdasarkan sewa yang dimaksudkan disini antara lain seperti penyewaan kotak simpanan (*safe deposit box*) dan jasa tata administrasi (*custodian*) dimana pihak bank mendapat imbalan atas sewa tersebut.

2.4 Tujuan, Ciri-ciri, Keistimewaan, dan Perbedaan Bank Syariah dengan Bank Konvensional

Bank syariah memiliki tujuan, ciri-ciri dan keistimewaan yang tidak terdapat dalam bank konvensional. Adanya ketiga hal tersebut itulah yang pada akhirnya menjadi perbedaan mendasar antara bank syariah dengan bank konvensional. Berikut adalah penjelasan menurut Aziz (1992, hlm. 8-11) yang kemudian dilengkapi oleh Sumitro (2004, hlm.17-25), yaitu:

2.4.1 Tujuan Bank Syariah

Bank konvensional yang sekian lama beroperasi dianggap telah mengalami kegagalan dalam menjalankan fungsi utamanya untuk menjembatani antara pemilik modal dan dunia usaha. Oleh karena itu dibentuklah bank syariah yang memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengarahkan kegiatan ekonomi umat untuk bermuamalah secara Islam khususnya muamalah yang berhubungan dengan perbankan agar terhindar dari praktik-praktik *riba* atau jenis-jenis usaha / perdagangan lain yang mengandung unsur *gharar* (tipuan) dimana jenis-jenis usaha tersebut selain dilarang dalam Islam juga telah menimbulkan dampak negatif terhadap kehidupan ekonomi umat.
2. Menciptakan keadilan di bidang ekonomi dengan jalan meratakan pendapatan melalui investasi agar tidak terjadi kesenjangan yang besar antara pemilik modal (orang kaya) dengan pihak yang membutuhkan dana (orang miskin).
3. Meningkatkan kualitas hidup umat dengan membuka peluang berusaha yang lebih besar terutama kepada kaum miskin yang diarahkan pada kegiatan produktif menuju terciptanya kemadirian berusaha (wirausaha).
4. Membantu menanggulangi kemiskinan yang pada umumnya program utama di negara berkembang melalui kegiatan pembinaan nasabah.
5. Menjaga stabilitas ekonomi / moneter pemerintah dengan cara menghindari inflasi yang disebabkan oleh penerapan sistem bunga, persaingan tidak sehat antar lembaga keuangan serta menanggulangi pengaruh gejolak moneter baik dari dalam maupun luar negeri.

6. Menghindari ketergantungan umat Islam dari bank konvensional sehingga umat Islam dapat menjalankan ajaran Islam secara *kaffah* khususnya dalam kegiatan bisnis dan perekonomiannya.

2.4.2 Ciri-ciri Bank Syariah

Bank syariah yang beroperasi berlandaskan prinsip-prinsip syariah Islam yaitu sesuai dengan tuntunan Al Quran dan Al Hadist memiliki ciri-ciri yang bersifat kumulatif, artinya seluruh ciri-ciri harus ada dalam bank syariah. Apabila ada salah satu saja yang dihilangkan maka identitas syariahnya pun hilang. Ciri-ciri tersebut adalah sebagai berikut:

1. Biaya beban yang disepakati pada waktu akad perjanjian dapat dilakukan dengan tawar-menawar (tidak kaku) dalam batas kewajaran. Biaya tersebut hanya sampai batas waktu kesepakatan dalam kontrak. Apabila sampai masa akhir kontrak masih terdapat hutang maka dibuat kontrak baru untuk menyelesaikannya.
2. Menghindari penggunaan persentase dalam kewajiban melakukan pembayaran karena persentase bersifat melekat pada sisi hutang walaupun batas waktu peminjaman telah berakhir. Hal ini dapat mencegah adanya bunga berbunga (*compound interest*) yang akan memberatkan peminjam.
3. Bank syariah tidak menerapkan perhitungan keuntungan pasti (*fixed return*) dalam setiap pembiayaan proyek karena yang mengetahui untung ruginya suatu proyek pada hakekatnya hanyalah Allah SWT, manusia hanya bisa meramalkan.

4. Penggalangan dana nasabah dalam bentuk deposito / tabungan dianggap sebagai titipan (*al wadiah*) sedangkan bagi bank dianggap sebagai titipan yang diamanatkan sebagai penyertaan dana dalam proyek-proyek yang dibiayai oleh bank dengan prinsip syariah sehingga tidak ada *fixed return* juga untuk penyimpan.
5. Bank syariah tidak menerapkan sewa-menyewa dan jual beli uang dari mata uang yang sama karena mata uang yang sama tidak dapat dijadikan sebagai komoditi. Oleh karena itu pinjaman bank tidak berupa uang tunai tetapi berupa pembiayaan pengadaan barang-barang modal.
6. Adanya pos pendapatan Rekening Pendapatan Non Halal sebagai hasil transaksi dengan bank konvensional. Pos ini biasanya untuk mendanai masyarakat miskin yang terkena musibah atau kepentingan kaum muslimin yang bersifat sosial.
7. Adanya Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang bertugas mengawasi operasional bank agar tidak menyimpang dari syariah Islam.
8. Produk-produk bank syariah menggunakan bahasa Arab dimana istilah-istilah tersebut terdapat dalam kitab-kitab fiqih Islam.
9. Adanya produk khusus yang tidak terdapat dalam bank konvensional yaitu kredit tanpa beban yang bersifat sosial dimana nasabah tidak ada kewajiban untuk mengembalikan pinjaman.
10. Bank syariah selain berfungsi sebagai perantara pemilik modal dan pihak yang membutuhkan modal juga menjalankan fungsi amanah yaitu berkewajiban

menjaga dan bertanggungjawab atas keamanan dana yang disimpan dan siap diambil setiap saat oleh nasabah sesuai dengan perjanjian.

2.4.3 Keistimewaan Bank Syariah

Menurut Sumitro (2004, hlm. 22-25) sebagai bank alternatif atas bank konvensional yang berbasis bunga, bank syariah mempunyai beberapa keistimewaan antara lain:

1. Adanya ikatan emosional yang kuat antara pemegang saham, pengelola bank dan nasabah.
2. Penerapan sistem bagi hasil sebagai pengganti sistem bunga dapat memberikan dampak positif diantaranya *cost push inflation* serta memungkinkan persaingan antar bank dapat berjalan dengan sehat.
3. Terdapat fasilitas kredit kebaikan yaitu *Al Qardhul Hasan* yang diberikan secara cuma-cuma. Nasabah hanya dibebankan biaya administrasi saja seperti biaya materai, notaris dan lain-lain.
4. Adanya konsep kebersamaan dalam hal: mendorong investasi dan mengurangi simpanan yang kurang produktif; memerangi kemiskinan; mengembangkan produksi, perdagangan dan kesempatan kerja; pemerataan distribusi pendapatan.
5. Adanya keterbukaan antara bank dan nasabah tentang perkembangan usahanya sebagai akibat dari penerapan sistem bagi hasil.
6. Bank syariah menawarkan kehidupan ekonomi yang berkeadilan.

2.4.4 Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional

Selain memiliki persamaan dengan bank konvensional dalam beberapa hal khususnya yang bersifat teknis seperti penerimaan uang, mekanisme transfer, teknologi komputer dan lain sebagainya, terdapat perbedaan yang mendasar antara bank syariah dengan bank konvensional. Perbedaan tersebut menurut Antonio (2001, hlm.29-34) meliputi aspek legal, struktur organisasi, usaha yang dibiayai, dan lingkungan kerja yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Akad dan Aspek Legalitas

Setiap akad (transaksi) yang dilakukan di bank syariah memiliki konsekuensi duniawi dan *ukhrawi* karena akad berdasarkan hukum Islam. Hal ini berbeda dengan bank konvensional yang hanya berlandaskan hukum positif saja tanpa ada pertimbangan pertanggungjawaban hingga *yaumul qiyamah*. Oleh karena itu akad dalam bank syariah harus memenuhi rukun (penjual, pembeli, barang, harga, akad / *ijab qabul*) dan syarat sebagai berikut:

- a. Barang dan jasa harus halal, oleh karena itu transaksi barang dan jasa yang haram batal demi hukum syariah.
- b. Harga barang dan jasa harus jelas.
- c. Tempat serah terima barang harus jelas karena berdampak pada biaya transportasi.
- d. Barang yang diperjualbelikan harus dalam kepemilikan, artinya tidak memperjualbelikan sesuatu yang belum dimiliki atau dikuasai.

2. Lembaga Penyelesai Sengketa

Jika dalam bank konvensional terjadi sengketa antara pihak bank dengan nasabahnya maka akan diselesaikan di pengadilan negeri. Hal ini berbeda dengan bank syariah dimana jika terjadi sengketa tersebut akan diselesaikan melalui Badan Arbitrase Muamalah Indonesia (BAMUI) yang didirikan secara bersama oleh Kejaksaan Agung Republik Indonesia dan Majelis Ulama Indonesia. Lembaga ini yang mengatur hukum materi yang sesuai dengan prinsip syariah.

3. Struktur Organisasi

Secara umum struktur organisasi antara bank syariah dan konvensional hampir sama, seperti ada direksi dan komisaris. Hanya saja di bank syariah harus terdapat Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang bertugas mengawasi operasional bank dan produk-produknya agar sesuai dengan syariah Islam. Biasanya secara struktural DPS sejajar dengan komisaris untuk menjamin efektivitas opini yang disampaikan oleh DPS. Oleh karena itu penetapan anggota DPS dilakukan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) setelah mendapat rekomendasi dan pengesahan dari Dewan Syariah Nasional (DSN). DSN merupakan dewan syariah yang bersifat nasional dan membawahi seluruh lembaga keuangan termasuk bank syariah.

4. Bisnis dan Usaha yang dibiayai

Bank Islam tidak mungkin membiayai usaha yang didalamnya terdapat hal-hal yang diharamkan. Oleh karena itu sebelum pembiayaan disetujui, dipastikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Apakah obyek pembiayaan halal atau haram.
 - b. Apakah proyek menimbulkan kemudharatan untuk masyarakat.
 - c. Apakah proyek berkaitan dengan perbuatan mesum / asusila.
 - d. Apakah proyek berkaitan dengan perjudian.
 - e. Apakah usaha berkaitan dengan industri senjata ilegal atau bertujuan pada pengembangan senjata pemusnah massal.
 - f. Apakah proyek dapat merugikan syiar Islam baik secara langsung maupun tidak langsung.
5. Lingkungan Kerja dan Corporate Culture

Sudah menjadi keharusan sebuah bank syariah memiliki lingkungan kerja yang sejalan dengan prinsip syariah Islam. Hal ini sangat penting karena lembaga ini membawa nama besar Islam.

2.5 Struktur Organisasi Bank Syariah

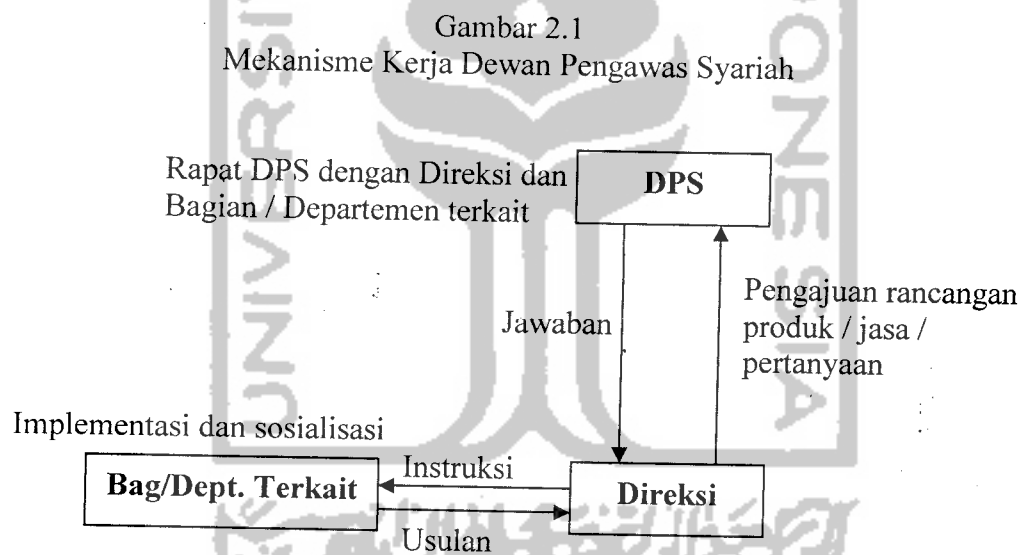
2.5.1 Struktur Dewan Syariah

Salah satu unsur yang membedakan bank syariah dengan bank konvensional adalah keberadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS) dalam struktur organisasi bank. DPS bertugas mengawasi operasionalisasi bank dan produk-produk agar sesuai dengan ketentuan syariah. Secara struktural biasanya DPS sejajar dengan Dewan Komisaris pada setiap bank demi menjamin efektivitas setiap opini yang disampaikan. Oleh karena itu penetapan anggota DPS juga dilaksanakan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) setelah para anggota

DPS memperoleh rekomendasi Dewan Syariah Nasional (DSN). Fungsi DPS menurut Sudarsono (2003, hlm.43) adalah sebagai berikut:

1. Mengawasi jalannya operasionalisasi bank sehari-hari agar sesuai dengan ketentuan syariah.
2. Membuat pernyataan secara berkala (biasanya tiap tahun) bahwa bank yang diawasinya telah berjalan sesuai dengan ketentuan syariah.
3. Meneliti dan membuat rekomendasi produk baru dari bank yang diawasinya.

Secara skematis mekanisme kerja Dewan Pengawas Syariah dapat disajikan sebagai berikut:

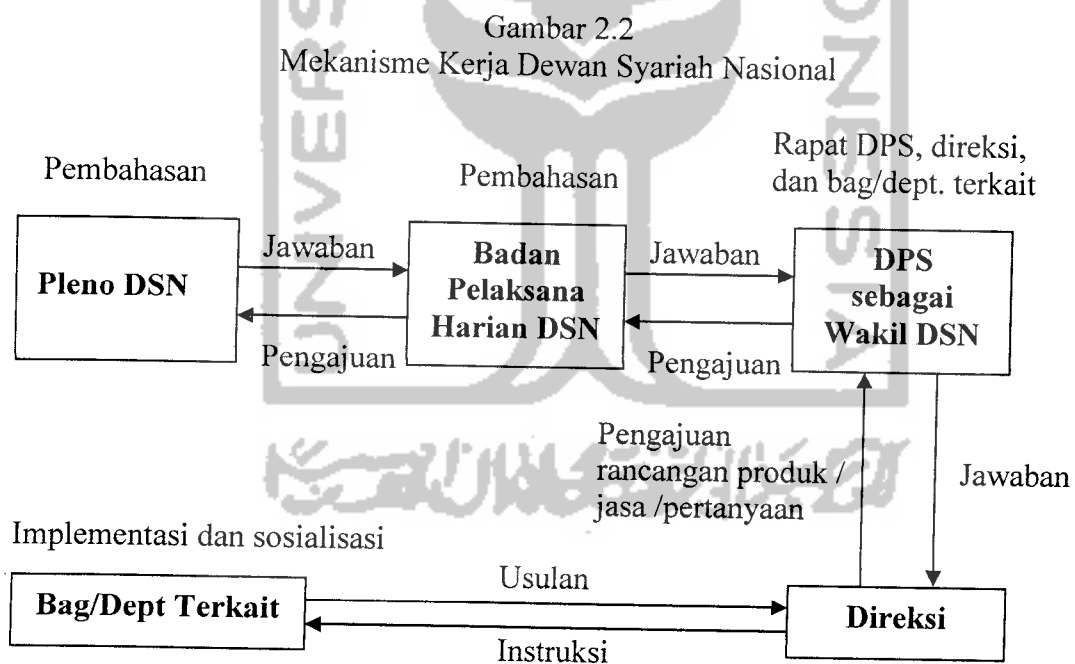


Sumber: Sudarsono (2003, hlm. 43)

DSN adalah lembaga otonom Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang diketuai secara *eks-officio* oleh ketua MUI dimana kegiatan sehari-harinya dilaksanakan oleh Badan Pelaksana Harian DSN. Fungsi DSN menurut Sudarsono (2003, hlm.43-44) adalah sebagai berikut:

1. Mengawasi produk-produk lembaga keuangan syariah agar sesuai dengan syariah.
2. Meneliti dan memberi fatwa bagi produk-produk yang dikembangkan oleh lembaga keuangan syariah.
3. Memberikan rekomendasi para ulama yang akan ditugaskan sebagai DPS pada suatu lembaga keuangan syariah.
4. Memberi teguran kepada lembaga keuangan syariah jika lembaga yang bersangkutan menyimpang dari garis panduan yang telah ditetapkan.

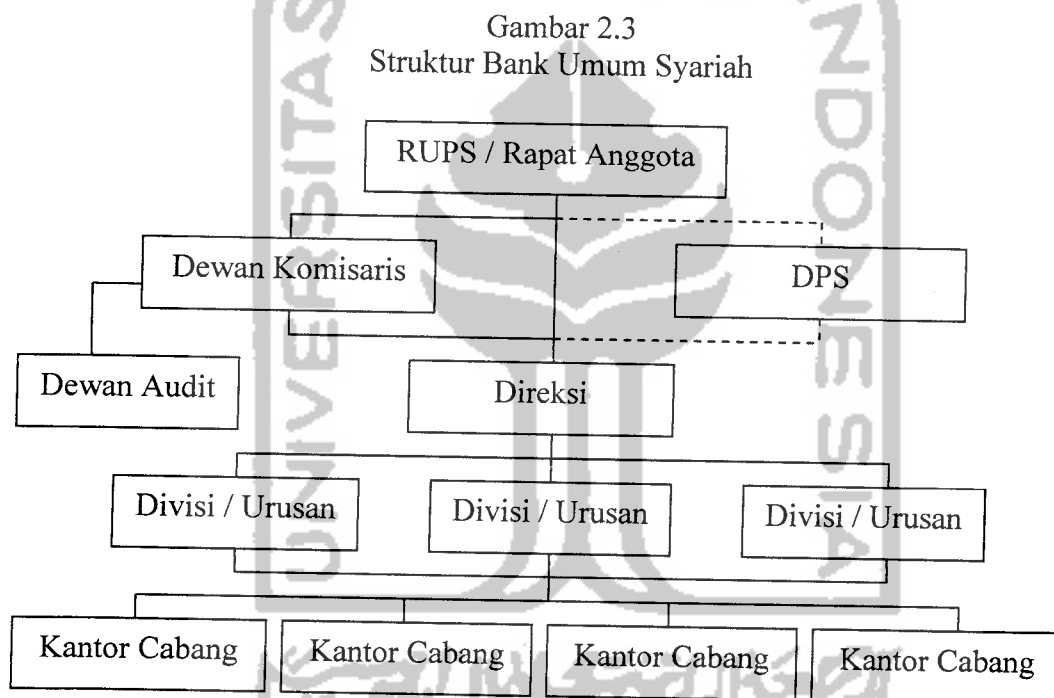
Adapun mekanisme kerja Dewan Syariah Nasional secara skematis disajikan sebagai berikut:



Sumber: Sudarsono (2003, hlm. 44)

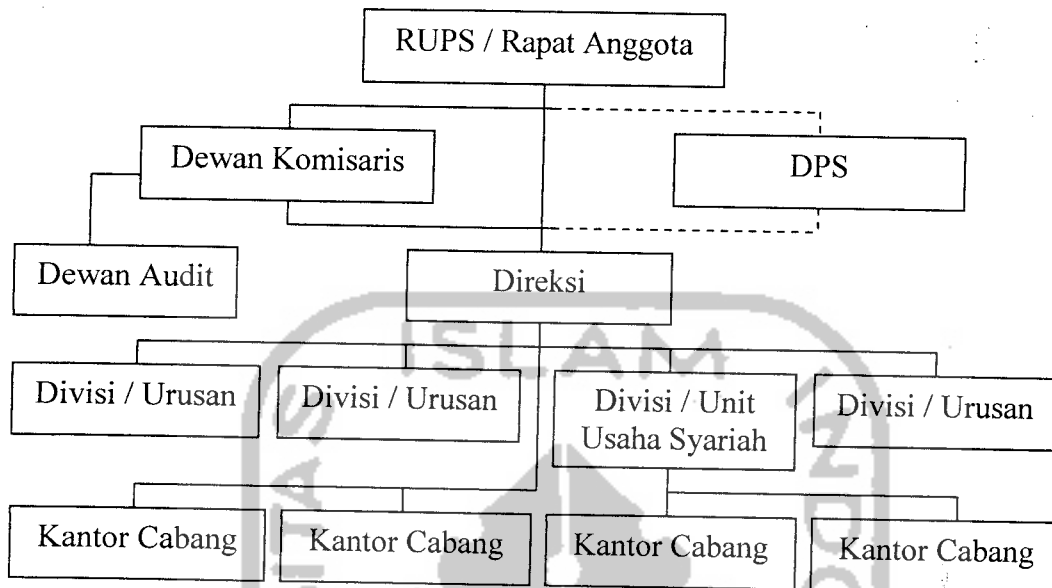
2.5.2 Struktur Bank Umum dan Cabang Syariah dari Bank Konvensional

Bank umum syariah wajib memiliki DPS dalam struktur yang ditempatkan di kantor pusat bank tersebut, bagi bank konvensional yang membuka kantor cabang syariah diwajibkan memiliki DPS dan Unit Usaha Syariah (UUS). UUS ini merupakan satuan kerja di kantor pusat bank umum konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk bagi cabang-cabang syariah. Struktur masing-masing disajikan dalam gambar berikut:



Sumber: Arifin (2003, hlm. 114)

Gambar 2.4
Struktur Cabang Syariah dari Bank Konvensional



Sumber: Arifin (2003, hlm. 114)

2.6 Manajemen Strategik

2.6.1 Definisi dan Komponen Manajemen Strategik

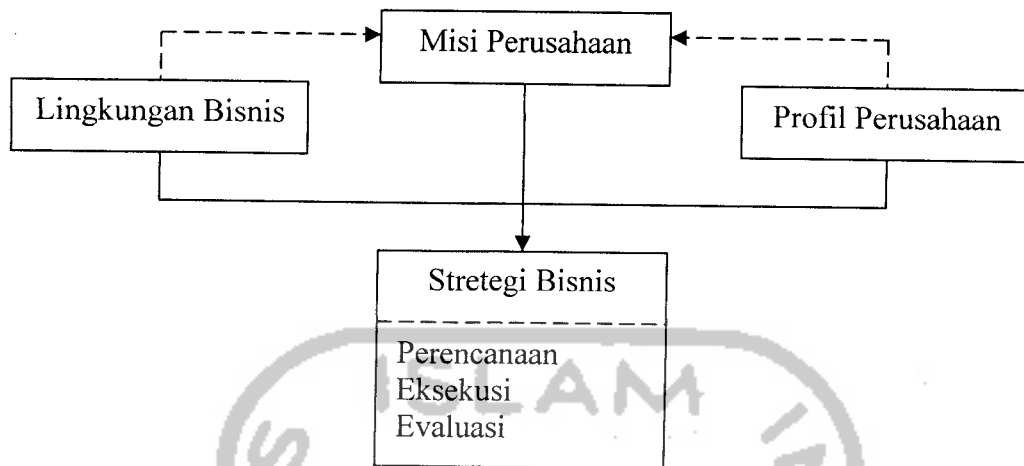
Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. (Muhammad, 2002, hlm. 6). Guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan manajemen perlu memperhatikan 2 (dua) faktor yaitu faktor eksternal yang *uncontrolablle* dan faktor internal yang sepenuhnya ada dalam kendali perusahaan. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang dari padanya muncul peluang (*opportunities*) dan ancaman bisnis (*threats*). Faktor internal meliputi

seluruh manajemen fungsional seperti pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia dan lain sebagainya yang dari padanya dapat teridentifikasi kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan.

Lebih lanjut Muhammad (2002, hlm. 6) menjelaskan bahwa komponen pokok manajemen strategik terdiri atas: (1) analisa lingkungan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis, (2) analisa profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, (4) misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan dapat menggambarkan apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*) sehingga posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. Lebih kompleks lagi hubungan antara lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan dapat mengindikasikan apa yang diinginkan (*what is desired*) pemilik dan manajemen perusahaan.

Komponen pokok yang ke tiga yakni strategi bisnis dalam praktiknya mengikuti fungsi pokok manajemen yaitu perencanaan, implementasi, dan pengawasan. Secara metodologis, keterkaitan ketiganya sebagai proses yang tidak terputus mulai dari perumusan (formulasi), implementasi (eksekusi), dan pengawasan (pengendalian). Proses yang terakhir diperlukan untuk memberikan *feedback* perencanaan berikutnya. Secara skematis, strategi bisnis dapat disajikan sebagai berikut:

Gambar 2.5
Komponen Pokok Manajemen Strategik



Sumber: Muhammad (2002, hlm. 7)

2.6.2 Manfaat Manajemen Strategik

Manajemen strategik berfungsi sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. (Muhammad, 2002, hlm. 17-18). Hasil yang diharapkan adalah seluruh *stakeholder* memiliki kepekaan terhadap peluang dan ancaman lingkungan bisnis dan disaat yang sama juga siap untuk menghadapinya. Sikap pihak-pihak ini tidak lagi reaktif terhadap perubahan tetapi dapat proaktif dalam mensikapi perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian tidak terjebak dalam sikap anti perubahan yang disebabkan oleh perumusan strategi berdasarkan kebiasaan, mengikuti pemimpin pasar, berpikir *incremental* dan *gradual*.

2.6.3 Tingkatan Strategi

Faulkner, David dan Cliff Bowman (1997, hlm 1-3) menjelaskan ada 3 (tiga) tingkat strategi sebagaimana juga dijelaskan oleh Wahyudi (1996, hlm. 23-27) antara lain:

1. Strategi Koporat (Corporate Strategy)

Strategi korporasi adalah strategi organisasi yang merupakan kumpulan bisnis yang relatif independen, yang kadang-kadang disebut sebagai *Strategic Business Unit* (SBU).

2. Strategi Bisnis (Business Strategy)

Strategi bisnis menitikberatkan pada keputusan strategik posisi bersaing suatu produk atau pangsa pasar divisi tertentu. Strategi bisnis disebut juga strategi bersaing (*competitive strategy*) pada tingkat SBU yang secara esensial berhubungan dengan persaingan produk dan jasa di pasar.

3. Strategi Fungsional (Functional Strategy)

Strategi fungsional adalah strategi yang berkaitan dengan interpretasi peran dari fungsi atau departemen dalam menerapkan strategi kompetitif. Oleh karena itu strategi fungsional ini diarahkan oleh strategi kompetitif.

2.6.4 Analisa SWOT

Formulasi strategi perusahaan menuntut adanya analisa secara mendalam tentang faktor internal dan faktor eksternal. Sebelum melakukan analisa, terlebih dahulu perusahaan perlu melakukan identifikasi keseluruhan variabel dari kedua faktor tersebut. Berawal dari hal itulah muncul analisa SWOT yang merupakan

kependekan dari *strengths weaknesses opportunities threats*. Melalui analisa faktor internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki sedangkan analisa faktor eksternal digunakan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Menurut Wahyudi (1996, hlm. 50) tidak ada satu cara terbaik dalam melakukan analisa SWOT karena yang paling utama adalah membawa berbagai macam pandangan / perspektif bersama-sama sehingga akan terlihat keterkaitan dan implikasinya. Jika analisa dilakukan secara komprehensif maka menentukan tujuan, sasaran, dan strategi menjadi mudah dilakukan. Banyak strategi yang dapat dihasilkan dan dikembangkan dari analisa SWOT karena para perencana dibekali dengan *framework* yang luas dan terstruktur.

2.6.4.1 Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Proses identifikasi variabel-variabel internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dilakukan dengan melalui beberapa pendekatan. Hasil dari identifikasi tersebut kemudian dilakukan evaluasi sehingga dapat diketahui profil perusahaan. Adapun pendekatan-pendekatan dalam identifikasi variabel-variabel internal sebagaimana dijelaskan oleh Muhammad (2002, hlm. 87-98) antara lain:

1. Pendekatan fungsional

Menurut pendekatan ini, keunggulan dan kelemahan perusahaan dapat dilihat dari berbagai fungsi bisnis yang dijalankan oleh perusahaan yaitu pemasaran, keuangan, operasi dan produksi, sumber daya manusia (SDM),

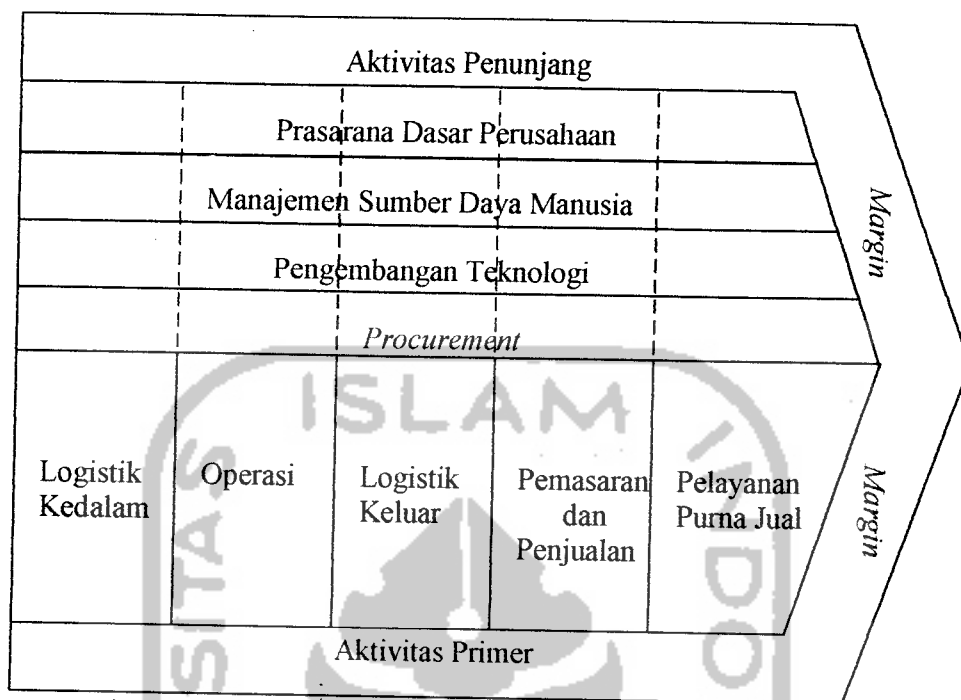
riset dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan.

2. Pendekatan Rantai Nilai (Value Chain)

Menurut Porter (1993, hlm. 31-35) rantai nilai (*value chain*) memilah-milah suatu perusahaan kedalam berbagai kegiatan yang secara strategis relevan guna memahami perilaku biaya serta sumber diferensiasi yang ada dan yang potensial. Nilai total yang menggambarkan rantai nilai terdiri atas aktivitas nilai (*value activities*) dan *margin*. Aktivitas nilai adalah kegiatan fisik dan teknologis yang diselenggarakan perusahaan untuk menciptakan produk yang bernilai bagi pembelinya. *Margin* adalah selisih antara nilai total dengan biaya kolektif untuk menyelenggarakan aktivitas nilai.

Aktivitas nilai dibagi menjadi aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Aktivitas primer adalah aktivitas yang dilakukan dalam membuat produk secara fisik dan menjualnya serta menyampaikannya kepada pembeli selain juga layanan purna jual. Aktivitas pendukung adalah aktivitas yang menunjang aktivitas primer dan aktivitas pendukung lainnya dengan menyediakan masukan yang dibeli, teknologi, SDM, dan sejumlah fungsi perusahaan lainnya. Garis putus-putus dalam aktivitas pendukung menunjukkan bahwa *procurement*, pengembangan teknologi, dan manajemen SDM dapat dikaitkan dengan aktivitas primer tertentu selain juga menunjang keseluruhan rantai.

Gambar 2.6
Rantai Nilai Generik



Sumber: Muhammad (2002, hlm. 91)

Secara lebih rinci, Porter (1993, hlm. 36-40) membagi aktivitas primer menjadi 5 (lima) kelompok generik dan aktivitas pendukung menjadi 4 (empat) kelompok generik sebagai berikut:

a. Aktivitas Primer:

- Logistik kedalam, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran masukan ke produk seperti penanganan material, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan kendaraan pengangkut, dan pengembalian barang ke pemasok.

- Operasi, yaitu aktivitas yang berkaitan dengan perubahan masukan menjadi produk akhir seperti masinasi, pengemasan, perakitan, pemeliharaan alat-alat, pengujian, pencetakan, dan pengoperasian fasilitas.
- Logistik keluar, yaitu aktivitas yang berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi fisik produk kepada pembeli seperti pergudangan barang jadi, penanganan material, operasi kendaraan pengirim, pengolahan pesanan, dan penjadwalan.
- Pemasaran dan penjualan, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan sarana agar pembeli dapat membeli produk dan aktivitas yang mempengaruhi pembeli agar bersedia membelinya seperti periklanan, promosi, wiraniaga, penentuan kuota, pemilihan penyalur, hubungan dengan penyalur, dan penetapan harga.
- Pelayanan purna jual, yaitu aktivitas yang berkaitan dengan penyediaan layanan untuk memperkuat dan menjaga nilai produk seperti pemasangan, perbaikan, pelatihan, pasokan suku cadang, dan penyesuaian produk.

b. Aktivitas Pendukung:

- Pembelian (*procurement*) beberapa masukan yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan yang meliputi bahan baku, bahan pendukung, serta bahan-bahan lain termasuk barang modal (mesin, bangunan, dan sebagainya).

- Pengembangan teknologi yang terdiri dari beragam aktivitas yang secara umum dapat dikelompokkan kedalam usaha memperbaiki produk dan memperbaiki proses.
- Manajemen SDM berupa aktivitas yang meliputi *recruitment*, penerimaan, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi untuk semua tenaga kerja.
- Infrastruktur / prasarana dasar perusahaan, yakni sejumlah aktivitas yang meliputi manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, hubungan dengan pemerintah, dan manajemen mutu.

3. Pendekatan Unit Kunggulan Bersaing (UKB)

Pendekatan UKB diperkenalkan pertama kali oleh Lee Tom Perry dan kawan-kawan. Masih menggunakan prinsip disagregasi, pendekatan ini membedakan kegiatan perusahaan kedalam 4 (empat) antara lain (1) aktivitas pembentuk unit keunggulan bersaing, (2) aktivitas penunjang pembentukan nilai tambah, (3) aktivitas penunjang utama, (4) aktivitas tidak esensial. Dalam dataran operasional, pendekatan ini memilahkan orientasi perusahaan pada 3 (tiga) kelompok yakni: (1) perusahaan yang berorientasi pada produk (*product focused*), (2) orientasi pada konsumen (*customer focused*), (3) orientasi teknologi (*technology focused*).

4. Pendekatan Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS)

Pendekatan PIMS digunakan untuk mengetahui faktor-faktor strategis yang berpengaruh secara signifikan pada *return on investment* (ROI) yang dicapai sebagai bentuk kekuatan perusahaan. Adapun faktor-faktor yang

mempengaruhi besarnya ROI dan aliran kas masuk adalah intensitas investasi, pangsa pasar, pertumbuhan pasar, daur kehidupan barang, dan rasio biaya pemasaran dan volume penjualan.

5. Pendekatan 7 S's

Pendekatan yang diperkenalkan oleh Mc Kinsey ini digunakan untuk mengetahui profil perusahaan dengan jalan mengevaluasi 7 (tujuh) variabel organisasi (the seven S's) yaitu struktur (*structure*), strategi (*strategy*), staf (*staff*), gaya manajemen (*management style*), sistem dan prosedur (*systems and procedures*), keahlian (*skills*), dan budaya perusahaan (*shared value*). Manajemen perlu mengarahkan keseluruhan variabel tersebut agar seirama dalam keseimbangan yang dinamis.

2.6.4.2 Peluang dan Ancaman Perusahaan

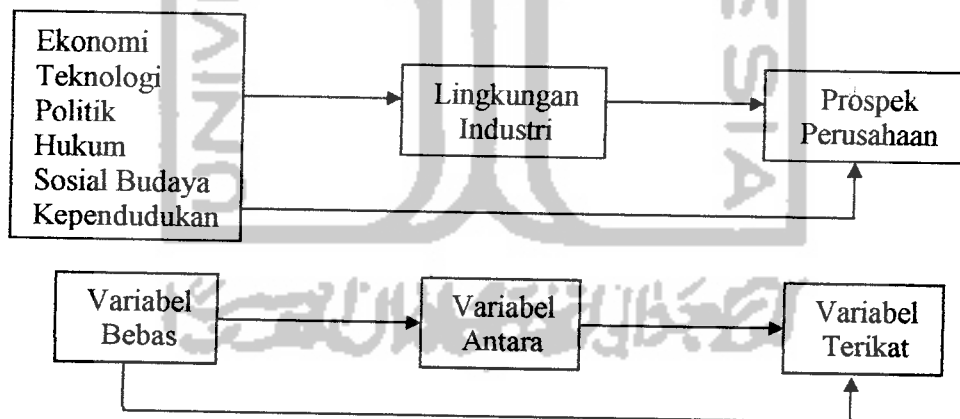
Wahyudi (1996, hlm. 68-69) mendefinisikan peluang (*opportunities*) sebagai situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Sebaliknya, ancaman (*threats*) adalah situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Peluang dan ancaman muncul dari adanya faktor eksternal yakni lingkungan bisnis yang tidak dapat dikontrol oleh perusahaan. Muhammad (2002, hlm 22-23) menjelaskan bahwa lingkungan bisnis terdiri atas lingkungan makro (*macro environment*): ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya dan lingkungan industri (*industry environment*). Analisa lingkungan bisnis dimaksudkan untuk mengetahui implikasi manajerial (*mangerial implications / IM*) yang ditimbulkan baik langsung maupun tidak

langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Makro

Lingkungan makro memiliki andil dalam perumusan strategi perusahaan yang menentukan kegagalan dan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Lingkungan makro memiliki pengaruh langsung terhadap perusahaan dan sekaligus pengaruh secara tidak langsung melalui lingkungan industri. Oleh karena itu lingkungan makro diperlakukan sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan prospek perusahaan sebagai variabel terikat (*dependent variable*) sedangkan lingkungan industri sebagai variabel antara (*intervening variable*) berada diantara keduanya. Secara skematis disajikan sebagai berikut:

Gambar 2.7
Analisa Lingkungan Bisnis



Sumber: Muhammad (2002, hlm. 23)

Proses analisa lingkungan makro dapat dilakukan dengan 3 (tiga) pendekatan. Pendekatan pertama yaitu pendekatan tidak reguler (*irregular*

approach) yakni pendekatan dadakan (*ad hoc*) dimana analisa dilakukan ketika ada peristiwa tertentu yang dianggap berpengaruh terhadap perusahaan. Pendekatan ke dua adalah pendekatan reguler (*regular approach*) dimana perusahaan secara periodik memperbaharui dan melengkapi sejumlah variabel yang dipandang berpengaruh terhadap prospek perusahaan. Pendekatan terakhir adalah pendekatan kontinu (*continuous approach*) yang berusaha menganalisa banyak variabel lingkungan makro yang dianggap mempengaruhi perusahaan. Sederhananya, ketiga pendekatan tersebut disajikan sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Pendekatan Analisis

No	Karakteristik	Tidak Reguler	Reguler	Kontinu
1	Ciri	Mendadak	Periodik	Terus-menerus
2	Ruang lingkup	Peristiwa tertentu	Sejumlah variabel	Banyak variabel
3	Penyebab	Krisis	Masalah	Perencanaan
4	Orientasi	Reaktif	Proaktif	Proaktif
5	Rentang waktu	Restrospektif	Restrospektif dan sekarang	Sekarang dan yang akan datang
6	Penanggungjawab	Tim yang dibentuk	Berbagai staf pelayanan	Unit analisa lingkungan bisnis

Sumber: Muhammad (2002, hlm. 26)

Adapun antisipasi untuk menghadapi perubahan lingkungan makro, manajemen dapat memilih beberapa strategi antisipasi sebagaimana dijelaskan Muhammad (2002, hlm. 27-28). Pertama, manajemen dapat memilih strategi oposisi. Strategi ini memungkinkan manajemen menunda atau mengurangi

intensitas pengaruh bisnis walaupun efektivitas strategi ini terbatas karena lingkungan makro diluar kendali perusahaan. Strategi kedua adalah adaptasi dimana perusahaan memiliki pilihan untuk menentukan seberapa jauh beradaptasi dengan perubahan. Strategi ini dinilai cukup efektif namun apabila berlebihan dapat menyebabkan perusahaan kehilangan karakter akibat terbawa arus perubahan. Ketiga, yaitu strategi ofensif yang memungkinkan perusahaan menjadikan perubahan lingkungan makro untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Keempat, adalah strategi menarik diri (divestasi). Strategi ini ditempuh jika efek negatif dari lingkungan makro sangat besar. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber dayanya pada bisnis yang tidak dalam tekanan. Kelima, strategi kontingensi yakni mencoba mengurangi efek negatif perubahan lingkungan makro. Langkah yang diambil dapat berupa menemukan alternatif baru pemecahan masalah yang diperkirakan akan muncul di kemudian hari. Terakhir, strategi pasif dimana perusahaan tidak memberikan respon apapun terhadap perubahan lingkungan bisnis. strategi ini dilakukan jika perusahaan memandang perubahan lingkungan hanya bersifat sementara.

2. Lingkungan Indutri

Analisa industri dimaksudkan mencari gambaran peluang dan ancaman bisnis akibat strategi dan perilaku pesaing dalam sebuah industri. Tujuannya adalah membantu perusahaan merumuskan strategi dan mengantisipasi strategi pesaing. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam analisa

lingkungan industri adalah analisa struktural lima kekuatan bersaing (*five forces*) Porter.

Porter (1992, hlm. 5) mendefinisikan industri adalah kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang dapat saling menggantikan (*close substitutions*). Secara struktural, intensitas persaingan industri ditentukan oleh lima kekuatan bersaing (*five forces*) yaitu ancaman pendatang baru, tingkat rivalitas diantara para pesaing yang ada, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan kekuatan tawar-menawar pembeli. Berikut adalah penjelasannya:

a. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of new entrants*)

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam suatu industri tergantung pada rintangan masuk (*barriers to entry*) industri tersebut yang menurut Wahyudi (1996, hlm. 57-58) terdiri atas:

- Skala ekonomis (*economic of scale*), yakni biaya per satuan produk yang lebih rendah karena bertambahnya kuantitas yang dihasilkan.
- Diferensiasi produk (*product differentiation*), yakni identitas merk perusahaan yang sudah mapan telah lekat di mata konsumen sehingga memperoleh loyalitas konsumen yang tinggi.
- Persyaratan modal (*capital requirement*), yakni kebutuhan modal untuk membiayai produksi, *research and development*, pemasaran, dan mengelola persediaan bahan baku.

- Biaya peralihan (*switching costs*), yakni biaya yang dikeluarkan konsumen untuk beralih ke pemasok atau produk lain seperti biaya pengenalan, pelatihan, pemasangan, dan lain-lain.
 - Akses ke saluran distribusi (*access to distribution channels*), yakni pendatang baru harus mengeluarkan biaya membangun jaringan distribusi karena jaringannya sudah dikuasai pesaing.
 - Kebijakan pemerintah (*government policy*) berkaitan dengan izin memasuki suatu industri untuk tujuan tertentu.
 - Keunggulan biaya yang tidak tergantung dari skala ekonomi (*cost advantages independent scale*) yakni keuntungan yang dinikmati perusahaan pendahulu seperti pasokan bahan baku murah, lokasi strategis, dan subsidi dari pemerintah.
 - Tanggapan para pesaing (*competitor response*) dimana jika reaksi perusahaan pendahulu sangat kuat maka akan menjadi halangan masuknya pendatang.
- b. Tingkat Rivalitas diantara para Pesaing yang Ada (*Rivalry among existing firms*)

Rivalitas di kalangan pesaing berupa perlombaan untuk mendapatkan posisi di industri. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Tingkat persaingan merupakan akibat dari interaksi sejumlah faktor-faktor struktural sebagai berikut:

- Jumlah dan kekuatan pesaing dimana jika semakin besar maka cenderung tercipta ketidakstabilan karena akan saling bertarung sengit dalam waktu yang lama.
- Pertumbuhan industri yang lamban sehingga mengubah persaingan menjadi perebutan bagian pasar bagi perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
- Biaya tetap atau biaya penyimpanan yang tinggi sehingga sering mendorong perusahaan untuk memotong harga guna menjamin penjualan.
- Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan sehingga menyebabkan persaingan tidak stabil karena pilihan pembeli didasarkan atas harga dan pelayanan.
- Penambahan kapasitas dalam jumlah besar sebagai tuntutan skala ekonomis yang menyebabkan kelebihan produksi dan penurunan harga sekaligus.
- Pesaing yang beragam sehingga menyebabkan kesulitan dalam menjaga akurasi pembacaan pesaing dan membangun kesepakatan aturan main di industri.
- Taruhan strategis yang besar dimana persaingan industri semakin ketat jika sejumlah perusahaan memiliki taruhan yang besar mencapai sukses di industri tersebut.

- Hambatan pengunduran diri yang tinggi yang diakibatkan faktor ekonomi, strategis dan emosional sehingga membuat perusahaan tetap bersaing walaupun dengan tingkat profitabilitas yang rendah.

c. Ancaman Produk Pengganti (*Threat of substitute products or services*)

Produk pengganti adalah produk yang memiliki fungsi yang sama seperti produk dalam industri sehingga akan berakibat membatasi laba potensial industri tersebut. Produk pengganti yang dapat mengancam industri sehingga perlu mendapatkan perhatian besar antara lain:

- Produk yang cenderung memiliki harga dan prestasi yang lebih baik daripada produk industri.
- Produk yang dihasilkan oleh industri dengan profitabilitas yang tinggi.

d. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok (*Bargaining position of suppliers*)

Pemasok dapat menggunakan kekuatan untuk melakukan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam menaikkan harga atau menurunkan kualitas produknya. Hal ini jelas akan berpengaruh terhadap profitabilitas industri. Pemasok dikatakan kuat jika terdapat kondisi-kondisi sebagai berikut:

- Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi daripada industri dimana mereka menjual.
- Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri.
- Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok.
- Produk pemasok merupakan *input* penting bagi bisnis pembeli.

- Produk pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan yang dapat mengurangi kesempatan untuk pindah ke pemasok lain.
- Pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju yang akan berdampak pada kemampuan industri untuk mendapatkan syarat pembelian yang baik.

e. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli (*Bargaining position of buyers*)

Pembeli bersaing dengan industri dengan memaksa harga turun, mutu dan pelayanan lebih baik, serta berperan sebagai pesaing dengan kelompok pembeli yang lain. Kekuatan masing-masing kelompok pembeli tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut. Posisi pembeli dikatakan kuat jika situasi berikut terjadi:

- Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual.
- Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli sehingga akan selektif mencari harga yang paling menguntungkan.
- Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi yang menjadikan pembeli memiliki banyak pilihan alternatif.
- Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil sehingga hampir tidak ada ikatan dengan industri.

- Pembeli mendapatkan laba yang kecil sehingga dapat mendorong untuk menekan biaya.
- Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik yang menempatkannya pada posisi dapat menuntut konsesi-konsesi sebagai senjata tawar-menawarnya.
- Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli yang menyebabkan pembeli bersifat peka terhadap harga.
- Pembeli mempunyai informasi lengkap tentang permintaan, harga pasar aktual bahkan biaya pemasok sehingga akan menjadikan posisi tawar-menawar pembeli menjadi tinggi.

Kelima kekuatan persaingan di atas secara simultan menentukan intensitas persaingan dan profitabilitas perusahaan dalam industri yang sangat penting dalam perumusan strategi. Analisa struktural dapat digunakan untuk mengenali faktor-faktor pokok yang mempengaruhi persaingan dalam industri dan dengan demikian dapat menunjukkan tindakan strategis perusahaan yang membuahkan hasil paling besar. Di sinilah perlu perhatian analitis dan strategis.

2.7 Strategi Generik

Pada dasarnya mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan formula bagaimana bisnis dapat bersaing, apa yang menjadi tujuannya dan kebijakan serta langkah apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan strategi bersaing adalah untuk menemukan posisi dalam industri dimana perusahaan dapat melindungi diri dari tekanan persaingan atau dapat

mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Lingkungan yang relevan dengan perusahaan sangat luas, meliputi sosial, ekonomi dan sebagainya namun lingkungan yang utama adalah industri dimana perusahaan bersaing. Struktur industri memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan tingkat pesaing selain strategi-strategi yang tersedia secara potensial bagi perusahaan.

2.7.1 Alternatif Strategi Generik

Setelah mendiagnosis lima kekuatan bersaing (*five forces*), Porter menyarankan pada tahap berikutnya yaitu pemilihan strategi generik. Menurut Porter (1993, hlm. 11-15) ada 3 (tiga) strategi generik yang secara potensial dapat berhasil mengungguli perusahaan lain dalam industri. Strategi generik tersebut antara lain:

1. Keunggulan Biaya

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha untuk menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan mempunyai cakupan pasar yang luas dan melayani banyak segmen industri, bahkan mungkin juga beroperasi dalam sejumlah industri yang berkaitan. Keluasan cakupan pasar perusahaan sering kali penting untuk mencapai keunggulan biaya.

2. Diferensiasi

Strategi diferensiasi berusaha membuat perusahaan untuk menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah dimensi tertentu yang secara umum dihargai pembeli. Perusahaan memilih satu atau beberapa atribut yang dipandang penting oleh pembeli dalam suatu industri. Atribut yang dipilih

adalah yang berbeda dari atribut yang dipilih pesaing sehingga mampu menempatkan dirinya secara unik dalam memenuhi kebutuhan pembeli. Melalui posisi yang unik inilah perusahaan merasa layak untuk menetapkan harga premium (*premium price*).

3. Fokus

Strategi fokus memilih bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri. Strategi ini memilih bagian atau kelompok bagian tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian atau segmen tersebut secara khusus. Ada 2 (dua) varian dalam strategi fokus yaitu:

- a. Fokus biaya, yakni perusahaan berusaha mencapai keunggulan biaya dengan memanfaatkan perbedaan perilaku biaya pada segmen tertentu yang menjadi targetnya.
- b. Fokus diferensiasi, yakni perusahaan berusaha mencapai diferensiasi dengan memanfaatkan kebutuhan khusus pembeli pada segmen tertentu yang menjadi targetnya.

2.7.2 Syarat-syarat Strategi Generik

Implementasi strategi generik menuntut sumber daya dan keterampilan yang berbeda. Tabel berikut menggambarkan syarat-syarat yang diperlukan ketiga strategi generik tersebut:

Tabel 2.2
Syarat Strategi Generik

Strategi Generik	Keterampilan dan Sumber Daya yang Umum Diperlukan	Persyaratan Organisasi yang Lazim
Keunggulan Biaya	<ul style="list-style-type: none"> - Investasi modal terus-menerus dan kemudahan mendapatkan modal - Keterampilan rekayasa proses - Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja - Produk dirancang agar mudah dibuat - Sistem distribusi biaya rendah 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian biaya yang ketat - Laporan pengendalian yang terinci dan sering - Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur - Insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat
Diferensiasi	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan pemasaran yang kuat - Rekayasa produk - Kemampuan kreatif - Kemampuan yang kuat dalam riset dasar - Reputasi perusahaan dalam hal kepeloporan mutu atau teknologi - Tradisi yang panjang dalam industri atau kombinasi yang khas dari keterampilan-keterampilan yang diperoleh dari bisnis-bisnis lain - Kerja sama erat dengan saluran distribusi 	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinasi yang kuat diantara fungsi-fungsi pada litbang, pengembangan produk, dan pemasaran - Pengukuran dan insentif subyektif sebagai ganti pengukuran kuantitatif - Fasilitas untuk menarik tenaga kerja yang sangat terampil, ilmuwan, atau orang yang kreatif
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> - Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategis tertentu 	<ul style="list-style-type: none"> - Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategis tertentu

Sumber: Porter (1992, hlm. 36-37)

2.7.3 Terperangkap Di Tengah (Stuck in The Middle)

Terperangkap di tengah merupakan suatu kondisi dimana perusahaan berusaha menerapkan semua strategi generik tetapi gagal mencapai salah satu diantaranya. Kondisi seperti ini merupakan manifestasi ketidaksediaan perusahaan dalam menentukan pilihan cara bersaing. Perusahaan seperti ini tidak memiliki keunggulan bersaing apapun karena pesaing yang memiliki keunggulan biaya, diferensiator, dan yang fokus berada dalam posisi yang lebih baik untuk bersaing pada segmen manapun. Akibatnya adalah perusahaan akan bersaing dalam posisi yang tidak menguntungkan karena berada dibawah rata-rata para pesaingnya. Pertumbuhan perusahaan bisa dikatakan stagnan dan dalam jangka panjang akan mengalami kerugian terus-menerus hingga akhirnya bangkrut.

Menurut Porter (1992, hlm. 38) perusahaan yang terperangkap di tengah harus mengambil keputusan strategis yang mendasar yaitu mengambil langkah-langkah untuk mengarahkan pada salah satu dari ketiga strategi generik dengan menyesuaikan kemampuan dan keterbatasan perusahaan. Langkah yang dapat ditempuh perusahaan yakni berusaha mencapai keunggulan biaya atau setidaknya menyamai biaya pesaing walaupun biasanya membutuhkan investasi yang agresif untuk modernisasi atau merebut bagian pasar. Perusahaan juga dapat mengambil langkah-langkah untuk mengarahkan dirinya pada target tertentu (fokus) maupun mencapai kekhasan tertentu (diferensiasi).

2.7.4 Risiko Strategi Generik

Porter (1992, hlm. 40-42) menjelaskan bahwa pada dasarnya, risiko dalam menerapkan strategi generik ada 2 (dua): pertama, gagal untuk menerapkan atau mempertahankan strategi; kedua, nilai keunggulan strategis yang diberikan oleh suatu strategi berkurang dengan evolusi industri. Secara lebih sempit, ketiga strategi bersaing didasarkan pada jenis pertahanan yang berbeda terhadap *five forces* sehingga melibatkan risiko yang berbeda pula. Adapun secara rinci risiko masing-masing strategi generik adalah sebagai berikut:

1. Risiko Keunggulan Biaya:

- a. Perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau pengalaman masa lalu.
- b. Penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri melalui penjiplakan atau kemampuan untuk melakukan investasi dalam fasilitas yang lebih modern.
- c. Ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena pertanyaan dicurahkan kepada biaya.
- d. Inflasi dalam biaya mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi citra merek atau pendekatan diferensiasi lain dari pesaing.

2. Risiko Diferensiasi:

- a. Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan

beberapa karakteristik, pelayanan atau citra yang dimiliki perusahaan demi penghematan biaya yang lebih besar.

- b. Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini dapat terjadi bila pembeli makin canggih.
 - c. Imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian biasa bila industri telah dewasa.
3. Risiko Fokus:
- a. Perbedaan biaya antara pesaing berdaerah luas (*broad range competitors*) dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus.
 - b. Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit.
 - c. Pesaing menemukan sub pasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.