



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

Nomor : 347/DEK/10/Bag.Um/VIII/2005
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

11 Agustus 2005

Kepada Yth.
Pimpinan Bank BTN Kantor Cabang Syari'ah
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Dedik Purwanto
No. Mahasiswa : 00311255
Jurusan : Manajemen
Alamat : Pogungrejo RT 13 RW 51 Sleman, Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan / data pada instansi / perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : STRATEGI BANK BTN KANTOR CABANG SYARIAH MENGAHADAPI PERSAINGAN DALAM INDUSTRI PERBANKAN SYARIAH.

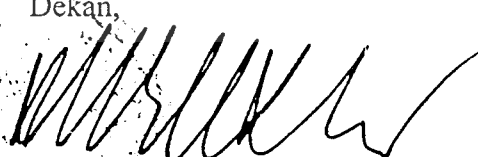
Dosen Pembimbing : Drs. Suwarsono Muhammad, MA

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data/keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Dekan,


Drs. Suwarsono Muhammad, MA *Dr.*
NIK.: 82. 048

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Ring Road Utara Condong Catur, Yogyakarta 55283
Telp. (0274) 881546 – 885376 – 884019 – fax.: 882589

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Puji dan syukur ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya untuk tetap menegakkan *kalimatullah* di muka bumi. Salawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa peradaban manusia dari zaman *jahiliyah* hingga ke zaman penuh pencerahan seperti saat sekarang ini.

Untuk menindaklanjuti surat Nomor: 347/DEK/10/Bag.Um/VIII/2005 tentang **Permohonan Izin Penelitian** yang dikeluarkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia maka dengan segala hormat saya memohon Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta bersedia menjawab seluruh pertanyaan dalam rangka pengumpulan data yang diperlukan selama penyusunan skripsi untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata 1 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Atas kesediaan Bapak/Ibu dalam menjawab seluruh pertanyaan ini, saya ucapkan terima kasih. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan kita, amin.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 5 September 2005
Peneliti

Dedik Purwanto

Identitas Responden

Nama Lengkap :

Alamat :

.....

..... telp:

Jenis Kelamin : Pria / Wanita *

Umur : a. 20 – 30 tahun

b. 31 – 40 tahun

c. 41 – 50 tahun

d. Lebih dari 50 tahun **

Tingkat Pendidikan : a. SLTA

b. S 1

c. S 2

d. S 3 **

Jabatan dalam Perusahaan :



* coret yang tidak perlu

** pilih salah satu

Penjelasan dan Petunjuk Pengisian Jawaban

1. Seluruh pertanyaan dimaksudkan untuk mengumpulkan data-data perusahaan yang secara garis besar berdasarkan relevansinya dapat diklasifikasikan menjadi 2 kelompok yaitu data umum dan data khusus. Data umum adalah data perusahaan yang tidak secara langsung terkait dengan topik penelitian sedangkan data khusus adalah data perusahaan yang secara langsung terkait dengan topik penelitian.
2. Seluruh pertanyaan menggunakan model pertanyaan tidak terstruktur (*unstructured questions*) yakni pertanyaan terbuka dimana responden diberikan keleluasaan dalam menjawab pertanyaan dengan kalimat sendiri. (Malhotra, 1999, hlm. 302-303).
3. Beberapa pertanyaan ada yang disertai dengan pemaparan teoritis untuk memberikan navigasi dan memudahkan responden dalam memberikan jawaban secara sistematis.
4. Untuk keperluan menjaga *comprehensiveness* penelitian maka tidak tertutup kemungkinan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan akan menjadi sumber pertanyaan selanjutnya dalam proses pengumpulan data.
5. Seluruh jawaban adalah benar selama sesuai dengan kondisi obyektif yang berlaku dalam perusahaan.

Data Umum Perusahaan

1. Setiap perusahaan memiliki sejarah berupa rangkaian peristiwa / kejadian di masa lalu yang didokumentasikan sebagai bagian dari data internal (*internal and proprietary data*) untuk berbagai keperluan. Secara sederhana, materi sejarah berusaha untuk menjelaskan 5W1H yakni: *what* (peristiwa apa), *when* (waktu terjadinya peristiwa), *where* (lokasi terjadinya peristiwa), *why* (latar belakang terjadinya suatu peristiwa), *who* (pihak yang terlibat dalam peristiwa), dan *how* (proses suatu peristiwa). Bagaimana sejarah dan perkembangan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta sejak proses pendirian hingga saat ini?
2. Penentuan lokasi perusahaan dapat menjawab beberapa pertimbangan faktor-faktor dalam penentuan lokasi perusahaan antara lain: lokasi pasar (kedekatan dengan pelanggan), akses bahan baku, akses transportasi dan jaringan komunikasi, akses sumber energi (listrik), iklim (cuaca yang mendukung untuk operasi perusahaan secara efektif dan efisien), tingkat upah dan akses tenaga kerja, undang-undang dan sistem perpajakan, sikap masyarakat, dan air dan limbah industri. (Yamit, 2000, hlm. 92-96). Bagaimana deskripsi letak geografis tempat beroperasi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta?
3. Visi adalah pandangan atau wawasan luas manajemen mengenai kondisi (lingkup, skala, dan ukuran) yang ingin dicapai organisasi di masa depan. Misi adalah pernyataan pokok mengenai alasan eksistensi organisasi dan peta umum arah dan pola organisasi di masa depan. (Supriyono, 1998, hlm. 41-42). Visi dan misi merupakan gambaran cita-cita ideal organisasi pada waktu yang

akan datang sehingga perusahaan dapat merumuskan tujuan jangka panjang maupun jangka pendek yang akan dicapai. Rumusan visi misi dapat menggambarkan bisnis apa yang dijalankan perusahaan saat ini, siapa pelanggan perusahaan saat ini, nilai apa yang akan ditawarkan kepada pelanggan, akan menjadi apa bisnis perusahaan di masa depan, dan seperti apa seharusnya bisnis perusahaan di masa depan. (Kotler, 2002, hlm. 76). Apa yang menjadi visi dan misi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta?

4. Proses penyusunan struktur organisasi perlu memperhatikan 2 (dua) aspek utama yakni departementasi dan pembagian kerja. Departementasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggungjawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. (Handoko, 1998, hlm. 167). Penjelasan struktur organisasi meliputi departemen apa saja yang terdapat dalam perusahaan, *job description*, hubungan struktural antar departemen serta *flow chart* struktur organisasinya. Bagaimana struktur organisasi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta?
5. Berapa jumlah seluruh karyawan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta serta bagaimana komposisinya berdasarkan jenis kelamin, usia dan jenjang pendidikan?
6. Berapa lama jam kerja dan hari kerja seluruh karyawan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta?

7. Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis operasional secara sistematis. Pengembangan (*development*) adalah proses pendidikan jangka panjang bagi karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep dan teori secara sistematis. Pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan perusahaan. (Tulus, 1995, hlm. 88-89). Terdapat 2 (dua) metode dalam pelatihan dan pengembangan yaitu metode *on the job training* dan *off the job training*. Metode apa yang digunakan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dalam pelatihan dan pengembangan karyawan serta bagaimana prosedurnya?
8. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. (Handoko, 2001, hlm. 155). Penjelasan manajemen kompensasi meliputi gaji, upah, keselamatan dan kesehatan kerja, dan program kesejahteraan karyawan (kafeteria, perumahan, bea siswa pendidikan dan lain-lain). Bagaimana manajemen kompensasi yang diterapkan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta?
9. 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). Produk-produk apa saja yang ditawarkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta?

Data khusus perusahaan

A. Identifikasi variabel internal dan variabel eksternal

1. Faktor internal adalah seluruh manajemen fungsional yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan yang meliputi pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. Faktor-faktor internal apa saja yang dianggap mempengaruhi perumusan strategi bersaing perusahaan, dan bagaimana faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh?
2. Faktor eksternal adalah lingkungan yang melingkupi operasi perusahaan yang terdiri atas lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro. Fokus jawaban pertanyaan ini adalah pada lingkungan bisnis makro yang meliputi ekonomi, teknologi, politik, hukum, demografi, dan sosial budaya sedangkan untuk lingkungan industri akan dibahas pada pertanyaan berikutnya. Faktor-faktor eksternal apa saja yang dianggap mempengaruhi perumusan strategi bersaing perusahaan, dan bagaimana faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh?

B. Analisa struktural industri

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.

1. 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:

- a. Skala ekonomis (*economic of scale*), yakni biaya per satuan produk yang lebih rendah karena bertambahnya kuantitas yang dihasilkan.
- b. Diferensiasi (*differentiation*), yakni tindakan merancang serangkaian perbedaan yang berarti untuk membedakan tawaran perusahaan dengan tawaran pesaing. Perusahaan dapat melakukan diferensiasi berdasarkan 5 (lima) dimensi yaitu: diferensiasi produk seperti keistimewaan (*features*), mutu kinerja; diferensiasi pelayanan seperti pelatihan pelanggan (*customer training*), konsultasi pelanggan (*customer consulting*); diferensiasi personalia yaitu dengan karyawan yang lebih baik daripada pesaing; diferensiasi saluran distribusi (*distribution channels*) seperti menciptakan saluran distribusi dengan jangkauan yang luas untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantages*); diferensiasi citra seperti lambang, media iklan yang digunakan, suasana kantor. (Kotler, 2002, hlm. 328-340).
- c. Persyaratan modal (*capital requirement*), yakni kebutuhan modal untuk membiayai produksi, *research and development*, pemasaran, dan mengelola persediaan bahan baku.

- d. Biaya peralihan (*switching costs*), yakni biaya yang dikeluarkan konsumen untuk beralih ke pemasok atau produk lain seperti biaya pengenalan, pelatihan, pemasangan, dan lain-lain.
- e. Akses ke saluran distribusi (*access to distribution channels*), yakni pendatang baru harus mengeluarkan biaya membangun jaringan distribusi karena jaringannya sudah dikuasai pesaing.
- f. Kebijakan pemerintah (*government policy*) berkaitan dengan izin memasuki suatu industri untuk tujuan tertentu.
- g. 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.
- h. Tanggapan para pesaing (*competitor response*) dimana jika reaksi perusahaan pendahulu sangat kuat maka akan menjadi halangan masuknya pendatang.

Selain pesaing yang ada saat ini, siapa saja yang menjadi pesaing potensial Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta? Apa yang dilakukan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta untuk menciptakan rintangan masuk (*barriers to entry*) bagi pendatang baru?

2. Tingkat rivalitas diantara para pesaing yang ada (*Rivalry among existing firms*)
 - a. Siapa saja yang menjadi pesaing Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dalam industri perbankan syariah?

- b. Apa yang dilakukan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta untuk merespon para pesaing tersebut?
3. Ancaman produk pengganti (*Threat of substitute products or services*)
 - a. Apa saja yang dapat menjadi produk pengganti dari produk yang ditawarkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta?
 - b. Apa yang dilakukan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta untuk merespon ancaman produk pengganti tersebut?
4. Kekuatan tawar-menawar pemasok (*bargaining power of suppliers*)

Untuk produk penyaluran dana (*financing*) yang menjadi *supplier* adalah nasabah yang akan menempatkan dananya di bank dan pemasok barang yang dibutuhkan nasabah. Untuk produk penghimpun dana (*funding*) yang menjadi *supplier* adalah nasabah yang akan memberikan bagi hasil atas penggunaan dana bank. Untuk produk jasa yang menjadi *supplier* adalah seluruh pihak yang diperlukan bank untuk menyediakan jasa tersebut. Apa yang dilakukan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta untuk merespon *bargaining power of suppliers* agar senantiasa dalam posisi yang menguntungkan?
5. Kekuatan tawar-menawar pembeli (*bargaining power of customers*)
 - a. Pelanggan (*customers*) dari bank adalah nasabah. Siapa saja yang menjadi nasabah Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta?
 - b. Apa yang dilakukan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta untuk merespon *bargaining power of customers* agar senantiasa dalam posisi yang menguntungkan?

C. Strategi bersaing generik saat ini

Terdapat 3 (tiga) strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri guna menanggulangi lima kekuatan bersaing (five forces) yaitu keunggulan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*). Strategi keunggulan biaya adalah strategi untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat, serta meminimalkan biaya bidang lain seperti penelitian dan pengembangan (litbang), periklanan dan lain sebagainya. Strategi diferensiasi dilakukan dengan mendiferensiasikan produk yang ditawarkan perusahaan yakni menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Strategi fokus adalah memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu. (Porter, 1992, hlm. 32-36). Ada 2 (dua) varian dalam strategi fokus yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi. Fokus biaya memungkinkan perusahaan berusaha mencapai keunggulan biaya dengan memanfaatkan perbedaan perilaku biaya pada segmen tertentu yang menjadi targetnya sedangkan fokus diferensiasi perusahaan berusaha mencapai diferensiasi dengan memanfaatkan kebutuhan khusus pembeli pada segmen tertentu yang menjadi targetnya. (Porter, 1993, hlm. 14-15).

1. Strategi apa yang dipilih oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta?

2. Apakah Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta berusaha untuk menerapkan lebih dari satu strategi besaing generik diatas? Jika ya, strategi apa saja?
3. Apa yang dilakukan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta untuk mengimplementasikan strategi pilihannya?



SURAT KETERANGAN

Bismillahirrahmanirrahim,

Yang bertandatangan dibawah ini, saya:

Nama : Eko Daniel SW, SE
Institusi : Bank BTN KC Syariah Yogyakarta
Jabatan : Manager Marketing

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Dedik Purwanto
NIM : 00311255
Institusi : Universitas Islam Indonesia, Fakultas Ekonomi, Jurusan
Manajemen

Benar-benar telah melakukan penelitian di Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta untuk kepentingan penyusunan skripsi dengan judul: "Strategi bersaing Bank BTN Kantor Cabang Syariah dalam merespon Five Forces Industri Perbankan Syariah (Studi kasus pada Bank BTN KC Syariah Yogyakarta)".

Demikian keterangan ini kami sampaikan. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 16 Nopember 2005

Yang Memberikan Keterangan


(Eko Daniel SW,SE)

