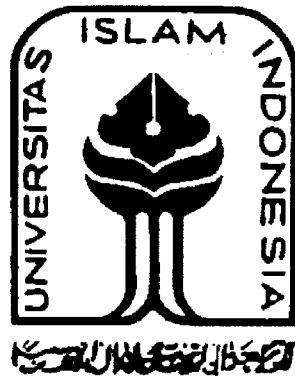


**STRATEGI BERSAING BANK BTN KANTOR CABANG SYARIAH
DALAM MERESPON FIVE FORCES INDUSTRI
PERBANKAN SYARIAH
(Studi Kasus pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta)**

SKRIPSI



ditulis oleh

**Nama : Dedik Purwanto
Nomor Mahasiswa : 00 311 255
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2005**

**STRATEGI BERSAING BANK BTN KANTOR CABANG SYARIAH
DALAM MERESPON FIVE FORCES INDUSTRI
PERBANKAN SYARIAH
(Studi Kasus pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta)**

SKRIPSI

**ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata – 1 di Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia**



ditulis oleh

**Nama : Dedik Purwanto
Nomor Mahasiswa : 00 311 255
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2005**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya siap menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 24 September 2005

Penulis,

Dedik Purwanto

**STRATEGI BANK BTN KANTOR CABANG SYARIAH MENGHADAPI
PERSAINGAN BERDASARKAN ANALISA FIVE FORCES
INDUSTRI PERBANKAN SYARIAH
(Studi Kasus pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta)**

**Nama : Dedik Purwanto
Nomor Mahasiswa : 00 311 255
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran**

Yogyakarta, 24 September 2005

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Drs. Suwarsono Muhammad, MA

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

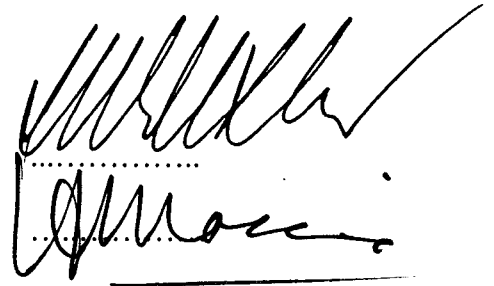
STRATEGI BERSAING BANK BTN KANTOR CABANG SYARIAH DALAM
MERESPON FIVE FORCES INDUSTRI PERBANKAN SYARIAH (STUDI KASUS
PADA BANK BTN KANTOR CABANG SYARIAH YOGYAKARTA)

Disusun Oleh: DEDIK PURWANTO
Nomor mahasiswa: 00311255

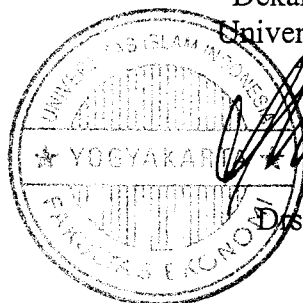
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
Pada tanggal : 12 Oktober 2005

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Suwarsono, MA

Penguji : Drs. Al Hasin, MBA



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

MOTTO

“Hai orang-orang yang beriman, mintalah pertolongan dari Allah dengan kesabaran dan salat, sesungguhnya Allah bersama orang-orang yang sabar.”

(QS Al Baqarah: 153)

“Semua orang ingin memasuki surga tetapi kebanyakan dari mereka takut mati padahal satu-satunya jalan ke surga Allah hanyalah kematian. *Be a good moslem, die as syuhada.*”

“Kedamaian jasmani ada dalam sedikitnya makan. Kedamaian jiwa ada dalam sedikitnya berbuat dosa. Kedamaian hati ada dalam sedikitnya keinginan. Kedamaian lidah ada dalam sedikitnya bicara.”

“Aku tahu rizqiku tak mungkin diambil orang, karenanya hatiku tenang. Aku tahu amalku tak mungkin dilakukan orang lain maka aku sibukkan diri untuk beramal. Aku tahu Allah selalu melihatku maka aku malu jika Dia melihatku bermaksiat. Aku tahu ajal menantiku maka kupersiapkan untuk berjumpa dengan *rabb*-ku.”

(Kunci zuhud Hasan Al Basri)

“*The secret of success is to know something nobody else knows.*”

(Aristotle Onasis)

“*Everyplace is school, everyone is teacher.*”

(Ekonomika)

*Skripsi ini kupersembahkan sebagai hadiah perantauan di Kota
Pelajar kepada Ayahanda Syarif dan Bunda Sunari
serta kedua adik tercinta Wiwik dan Mitra.
Rekan-rekan seperjuangan di HMI FE VII
dan se-Cabang Yogyakarta.
Pastikan, yakin usaha sampai....*

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.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam, atas barbagai nikmat dan petunjuk-Nya akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan tanpa hambatan yang berarti. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari zaman jahiliyah ke zaman penuh peradaban seperti saat sekarang ini.

Skripsi dengan judul “Strategi Bersaing Bank BTN Kantor Cabang Syariah dalam Merespon Five Forces Industri Perbankan Syariah” merupakan studi kasus pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta. Karya ini berusaha untuk mendeskripsikan strategi yang diterapkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dalam menghadapi persaingan untuk kemudian dilakukan telaah kritis untuk menghasilkan formula strategi terbaik. Adapun pendekatan yang digunakan adalah metode lima kekuatan (*five forces*) yang diperkenalkan oleh Michael E. Porter sehingga analisisnya lebih menitikberatkan pada respon Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta terhadap *five forces* tersebut. Langkah pertama dengan melakukan identifikasi faktor internal sehingga dapat terbaca dengan jelas kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Selanjutnya, hasil dari identifikasi kekuatan dan kelemahan tersebut digunakan sebagai pijakan bagi perusahaan untuk merespon berbagai peluang dan ancaman hasil dari identifikasi faktor eksternal.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah berperan besar dalam penyelesaian skripsi ini.

1. Kedua orang tua tercinta Ayahanda Syarif dan Bunda Sunari yang telah memberikan kasih sayang dan dukungannya selama ini baik dukungan materiil maupun imateriil. Tak lupa pula kedua adik Wiwik dan Mitra yang ikut meramaikan suasana hati saat berada di rumah.
2. Bapak Drs. Suwarsono Muhammad, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang sekaligus selaku Dosen Pembimbing Skripsi (DPS) penulis. Selama dibawah bimbingan beliau, penulis telah banyak mendapatkan beragam ilmu baru khususnya yang berkaitan dengan manajemen strategik. Semoga Allah memberikan taufik dan hidayah-Nya dalam menjalankan tugas mengembangkan Fakultas Ekonomi dan bahkan UII secara keseluruhan ke arah yang lebih baik.
3. Bapak Hanan Wihasto, SE, MM selaku Kepala Cabang Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian. Rekan-rekan di Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta yang seperti Pak Eko Daniel, Pak Budi, Ch Ata *Account Officer*, Aida *Customer Service Officer*, Rani *Teller* serta rekan-rekan lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih banyak atas kerja samanya selama ini. Mohon maaf kalau terlalu sering merepotkan dan mengganggu jam kerja dengan “pertanyaan-pertanyaan usilnya.”

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	v
Abstrak	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	11
1.3 Batasan Masalah dan Asumsi	11
1.4 Tujuan Penelitian	12
1.5 Manfaat Penelitian	13
1.6 Metode Penelitian	14
1.7 Sistematika Penulisan	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA	21
2.1 Definisi Bank Syariah	21
2.2 Sejarah dan Perkembangan Perbankan Syariah	22
2.2.1 Sejarah Bank Syariah di Indonesia	25
2.2.2 Perbankan Syariah di Era Reformasi	27
2.3 Prinsip-prinsip dan Produk Bank Syariah	28
2.3.1 Prinsip-prinsip Bank Syariah	28
2.3.2 Produk Bank Syariah	37
2.4 Tujuan, Ciri-ciri, Keistimewaan, dan Perbedaan Bank Syariah dengan Bank Konvensional	45
2.4.1 Tujuan Bank Syariah	46
2.4.2 Ciri-ciri Bank Syariah	47
2.4.3 Keistimewaan Bank Syariah	49
2.4.4 Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional	50
2.5 Struktur Organisasi Bank Syariah	52
2.5.1 Struktur Dewan Syariah	52
2.5.2 Struktur Bank Umum dan Cabang Syariah dari Bank Konvensional	55
2.6 Manajemen Strategik	56
2.6.1 Definisi dan Komponen Manajemen Strategik	56
2.6.2 Manfaat Manajemen Strategik	58

2.6.3 Tingkatan Strategi	59
2.6.4 Analisa SWOT	59
2.6.4.1 Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan	60
2.6.4.2 Peluang dan Ancaman Perusahaan	65
2.7 Strategi Generik	74
2.7.1 Alternatif Strategi Generik	75
2.7.2 Syarat-syarat Strategi Generik	76
2.7.3 Terperangkap Di Tengah	78
2.7.4 Risiko Strategi Generik	79
BAB III GAMBARAN UMUM BANK BTN KANTOR CABANG SYARIAH YOGYAKARTA	81
3.1 Sejarah dan Dasar Pemikiran Berdirinya Perusahaan	81
3.2 Deskripsi Letak Geografis Perusahaan	83
3.3 Visi Misi dan Tujuan Perusahaan	85
3.4 Struktur Organisasi Perusahaan	88
3.5 Personalia Perusahaan	90
3.6 Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	92
3.7 Manajemen Kompensasi	94
3.8 Produk Perusahaan	97
BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN	103
4.1 Identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal	103
4.1.1 Faktor Internal Perusahaan	103
4.1.2 Faktor Eksternal Perusahaan	108
4.2 Analisa Struktur Industri	111
4.2.1 Ancaman Pendetang Baru (Threat of New Entrants)	112
4.2.2 Tingkat Rivalitas diantara para Pesaing yang Ada (Rivalry among Existing Firms)	118
4.2.3 Ancaman Produk Pengganti (Treath of Substitute Products or Services)	122
4.2.4 Kekuatan Tawar-menawar Pemasok (Bargaining Power of Suppliers)	123
4.2.5 Kekuatan Tawar-menawar Pembeli (Bargaining Power of Customers)	124
4.2.6 Penilaian Umum Lima Kekuatan Bersaing	125
4.3 Pembahasan Strategi Generik	128
4.3.1 Pemilihan Strategi Generik	128
4.3.2 Evaluasi Strategi Generik	130
4.4 Formulasi Strategi Generik	131
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	134
5.1 Kesimpulan	134
5.2 Saran	135
DAFTAR PUSTAKA	138

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Tabel Volume Pembiayaan Perbankan Syariah	4
1.2 Tabel Aset Perbankan Syariah	5
1.3 Tabel Pangsa Perbankan Syariah Terhadap Total Bank	6
2.1 Tabel Pendekatan Analisis	67
2.2 Tabel Syarat Strategi Generik	77
3.1 Tabel Komposisi Karyawan Berdasarkan Departemen / Bagian Jenis Kelamin dan Jenjang Pendidikan	91
3.2 Tabel Hari dan Jam Kerja	92
4.1 Tabel Kebijakan Terhadap Ancaman Pendatang Baru	117
4.2 Tabel Kebijakan Terhadap Tingkat Rivalitas diantara para Pesaing yang Ada	121
4.3 Tabel Kebijakan Terhadap Ancaman Produk Pengganti	122
4.4 Tabel Kebijakan Terhadap Kekuatan Tawar-menawar Pemasok	124
4.5 Tabel Kebijakan Terhadap Kekuatan Tawar-menawar Pembeli	125

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.3 Gambar Mekanisme Kerja Dewan Pengawas Syariah	53
2.4 Gambar Mekanisme Kerja Dewan Syariah Nasional	54
2.5 Gambar Struktur Bank Umum Syariah	55
2.6 Gambar Struktur Cabang Syariah dari Bank Konvensional	56
2.7 Gambar Komponen Pokok Manajemen Strategik	58
2.8 Gambar Rantai Nilai Generik	62
2.9 Gambar Analisa Lingkungan Bisnis	66
3.1 Gambar Struktur Organisasi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta	89
4.1 Gambar Lima Kekuatan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta	126
4.2 Gambar Unsur Lima Kekuatan Industri Perbankan Syariah Di Yogyakarta	127
4.3 Gambar Alternatif Strategi Generik	133

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
I. Surat Permohonan Izin Penelitian	142
II. Kuisisioner Penelitian	143
III. Surat Keterangan Penelitian	155

4. Jurnalis Farid, SE (Sarjana Ekonomika) sebagai rekan seperjuangan dalam *brain storming* dan menjelajah dunia wacana.
5. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada rekan-rekan di Lembaga Pers Mahasiswa Ekonomika khususnya periode 2003-2004, seluruh kolega di HMI FE UII khususnya periode 2003-2004 dan *ikhwan akhwat* di HMI Cabang Yogyakarta khususnya periode 2004-2005 dibawah kepemimpinan Azwar, SH (Sarjana Himpunan). Semoga kita tetap berada dalam kebersamaan dan kebenaran.

Selain sebagai syarat untuk memenuhi ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata – 1 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, harapannya semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai bahan pertimbangan dalam formulasi strategi perusahaan berdasarkan pada hasil penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan (*research-based policy making*). Terakhir, penulis sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang konstruktif untuk memperkaya khasanah keilmuan yang insya Allah bermanfaat dimasa yang akan datang.

Wassalamu 'alaikum wr.wb

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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

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

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

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

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

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

Tabel 1.1
Volume Pembiayaan Perbankan Syariah

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

Sumber: Statistik Perbankan Syariah Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia

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

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

Tabel 1.2
Aset Perbankan Syariah

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

Sumber: Statistik Perbankan Syariah Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia

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

Tabel 1.3
Pangsa Perbankan Syariah Terhadap Total Bank
Posisi Juni 2005

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

Sumber: Statistik Perbankan Syariah Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

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

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

1.3 Batasan Masalah dan Asumsi

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

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

1.4 Tujuan Penelitian

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

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

1.5 Manfaat Penelitian

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

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

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

2. Bagi Peneliti

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

3. Bagi Peneliti Lain

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

4. Ilmu Pengetahuan

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

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

1.6 Metode Penelitian

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

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

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

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

1. Data Primer (Primary Data)

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

a. Angket (Questionnaire)

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

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

b. Wawancara (Interview)

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

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

1) Wawancara Personal (Personal Interviews)

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

2) Wawancara melalui Telepon (Telephone Interviews)

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

2. Data Sekunder (Secondary Data)

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

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

a. Data Internal (Internal and Proprietary Data)

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

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

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

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

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

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

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

1.7 Sistematika Penulisan

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

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan teori-teori yang menjadi landasan dalam penelitian. Pembahasan teori memuat sejarah perbankan baik konvensional maupun

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 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 mengamanatkan 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 membebankan 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 invesment)

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 (*muh'al 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 *muh'al '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 penghimpunan 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 kemandirian 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 fiqh 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

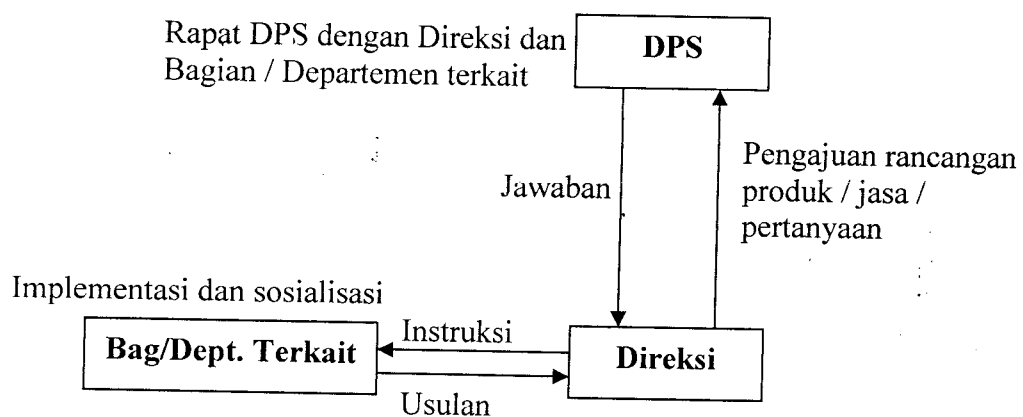
Salah satu unsur yang membedakan bank syariah dengan bank konvensional adalah keberadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS) dalam struktur organisasi bank. DPS bertugas mengawasi operasionalisasi bank dan produk-produk agar sesuai dengan ketentuan syariah. Secara struktural biasanya DPS sejajar dengan Dewan 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:

Gambar 2.1
Mekanisme Kerja Dewan Pengawas Syariah



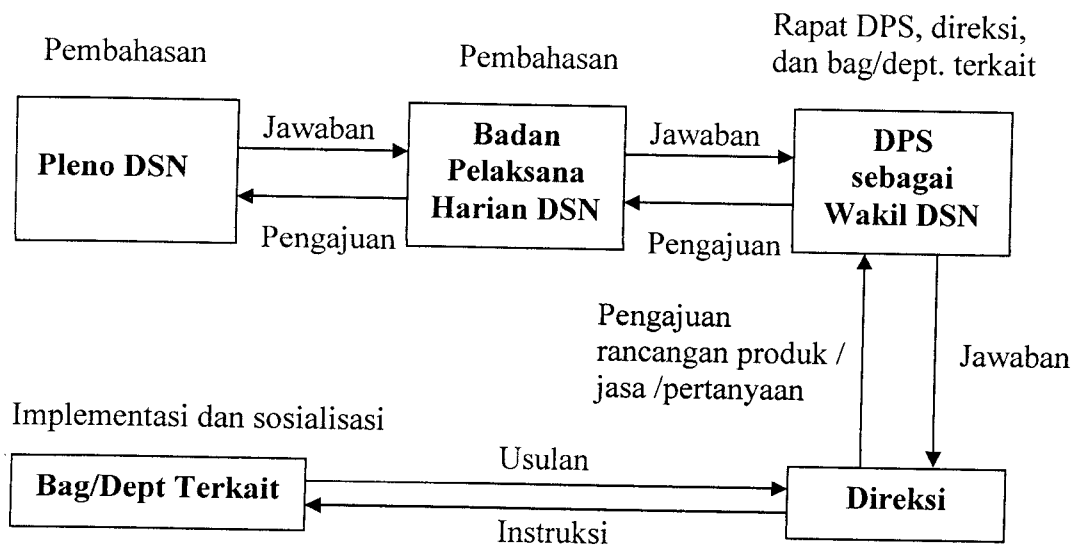
Sumber: Sudarsono (2003, hlm. 43)

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:

Gambar 2.2
Mekanisme Kerja Dewan Syariah Nasional

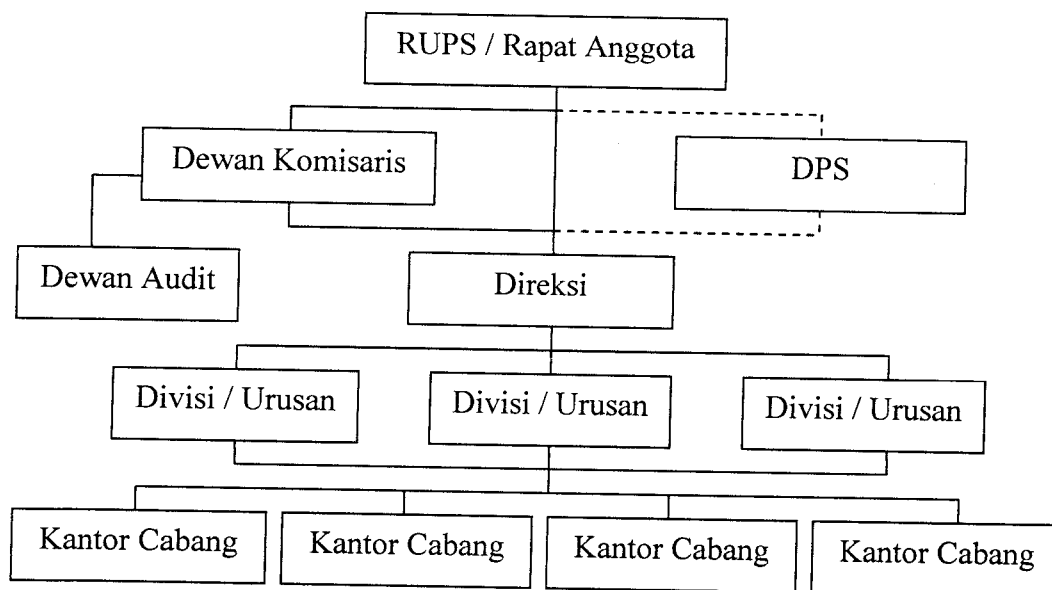


Sumber: Sudarsono (2003, hlm. 44)

2.5.2 Struktur Bank Umum dan Cabang Syariah dari Bank Konvensional

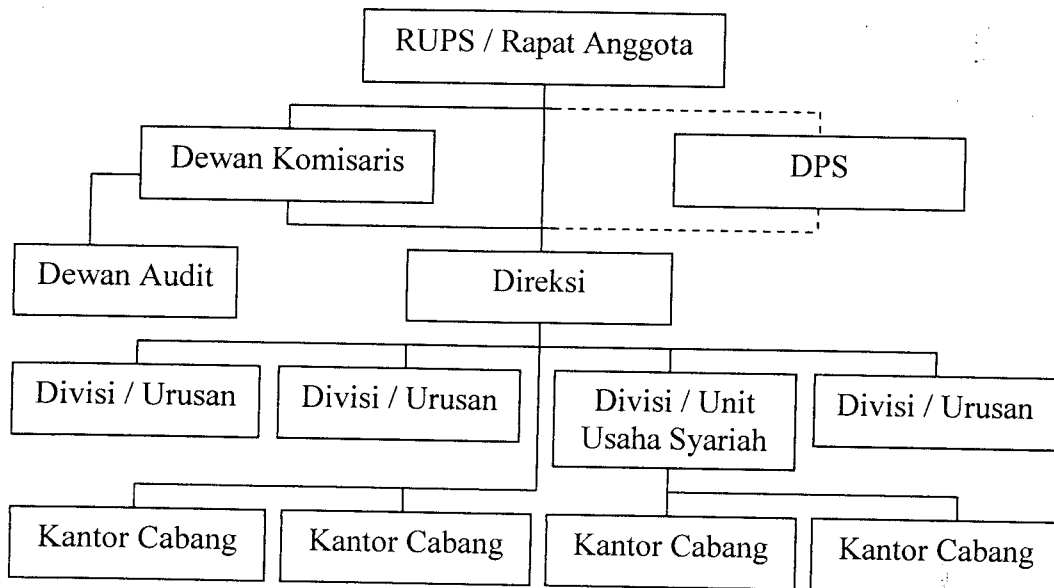
Bank umum syariah wajib memiliki DPS dalam struktur yang ditempatkan di kantor pusat bank tersebut, bagi bank konvensional yang membuka kantor cabang syariah diwajibkan memiliki DPS dan Unit Usaha Syariah (UUS). UUS ini merupakan satuan kerja di kantor pusat bank umum konvensional yang berfungsi sebagai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

Gambar 2.3
Struktur Bank Umum Syariah



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

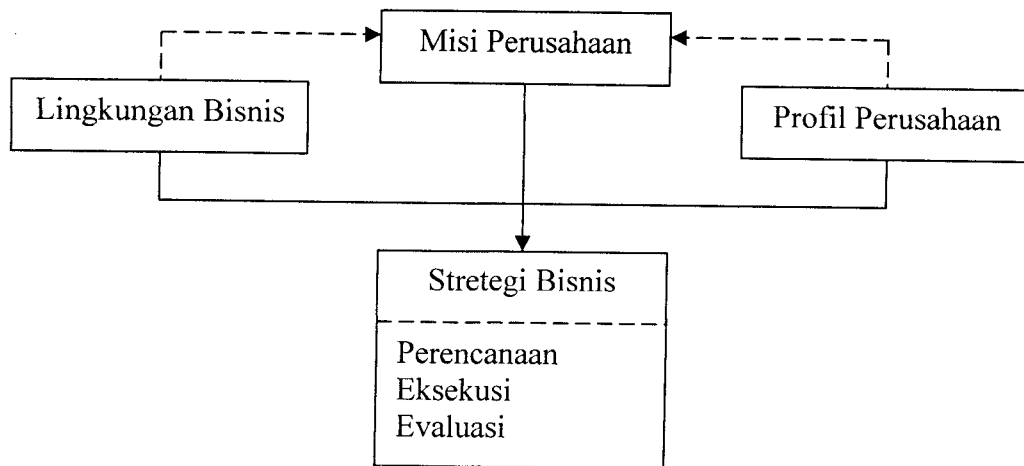
Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. (Muhammad, 2002, hlm. 6). Guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan manajemen perlu memperhatikan 2 (dua) faktor yaitu faktor eksternal yang *uncontrolable* 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),

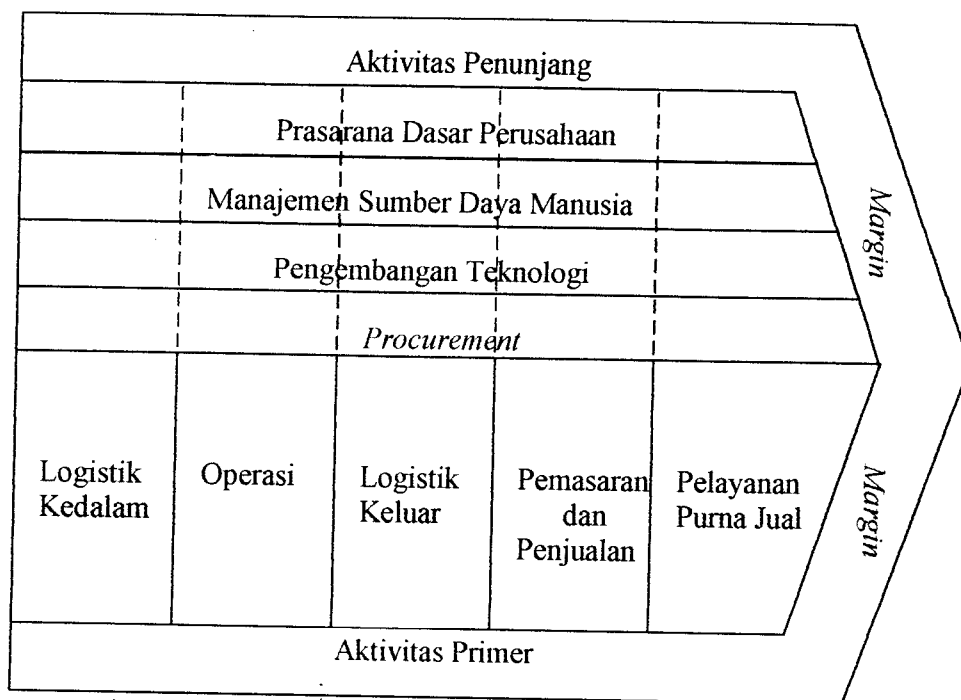
riset dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan.

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 pengubahan 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

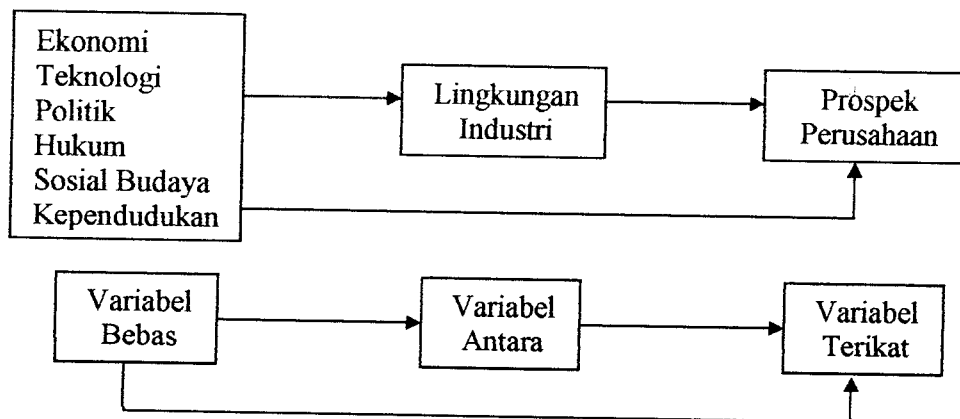
Wahyudi (1996, hlm. 68-69) mendefinisikan peluang (*opportunities*) sebagai situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Sebaliknya, ancaman (*threats*) adalah situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Peluang dan ancaman muncul dari adanya faktor eksternal 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.

BAB III
GAMBARAN UMUM BANK BTN
KANTOR CABANG SYARIAH YOGYAKARTA

3.1 Sejarah Singkat dan Dasar Pemikiran Berdirinya Perusahaan

Bank BTN merupakan salah satu lembaga perbankan milik pemerintah yang telah lama eksis dalam beberapa dasawarsa ini. Dalam industri perbankan di Indonesia, Bank BTN telah mampu memposisikan diri sebagai bank yang *concern* dalam pembiayaan perumahan. Keberadaannya selama 55 tahun berkiprah dalam industri perbankan nasional membuat Bank BTN semakin berpengalaman untuk menyediakan layanan perbankan yang terbaik bagi para nasabahnya. Berbekal pengalaman itulah melalui produk unggulannya yaitu Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Bank BTN membuktikan komitmennya pada penyaluran kredit perumahan khususnya perumahan bagi kelas menengah ke bawah.

Semenjak wacana ekonomi Islam berkembang di Indonesia, Bank BTN mulai melihat itu sebagai sebuah peluang bisnis yang prospektif. Upaya yang dilakukan Bank BTN adalah dengan membuka unit usaha menggunakan sistem syariah. Jadi sebenarnya pembukaan unit usaha syariah sudah lama direncanakan oleh pihak manajemen Bank BTN akan tetapi rencana tersebut dapat dilaksanakan setelah restrukturisasi selesai. Ada dua alasan fundamental yang menjadi latar belakang latar belakang Bank BTN untuk membuka unit usaha syariah. Pertama, adanya kesadaran umat Islam khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk memanfaatkan sistem perbankan syariah. Kedua, komitmen Bank BTN untuk

memberikan layanan yang terbaik bagi masyarakat terutama masyarakat yang membutuhkan jasa keuangan syariah. Atas dasar latar belakang tersebut maka Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Bank BTN pada tanggal 16 Januari 2004 tentang Pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tahun 2004, mengamanatkan pembentukan Unit Syariah Bank BTN.

Untuk menindaklanjuti hasil-hasil keputusan RUPS tersebut, maka pada tanggal 4 November 2004 Bank BTN telah membentuk Unit Usaha Syariah (UUS). Unit usaha syariah ini bertugas mengelola unit bisnis perbankan berdasarkan prinsip syariah. Pada saat itu pula sekaligus menunjuk lembaga konsultan untuk mendampingi pembentukan UUS Bank BTN yaitu PT. Batasa Tazkia. Pembentukan unit bisnis tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas layanan sebagai bukti komitmen Bank BTN kepada nasabah melalui penyediaan alternatif layanan secara *dual banking system*.

Yogyakarta merupakan salah satu kota yang menjadi prioritas Bank BTN dalam mengembangkan unit usaha syariah. Setelah melalui proses studi kelayakan dan analisa dari konsultan terhadap potensi-potensi perekonomian yang membutuhkan layanan perbankan syariah khususnya dalam penyaluran kredit perumahan, Yogyakarta dipandang memiliki potensi perkembangan industri perbankan syariah yang menjanjikan. Langkah ini ditempuh Bank BTN untuk memperluas jaringan guna memberikan pelayanan terbaik kepada nasabahnya.

Ahirnya baru pada tanggal 4 April 2005 secara resmi dibuka Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta. Pembukaan tersebut dilakukan melalui serangkaian seremonial dan penandatanganan prasasti yang dilakukan secara

langsung oleh Bapak Kodradi selaku Direktur Utama Bank BTN. Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta merupakan kantor cabang syariah yang keempat setelah sebelumnya dibuka di Jakarta, Bandung, dan Surabaya. Target Bank BTN sampai dengan tahun 2007 sudah ada 20 kantor cabang syariah di 20 kota di Indonesia. Kehadiran Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dengan sendirinya akan membuat industri perbankan baik perbankan syariah maupun perbankan konvensional di Yogyakarta menjadi semakin semarak.

3.2 Deskripsi Letak Geografis Perusahaan

Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta menempati kantor yang berlokasi di Jalan Bakri Nomor 1 Ring Road Utara Condong Catur Kecamatan Depok Kabupaten Sleman DIY. Adapun nomor telepon yang dapat dihubungi adalah di (0274) 7499742, 7499743, fax 7499741. Kantor dengan bangunan berlantai dua yang berukuran 480 M² menempati areal di atas lahan seluas 620 M² berada dalam kawasan Yogyakarta bagian Utara. Secara geografis, lokasi tersebut menguntungkan karena sangat strategis walaupun tidak berada tepat di depan jalan raya akan tetapi tidak terlalu jauh dengan jalan besar, hanya sekitar 10 meter saja. Lokasi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta masih dapat terjangkau dengan kendaraan umum yang melintasi sepanjang Jalan Ring Road Utara. Selain itu bangunan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta hampir dapat dipastikan masih dapat terlihat dengan jelas oleh setiap orang yang berlalu-lalang melintasi Jalan Ring Road Utara tersebut.

Alasan paling kuat yang menjadi faktor penentu dalam pemilihan lokasi kantor Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta adalah faktor kedekatan dengan pelanggan yang dalam hal ini adalah nasabah. Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta memandang bahwa kawasan Yogyakarta bagian Utara tepatnya berada di Kabupaten Sleman merupakan kawasan yang memiliki potensi ekonomi paling besar jika dibandingkan dengan kabupaten-kabupaten lain di Propinsi DIY. Anggapan tersebut bukan hanya berdasarkan intuisi belaka tetapi atas dasar penelitian yang dilakukan oleh lembaga konsultan Karim Business Consulting (KBC) dari Jakarta untuk mendapatkan gambaran lokasi secara obyektif. Hasil penelitian dari lembaga konsultan tersebut menyatakan bahwa Kabupaten Sleman merupakan kawasan yang paling potensial untuk penyediaan layanan perbankan syariah khususnya dalam penyaluran kredit perumahan dibandingkan dengan kabupaten-kabupaten lain di Propinsi DIY.

Selain pertimbangan faktor tersebut diatas, terdapat juga faktor lain berupa faktor kebetulan dalam penentuan lokasi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta. Faktor kebetulan yang dimaksudkan tersebut adalah adanya status kepemilikan Bank BTN terhadap bangunan yang sekarang ditempati oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta. Status kepemilikan tersebut sudah sejak lama jauh sebelum ada rencana pembukaan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta. Selebihnya adalah faktor-faktor lain yang sifatnya hanya sebagai penunjang dalam penentuan lokasi perusahaan seperti akses ke sarana transportasi, akses ke jaringan telekomunikasi, dan ketersediaan infrastruktur lain yang dipandang dapat mendukung operasional perbankan.

3.3 Visi Misi dan Tujuan Perusahaan

Visi adalah pandangan atau wawasan luas manajemen mengenai kondisi yang meliputi 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 perusahaan merupakan gambaran cita-cita ideal pada waktu yang akan datang sehingga manajemen dapat merumuskan berbagai tujuan perusahaan baik tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Menurut pandangan Kotler (2002, hlm. 76) rumusan visi misi perusahaan harus dapat menggambarkan beberapa hal antara lain: 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.

Visi Bank BTN Kantor Syariah Yogyakarta adalah “Menjadi Bank Syariah Terkemuka, Sehat dan Menguntungkan dalam Penyediaan Jasa Keuangan Syariah dan Mengutamakan Kemashlahatan Bersama” sedangkan misinya antara lain:

1. Mendukung sasaran pencapaian laba usaha BTN
2. 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.

3. Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah sehingga dapat meningkatkan ketahanan BTN dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha serta meningkatkan *shareholders value*.
4. Memberi keseimbangan dalam pemenuhan kepentingan segenap *stakeholders* serta memberikan ketentraman pada karyawan dan nasabah.

Tujuan adalah target-target atau hasil-hasil yang lebih spesifik yang ingin dicapai oleh organisasi dalam kesatuan waktu tertentu. Tujuan ini harus disusun sebagai turunan (derivasi) dari fokus pencapaian visi dan misi. (Supriyono, 1998, hlm. 43). Adapun yang menjadi tujuan dari pendirian Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan daya saing melalui penyediaan alternatif layanan perbankan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah.
2. Memperluas jangkauan pasar, yaitu segmen masyarakat yang menghendaki layanan perbankan berdasarkan prinsip syariah
3. Mempertahankan loyalitas sebagian nasabah Bank BTN yang menghendaki layanan transaksi perbankan berdasarkan prinsip syariah.

Manajemen perlu memahami arah perusahaan yang diinginkan sebelum mulai melangkah ke arah visi, misi, dan tujuan tersebut. Proses *pengejawantahan* kata-kata mulia dalam rumusan visi, misi, dan tujuan akan sangat menentukan kemampuan perusahaan untuk mencapai kesuksesan di masa depan. Deskripsi lebih lanjut tentang visi, misi, dan tujuan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dipaparkan dalam beberapa paragraf berikut ini.

Persepsi yang berkembang di masyarakat luas tentang *positioning* dan *segmenting* Bank BTN adalah sebuah bank yang memberikan layanan perbankan dalam sektor pembiayaan perumahan. Adanya *image* yang sudah sejak lama berkembang seperti itu akan tetap dipertahankan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta selaku unit bisnis dari Bank BTN. Saat ini *core business* yang dilakukan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta adalah pembiayaan untuk sektor perumahan. Bisnis dalam pembiayaan sektor perumahan telah menjadi komitmen jangka panjang seluruh jajaran manajemen Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta.

Aktivitas bisnis pembiayaan sektor perumahan melibatkan banyak pihak diantaranya masyarakat yang ingin mendapatkan rumah, pengembang perumahan (*developer*) maupun pihak-pihak yang akan membangun dan menjual rumah. Pihak-pihak inilah yang potensial untuk menjadi nasabah Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta. Sebagai sebuah bank yang mengusung nama besar Islam, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta akan menawarkan nilai lebih kepada para nasabahnya berupa nilai-nilai syariah yang terdapat dalam ajaran Islam khususnya dalam segala aktivitas ber-*muamalah*. Nilai-nilai syariah Islam yang dimaksudkan tersebut adalah segala nilai lebih yang didapatkan oleh nasabah yang akan memberikan kemanfaatan dunia dan akhirat serta ikut berpartisipasi dalam mendidik masyarakat luas untuk mulai meninggalkan segala jenis transaksi ribawi dalam aktivitas ekonomi umat. Selain itu Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta menawarkan fasilitas layanan yang unggul yakni layanan yang cepat sebagai bentuk profesionalisme kerja dan menggunakan

prinsip kekeluargaan. Prinsip kekeluargaan ini akan menjadi ciri khas layanan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dimana setiap produk perbankan yang ditawarkan tidak hanya berorientasi pada keuntungan semata-mata tetapi juga membangun *silaturahmi* dengan para nasabahnya untuk menjaga *relationship* yang berjangka panjang.

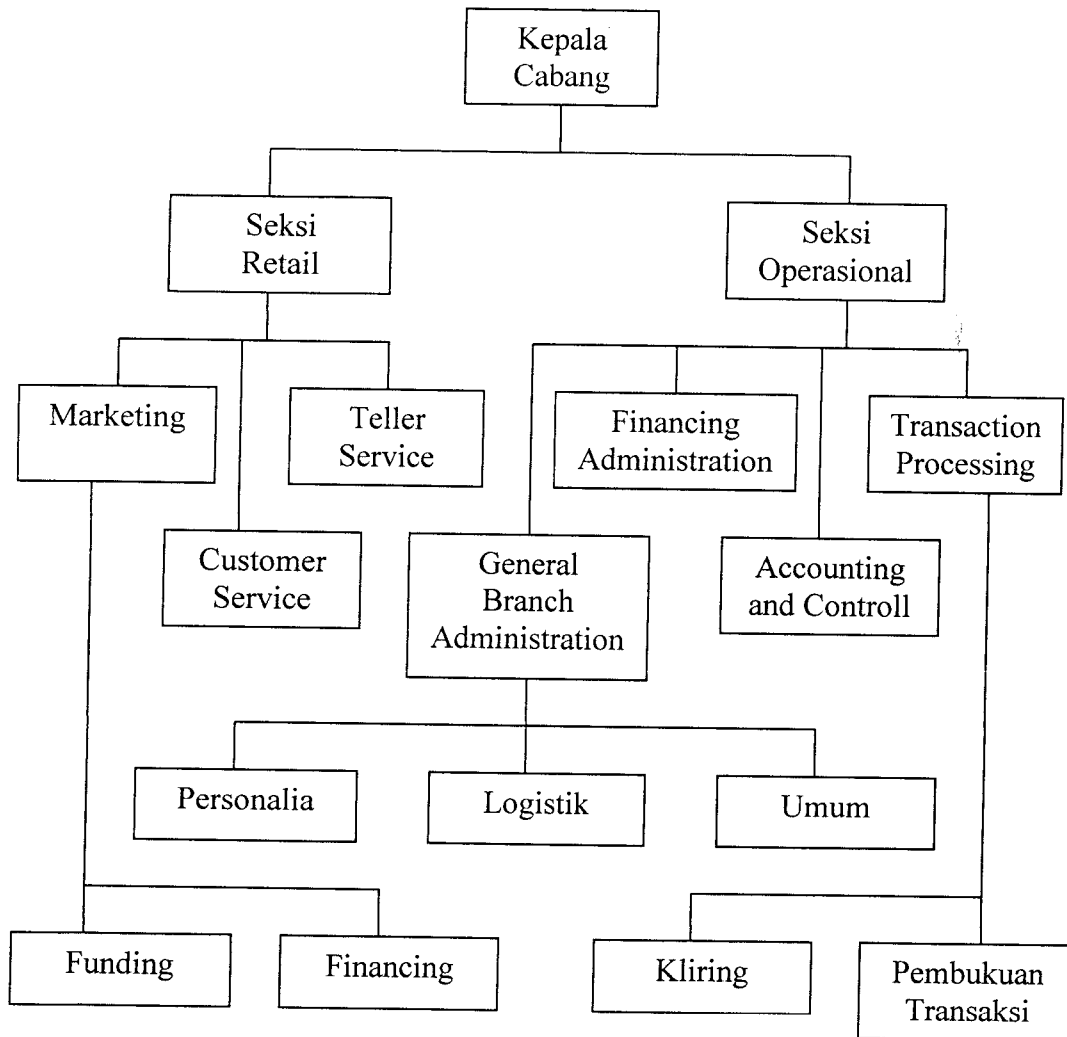
Melalui langkah-langkah itulah Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta ingin menjadi institusi bisnis Islam yang tidak hanya sekedar memberikan layanan perbankan saja tetapi layanan perbankan yang unggul. Harapan besarnya, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dapat menjadi sebuah institusi bisnis Islam yang dapat berdiri sendiri tidak tergantung pada institusi bisnis manapun, lebih berdaya saing dalam hal layanan. Tak ketinggalan pula misi dakwah dengan mendidik masyarakat luas untuk melakukan bisnis secara jujur dan transparan yang berarti tidak hanya terbuka dalam hal kelebihan-kelebihannya saja tetapi juga dalam hal kelemahan-kelemahan yang dimiliki karena akan menjadi *feed beck* untuk evaluasi di waktu yang akan datang.

3.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Sama halnya dengan perusahaan-perusahaan lain, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta memiliki struktur organisasi. Dalam proses penyusunan struktur organisasi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta memperhatikan 2 (dua) aspek utama yaitu departementasi dan pembagian kerja. Handoko (1998, hlm. 167) mendefinisikan departementasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan

saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Pembagian kerja didefinisikan sebagai perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggungjawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.

Gambar 3.1
Struktur Organisasi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta



Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan gambar 3.1 di atas dapat dicermati bahwa secara struktural, hirarkhi struktur organisasi Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dimulai dari struktur yang tertinggi yaitu Kepala Cabang yang langsung

membawahi 2 (dua) orang kepala seksi yaitu Kepala Seksi Retail dan Kepala Seksi Operasi. Masing-masing Kepala Seksi langsung membawahi beberapa departemen. Kepala Seksi Retail membawahi tiga departemen yaitu Marketing, Customer Service, dan Teller Service. Kepala Seksi Operation membawahi empat departemen yaitu Financing Administration, General Branch Administration, Transaction Processing, dan Accounting and Controll.

3.5 Personalia Perusahaan

Seluruh karyawan yang bekerja di Bank.BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta berjumlah 11 orang yang terdiri dari karyawan tetap sebanyak tiga orang dan sebanyak sembilan orang berstatus sebagai karyawan kontrak. Masa kontrak karyawan berlangsung selama setahun untuk kemudian dievaluasi pada akhir masa kontrak. Jika prestasi kerjanya sampai dengan akhir masa kontrak dipandang bagus maka akan diangkat menjadi karyawan tetap. Komposisi karyawan berdasarkan jenis kelamin terdiri atas karyawan laki-laki sebanyak tujuh orang dan karyawan perempuan sebanyak empat orang. Berdasarkan jenjang pendidikan komposisinya terdiri atas karyawan dengan pendidikan strata – 2 sebanyak dua orang, strata – 1 sebanyak tujuh orang dan diploma – 3 berjumlah dua orang. Apabila disajikan dalam bentuk tabel dapat dilihat sebagai berikut ini:

Tabel 3.1
Komposisi Karyawan Berdasarkan Departemen / Bagian
Jenis Kelamin dan Jenjang Pendidikan

Departemen / Bagian	Jenis kelamin		Jenjang Pendidikan		
	Pria	Wanita	D 3	S 1	S 2
Pemimpin Cabang	1	-			1
Kepala Seksi	2	-		1	1
Marketing	2	-	1	1	
General Branch Administration	1	-		1	
Accounting	1	-	1		
Teller	-	2		2	
Customer Service	-	1		1	
Financing Administration	-	1		1	

Sumber: Data Primer Diolah

Hari kerja sebanyak lima hari per minggu dimulai dari hari Senin sampai hari Jumat. Untuk jam kerja dimulai dari pukul 07.30 sampai pukul 16.30 setiap hari kerjanya dengan diselingi waktu untuk istirahat siang dari pukul 12.00 sampai pukul 13.00 setiap harinya kecuali untuk hari Jumat yang dimulai pada pukul 11.00 sampai pukul 13.00. Jika disajikan dalam bentuk tabel akan terlihat sebagai berikut:

Tabel 3.2
Hari dan Jam Kerja

Hari Kerja	Jam Kerja	Jam Istirahat
Senin	07.30 – 16.30	12.00 – 13.00
Selasa	07.30 – 16.30	12.00 – 13.00
Rabu	07.30 – 16.30	12.00 – 13.00
Kamis	07.30 – 16.30	12.00 – 13.00
Jumat	07.30 – 16.30	11.00 – 13.00

Sumber: Data Primer Diolah

3.6 Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

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. Dengan demikian pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan. (Tulus, 1995, hlm. 88-89). Terdapat dua metode yang dapat dilaksanakan dalam pelatihan dan pengembangan (*training and development*) yaitu metode *on the job training* dan metode *off the job training*. Metode *on the job training* adalah. Metode *off the job training* adalah.

Pelatihan dan pengembangan memakan waktu dan dana yang tidak sedikit, namun hampir semua perusahaan melaksanakannya. Biaya yang dikeluarkan untuk berbagai program pelatihan dan pengembangan tersebut dianggap sebagai

investasi dalam sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan ini tidak hanya berlaku bagi karyawan baru tetapi juga karyawan lama yang memerlukan latihan untuk mengurangi kebiasaan-kebiasaan buruk atau untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Demikian pula halnya yang dilakukan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta. Terdapat dua metode pelatihan dan pengembangan (*training and development*) yang diterapkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta yaitu metode *on the job training* dan metode *off the job training*. Pada awal masa setelah *recruitment* seluruh karyawan baru diwajibkan untuk mengikuti pelatihan menggunakan metode *off the job training* yang dilaksanakan di Jakarta. Metode *off the job training* juga diberlakukan oleh Bank BTN secara berkala untuk meningkatkan kapasitas pribadi seluruh karyawan. Program pelatihan dan pengembangan dilakukan secara serentak oleh seluruh Kantor Cabang Syariah di seluruh Indonesia yang dilaksanakan dibawah koordinasi Bank BTN pusat. Bank BTN telah menjalin kerja sama dengan Karim Business Consulting (KBC), Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI), dan Batasa Tazkia.

Lembaga-lembaga tersebut telah dipercaya dan menjadi mitra Bank BTN untuk menangani pelatihan dan pengembangan menggunakan *metode off the job training* bagi karyawan Bank BTN Kantor Cabang Syariah di seluruh Indonesia. Pelatihan dan pengembangan karyawan yang menggunakan *metode on the job training* kerja dilaksanakan melalui kerja sama dengan Bank BRI Syariah. Seluruh karyawan yang menjadi peserta pelatihan dengan *metode on the job training* ini

dilibatkan dalam berbagai kegiatan kantor di bawah supervisi para karyawan Bank BRI Syariah yang sudah berpengalaman. Melalui kedua metode tersebut diharapkan dapat menutup gap antara kecakapan karyawan dengan permintaan jabatan serta diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja-kerja karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu terdapat pula manfaat pribadi yakni manfaat karir jangka panjang yang membantu karyawan untuk diberikan tanggung jawab yang lebih besar yang waktu yang akan datang.

3.7 Manajemen Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas kerja-kerja yang dilakukan. Program-program kompensasi sangat penting tidak hanya bagi karyawan tetapi bagi perusahaan karena akan mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Bagi karyawan, kompensasi akan mencerminkan ukuran nilai karya diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat yang akan menentukan skala kehidupan, status, dan martabat karyawan. Hal ini didasarkan bahwa kompensasi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. (Handoko, 1998, hlm. 155).

Ada 7 (tujuh) macam kompensasi yang dapat diterima oleh seluruh karyawan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan tergantung pada jenjang pendidikan, pengalaman kerja, status hubungan ketenagakerjaan apakah sebagai karyawan tetap atau karyawan

kontrak, masa kerja di perusahaan, prestasi kerja. Adapun ketujuh jenis kompensasi tersebut antara lain:

1. Gaji

Jenis kompensasi dalam bentuk gaji adalah kompensasi yang diberikan secara rutin setiap bulan kepada seluruh karyawan. Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta memberlakukan kebijakan pemberian gaji kepada seluruh karyawannya pada akhir bulan setiap bulannya. Khusus bagi karyawan kontrak, gaji yang dapat diterima sebanyak 80 % dari gaji yang seharusnya diterima jika menjadi karyawan tetap.

2. Uang Lembur

Ada kalanya sebagian volume pekerjaan kantor tidak dapat diselesaikan sesuai dengan jam kerja dan hari kerja dalam kondisi normal. Kebijakan yang ditempuh untuk mengatasi hal itu adalah dengan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan kantor tersebut diluar jam kerja dan hari kerja yakni dengan cara lembur. Setiap karyawan yang melakukan kerja lembur diberikan kompensasi uang lembur yang besarnya ditentukan per jam. Besarnya kompensasi kerja lembur untuk waktu lembur pada hari biasa berbeda dengan waktu lembur pada saat hari libur. Jika kerja lembur dilakukan pada hari libur maka besarnya kompensasi yang diterima karyawan lebih besar maksimal 100 % tergantung pada tingkat kerumitan pekerjaannya.

3. Tunjangan Kesehatan

Kompensasi dalam bentuk tunjangan kesehatan diberikan kepada seluruh karyawan yang menderita sakit. Bentuknya berbagai macam mulai dari biaya berobat ke rumah sakit yang telah ditunjuk maupun biaya obat-obatan bahkan termasuk biaya opname saat dirawat di rumah sakit.

4. Tunjangan Hari Raya (THR)

Tunjangan ini diberikan kepada seluruh karyawan saat menjelang Hari Raya Idul Fitri. Jenis kompensasi ini merupakan salah satu wujud empati Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta kepada seluruh kayawannya untuk merayakan salah satu hari raya bagi umat Islam yaitu Idul Fitri.

5. Tunjangan Cuti

Tunjangan cuti merupakan kompensasi yang dapat diterima karyawan karena berbagai hal sehingga karyawan tersebut tidak dapat melaksanakan pekerjaan-pekerjaan kantor. Adanya tunjangan cuti ini memungkinkan karyawan yang mengambil cuti masih dapat menerima kompensasi walaupun tidak masuk kantor. Cuti karyawan dapat terjadi misalnya saja seperti cuti hamil dan melahirkan bagi karyawan wanita, cuti menikah dan lain-lain.

6. Bonus

Kompensasi bonus adalah kompensasi yang diberikan kepada seluruh karyawan karena Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta telah berhasil melebihi target-target tertentu. Kompensasi ini merupakan bentuk insentif untuk mendorong agar seluruh karyawan dapat bekerja dengan *performance* terbaiknya.

7. Bea Siswa

Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta memberikan kesempatan kepada seluruh karyawannya untuk mengajukan bea siswa pendidikan. Program bea siswa ini dilakukan oleh Bank BTN Kantor Pusat sedangkan seluruh kantor cabang se-Indonesia diberikan kesempatan untuk mendelegasikan karyawannya untuk mengikuti program tersebut dengan sebelumnya melalui beberapa tahap seleksi.

3.8 Produk Perusahaan

Produk yang ditawarkan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta secara garis besar meliputi produk pembiayaan (*financing*), produk penghimpun dana (*funding*), dan produk jasa (*service*). Adapun secara rinci ketiga kategori produk tersebut adalah sebagai berikut:

1. Produk penghimpun dana (*Funding*)

Produk penghimpun dana (*funding*) bank syariah didisarkan atas prinsip *wadiah* dan prinsip *mudharabah*. Produk penghimpun dana yang saat ini ditawarkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta terdiri atas 4 (empat) macam, antara lain:

a. Giro Batara *Wadiah*

Rekening giro batara *wadiah* yang ditawarkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta menggunakan prinsip *wadiah dhamamah* yang berarti pihak bank dapat memanfaatkan harta titipan tersebut dengan atau tanpa izin pemegang rekening giro dan oleh karenanya bank bertanggungjawab atas keutuhan harta titipan nasabah rekening giro.

Keuntungan yang diperoleh bank atas pemanfaatan dana rekening giro menjadi hak Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta tetapi pihak bank dapat memberikan bonus yang kompetitif sebagai insentif kepada pemegang rekening giro.

b. Tabungan Batara Wadiah

Sama halnya dengan rekening giro, rekening tabungan *wadiah* yang ditawarkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta juga menggunakan prinsip *wadiah dhamamah*. Selain mendapatkan insentif berupa bonus, keistimewaan rekening tabungan *wadiah* ini adalah tidak membebankan biaya administrasi pemeliharaan rekening sedikitpun. Keistimewaan lain yang ditawarkan adalah kemudahan pembukaan rekening yaitu cukup dengan setoran awal Rp 50.000,- sudah dapat membuka rekening tabungan *wadiah*. Angka tersebut juga menjadi saldo minimal yang harus dipertahankan oleh nasabah agar rekeningnya tidak ditutup secara otomatis oleh bank.

c. Tabungan Batara Mudharabah

Selain tabungan batara *wadiah*, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta juga menawarkan tabungan yang menggunakan prinsip *mudharabah* yaitu tabungan batara *mudharabah*. Dana yang disimpan dalam rekening tabungan ini akan dikelola pihak bank untuk mendapatkan keuntungan sehingga bank akan memberikan sebagian keuntungan tersebut berupa bagi hasil dimana nisbah bagi hasilnya ditentukan sesuai dengan kesepakatan bersama antara nasabah dengan pihak bank. Biaya

administrasi pemeliharaan rekening tabungan batara *mudharabah* ini hanya Rp 2.500,- per bulan namun jika besarnya bagi hasil yang diterima nasabah kurang dari nominal tersebut maka biaya administrasi pemeliharaan rekening hanya sebesar bagi hasil tersebut. Untuk membuka rekening tabungan *mudharabah*, cukup dengan setoran awal sebesar Rp 100.000,- saja. Nominal tersebut juga merupakan saldo minimum yang harus dipertahankan nasabah agar rekening tidak ditutup secara otomatis.

d. Deposito Batara Mudharabah

Produk penghimpun dana berupa rekening deposito batara *mudharabah* yang ditawarkan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta pada dasarnya hampir sama dengan rekening tabungan *mudharabah*. Perbedaannya hanya pada waktu pengambilan / pencairan dana tersebut oleh nasabah yang waktunya ditentukan sesuai dengan kesepakatan bersama antara pihak bank dengan nasabah.

2. Produk Pembiayaan (*Financing*)

Produk pembiayaan (*financing*) bank syariah didasarkan atas prinsip jual beli (*bai'*), prinsip sewa (*ijarah*), prinsip bagi hasil (*syirkah*). Produk pembiayaan yang saat ini ditawarkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta terdiri atas 4 (empat) macam yaitu:

a. Murabahah Pemilikan Rumah

Produk pembiayaan *murabahah* pemilikan rumah adalah pengganti dari Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yang ditawarkan oleh bank konvensional, oleh karena itu produk pembiayaan ini juga disebut sebagai KPR Syariah.

Produk ini menggunakan prinsip jual beli (*bai'*) dimana Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta akan menjual rumah baik dari *developer* maupun pihak lain kepada nasabah yang mengajukan pembiayaan. Harga jual ditentukan berdasarkan harga beli oleh bank yang ditambah dengan keuntungan (*margin*) dimana pihak bank wajib memberitahukan tingkat keuntungan yang ditetapkan.

b. Murabahah Pemilikan Kendaraan Bermotor

Produk pembiayaan yang juga ditawarkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta ini sama dengan *murabahah* pemilikan rumah. Perbedaannya hanya pada obyek pembiayaan yaitu jika dalam *murabahah* pemilikan rumah yang menjadi obyek pembiayaan berupa rumah maka dalam *murabahah* kendaraan bermotor yang menjadi obyek pembiayaannya adalah kendaraan bermotor.

c. Mudharabah Modal Kerja

Pembiayaan *mudharabah* modal kerja menggunakan prinsip bagi hasil (*syirkah*). Dalam pembiayaan ini Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta membuat perjanjian dengan nasabah bahwa pihak bank akan menanggung seluruh kebutuhan modal kerja proyek / usaha nasabah dan nasabah yang dalam hal ini sebagai pengusaha bersedia untuk mengelola proyek tersebut dengan bagi hasil sesuai dengan perjanjian. Pihak bank tidak dibenarkan membuat usulan dan pengawasan, jika proyek mengalami kerugian maka akan ditanggung oleh pihak bank selama bukan diakibatkan oleh penyelewengan dan penyalahgunaan pengusaha. Dengan demikian

bank hanya menyediakan seluruh modal sedangkan nasabah menyediakan usaha dan manajemennya. *Murabahah* modal kerja yang ditawarkan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta berlaku untuk semua sektor, tidak terbatas pada sektor perumahan saja.

d. Musyarakah Modal Kerja Konstruksi

Pembiayaan *musyarakah* modal kerja konstruksi menggunakan prinsip bagi hasil (*syirkah*). Dalam pembiayaan ini baik Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta maupun nasabah sama-sama menyediakan dana untuk membiayai suatu usaha / proyek yang dalam hal ini dikhususkan pada proyek konstruksi perumahan. Pembagian keuntungan bagi hasil tidak harus sama dengan kontribusi modal masing-masing tetapi dalam hal kerugian akan didistribusikan sesuai dengan kontribusi modal. Pihak bank dalam pembiayaan musyarakah modal kerja konstruksi ini dilibatkan dalam manajemen usaha nasabah. Setelah proyek selesai, nasabah mengembalikan dana bank beserta bagi hasilnya sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati.

3. Produk Jasa (Service)

Bank syariah dapat memberikan berbagai layanan jasa perbankan kepada nasabah dengan mendapat imbalan berupa sewa dan keuntungan atas pelayanan jasa tersebut. Produk jasa (*service*) yang saat ini ditawarkan oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta terdiri atas 2 (dua) macam antara lain:

a. Jasa pengiriman uang

Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta membuka ~~layanan~~ jasa pengiriman uang / transfer kepada sesama Bank BTN Syariah dan konvensional serta lintas bank baik dalam satu area cabang maupun lintas cabang.

b. Jasa Automatic Teller Machine (ATM)

Untuk memudahkan transaksi nasabah, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta membuka unit ATM yang masih berada pada lokasi area kantor bank.

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 satu 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 Pendatang 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 *Musyarakah* 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

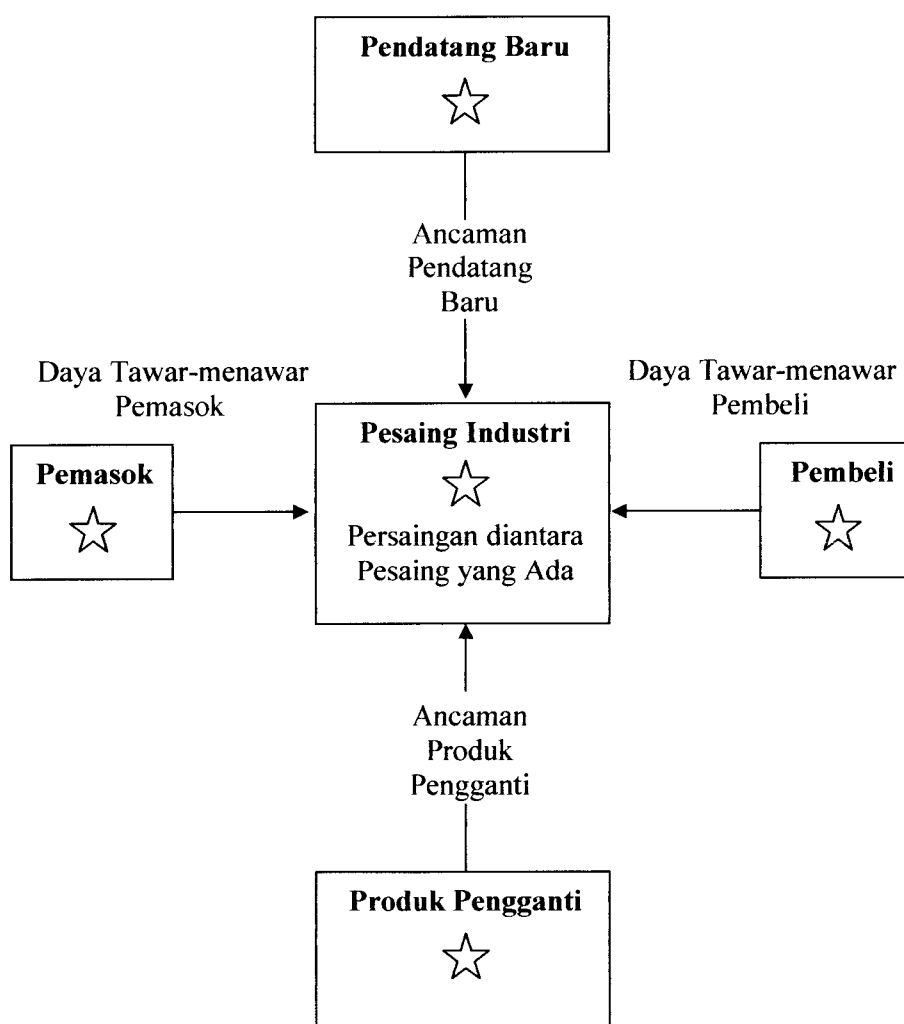
Sumber: Data Primer Diolah

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

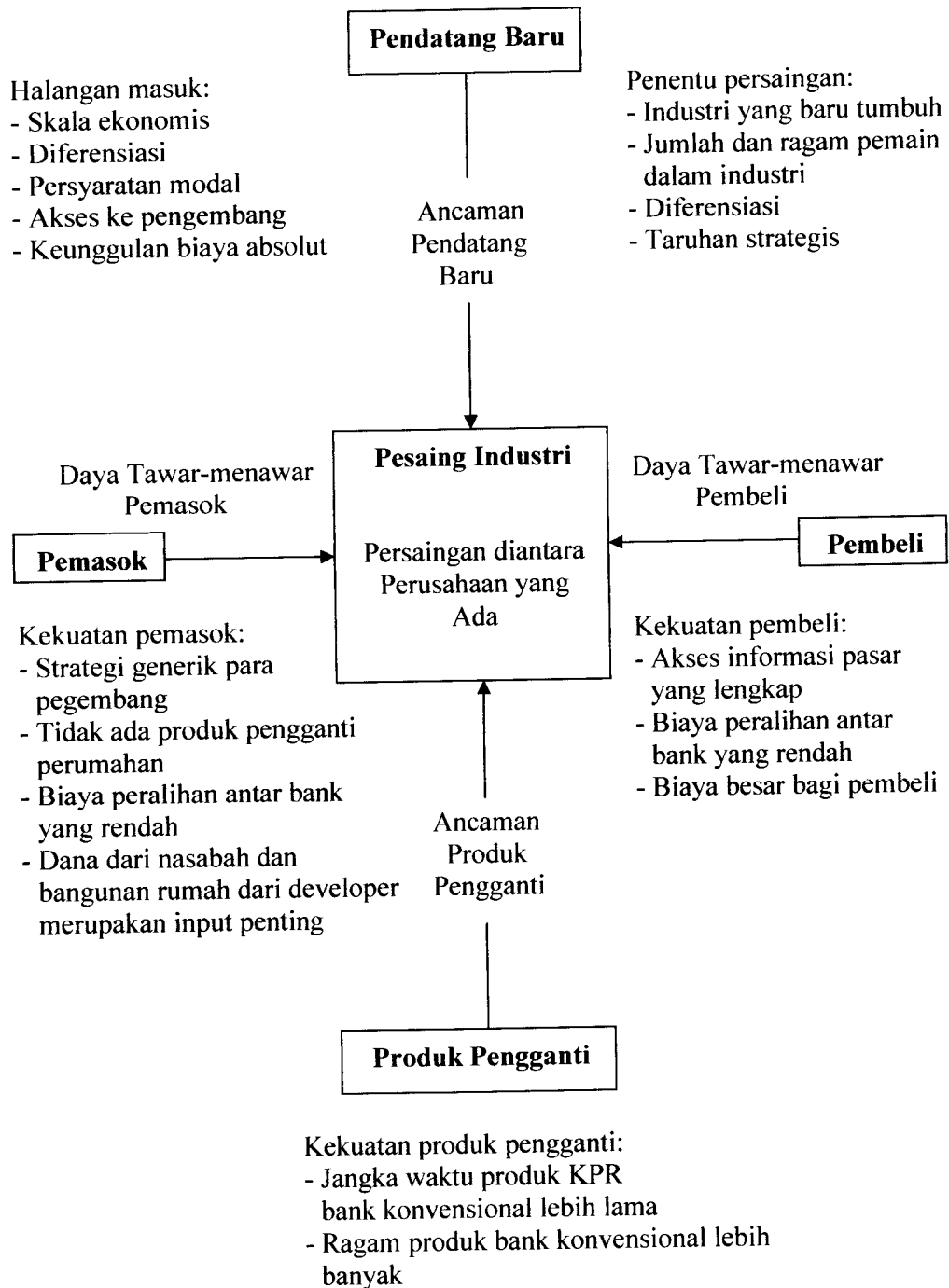
keunggulan pada kelima kekuatan tersebut. Kondisi ini merupakan pijakan dalam meraih keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) melalui pemilihan strategi generik. Apabila kekuatan persaingan disimbolkan dengan tanda bintang maka Bank BTN Kantor Cabang Syariah memiliki lima bintang dalam *five forces*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

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Sejalan dengan dinamika persaingan dalam industri perbankan syariah di Yogyakarta yang semakin meningkat maka Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta membutuhkan strategi bersaing untuk menjaga agar bisnis yang dijalankan dapat tetap *survive*. Data empiris hasil dari analisa menggunakan pendekatan lima kekuatan bersaing (*five forces*) Michael E. Porter, membuktikan bahwa Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta memiliki keunggulan bersaing pada kelima kekuatan persaingan tersebut. Hal ini akan menjadi bekal selanjutnya untuk menentukan pilihan strategi generik yang paling sesuai untuk diterapkan.

Semenjak diresmikannya pada tanggal 4 April 2005 yang lalu, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta berusaha untuk menerapkan salah satu strategi generik yaitu strategi fokus. Hal ini terlihat dari produk-produk pembiayaan yang sebagian besar dialokasikan pada pembiayaan perumahan yaitu melalui *Murabahah* Pemilikan Rumah dan pembiayaan proyek-proyek perumahan (*Musyarakah* Modal Kerja Konstruksi). Setelah berjalan beberapa bulan ternyata strategi fokus yang telah diterapkan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta menjadi samar-samar karena ada kecenderungan untuk melayani beberapa segmen dengan menambah lini produk baru yaitu pembiayaan kendaraan

bermotor, pembiayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), dan pertanian dengan alasan demi pertumbuhan perusahaan.

Kebijakan Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta untuk menambah lini produk baru merupakan indikasi adanya inkonsistensi dalam strategi generik yang telah ditetapkan. Perusahaan yang menjalankan lebih dari satu strategi generik dapat dipastikan perusahaan tersebut terperangkap di tengah (*stuck in the middle*). Kondisi *stuck in the middle* yang dialami oleh Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta terlihat dari tidak dapat ditentukannya dengan jelas apakah Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta tetap mempertahankan strategi fokus atau akan berpindah ke strategi diferensiasi dengan melayani semua segmen. Pada wilayah lini produk, Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta masih menginginkan berbagai inovasi produk sebagai upaya untuk menerapkan strategi diferensiasi namun di lain pihak ada kecenderungan untuk tetap mempertahankan pula predikat bank yang fokus dalam pembiayaan perumahan tetap melekat.

5.2 Saran

Persepsi kebanyakan orang tentang Bank BTN yang juga melekat pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Yogyakarta adalah bank yang fokus dalam pembiayaan perumahan. Adanya *brand image* yang sudah berkembang sedemikian lama itu merupakan sebuah investasi yang sangat mahal harganya karena diperlukan waktu bertahun-tahun dan biaya yang tidak sedikit untuk dapat terbangun *positioning* tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. (2000). "Penelitian Potensi, Preferensi, dan Perilaku Masyarakat terhadap Bank Syariah di Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta." *Bank Indonesia dan Pusat Penelitian Kajian Pembangunan Universitas Diponegoro*.
- Antonio, Muhammad S. (1999). *Bank Syariah Suatu Pengenalan Umum*. Jakarta: Tazkia Institute.
- _____ (2001). *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Arifin, Zainul. (2000). *Memahami Bank Syariah Lingkup, Peluang, Tantangan, dan Prospek*. Jakarta: Alvabet.
- _____ (2003). *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*. Jakarta: Alvabet.
- Aziz, Amin. (1992). *Mengembangkan Bank Islam Di Indonesia*. Jilid 2. Jakarta: Penerbit Bangkit.
- Azwar, Saifuddin. (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bank BTN. (2005). *BTN Syariah Siapkan 3.000 Unit Rumah*. Diambil 25 Agustus 2005 dari <http://www.btn.co.id>
- _____ (2005). *Fasilitas KPR Syariah Diharap Dukung Program RSH*. Diambil 25 Agustus 2005 dari <http://www.btn.co.id>
- _____ (2005). *BTN Kembangkan Unit Usaha Syariah*. Diambil 25 Agustus 2005 dari <http://www.btn.co.id>
- Bank Indonesia. (2004). *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*. Vol. 7 No. 3. Diambil 25 Agustus 2005 dari <http://www.bi.go.id>
- Burns, Alvin C. dan Ronald F. Bush. (2000). *Marketing Research*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia. (2005). *Statistik Perbankan Syariah*. Diambil 25 Agustus 2005 dari <http://www.bi.go.id>
- Faulkner, David dan Cliff Bowman. (1997) (terj). *The Essence of Competitive Strategy*. Yogyakarta: Andi
- Handoko, T. Hani. (1998). *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.

- _____ (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hitt, Michael A., R. D. Ireland, R. E. Hoskisson. (2005). *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts and Cases*. 6th ed. South Western: Thomson.
- Jauch, L. R., dan W. F. Glueck. (1995) (terj). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi 3. Jakarta: Erlangga.
- Karim, Adiwarmanto A. (2004). *Bank Islam Analisis Fiqih dan Keuangan*. Edisi 2. Jakarta: Rajawali Press.
- Kotler, Philip. (2002) (terj). *Manajemen Pemasaran*. Edisi 10 (Milenium). Jilid 1. Jakarta: Prenhallindo.
- _____ (2002) (terj). *Manajemen Pemasaran*. Edisi 10 (Milenium). Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo.
- Kotler, Philip. dan Armstrong, Gary (2003) (terj). *Dasar-dasar Pemasaran*. Edisi 9. Jilid 1. Jakarta: Indeks.
- _____ (2003) (terj). *Dasar-dasar Pemasaran*. Edisi 9. Jilid 2. Jakarta: Indeks.
- Malhotra, Naresh K. (1999). *Marketing Research An Applied Orientation*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Martono. (2002). *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Mintzberg, Henry., dan J. B. Quinn. (1996). *The Strategy Process Concept, Context, Cases*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Moehammad, Goenawan. (2000). *Metodologi Ilmu Ekonomi Islam Suatu Pengantar*. Edisi 2. Yogyakarta: UII Press.
- Moleong, Lexy J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhamad. (Editor) (2002). *Bank Syariah Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman*. Yogyakarta: Ekonosia.
- _____ (2002). *Manajemen Bank Syariah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- _____ (2004). *Manajemen Dana Bank Syariah*. Yogyakarta: Ekonosia.

- Muhammad, Suwarsono. (2002). *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Mutasowifin, Ali. (2003). "Menggagas Strategi Pengembangan Perbankan Syariah di Pasar Non Muslim." *Jurnal Universitas Paramadina*, Vol. III, No. 1 (September), 25-39.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Perwataatmadja, Karnaen., dan M. S. Antonio. (1992). *Apa dan Bagaimana Bank Islam*. Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf.
- Porter, Michael E. (terj) (1992). *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- _____ (terj) (1993). *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. (1997). *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Santos, E. H. Yustinus dkk. (2000). *Evaluasi atas Konsistensi Pilihan Strategi Diferensiasi (Studi Kasus pada Tabloid Kontan)*.
- Sudarsono, Heri. (2003). *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi*. Edisi 2. Yogyakarta: Ekonisia.
- Sumitro, Warkum. (2004). *Azas-azas Perbankan Islam dan Lembaga-lembaga Terkait BAMUI, Takaful dan Pasar Modal Syariah di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Supriyono, R. A. (1998). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Suyatno, Thomas., dkk. (2001). *Kelembagaan Perbankan*. Edisi 3. Jakarta: STIE Perbanas dan Gramedia.
- Tulus, Agus M. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku Panduan Mahasiswa*. Jakarta: APTIK dan Gramedia.
- Wahyudi, Agustinus S. (1996). *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.



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

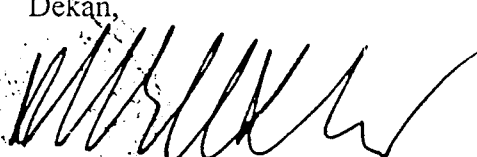
Bermaksud mohon keterangan / data pada instansi / perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : STRATEGI BANK BTN KANTOR CABANG SYARIAH MENGAHADAPI PERSAINGAN DALAM INDUSTRI PERBANKAN SYARIAH.

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 :

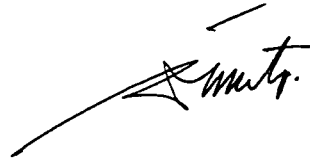
Nama : Dedik Purwanto
NIM : 00311255
Institusi : Universitas Islam Indonesia, Fakultas Ekonomi, Jurusan
Manajemen

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)