

ABSTRAK

Persaingan dalam bisnis adalah sebuah keniscayaan sebagai konsekuensi logis atas keinginan para pelaku industri untuk mendapatkan posisi yang paling menguntungkan dalam industrinya. Bukan saja keinginan untuk menikmati kemampulabaan tetapi eksistensi perusahaan dalam jangka panjang. Demikian halnya dengan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta yang merupakan unit usaha syariah dari Bank BTN. Keberadaannya dalam dinamika persaingan industri perbankan syariah di Yogyakarta relatif masih baru apabila dibandingkan dengan pemain lain yang sudah hadir sebelumnya. Di tengah-tengah persepsi masyarakat luas tentang Bank BTN (konvensional) sebagai sebuah bank yang fokus dalam bisnis pembiayaan perumahan tentunya memerlukan strategi tertentu dalam meraih pangsa pasar guna memenangkan persaingan.

Skripsi ini lebih menekankan kepada analisa struktur industri dengan menggunakan pendekatan lima kekuatan bersaing (*five forces*) yang diperkenalkan oleh Michael E. Porter. Adapun *five forces* tersebut terdiri atas ancaman pendatang baru (*threat of new entrants*), tingkat rivalitas diantara para pesaing yang ada (*rivalry among existing firms*), ancaman produk pengganti (*threat of substitute products and services*), kekuatan tawar-menawar pemasok (*bargaining power of suppliers*), dan kekuatan tawar-menawar pembeli (*bargaining power of customers*). Analisa *five forces* digunakan untuk menganalisa struktur industri perbankan syariah di Yogyakarta dalam kaca mata Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta.

Menurut Porter, setelah mengetahui peta kekuatan di kelima lini persaingan dalam *five forces* maka langkah berikutnya adalah pemilihan salah satu dari tiga strategi generik. Ketiga strategi generik tersebut adalah strategi keunggulan biaya (*cost leadership*), strategi diferensiasi (*differentiation*), dan strategi fokus (*focus*). Tentunya, perlu pemikiran dan analisa secara mendalam untuk dapat menentukan pilihan dalam strategi generik karena bukan hanya masing-masing strategi memerlukan perlakuan yang berbeda tetapi juga setiap pilihan strategi memerlukan komitmen seluruh *stakeholder* demi eksistensi perusahaan jangka panjang. Pemilihan strategi generik inilah yang akan menentukan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) setiap unit bisnis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat inkonsistensi dalam implementasi pilihan strategi generik Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta. Pilihan strategi fokus pada bisnis pembiayaan perumahan dalam perjalanannya ada kecenderungan untuk menerapkan strategi diferensiasi dengan memasuki segmen baru yaitu UMKM, otomotif, dan pertanian dengan alasan untuk mengejar pertumbuhan perusahaan. Apabila kondisi ini tetap berlangsung maka akan menyebabkan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta kehilangan keunggulan besaing. Kondisi inilah yang dalam pandangan Porter disebut terperangkap di tengah (*stuck in the middle*) yang berdampak pada *performance* perusahaan di bawah rata-rata jika dibandingkan pemain industri yang menerapkan salah satu strategi generik secara konsisten.