

**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BNI SYARIAH
KOTA YOGYAKARTA DALAM UPAYA MENINGKATKAN
JUMLAH NASABAH**



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Strata Satu (S-1) Sosial Islam dalam Ilmu Manajemen Dakwah**

**Disusun Oleh
Swastati Estu Sari Waras Tuti
04240043**

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2008**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan hormat,

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Swastati Estu Sari Waras Tuti
NIM : 04240043
Jurusan : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

”STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BNI SYARIAH KOTA
YOGYAKARTA DALAM UPAYA MENINGKATKAN JUMLAH
NASABAH.”

Adalah hasil karya saya sendiri dan sepengetahuan saya belum pernah
dipublikasikan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta maupun di institusi
lainnya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar – benarnya.
Apabila di kemudian hari ternyata apa yang saya nyatakan tidak benar
maka saya siap menerima sanksi akademik berupa pembatalan kelulusan,
pencabutan ijazah beserta gelar yang melekat.

Yogyakarta, 07 Januari 2008

Hormat Saya,



Swastati Estu Sari Waras Tuti
NIM. 04240043

Dra. Hj. Mikhriani, MM
Fakultas Dakwah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal: Skripsi
Saudari Swastati Estu Sari Waras Tuti

Kepada Yth.
Bapak Dekan Fakultas Dakwah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah memeriksa dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka selaku pembimbing saya menyatakan bahwa skripsi saudara :

Nama : Swastati Estu Sari Waras Tuti

NIM : 04240043

Jurusan: Manajemen Dakwah

Judul : STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BNI SYARIAH
KOTA YOGYAKARTA DALAM UPAYA MENINGKATKAN
JUMLAH NASABAH

Telah dapat diajukan kepada Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Sosial Islam dalam ilmu manajemen dakwah.

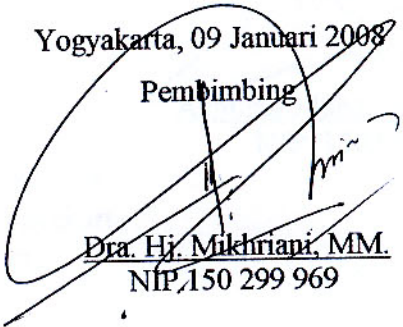
Harapan saya semoga saudara tersebut segera dipanggil untuk mempertanggungjawabkan skripsinya dalam sidang munaqosyah.

Demikian atas perhatian Bapak, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 09 Januari 2008

Pembimbing


Dra. Hj. Mikhriani, MM.
NIP. 150 299 969



DEPARTEMEN AGAMA RI
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
FAKULTAS DAKWAH
Jl. Marsda Adisucipto, Telpn (0274) 515856 Fax (0274) 552230
Yogyakarta 55221

PENGESAHAN

Nomor : UIN/02/DD/PP.00.9/ 136/2008

Judul Skripsi:

**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BNI SYARIAH KOTA YOGYAKARTA
DALAM UPAYA MENINGKATKAN JUMLAH NASABAH**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Swastati Estu Sari Waras Tuti

NIM. 04240043

Telah dimunaqosyahkan pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 29 Januari 2008

Dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga

SIDANG DEWAN MUNAQOSYAH

Ketua Sidang

Drs. Mokh. Nazili, M.Pd.

NIP. 150246398

Sekretaris Sidang

Nailul Falah, S.Ag., M.Si.

NIP. 150288307

Pembimbing

Dra. Hj. Mukhlisani, MM

NIP. 150299969

Penguji I

Suyanto, S.Sos., M.Si.

NIP. 150233520

Penguji II

Achmad Muhammad, M.Ag.

NIP. 150302212

Yogyakarta, 31 Januari 2008

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Fakultas Dakwah

Dekan

Drs. H. Anif Rifai, MS

NIP. 150222293



MOTTO

وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا. (البقرة : ٢٧٥)

"Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba."

عَنْ عُبَادَةَ بْنِ الصَّامِتِ قَالَ قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الذَّهَبُ بِالذَّهَبِ
وَالْفِضَّةُ بِالْفِضَّةِ وَالْبُرُّ بِالْبُرِّ وَالشَّاعِيرُ بِالشَّاعِيرِ وَالتَّمْرُ بِالتَّمْرِ وَالْمِلْحُ
بِالْمِلْحِ مِثْلًا بِمِثْلٍ سَوَاءٌ بِسَوَاءٍ يَدًا بِيَدٍ فَإِذَا اخْتَلَفَتْ هَذِهِ الْأَصْنَافُ
فَبَيْعُوا كَيْفَ شِئْتُمْ إِذَا كَانَ يَدًا بِيَدٍ
رواه مسلم وأحمد

*Dari 'Ubadah bin Shamit, Nabi berkata : "Emas dengan emas, perak dengan perak, gandum dengan gandum, syair dengan syair, kurma dengan kurma, garam dengan garam, hendaklah sama banyaknya, tunai dan timbang terima, apabila berlainan jenisnya boleh kamu jual sekehendakmu asal tunai".
Riwayat Muslim dan Ahmad.*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Penyusun hadiahkan karya ini kepada:

- ✧ *Ayahanda dan ibunda yang penyusun hormati.*
- ✧ *Kakak-kakak tersayang yang menyemangati penyusun.*
- ✧ *Muhammad P. Harjunanto, S.H, M.Hum. yang penyusun sayangi.*
- ✧ *Almamater tercinta Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.*

ABSTRAK

SWASTATI ESTU SARI WARAS TUTI. Strategi Keunggulan Bersaing BNI Syariah Kota Yogyakarta Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Nasabah. Skripsi. Yogyakarta Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga, 2007.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara kritis tentang strategi bersaing BNI Syariah Kota Yogyakarta dalam upaya untuk meningkatkan jumlah nasabah. BNI Syariah Kota Yogyakarta merupakan perbankan Islam yang belum lama beroperasi sehingga perlu strategi untuk meningkatkan jumlah nasabah.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu menggunakan teknik pengumpulan berupa observasi, dokumentasi dan wawancara dengan menggunakan teknik triangulasi. Analisis data menggunakan analisis strategi keunggulan bersaing dari Michael Porter yaitu biaya rendah, diferensiasi dan fokus. Untuk menentukan strategi untuk meningkatkan jumlah nasabah maka membutuhkan analisis lebih intensif yaitu dengan membaca kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari fenomena hasil wawancara dengan para informan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan oleh BNI Syariah Kota Yogyakarta untuk meningkatkan jumlah nasabah adalah dengan menaikkan nilai rata-rata bagi hasil pada tabungan, giro dan deposito, menurunkan nilai rata-rata margin pembiayaan dan meningkatkan intensitas promosi. Masih banyak kekurangan dalam penerapan strategi baik dalam pelayanan, produk, teknologi, maupun promosi. Oleh karena itu perlu pembenahan atas strategi-strategi yang sudah ada dengan inovasi baru yang akan menjadi keunggulan baru bagi BNI Syariah Kota Yogyakarta.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan hidayah dan innayah-Nya sehingga kita tetap dalam keadaan iman dan Islam. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad saw, para sahabat yang senantiasa istiqamah dijalan-Nya. Berkat rahmat dan pertolongan Allah SWT, penyusun dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul ''Strategi Keunggulan Bersaing BNI Syariah Kota Yogyakarta Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Nasabah .''

Skripsi ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Agama Islam pada program S1 Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Penyusun menyadari bahwa penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan atas motivasi, bimbingan dan bantuan baik bersifat moril maupun materiil dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penyusun mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Amien Abdullah selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Dekan Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Ibu Dra. Siti Fatimah M.Pd Ketua Jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Bapak Suyanto S.Sos, M.Si selaku dosen penguji I.

5. Bapak Achmad Muhammad, M.Ag selaku dosen penguji II.
6. Ibu Dra. Hj. Mikhriani, MM selaku dosen pembimbing skripsi.
7. Bapak Mokh Nazilli, M.Pd selaku ketua sidang munaqosah.
8. Bapak Nailul Falah, M. Si selaku sekretaris sidang munaqosah.
9. Ibu Dra. Nelly Heryani selaku Kepala BNI Syariah Kota Yogyakarta yang memberikan izin untuk melakukan penelitian pada instansi terkait.
10. Bapak Ivon Haryanto, SP. selaku Penyelia Akuntansi Bagian Umum BNI Syariah Kota Yogyakarta yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan tentang tata cara penelitian pada instansi terkait.
11. Ibu Tejawati Yang telah membantu menguruskan administrasi di Jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
12. Ayahanda dan Ibunda penyusun yang telah memberikan motivasi, dorongan moril maupun materiil dan selalu mendoakan putrinya.
13. Kakak-kakak penyusun tercinta yang selalu memberikan dukungan walaupun berada jauh dari Yogya.
14. Muhammad P. Harjunanto, S.H, M.Hum yang selalu menemani dan memotivasi penyusun untuk tetap maju meraih segala cita-cita dan mewujudkan impian.
15. Yusi Darma Susanti yang selalu menemani dan berjuang bersama.
16. Seluruh teman-teman dan pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini tidak dapat penyusun sebutkan satu persatu.

Penyusun menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan masih jauh dari sempurna. Untuk itu, penyusun mengharapkan bantuan berupa masukan dan saran yang bersifat membangun sehingga dapat bermanfaat bagi penyusun terutama dan pembaca umumnya. Demikian atas segala kekurangan yang ada dalam penyusunan skripsi ini harap dimaklumi.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 29 Januari 2008

Penyusun,

Swastati Estu Sari Waras Tuti
NIM. 04240043

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
HALAMAN NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iii
PENGESAHAN.....	iv
MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang Masalah.....	3
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Kegunaan Penelitian	8
F. Kajian Pustaka	8
G. Metode Penelitian	25
H. Sistematika Pembahasan	34
 BAB II GAMBARAN UMUM BNI SYARIAH KOTA YOGYAKARTA	
A. Tata Letak dan Geografis.....	35
B. Sejarah Berdiri dan Proses Perkembangan	36
1. Sejarah BNI dan BNI Syariah.....	37
2. Visi, Misi dan Tujuan Situasional.....	38
3. Landasan Hukum BNI Syariah.....	40
4. Ciri – ciri BNI Syariah	42
5. Tugas dan Fungsi BNI Syariah.....	42
C. Bentuk Kegiatan Usaha dan Produk	44
D. Struktur Organisasi BNI Syariah Kota Yogyakarta	48
E. Jumlah Nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta	51

BAB III STRATEGI BERSAING UNTUK MENINGKATKAN JUMLAH NASABAH	
A. Perkembangan Jumlah Nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta	52
B. Tingkat Persaingan Menurut Beberapa Pendapat	
1. Pendapat Nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta	57
2. Pendapat Pesaing BNI Syariah	62
C. Strategi Bersaing Untuk Meningkatkan Jumlah Nasabah	66
D. Proses Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah.....	78
E. Matriks Keunggulan Bersaing.....	80
BAB IV PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	86
B. Saran	87
C. Kata Penutup	90
DAFTAR PUSTAKA	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Hierarki Strategi Menurut Hunger dan Wheelen.....	12
Gambar 2 : Proses Manajemen Strategi menurut Hunger dan Wheelen.....	14
Gambar 3 : Strategi Bersaing Generik dari Michael Porter	18
Gambar 4 : Hubungan Triangulasi pada uji Validitas Pertanyaan Wawancara.	32
Gambar 5 : Kerangka Konsep Penelitian	33
Gambar 6 : Kerangka Pemikiran Skripsi.....	35
Gambar 7 : Bagan Organisasi Unit Usaha Syariah.....	50
Gambar 8 : Struktur Organisasi BNI Syariah Kota Yogyakarta	51
Gambar 9 : Grafik Perkembangan Jumlah Nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta Periode Januari-Desember 2006	53
Gambar 10 : Grafik Perkembangan Jumlah Nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta Periode Januari-November 2007.....	55
Gambar 11 : Proses Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah.....	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Persyaratan Strategi Bersaing Generik	21
Tabel 2 : Ciri-ciri Strategi Bersaing Generik.....	22
Tabel 3 : Risiko Strategi Bersaing Generik.....	23
Tabel 4 : Kisi-kisi pertanyaan wawancara.....	32
Tabel 5 : Jumlah Nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta periode Januari–Desember 2006.....	52
Tabel 6 : Jumlah Nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta Periode Januari–November 2007	52
Tabel 7 : Perkembangan jumlah Nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta Periode Januari–Desember 2006.	53
Tabel 8 : Perkembangan Jumlah Nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta. Periode Januari–November 2007.	54
Tabel 9 : Jumlah Kantor Cabang BNI dan BNI Syariah.	72
Tabel 10 : Prosentase Bagi Hasil Produk di BNI Syariah.....	77
Tabel 11 : Matriks SWOT Keunggulan Bersaing BNI Syariah.	82
Tabel 12 : Hubungan Antar Variabel Terkait Antara SWOT dan Strategi Bersaing BNI Syariah Kota Yogyakarta.....	84

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman Pengumpulan Data Penelitian
- Pedoman Observasi.
 - Pedoman Dokumentasi.
 - Pedoman Wawancara.
- Lampiran 2 : Catatan Lapangan:
- Catatan Lapangan 1 : Wawancara dan Observasi.
 - Catatan Lapangan 2 : Wawancara.
 - Catatan Lapangan 3 : Wawancara dan Dokumentasi.
- Lampiran 3 : Surat Izin:
- Surat Izin Permohonan Judul dan Pembimbing Penulisan Skripsi Mahasiswa.
 - Surat Izin Penetapan Pembimbing.
 - Surat Izin Studi Eksplorasi.
 - Surat Izin Penelitian dari Fakultas Dakwah.
 - Surat Izin Penelitian dari BAPEDA DIY.
 - Surat Izin Penelitian dari Dinas Perizinan Pemerintah Kota Yogyakarta.
 - Surat Izin Penelitian dari BNI Syariah Kota Yogyakarta.
- Lampiran 4 : Bukti Seminar Proposal Skripsi dan Bukti Bimbingan.
- Lampiran 5 : Foto
- Lampiran 6 : Daftar Riwayat Hidup.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Penelitian ini berjudul: **Strategi Keunggulan Bersaing BNI Syariah Kota Yogyakarta Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Nasabah.**

Untuk menghindari kesalahan persepsi dan pembiasan makna terhadap penelitian ini maka perlu ditegaskan maksud masing-masing bagian penting dari judul tersebut.

1. Strategi Keunggulan Bersaing

Strategi yaitu rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.¹

Keunggulan Bersaing adalah kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain.²

Berdasarkan pernyataan diatas bisa penyusun simpulkan pengertian strategi keunggulan bersaing yaitu rumusan perencanaan komprehensif yang digunakan untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari perusahaan lain.

2. BNI Syariah Kota Yogyakarta

BNI Syariah adalah salah satu usaha BNI untuk melayani nasabah yang menginginkan jasa perbankan berdasarkan syariah. BNI dan BNI Syariah merupakan satu kesatuan struktural dan hanya dibedakan oleh

¹ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI. 2003), hlm. 16.

² *Ibid*, hlm. 245.

pengelolaan laporan keuangan. BNI Syariah menangani sistem ekonomi syariah yang dikelola oleh unit usaha syariah. Sedangkan BNI menangani sistem ekonomi yang bersifat konvensional saja. BNI Syariah Kota Yogyakarta berdiri pada tahun 2000. Jadi BNI Syariah Kota Yogyakarta mempunyai otonomi dalam pengelolaan laporan keuangan tanpa ada campur tangan dari pihak BNI.³

3. Upaya Meningkatkan Jumlah Nasabah

Nasabah adalah obyek yang dapat memberikan keuntungan bagi bank.⁴

Berdasarkan pernyataan diatas bisa penyusun simpulkan upaya meningkatkan jumlah nasabah yaitu usaha untuk memperbanyak jumlah orang atau obyek yang bisa memberikan keuntungan bagi bank.

Berdasarkan penegasan bagian-bagian dari judul tersebut maka bisa disimpulkan pengertian dari judul penelitian **Strategi Keunggulan Bersaing BNI Syariah Kota Yogyakarta Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Nasabah** yaitu rumusan perencanaan komprehensif yang digunakan untuk menentukan keunggulan BNI Syariah Kota Yogyakarta dari perbankan syariah lain untuk memperbanyak jumlah orang yang bisa memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat terutama perekonomian berdasarkan syariah bagi umat Islam.

³ Http:// www.bni.go.id/ akses pada Selasa, 17 Juli 2007 pukul 16.25 WIB.

⁴ Eni Khusiyawati, *Strategi Pemasaran BMT Mitra Usaha Tani*, (STIS Yogyakarta: Skripsi tidak dipublikasikan. 2001), hlm. 50-51.

B. Latar Belakang Masalah

Sistem yang dijalankan di BNI Syariah adalah dengan konsep bagi hasil. Konsep tersebut sesuai syariah sebab kegiatan seluruh perbankan syariah diawasi dan diatur berdasarkan fatwa Dewan Pengawas Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DPSMUI) yang mengatur jenis kegiatan dan sistem perbankan syariah. Kegiatan yang dilakukan oleh BNI Syariah hanya yang halal dan bukan untuk usaha yang haram.⁵

Berdasarkan hasil wawancara penyusun dengan beberapa nasabah dan bukan nasabah, ternyata terdapat suatu fenomena bahwa beberapa orang kurang mendapati kelebihan dari BNI Syariah. Ada nasabah yang menganggap bahwa BNI dan BNI Syariah hanya dibedakan oleh prinsip pelayanan yaitu secara konvensional dan berdasarkan syariah. Padahal keduanya berbeda secara pengelolaan keuangan. Tingkat pengetahuan masyarakat yang masih rendah hendaklah ditindaklanjuti oleh BNI Syariah.

Pernyataan yang dijelaskan oleh Ibu Yulia (43 tahun) yaitu salah seorang nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta yang menyatakan bahwa:

“Saya menjadi nasabah empat tahun. Pelayanannya baik tapi saya kurang mendengar kiprah BNI Syariah dalam sosial maupun kegiatan lain. Lebih banyak nama BNI yang terdengar. Sebenarnya syariah hanya merek untuk pelengkap sebab tidak ada ciri khas lain yang membedakannya dengan BNI. Kantornya kecil sehingga karyawan yang melayani sedikit dan parkirnya kurang nyaman. BNI Syariah perlu memperbaiki penampilan lembaga dan promosinya agar masyarakat lebih mengenalnya.”⁶

⁵ [Http://www.ekonomisyariah.org](http://www.ekonomisyariah.org) akses pada Selasa, 4 September 2007 pukul 16.30 WIB.

⁶ Wawancara dengan Ibu Yulia selaku nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta pada Selasa, 25 September 2007 pukul 10.40 WIB.

Penjelasan Saudari Tika (20 tahun) yang merupakan nasabah Bank Muamalat yang menyatakan bahwa:

“Saya tertarik Bank Muamalat sebab merupakan bank syariah yang pertama kali. Selain itu lebih jelas tujuan dan sistemnya. Pada kegiatan di masyarakat sudah banyak peranannya. Saya juga menabung di BNI karena suka sistemnya tapi untuk syariah saya memilih Muamalat sebab belum ada bukti keunggulan BNI Syariah selain hal yang menjadi keunggulan BNI. Mungkin dari segi nasabah saya rasa Muamalat lebih unggul sebab tujuannya jelas. Saya rasa BNI Syariah hanya kurang promosinya saja.”⁷

Penjelasan dari Saudara Eko (27 tahun) yang merupakan nasabah dari Bank Syariah Mandiri (BSM) yang menyatakan bahwa:

“Saya tertarik BSM karena pelayanannya mudah tidak ruwet dan tellernya cantik–cantik. Kalau BNI Syariah, belum tertarik sebab saya belum tahu manfaatnya sebab lokasinya jauh dan kantor BNI Syariah belum banyak. Pelayanannya mungkin sama saja dengan bank lain. Saya kurang mendengar prestasi dari BNI Syariah. Sementara saya pilih BSM.”⁸

Jumlah penduduk di Indonesia mayoritas beragama Islam. Akan tetapi jumlah nasabah BNI Syariah termasuk Kota Yogyakarta yang merupakan salah satu kelompok perbankan syariah dirasakan belum maksimal. Masih banyak kenyataan bahwa masyarakat masih lebih menyukai bunga seperti pada bank konvensional. Pertambahan saldo tabungan setiap bulan sudah bisa dipastikan dan dihitung terlebih dahulu sebab sudah ada ketentuan yang pasti. Perhitungan bagi hasil di BNI Syariah Kota Yogyakarta tergantung perhitungan rata–rata pihak bank. Jadi berbeda dengan perhitungan di bank konvensional.

⁷ Wawancara dengan Saudari Tika selaku nasabah Bank Muamalat Indonesia cabang Yogyakarta pada Selasa, 25 September 2007 pukul 12. 45 WIB.

⁸ Wawancara dengan Saudara Eko selaku nasabah Bank Syariah Mandiri pada Selasa, 25 September 2007 pukul 13. 05 WIB.

Keadaan demikian sangat ironis. Pernyataan Drs.Agustianto, M.Ag (SekJen Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia dan Dosen Ekonomi Islam Pasca Sarjana Universitas Indonesia) yang menjelaskan bahwa:

“*Market share* bank syariah saat ini masih sangat kecil dan masyarakat belum banyak yang mau berhubungan dengan lembaga keuangan Islami tersebut.”⁹

Menurut Halide, Analis Ekonomi Universitas Hasanuddin yang menjelaskan bahwa:

“Walaupun peranan bank syariah dalam perbankan nasional masih kecil namun dari segi perkembangan cukup meyakinkan sebab selama krisis moneter kemudian menjadi krisis ekonomi, perbankan syariah memiliki kekuatan dan kinerja yang lebih baik (konsisten dalam fungsi intermediasi, mampu bertahan menjadi "penyelamat"), sedang bank konvensional belum pulih secara tuntas hingga saat ini.”¹⁰

Pada sisi yang lain, menurut Siti Fajriyah, salah seorang Deputi Gubernur Bank Indonesia juga menjelaskan bahwa:

“Jumlah nasabah bank syariah saat ini, baru sekitar 3 juta orang. Jumlah umat Islam potensial untuk menjadi *customer* bank syariah lebih dari 100 juta orang. Mayoritas umat Islam belum berhubungan dengan bank syariah. Sumbangan Bank Indonesia masih kecil, sehingga dalam promosi bank syariah terbatas. Jika BI mau mengalokasikan dana untuk pengembangan bank syariah, niscaya *market share* bank syariah tidak seperti sekarang, belum 2 %.”¹¹

Perbankan syariah lain juga aktif dalam kegiatan promosi. Berbagai penawaran dikemas dan disajikan dengan menarik sehingga mampu menarik minat masyarakat untuk berpartisipasi pada lembaga. Ada tawaran bagi hasil yang kompetitif disertai kemudahan dalam bertransaksi. Promosi juga menarik

⁹ [Http://www.iaepusat.Net/](http://www.iaepusat.Net/) akses pada Rabu pukul 18 Juli 2007, 18.10 dan 18.40 WIB.

¹⁰ [Http://www.fajar.co.id/](http://www.fajar.co.id/) akses pada 1 Agustus 2007 pukul 15 20 WIB.

¹¹ [Http:// www.bi.go.id/](http://www.bi.go.id/) akses pada 17 Juli 2007 pukul 15.40 WIB.

sehingga mudah diingat oleh masyarakat dari semua umur. Sebagaimana penjelasan dari Bapak Agus yang menjelaskan bahwa:

”Saya menabung di BNI Syariah karena dekat. Saya tertarik anak saya menabung di BCA dan Bukopin dapat hadiah. Ada mobil dan HP. Harapan saya agar BNI Syariah juga demikian sehingga juga banyak diminati masyarakat. BCA fasilitasnya serba kontrak sehingga mutunya terjamin. Jadi tidak ada alasan yang bisa mengecewakan nasabah dalam hal pelayanannya. Harapan saya BNI Syariah meningkatkan manajemen pelayanannya di masa mendatang.”¹²

Penjelasan dari Saudari Yanto (22 tahun) yaitu nasabah BMI yang menjelaskan bahwa:

“Saya suka Bank Muamalat soalnya ada tabungan *shar-e*. ATMnya bisa mengambil dimana saja tanpa dikenakan biaya. Selain itu hampir tidak ada potongan biaya. Mudah dan setiap kelipatan dua juta ada point sebagai undian umroh. Kalau BNI Syariah saya kurang paham soalnya yang saya kenal BNI yang memang bagus tapi untuk pelayanan yang syariah belum tahu. Untuk ATM mungkin tidak semudah *shar-e* dari Bank Muamalat. Mungkin hanya semacam kerjasama saja berbeda dengan Bank Muamalat yang memang murni bank Islami.”¹³

Penjelasan dari Bapak Indarto (62 tahun) yang merupakan nasabah BRI Syariah menyatakan bahwa:

“BRI banyak kelebihanannya. Sering ada pembagian hadiah, mudah dalam kredit dan potongan administrasinya murah. Saya sering keluar kota dan ke daerah pelosok. Bank lain kadang belum ada di lokasi padahal saya butuh uang cepat. Untuk mengirim biaya pada anak mudah sebab BRI hampir ada di desa sedangkan mencari bank lain kadang susah. Sekarang karena saya ingin naik haji. BNI Syariah saya rasa sama saja tapi susah mencari lokasinya di daerah pelosok.”¹⁴

¹² Wawancara dengan Bapak Agus selaku nasabah BNI Syariah pada Rabu, 26 September 2007 pukul 08.25 WIB.

¹³ Wawancara dengan Saudara Yanto selaku nasabah Bank Muamalat pada Rabu, 26 September 2007 pukul 13.15 WIB.

¹⁴ Wawancara dengan Bapak Indarto selaku nasabah BRI pada Kamis, 27 September 2007 pukul 09.05 WIB.

Persaingan dari sesama perbankan syariah juga ketat karena cukup ulet dan kreatif dalam pemasaran. Berbeda dengan usaha promosi BNI Syariah yang masih belum diterima oleh beberapa tingkatan di masyarakat. Oleh karena itu perlu analisis terhadap keunggulan bersaing BNI Syariah agar promosi berkualitas sehingga jumlah nasabah bertambah. Strategi tersebut dimaksudkan agar mampu bersaing dalam persaingan dengan sesama perbankan syariah. Akan tetapi BNI Syariah Kota Yogyakarta belum mempunyai keunggulan selain dari teknologi. Padahal perbankan lain juga memiliki strategi yang bagus untuk menarik minat masyarakat.

Berangkat dari kegelisahan terhadap permasalahan tersebut maka penyusun tertarik untuk meneliti strategi keunggulan bersaing BNI Syariah Kota Yogyakarta dalam upaya meningkatkan jumlah nasabah.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan deskripsi di atas, maka masalah yang hendak diangkat dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana BNI Syariah Kota Yogyakarta menciptakan keunggulan bersaing dalam upaya meningkatkan jumlah nasabah?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa tujuan penting yaitu:

1. Untuk mengetahui strategi bersaing BNI Syariah dalam pasar perbankan.
2. Untuk mengetahui upaya BNI Syariah dalam meningkatkan jumlah nasabah.

3. Untuk mengetahui keunggulan bersaing BNI Syariah dalam upaya meningkatkan jumlah nasabah

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Manfaat yang diharapkan adalah :

1. Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah sebagai bahan informasi dan pengetahuan yang dapat dijadikan sumbangan pemikiran bagi Jurusan Manajemen Dakwah terutama tentang strategi peningkatan jumlah nasabah di lembaga keuangan Islam. Hal ini bisa dijadikan tolok ukur Jurusan Manajemen Dakwah untuk meningkatkan jumlah mahasiswa untuk waktu yang akan datang.

2. Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi BNI Syariah Kota Yogyakarta untuk meningkatkan jumlah nasabah dalam mewujudkan perekonomian yang berdasarkan syariah Islam.

F. Kajian Pustaka

Pada penelitian ini wilayah kajian pustaka terdiri atas landasan teori, kerangka teoritik dan landasan normatif. Landasan teori berisi tentang penelitian terdahulu yang relevan dengan materi yang diteliti dan berguna sebagai acuan, kerangka teori sebagai pedoman dalam merumuskan pertanyaan

wawancara dan landasan normatif untuk membatasi ruang lingkup pembahasan dalam penelitian ini.

Adapun yang dimaksud dengan unsur-unsur penyusun dalam kajian pustaka antara lain:

1. Landasan Teori

Berdasarkan pencermatan penyusun, sudah ada yang meneliti tentang lembaga keuangan Islam, namun belum ada penelitian tentang strategi keunggulan bersaing BNI Syariah Kota Yogyakarta dalam upaya meningkatkan jumlah nasabah.

Adapun penelitian tentang perbankan Islami menurut pengamatan penyusun adalah penelitian yang dilakukan oleh :

- a. Sigit Pramono yaitu mahasiswa Universitas Brawijaya Malang dalam karya ilmiah yang berjudul “Strategi Keunggulan Bersaing PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional VIII Surabaya Dalam Menghadapi Persaingan Antarmoda Transportasi.” Penelitian ini mengkaji tentang strategi bersaing ditinjau dengan analisis SWOT.
- b. Eni Khusiyawati yaitu mahasiswi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syariah (STIS) Yogyakarta dalam karya ilmiah yang berjudul “Strategi Pemasaran BMT Usaha Insani Yogyakarta Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Nasabah.” Penelitian ini mengkaji tentang upaya peningkatan nasabah ditinjau dengan analisis SWOT .

Belum ada tindak lanjut dari penelitian tersebut sehingga kejelasan hasil analisis yang telah dilakukan belum banyak dimanfaatkan. Oleh

karena itu penyusun merasa strategi keunggulan bersaing BNI Syariah Kota Yogyakarta dalam upaya meningkatkan jumlah nasabah sangat menarik dan layak diteliti.

2. Kerangka Teori

Kerangka teori yang penyusun gunakan dalam penelitian ini adalah tinjauan umum tentang:

a. Strategi (*Strategy*)

Penyusun perlu menguraikan beberapa teori tentang strategi yang telah dikemukakan oleh beberapa tokoh terkenal. Hal ini sangat penting sebab berdasarkan teori-teori dari para tokoh tersebut bisa penyusun jadikan sebagai pembandingan dan juga pedoman dalam penelitian ini. Adapun pendapat para tokoh tentang strategi antara lain:

1). Pengertian Strategi

Definisi strategi menurut Hunger dan Wheelen yang menyatakan bahwa:

“Strategi merupakan rumusan perencanaan komperhensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.”¹⁵

Menurut Pearce dan Robinson yang menyatakan bahwa:

“Strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi ke masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan guna mencapai sasaran-sasaran yang ingin dicapai perusahaan”.¹⁶

¹⁵ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Op.cit.* hlm. 16.

¹⁶ Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategik; Formulasi, Implementasi Dan Pengendalian.* (Jakarta: Binarupa Aksara. 1997), hlm. 20.

Menurut Stephanie K. Marrus yang dikutip oleh Husein

Umar bahwa :

“Strategi didefinisikan, sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.”¹⁷

Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert yang mendefinisikan strategi yaitu:

“Perspektif pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.”¹⁸

Berdasarkan pernyataan diatas bisa penyusun simpulkan pengertian strategi yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu kesatuan keputusan yang dirumuskan berdasarkan tinjauan terhadap faktor internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan BNI Syariah.

2). Tingkatan Strategi

Menurut Husein Umar yang menyatakan bahwa:

“Strategi sebuah kesatuan atas tingkatan–tingkatan berdasarkan ruang lingkup strategi itu sendiri. Strategi yang dimaksud adalah strategi bersaing/ generik (*generic strategy*) yang akan dijabarkan menjadi strategi utama/ induk (*grand strategy*) yang kemudian akan dijabarkan menjadi strategi fungsional.”¹⁹

¹⁷ Husein Umar, *Strategik Managemen In Action*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustakatama. 2003), hlm. 31.

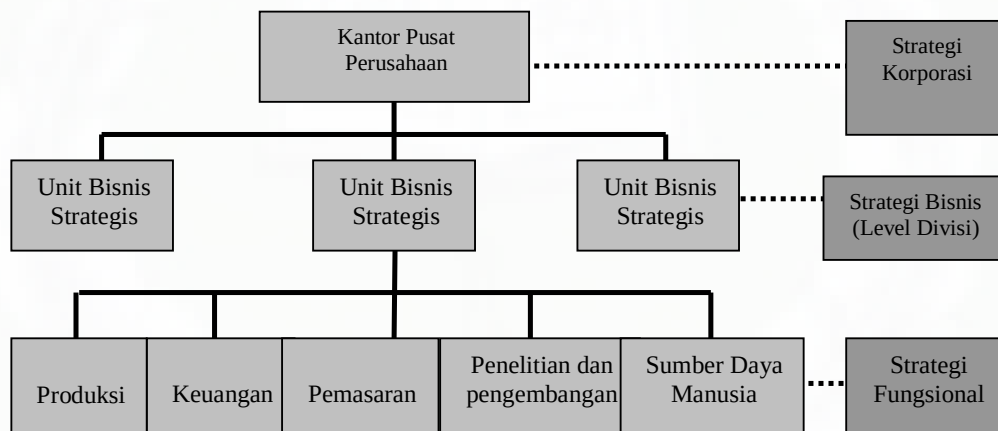
¹⁸ Fandy Ciptono, *Strategi Pemasaran Ed. I*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI. 2007), hlm.3.

¹⁹ Husein Umar, *Op.cit*, hlm. 31-32.

Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen yang menyatakan bahwa:

“Strategi terdiri atas strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan tentang sikap perusahaan terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa; strategi bisnis/ bersaing menggambarkan segmen pasar yang dilayani divisi tersebut, dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus; strategi fungsional menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas perusahaan dan strategi bisnis di sekitar mereka.”²⁰

Gambar 1. Hierarki Strategi Menurut Hunger dan Wheelen²¹



3). Manfaat Strategi

Menurut Tripomo dan Udan bahwa:

“Rumusan strategi yang baik mempunyai manfaat yaitu mendorong pemahaman kondisi perusahaan sebenarnya, mengatasi konflik yang disebabkan pengembangan perusahaan yang tidak jelas, pemanfaatan sumber daya perusahaan, memenangkan persaingan perusahaan yang ketat, dan mampu membantu perusahaan mencapai tujuan dan memecahkan permasalahan yang rumit.”²²

²⁰ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Op.cit*, hlm. 24–26.

²¹ *Ibid*, hlm. 26.

²² Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategis*, (Bandung: Rekayasa Sains. 2005), hlm. 20.

Menurut Pearce dan Robinson yang menjelaskan bahwa :

“Manfaat dari strategi yaitu kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah, keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif yang terbaik yang ada, keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbilan di setiap rencana strategi sehingga mempertinggi motivasi mereka, dan senjang dan tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.”²³

Berdasarkan pernyataan diatas bisa penyusun simpulkan manfaat strategi adalah bisa membantu pemecahan masalah dengan mempertimbangkan segala risiko dan usaha pencapaian tujuan.

4). Manajemen Strategi

Menurut Fred David yang mengemukakan bahwa:

“Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan keputusan lintas fungsi yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya.”²⁴

Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen yang menjelaskan bahwa:

“Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan untuk jangka panjang.”²⁵

²³ Pearce dan Robinson, *Op.cit*, hlm. 30.

²⁴ Fred David, *Strategic Managemen; Manajemen Strategis Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat. 2005), hlm. 5.

²⁵ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Op.cit*, hlm. 4.

Berdasarkan pernyataan diatas bisa penyusun simpulkan yang dimaksud manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan jangka panjang.

5). Proses Manajemen Strategi

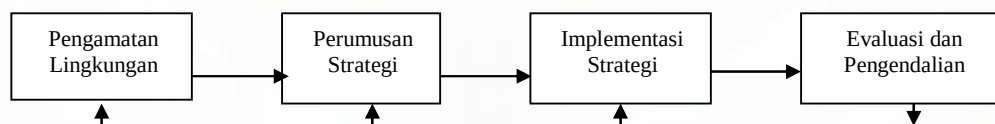
Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen yang menyatakan bahwa:

“Proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian sosial.”²⁶

Menurut Pearce dan Robinson yang menyatakan bahwa:

“Proses manajemen strategi secara umum terbagi atas empat langkah yaitu: identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.”²⁷

Gambar 2. Proses Manajemen Strategi Menurut Hunger dan Wheelen



b. Pesaing (*Competitor*) dan Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*).

Penyusun akan menguraikan beberapa teori tentang pesaing dan keunggulan bersaing yang dikemukakan tokoh terkenal. Hal ini

²⁶ *Ibid*, hlm. 9.

²⁷ Pearce dan Robinson, *Strategic Managemen. (Formulation, Implementation and Control)*, Ninth Edition, (New York: Mc Graw Hill. 2005), hlm. 3.

penyusun rasa penting sebab pesaing dan keunggulan bersaing saling berhubungan. Adapun teori-teori tersebut antara lain:

1). Pengertian Pesaing (*Competitor*)

Menurut Boyd, Walker dan Larreche dalam buku Manajemen Pemasaran menyatakan bahwa:

“Pesaing (*competitor*) adalah struktur industri, sepek terjang berbagai kekuatan persaingan yang mempengaruhi kemampulabaan suatu industri.”²⁸

Menurut Philip Kotler dalam buku Manajemen Pemasaran menyatakan bahwa:

“Pesaing mencakup pangsa pasar (*shar-e’ of market*), Pangsa ingatan (*shar-e’ of mind*), dan pangsa hati (*shar-e’ of heart*).”²⁹

Menurut David Cravens dalam buku Pemasaran Strategis menyatakan bahwa:

“Pesaing memberikan pemahaman pada kemampulabaan, posisi pasar, kepemimpinan harga dalam industri, teknologi industri, produk pasar, pangsa pasar yang bisa diandalkan bahkan pada tingkat segmen agar usaha lebih berhasil jika hanya ditujukan pada konsumen tertentu saja.”³⁰

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas maka bisa penyusun simpulkan bahwa pengertian pesaing yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lembaga keuangan yang menjalankan kegiatan usaha sejenis, sama dalam sistem pelayanan, kepemimpinan harga di pasar, produk, pangsa pasar, jangkauan

²⁸ Boyd, Walker dan Larreche, *Manajemen Pemasaran; Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global*, (Jakarta: Erlangga. 2000), hlm. 790.

²⁹ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Phelindo. 2002), hlm. 256.

³⁰ David Craven, *Pemasaran Strategis*, (Jakarta: Erlangga. 1998), hlm. 248.

bersaing luas, jumlah nasabah dan jumlah kantor cabang sama atau melebihi BNI Syariah.

2). Pengertian Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*).

Menurut Robert Grant menyatakan definisi keunggulan bersaing bahwa:

“Ketika dua perusahaan bersaing (pada pasar dan pelanggan yang sama), satu perusahaan memiliki keunggulan bersaing atas perusahaan lainnya terjadi ketika perusahaan tersebut mendapatkan tingkat keuntungan dan memiliki potensi mendapatkan laba lebih tinggi.”³¹

Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen yang menyatakan bahwa:

“Keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain. Strategi Bersaing meliputi biaya rendah (low cost) dan diferensiasi. Selanjutnya dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus.”³²

Menurut Husein Umar yang menyatakan bahwa :

“Strategi Bersaing dirumuskan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di mata pelanggan atau calon pelanggan. Strategi bersaing memberikan keunggulan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dan menimbulkan persaingan sehat dengan pelanggan tersegmentasi.”³³

Menurut Suwarsono Muhammad yang menyatakan bahwa:

“Perusahaan berusaha memproduksi dan memasarkan barang dan jasa dengan strategi bersaing yang menjadikan keunggulan dari perusahaan lain.”³⁴

³¹ [http://www.google.com/search?images.soemarno.multiply.com/attachement.malang.doc+literatur+keunggulan kompetitif](http://www.google.com/search?images.soemarno.multiply.com/attachement.malang.doc+literatur+keunggulan+kompetitif) akses pada 22 September 2007 pukul 16. 30 WIB

³² David Hunger dan Thomas Wheelen, *Op.cit*, hlm. 245.

³³ Husein Umar, *Op.cit*, hlm. 34.

³⁴ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN. 2004), hlm. 258–259.

Menurut Fredi Mutiara yang menyatakan bahwa:

“Ada empat kunci keunggulan bersaing yaitu kondisi demand, industri terkait dan pendukung serta struktur-struktur persaingan perusahaan.”³⁵

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas bisa disusun simpulkan pengertian dari keunggulan bersaing yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu usaha untuk meningkatkan daya saing BNI Syariah Kota Yogyakarta sehingga mampu membuat berbeda dari perbankan lain.

3). Strategi Bersaing Generik

Menurut Husein Umar yang menyatakan bahwa:

“Ada empat strategi bersaing (generik) yang digunakan beberapa perusahaan untuk mengungguli perusahaan lain dalam ketatnya persaingan industri. Strategi itu meliputi : keunggulan biaya menyeluruh (pengurangan dan meminimalkan biaya produksi), diferensiasi (memberikan sesuatu yang berbeda dan berharga), fokus diferensiasi (memberikan sesuatu yang berbeda dengan pangsa pasar yang ditentukan), dan fokus keunggulan biaya (berkonsentrasi pada segmen pasar tertentu dengan menggunakan fokus biaya).”³⁶

Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen bahwa:

“Michael Porter menawarkan dua strategi bersaing generik untuk mengungguli perusahaan lain: biaya rendah dan diferensiasi. Pada perkembangan, keunggulan kompetitif perusahaan ditentukan oleh jangkauan bersaing. Kombinasi kedua strategi berdasarkan pasar sasaran menghasilkan 4 variasi strategi yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, fokus biaya dan diferensiasi terfokus.”³⁷

³⁵ Fredi Mutiara, *Bercermin Dari Strategi Bersaing Global China, India dan Jepang.*, (Sindo: Terbit pada Senin 9 April 2007), Kolom News.

³⁶ Husein Umar, *Op.cit*, hlm. 34.

³⁷ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Op.cit*, hlm. 244–246.

Menurut Suwarsono Muhammad yang menyatakan bahwa:

“Strategi bersaing terdiri atas keunikan (diferensiasi), biaya rendah dan fokus.”³⁸

Gambar 3. Strategi Bersaing Generik Dari Michael Porter³⁹

		KEUNGGULAN KOMPETITIF	
		Biaya Rendah	Diferensiasi
JANGKAUAN BERSAING	Target Luas	KEPEMIMPINAN BIAAYA	DIFERENSIASI
	Target Sempit	FOKUS BIAAYA	DIFERENSIASI TERFOKUS

Berdasarkan pernyataan diatas bisa penyusun simpulkan bahwa strategi bersaing yang dimaksud dalam penelitian ini adalah biaya rendah, diferensiasi dan fokus. Adapun pengertian dari ketiga strategi bersaing tersebut adalah:

a). Biaya Rendah

Menurut Hunger dan Wheleen menyatakan bahwa:

“Biaya rendah (*Low Cost*) adalah kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, membuat dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien daripada pesaingnya.”⁴⁰

Menurut Mimin Nur Aisyah bahwa:

“Biaya rendah (*overal cost leadership*) adalah usaha perusahaan untuk menjadikan dirinya dengan tingkat efisiensi paling tinggi dan memiliki tingkat biaya paling rendah.”⁴¹

³⁸ Suwarsono Muhammad, *Op.cit*, hlm. 263.

³⁹ *Ibid*, hlm. 247.

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 245.

⁴¹ [Http://www.uny.ac.id/refleksi_group/](http://www.uny.ac.id/refleksi_group/) akses pada 22 September 2007 pukul 16.00 WIB

Berdasarkan pernyataan diatas maka bisa penyusun simpulkan pengertian biaya rendah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha BNI Syariah untuk memasarkan produk dan jasa seefisien mungkin daripada pesaing.

b). Diferensiasi

Menurut Ismail Yusanto dan Karebet Wijayakusuma bahwa:

“Diferensiasi merupakan usaha memasarkan produk unik bagi kelompok pelanggan.”⁴²

Menurut Husein Umar yang menyatakan bahwa:

“Diferensiasi yaitu mengharuskan perusahaan memberikan sesuatu yang baru/ berbeda dengan produk perusahaan pesaing dengan tujuan menghindarkan perusahaan dari persaingan harga yang murah karena perusahaan mempunyai sesuatu yang unik dan berbeda.”⁴³

Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen yang menyatakan bahwa:

“Diferensiasi merupakan strategi aktif untuk mendapatkan hasil di atas rata-rata dalam sebuah bisnis tertentu karena loyalitas merek akan membuat sensitifitas konsumen terhadap harga menjadi lebih rendah. Strategi biaya rendah lebih mungkin untuk menimbulkan peningkatan pangsa pasar.”⁴⁴

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas bisa penyusun simpulkan pengertian diferensiasi yang dimaksud

⁴² M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Wijayakusuma, *Manajemen Strategis/ Perspektif Syariah*, (Jakarta: Khairul Bayaan. 2003), hlm. 63.

⁴³ Husein Umar, *Op.cit*, hlm. 34.

⁴⁴ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Op.cit*, hlm. 248.

dalam penelitian ini adalah usaha BNI Syariah untuk memberikan sesuatu yang berbeda dan berharga bagi nasabah. Tujuan diferensiasi adalah untuk menghindarkan BNI Syariah Kota Yogyakarta dari persaingan harga yang murah karena keunikan yang dimiliki.

c). Fokus

Fokus merupakan strategi kombinasi antara biaya rendah dan diferensiasi yang diarahkan pada segmen pasar tertentu. Tujuan fokus adalah memaksimalkan pelayanan pada suatu sasaran. Adapun tokoh-tokoh yang mengemukakan teori tentang strategi fokus antara lain:

Menurut Mimin Nur Aisyah yang menyatakan bahwa:

“Perusahaan yang memiliki strategi fokus akan memilih suatu segmen atau kelompok segmen serta menyesuaikan strategi untuk segmen tersebut.”⁴⁵

Menurut Husein Umar yang menyatakan bahwa:

“Strategi ini memusatkan perhatian perusahaan pada segmen tertentu dan berkonsentrasi memberikan pelayanan terbaik pada bagian tersebut. Pada perkembangannya fokus dibagi menjadi fokus diferensiasi dan fokus keunggulan biaya.”

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas bisa penyusun simpulkan pengertian fokus yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu usaha BNI Syariah untuk melayani segmen tertentu secara efisien.

⁴⁵ [Http://www.uny.ac.id/refleksi_group/](http://www.uny.ac.id/refleksi_group/) akses pada 22 September 2007 pukul 16.00 WIB

4). Syarat Strategi Bersaing Generik

Untuk menjadikan suatu perusahaan unggul diperlukan strategi bersaing yang baik. Strategi tersebut harus memenuhi kriteria persyaratan yang telah ditentukan sebelumnya. Syarat strategi bersaing tersebut tergambar dalam tabel berikut.

Tabel 1
Persyaratan Strategi Bersaing Generik

Strategi Generik	Ketrampilan Dan Sumber Daya Yang Disyaratkan	Syarat Umum Organisasional
Kepemimpinan Biaya Keseluruhan	▪ Investasi modal bertahan dan akses kepada modal ▪ Ketrampilan teknik proses ▪ Pengawasan intensif tenaga kerja ▪ Produk dirancang untuk kemudahan pembuatannya ▪ Sistem distribusi rendah biaya	▪ Pengendalian biaya ketat ▪ Laporan pengawasan yang sering dan rinci ▪ Tanggung jawab dan organisasi yang terstruktur ▪ Insentif yang didasarkan pada pemenuhan target kuantitatif
Diferensiasi	▪ Kemampuan pemasaran yang kuat ▪ Keahlian teknik produk ▪ Kemampuan kuat dalam penelitian ▪ Reputasi perusahaan dalam kepemimpinan kualitas atau teknologi ▪ Tradisi lama industri atau kombinasi unik ketrampilan yang diambil dari bisnis lain ▪ Kerjasama kuat dari saluran distribusi	▪ Koordinasi yang kuat diantara fungsi–fungsi dalam R&D, pengembangan produk dan pemasaran ▪ Pengukuran subyektif dan insentif daripada ukuran kuantitatif ▪ Fasilitas–fasilitas untuk menarik tenaga kerja terampil, ilmuwan atau orang kreatif.
Fokus	Kombinasi dari kebijakan tersebut diarahkan pada target strategis	Kombinasi dari kebijakan tersebut diarahkan pada target strategis

Sumber: Diadaptasi/ dicetak ulang dengan izin dari *The Free Press*, percetakan dalam Simon & Schuster dari *Competitor Strategy: Tecnique for Analyzing Industries and Competitors* oleh Michael Porter, hal. 40-41. Hak Cipta @ 1980 oleh *The Free Press*.⁴⁶

⁴⁶ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Op.cit*, hlm. 261.

5). Ciri-ciri Strategi Bersaing Generik

Strategi bersaing suatu perusahaan mempunyai ciri khas tersendiri yang membuat berbeda dari perusahaan lain. Ciri-ciri tersebut tergambar dalam tabel berikut.

Tabel 2
Ciri - ciri Strategi Bersaing Generik

	BIAYA RENDAH	DIFERENSIASI	FOKUS
CIRI-CIRI	▪ Pembangunan fasilitas berskala efisien secara agresif ▪ Berusaha melakukan pengurangan biaya berdasarkan pengalaman ▪ Pengawasan dan pengendalian biaya ketat ▪ Menghindari pembebanan atas pelanggan manajerial ▪ Minimalisasi biaya dalam semua aktivitas	Nilai unik dari: ▪ Prestis dan reputasi/citra ▪ Teknologi ▪ Inovasi ▪ Fitur ▪ Layanan pelanggan ▪ Jaringan distribusi ▪ Promosi	▪ Eksploitasi terhadap ceruk pasar tertentu yang berbeda dengan industri lainnya ▪ Berkonsentrasi pada segmen-segmen tertentu ▪ Kombinasi kebijakan untuk target strategis
KEUNGGULAN	▪ Perusahaan dapat mencapai return diatas rata – rata ▪ Melindungi dari kompetisi pesaing ▪ Melindungi perusahaan dari konsumen berdaya beli tinggi ▪ Lebih fleksibel dalam mengatasi permintaan supplier ▪ Pangsa pasar tinggi sehingga berpotensi meningkatkan jumlah pelanggan	▪ Melindungi perusahaan dari persaingan dengan loyalitas pelanggan ▪ Menghindarkan perusahaan dari persaingan harga yang murah karena mempunyai nilai unik yang membedakannya dari perusahaan lain	▪ Memberi perlindungan dari tekanan persaingan ▪ Dapat memilih ceruk pasar dimana pesaing lemah ▪ Dapat mencapai return diatas rata – rata ▪ Dapat maksimal dalam melayani pelanggan
KELEMAHAN	▪ Strategi terlalu mudah ditiru oleh pesaing ▪ Terlalu banyak berfokus dalam aktifitas jadi tidak berkonsentrasi ▪ Terkikisnya keunggulan biaya karena informasi tersedia untuk pelanggan meningkat	▪ Terlalu banyak diferensiasi ▪ Keunikan yang tidak bermanfaat ▪ Diferensiasi mudah ditiru ▪ Terjadi perbedaan diferensiasi antara penjual dan pembeli	▪ Pengikisan keunggulan biaya pada segmen sempit ▪ Penawaran produk dan jasa yang terfokus akan ditiru dan memacu persaingan ▪ Perusahaan menjadi terlalu terfokus dalam memuaskan pelanggan

Sumber: Diadaptasi dari Mimin Nur Aisyah dalam jurnal terbitan UNY.⁴⁷

⁴⁷ http://www.uny.ac.id/refleksi_group/ akses pada 22 September 2007 pukul 16.00 WIB

6). Risiko Strategi Bersaing Generik

Strategi bersaing generik mempunyai banyak risiko sehingga harus memperhatikan hal-hal yang bisa menjadi ancaman bagi BNI Syariah Kota Yogyakarta dalam meningkatkan jumlah nasabah. Risiko strategi tersebut tergambar dalam tabel berikut.

Tabel 3

Risiko Strategi Bersaing Generik

Risiko Kepemimpinan Biaya	Risiko Diferensiasi	Risiko Fokus
Kepemimpinan biaya tidak bertahan: ▪ Pesaing meniru ▪ Teknologi berubah ▪ Basis lain untuk kepemimpinan biaya malapuk Kedekatan dalam diferensiasi menghilang	Diferensiasi tidak bertahan: ▪ Pesaing meniru ▪ Basis bagi diferensiasi menjadi tidak penting bagi pembeli Kedekatan biaya menghilang	Strategi fokus ditiru: ▪ Segmen sasaran menjadi tidak menarik secara struktur ▪ Struktur melapuk/ terkikis ▪ Permintaan menghilang Pesaing sasaran menghebohkan segmen: ▪ Perbedaan segmen dengan segmen lain terbilang sempit ▪ Keunggulan lini yang luas meningkat Para pem-‘fokus’ baru memecah segmen industri
Para pem-‘fokus biaya’ mencapai biaya lebih murah lagi dalam segmen	Para pem-‘fokus diferensiasi’ mencapai diferensiasi yang lebih besar lagi dalam segmen	

Sumber: Diadaptasi/ dicetak ulang dengan izin dari *The Free Press*, percetakan dalam *Simon & Schuster dari Competitor Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors* oleh Michael Porter, hal. 40-41. Hak Cipta @ 1980 oleh *The Free Press*.⁴⁸

3. Landasan Normatif

Fungsi landasan normatif adalah untuk menjaga agar dalam melakukan analisis tidak mengabaikan syariah sesuai tujuan dakwah yang memerlukan manajemen dalam pemasaran. Pemasaran berarti menyerukan syariah Islam dan merupakan kegiatan dakwah. Agar penelitian ini tidak melebar ke arah ekonomi umum maka perlu dibatasi dengan landasan normatif yaitu Al-Qur'an dan hadits.

⁴⁸ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Op.cit*, hlm. 252.

Pedoman yang digunakan adalah strategi dakwah Rasulullah Muhammad saw dengan ajaran yang mulia seperti waktu meningkatkan jumlah pemeluk Agama Islam. Selain itu strategi dakwah Rasulullah sewaktu berdagang yaitu dengan bagi hasil dengan prinsip-prinsip kejujuran, keterbukaan, dan lain-lain. Bagi hasil yang dilakukan oleh BNI Syariah sesuai dengan strategi dakwah yang dilakukan oleh Rasulullah Muhammad SAW yaitu berdasarkan syariah Islam. Hal itu merupakan sebuah nilai keunggulan bersaing bagi BNI Syariah.

Menurut Siti Suriah, Rasulullah mempunyai strategi dalam mengaplikasikan metode dakwah.⁴⁹ Strategi tersebut antara lain:

a. Pendekatan Personal

Pendekatan personal yaitu subyek dan obyek dakwah langsung bertatap muka sehingga materi yang disampaikan diterima dan reaksi yang ditimbulkan obyek dakwah langsung diketahui.

b. Pendekatan Pendidikan

Pendekatan ini teraplikasi di lembaga pendidikan keagamaan, pesantren, yayasan bercorak Islam yang terdapat materi-materi tentang ke-Islaman.

c. Pendekatan Diskusi

Pendekatan diskusi bertujuan untuk membahas dan menemukan pemecahan semua problem yang berkaitan dengan

⁴⁹ Munzier Suparta dan Harjani Hefni. *Metode Dakwah*. (Jakarta: Kencana. 2006). hlm. 21-24.

dakwah sehingga apa yang menjadi permasalahan dapat ditemukan jalan keluar.

d. Pendekatan Penawaran

Pendekatan penawaran dengan metode penawaran yang tepat tanpa paksaan sehingga obyek dakwah meresponnya tidak dalam keadaan tertekan tapi dengan niat yang timbul dari hati.

e. Pendekatan Misi

Pendekatan misi yaitu pengiriman tenaga dakwah ke luar domisili.

Allah SWT berfirman dalam Al – Jatsiyah 25: 18 yaitu :

ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ (١٨)

Artinya : *"Kemudian Kami jadikan engkau (ya Muhammad) di atas syariah (peraturan) di antara urusan agama, maka ikutlah syariah itu dan jangan turut hawa nafsu orang-orang yang tidak berilmu."*⁵⁰

Ayat tersebut mengisyaratkan bahwa Allah SWT telah menghimbau umat Islam agar dalam segala urusan senantiasa berpegang teguh pada syariah. Prinsip Islam yang mengharamkan riba dan menghalalkan bagi hasil adalah makna yang tersirat dalam ayat tersebut. Jadi, akad dan transparansi perhitungan manajemen sangat penting untuk menentukan halal tidak sebuah transaksi keuangan. Hal inilah yang membuat bagi hasil dianjurkan sebagai sistem ekonomi yang Islami.

⁵⁰ Al-Jatsiyah (25): 18.

Allah SWT berfirman dalam Al – Baqarah 2: 148 yaitu :

وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَمَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ
اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ (١٤٨)

Artinya : “Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.”⁵¹

Ayat tersebut menjelaskan bahwa sebagai seorang muslim perlu berlomba-lomba dalam mengerjakan kebaikan. Termasuk untuk bertransaksi ekonomi berdasarkan syariah Islam maka berarti melakukan kebaikan yaitu menegakkan kebenaran agama.

Seperti halnya Sabda Rasulullah s.a.w. :

عَنْ جَابِرٍ لَعَنَ رَسُولُ اللَّهِ أَكْلَ الرِّبَا وَمَوَكَّلَهُ وَكَاتِبَهُ وَشَاهِدِيهِ (رواه مسلم)

Artinya: “Daripada Jabir: Telah melaknati (mengutuki) Rasulullah s.aw akan orang yang makan riba, orang berwakil padanya, penyusunnya, dan dua orang saksinya. (Hadist Riwayat Muslim).”⁵²

Hadist tersebut memperkuat kebenaran syariah dalam ajaran Islam. Bunga pada bank konvensional membuat ijab qabul antara nasabah dan pihak bank menjadi kurang sesuai dengan ayat tersebut. Hal itu karena perhitungan keuangan di perbankan konvensional tanpa transparansi sehingga tidak ada kejelasan akad dari pihak bank dengan nasabah.

G. Metode Penelitian

⁵¹ Al-Baqarah (2): 148.

⁵² Sulaiman Rasyid, *Fiqh Islam*, (Jakarta : Attahiriyah. 1954), hlm. 271.

Penelitian ini menggambarkan upaya peningkatan jumlah nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta melalui analisis keunggulan bersaing sehingga menghasilkan strategi efektif untuk meningkatkan jumlah nasabah. Hal-hal yang akan dibahas dalam metode penelitian antara lain:

1. Ruang Lingkup Penelitian

a. Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah individu yang dijadikan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan penelitian. Subyek penelitian adalah: bagian umum dan nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta serta pesaing BNI Syariah.

Pesaing BNI Syariah yaitu Bank Muamalat Indonesia (BMI), Bank Syariah Mandiri (BSM), Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah, Bank Pembangunan Daerah (BPD) Syariah, Bank Niaga Syariah, dan Bank Tabungan Negara Syariah dan Bank Danamon Syariah.⁵³

Pada penelitian ini penyusun hanya meneliti BMI, BSM, dan BRI Syariah sebab telah mempunyai jaringan kantor dan nasabah lebih banyak. Selain itu usia beroperasi ketiga perbankan tersebut lebih tua jika dibandingkan dengan BNI Syariah.

b. Obyek Penelitian

⁵³ <http://www.google.com/search/fatwa+mui/pesaing+bank+syariah>. Akses pada Selasa, 16 Oktober 2007 pukul 18.30 WIB.

Obyek penelitian adalah yang menjadi pokok perhatian dari suatu penelitian.⁵⁴ Adapun yang menjadi obyek penelitian adalah strategi bersaing yang diterapkan di BNI Syariah Kota Yogyakarta.

2. Jenis Penelitian

Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif jika ditinjau dari pendekatan. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memiliki sasaran penelitian yang terbatas, tetapi dengan keterbatasan itu digali sebanyak mungkin data mengenai sasaran penelitian.⁵⁵

Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian deskriptif jika ditinjau dari eksplanasinya. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan fakta dan menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan.⁵⁶

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas bisa penyusun simpulkan bahwa jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif.

3. Sumber Data

Sumber data yang akan digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini yaitu:

- a. Data primer

⁵⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pengantar*, (Jakarta: Bina aksara. 1989), hlm. 91.

⁵⁵ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial; Format Kuantitatif dan Kualitatif*, (Surabaya: Airlangga University Press. 2001), hlm. 29.

⁵⁶ *Ibid*, hlm. 48.

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari narasumber dan belum diolah sebelumnya seperti sejarah lembaga, data jumlah nasabah, struktur organisasi, dan data yang lain.

b. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang telah diolah sebelumnya seperti perkembangan jumlah nasabah, data jumlah kantor, data prosentase bagi hasil dan data yang lain.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data melalui wawancara atau percakapan, tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih yang duduk berhadapan secara fisik dan diarahkan pada masalah tertentu.⁵⁷

Teknik wawancara dengan bebas dipimpin baik terstruktur maupun tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur yaitu susunan pertanyaan dan susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan bisa diubah ketika wawancara dan disesuaikan dengan kebutuhan.⁵⁸

Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan langsung berhadapan dengan narasumber maupun tidak atau memberikan daftar pertanyaan untuk dijawab.⁵⁹

⁵⁷ Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, (Bandung: Mandar Maju. 1996), hlm.187

⁵⁸ Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif; Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2004), hlm. 181.

⁵⁹ Asep Saeful Muhtadi dan Agus Ahmad Safei, *Op.cit*, hlm. 167.

Berdasarkan pernyataan diatas bisa penyusun simpulkan yang dimaksud wawancara adalah cara mengumpulkan data penelitian dengan cara percakapan lisan ataupun tulisan baik langsung ataupun tidak langsung antara peneliti dengan narasumber tentang suatu masalah yang hendak diteliti.

Pada penelitian ini, wawancara penyusun lakukan dengan bagian umum, nasabah BNI Syariah serta nasabah dan karyawan bank lain yang menjadi pesaing BNI Syariah Kota Yogyakarta.

b. Observasi

Observasi yaitu pengamatan dan pencatatan sistematis terhadap fenomena–fenomena yang diteliti.⁶⁰ Observasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam.⁶¹

Observasi merupakan pengamatan yang disengaja dan dilakukan secara sistematis, didukung dengan pencatatan terhadap gejala–gejala yang berhasil diamati.⁶²

Berdasarkan pernyataan diatas bisa penyusun simpulkan yang dimaksud observasi adalah cara penyusun mengumpulkan data dengan mengamati kegiatan di BNI Syariah.

⁶⁰ Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: Gramedia. 1991), hlm. 44.

⁶¹ Kartini Kartono, *Op.cit*, hlm. 157

⁶² Dudung Abdurahman, *Pengantar Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta. 2003), hlm. 11.

c. Dokumentasi atau kepustakaan

Kepustakaan digunakan dalam keseluruhan proses penelitian dengan memanfaatkan berbagai macam pustaka yang relevan dengan fenomena sosial yang tengah dicermati.⁶³ Dokumentasi adalah suatu teknik pengumpulan data yang diperoleh dari benda-benda tertulis seperti buku, notulensi, makalah, peraturan, buletin, dan sebagainya.⁶⁴

Berdasarkan pernyataan diatas bisa penyusun simpulkan bahwa dokumentasi adalah cara pengumpulan data dengan referensi pustaka. Dokumentasi digunakan untuk mencari data sekunder.

5. Validitas Data

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran (tes) dalam melakukan fungsi ukurnya.⁶⁵ Sebuah instrument dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap dari variabel yang diteliti secara tepat.⁶⁶

Uji validitas data dengan teknik triangulasi yaitu pemeriksaan data dengan sesuatu diluar data sebagai pembanding data tersebut dengan membandingkan hasil pengamatan dengan hasil wawancara,

⁶³ Hariwijaya dan Bisri Djaelani, *Teknik Menulis Skripsi dan Thesis*, (Yogyakarta: Zenith Publisher. 2004), hlm. 44.

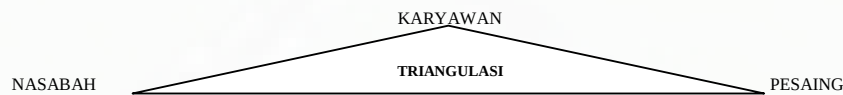
⁶⁴ Suharsimi Arikunto, *Metode Penelitian; Suatu Pendekatan dan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta. 1991), hlm. 231.

⁶⁵ Saifudin Azwar, *Tes Prestasi; Fungsi Pengembangan Pengukuran Prestasi Belajar*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2003), hlm. 173.

⁶⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pengantar*, (Jakarta: Bina aksara.. 1989), hlm. 142.

membandingkan keadaan seseorang dengan berbagai pandangan, serta membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan.⁶⁷

Uji validitas pertanyaan dilakukan pada karyawan, nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta dan pesaing. Hal ini bertujuan agar informasi yang didapatkan valid untuk memperkuat argumen yang ada.



Gambar 4. Hubungan Triangulasi Pada Uji Validitas Pertanyaan

Adapun kisi-kisi pembuatan pertanyaan wawancara sebagai panduan dalam melakukan wawancara tergambar dalam tabel berikut.

Tabel 4
Kisi – Kisi Pertanyaan Wawancara

NO	ITEM PERTANYAAN	KATEGORI	JUMLAH
1.	a. Strategi Bersaing untuk meningkatkan jumlah nasabah ▪ Biaya Rendah ▪ Diferensiasi ▪ Fokus	Uji validitas pertanyaan untuk karyawan	35
2.	a. Alasan memilih BNI Syariah b. Prestasi BNI Syariah c. Kelebihan BNI Syariah d. Pelayanan BNI Syariah e. Harapan pada BNI Syariah	Uji validitas pertanyaan untuk nasabah	5
3.	a. Keunggulan Bank Lain (pesaing) ▪ Alasan memilih pesaing ▪ Prestasi dan Kelebihan pesaing b. Kelemahan BNI Syariah ▪ Tanggapan tentang BNI Syariah ▪ Saran untuk BNI Syariah	Uji validitas pertanyaan untuk pesaing	5

6. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan

⁶⁷ Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2007). hlm. 246.

dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami diri sendiri maupun orang lain.⁶⁸

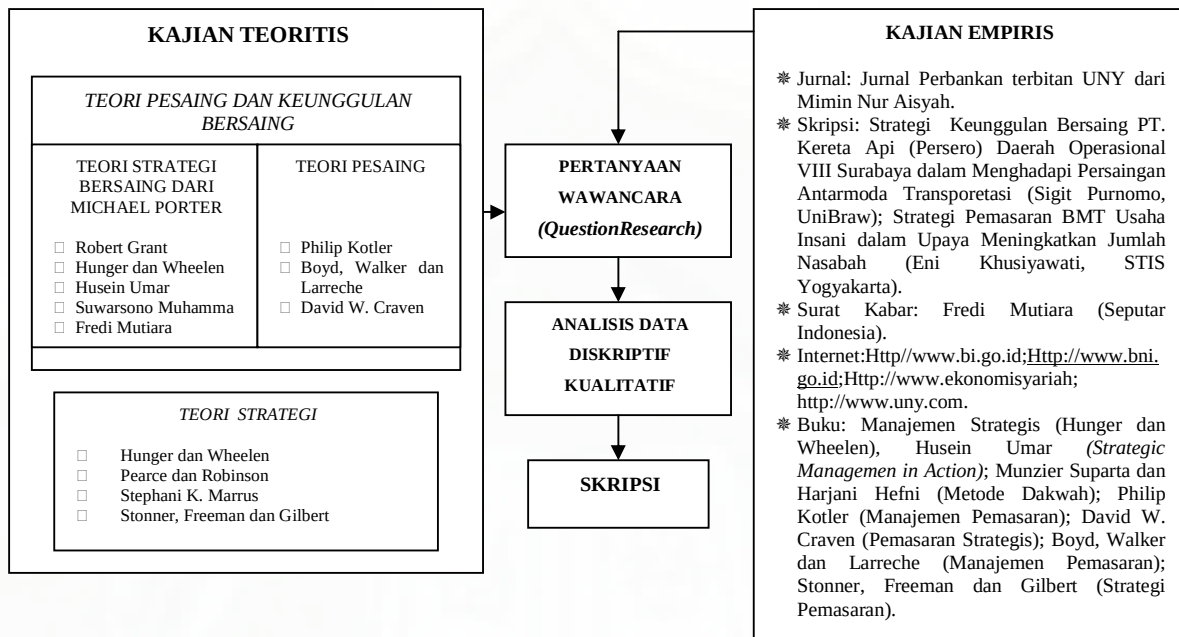
Alat analisis data pada penelitian ini adalah analisis data deskriptif kualitatif. Hal itu karena penyusun tidak melakukan suatu perubahan terhadap obyek penelitian. Analisis data deskriptif kualitatif yaitu penyajian data dalam bentuk tulisan dan menerangkan apa adanya sesuai dengan data yang diperoleh dari hasil penelitian.⁶⁹

Adapun alat analisis data adalah strategi bersaing dari teori keunggulan bersaing Michael Porter dan analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di BNI Syariah. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) perlu digunakan sebab untuk membuat matriks SWOT yaitu menentukan unsur-unsur penting yang mempengaruhi aktivitas BNI Syariah Kota Yogyakarta dalam meningkatkan jumlah nasabah. Setelah itu matriks SWOT digunakan sebagai pedoman untuk menggambarkan hubungan dan keterkaitan antara SWOT, keunggulan bersaing dan strategi bersaing

⁶⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta. 2006), Hlm. 333.

⁶⁹ Suharsimi Arikunto, *Metode Penelitian; Suatu Pendekatan dan Prakte.*, (Jakarta: Rineka Cipta. 1991), hlm. 3.

Gambar 5. Kerangka Konsep Penelitian



H. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan penelitian ini terdiri dari empat bab:

- Bab I Pendahuluan berisi penegasan judul, latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, metode penelitian dan sistematika pembahasan.
- Bab II Gambaran umum membahas tata letak dan geografis, sejarah berdiri dan proses perkembangan, bentuk kegiatan dan produk, struktur organisasi dan jumlah nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta.
- Bab III Strategi bersaing untuk meningkatkan jumlah nasabah akan membahas tentang perkembangan jumlah nasabah, tingkat persaingan menurut beberapa pendapat, proses manajemen strategi, strategi bersaing dan matriks keunggulan bersaing.
- Bab IV Penutup yang berisi kesimpulan dan saran.

```

graph TD
    PM[PERANAN MANAJEMEN] --> DP[DATA PRIMER]
    DP --> PTP[PERTANYAAN PENELITIAN]
    DP --> ALAD1[ALAT ANALISIS DATA]
    PTP --> RM[RUMUSAN MASALAH]
    PTP --> KAJIPU[KAJIAN PUSTAKA]
    RM --> TP[TUJUAN PENELITIAN]
    KAJIPU --> PTP
    TP --> L1[LANGKAH I]
    L1 --> RM
    L2[LANGKAH II] --> KAJIPU
    L3[LANGKAH III] --> MP[METODE PENELITIAN]
    MP --> ALAD1
    ALAD1 --> AD[ANALISIS DATA]
    AD --> UVP[UJI VALIDITAS PERTANYAAN]
    UVP --> PTP
    PTP --> PTP
  
```

PERANAN MANAJEMEN

DATA PRIMER

PERTANYAAN PENELITIAN

- Bagaimanakah strategi bersaing BNI Syariah dalam pasar perbankan?
- Bagaimanakah upaya BNI Syariah untuk meningkatkan jumlah nasabah?
- Bagaimanakah keunggulan bersaing BNI Syariah dalam upaya meningkatkan jumlah nasabah?

RUMUSAN MASALAH

Bagaimana BNI Syariah Kota Yogyakarta menciptakan keunggulan bersaing dalam upaya meningkatkan jumlah nasabah?

TUJUAN PENELITIAN

LANGKAH I

LANGKAH II

KAJIAN PUSTAKA

- Penelitian Yang Relevan
- Kerangka Teoritik
- Landasan Normatif: Al-Jatsiyah 25: 18 dan Hadits Nabi Riwayat Muslim

LANGKAH III

METODE PENELITIAN

ALAT ANALISIS DATA

Analisis Keunggulan Bersaing Michael Porter

DIFERENSIASI

BIAYA RENDAH

FOKUS

ANALISIS DATA

Analisis Data Deskriptif

UJI VALIDITAS PERTANYAAN

TRIANGULASI

- Uji Validitas Pertanyaan pada Nasabah.
- Uji Validitas Pertanyaan pada Karyawan.
- Uji Validitas Pertanyaan pada nasabah bank lain/pesaing

PERTANYAAN PENELITIAN

- Bagaimanakah strategi bersaing BNI Syariah dalam pasar perbankan?
- Bagaimanakah upaya BNI Syariah untuk meningkatkan jumlah nasabah?
- Bagaimanakah keunggulan bersaing BNI Syariah dalam upaya meningkatkan jumlah nasabah?

ALAT ANALISIS DATA

Analisis Keunggulan Bersaing Michael Porter

DIFERENSIASI

BIAYA RENDAH

FOKUS

LANGKAH IV

LANGKAH V

Wawancara dengan beberapa nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta dan nasabah bank lain
Sulaiman Rasyid, *Fiqh Islam*, Jakarta : AT Thahiriyah, 1954. dan Terjemah Alqur'an
Websites: www.iaimust.net/ (18 Juli 2007, 18.10 & 18.40 WIB); www.fajrindo.com (1 Agustus 2007, 15.20 WIB); www.bigo.id (17 Juli 2007, 15.40 WIB).
Referensi: Cipriano, Furdy, *Strategi Pemasaran Ed. II* Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2007.; Umar, Husein, *Strategik Manajemen & Action*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003; Hinger, David dan
Wheeler, Thomas, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003; Koutour, Romy, *Penelitian Untuk Pemahaman Skripsi*, Jakarta: Penerbit PPM, 2005.

BAB IV

PENUTUP

A Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan pembahasan pada halaman sebelumnya maka bisa penyusun simpulkan bahwa upaya BNI Syariah Kota Yogyakarta untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam upaya meningkatkan jumlah nasabah adalah dengan strategi fokus. Strategi tersebut antara lain bagi hasil pembiayaan yang lebih murah dibandingkan perbankan syariah lain maupun dari perbankan konvensional, jaringan sistem *on line* yang menasional dengan *back up server* pada setiap kantor cabang, pelayanan langsung di semua kantor cabang BNI di seluruh Indonesia dengan *SCO (Sharia Channelling Outlet)* dan pembiayaan *flexi syariah* yang memberi kemudahan bagi karyawan suatu instansi untuk mengajukan kredit tanpa ada jaminan tentu saja dengan persyaratan dan batasan jumlah yang telah ditentukan. Hal tersebut merupakan kombinasi antara biaya rendah dan diferensiasi yang diarahkan pada sasaran tertentu yaitu institusi pendidikan.

Keunggulan dari strategi tersebut cukup kompetitif untuk menghadapi persaingan dari para pesaing. Jika dibandingkan dengan perbankan konvensional konsep bagi hasil lebih unggul. Pada bank konvensional (BCA, BII dan lain-lain) bunga kredit bernilai lebih tinggi sedangkan pembiayaan di BNI Syariah lebih rendah sehingga meringankan nasabah dalam membayar angsuran pembiayaan. Bank konvensional maupun di perbankan syariah lain,

nasabah sering mengalami hambatan dengan ketentuan jaminan. Nasabah BNI Syariah dipermudah jaminan untuk mengajukan pembiayaan.

B Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang penyusun lakukan terhadap strategi keunggulan bersaing BNI Syariah Kota Yogyakarta maka penyusun ingin memberikan saran yaitu:

1. BNI Syariah Kota Yogyakarta perlu meningkatkan kualitas keistimewaan yang dimiliki untuk menarik simpati masyarakat. Keistimewaan tersebut antara lain:
 - a. Promosi
 - 1) BNI Syariah Kota Yogyakarta perlu meningkatkan intensitas promosi. Contoh:
 - a) Ikut serta dalam pameran perbankan, menjadi sponsor kegiatan Islami dan sosial di pedesaan, membuat iklan atau promo di surat kabar, majalah, radio, televisi maupun internet.
 - b) Mengadakan lomba membuat lagu atau jingle tentang BNI Syariah (terutama BNI Syariah Kota Yogyakarta).
 - c) Menerbitkan buletin dan diedarkan pada nasabah, mitra usaha maupun kalangan lain yang dianggap penting.
 - 2) BNI Syariah Kota Yogyakarta perlu meningkatkan biaya promosi untuk mingguan, bulanan dan tahunan.

b. Pelayanan

1. BNI Syariah Kota Yogyakarta perlu memberikan layanan totalitas kepada nasabah dan memberi kemudahan pada calon nasabah.

Contoh:

- a) Antar jemput setoran nasabah dengan jumlah tertentu.
 - b) Membukakan rekening bagi calon nasabah tanpa harus datang sendiri ke kantor BNI Syariah.
2. BNI Syariah Kota Yogyakarta perlu memperbaiki penampilan kantor. Contoh:
 - a) Menambah dekorasi sehingga lebih bernuansa Islami dan nyaman dengan ditambah kaligrafi, lukisan, tanaman hias, aquarium, dan hiasan lain.
 - b) Menyediakan kotak saran untuk diisi para nasabah.
 - c) Mengganti monitor pada *outlet* ATM yang sudah tidak layak.
 - d) Melebarkan tempat parkir dan memberi atap pada bagian atas.
 - e) Menyediakan minuman gratis bagi nasabah.
 3. BNI Syariah Kota Yogyakarta perlu menambah jumlah karyawan dan memberikan fasilitas. Contoh: menyediakan kendaraan dinas bagi karyawan agar selalu disiplin waktu dan tidak terlambat.

c. Citra

- 1) BNI Syariah Kota Yogyakarta perlu lebih banyak menjalin kerjasama dengan instansi lain.

2) BNI Syariah Kota Yogyakarta perlu meningkatkan upaya untuk mencerdaskan masyarakat. Contoh: dengan kerjasama penelitian; kunjungan (ke sekolah, pasar, pesantren dan lain-lain); ceramah dan menerbitkan buletin setiap hari Jum'at dan diedarkan sampai merata di seluruh wilayah Kota Yogyakarta dan bisa menggunakan masjid sebagai perantara.

2. BNI Syariah Kota Yogyakarta perlu meningkatkan pemberian harga yang menarik daripada perbankan lain.

Contoh:

a. Meningkatkan pemberian bonus bagi nasabah.

Contoh: memberikan bonus tahunan 5,5 % untuk tabungan; 2,5 untuk giro dan 10% untuk depotio yang semuanya dengan ketentuan jumlah saldo nasabah minimal Rp 1.000.000,00.

b. Meningkatkan pemberian souvenir bagi nasabah.

Contoh: memberikan souvenir agenda dengan jumlah saldo nasabah minimal Rp 1.000.000,00 souvenir tas dengan jumlah saldo Rp. 2.000.000,00 souvenir pin eksekutif dengan jumlah saldo Rp 3.000.000,00 souvenir perekam/ flashdisk dengan jumlah saldo Rp 4.000.000,00 Jumlah saldo di atasnya diberi souvenir dengan nilai yang lebih tinggi (disesuaikan anggaran).

C Kata Penutup

Akhirnya penyusun mengucapkan syukur atas kehadiran Allah SWT atas terselesaikannya tugas akhir yang diwajibkan oleh Fakultas kepada setiap mahasiswanya untuk mendapat gelar sarjana/ Strata Satu (S1). Setelah melakukan perjalanan yang cukup panjang, mengikuti perkuliahan dengan *sistem* kredit semester (SKS) dengan jumlah total 144 SKS, kemudian melakukan penelitian di BNI Syariah Kota Yogyakarta dan mengangkat judul skripsi tentang Strategi Keunggulan Bersaing BNI Syariah Kota Yogyakarta Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Nasabah.

Akan tetapi penyusun menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga penyusun mengharapkan saran dan kritik yang membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi dunia pendidikan pada umumnya dan bagi pembaca khususnya

Akhir kata penyusun mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak BNI Syariah Kota Yogyakarta yang dengan ramahnya menyambut dan melayani penyusun selama melakukan penelitian pada instansi terkait. Saya selaku penyusun mohon doa restu dari semua pihak agar penyusun berhasil dalam mencapai gelar Sarjana (S1). Amien.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman, Dudung. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta. 2003.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pengantar*. Jakarta: Bina aksara. 1989.
- Arikunto, Suharsimi. *Metode Penelitian; Suatu Pendekatan dan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta. 1991.
- Azwar, Saifudin. *Tes Prestasi; Fungsi Pengembangan Pengukuran Prestasi Belajar*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2003.
- Boyd, Walker dan Larreche. *Manajemen Pemasaran; Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global*. Jakarta: Erlangga. 2000.
- Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Sosial; Format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press. 2001.
- Ciptono , Fandy. *Strategi Pemasaran Ed. II*. Yogyakarta: Penerbit ANDI. 2007.
- Craven, David. *Pemasaran Strategis*. Jakarta: Erlangga. 1998.
- Fredi Mutiara. *Bercermin Dari Strategi Bersaing Global China, India dan Jepang*. (Sindo: Terbit pada Senin 9 April 2007). Kolom News.
- Hunger, David dan Wheelen, Thomas. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Andi. 2003.
- Kartono, Kartini. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung: Mandar Maju. 1996.
- Koentjaraningrat. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia. 1991.
- Kountour, Ronny. *Penelitian Untuk Penyusunan Skripsi*. Jakarta: Penerbit PPM.2005.
- Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2007.
- Muhtadi, Asep Saiful dan Safei, Agus Ahmad. *Metodologi Penelitian Dakwah*. Bandung : CV. Pustaka Setia. 2003.

Mulyana, Deddy. *Metodologi Penelitian Kualitatif; Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2004.

Muhammad, Suwarsono. *Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN. 2004.

Pearce dan Robinson. *Manajemen Strategik; Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara. 1997

Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Phelindo. 2002.

Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran; Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Erlangga. 1998.

Rasyid, Sulaiman. *Fiqh Islam*, Jakarta : Attahiriyah. 1954.

Soehartono, Irawan. *Metode Penelitian Survei*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 1995.

Solihin, Ismail. *Pengantar Bisnis : Pengenalan Praktis dan Studi Kasus*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group. 2006.

Suparta, Munzier. *Metode Dakwah*. Jakarta: Kencana. 2006.

Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2006

Umar, Husein. *Strategik Managemen In Action*. Jakarta: Gramedia Pustakatama. 2003.

Yusanto, Ismail dan Wijayakusuma, Karebet. *Manajemen Strategis/ Perspektif Syariah*. Jakarta: Khairul Bayaan. 2003.

Websites:

Http:// www.bi.go.id/ akses pada Selasa, 17 Juli 2007, 15.40 WIB.

Http:// www.bni.go.id/ akses pada Selasa, 17 Juli 2007, 16.25 WIB.

[Http://Www.laeipusat.Net/](http://Www.laeipusat.Net/) akses pada Rabu, 18 Juli 2007, 18.10 dan 18.40 WIB.

Http://www.fajar.co.id/ akses pada Rabu, 1 Agustus 2007, 15.20 WIB.

Http://www.ekonomisyariah.org akses, Selasa, 4 September 2007 pukul 16.30 WIB

[Http://Www.Uny.Ac.Id/refleksi_group/akses](http://Www.Uny.Ac.Id/refleksi_group/akses) pada 22 September 2007 pukul 16.00 WIB

[Http://www.google.com/search?images.soemarno.multiply.com/attachement.Malang.doc +literatur+keunggulan kompetitif](http://www.google.com/search?images.soemarno.multiply.com/attachement.Malang.doc+literatur+keunggulan+kompetitif) akses pada 22 September 2007 pukul 16. 30 WIB

[Http://www.google.com/ search/ fatwa mui/ pesaing bank syariah](http://www.google.com/search/fatwa+mui/pesaing+bank+syariah). Akses pada Selasa, 16 Oktober 2007 pukul 18.30 WIB.

PEDOMAN OBSERVASI

1. Bagaimana tata letak geografis BNI Syariah Kota Yogyakarta?
2. Bagaimana keadaan lingkungan di sekitar BNI Syariah Kota Yogyakarta?
3. Apakah lingkungan sekitar menunjang proses kegiatan operasional di BNI Syariah Kota Yogyakarta?
4. Bagaimana metode pelayanan di BNI Syariah Kota Yogyakarta?
5. Bagaimana penampilan kantor BNI Syariah Kota Yogyakarta?
6. Bagaimana sikap dan respon karyawan yang melayani nasabah?
7. Bagaimana metode antrian pelayanan langsung di BNI Syariah Kota Yogyakarta?
8. Apakah sarana dan prasarana untuk melayani nasabah di BNI Syariah Kota Yogyakarta dikelola dengan baik?
9. Bagaimana dekorasi dan tata ruang pada kantor BNI Syariah Kota Yogyakarta?
10. Bagaimana sikap dan perilaku nasabah yang menunggu antrian pelayanan di kantor BNI Syariah Kota Yogyakarta?

PEDOMAN DOKUMENTASI

1. Data Sejarah Berdiri dan Proses Perkembangan
 - a. Bagaimana sejarah Bank Negara Indonesia (BNI)?
 - b. Bagaimana sejarah BNI Syariah?
 - c. Apa visi, misi dan tujuan situasional BNI Syariah Kota Yogyakarta?
 - d. Apa landasan hukum BNI Syariah Kota Yogyakarta?
 - e. Apa tugas dan fungsi BNI Syariah Kota Yogyakarta?
 - f. Bagaimana bentuk dan kegiatan usaha BNI Syariah Kota Yogyakarta?
2. Struktur Organisasi
 - a. Bagaimana kedudukan BNI Syariah Kota Yogyakarta di pasar perbankan?
 - b. Bagaimana struktur organisasi BNI Syariah Kota Yogyakarta?
3. Data Jumlah Nasabah dan Perkembangan
 - a. Berapa jumlah nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta?
 - b. Berapa banyak peningkatan yang dialami?
4. Keadaan Sarana dan Prasarana BNI Syariah Kota Yogyakarta
 - a. Bagaimana penyediaan sarana dan prasarana di BNI Syariah Kota Yogyakarta?
 - b. Bagaimana manajemen pengawasan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah Kota Yogyakarta?

PEDOMAN WAWANCARA

A. Wawancara Dengan Nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta?

1. Apa yang menjadi alasan untuk memilih BNI Syariah Kota Yogyakarta untuk menabung dan meminjam uang?
2. Apa saja prestasi BNI Syariah Kota Yogyakarta?
3. Apa saja kelebihan BNI Syariah Kota Yogyakarta dan bagaimana pengaruhnya terhadap jumlah nasabah?
4. Bagaimana pelayanan BNI Syariah Kota Yogyakarta terhadap nasabah?
5. Apa harapan pada BNI Syariah Kota Yogyakarta di masa yang akan datang?

B. Wawancara Dengan Nasabah Dan Karyawan Bank Lain (Pesaing)

1. Apa yang menjadi alasan untuk memilih pesaing untuk menabung ataupun meminjam uang?
2. Apa saja prestasi pesaing?
3. Apa saja kelebihan pesaing dan bagaimana pengaruhnya terhadap jumlah nasabah?
4. Seperti apa BNI Syariah Kota Yogyakarta?
5. Apa saran untuk BNI Syariah Kota Yogyakarta di masa yang akan datang sehingga lebih baik?

C. Wawancara Dengan Bagian Umum BNI Syariah Kota Yogyakarta?

1. Hal apa sajakah yang menjadi unggulan BNI Syariah Kota Yogyakarta untuk menghadapi persaingan dari lembaga keuangan lain?

2. Bagaimanakah tingkat persaingan harga (bagi hasil) BNI Syariah Kota Yogyakarta dibandingkan dengan perbankan syariah lainnya?
3. Keunggulan kompetitif perusahaan ditentukan oleh jangkauan bersaing. Jangkauan bersaing BNI Syariah Kota Yogyakarta termasuk luas ataukah sempit? Mengapa?
4. Beberapa nasabah mengeluhkan kurang nyamannya tempat parkir BNI Syariah Kota Yogyakarta. Bagaimana mengatasi keluhan tersebut serta membuat pembenahannya seefisien mungkin?
5. Hal unik apa dalam citra merek BNI Syariah Kota Yogyakarta yang bisa diunggulkan?
6. Langkah apa yang dilakukan BNI Syariah Kota Yogyakarta dalam melakukan perluasan (ekspansi) kepada pelanggan baru?
7. Langkah apa yang dilakukan BNI Syariah Kota Yogyakarta? Untuk meningkatkan dalam segmen pasar yang sudah ada?
8. Pangsa pasar adalah hal utama yang berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan. Usaha apakah yang dilakukan BNI Syariah Kota Yogyakarta untuk mempertahankan pangsa pasarnya?
9. Sudahkah kegiatan promosi yang dilakukan BNI Syariah Kota Yogyakarta telah memperhitungkan pengurangan dan pengendalian biaya untuk aktivitasnya?
10. Sistem *on line* yang masional sudah mulai ditiru oleh beberapa pesaing BNI Syariah Kota Yogyakarta. Bagaimanakah upaya yang

dilakukan BNI Syariah Kota Yogyakarta untuk membuktikan bahwa teknologinya paling unggul?

11. Keterbatasan wewenang dan kebijakan selalu menjadi hambatan bagi kantor cabang suatu perusahaan dalam promosinya. Solusi apa yang tepat untuk mengatasi hambatan tersebut?
12. Pengawasan setiap aktivitas operasional perusahaan penting untuk pengendalian manajemen biaya. Bagaimanakah pengawasan yang dilakukan BNI Syariah Kota Yogyakarta terhadap kinerja operasional para karyawannya?
13. Pluralisasi keagamaan di masyarakat menjadi sebuah tantangan bagi BNI Syariah Kota Yogyakarta. Upaya apakah yang dilakukan BNI Syariah Kota Yogyakarta untuk menentukan strategi yang tepat pada sasaran?
14. Kelompok masyarakat/ industri mana yang paling utama dijadikan sasaran promosi BNI Syariah Kota Yogyakarta?
15. Usaha apakah yang perlu dikembangkan untuk membuat inovasi baik dalam teknologi, produk, pelayanan maupun distribusi pemasaran (promosi) bisa meningkatkan citra BNI Syariah Kota Yogyakarta?
16. Strategi apa yang paling efektif untuk menarik simpati masyarakat sehingga sehingga jumlah nasabah bisa meningkat?
17. Keunggulan apa dari BNI Syariah Kota Yogyakarta yang paling efektif untuk dipromosikan kepada masyarakat sehingga mampu menarik minat mereka untuk menjadi nasabah?

18. Masyarakat mengeluh tentang prinsip bagi hasil dengan sistem bunga adalah sama. Bagaimanakah upaya BNI Syariah Kota Yogyakarta untuk mengatasi permasalahan tersebut?
19. Bagaimanakah tingkat perbandingan bagi hasil BNI Syariah Kota Yogyakarta dibandingkan perbankan syariah yang lain?
20. Bagaimanakah tingkat perhitungan kredit bagi masyarakat yang meminta pembiayaan dari BNI Syariah Kota Yogyakarta?
21. Masyarakat mengeluhkan kurangnya promosi yang dilakukan oleh BNI Syariah Kota Yogyakarta. Bagaimanakah upaya perusahaan untuk mengatasi permasalahan tersebut?
22. Apakah BNI Syariah Kota Yogyakarta akan meniru strategi pemasaran perusahaan lain yang mendapat banyak tanggapan positif dari masyarakat ataukah sudah puas dengan ciri khas yang dimilikinya? Mengapa?
23. Siapakah (kelompok perbankan syariah) yang menjadi pesaing BNI Syariah dan hal apa yang membedakannya dengan BNI Syariah Kota Yogyakarta?
24. Hambatan apa yang dalam mempromosikan keistimewaan BNI Syariah Kota Yogyakarta kepada masyarakat?
25. Siapakah yang menjadi fokus utama untuk menjadi nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta?
26. Apa yang paling unik dari produk-produk di BNI Syariah Kota Yogyakarta dibandingkan perbankan yang lain?

27. Bagaimana upaya BNI Syariah Kota Yogyakarta? Untuk meningkatkan jumlah nasabah?
28. Bagaimanakah cara BNI Syariah Kota Yogyakarta agar tidak kalah bersaing sehingga berada di garda depan perbankan syariah?
29. Biasanya permasalahan utama dunia perbankan adalah kredit macet. Bagaimanakah upaya BNI Syariah Kota Yogyakarta untuk mengatasi hambatan tersebut ?
30. Pendekatan atau bimbingan konseling seperti apa yang dilakukan BNI Syariah untuk mengadakan pendampingan terhadap masyarakat yang ingin bekerjasama ?
31. Hambatan yang dialami BNI Syariah dalam memperbaiki kualitas pelayanan yang belum mencapai fungsi maksimal ?
32. Konsep promosi yang seperti apa agar proses dakwah kepada masyarakat bisa tepat sasaran ?
33. Apakah usaha BNI Syariah berfokus melayani kelompok kepentingan tertentu sehingga lebih maksimal pelayanannya ?
34. Kelompok kepentingan manakah yang menjadi prioritas pelayanan BNI Syariah ?
35. sudahkah target strategis /segmen pasar BNI Syariah bisa melayani dengan maksimal ? mengapa ?

Catatan Lapangan 1

Metode Pengumpulan Data : Wawancara dan Observasi.

Sumber Data: Nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta.

Waktu : Jum'at, 16 Nopember 2007, pukul 09.05 dan 10.15 WIB.

Senin, 19 Nopember 2007, pukul 09. WIB.

Selasa, 20 Nopember 2007, pukul 10.15 WIB.

Kamis, 22 Nopember 2007, pukul 09.10 WIB.

Jum'at, 23 Nopember 2007, pukul 08.25 WIB.

Lokasi : BNI Syariah Kota Yogyakarta.

Informan adalah nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta, adapun informan tersebut adalah Saudari Verena Novianti (23 Tahun), Saudara Mutaqin (21 Tahun), Bapak Purwoko (31 Tahun), saudari Endar (19 Tahun), bapak Wawan (35 Tahun), Ibu Elly (36 Tahun). Semua informan tersebut mendapatkan pelayanan yang sama dari penyusun dan ternyata jawaban mereka berbeda-beda.

Berdasarkan hasil wawancara penyusun dengan informan terdapat beberapa fenomena menarik bahwa respon nasabah BNI Syariah Kota Yogyakarta terhadap pelayanan, teknologi maupun keunggulan lain cukup besar. Hal ini dibuktikan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan dari penyusun yang membidik teknologi dan pelayanan sebagai sebuah keunggulan bagi BNI Syariah Kota Yogyakarta. Selain itu mereka juga berharap agar BNI Syariah Kota Yogyakarta bisa menciptakan hal yang baru dan juga membenahi penampilan kantor. Hal ini dimaksudkan agar citra maupun reputasi di masyarakat semakin baik termasuk juga dalam pemberian kemudahan bertransaksi bagi nasabah. Observasi yang penyusun lakukan juga sependapat dengan jawaban para informan bahwa BNI Syariah Kota Yogyakarta perlu untuk membenahi penampilan kantor dan juga penambahan karyawan.

Catatan Lapangan 2

Metode Pengumpulan Data : Wawancara

Sumber Data: Pesaing BNI Syariah Kota Yogyakarta

Waktu : Rabu, 14 Nopember 2007, pukul 09.20 WIB.

Jum'at, 16 Nopember 2007, pukul 11.00 WIB.

Selasa, 20 Nopember 2007, pukul, 11.00 WIB.

Rabu, 21 Nopember 2007, pukul, 13.00 WIB .

Kamis, 22 Nopember 2007, pukul 09.00 WIB.

Lokasi : Bank Syariah Mandiri (BSM) Yogyakarta, Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah Yogyakarta, Bank Muamalat Indonesia (BMI) Yogyakarta dan UIN Sunan Kalijaga

Informan adalah nasabah dan karyawan perbankan syariah yang menjadi pesaing BNI Syariah Kota Yogyakarta. Adapun informan tersebut adalah Bapak Yanto (32 tahun) yaitu nasabah BMI, Ibu Hani Fahriyati (47 tahun) yaitu nasabah BRI Syariah, Saudari Okky (32 tahun) yaitu karyawan BRI Syariah, Saudari Nurul Fatikah (22 tahun) yaitu mahasiswi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang menjadi nasabah BMI, Saudari Yasinta Wijayanti (20 tahun) yaitu nasabah BSM dan Saudari Rr. Pradina Paramitha (28 tahun) yaitu karyawan BSM. Semua informan tersebut mendapat pertanyaan yang sama dari penyusun dan ternyata jawaban berbeda-beda.

Wawancara penyusun dengan para informan mendapatkan hasil bahwa mereka memilih suatu bank karena kejelasan tujuan perusahaan, produk dan pelayanan serta pembagian bonus dan hadiah diperbanyak. Potongan administrasi juga ringan. Selain itu, ada produk yang memudahkan dalam bertransaksi seperti *ATM share* membuat citra BMI juga meningkat. Sesuai dengan hasil wawancara penyusun dengan informan ada saran bahwa BNI syariah Kota Yogyakarta perlu memperhatikan kemauan nasabah seperti memperbanyak pembagian hadiah dan juga memberikan kemudahan bertransaksi yang lain.

Catatan Lapangan 3

Metode Pengumpulan Data : Wawancara dan Dokumentasi

Sumber Data: Bagian Umum BNI Syariah Kota Yogyakarta

Waktu : 16-30 November 2007

Lokasi : BNI Syariah Kota Yogyakarta.

Informan adalah Bapak Ivon Haryanto yang merupakan penyelia akuntansi di bagian umum BNI Syariah Kota Yogyakarta. Wawancara yang penyusun lakukan dengan Bapak Ivon Haryanto ada yang lisan dan juga dalam bentuk tulisan baik langsung maupun tidak langsung. Selain wawancara penyusun juga melakukan dokumentasi.

Wawancara penyusun dengan bagian umum BNI Syariah Kota Yogyakarta mendapatkan hasil bahwa ciri khas yang diunggulkan adalah jaringan *on line* ke semua cabang BNI di seluruh wilayah kantor cabang BNI. Selain itu, ada *SCO (Sharia Chanelling Outlet)* untuk mempermudah proses pelayanan terhadap nasabah.

Upaya BNI Syariah Kota Yogyakarta untuk meningkatkan jumlah nasabah adalah dengan menaikkan nilai rata-rata bagi hasil pada tabungan, giro, dan deposito. Selain itu, menurunkan nilai rata – rata pembiayaan dan meningkatkan pelayanan syariah di semua kantor cabang BNI. Upaya untuk meningkatkan hambatan–hambatan yang ada di masyarakat adalah dengan terus melakukan sosialisasi terutama pada institusi pendidikan sebagai fokus promosi.

Agar tidak kalah bersaing dari perbankan syariah lain maka BNI Syariah Kota Yogyakarta perlu untuk melakukan inovasi produk dengan strategi yang baru, memberikan nilai rata-rata bagi hasil yang menarik. Nasabah memberikan pelayanan di atas standar yang sudah ada. Selain itu, usaha promosi ditingkatkan dan juga dilakukan pengendalian biaya manajemen dengan cermat.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Nama : **Swastati Estu Sari Waras Tuti**
2. NIM : 04240043
3. Tempat/Tanggal lahir : Bantul, 07 November 1984
4. Agama : Islam
5. Alamat : Gesikan Rt.06 Panggungharjo, Sewon, Bantul
Yogyakarta, 55188
6. No. Telp : 081328457667 / (0274) 3253657
7. Nama orang tua : D. Sri Sasongko S.Pd / Suryani
8. Latar Belakang Pendidikan
 - a. SDN Jarakan III Bantul Yogyakarta 1991 – 1996
 - b. SLTP II Sewon Bantul Yogyakarta 1996 – 1999
 - c. SMU N 1 Sewon Bantul Yogyakarta 1999 – 2002
 - d. D-1 Analis Komputer (D 1) IMKI Prima Yogyakarta 2002 – 2003
 - e. Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta 2004 – 2008
9. Pengalaman organisasi
 - a. Divisi Perusahaan LPM ARENA UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta. 2005 – 2007
 - b. Divisi Advokasi Komunikasi (Advokom) BEM-J MD UIN Sunan
Kalijaga Yogyakarta. 2004 – 2007
 - c. Anggota Cepat Pembelaan Diri (CePeDi) UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta. 2004 – 2006
 - d. Anggota Front Perjuangan Pemuda Indonesia (FPPI). 2004 – 2006
 - e. Sekretaris Umum TKA AS-SALAAM Gesikan Panggungharjo
Sewon Bantul Yogyakarta. 2002 – 2004
 - f. Sekretaris Umum Remaja Masjid AS-SALAAM. 2003 – 2005
 - g. Divisi Penulisan Fiksi dan Non Fiksi Komunitas Fahima
Yogyakarta 2006 – sekarang
10. Prestasi
 - a. Tulisan sering dimuat di media massa.
 - b. Juara I Lomba Penulisan Karya Ilmiah Jurusan Manajemen Dakwah
Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Demikian Daftar Riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Yogyakarta, 29 Januari 2008

Hormat Saya

Swastati Estu Sari Waras Tuti