

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Identifikasi faktor internal dan faktor eksternal perusahaan dilakukan untuk mengetahui faktor strategis apa saja yang dapat berpengaruh dalam perumusan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Suatu perusahaan harus selalu memantau faktor internal dan faktor eksternalnya karena secara umum kedua faktor tersebut akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Hasil dari identifikasi faktor internal digunakan untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki perusahaan sedangkan identifikasi faktor eksternal digunakan untuk mengetahui peluang (*opportunities*) yang dimiliki dan ancaman (*threats*) terhadap perusahaan. Kekuatan dan kelemahan yang telah teridentifikasi akan dievaluasi untuk dapat memanfaatkan setiap peluang yang muncul serta mengantisipasi setiap ancaman terhadap perusahaan. Adapun metode yang ditempuh dalam proses identifikasi faktor internal dan faktor eksternal adalah metode analisa SWOT (*strengths weaknesses opportunities threats*).

4.1.1 Faktor Internal Perusahaan

Setiap perusahaan mempunyai berbagai kekuatan dan kelemahan karena tidak ada perusahaan yang kuat dalam seluruh fungsi yang dimilikinya. Menurut Kotler (2002, hlm. 89) perusahaan jangan sampai terjebak dalam usaha hanya

untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan saja ataupun merasa bangga dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki. Persoalan yang paling mendasar adalah justru apakah perusahaan harus membatasi diri pada peluang dimana perusahaan tersebut memiliki kekuatan yang dibutuhkan atau harus mempertimbangkan untuk meraih peluang yang lebih baik walaupun perusahaan tersebut harus mendapatkan atau mengembangkan kekuatan tertentu. Dengan demikian perusahaan harus dapat menentukan kekuatan utama untuk mengambil keputusan tentang kemampuan apa yang akan digunakan dalam menghadapi persaingan.

Terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Proses identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan fungsional. Pendekatan tersebut dipandang cukup memadai untuk mengidentifikasi faktor internal perusahaan. Adapun beberapa faktor internal yang teridentifikasi yang dianggap dapat mempengaruhi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta untuk merumuskan strategi bersaing dalam industri perbankan syariah di Yogyakarta adalah sebagai berikut:

1. Pemasaran

Pemasaran didefinisikan oleh Kotler (2002, hlm. 9) sebagai suatu proses sosial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Secara eksplisit dinyatakan bahwa subyek dalam pemasaran adalah individu dan kelompok yang memiliki kebutuhan dan keinginan sedangkan obyeknya

adalah produk yang bernilai sehingga dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut.

Strategi pemasaran yang dijalankan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta memiliki keunggulan karena pengalaman yang diperoleh dari Bank BTN konvensional selama 55 tahun semenjak berdirinya pada tahun 1950 dalam bisnis pembiayaan perumahan. Seluruh komponen *marketing mix* Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta yang terdiri atas 7 P's (*seven P's*) yaitu *product, price, promotion, place, people, physical evidence*, dan *process* hampir sama persis dengan yang dijalankan oleh induk bisnisnya. Penambahan 3 (tiga) P terakhir yaitu *people, physical evidence*, dan *process* karena produk perbankan berupa jasa (layanan) sebagaimana dijelaskan oleh Yazid (2001, hlm. 20) yang menyatakan bahwa komponen *marketing mix* 4 P's (*four P's*) dalam pemasaran produk berupa barang perlu diperluas menjadi 7 P's (*seven P's*) jika ingin digunakan dalam pemasaran jasa.

Selain kelebihan yang dimiliki Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta sebagai unit usaha syariah dari Bank BTN, ada pula kelemahan sebagai dampak negatif pola strukturnya dengan Bank BTN Kantor Pusat. Perumusan strategi secara umum masih bergantung pada Bank BTN Kantor Pusat. Kondisi ini relatif tidak memberikan fleksibilitas untuk menerapkan strategi yang lebih *applicable* untuk industri perbankan syariah di Yogyakarta. Saat ini pelibatan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta hanya sebatas mengajukan usul sesuai dengan mekanisme yang ada. Pengambilan keputusan tetap berada pada Bank BTN Kantor Pusat.

Kelemahan lainnya adalah produk-produk yang ditawarkan belum sepenuhnya menjawab kebutuhan dalam bisnis pembiayaan perumahan seperti apa yang ditawarkan oleh Bank BTN konvensional. Kondisi ini diperparah dengan adanya penggunaan bahasa Arab dalam semua produk bank syariah termasuk Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta. Hal ini merupakan salah konsekuensi dari penerapan syariah. Jika dikontekstualisasikan dengan kondisi masyarakat Indonesia yang saat ini sudah familiar dengan produk perbankan konvensional, hal ini akan menyulitkan perusahaan dalam mempromosikan produk-produknya.

2. Keuangan

Permodalan dalam Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta mendapat *back up* sepenuhnya dari Bank BTN Kantor Pusat. Kekuatan permodalan ini memberikan dampak yang besar dalam hal kemampuan untuk menutup kerugian dan kemampuan untuk melakukan investasi baru. Secara nasional yaitu pada level Kantor Pusat, Bank BTN telah mendapatkan komitmen dari sejumlah lembaga-lembaga non profit milik pemerintah seperti Jamsostek, dana pensiun dan lembaga lain untuk menempatkan dananya di Bank BTN. Adanya komitmen ini secara langsung dapat semakin mengukuhkan kekuatan permodalan bagi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta.

3. Operasi dan Produksi

Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta mengembangkan sebuah strategi operasi untuk mempersempit kesenjangan antara nilai atau

dan pengembangan dilakukan secara informal yaitu dengan melakukan pemantauan berdasarkan setiap layanan yang diberikan oleh perusahaan maupun pesaing. Inilah yang menjadi kelemahan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta sehingga belum mempunyai sistem terpadu untuk dapat memantau informasi mengenai pesaing dan peristiwa lingkungan lain yang berpengaruh terhadap perusahaan.

6. Sistem Informasi Manajemen (SIM)

Hampir tidak berbeda dengan riset dan pengembangan, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta belum memiliki sistem terpadu dalam penyediaan informasi. Saat ini belum ada sistem terpadu layaknya Bank BTN konvensional yang sistemnya sudah mapan. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi belum optimal dalam aktivitas perusahaan seperti belum adanya *web site* Bank BTN Kantor Cabang Syariah dan pelayanan berbasis teknologi lainnya.

7. Budaya Perusahaan

Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta menggunakan nilai-nilai Islam dalam aspek manajemennya. Semangat yang dibangun sebagai *shared value* adalah aktivitas bisnis berbasis *silaturahmi* yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan. Berapapun hasilnya akan dianggap berkah oleh seluruh *stakeholders* karena sebagai bagian dari ibadah kepada Tuhan.

4.1.2 Faktor Eksternal Perusahaan

Analisa lingkungan eksternal perusahaan digunakan guna mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) perusahaan. Peluang dan ancaman

dari faktor eksternal ini dapat berasal dari lingkungan makro maupun lingkungan industri. Lingkungan makro meliputi ekonomi, teknologi, politik, hukum, sosial, budaya, dan kependudukan sedangkan untuk lingkungan industri akan dibahas secara terpisah dalam analisa struktur industri pada sub bab berikutnya. Adapun beberapa faktor eksternal yang berasal dari lingkungan makro yang telah teridentifikasi dan dianggap dapat mempengaruhi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta untuk merumuskan strategi bersaing sebagai berikut:

1. Pangsa Pasar

Adanya komitmen dari pemerintah untuk memperluas pangsa pasar dan peran perbankan syariah khususnya dalam pembiayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Hal ini sejalan dengan struktur sosial masyarakat terbesar di tanah air yaitu umat Islam dimana berada pada golongan ekonomi menengah kebawah. Fakta hasil penelitian juga menunjukkan bahwa potensi pangsa pasar *floating market* sebesar Rp 720 triliun belum dimanfaatkan secara optimal. Dengan demikian potensi pasarnya masih sangat besar.

2. Tingkat Suku Bunga

Adanya kecenderungan kenaikan tingkat suku bunga menyebabkan bertambahnya beban bunga yang harus dibayar tanpa ada tambahan di sektor riil. Dalam perbankan syariah tidak terjadi demikian khususnya pada pembiayaan yang *fixed margin* seperti jual beli yang tidak ada kenaikan karena tidak boleh menaikkan harga setelah ada penandatanganan kontrak.

3. Perangkat Hukum

Ketiadaan perangkat hukum mengakibatkan perbankan syariah harus menyesuaikan dengan perangkat hukum yang berlaku. Akibatnya ciri-ciri khas yang melekat pada bank syariah menjadi samar-samar mirip dengan bank konvensional. Misalnya saja standar akuntansi yang dipergunakan, kendala likuiditas dari Bank Indonesia (BI) yang masih berbasis bunga, produk-produk kerja sama bank syariah dengan BI yang masih didasarkan pada *fixed return* yang bertentangan dengan prinsip syariah dan lain sebagainya. Kurangnya perangkat hukum juga mengakibatkan belum tercakupnya produk-produk perbankan konvensional untuk dapat dikonversikan ke dalam produk-produk perbankan syariah.

4. Surat Berharga

Surat-surat berharga dalam pasar uang dan pasar modal kecuali saham yang ada selama ini masih berbasis bunga sehingga bank syariah mengalami kendala karena tidak diperbolehkan untuk menjadi bagian dari aktiva dan pasiva yang berbasis bunga.

5. Sumber Daya Manusia

Ada dikotomi antara pendidikan syariah dengan pendidikan umum yang menyebabkan dualisme intelektual antara ulama dan sarjana muslim, padahal produk perbankan syariah harus diciptakan oleh kedua disiplin tersebut secara simultan. Pada umumnya masyarakat muslim Indonesia belum familiar dengan perbankan syariah.

6. Isu Eksklusivisme dan Sara

Ancaman ini muncul jika bank syariah dikaitkan dengan fanatisme agama. Hal ini akan menyebabkan adanya pihak-pihak yang menghalangi beroperasinya bank syariah hanya karena tidak suka melihat umat Islam bangkit padahal bank syariah berlaku untuk semua orang. Ancaman serupa juga muncul dari adanya kekhawatiran orang yang telah kaya karena sistem bunga.

7. Teknologi

Ada kemungkinan penggunaan teknologi yang canggih untuk meningkatkan produk-produk jasa perbankan syariah yang *fee-based income*. Selama ini dalam hal teknologi, perbankan syariah masih sangat tertinggal jika dibandingkan dengan bank konvensional.

4.2 Analisa Struktur Industri

Suatu industri dapat digambarkan sebagai serangkaian perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk mendapatkan konsumen terhadap barang dan jasa yang ditawarkan. (Jauch dan Glueck, 1995, hlm. 121). Analisa industri dimaksudkan untuk mencari gambaran peluang dan ancaman bisnis akibat strategi dan perilaku pesaing dalam sebuah industri. Tujuannya adalah membantu perusahaan dalam merumuskan strategi dan mengantisipasi strategi pesaing karena strategi perusahaan menjadi efektif apabila sesuai dengan kebutuhan lingkungannya, termasuk lingkungan industri.

Pendekatan analisa industri yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa lima kekuatan bersaing (*five forces*) Porter. Menurut Porter (1992, hlm. 5) secara struktural, intensitas persaingan industri ditentukan oleh lima kekuatan bersaing yaitu ancaman pendatang baru, tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan kekuatan tawar-menawar pembeli. Kelima *five forces* tersebut akan direspon dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta yang telah teridentifikasi dalam sub bab sebelumnya.

4.2.1 Ancamana Pendatang Baru (Threat of New Entrants)

Industri perbankan syariah di Yogyakarta dalam pandangan Porter merupakan industri yang baru muncul. Hal ini dapat terlihat dari munculnya perusahaan embrionik dan bidang usaha lanjutan yakni dengan hadirnya bank-bank syariah baru sebagai akibat industri dipandang dapat memberikan prospek yang menguntungkan untuk dimasuki. Dengan demikian pesaing potensial yang dihadapi oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta adalah kemungkinan hadirnya bank-bank syariah yang akan membuka layanan perbankan berupa pembiayaan di sektor perumahan.

Munculnya pendatang baru dalam industri perbankan syariah di Yogyakarta akan mengancam laba potensial industri tersebut. Kehadiran pendatang baru sangat tergantung pada daya tarik segmen yang berbeda-beda menurut tinggi rendahnya penghalang untuk masuk (*barriers to entry*). Menurut pembacaan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta, segmen pembiayaan

perumahan di Yogyakarta khususnya di Kabupaten Sleman sangat menjanjikan. Fenomena inilah yang menyebabkan tidak tertutup kemungkinan adanya bank syariah yang akan menawarkan layanan pembiayaan dalam sektor perumahan. Kemungkinan tersebut dapat berasal dari bank syariah yang sudah ada maupun munculnya bank syariah baru. Untuk menciptakan *barriers to entry* dalam industri perbankan syariah ini maka Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menciptakan Skala Ekonomis (Economic of Scale)

Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta menciptakan skala ekonomis (*economic of scale*) dalam biaya pelatihan dan pengembangan karyawan. Adanya hubungan secara struktural Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta sebagai unit bisnis dengan Bank BTN sebagai perusahaan induk menjadi kekuatan yang memungkinkan pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan bersama dengan kantor cabang di seluruh Indonesia baik kantor cabang syariah maupun kantor cabang konvensional di bawah koordinasi Bank BTN Kantor Pusat. Kebijakan ini ditempuh untuk melakukan efisiensi jika dibandingkan dengan menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan secara terpisah.

2. Menciptakan Diferensiasi (Differentiation)

Diferensiasi (*differentiaton*) yang diciptakan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta meliputi 5 (lima) dimensi yaitu diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan, diferensiasi personalia, diferensiasi jangkauan

layanan, dan diferensiasi citra perusahaan. Penjelasan secara rinci kelima dimensi diferensiasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Diferensiasi produk Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta berupa produk perbankan yang fokus dalam pembiayaan perumahan. Adanya kekuatan keuangan dan *core business* Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dalam bisnis pembiayaan perumahan memungkinkan bank memberikan fleksibilitas yang tinggi dalam hal *margin* dan jangka waktu pembiayaan. Misalnya pembiayaan KPR hingga 10 tahun dengan *margin* hanya sebesar 10 % sedangkan untuk pembiayaan dengan jangka waktu kurang dari 10 tahun besarnya *margin* dapat ditentukan berdasarkan kesepakatan antara bank dengan nasabah.
- b. Diferensiasi pelayanan berupa pelayanan secara pro aktif yakni dengan mendatangi pengembang (*developer*) maupun nasabah yang mengajukan permohonan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) untuk mengambil berkas-berkas yang diperlukan. Kekuatan dalam jaringan pemasaran berupa akses ke para pengembang dan didukung oleh karyawan yang berpengalaman menjadi modal untuk pelayanan secara proaktif. Menurut *survey* yang dilakukan oleh Karim Business Consulting (KBC) tahun 2005 terhadap layanan seluruh bank syariah di Indonesia menyatakan bahwa Bank BTN Kantor Cabang Syariah menempati posisi pertama dalam memberikan layanan terbaik.
- c. Diferensiasi personalia berupa karyawan yang telah berpengalaman. Hal ini dapat dilakukan mengingat salah satu kekuatan yang dimiliki Bank

BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta adalah adanya kebijakan jumlah karyawan yang telah berpengalaman ditetapkan sebesar 80 % atau berjumlah 9 orang dari 11 orang total karyawan yang ada. Selebihnya dilakukan dengan jalan menyediakan tenaga kerja *fresh graduate* tetapi yang memiliki latar belakang pendidikan ekonomi syariah.

- d. Diferensiasi jangkauan layanan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta berupa layanan yang secara prinsip dapat menjangkau area Jawa Tengah dan DIY karena jaringan pemasaran yang sudah terbangun dari Bank BTN Konvensional sebelumnya baik untuk pembiayaan *corporate* maupun pembiayaan perumahan.
 - e. Diferensiasi citra melalui kekuatan pemasaran dengan menggunakan nama besar Bank BTN konvensional yang sudah ada sebelumnya sebagai sebuah bank yang fokus dalam bisnis pembiayaan perumahan. Langkah yang ditempuh adalah dengan menciptakan *brand awareness* melalui seminar-seminar tentang perumahan dan bentuk promosi lain seperti melalui media massa baik media cetak maupun media elektronik.
3. Menciptakan Persyaratan Modal (Capital Requirement)

Bisnis dalam sektor perumahan pada umumnya membutuhkan dana yang sangat besar karena pembiayaan perumahan menggunakan jangka waktu yang panjang, rata-rata 10 tahun. Fokus dalam bisnis pembiayaan perumahan merupakan strategi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta untuk menciptakan persyaratan modal (*capital requirement*) sehingga hanya bank-bank syariah yang memiliki dan bersedia mengalokasikan dana yang besar

saja yang dapat memasuki segmen ini. Strategi ini dilakukan karena Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta memiliki kekuatan keuangan melalui *back up* permodalan secara penuh dari Bank BTN Kantor Pusat.

4. Akses Ke Pengembang (Developer)

Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta telah menjalin kerja sama dengan hampir seluruh para pengembang (*developer*) dalam Gabungan Pengusaha Konstruksi (Gapensi) Wilayah Jawa Tengah dan DIY. Sejak 2 (dua) bulan terakhir Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta juga bekerja sama dengan Real Estate Indonesia (REI) Yogyakarta dengan anggota lebih dari 60 *developer*. Kerja sama dengan kedua organisasi tersebut relatif mudah terbangun karena kekuatan struktural berupa dukungan dari Bank BTN konvensional melalui yang sudah bekerja sama sebelumnya.

5. Keunggulan Biaya Terlepas dari Skala Ekonomis (Cost Advantages Independent Scale)

Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta menciptakan keunggulan biaya terlepas dari skala ekonomis berupa pengalaman yang didapatkan dari bisnis pembiayaan perumahan Bank BTN Konvensional yang sudah berkiprah dalam industri perbankan nasional selama 55 tahun. Kekuatan pengalaman tersebut meliputi seluruh fungsi manajemen berupa pemasaran, keuangan, SDM, dan lain sebagainya.

Secara ringkas kebijakan-kebijakan yang ditempuh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dalam menciptakan *barriers to entry* disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1
Kebijakan Terhadap Ancaman Pendetang Baru

Hambatan Masuk	Kebijakan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta
Skala ekonomis dalam biaya pelatihan dan pengembangan	Pelatihan dan pengembangan Bank BTN konvensional di bawah koordinasi Bank BTN Kantor Pusat.
Diferensiasi <ul style="list-style-type: none"> - Diferensiasi produk - Diferensiasi pelayanan - Diferensiasi personalia - Diferensiasi jangkauan layanan - Diferensiasi citra 	<ul style="list-style-type: none"> - Produk yang fokus dalam bisnis pembiayaan perumahan. - Pelayanan pro aktif - Karyawan yang berpengalaman - Layanan Jateng dan DIY - Membangun <i>brand awareness</i> sebagai bank yang fokus dalam bisnis pembiayaan perumahan
Persyaratan modal berupa kemampuan menutup <i>gap</i> kebutuhan dana jangka pendek dan kebutuhan dana jangka panjang	Menciptakan produk pembiayaan dengan fleksibilitas dalam hal <i>margin</i> dan jangka waktu pembayaran yang kompetitif
Akses ke pengembang	Dilakukan bersama Bank BTN konvensional yang menjalin kerja sama dengan Gapensi dan REI.
Keunggulan biaya yang tidak tergantung dari skala ekonomis	Pengalaman dari di Bank BTN konvensional.

Sumber: Data Primer Diolah

4.2.2 Tingkat Rivalitas diantara para Pesaing yang Ada (Rivalry among Existing Firms)

Rivalitas di kalangan pesaing berupa perlombaan untuk mendapatkan posisi yang menguntungkan dalam industri. Persaingan dapat terjadi karena salah satu atau lebih dari pelaku industri merasakan tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Saat ini, pelaku dalam Industri perbankan syariah di

Yogyakarta ada tujuh bank yang terdiri atas Bank BNI Syariah, Bank Syariah Mandiri (BSM), Bank Muamalat, Bank BRI Syariah, Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) Bangun Derajat Warga, BPRS Margi Rizki, dan Bank BTN Kantor Cabang Syariah. Fokus pembahasan dalam penelitian ini adalah kompetisi dalam industri perbankan syariah yang dibatasi hanya dalam bisnis pembiayaan perumahan saja.

Berdasarkan identifikasi yang dilakukan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta, bank syariah yang saat ini menjadi pesaing dalam bisnis pembiayaan perumahan di Yogyakarta terdiri atas empat bank yaitu Bank BNI Syariah, Bank Syariah Mandiri (BSM), Bank Muamalat, dan Bank BRI Syariah. Kedua BPRS yakni BPRS Bangun Derajat Warga dan BPRS Margi Rizki tidak membuka layanan pembiayaan perumahan. Untuk merespon keempat pesaing tersebut maka Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta melakukan strategi sebagai berikut:

1. Mempertahankan Pangsa Pasar

Untuk mempertahankan nasabah yang sudah ada, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta selalu mencermati strategi yang ditempuh para pesaing kemudian meniru dengan memberikan beberapa kelebihan yang tidak ditawarkan oleh pesaing. Kelebihan yang dimaksud adalah nilai tambah baik secara ekonomis maupun non ekonomis yang disesuaikan dengan kekuatan yang dimiliki. Misalnya untuk nilai tambah ekonomis berupa bagi hasil dan *margin* yang selalu kompetitif sedangkan non ekonomis berupa pelayanan dan ragam produk yang ditawarkan.

2. Memenangkan Pelanggan Pesaing

Strategi ini diterapkan khusus kepada para pengembang agar bersedia menjadi nasabah sedangkan nasabah pembiayaan individu tidak menjadi sasaran dalam strategi ini. Adapun tujuan strategi ini adalah untuk meraih pangsa pasar yang dikuasai oleh pesaing. Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta secara periodik sekitar 3 – 4 kali dalam seminggu melakukan kunjungan ke kantor para pengembang untuk menawarkan berbagai macam produk pembiayaan perumahan. Pengembang yang dimaksud adalah yang tergabung dalam Real Estate Indonesia (REI) Yogyakarta dan Gabungan Pengusaha Konstruksi (Gapensi) Jawa Tengah dan DIY yang memang sudah terjalin hubungan baik sejak lama ketika masih menggunakan layanan Bank BTN konvensional. Tawaran yang diberikan diupayakan senantiasa kompetitif baik yang bersifat ekonomis maupun non ekonomis dengan tetap mengacu pada kekuatan yang dimiliki.

3. Menarik Nasabah Baru dari Bank Konvensional

Nasabah baru menurut identifikasi yang dilakukan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dapat dikategorikan menjadi 2 (dua) yaitu nasabah dengan pertimbangan rasional ekonomis dan nasabah dengan pertimbangan emosional spiritual yaitu faktor religi. Proses penarikan nasabah tipe yang pertama dilakukan dengan memberikan kepastian biaya yang harus dikeluarkan dalam memperoleh pembiayaan. Untuk nasabah yang kedua, dilakukan dengan memberikan kehalalan produk perbankan berupa layanan non ribawi yang membawa pada keberkahan. Strategi ini relatif mudah

dilakukan karena Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta memiliki kemampuan secara ekonomis dalam hal keuangan dan non ekonomis dalam hal kehalalan produk yang berdasarkan pada syariah. Hingga akhir bulan Agustus 2005 nasabah baru yang berasal dari bank konvensional tercatat menempati proporsi 46 % dari total nasabah pembiayaan.

4. Memperluas Lini Produk

Strategi dengan memperluas lini produk merupakan derivasi dari kekuatan keuangan yang dimiliki Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta terkait dengan kemampuan melakukan investasi baru. Perluasan lini produk dilakukan dengan cara menambah item produk dalam lini produk yang sudah ada. Lini produk pembiayaan perumahan yang saat ini dimiliki Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta hanya 2 (dua) item produk yaitu *Murabahah* Pemilikan Rumah dan *Musyarakah* Modal Kerja Konstruksi. Pada bulan Oktober 2005 mulai ditambah item produk berupa pembiayaan *istishna'* dan *ijarah muntahhiya bit tamlik* (IMBT). Pembiayaan *istishna'* memungkinkan nasabah membangun rumah dengan kepemilikan kapling tanah sebelumnya. Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta tinggal menunjuk salah satu pengembang untuk membangun rumah sesuai dengan spesifikasi bangunan yang telah ditentukan bersama dalam kontrak. IMBT memungkinkan pembiayaan perumahan dengan jangka waktu yang lebih lama daripada dengan *murabahah* yakni hingga 15 tahun karena berdasarkan prinsip sewa yang diakhiri perpindahan status kepemilikan pada akhir masa sewa (*leasing*).

5. Memasuki Segmen Baru dengan Menambah Lini Produk (Product Line)

Landasan pemikiran strategi ini sama dengan strategi perluasan lini produk dimana berbekal kekuatan keuangan berupa kemampuan melakukan investasi baru. Selain menawarkan layanan pembiayaan perumahan, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta juga memasuki 3 (tiga) segmen pasar baru yaitu sektor kendaraan bermotor, sektor pertanian, dan sektor UMKM. Produk yang ditawarkan berturut-turut mewakili ketiga sektor tersebut adalah pembiayaan *Murabahah* Multiguna, pembiayaan *Bai' as Salam*, dan pembiayaan *Musarakah* Modal Kerja.

Secara keseluruhan respon Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta terhadap persaingan industri disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2
Tingkat Rivalitas diantara para Pesaing yang Ada

Persaingan Industri	Kebijakan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta
Pesaing dalam industri perbankan syariah yang membuka layanan pembiayaan perumahan meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - Bank BNI Syariah - Bank Syariah Mandiri (BSM) - Bank Muamalat - Bank BRI Syariah. 	Menerapkan strategi sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> - Mempertahankan pangsa pasar dari gerogotan pesaing dengan cara mengamati secara terus-menerus perubahan strategi para pesaing tersebut. - Memenangkan pelanggan pesaing - Menarik nasabah baru - Memperluas lini produk - Memasuki segmen baru dengan menambah lini produk

Sumber: Data Primer Diolah

4.2.3 Ancaman Produk Pengganti (Threat of Substitute Products or Services)

Produk pengganti memiliki fungsi yang sama seperti produk dalam industri sehingga dapat mengurangi laba potensial dari industri tersebut. Dalam industri perbankan syariah khususnya bisnis pembiayaan perumahan, ancaman produk pengganti berasal dari industri perbankan konvensional yaitu Kredit Pemilikan Rumah (KPR) dan pembiayaan proyek perumahan yang ditawarkan oleh hampir semua bank konvensional. Layanan KPR yang ditawarkan oleh bank konvensional ini jika tidak direspon oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dapat mengancam pangsa pasarnya.

Untuk menghadapi adanya ancaman produk pengganti dari industri perbankan konvensional maka Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta melakukan penelitian dan pengembangan (*research and development*) produk-produk yang ditawarkan. Merujuk pada kekuatan yang dimiliki perusahaan, metode penelitian dan pengembangan yang hingga saat ini diterapkan adalah dengan mengamati perilaku nasabah pembiayaan di sektor perumahan untuk membuat produk yang sesuai dengan perkembangan pasar.

Tabel 4.3
Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti	Kebijakan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta
Produk KPR dan pembiayaan proyek perumahan dari bank konvensional	Melakukan riset dan pengembangan produk

Sumber: Data Primer Diolah

4.2.4 Kekuatan Tawar-menawar Pemasok (Bargaining Power of Suppliers)

Supplier dalam industri perbankan syariah untuk produk pembiayaan perumahan dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah para nasabah yang menempatkan dananya di Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dalam berbagai produk penghimpun dana yang ditawarkan. Kelompok kedua meliputi seluruh pengembang (*developer*) yang akan menyediakan bangunan perumahan yang dibutuhkan oleh nasabah yang mengajukan permohonan pembiayaan. Kedua kelompok tersebut adalah nasabah yang memiliki peran strategis dalam keberlangsungan operasi bank sehingga tidak mungkin dibiarkan begitu saja dalam posisi yang tidak menguntungkan bagi bank.

Pada dasarnya suplai dana bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta tidak mengalami masalah berarti karena kekuatan keuangan yang dimiliki berupa *back up* penuh dari Bank BTN Pusat serta kebijakan pemerintah yang merekomendasikan lembaga-lembaga non profit seperti Jamsostek dan dana pensiun untuk menempatkan dananya di Bank BTN. Hal ini bukan berarti Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta memandang sebelah mata terhadap nasabah yang akan menempatkan dananya di bank tetapi tetap melakukan langkah-langkah yang dapat menarik dana dari masyarakat. Kebijakan yang ditempuh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta adalah dengan memberlakukan bagi hasil / bonus dan biaya administrasi yang senantiasa kompetitif. Untuk menjamin kekuatan tawar-menawar dengan para pengembang yang mengajukan pembiayaan proyek perumahan agar dalam posisi yang menguntungkan, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta melakukan kerja

sama dengan Gapensi dan REI. Langkah ini pun relatif tidak menemukan kendala karena kekuatan struktural dimana proses kemitraan telah lama dirintis oleh Bank BTN Konvensional yang telah memiliki reputasi baik. Selain itu, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta juga memberikan insentif *marketing fee* bagi pengembang yang telah menjual perumahan yang dibiayai oleh bank.

Tabel 4.4
Kekuatan Tawar-menawar Pemasok

Obyek yang Disuplai	Kebijakan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta
Dana untuk pembiayaan proyek perumahan	<ul style="list-style-type: none"> - Selama ini mendapat <i>back up</i> penuh dari BTN Kantor Pusat. - Ada <i>funding</i> dari lembaga-lembaga pemerintah yang siap memenuhi kebutuhan dana yaitu PT Jamsostek, dana pensiun dan lembaga-lembaga non profit lainnya. - Memberlakukan bagi hasil dan biaya yang senantiasa kompetitif
Bangunan perumahan yang dibutuhkan nasabah	<ul style="list-style-type: none"> - Bekerja sama dengan para pengembang yang memiliki reputasi baik yang tergabung dalam REI dan Gapensi - Insentif <i>marketing fee</i>

Sumber: Data Primer Diolah

4.2.5 Kekuatan Tawar-menawar Pembeli (*Bargaining Power of Customers*)

Oleh karena pelanggan (*customer*) dari bank adalah nasabah maka kelompok nasabah dapat diklasifikasikan sama seperti klasifikasi nasabah pemasok. Saat ini yang menjadi nasabah Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta adalah pengembang yang membutuhkan dana untuk membiayai proyek perumahan dan masyarakat yang membutuhkan pembiayaan. Berbekal

kekuatan SDM berupa karyawan yang unggul dan pengalaman dalam bisnis pembiayaan perumahan maka untuk merespon kekuatan tawar-menawar dengan *customer*, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta memberikan kemudahan proses dengan komitmen 3 – 4 hari selesai yang berlaku bagi pengembang yang mengajukan pembiayaan proyek perumahan maupun nasabah yang mengajukan pembiayaan. Khusus kepada pengembang, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta juga menyediakan insentif berupa *marketing fee* untuk setiap rumah yang terjual sedangkan kepada nasabah pembiayaan KPR dikenakan margin yang rendah hanya 10 % per tahun untuk jangka waktu maksimal 10 tahun. Strategi tersebut dilakukan mengingat kekuatan

Tabel 4.5
Kekuatan Tawar-menawar Pembeli

Jenis Nasabah	Kebijakan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta
Nasabah yang mengajukan pembiayaan proyek perumahan	<ul style="list-style-type: none"> - Kemudahan proses - Insentif <i>marketing fee</i>
Nasabah yang mengajukan pembiayaan KPR	<ul style="list-style-type: none"> - Kemudahan proses - <i>Margin</i> yang rendah

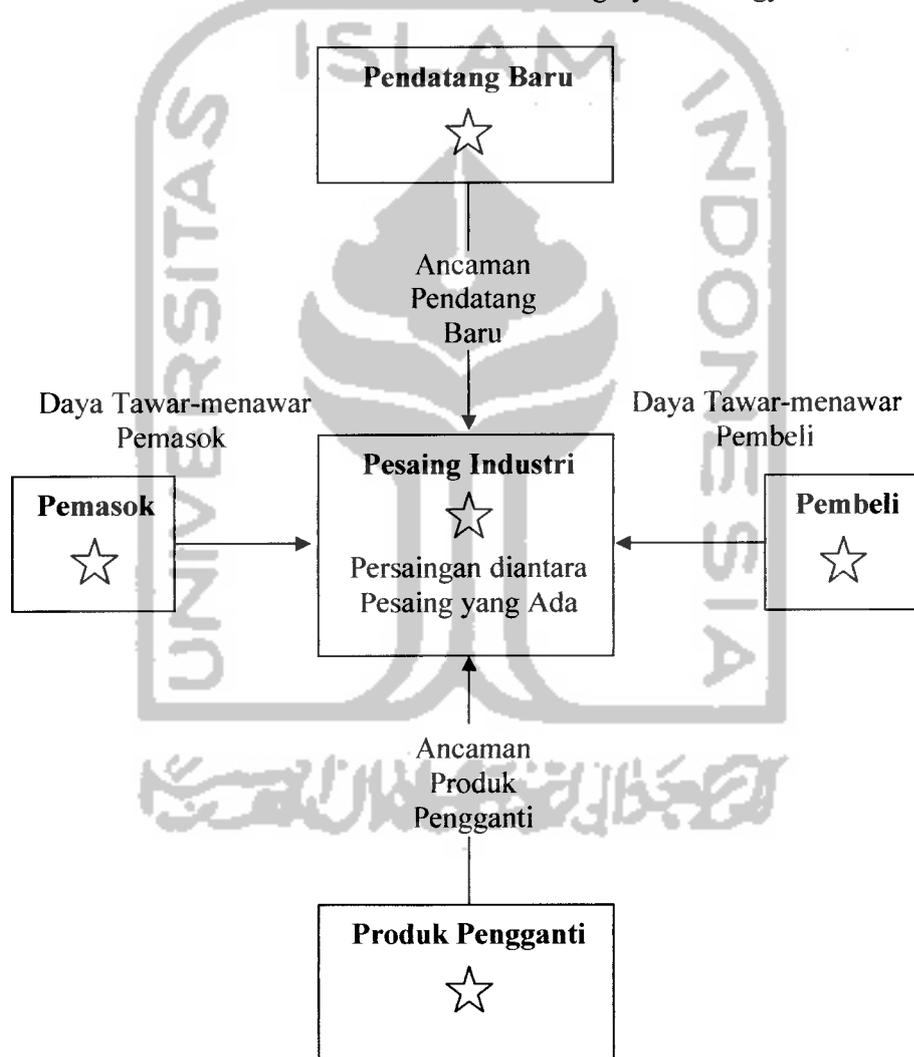
Sumber: Data Primer Diolah

4.2.6 Penilaian Umum Lima Kekuatan Bersaing

Analisa struktur industri tersebut di atas menunjukkan kondisi persaingan dan dampaknya terhadap strategi bersaing perusahaan dalam *framewrok* Porter. Berdasarkan analisa *five forces* tersebut maka dapat terlihat bahwa respon Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta terhadap *five forces* masih memiliki

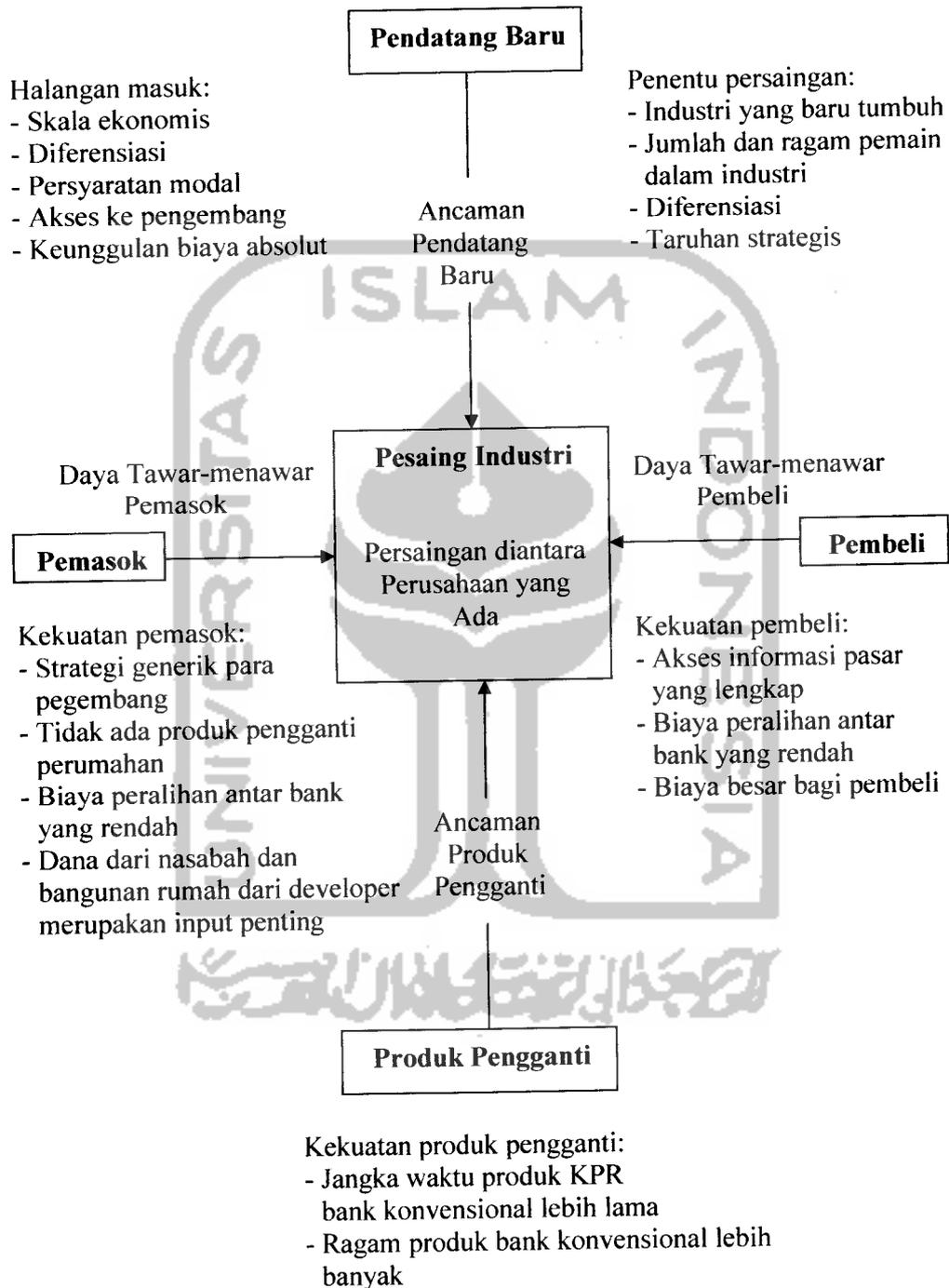
keunggulan pada kelima kekuatan tersebut. Kondisi ini merupakan pijakan dalam meraih keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) melalui pemilihan strategi generik. Apabila kekuatan persaingan disimbolkan dengan tanda bintang maka Bank BTN Kantor Cabang Syariah memiliki lima bintang dalam *five forces* tersebut yang disajikan dalam gambar berikut ini:

Gambar 4.1
Lima Kekuatan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta



Sumber: Data Primer Diolah

Gambar 4.2
Unsur Lima Kekuatan Industri Perbankan Syariah di Yogyakarta



Sumber: Data Primer Diolah

Gambar 4.2 diatas menyajikan unsur-unsur struktur industri yang dapat menentukan persaingan industri perbankan syariah. Lima kekuatan persaingan tersebut merupakan fungsi dari struktur industri atau karakteristik ekonomi dan teknis yang mendasari suatu industri. (Porter, 1993, hlm. 4). Setiap unsur memiliki arti penting bagi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta untuk mengidentifikasi inovasi strategi yang dikehendaki yang akan meningkatkan kemampuan perusahaan.

4.3 Pembahasan Strategi Generik

4.3.1 Pemilihan Strategi Generik

Berdasarkan tanda-tanda pemilihan pangsa pasar sasaran yang *segmented* dalam bisnis pembiayaan perumahan maka dapat dikatakan bahwa Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta menerapkan strategi fokus. Pandangan ini diperkuat dengan salah satu misi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta yaitu “memberikan pelayanan jasa keuangan syariah yang unggul dalam pembiayaan perumahan dan produk serta jasa keuangan syariah terkait sehingga dapat memberikan kepuasan bagi nasabah dan memperoleh pangsa pasar yang diharapkan.” Alasan terkuat pemilihan strategi fokus tersebut adalah karena Bank BTN Kantor Cabang Syariah sebagai unit usaha dari Bank BTN yang akan memperluas jangkauan layanan dalam pasar perbankan syariah khusus pembiayaan perumahan.

Keberadaan Bank BTN yang sudah eksis dalam bisnis pembiayaan perumahan selama 55 tahun telah menjadi inspirasi bagi seluruh Kantor Cabang Syariah di Indonesia termasuk Yogyakarta untuk belajar dari pengalaman yang sudah dijalankan oleh Bank BTN konvensional. Dalam strategi ini Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta berusaha untuk memusatkan perhatian pada segmen pembiayaan perumahan saja. Sebuah langkah awal yang bagus dengan memilih salah satu ceruk pasar (*a market niche*) tertentu untuk dilayani. Pilihan segmen tersebut didasarkan pada anggapan rasional bahwa kebutuhan perumahan adalah kebutuhan primer terlepas dari agama manapun sehingga potensi pasarnya tetap prospektif terlebih belum ada pemain lain dalam industri yang juga menerapkan strategi fokus dalam pembiayaan perumahan.

Perkembangan pasar yang dinamis dan memunculkan berbagai peluang, mendorong Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta untuk memanfaatkan setiap peluang yang muncul. Berdasarkan *scanning* faktor eksternal, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dapat menangkap adanya peluang bisnis dalam segmen baru yang dipandang potensial untuk dilayani. Segmen tersebut adalah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), kendaraan bermotor, dan pertanian.

Dalam rangka memasuki kedua segmen baru tersebut maka saat ini Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta mulai menambah lini produk. Adapun produk yang ditawarkan adalah *Murabahah* Pemilikan Kendaraan Bermotor dan *Mudharabah* Modal Kerja. *Murabahah* Pemilikan Kendaraan Bermotor sudah sangat jelas yaitu pembiayaan kendaraan bermotor sedangkan *Mudharabah* Modal

Kerja digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah terhadap modal kerja lintas sektoral yakni tidak terbatas pada sektor perumahan saja.

4.3.2 Evaluasi Strategi Generik

Pada sub bab ini akan dilakukan evaluasi terhadap pilihan strategi generik yang telah diterapkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta. Apabila menelusuri rangkaian proses pemilihan strategi hingga implementasinya, maka dapat disimpulkan bahwa ada indikasi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta tidak konsisten terhadap pilihan strateginya. Inkonsistensi terhadap pilihan strategi dalam konteks strategi generik adalah mencampurkan kaidah-kaidah dari masing-masing strategi generik. Hal inilah yang terjadi dalam Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta. Apabila dicermati strategi pilihan dari awal berdirinya Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta adalah strategi fokus dalam bisnis pembiayaan perumahan namun karena berbagai hal saat ini mulai memasuki segmen baru yaitu segmen UMKM, kendaraan bermotor, dan pertanian.

Menurut Porter (1993, hlm. 15-16) perusahaan yang berusaha menerapkan semua strategi generik tetapi gagal mencapai salah satu diantaranya dinamakan terperangkap di tengah (*stuck in the middle*). Godaan untuk mengaburkan strategi generik dan karenanya menjadi terperangkap di tengah sangat besar bagi penganut strategi fokus setelah berhasil mendominasi segmen pasarnya. Strategi fokus berimplikasi pada volume pasar yang terbatas sehingga dapat mendorong perusahaan untuk mulai merusak strategi fokus dengan memasuki segmen baru

demi pertumbuhan. Dalam pandangan Porter karena ketidakpahaman ada kecenderungan suatu perusahaan untuk menerapkan lebih dari satu strategi generik bahkan ketiga strategi generik secara bersamaan padahal masing-masing strategi generik membutuhkan perlakuan yang berbeda.

Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dalam perjalanannya ada kecenderungan untuk menerapkan perlakuan campuran antara strategi fokus dan strategi diferensiasi. Di satu sisi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta ingin menjadikan pembiayaan dalam sektor perumahan sebagai *core business* tetapi di sisi lain ada kecenderungan untuk melayani semua segmen dengan mulai menggarap beberapa ceruk pasar lain karena dipandang menguntungkan. Kondisi seperti ini dapat dipastikan bahwa Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta menuju *stuck in the middle*. Sebuah perusahaan yang berada dalam *stuck in the middle* sangat tidak menguntungkan dalam persaingan. Profitabilitas yang diperoleh tidak setinggi bank syariah lain yang menerapkan secara konsisten salah satu strategi generik.

Beberapa literatur menganggap adanya strategi integratif dari alternatif pilihan strategi generik Porter tidak masalah. Gilbert dan Strebel dalam (Mintzberg dan Quinn, 1996, hlm. 87) mengatakan bahwa tidak sependapat dengan Porter. Fakta yang dicontohkan adalah beberapa pemain dalam industri otomotif di Jepang seperti Honda, Nissan, dan Toyota yang menerapkan dua strategi secara bersamaan yaitu strategi *low cost* dan diferensiasi. Strategi yang pertama dilakukan adalah strategi *low cost* untuk mengamankan pangsa pasar. Setelah itu kemudian secara proaktif melakukan diferensiasi untuk meraih

beberapa segmen pasar yang penting. Ada juga beberapa perusahaan yang pada awalnya menggunakan strategi diferensiasi yang kemudian baru diikuti dengan kebijakan *price cutting*.

Pendapat yang sama juga dilontarkan oleh Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2005, hlm. 126) yang menjelaskan bahwa khususnya dalam pasar global, perusahaan dapat mengintegrasikan strategi keunggulan biaya dan diferensiasi. Jika dibandingkan dengan perusahaan yang menerapkan salah satu strategi generik secara dominan, perusahaan yang sukses menerapkan strategi integrasi dipersyaratkan memiliki posisi yang lebih baik dibandingkan pesaing dalam tiga hal yaitu: kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan, lebih cepat dalam mengembangkan *skill* dan teknologi, dan mampu mengangkat *core competence* dengan efektif.

Berdasarkan pemaparan tersebut terlihat bahwa Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dinilai belum tepat jika berusaha menerapkan strategi integratif. Alasan terkuatnya adalah bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta terlalu dini untuk menerapkan strategi integratif tersebut karena menurut estimasi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta menyebutkan bahwa pangsa pasar yang dikuasi selama beroperasi 5 bulan masih dibawah 20 % dari total pangsa pasar industri perbankan syariah.

4.4 Formulasi Strategi Generik

Pada dasarnya perumusan strategi bersaing adalah mengembangkan formula secara umum tentang bagaimana bisnis dapat bersaing, apa seharusnya

yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegagalan strategi perusahaan biasanya disebabkan ketidakmampuan untuk menjabarkan strategi bersaing yang luas ke dalam tindakan spesifik yang diperlukan untuk meraih keunggulan bersaing.

Berdasarkan analisa struktur industri, membuktikan bahwa respon yang dilakukan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta terhadap *five forces* industri perbankan syariah membuat perusahaan memiliki daya saing, minimal untuk saat ini. Dalam konteks Porter langkah berikutnya guna mendapatkan eksistensi perusahaan dalam jangka panjang adalah pemilihan strategi generik yang sesuai. Menerapkan secara efektif salah satu strategi generik akan menjadikan perusahaan dapat mengungguli pesaing dalam industri.

Industri perbankan syariah merupakan industri dengan beragam kebutuhan yang harus dilayani oleh para pemain industri. Menurut Muhammad (2002, hlm. 261) strategi fokus sangat tepat diterapkan jika pasar terdiri dari beberapa segmen yang memiliki kebutuhan yang beragam dan karena itu hampir mustahil dapat diperlakukan sebagai satu kesatuan pasar yang utuh. Hampir tidak mungkin ada perusahaan yang dapat melayani seluruh segmen dalam arti memuaskan kebutuhan dan keinginan seluruh nasabah secara efektif. Hal inilah yang mendasari perlunya melakukan segmentasi yang didefinisikan oleh Kotler dan Armstrong (2003, hlm. 281) sebagai usaha membagi sebuah pasar kedalam kelompok-kelompok pembeli yang khas berdasarkan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran yang terpisah.

Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta adalah sebagai bank yang memiliki pangsa pasar tersegmentasi. Mengingat *core business* Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta adalah pembiayaan dalam sektor perumahan maka sangat tepat jika memilih strategi fokus. Tidak hanya berhenti disini saja, apabila Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dapat melayani segmen tersebut dengan efektif maka pada akhirnya akan memiliki diferensiasi tersendiri di mata nasabah. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk melayani segmen tertentu dengan menawarkan sejumlah atribut pembeda dengan tawaran pesaing. Apabila disajikan dalam bentuk gambar maka wilayah strategi yang tepat adalah pada kuadran 3 B. Oleh karena itu pilihan strategi generik yang paling tepat untuk diterapkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta adalah strategi fokus diferensiasi.

Gambar
Alternatif Strategi Bersaing

1. Keunggulan Biaya	2. Diferensiasi
3 A. Fokus Biaya	3 B. Fokus Diferensiasi

Sumber: Porter (1993, hlm.11)