



ANALISIS *SWOT* DALAM PENETUAN STRATEGI BERSAING

(Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)

SKRIPSI

Oleh

Amila Khusnita
NIM 070810391155

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011



ANALISIS *SWOT* DALAM PENETUAN STRATEGI BERSAING

(Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

oleh

Amila Khusnita
NIM 070810391155

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011

PERSEMBAHAN

Bismillahahirrahmanirrahim.....

Dengan ketulusan dan kerendahan hati rasa syukur kepada Allah SWT

Yang Maha Pengasih dan Penyayang.....

Karya ini kupersembahkan untuk :

Allah SWT

Sebagai penuntun dan penjaga hatiku, terima kasih telah melimpahkan Rahmad,

Karunia, serta Hidayah-Mu kepadaku, karya ini adalah anugerah-Mu,

Tetaplah Imanku Atas-Mu di Dunia hingga Akhirat

Nabi Muhammad SAW

Yang memberikan keteladanan yang sungguh mengagumkan

Ayah dan Ibuku

Terima kasih telah mengenalkanku pada indah dan getirnya kehidupan, Terima kasih

atas doa yang tulus dan tiada henti yang selalu mengiringi setiap langkah kakiku,

Terima kasih atas dukungan, arahan, serta semangat, kekuatan & ketabahan,

pengorbanan, kesabaran, serta kasih sayang yang selalu tercurah untukku

Aku Sangat Mencintai Kalian.....!

Kakak dan Adikku

Makasih buat doa dan semangatnya, Makasih,,, ^_^

Sompong

Terima kasih atas semua dukungan dan cinta kasih selama ini,,,,,akan selalu terkenang
jasa dan kebaikan itu dalam benak dan hati.....panggilan 'ilham mimpiku' akan selalu

kukenang,,,,,

matur nuwun sangeet,,,,,

Semua Sahabat & Teman-Temanku
Yang telah menjadikan hidupku lebih bermakna dan berwarna,,

I LOVE U ALL.....!!

Guru dan Dosenku
Yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat untukku

Dan Almamaterku
Universitas Jember

MOTTO

" Ingatlah !!!!!!! ketika kau memohon pertolongan kepada Tuhan-Mu, lalu Ia mengabulkan permohonanmu....."

" Sambil berfirman : akan Ku-Tolong dirimu dengan seribu malaikat secara beriring-iringan"

(terjemahan Q.S Al Anfaal 8:9..)

"Sesungguhnya setelah kesulitan ada kemudahan....."

(terjemahan Surat *Al Insyirah* ayat 6)

Jagalah sesuatu yang sudah kamu dapatkan sekarang,,,, Karena jika kau menyia-nyiakannya, kau akan sadar jika sesuatu itu sangat berharga

(inspired by someone)

Allah sudah menentukan jalan hidup umatnya masing-masing..... Namun bagaimana manusia itu mau berusaha untuk menentukan masa depannya sendiri... Maka raihlah apa yang bisa kamu raih sekarang..... (My Own)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Amila Khusnita

NIM : 070810391155

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: "*Analisis SWOT dalam Penentuan Strategi Bersaing (Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)*" adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 12 September 2011

Yang menyatakan,

Amila Khusnita
NIM 070810391155

SKRIPSI

ANALISIS *SWOT* DALAM PENENTUAN STRATEGI BERSAING

(Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)

Oleh

Amila Khusnita
NIM 070810391155

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Whedy Prasetyo, SE., MSA., CPMA., Ak

Dosen Pembimbing II : Dr. Ahmad Roziq, S.E., MM., Ak

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Analisis *SWOT* dalam Penentuan Strategi Bersaing (Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)
Nama : Amila Khusnita
Nim : 070810391155
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : S1 Akuntansi

Pembimbing I

Pembimbing II

Whedy Prasetyo, SE, MSA., CPMA., Ak

NIP. 19770523 200801 1 012

Dr. Ahmad Roziq, SE., MM., Ak

NIP. 19700428 199702 1 001

Mengetahui,
Ketua Jurusan

Dr. Alwan Sri Kustono, M. Si, Ak

NIP. 197204162001121001

**PENGESAHAN
JUDUL SKRIPSI**

ANALISIS SWOT DALAM PENENTUAN STRATEGI BERSAING

(Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Amila Khusnita
NIM : 070810391155
Jurusan : Akuntansi

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

1. Ketua : Taufik Kurrohman, SE, M.SA, Ak (.....)
(19820723 200501 1 002)
2. Sekretaris : Whedy Prasetyo, SE., MSA., CPMA., Ak (.....)
(19770523 200801 1 012)
3. Anggota : Dr. Ahmad Roziq, SE, MM, Ak (.....)
(19700428 199702 1 001)

Foto 4 X 6
warna

Mengetahui/Menyetujui,
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Prof. Dr. Mohammad. Saleh, M.Sc
NIP. 19560831 198403 1 002

ANALISIS SWOT DALAM PENENTUAN STRATEGI BERSAING

(Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)

Oleh : Amila Khusnita

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRAKSI

Perkembangan pada perbankan syariah terus mengalami kemajuan, namun hendaknya tidak membuat bank syariah berbesar kepala, sebab banyak hal yang harus dibenahi pada diri perbankan syariah. PT Bank BNI Syariah adalah salah satu unit usaha syariah (UUS) yang telah memperoleh izin operasional dari Bank Indonesia. UUS BNI yang menjadi bank umum syariah (BUS) melalui proses *spin off*. Dengan adanya proses *spin off* ini maka PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember memerlukan strategi untuk bersaing dengan perbankan syariah yang lain. Sehingga untuk menentukan strategi yang digunakan, peneliti menggunakan analisis *SWOT* yaitu menganalisis faktor internal dan eksternal pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana analisis *SWOT* dalam penentuan strategi bersaing. Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember. Hasil penelitian ini Faktor internal dalam menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember terdiri dari kekuatan meliputi : Tata kelola dan perilaku atau budaya Bank Syariah yang baik, iklim investasi positif dan semangat kerja tinggi, FDR normal, kontribusi positif terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan, membantu pengusaha-pengusaha di Wilayah Jember. Dan kelemahan meliputi : Tenaga ahli yang terbatas, kurangnya sarana pendukung, kurangnya aturan pendukung, promosi atau pengenalan door to door dan teknologi yang masih terbatas.

Faktor eksternal dalam menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember terdiri dari peluang meliputi : Mayoritas masyarakat muslim, melakukan kerjasama, potensi masyarakat yang tinggi, fatwa MUI dan pembukaan KCPS.

Dan ancamannya meliputi : Total share perbankan, kurang pemahaman tentang perbankan syariah, kesan sulit dan rumit pada bank syariah, kesan sosial pada bank syariah dan kurang dukungan dari masyarakat.

Strategi yang dapat digunakan salah satunya untuk menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Jember yaitu stable growth strategy, artinya dalam persaingan di perbankan syariah PT. Bank BNI Syariah khususnya Kantor Cabang Syariah Jember

Kata kunci: Strategi Bersaing, Analisis *SWOT*

*SWOT ANALYSIS IN THE DETERMINATION OF COMPETITIVE STRATEGY
(Study At PT. Bank BNI Syariah Branch Office Jember)*

By: Amila Khusnita

Accounting Department
Faculty of Economics, University of Jember

ABSTRACT

Developments in Islamic banking continues to progress, but should not make heads encouraged Islamic banks, because many things that must be addressed in the self-Islamic banking. PT Bank BNI Syariah is a business unit of sharia (UUS) which has obtained the operating license of Bank Indonesia. UUS BNI is a common bank sharia (BUS) through a process of spin off. With the spin off of this process, PT. Bank BNI Syariah Branch Office Jember remedy requires a strategy to compete with other Islamic banks. So as to determine the strategy used, investigators used a SWOT analysis is to analyze the internal and external factors on PT. Bank BNI Syariah Branch Office Jember. This study aims to determine and analyze how a SWOT analysis in the determination of competitive strategy. The research was conducted at PT. Bank BNI Syariah Branch Office Jember. The results of this study the internal factors in determining a strategy to compete in the PT. Bank BNI Syariah Branch Office of Jember consists of strength include: Governance and Islamic Banking cultural behavior or a good, positive investment climate and high morale, FDR normal, positive contribution to society and the environment, helping entrepreneurs in Jember District. And weaknesses include: Experts are limited, the lack of means of support, lack of supporting regulations, promotion or introduction of door to door and the technology is still limited. External factors in determining a strategy to compete in PT Bank BNI Syariah Branch Office of Jember consists of opportunities include: The majority of the Muslim community, cooperation, the potential for high society, and

opening KCPS MUI fatwa. And threats include: Total share of banking, Islamic banking is less understanding, difficult and complicated impression on Islamic banks, Islamic banks in the social impression and less support from the community. Strategies you can use one of them to determine strategies to compete in the PT. Bank BNI Syariah Branch Office Jember growth strategy that is stable, meaning in Islamic banking competition in the PT. Bank BNI Syariah Branch Office in particular Jember

Keywords: Competitive Strategy, SWOT Analysis

PRAKATA

Assalamualaikum Wr. Wb.

Tiada untaian kata yang lebih indah dan agung yang dapat penulis ucapkan selain puji syukur kehadiran Allah SWT Tuhan Semesta Alam atas segala rahmat, petunjuk dan ridhoNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul ” Analisis *SWOT* dalam Penentuan Strategi Bersaing (Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)”

Skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Prof. Dr. H. Mohammad Saleh, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf edukatif dan staf administratif Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Bapak Whedy Prasetyo SE., MSA., CPMA., Ak selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Dr. Ahmad Roziq SE., MM., Ak selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran dan pengarahannya dalam penulisan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Drs. Wasito M.Si., Ak selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah mengajarkan ilmu pengetahuannya selama penulis berada di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Seluruh staf pegawai PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember yang telah membantu penulis dalam penyusunan tugas akhir.
6. Ibuku Siti Ngaisah dan Ayahku Tohari, atas doanya dan selalu sabar memberikan perhatian, dukungan, cinta serta kasih sayang yang tak terhingga kepada penulis.

7. Kakak dan Adikku terima kasih atas perhatian, dukungan dan keceriaan selama ini.
8. Keluarga Besar terbaikku yang senantiasa membantu dan akan selalu kurindukan.
9. Untuk seseorang yang selalu memberiku motivasi dan menemani, dalam susah ataupun senang,, thanx a lot,,,,, I'm so sorry 4 any mistakes,, Semoga kesuksesan menyertai kita berdua,, Amiiin,, I'll be missing you,,,,^_^
10. Seluruh sahabatku (yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu) terima kasih kalian sudah memberikan dukungan serta semangat yang tak terhingga dalam hari-hariku selama menyelesaikan skripsi ini. Disaat Jenuh kalianlah yang bs buat aku tersenyum,,, I Love You All.....
11. Seluruh karyawan PT. BPD Bank Jatim Cabang Pembantu Tanggul, khususnya bagian kredit, mbk mayang, mbk dini dan mas adra,, terima kasih atas ilmu kreditnya,,,^_^ terima kasih buat semangatnya dalam menyelesaikan skripsi ini.THANX A LOT,.....
12. Teman-teman kost "AIDAH", terima kasih juga atas semangat kalian semua,,
13. Teman-teman seperjuangan Jurusan Akuntansi angkatan 2007 terimakasih atas kebersamaan dan semua bantuannya selama studiku di FE UNEJ.
14. Almamater yang saya banggakan.
15. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis mengharapkan berbagai kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan hasil penulisan ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan dapat menjadi sumber inspirasi bagi penulisan karya ilmiah yang sejenis di masa mendatang.

Jember, 12 September 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERNYATAAN	vi
HALAMAN PEMBIMBING	vii
HALAMAN TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	viii
HALAMAN PENGESAHAN	ix
ABSTRAKSI	x
ABSTRACT	xii
PRAKATA	xiv
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Klasifikasi Bank	6
2.2 Fungsi Bank	7
2.3 Tujuan Bank	8

2.4	Bank Syariah.....	9
2.4.1	Pengertian Bank Syariah.....	9
2.4.2	Prinsip Syariah.....	9
2.4.3	Kelembagaan Perbankan Syariah di Indonesia	10
2.4.4	Produk Bank Syariah.....	11
2.4.5	Tujuan Bank Syariah.....	13
2.4.6	Fungsi dan Peran Bank Syariah.....	14
2.4.7	Visi dan Misi Bank Syariah.....	16
2.5	Definisi Strategi Bersaing.....	16
2.6	Definisi Strategi dan Manajemen Strategi.....	17
2.7	Definisi Analisis <i>SWOT</i>.....	20
2.8	Pilihan Alternatif Strategi.....	27
2.9	Penelitian Terdahulu.....	31
BAB 3.	METODE PENELITIAN	33
3.1	Jenis Penelitian dan Sumber Data.....	33
3.2	Unit Analisis.....	34
3.3	Fokus Penelitian.....	34
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.5	Analisis Data.....	35
3.6	Pengujian Keabsahan Data.....	38
3.7	Kerangka Pikir.....	39
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	40
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	40
4.1.1	Sejarah PT. Bank BNI Syariah.....	40
4.1.2	Prestasi PT. Bank BNI Syariah.....	41

4.1.3 Produk Dana dan Jasa (PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember).....	42
4.1.3.1 Produk Dana.....	42
4.1.3.2 Pembiayaan.....	47
4.2 Struktur Organisasi	58
4.3 Visi dan Misi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember.....	59
4.4 Hasil Penelitian.....	59
4.4.1 Faktor Internal dan Faktor Eksternal.....	59
4.4.2 Perhitungan Penentuan Pembobotan Skor <i>SWOT</i>	64
4.4.3 Strategi Bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember.....	64
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	74
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 : Faktor Internal dan Eksternal.....	63
Tabel 4.2 : <i>Internal Factor Analysis Summary (IFAS)</i>	66
Tabel 4.3 : <i>Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)</i>.....	68
Tabel 4.4 : Tabel Rekap Skor <i>IFAS</i> dan <i>EFAS</i>	69
Tabel 4.5 : Pilihan Strategi	71

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.1 : Matriks <i>SWOT</i>	70

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara
- Lampiran 2 Hasil Wawancara
- Lampiran 3 Surat Selesai Penelitian

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank Syariah di Indonesia telah muncul semenjak tahun 1992, dimana dimulai dari keresahan sebagian umat Islam akan adanya riba pada bank konvensional yang mengakibatkan sebahagian masyarakat Indonesia gemar menyimpan uangnya di rumah daripada di bank. Dalam 6 tahun perkembangannya hingga tahun 1998, hanya satu bank syariah beroperasi di Indonesia yaitu Bank Muamalat Indonesia. Penyebabnya adalah pada rentang waktu tahun 1992 hingga 1998, di dalam UU No.7/1992 *Jo* UU Nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan tidak dikenal adanya sistem perbankan syariah, yang diakui hanya bank dengan prinsip bagi hasil. Hal ini mengakibatkan perkembangan perbankan syariah di Indonesia sedikit tersendat.

Undang-Undang Perbankan Nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan, mulai mengomodir peraturan tentang bank syariah di dalamnya, dan diperkuat oleh UU Bank Indonesia Nomor 23 tahun 1999, barulah lahir bank syariah lain dan berkembang dengan pesat. Dimana telah diakuinya bank berdasarkan prinsip syariah untuk beroperasi di Indonesia, hal ini menandai lahirnya *dual banking system* di Indonesia yang berarti baik bank konvensional maupun bank syariah keduanya diakui dalam sistem perbankan di Indonesia.

Pada UU tersebut ketentuan bank syariah baru diatur sebatas mendefinisikan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah dan jenis-jenis prinsip syariah yang digunakan pada perbankan. Dengan lahirnya UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, perkembangan bank syariah ke depan akan mempunyai peluang usaha yang lebih besar di Indonesia. Sebagai gambaran laporan pada triwulan I 2009 jumlah bank syariah di Indonesia mencapai 31 Bank, terdiri dari 5 Bank Umum Syariah (BUS) dan 25 Unit Usaha Syariah (UUS) bank umum dan 133 BPRS.

Dengan banyak munculnya bank syariah dalam dunia perbankan di Indonesia saat ini, perbankan syariah sudah tidak lagi dianggap sebagai tamu asing dan menjadi sesuatu yang aneh. Hal ini disebabkan oleh kinerja dan kontribusi perbankan syariah terhadap perkembangan industri perbankan di Indonesia.

Perkembangan pada perbankan syariah terus mengalami kemajuan, namun hendaknya tidak membuat bank syariah berbesar kepala, sebab banyak hal yang harus dibenahi pada diri perbankan syariah. Misalnya, soal pemanfaatan teknologi yang masih terbilang minim, padahal kondisi tersebut merupakan hal kritis dalam hal pelayanan. Cukup kritis karena pada posisi lain pesaing dari bank konvensional sudah cukup lama memenuhi kebutuhan teknologi perbankan untuk memanjakan keinginan nasabahnya. Saat kondisi teknologi masih minim diikuti pula SDM yang belum bisa setara dengan SDM bank konvensional, padahal hal tersebut juga merupakan hal penting dalam industri perbankan nasional (Prasetyo,2009).

Saat ini Bank Indonesia berencana akan melakukan penurunan pada pendirian bank syariah dengan modal minimum melalui pelepasan (*spin off*) Unit Usaha Syariah (UUS). Aturan yang berarti merevisi Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/3/2009 tentang Bank Umum Syariah yang menyebutkan modal minimum pendirian BUS sebesar Rp. 1 triliun. Ini berarti pendirian Bank Umum Syariah dapat melalui *spin off* unit usaha syariah maupun Bank Umum Syariah yang masih benar-benar baru. Namun Bank Umum Syariah yang masih benar-benar baru ini akan mendapatkan modal minimum yang tidak berubah, yakni Rp. 1 triliun. Dengan adanya peraturan tersebut diharapkan Bank Konvensional yang memiliki Unit Usaha Syariah termotivasi untuk melakukan *spin off*. Dengan menjadi BUS, manajemen menjadi lebih fokus sehingga pertumbuhan bisa lebih cepat (Kompas, 9 Februari 2009).

Dengan dikeluarkannya UU No. 21 Tahun 2008, pada 16 Juli 2008 yang merupakan penyempurnaan terhadap UU No. 10 Tahun 1998 memberikan dukungan bagi pengembangan perbankan syariah. Perubahan UU tersebut didukung dengan penyempurnaan Undang-Undang No. 13 Tahun 1968 Jo No. 23 Tahun 1999 menjadi

Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2004, yang mewajibkan Bank Indonesia untuk mengembangkan instrumen pasar antarbank dengan menggunakan prinsip syariah dalam bentuk Sertifikat IMA dan Sertifikat Wadiah, dan dukungan pelaksanaan *Dual Banking System* memberikan peluang bagi bank konvensional untuk memberikan pelayanan jasa perbankan dengan prinsip syariah.

Dengan adanya dukungan tersebut, sejumlah bank syariah pun terpacu untuk tumbuh, dengan mendasarkan pada PBI No. 11/3/2009 sebagai stimulus untuk tumbuhnya kinerja bank syariah. Kinerja ini semakin nyata ketika mendasarkan pada laporan Bank Indonesia (BI), sampai dengan Desember 2010, aset perbankan syariah mencapai Rp. 97,52 triliun dibandingkan Desember 2009 sebesar Rp. 68,58 triliun dan Desember 2008 sebesar Rp. 51,33 triliun, jumlah yang menunjukkan pertumbuhan sebesar 47 % (persen) dan diperkirakan aset tersebut pada tahun 2011 akan tumbuh 45 % (persen), perkiraan yang mendasarkan pada pangsa pasarnya dalam pengumpulan dan penyaluran dana yang sampai awal Bulan Februari 2011 mencapai 3,28 % (persen). Selanjutnya data sampai dengan Desember 2010 menunjukkan total Dana Pihak Ketiga (DPK) mencapai Rp 76,036 triliun dibandingkan Desember 2009 sebesar Rp. 53,60 triliun dan Desember 2008 sebesar Rp.37,82 triliun (Prasetyo,2009).

Penunjukkan data laporan di atas memberikan bukti bahwa perbankan syariah sudah mulai menunjukkan peranannya di sektor keuangan Indonesia pada umumnya, dan perkembangan ekonomi nasional. Kondisi yang mampu memberikan peran bagi perbankan syariah di dalam perkembangan perekonomian, namun ada beberapa tantangan yang masih harus dibenahi pada diri perbankan syariah. Tantangan *pertama* di dalam pengembangan adalah mampukah perbankan syariah dengan adanya strategi *spin off* memerankan fungsi intermediasi secara baik sehingga segera dapat menggerakkan sektor riil? Tantangan *kedua* adalah mampukah perbankan syariah dengan strategi *spin off* berkembang di lingkungan mayoritas muslim, serta menjadi contoh sukses bagi negara lain dalam mengembangkan

perbankan syariah? Tantangan *ketiga*, di masa depan perbankan syariah harus mampu menjadi *rahmatan lil alamin*, artinya ia tidak hanya bermanfaat bagi kaum muslim tetapi juga bagi seluruh umat manusia. Jumlah penduduk muslim sebagai kekuatan utama belum menjamin mereka menggunakan jasa perbankan syariah. Berbagai kekuatan belum mampu dimaksimalkan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Adanya tantangan belum dapat dijawab dengan pasti, serta berbagai ancaman yang belum bisa teratasi membuat perkembangan perbankan syariah perlu diupayakan terus dengan mencoba dan menemukan berbagai macam strategi yang sesuai.

Catatan dan fenomena tersebut juga tergambar di beberapa wilayah Indonesia yang merupakan wilayah dengan penduduk muslim yang banyak (mayoritas). Peluang dan tantangan pengembangan perbankan syariah juga muncul dengan mulai beroperasinya beberapa bank syariah seperti Bank Muamalat Indonesia, Bank Syariah Mandiri, Bank BNI Syariah, Bank Niaga Syariah, Bank Danamon Syariah, Bank Permata Syariah, BII Syariah, Bank BTN Syariah, Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah, Bank Bukopin Syariah, serta Bank Syariah Mega Indonesia (BSMI).

PT Bank BNI Syariah adalah salah satu unit usaha syariah (UUS) yang telah memperoleh izin operasional dari Bank Indonesia. UUS BNI yang menjadi bank umum syariah (BUS) melalui proses *spin off* dan melakukan *lounching* pada tanggal 19 Juni 2010. Setelah menjadi BUS, BNI Syariah telah menargetkan aset di akhir 2010 sebesar Rp 5,9 triliun, pembiayaan Rp 4,9 triliun, dan dana pihak ketiga Rp 5,2 triliun. Selanjutnya untuk fokus bisnis pun BNI masih akan tetap ke ritel dan konsumen.

Pada Februari 2010, PT. Bank BNI Syariah telah mendapat izin prinsip dari BI dan persetujuan dari Kementerian Hukum dan HAM pada 25 Maret 2010. BUS BNI akan memiliki modal Rp 1 triliun dengan porsi Rp 999 miliar atau 99,9 persen dari bank induknya, yaitu BNI.

Didasarkan pada latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul : ”Analisis *SWOT* dalam Penentuan Strategi Bersaing (Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)”

1.2 Perumusan Masalah

Bedasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah bagaimana analisis *SWOT* dalam penentuan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah dijabarkan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana analisis *SWOT* dalam penentuan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan dan pemahaman tentang analisis *SWOT* dalam penentuan strategi bersaing pada perbankan syariah, khususnya pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember.

2. Bagi Perbankan Syariah (PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)

Sebagai referensi dan bahan pertimbangan dalam menganalisis penentuan strategi bersaing dengan menggunakan analisis *SWOT*.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi salah satu sumber referensi dan masukan bagi penelitian selanjutnya yang terbaru pada pengembangan perbankan syariah.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Klasifikasi Bank

Menurut Wibowo dan Widodo (2005 : 18), bank dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kelompok antara lain :

- 1) Menurut Fungsinya :
 - a. Bank Sentral, yaitu bank yang merupakan badan hukum milik negara yang tugas pokoknya membantu pemerintah dalam :
 1. Mengatur, menjaga dan memelihara kestabilan nilai rupiah.
 2. Mendorong kelancaran produksi dan pembangunan serta memerlukan kesempatan kerja guna meningkatkan taraf hidup rakyat.
 3. Mempunyai hak tunggal untuk mengeluarkan uang kartal
 - b. Bank Umum, yaitu bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.
 - c. Bank Perkreditan Rakyat (BPR), yakni bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa lalu lintas pembayaran.
- 2) Menurut Kepemilikannya
 - a. Bank umum milik negara (BUMN), yaitu bank yang seluruh modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dan pendiriannya di bawah undang-undang tersendiri.
 - b. Bank umum swasta, yaitu bank yang modalnya dimiliki oleh pengusaha nasional yang dalam pendirian dan pelaksanaan usahanya setelah mendapat izin dari menteri keuangan setelah mendengarkan pertimbangan-pertimbangan dari Bank Indonesia.

- c. Bank Campur, yaitu bank umum yang didirikan bersama-sama oleh satu atau lebih bank umum yang berkedudukan di Indonesia, didirikan dan dimiliki sepenuhnya oleh warga Negara Indonesia atau badan hukum Indonesia dengan satu atau lebih bank yang berkedudukan di luar negeri.
- 3) Menurut Statusnya
- a. Bank Devisa, yaitu bank yang dalam melaksanakan transaksi dengan pihak-pihak di luar negeri, misalnya : *transfer, inkaso, tranvelers cheque, letter of credit* dan transaksi lainnya.
 - b. Bank non devisa, yaitu bank yang pelayanannya hanya dalam wilayah negara Indonesia.
- 4) Berdasarkan Metode Penentuan Harga
- a. Bank Konvensional, yaitu bank yang dalam operasionalnya menerapkan metode bunga.
 - b. Bank Syariah, yaitu bank yang beroperasi tidak dengan menggunakan metode bunga, melainkan menggunakan metode bagi hasil dan penentuan biaya yang sesuai dengan syariaah islam.

2.2 Fungsi Bank

Menurut Susilo (2007:6), fungsi dari bank terdiri dari fungsi utama bank dan fungsi spesifikasi bank. Secara umum, fungsi utama bank adalah menghimpun dana masyarakat dan menyalurkan kembali kepada masyarakat untuk berbagai tujuan atau sebagai *financial Intermediary*. Dan secara spesifik fungsi bank adalah sebagai berikut :

1. *Agent Of Trust*

Bahwa dasar utama kegiatan perbankan adalah trust atau kepercayaan, baik dalam hal penghimpunan dana maupun penyaluran dana. Masyarakat bersedia menitipkan dananya di bank apabila dilandasi oleh unsur kepercayaan. Selain itu, pihak bank sendiri bersedia menempatkan atau menyalurkan dananya pada

debitur atau masyarakat apabila dilandasi unsur kepercayaan.

2. *Agent Of Development*

Bahwa tugas bank sebagai penghimpun dan penyaluran dana sangat diperlukan untuk kelancaran kegiatan perekonomian di sektor riil. Seperti investasi, distribusi dan juga konsumsi barang dan jasa yang selalu berkaitan dengan penggunaan uang. Kelancaran kegiatan investasi, distribusi dan konsumsi ini tidak lain adalah kegiatan pembangunan perekonomian masyarakat.

3. *Agent Of Services*

Bahwa disamping melakukan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana, bank juga memberikan penawaran jasa-jasa perbankan yang lain kepada masyarakat yang erat kaitannya dengan kegiatan perekonomian masyarakat secara umum. Jasa-jasa bank ini antara lain dapat berupa jasa pengiriman uang, jasa penitipan barang berharga, jasa pemberian jaminan bank dan jasa penyelesaian tagihan.

2.3 Tujuan Bank

Undang-Undang Perbankan No. 10 Tahun 1998 menyebutkan bahwa tujuan perbankan di Indonesia adalah menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pertumbuhan ekonomi dan juga stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak.

Menurut Widodo dan Wibowo (200:21), tujuan bank adalah :

1. Jangka Pendek (*Tactical Plannig*)
 - a. Memenuhi kebutuhan likuiditas wajib minimum bank yang harus dilaporkan secara mingguan kepada Bank Indonesia
 - b. Memberikan pelayanan kepada nasabah secara maksimum
 - c. Menanamkan dana dalam sekuritas
2. Jangka Panjang (*Strategic Planning*)
 - a. Memperoleh laba maksimum
 - b. Memaksimumkan nilai perusahaan (kekayaan bank)

2.4 Bank Syariah

2.4.1 Pengertian Bank Syariah

Muhamad (2002) mengatakan bahwa yang disebut dengan bank syariah adalah bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan pada bunga. Bank Syariah adalah lembaga keuangan/perbankan yang operasionalnya dan produknya dikembangkan berdasarkan pada Al-Quran dan Hadist atau dengan kata lain, bank syariah adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan jasa-jasa lainnya dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syariat Islam.

Perbankan syariah atau Perbankan Islam adalah suatu sistem perbankan yang dikembangkan berdasarkan syariah (hukum) islam. Usaha pembentukan sistem tersebut didasari oleh larangan dalam agama islam untuk memungut maupun meminjam dengan bunga atau yang disebut dengan riba serta larangan investasi untuk usaha-usaha yang dikategorikan haram (misal : usaha yang berkaitan dengan produksi makanan atau minuman haram, usaha media yang tidak islami, dan sebagainya) dimana hal ini tidak dapat dijamin oleh sistem perbankan konvensional.

Ascarya (2005:1) bank syariah adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, yaitu aturan perjanjian berdasarkan hukum islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah.

2.4.2 Prinsip Syariah

Menurut Triyuwono (2000^a) bahwa prinsip syariah atas kandungan Al-Quran merupakan pondasi untuk pengembangan ekonomi syariah, sehingga memerlukan konsekuensi untuk selalu memperhatikan syariat-syariat Islam yang berlaku. Lebih lanjut Triyuwono (2000^b) menjelaskan prinsip syariah pada organisasi bisnis akan dapat mengembangkan

kemakmuran semua umat apabila manajemen bisnis selalu mendasarkan pada prinsip-prinsip dasar Al-Quran dan Hadist.

Beberapa prinsip atau hukum yang dianut oleh sistem perbankan syariah antara lain :

1. Pembayaran terhadap pinjaman dengan nilai yang berbeda dari nilai pinjaman dengan nilai ditentukan sebelumnya tidak diperbolehkan. Pemberi dana harus turut berbagi keuntungan dan kerugian sebagai akibat hasil usaha institusi yang meminjam dana.
2. Islam tidak memperbolehkan "menghasilkan uang dari uang". Uang hanya merupakan media pertukaran dan bukan komoditas karena memiliki nilai intrinsik.
3. Unsur Gharar (ketidakpastian, spekulasi) tidak diperkenankan. Kedua belah pihak harus mengetahui dengan baik hasil yang akan mereka peroleh dari sebuah transaksi.
4. Investasi hanya boleh diberikan pada usaha-usaha yang tidak diharamkan dalam islam. Usaha minuman keras misalnya tidak boleh didanai oleh perbankan syariah.

2.4.3 Kelembagaan Perbankan Syariah di Indonesia

Ascarya (2005:68) menjelaskan bahwa secara kelembagaan, bank syariah di Indonesia dapat dibagi ke dalam tiga kelompok, yaitu Bank Umum Syariah, Unit Usaha Syariah (UUS), dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS)

1) Bank Umum Syariah

Bank Umum Syariah (BUS) adalah bank yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa lalu lintas pembayaran. BUS merupakan badan usaha yang setara dengan bank umum konvensional dengan bentuk hukum Perseroan

Terbatas, Perusahaan Daerah, atau Koperasi. Seperti halnya bank umum konvensional, BUS dapat berusaha sebagai bank devisa atau non devisa.

2) Unit Usaha Syariah

Unit Usaha Syariah (UUS) adalah unit kerja di kantor pusat bank umum konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari cabang syariah dan atau pembantu syariah. UUS bukan merupakan badan hukum tersendiri, tetapi merupakan unit dari suatu bank konvensional. Dalam struktur organisasi, UUS berada satu tingkat di bawah direksi bank umum konvensional yang bersangkutan UUS dapat berusaha sebagai bank devisa atau bank nonbank.

3) Bank Perkreditan Rakyat

Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. BPRS merupakan badan usaha yang setara dengan bank perkreditan rakyat konvensional dengan bentuk hukum Perseroan Terbatas, Perusahaan Daerah atau Koperasi.

2.4.4 Produk Bank Syariah

Beberapa Produk jasa yang disediakan oleh bank berbasis syariah antara lain :

1. Jasa untuk peminjam dana

Mudhorobah adalah perjanjian antara penyedia modal dengan pengusaha. Setiap keuntungan yang diraih akan dibagi menurut rasio tertentu yang disepakati. Risiko kerugian ditanggung penuh oleh pihak Bank kecuali kerugian yang diakibatkan oleh kesalahan pengelolaan, kelalaian dan penyimpangan pihak nasabah seperti penyelewengan, kecurangan dan penyalahgunaan.

Musyarakah (*Joint Venture*), konsep ini diterapkan pada model *partnership* atau *jointventure*. Keuntungan yang diraih akan dibagi dalam rasio yang disepakati sementara kerugian akan dibagi berdasarkan rasio ekuitas yang dimiliki masing-masing pihak. Perbedaan dengan *mudharabah* ialah dalam konsep ini ada campur tangan pengelolaan manajemennya sedangkan *mudharabah* tidak ada campur tangan.

Murobahah yakni penyaluran dana dalam bentuk jual beli. Bank akan membelikan barang yang dibutuhkan pengguna jasa kemudian menjualnya kembali ke pengguna jasa dengan harga yang dinaikkan sesuai margin keuntungan yang ditetapkan bank, dan pengguna jasa dapat mengangsur barang tersebut. Besarnya angsuran flat sesuai akad awal dan besarnya angsuran sama dengan harga pokok ditambah margin yang disepakati.

2. Jasa untuk penyimpanan dana

Wadi'ah (jasa penitipan), adalah jasa penitipan dana dimana penitip dapat mengambil dana tersebut sewaktu-waktu. Dengan sistem *wadi'ah* bank tidak berkewajiban, namun diperbolehkan untuk memberikan bonus kepada nasabah.

Deposito *Mudhorobah*, nasabah menyimpan dana dalam kurun waktu tertentu. Keuntungan dari investasi terhadap dana nasabah yang dilakukan bank akan dibagikan antara bank dan nasabah dengan nisbah bagi hasil tertentu.

Dalam Undang-undang No.21 pasal 1 ayat 12 disebutkan prinsip syariah adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang syariah, antara lain pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (*mudharabah*), pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal (*musyarakah*), prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan (*murabahah*), atau pembiayaan barang modal berdasarkan prinsip sewa murni tanpa

pilihan (*ijarah*) atau dengan adanya pilihan pemindahan kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak bank oleh pihak lain (*ijarah wa iqtina*).

2.4.5 Tujuan Bank Syariah

Setelah di dalam perjalanan sejarah bank-bank yang telah ada (bank konvensional) dirasakan mengalami kegagalan menjalankan fungsi utamanya menjembatani antara pemilik modal atau kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana, maka dibentuklah bank-bank islam dengan tujuan-tujuan sebagai berikut (Sumitro, 2004:17):

- a. 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), di mana jenis-jenis usaha tersebut selain dilarang dalam Islam, juga telah menimbulkan dampak negatif terhadap kehidupan ekonomi umat.
- b. Untuk menciptakan suatu keadilan di bidang ekonomi, dengan jalan meratakan pendapatan melalui kegiatan investasi, agar tidak terjadi kesenjangan yang amat besar antara pemilik modal (orang kaya) dengan pihak yang membutuhkan dana (orang miskin).
- c. Untuk meningkatkan kualitas hidup umat, dengan jalan membuka peluang berusaha yang lebih besar terutama kepada kelompok miskin, yang diarahkan kepada kegiatan usaha yang produktif, menuju terciptanya kemandirian berusaha (berwirausaha).
- d. Untuk membantu menanggulangi (mengentaskan) masalah kemiskinan, yang pada umumnya merupakan prigram utama dari negara-negara yang berkembang. Upaya Bank Islam di dalam mengentaskan kemiskinan ini berupa pembinaan nasabah yang lebih menonjol sifat kebersamaan dari siklus usaha yang lengkap

seperti program pembinaan pengusaha produsen, pembinaan pedagang perantara, program pembinaan konsumen, program pengembangan modal kerja dan program pengembangan usaha bersama.

- e. Untuk menjaga kestabilan ekonomi/moneter pemerintah. Dengan aktivitas-aktivitas Bank Islam yang diharapkan mampu menghindarkan inflasi akibat penerapan sistem bunga, menghindarkan persaingan yang tidak sehat antara lembaga keuangan, khususnya bank dan menanggulangi kemandirian lembaga keuangan, khususnya bank dari pengaruh gejolak moneter dari dalam maupun luar negeri.
- f. Untuk menyelamatkan ketergantungan umat Islam terhadap bank non-Islam (konvensional) yang menyebabkan umat Islam berada di bawah kekuasaan bank, sehingga umat Islam tidak bisa melaksanakan ajaran agamanya secara penuh, terutama di bidang kegiatan bisnis dan perkonomiannya.

2.4.6 Fungsi dan Peran Bank Syariah

Menurut Tim Pengembangan Perbankan Syariah Institut Bankir Indonesia (2002), fungsi dan peran bank syariah adalah:

- a. Manajer Investasi, bank syariah dapat mengelola investasi dana nasabah.
- b. Investor, bank syariah dapat menginvestasikan dana yang dimilikinya maupun dana nasabah yang dipercayakan kepadanya.
- c. Penyedia jasa keuangan dan lalu lintas pembayaran, bank syariah dapat melakukan kegiatan jasa-jasa layanan perbankan sebagaimana lazimnya institusi perbankan sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- d. Pelaksana kegiatan sosial, sebagai suatu ciri yang melekat pada identitas keuangan Islam, bank syariah juga memiliki kewajiban untuk mengeluarkan dan mengelola (menghimpun, mengadministrasikan, mendistribusikan) zakat serta dana-dana sosial lainnya.

Menurut Muhamad (2002), peranan bank syariah secara nyata dapat terwujud dalam aspek-aspek berikut:

- a. Menjadi perekat nasionalisme baru, artinya bank syariah dapat menjadi fasilitator aktif bagi terbentuknya jaringan usaha ekonomi kerakyatan.
- b. Memberdayakan ekonomi umat dan beroperasi secara transparan. Artinya pengelolaan bank syariah harus didasarkan pada visi ekonomi kerakyatan, dan upaya ini terwujud jika ada mekanisme operasi yang transparan.
- c. Memberikan *return* yang lebih baik. Artinya investasi di bank syariah tidak memberikan janji yang pasti mengenai *return* (keuntungan) yang diberikan kepada investor. Oleh karena itu bank syariah harus mampu memberikan *return* yang lebih baik dibandingkan dengan bank konvensional. Sebaliknya, nasabah pembiayaan akan memberikan bagi hasil sesuai dengan keuntungan yang diperolehnya. Oleh karena itu pengusaha harus bersedia memberikan keuntungan yang tinggi kepada bank syariah.
- d. Mendorong penurunan spekulasi di pasar keuangan. Artinya, bank syariah mendorong terjadinya transaksi produktif dari dana masyarakat. Dengan demikian, spekulasi dapat ditekan.
- e. Mendorong pemerataan pendapatan. Artinya bank syariah bukan hanya mengumpulkan dana pihak ketiga, namun dapat mengumpulkan dana Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS). Dana ZIS dapat disalurkan melalui pembiayaan *Qardul Hasan*, sehingga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi. Pada akhirnya terjadi pemerataan ekonomi.
- f. Peningkatan efisiensi mobilisasi dana. Artinya, adanya produk *al mudharabah al-mugayyadah*, berarti terjadi kebebasan bank untuk melakukan investasi atas dana yang diserahkan oleh investor, bank memperoleh komisi atau bagi hasil, bukan karena *spread* bunga.
- g. *Uswah Hasanah*, implementasi moral dalam penyelenggaraan usaha bank.
- h. Meminimalisir adanya Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN) yang menyebabkan krisis ekonomi.

2.4.7 Visi dan Misi Bank Syariah

Visi yang harus dikembangkan dalam pengembangan perbankan syariah adalah terwujudnya sistem perbankan syariah yang kompetitif, efisien, dan memenuhi prinsip kehati-hatian yang mampu mendukung sektor riil secara nyata melalui kegiatan pembiayaan berbasis bagi hasil (*share-based financing*) dan transaksi riil dalam kerangka keadilan, tolong-menolong dan menuju kebaikan guna mencapai kemashlahatan masyarakat.

Misi pengembangan perbankan syariah adalah mewujudkan iklim yang kondusif untuk pengembangan perbankan syariah yang sehat dan konsisten menjalankan prinsip syariah serta mampu berperan dalam sektor riil, yang meliputi: melakukan kajian dan penelitian tentang kondisi, potensi serta kebutuhan perbankan syariah secara berkesinambungan; mempersiapkan konsep dan melaksanakan pengaturan dan pengawasan berbasis risiko guna menjamin kesinambungan operasi perbankan syariah yang sesuai dengan karakteristiknya; mempersiapkan infrastruktur guna peningkatan efisiensi operasional perbankan syariah, mendesain kerangka *entry and exit* perbankan syariah yang dapat mendukung stabilitas sistem perbankan (Bank Indonesia, 2003).

2.5 Definisi Strategi Bersaing

Hariadi (2005:97-8), strategi bersaing perusahaan merupakan langkah-langkah strategi yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan dan bertahan terhadap terhadap tekanan persaingan. Keunggulan bersaing dalam pasar akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar daripada pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan. Strategi perusahaan dapat dijalankan secara ofensif atau

defensif atau dilakukan bergantian sesuai dengan kondisi di lapangan. Dalam strategi ini, termasuk di dalamnya berbagai manuver taktik jangka pendek untuk mengelabui lawan, menjegal untuk menahan laju serangan lawan yang semuanya ditujukan untuk memenangkan pertempuran maupun peperangan.

Selanjutnya Hariadi membedakan antara strategi bersaing dan strategi bisnis, strategi bisnis tidak hanya semata berkaitan dengan bagaimana bersaing dengan lawan bisnis ataupun kekuatan-kekuatan dalam pasar, melainkan juga mencakup strategi dalam fungsi-fungsi yang dijalankan perusahaan, dan bagaimana respon manajemen terhadap perubahan kondisi industri yang menyangkut banyak hal (tidak semata-mata persaingan saja). Sementara itu, strategi bersaing hanya fokus pada rencana tindakan manajemen untuk bersaing dengan sukses dan memberikan nilai yang sangat bagus pada konsumen.

2.6 Definisi Strategi dan Manajemen Strategi

Chandler (1962) dalam Hunger dan Wheelen (2003), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Lebih lanjut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) dalam Hunger dan Wheelen (2003) bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Lebih lanjut Porter (1993), strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut Andrews (1980), Chaffe (1985) dalam Hunger dan Wheelen (2003) menjelaskan strategi sebagai kekuatan motivasi untuk

stakeholder, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

Menurut Tjiptono (2002) mengatakan istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategeia* (*stratos* = militer, dan *og* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi zaman dulu yang sering diwarnai perang, di mana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang agar dapat selalu memenangkan perang.

Menurut K. Marrus dan Sukristoni (1995) di dalam buku Umar (2005), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Lebih khusus dua pakar strategi, Hamel dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi yang terjemahannya seperti berikut ini :

” Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari **apa yang dapat terjadi** dan bukan dimulai dari **apa yang terjadi**. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.”

Hunger dan Wheelen (2003) menjelaskan bahwa sebelum perusahaan dapat memulai perumusan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Pengamatan lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan. Pengamatan lingkungan adalah alat manajemen untuk menghindari kejutan strategis dan

memastikan kesehatan manajemen dalam jangka panjang. Penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara pengamatan lingkungan dengan laba. Dalam melakukan pengamatan lingkungan, manajer strategis pertama-tama harus mengetahui berbagai variabel yang ada dalam lingkungan sosial dan lingkungan kerja.

Menurut Pearce dan Robinson (1997) manajemen strategik didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Ini terdiri dari sembilan tugas penting:

- a). Merumuskan misi perusahaan meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (purpose), filosofi (philosophy) dan tujuan (goal).
- b). Mengembangkan profit perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
- c). Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor konstektual umum.
- d). Menganalisis opsi perusahaan dengan menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
- e). Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
- f). Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi utama (grand strategy) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- g). Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
- h). Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
- i). Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Pearce dan Robinson (1997) menjelaskan juga bahwa lingkungan ekstern perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor yang saling berkaitan yang memainkan

peran penting dalam menentukan peluang, ancaman dan kendala yang dihadapi perusahaan. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang terdiri dari luar, dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi suatu perusahaan tertentu seperti faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi. Faktor-faktor yang lebih langsung mempengaruhi prospek perusahaan bersumber pada lingkungan industrinya, meliputi hambatan masuk, persaingan diantara anggota industri, adanya produk i dari faktdirsubstitusi, serta daya tawar menawar pembeli dan pemasok. Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan seperti posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor dan pasar tenaga kerja.

David (2009:5) mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan,serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

2.7 Pengertian Analisis *SWOT*

Lebih lanjut Pearce dan Robinson (1997) menambahkan bahwa salah satu bagian dari proses manajemen strategik adalah analisis faktor intern perusahaan yang menghasilkan profil perusahaan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. Kekuatan dan kelemahan ini dibandingkan dengan peluang dan ancaman ekstern sebagai landasan untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi suatu proses yang dinamakan analisis *SWOT*.

Yusanto dan Wijdajakusuma (2003), analisis *SWOT* merupakan salah satu instrumen internal dan eksternal perusahaan yang telah dikenal luas. Analisis ini bertumpu pada basis data tahunan dengan pola 3-1-5. Maksudnya, data yang ada

diupayakan mencakup data perkembangan organisasi pada tiga tahun sebelum dilakukan analisis, apa yang akan diinginkan pada tahun dilakukannya analisis serta kecenderungan organisasi untuk lima tahun kedepan pascaanalisis. Hal ini dimaksudkan agar strategi yang akan diambil memiliki dasar dan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Freddy (1997), analisis *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategy planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini dinamakan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis *SWOT*.

Rais (2009:4), metode analisa *SWOT* dianggap sebagai metode analisa yang paing dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisa *SWOT* akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu:

S = Strengths, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.

W = Weaknesses, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.

O = Opportunities, adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan.

$T = Threats$, adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan.

Perbandingan antara empat komponen dasar (*SWOT*) dijelaskan dalam skema matriks *SWOT*. Matriks *SWOT* terdiri dari 8 sel: 4 sel berisi inventori variable internal dan lingkungan bisnis (eksternal) dan empat sel lainnya berisi implikasi strategis yang ditimbulkannya. Sel 1 berisi daftar (list) kekuatan (*S*) perusahaan yang berhasil dibangun oleh manajemen dan sel 2 berisi daftar kelemahan (*W*) yang ingin dihilangkan. Oleh karena itu sel 1 dan 2 secara berturut-turut disebut sel *S* dan sel *W*. Sel 3 berisi daftar peluang (*O*) bisnis yang dimiliki pada masa sekarang dan yang akan datang dan sel 4 berisi daftar ancaman (*T*) yang sedang dihadapi sekarang dan yang akan datang. Oleh karena itu sel 3 dan 4 secara berturut-turut disebut sel *O* dan sel *T*.

Sel 5 merupakan pilihan strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasar kombinasi kekuatan dan peluang bisnis yang ada pada sel *S* dan *O* dan oleh karena itu disebut sebagai sel atau strategi *SO*. Strategi pada sel tersebut juga sering disebut sebagai strategi maksimasi. Sel 6 adalah strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasarkan kombinasi kelemahan dan peluang bisnis yang ada pada sel *W* dan *O* dan oleh karena itu disebut sel atau strategi *WO*. Strategi pada sel *WO* sering juga dinamai sebagai strategi minimasi. Sel 7 berisi pilihan strategi yang ditimbulkan oleh kombinasi sel *S* dan *T* dan oleh karena itu disebut sel atau strategi *ST*. Strategi pada sel *ST* sering juga disebut sebagai strategi maksimasi-minimasi. Sel 8 berisi strategi hasil kombinasi sel *W* dan *T* dan oleh karena itu disebut sel atau strategi *WT*. Strategi tersebut sering juga diberi nama sebagai strategi minimasi-minimasi.

Secara skematis, matriks *SWOT* dapat digambarkan sebagai berikut :

Lingkungan Internal Lingkungan Eksternal	Kekuatan Perusahaan (<i>S</i>)	Kelemahan Perusahaan (<i>W</i>)
Peluang Bisnis (<i>O</i>)	Strategi <i>S – O</i> Maksi – Maksi	Strategi <i>W – O</i> Mini – Maksi
Ancaman Bisnis (<i>T</i>)	Strategi <i>S – T</i> Maksi – Mini	Strategi <i>W – T</i> Mini – Mini

Tahapan Penyusunan Matriks:

Untuk mewujudkan matriks *SWOT* tersebut diperlukan pelaksanaan tahapan berikut ini (David, 1995:200-2; ten Have dkk., 2003: 185-9; Wehrich, 1982: 60-1; Wheelen, 1995: 173-6) :

Pertama, manajemen sendiri maupun bersama konsultan melakukan identifikasi dan inventori terhadap kekuatan dan kelemahan yang sekarang dimiliki oleh perusahaan (unit usaha strategis), dengan menggunakan salah satu pendekatan yang lazim digunakan dalam MS: manajemen fungsional, rantai nilai, kompetensi inti, 7S atau yang lain. Di samping itu manajemen juga perlu melakukan perbandingan dengan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh pesaing. Dalam praktik, tidak terkecuali di Indonesia, terdapat kecenderungan menghasilkan daftar yang begitu panjang. Sedapat mungkin kecenderungan ini dihindari. Diusahakan hendaknya hanya berisi daftar yang cukup ringkas, antara 3 sampai dengan 10 indikator saja. Semakin banyak indikator yang ditemukan bisa ditafsirkan sebagai tanda bahwa manajemen

tidak mengerti dan sekalipun tidak memiliki pengetahuan mendalam tentang perusahaan yang dipimpinnya.

Kedua, manajemen mendeteksi lingkungan bisnis makro dan mikro (industri dan pesaing) yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, kini dan masa yang akan datang. Manajemen dipersilahkan menggunakan bantuan salah satu atau kombinasi berbagai teknik yang biasa digunakan dalam MS, sejak analisis PEST, lima kekuatan bersaing (*five competitive forces*) Porter, sampai pada konstruksi scenario. Diharapkan manajemen mampu menghasilkan daftar peluang dan ancaman bisnis yang tersedia dan ancaman bisnis yang menghadang. Tidak berbeda dengan langkah pertama, diharapkan manajemen tidak menghasilkan daftar panjang, (*long list*) yang tidak fokus.

Ketiga, manajemen mencoba merumuskan pilihan strategi yang mungkin dapat diimplementasikan dengan cara melakukan refleksi atas berbagai kemungkinan kombinasi dari indikator kekuatan (*S*), kelemahan (*W*), peluang (*O*), dan ancaman (*T*) yang telah ditemukan pada dua langkah sebelumnya. Tersedia empat macam strategi, yakni: *SO* (maksimal-maksimal), *WO* (mini-maksimal), *ST* (maksimal-mini), dan *WT* (mini-mini). Pada tahapan ini juga terdapat kecenderungan untuk sebanyak mungkin menemukan rumusan strategi, yang jika dicermati lebih dalam biasanya justru berisi strategi yang tidak memiliki kemungkinan untuk diterapkan. Manajemen sedari mula hendaknya menyadari kecenderungan tersebut dan oleh karena itu harus dihindari. Jika berhasil dirumuskan dengan pas, manajemen dapat mengimplementasikan keempat jenis strategi tersebut secara simultan, tidak hanya memilih salah satu. Dalam praktiknya, mungkin perlu penentuan skala prioritas.

Strategi *SO* dirumuskan dengan pertimbangan bahwa manajemen hendak memanfaatkan kekuatan perusahaan dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang tersedia. Strategi ini bersifat agresif, memacu pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu strategi ini juga disebut maksimal-maksimal karena manajemen mencoba menggunakan apa yang serba positif (maksimal) yang kini dimiliki. Manajemen tentu saja menyukai jika memiliki kesempatan untuk

mengimplementasikan strategi ini karena perusahaan sedang sehat dan di saat yang sama tersedia peluang bisnis yang menjanjikan.

Strategi *WO* diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan perusahaan yang ada. Strategi ini disebut mini-maksi karena yang maksimal hanya satu variable, yakni peluang; sedangkan satu variable lainnya dinilai sebagai sesuatu yang minimal karena hanya berupa kelemahan. Strategi ini tidak seagresif yang disebut pertama, karena manajemen tidak sepenuhnya dapat memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia. Ia lebih berkonsentrasi untuk menyetatkan perusahaan dengan cara mengeliminir kelemahan yang dimiliki atau outsourcing. Jika terpaksa manajemen dapat membiarkan peluang bisnis yang tersedia untuk diambil oleh perusahaan pesaingnya.

Strategi *ST* serupa dengan strategi *WO* karena variable yang ada tidak maksimal. Strategi *ST* lahir dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman bisnis yang dihadapi. Strategi ini disebut maksi-mini karena hanya memiliki satu variable maksimal, yakni kekuatan. Variabel yang lain bersifat minimal, yakni ancaman bisnis. Perusahaan memiliki keunggulan akan tetapi tidak dapat memanfaatkannya secara maksimal karena yang tersedia hanya ancaman bisnis. Ancaman bisnis tersebut dapat menjadi sebab ketidaksehatan perusahaan jika manajemen jika manajemen keliru dalam mengantisipasinya.

Strategi *WT* pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis. Karena sifatnya yang pasif dan tidak kedua variable yang ada bersifat minimal, strategi *WT* disebut juga strategi mini-mini. Manajemen tentu saja tidak hendak meletakkan strategi ini pada pilihan pertama. Strategi ini hanya amat sedikit memberikan ruang gerak bagi manajemen. Perusahaan telah sampai pada soal mati atau hidup (*survival*), bahkan mungkin harus memilih untuk melakukan likuidasi. Sekalipun demikian, masih tersedia pilihan lain, misalnya

merger dengan perusahaan lain atau mengurangi skala operasi secara besar-besaran (Suwarsono 2008:16-19)

Selanjutnya Suwarsono (2008:25) menjelaskan bahwa *SWOT* tidak berlebihan jika dikatakan sebagai alat analisis yang paling sering digunakan dalam membantu mendesain rancang bangun strategi di Indonesia. Di belahan dunia yang lain posisi terpopuler tersebut juga masih dimiliki, sekalipun di sisi lain kritik keras terhadapnya juga sering dan masih terus dilontarkan. Dengan segala variasi yang dimiliki, kesemua model analisis *SWOT* memiliki karakter sederhana, tidak rumit dalam penerapannya.

Menurut David (2009:327), matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi *SO* (kekuatan-peluang), Strategi *WO* (kelemahan-peluang), Strategi *ST* (kekuatan-ancaman), dan Strategi *WT* (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks *SWOT* dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada satu pun paduan yang paling benar.

Pertama, Strategi *SO* (*SO Strategy*) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend an kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi *WO*, *ST*, atau *WT* untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan strategi *SO*. Jika perusahaan memiliki kekuatan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tatkala sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Kedua, Strategi *WO* (*WO strategic*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang,

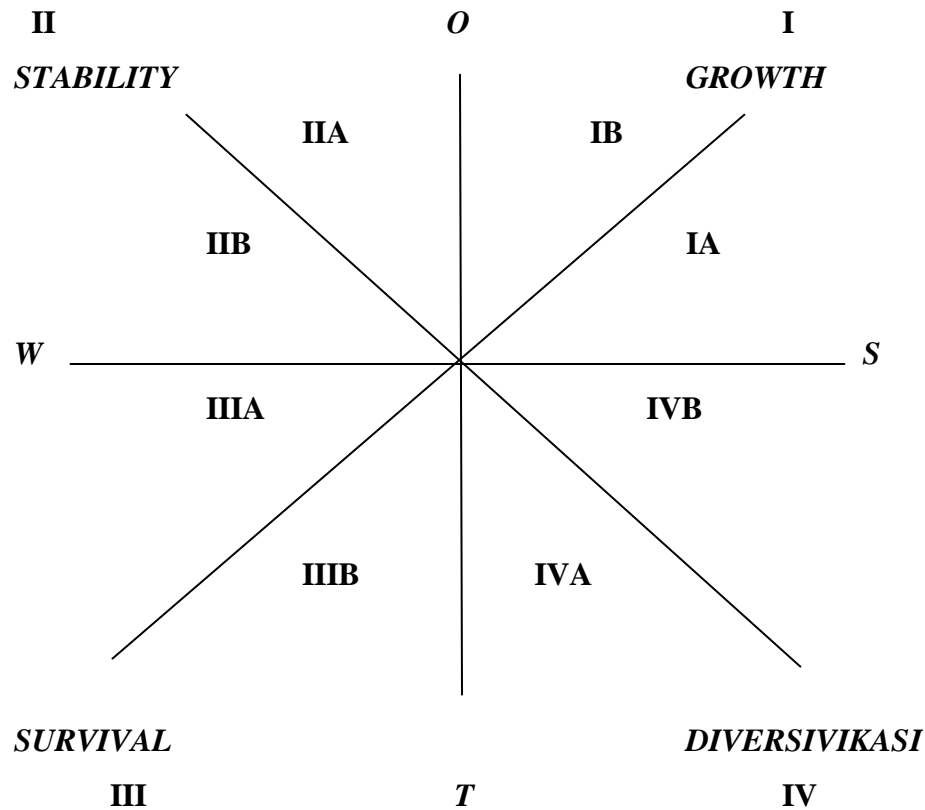
peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Ketiga, Strategi *ST* (*ST strategic*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Keempat, Strategi *WT* (*WT strategic*) merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

2.8 Pilihan Alternatif Strategi

Freddy (1997:18) bahwa apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan memenangkan pertempuran. Dalam perkembangannya saat ini analisis *SWOT* tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi di medan pertempuran, melainkan banyak dipakai untuk menyusun perencanaan strategi bisnis yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing. Lebih lanjut dijelaskan analisis *SWOT* membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang menghasilkan pilihan strategi.



Gambar 2.1

1. **Posisi pada kuadran I :** Faktor eksternal dan internal positif, yang berarti bahwa lingkungan yang dihadapi secara relatif berpeluang lebih besar dibanding ancamannya, sedangkan kekuatannya relatif lebih unggul dibanding dengan kelemahannya. Oleh karenanya suatu lembaga atau institusi memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi prestasi kinerja yang lebih baik. Sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah dengan meningkatkan dan memperbesar peranan suatu lembaga atau institusi dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan peluang yang ada. Arah kebijakan tersebut merupakan dasar dari kebijakan dalam kondisi *growth strategy* dan arah kebijakan itu sendiri dapat dibedakan dengan melihat posisi sub kuadrannya. Jika pada kuadran IA, berarti

pertumbuhan peran yang dilaksanakan dapat dilakukan dengan cepat (*rapid growth*), dan jika pada kuadran IB maka pertumbuhan peran perlu dilakukan secara bertahap sesuai skala prioritas (*stable growth strategy*).

2. **Posisi pada kuadran II** : Faktor eksternal positif tetapi faktor internal negatif, posisi ini menunjukkan bahwa peluang yang dihadapi masih lebih besar dibanding ancaman yang ada. Sedangkan di posisi internal, kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif lebih kecil dibanding kelemahannya. Sehingga arah kebijakan yang harus dipilih adalah faktor internal negatif, hal ini berarti bahwa posisi yang dihadapi dalam kondisi lemah, dimana kekuatan atau keunggulan internal cenderung lebih besar. Oleh karenanya, arah kebijakan yang perlu ditempuh adalah bertahan untuk hidup (*survival strategy*) dalam arti bahwa pelaksanaan kegiatan tetap dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ada dan berusaha menghindari diri (*turn around strategy*) dari kebijakan-kebijakan yang tidak populer menurut masyarakat atau customers (kuadran IIIA), sambil melakukan pembenahan internal dan mencari peluang (*guerilla strategy*) yang memungkinkan untuk perbaikan atas kelemahan-kelemahan internal mempertahankan peran yang telah ada dan berlangsung saat ini secara agresif atau selektif di dalam melaksanakan program kerja yang memang memungkinkan. Pada kondisi ini arah kebijakan dasar yang harus dilaksanakan adalah menjaga stabilitas terhadap kegiatan yang telah ada dan telah berlangsung. Jika pada kuadran IIA, maka kebijakan yang harus dipilih adalah mempertahankan peran secara agresif (*agresif maintenance*), jika pada kuadran IIB maka kebijakannya adalah mempertahankan peran secara selektif (*selective maintenance strategy*).
3. **Posisi pada kuadran III** : Faktor eksternal dan internal sama-sama negatif, kondisi ini memberikan arti bahwa perusahaan tidak lagi memiliki keunggulan bersaing, dan pasar juga tidak lagi menyediakan peluang bisnis. Yang terlihat hanya kelemahan dan ancaman. Sekalipun demikian, tidak berarti bahwa perusahaan tidak harus serta merta keluar dari pasar. Perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memilih strategi mempertahankan hidup (*survival strategy*).

Jika pada kuadran IIIA ini ancaman yang datang dari lingkungan bisnis secara relatif tidak lebih besar dibanding dengan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Karena demikian, intens kelemahan yang dimiliki, maka perusahaan diharuskan memilih strategi penyehatan (*turn around strategy*) perusahaan berusaha dapat terus bertahan hidup sembari berusaha terus melakukan penyehatan serta berharap pada perbaikan lingkungan bisnis. Jika pada kuadran IIIB, kelemahan perusahaan tidak seburuk pada kuadran IIIA dan oleh karena itu sesungguhnya perusahaan dalam batas-batas tertentu masih mungkin melakukan manuver. Akan tetapi di sisi lain, lingkungan bisnis yang dihadapi amat buruk, lebih buruk dibanding kuadran IIIA. Strategi yang diharapkan akan dilakukan adalah strategi gerilya (*guirella strategy*) yakni perusahaan mencari terobosan baru secara lebih sporadis dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang masih dimiliki untuk mengeksploitasi sisa-sisa peluang pasar yang mungkin masih tersedia.

- 4. Posisi pada kuadran IV :** Faktor eksternal negatif tetapi faktor internal positif, kondisi ini memberikan arti bahwa peluang yang ada relatif lebih kecil dibanding besarnya ancaman. Namun di sisi internal kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif masih lebih besar dibanding kelemahannya, sehingga yang harus dipilih adalah melaksanakan kebijakan diversifikasi.

Dalam hal ini arah kebijakan tersebut diantaranya dapat dilaksanakan dapat dilaksanakan dengan diversifikasi yang terkonsentrasi kepada kebijakan populis (*concentric diversification strategy*), populer dan merupakan prioritas, sambil melaksanakan perbaikan internal yang masih lemah atau kuadran IVA. Arah kebijakan ini perlu dilaksanakan untuk persiapan melakukan diversifikasi secara luas ke berbagai kegiatan yang memberi peluang perbaikan peran suatu lembaga atau institusi (*conglomerate diversification strategy*) atau kuadran IVB.

Secara ringkas pilihan strategi dapat disajikan seperti tabel :

Tabel 2.1 Pilihan Strategi

Jenis strategi	Skor	Kuadran	Pilihan Strategi
<i>Growth</i>	$S > O$	IA	<i>Rapid growth</i>
	$S < O$	IB	<i>Stable Growth</i>
<i>Survival</i>	$W > T$	IIIA	<i>Turn Arround</i>
	$W < T$	IIIB	<i>Guerilla</i>
<i>Diversification</i>	$S > T$	IVBB	<i>Conglomerate</i>
	$S < T$	IVA	<i>Concetric</i>
<i>Stability</i>	$O > W$	IIA	<i>Aggresive</i>
			<i>Maintenance</i>
	$O < W$	IIB	<i>Selective</i>
			<i>Maintenance</i>

2.9 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk menguji tentang analisis *SWOT*, misalnya Wakhyudin dan Sasli Rais (2009) meneliti Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan Analisis *SWOT* menyimpulkan bahwa metode dengan menggunakan analisis *SWOT* ini ada kelemahannya utamanya terkait strategi dan rekomendasi yang dihasilkan apalagi apabila analisis ini dilakukan secara subyektif sehingga boleh jadi hasil analisis penulis akan berbeda dengan orang lain pada saat yang sama.

Arifah (2009) meneliti Analisis *SWOT* pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya menyimpulkan bahwa dari keterangan analisis *SWOT* dan mengamati kondisi lingkungan yang ada di Bank Bukopin Syari'ah cabang Surabaya, maka penulis dapat mengetahui posisi perusahaan dengan melakukan strategi analisis *SWOT* karena strategi yang akan digunakan dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan. Strategi yang bagus mungkin saja dilakukan secara buruk dan tetapi

menguntungkan, sedangkan strategi yang buruk tetapi dilakukan dengan baik dapat merugikan. Untuk itulah pentingnya sebuah strategi yang tepat, yang akhirnya mengembangkan sebuah perusahaan.

Rambe (2007) meneliti tentang Analisis *SWOT* sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Medan menyimpulkan bahwa PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Medan dapat melaksanakan sepuluh strategi alternatif berdasarkan prioritas yang dihasilkan dari analisis dan matriks *SWOT*, yang berarti bahwa PT. BNI (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Medan berada pada posisi kuadran agresif yang berarti bahwa BNI Syariah Medan mempunyai keunggulan kompetitif yang besar dalam perusahaan yang sedang tumbuh dan stabil.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian dan Sumber Data

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Penelitian ini akan menggambarkan atau memaparkan analisis *SWOT* dalam penentuan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember Penelitian yang didukung melalui pengumpulan data melalui teknik wawancara (interview) dan pengamatan (observasi).

Jenis data dan sumber data dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer yaitu jenis data penelitian berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Sumber data dari jenis data primer untuk penelitian adalah hasil wawancara secara langsung dengan pihak terkait yang menangani bagian yang bersangkutan dengan masalah yang akan diteliti peneliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh oleh peneliti dengan adanya perantara, berupa bukti, catatan, atau laporan historis baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Sumber data diproses dan diperoleh secara langsung dari PT. Bank Syariah Mandiri Tbk seperti:

- a. Gambaran umum obyek penelitian
- b. Struktur organisasi
- c. Visi dan misi perusahaan
- d. Jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti

3.2 Unit Analisis

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Situasi sosial dalam penelitian ini adalah pihak PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember.

Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai nara sumber, atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian (Sugiyono, 2009). Informan dari penelitian ini adalah dari pihak bank yaitu pihak manajemen.

Metode pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *judgement sampling*, yang merupakan salah satu bentuk *purposive sampling*, yaitu merupakan tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu umumnya disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999). Adapun kriteria yang digunakan dalam penelitian sampel adalah:

- Manajemen bagian umum atau SDM dimana yang mengetahui pertumbuhan, misi dan visi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember.

3.3 Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis akan memfokuskan pada visi dan misi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember yang nantinya akan dikelompokkan faktor internal dan eksternal melalui analisis *SWOT*.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut (Creswell, 2010:267):

a. Wawancara

Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan melakukan wawancara berkaitan dengan visi dan misi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember kepada bagian yang memiliki wewenang untuk menjawab wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Seperti manajer atau pimpinan perusahaan serta karyawan yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

b. Observasi

Observasi yang didalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik mengumpulkan data melalui bahan-bahan tertulis berupa struktur organisasi, serta dokumen-dokumen tentang pendapat dan teori yang berhubungan dengan masalah penelitian.

3.5 Analisis Data

Data yang diperoleh akan dianalisa secara deskriptif kualitatif, dimana sebagian data kualitatif yang akan diperoleh akan diangkakan sekedar untuk mempermudah penggabungan dua atau lebih data variabel kemudian setelah didapat hasil akhir akan dikualitatifkan kembali. Dalam penelitian ini perangkat analisis data yang akan digunakan adalah dengan menggunakan analisis *SWOT* (*Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*), terutama untuk mengetahui strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember.

Hunger dan Wheelen (2003) menjelaskan suatu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor strategis eksternal (*EFAS*) dengan faktor strategis internal (*IFAS*) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategi (*SFAS*). *SFAS* mengharuskan para manajer strategis memadatkan faktor-faktor eksternal dan internal menjadi kurang dari 10 faktor. Penggunaan bentuk *SFAS* meliputi langkah-langkah sebagai berikut :

Pertama, daftarkan item-item *EFAS* dan *IFAS* yang paling penting dalam kolom Faktor Strategis Kunci, tunjukkan mana yang merupakan kekuatan (*S*), kelemahan (*W*), peluang (*O*), dan ancaman (*T*). *Kedua*, tinjaulah bobot yang diberikan untuk faktor-faktor dalam tabel *EFAS* dan *IFAS* tersebut, dan sesuaikan jika perlu sehingga jumlah total pada kolom bobot *EFAS* dan *IFAS* mencapai angka 1.00. *Ketiga*, masukkan dalam kolom peringkat, peringkat yang diberikan manajemen perusahaan terhadap setiap faktor dari tabel *EFAS* dan *IFAS*. *Keempat*, kalikan bobot dengan peringkat untuk menghasilkan jumlah pada kolom Jumlah Skor Berbobot. *Kelima*, berikan tanda (*X*) dalam kolom Durasi untuk menunjukkan apakah satu faktor memiliki horizon waktu jangka pendek (< 1 tahun), jangka menengah (1-3 tahun), jangka panjang (> 3 tahun). *Keenam*, berikan keterangan untuk masing-masing faktor dari tabel *EFAS* dan *IFAS*.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), *SWOT* adalah singkatan dari Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) intern perusahaan serta Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Treats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis *SWOT* merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan strategi yang berhasil.

Pearce dan Robinson (1997), analisis lingkungan industri menyajikan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasikan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan perusahaan, fokus mendasar pertama dalam analisis *SWOT* mendasarkan pada landasan teori, penelitian ini untuk penentuan peluang dan ancaman pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember dirumuskan sebagai berikut:

Peluang.

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan

perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember.

Ancaman.

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember. Dengan adanya persaingan, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember.

Memahami peluang dan ancaman utama yang dihadapi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember membantu para pengambil keputusan pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember untuk mengidentifikasi pilihan-pilihan strategi yang realistis dan cocok serta menentukan ceruk (*niche*) yang paling efektif bagi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember.

Menurut Pearce dan Robinson (1997) fokus mendasar kedua dalam analisis *SWOT* yaitu identifikasi kekuatan dan kelemahan intern. Berdasarkan kajian teoritis tersebut, untuk kekuatan dan kelemahan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember yaitu sebagai berikut:

Kekuatan.

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra,

kepemimpinan pasar, dan faktor-faktor lain.

Kelemahan.

Kelemahan adalah faktor keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember.

3.6 Pengujian Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif data dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi:

Uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Sugiyono, 2009:112):

a. Uji Kredibilitas

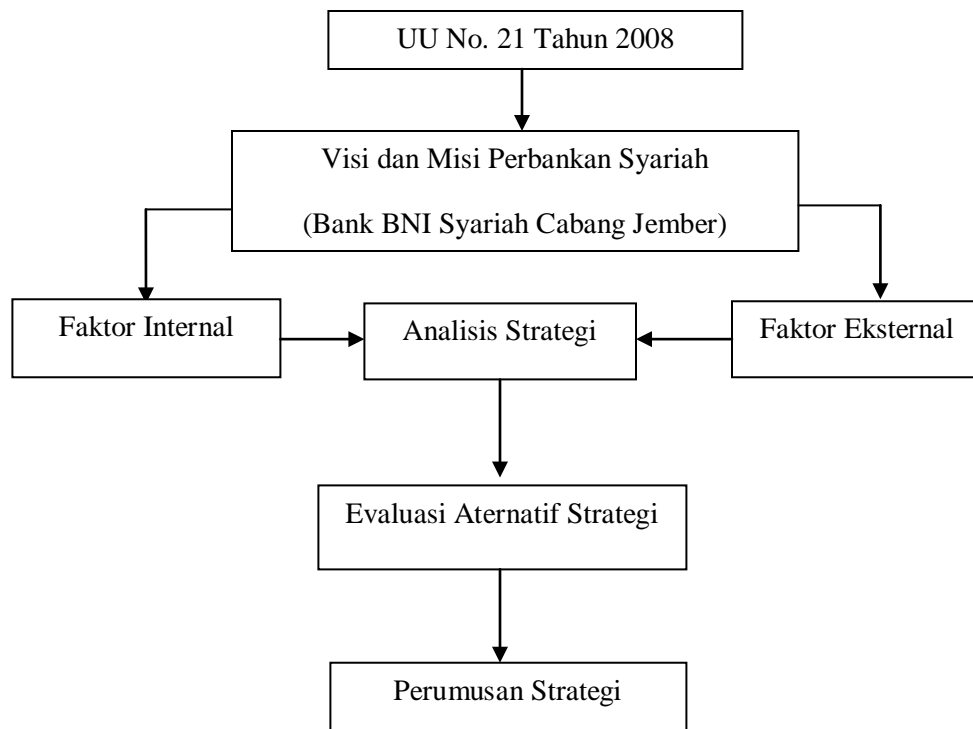
Uji kredibilitas yang dalam penelitian kuantitatif biasa disebut dengan validitas internal adalah uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dikatakan kredibel/valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi.

b. Uji *Depenability*

Depenability dalam penelitian kuantitatif disebut dengan reliabilitas, yaitu kemampuan proses penelitian untuk diulangi/direplikasi oleh peneliti lain (Sugiyono, 2009:131). Dalam penelitian kualitatif, *depenability* dilakukan dengan melihat keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh pembimbing untuk melihat keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Dimulai dari bagaimana peneliti mulai menentukan masalah/focus,

memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat suatu kesimpulan.

3.7 Kerangka Pikir



Gambar : Kerangka Pikir

BAB 4. HASIL PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah PT. Bank BNI Syariah

Tempaan krisis moneter tahun 2007 membuktikan ketangguhan system perbankan syariah. Prinsip Syariah dengan 3 (tiga) pilarnya yaitu adil, transparan dan maslahat mampu menjawab kebutuhan masyarakat terhadap system perbankan yang lebih adil. Dengan berlandaskan pada Undang-undang No. 10 Tahun 1998, pada tanggal 29 April 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara, dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu.

Disamping itu nasabah juga dapat menikmati layanan syariah di Kantor Cabang BNI Konvensional (*office channelling*) dengan lebih kurang 750 outlet yang terbesar di seluruh wilayah Indonesia. Di dalam pelaksanaan operasional perbankan, BNI Syariah tetap memperhatikan kepatuhan terhadap aspek syariah. Dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat ini diketuai oleh KH. Ma'ruf Amin, semua produk BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan syariah.

Di dalam Corporate Plan UUS BNI tahun 2000 ditetapkan bahwa status UUS bersifat kontemporer dan akan dilakukan *spin off* tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 tidak terlepas dari factor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No. 19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Di samping itu, komitmen pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

4.1.2 Prestasi PT.Bank BNI Syariah

Dari mulai adanya BNI Syariah sampai sekarang, BNI Syariah berhasil memperoleh beberapa penghargaan antara lain :

Tahun	Penghargaan
2003	<ul style="list-style-type: none"> • The Most Profitable Bank (Karim Bussiness Consulting & Modal)
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Perbankan Syariah Terbaik (Majelis Ulam Indonesia) • The Most Profitable Bank (Karim Bussiness Consulting & Modal) • The Most Efficient Bank (Karim Bussiness Consulting & Modal) • The Widest Coverage (Karim Bussiness Consulting & Modal) • The Biggest Marketshare (Karim Bussiness Consulting & Modal)
2005	<ul style="list-style-type: none"> • The Most Profitable, 1st Rank for Commercial Bank (window & unit) Category (International Islamic Banking Award 2005)
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Indonesian Bank Loyalty Champion Category Sharia Bank IBLA 2006 (Mark Plusinsight & Info Bank) • Unit Usaha Syariah Terbaik kategori asset di atas 500 M (Majalah Investor)
2007	<ul style="list-style-type: none"> • The Best Marketshare Expansion (Bank Indonesia) • Indonesia Sharia Bank Loyalty Index 1st Rank for Customer Satisfaction Index IBLA 2007 (Mark Plusinsight & Info Bank)
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Indonesian Bank Loyalty Champion Category Sharia Bank IBLA 2008 (Mark Plusinsight & Info Bank)
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Banking Service Excellence Awards • Indonesian Banking Loyalty Awards (IBLA 2009)
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Rekor Bisnis – Kartu Kredit pertama yang menginspirasi berwirausaha (BNI Syariah Hasanah Card). • The Best Achieving total customer satisfaction (ICSA 2010).
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Brand Equity Champion of Islamic Banking (Indonesia Brand Champion 2011)

4.1.3 Produk Dana dan Jasa (PT BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)

4.1.3.1 Produk Dana

a. BNI iB Giro (IDR & USD)

Giro Syariah merupakan produk yang memberikan segala kemudahan bertransaksi Giro yang menggunakan prinsip *Wadiah Yadh Dhamanah*. Giro Syariah mendukung usaha customer dengan kemudahan on-line pada cabang-cabang BNI di seluruh Indonesia.

Wadiah Yadh Dhamanah merupakan titipan dana yang dengan seizin dari pemilik dana dapat dioperasikan oleh Bank untuk mendukung sektor riil, dengan jaminan bahwa dana dapat ditarik sewaktu waktu oleh pemilik dana.

Keunggulan

- a. Tersedia dalam IDR dan USD
- b. Untuk Giro perorangan IDR diberikan kartu ATM BNI Syariah dan penarikannya dapat dilakukan di ATM BNI, ATM LINK, ATM Bersama, serta ATM Cirrus.
- c. Fasilitas Phone Banking 24 jam
- d. Fasilitas Giro On Line untuk Giro IDR
- e. Potensi mendapatkan bonus

Persyaratan

- a. Fotocopy Identitas Diri (KTP/Paspor)
- b. Melengkapi persyaratan *KYC (Know Your Customer)* :
- c. Mengisi Formulir aplikasi
- d. Menyerahkan foto kopi Akta Pendirian/Anggaran Perusahaan dengan segala perubahannya.
- e. Menyerahkan fotokopi Surat Izin Usaha Perdagangan dan dokumen lain yang terkait legalitas usaha, termasuk NPWP
- f. Menyerahkan surat referensi dari Bank/bank syariah lain

- g. Tidak termasuk daftar hitam Bank Indonesia Setoran pertama sebesar Rp 1.000.000,- untuk nasabah perusahaan dan Rp 500.000 untuk nasabah perorangan.
- h. Setoran pertama untuk giro USD sebesar USD 500 untuk nasabah perusahaan dan USD 250 untuk nasabah perorangan.

b. Tabungan iB Plus

Tabungan iB Plus (dhl. Tabungan Syariah Plus) adalah tabungan yang dikelola berdasarkan prinsip *Mudharabah Mutlaqah*. Dengan prinsip ini tabungan anda akan diinvestasikan secara produktif dalam investasi yang halal sesuai dengan prinsip syariah. Keuntungan dari investasi akan dibagihasilkan antara Anda dan Bank sesuai dengan nisbah yang disepakati di awal pembukaan rekening tabungan.

Manfaat yang diperoleh:

1. Bagi hasil yang kompetitif.
2. Saldo dibawah saldo minimum tetap mendapat bagi hasil.
3. Kemudahan setor dan tarik on-line real time di seluruh kantor cabang BNI.
4. Dapat digunakan sebagai jaminan pembiayaan.
5. Mendapatkan BNI Syariah Card yang dapat dimanfaatkan sebagai :
 - a. BNI Phoneplus, merupakan layanan perbankan (informasi dan transaksi) melalui telepon selama 24 jam sehari 7 hari seminggu.
 - b. Kartu ATM yang dapat digunakan melalui jaringan BNI ATM, ATM Bersama dan ATM Link di seluruh Indonesia serta jaringan ATM Internasional Cirrus di seluruh dunia.
6. Mendapatkan fasilitas layanan :
 - a. Kartu debit untuk berbelanja di merchant maestro /mastercard di seluruh dunia.
 - b. SMS Banking, yaitu layanan inquiry dan transaksi perbankan melalui SMS secara cepat dan mudah.

- c. BNI Internet Banking, berupa layanan informasi , transaksi transfer, pembayaran berbagai tagihan rutin seperti telepon, handphone, zakat, kartu kredit , listrik, maupun pembelian tiket dan pulsa, yang dapat dilakukan dengan media internet.
- 7. Fasilitas Autodebet untuk pembayaran tagihan bulanan seperti telepon, handphone, setoran bulanan THI, pembayaran angsuran pembiayaan, dll.
- 8. Kemudahan mengakses kantor yang dapat membuka rekening syariah karena pembukaan rekening syariah di layani di lebih 600 kantor cabang BNI melalui *Office Channelling (SCO)*

c. BNI iB Tapenas

Merencanakan dan mempersiapkan dana pendidikan sedini mungkin untuk buah hati adalah sebuah tindakan bijaksana. BNI Syariah membantu masyarakat untuk menyiapkan pendidikan melalui BNI iB Tapenas. Dengan setoran sesuai kemampuan dan perlindungan asuransi, BNI iB Tapenas dapat membantu masyarakat mewujudkan rencana masa depan keluarga yang lebih baik.

Keunggulan

- a. Bagi hasil kompetitif, lebih tinggi dibanding tabungan biasa
- b. Jangka waktu tabungan 1 sampai dengan 18 tahun
- c. Manfaat asuransi hingga Rp 750 juta.
- d. Asuransi bebas premi untuk program Otomatis
- e. Perlindungan asuransi jiwa plus asuransi kesehatan
- f. Jika terjadi risiko kematian atau cacat tetap total pada penabung, maka setoran bulanan akan dilanjutkan oleh perusahaan asuransi hingga jatuh tempo
- g. Setoran bulanan sesuai dengan kemampuan Anda, mulai dari Rp 100.000 sampai Rp 5 juta per bulan.
- h. Setoran bulanan dapat didebet langsung dari rekening Tabungan iB Plus, Tabungan iB Prima, BNI iB Giro, BNI Taplus, BNI Taplus Utama atau BNI Giro Anda.

- i. Pelayanan di lebih dari 900 kantor cabang BNI

Persyaratan

- a. Mengisi formulir permohonan pembukaan rekening
- b. Melampirkan fotokopi identitas diri (KTP/SIM/Paspor, dll)
- c. Setoran awal Rp 100.000,-
- d. Setoran bulanan sesuai dengan kemampuan Anda, mulai dari Rp 100.000,- sampai dengan Rp 5 juta.

d. BNI iB Deposito

BNI iB Deposito diperuntukkan bagi mereka yang ingin memiliki investasi berjangka yang menguntungkan dan menenangkan. Menggunakan prinsip Mudharabah Mutlaqah, BNI iB Deposito mengelola dana masyarakat dengan cara disalurkan untuk pembiayaan usaha produktif maupun pembiayaan konsumtif yang halal dan bermanfaat untuk kemaslahatan umat.

Keunggulan

- a. Dapat diperpanjang secara otomatis
- b. Bagi hasil yang kompetitif setiap bulannya
- c. Investasi disalurkan untuk pembiayaan di sektor yang halal
- d. Dapat digunakan sebagai jaminan pembiayaan

Persyaratan

- a. Menyerahkan fotokopi identitas diri (KTP, Paspor)
- b. Setoran awal minimum Rp 1000.000,-
- c. Menandatangani perjanjian nisbah bagi hasil
- d. Nasabah melalui proses KYC (Know Your Customer) :
 - mengisi formulir pembukaan rekening dan formulir KYC
 - verifikasi atas kebenaran data

Mudharabah Muthlaqah merupakan simpanan dana masyarakat (permilik dana/*shahibul maal*) yang oleh BNI Syariah (*mudharib*) dapat dioperasikan

untuk mendapatkan keuntungan. Hasil keuntungan tersebut akan dilakukan bagi hasil antara penabung dan pihak bank sesuai dengan nisbah yang disepakati.

e. BNI iB Haji

BNI Syariah memahami bahwa setiap muslim bercita-cita menunaikan ibadah setidaknya sekali seumur hidup. BNI iB Haji dari BNI Syariah merupakan produk tabungan yang dikhususkan untuk memenuhi Ongkos Naik Haji (ONH) yang dikelola secara aman dan bersih sesuai syariah. BNI iB Haji telah tergabung dalam layanan online SISKOHAT (Sistem Koordinasi Haji Terpadu) yang memungkinkan jamaah haji memperoleh kepastian porsi dari Departemen Agama pada saat jumlah tabungan telah memenuhi persyaratan.

Manfaat yang diperoleh

1. Bebas biaya administrasi.
2. Calon haji ditutup asuransi kecelakaan diri dan kematian.
3. Dapat melakukan setoran di seluruh cabang BNI (on line).
4. Setoran ringan.
5. On-Line dengan Siskohat.
6. Memperoleh Bagi Hasil yang menarik.
7. Fasilitas autodebet untuk setoran bulanan.
8. Pembukaan rekening dapat dilakukan di lebih 600 Kantor Cabang BNI (*office Channelling*).

Persyaratan

- a. Menyerahkan fotokopi identitas diri (KTP, Paspor)
- b. Setoran awal minimum Rp 500.000,-
- c. Menandatangani perjanjian nisbah bagi hasil
- d. Nasabah melalui proses KYC (Know Your Customer) :
 - mengisi formulir pembukaan rekening dan formulir KYC
 - verifikasi atas kebenaran data

\

4.1.3.2 Pembiayaan

a. Pembiayaan Komersial

Dalam perjalanan usaha terkadang pengusaha menghadapi tantangan yang membutuhkan kecepatan pengambilan keputusan, dimana keputusan tersebut membutuhkan dukungan modal. Untuk menangkap peluang emas tersebut BNI Syariah menyediakan pembiayaan yang dijalankan dengan prinsip syariah dengan target win-win solution.

1. BNI iB Wirausaha

BNI iB Wirausaha (iB dibaca *aibi*, = *islamic Banking*) ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan usaha Anda, dengan besarnya pembiayaan dari Rp 50 juta sampai dengan Rp 500 juta yang diproses lebih cepat dan fleksibel sesuai dengan prinsip syariah.

Jenis akad yang digunakan :

- a. **Murabahah** adalah prinsip jual beli barang dengan menyatakan harga perolehan dan keuntungan (margin) yang disepakati antara bank sebagai penjual dan nasabah sebagai pembeli.
- b. **Mudharabah** adalah kerjasama antara pihak bank sebagai penyedia dana 100 % sedangkan nasabah menjadi pengelola dana dengan keuntungan dibagi menurut kesepakatan nisbah bagi hasil.
- c. **Musyarakah** adalah kerjasama dalam penyertaan modal antara pihak bank dan nasabah dengan keuntungan dibagi menurut kesepakatan nisbah bagi hasil.

Keunggulan :

- a. Proses lebih cepat dengan persyaratan mudah sesuai dengan prinsip syariah.
- b. Jangka waktu pembiayaan sampai dengan 7 tahun.
- c. Mendapatkan perlindungan asuransi jiwa gratis.
- d. Pembayaran angsuran melalui debet rekening secara otomatis dan dapat dilakukan di seluruh kantor cabang BNI.

Persyaratan Umum :

- a. Usaha telah berjalan minimal 1 tahun, dan usaha sesuai syariah
- b. Mengisi formulir aplikasi dengan melampirkan fotocopy.
- c. KTP suami/isteri dan kartu keluarga.
- d. Surat Nikah.
- e. NPWP.
- f. Pembiayaan sampai dengan Rp 150 juta dilengkapi dengan surat keterangan kelurahan/kecamatan.
- g. Untuk pembiayaan diatas Rp 150 juta dilengkapi dengan legalitas usaha.
- h. Bukti kepemilikan jaminan.

2. BNI iB Usaha Kecil

BNI iB Usaha Kecil (iB dibaca *aibi = islamic Banking*) adalah pembiayaan modal kerja atau investasi kepada pengusaha kecil sampai dengan Rp 10 miliar berdasarkan prinsip *murabaha, musyarakah, mudharabah* dan *ijarah*.

Keunggulan :

- a. Rasa tenteram dan tenang karena dengan pembiayaan syariah terhindar dari transaksi ribawi.
- b. Akad *murabahah* akan memudahkan anda mengelola keuangan karena besar angsuran tetap selama masa pembiayaan.
- c. Dengan akad *mudharabah* dan *musyarakah* akan memberikan rasa keadilan.
- d. Setoran angsuran dapat dilakukan di seluruh kantor cabang BNI.
- e. Variasi produk keuangan syariah yang lengkap untuk mendukung kegiatan usaha Anda.
- f. Pembiayaan dapat diberikan dalam mata uang Rupiah dan USD.

Persyaratan Umum :

- a. Melampirkan aktivitas usaha.
- b. Identitas diri (KTP/SIM/Paspor).

- c. NPWP.
- d. Laporan aktivitas Keuangan Usaha.
- e. Menyerahkan jaminan.
- f. Kegiatan usaha telah berjalan minimal 2 tahun.

Jenis akad yang digunakan :

- a. *Murabahah* adalah prinsip jual beli barang dengan menyatakan harga perolehan dan keuntungan (margin) yang disepakati antara bank sebagai penjual dan nasabah sebagai pembeli.
- b. *Mudharabah* adalah kerjasama antara pihak bank sebagai penyedia dana 100 % sedangkan nasabah menjadi pengelola dana dengan keuntungan dibagi menurut kesepakatan nisbah bagi hasil.
- c. *Musyarakah* adalah kerjasama dalam penyertaan modal antara pihak bank dan nasabah dengan keuntungan dibagi menurut kesepakatan nisbah bagi hasil.
- d. *Ijarah* adalah perjanjian sewa suatu barang antara bank dengan nasabah

3. BNI iB Usaha Besar

Sesuai dengan falsafah dasar ekonomi syariah yaitu bertransaksi dengan penuh keberkahan dan saling menguntungkan, maka produk-produk perbankan syariah didisain untuk melayani dunia usaha sehingga antara pemodal dan pengusaha dapat bertumbuh bersama-sama dalam prinsip keadilan.

Pembiayaan Produktif dari BNI Syariah mendukung kemajuan usaha dengan cara mudah dan fleksibel berdasarkan prinsip – prinsip syariah. Cara kerja pembiayaan syariah hampir sama dengan cara kerja perbankan pada umumnya, sehingga masyarakat akan mendapati prosedur yang umum berlaku dan tidak rumit. Demikian pula dengan maksimum pembiayaan, BNI Syariah dapat membiayai korporasi yang memerlukan dana diatas Rp 10 milyar melalui BNI Pembiayaan Besar Syariah.

BNI Pembiayaan Besar Syariah adalah Pembiayaan Modal Kerja atau Investasi kepada pengusaha menengah dan korporasi diatas Rp. 10 Milyar berdasarkan prinsip *Murabahah, Mudharabah, Musyarakah* dan *Ijarah*.

Produk Pembiayaan :

a. Pembiayaan Modal Kerja

Pembiayaan Modal Kerja dengan akad *Mudharabah/ Musyarakah* aplofend dapat diberikan s/d 5 tahun atau dapat diperpanjang setiap tahun.

b. Pembiayaan Investasi

Pembiayaan Investasi memiliki jangka waktu maksimal 7 tahun dengan angsuran kewajiban tetap selama periode pembiayaan sehingga terbebas dari fluktuasi suku bunga pasar.

c. Pembiayaan Beragunan Tunai (*Cash Collateral Financing*)

Pembiayaan Beragunan Tunai merupakan jenis pembiayaan yang memungkinkan investor memperoleh pembiayaan dengan menjaminkan agunan dalam bentuk tunai yaitu deposito ataupun giro.

d. Pembiayaan Pola Kerjasama

BNI Syariah merupakan pembiayaan melalui pola kerjasama dengan multifinance, sekuritas dan asuransi syariah.

4. BNI iB *Trade Finance*

BNI memiliki jaringan korespondensi yang luas sehingga memudahkan nasabah untuk bertransaksi dengan mitra usaha di seluruh dunia. BNI *Trade Finance* Syariah meliputi L/C, SKBDN dan Bank Garansi. Dengan reputasi BNI yang telah dikenal baik di dunia usaha, BNI Garansi Bank Syariah dapat meningkatkan kepercayaan mitra usaha nasabah institusi. Bagi perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi umumnya membutuhkan adanya Surat Keterangan Bank yang diperlukan sebagai syarat dalam tender BNI Syariah menerbitkan Surat Keterangan Bank yang dapat mendukung kredibilitas perusahaan karena BNI Syariah sebagai Bank dengan

mayoritas saham dimiliki oleh pemerintah akan memberi kesan/ image positif bagi pemilik proyek.

Keunggulan:

- a. Rasa tenteram dan tenang karena pembiayaan syariah terhindar dari transaksi ribawi. Bagi pengusaha yang sangat memperhatikan aspek syariah dapat menggunakan pembiayaan ini, karena setiap produk yang diluncurkan akan melalui prosedur persetujuan Dewan Pengawas Syariah dan dalam aplikasinya akan secara periodik dipantau nilai syariahnya.
- b. Akad murabahah akan memudahkan dalam mengelola keuangan karena jumlah yang diangsur tetap selama masa pembiayaan.
- c. Dengan akad mudharabah/musyarakah akan memberikan rasa keadilan.
- d. Setoran dapat dilakukan di seluruh kantor Cabang BNI
- e. Variasi produk keuangan Syariah yang lengkap untuk mendukung kegiatan usaha.
- f. Pembiayaan dapat diberikan dalam mata uang Rupiah dan USD.
- g. Mampu membiayai permohonan dengan nominal sama dengan Bank korporasi lainnya.

Produk Trade Finance

1. Transaksi LC Ekspor

BNI Syariah menangani LC yang diterbitkan oleh Bank Koresponden untuk kepentingan nasabah seperti *advising* dan *negotiating* LC. Transaksi akan diproses melalui *Trade Processing Center*.

a. *Advising* LC

BNI Syariah dapat bertindak sebagai '*advising*' atas setiap LC yang diterbitkan oleh bank koresponden yang dikirimkan melalui telex, surat atau SWIFT. LC dapat dikirimkan langsung kepada cabang-cabang BNI Syariah dan akan diproses dengan cepat dan efisien, administrasi yang akurat serta respon yang tepat.

b. *Negotiating LC*

BNI Syariah selalu siap menegosiasi LC yang diterbitkan oleh bank koresponden untuk kepentingan nasabah. BNI Syariah memiliki staf yang terlatih dan siap untuk menjawab kebutuhan nasabah dengan nyaman, cepat dan aman. Nasabah dapat mengkonversikan hasil ekspor ke dalam mata uang lain.

c. *Confirming LC*

BNI Syariah siap untuk mengkonfirmasi LC yang diterbitkan oleh bank koresponden untuk kepentingan nasabah.

Keuntungan transaksi ekspor melalui BNI Syariah

- a. BNI Syariah menggunakan SWIFT dalam transaksi LC ekspor sehingga proses memnjadi tepat dan akurat.
- b. BNI Syariah telah membina hubungan baik dengan bank koresponden ternama di seluruh dunia.

2. Import Services

BNI Syariah memberikan layanan transaksi impor termasuk penanganan LC seperti pembukaan LC dan pembayaran LC.

a. *Reimbursement*

LC yang diterbitkan oleh BNI Syariah, pembayaran tagihan kepada negotiating bank akan dilakukan melalui bank koresponden utama BNI Syariah.

Keuntungan impor melalui BNI Syariah

- a. BNI Syariah menggunakan SWIFT dalam transaksi LC ekspor sehingga proses memnjadi tepat dan akurat.
- b. BNI Syariah telah membina hubungan baik engan bank koresponden ternama di seluruh dunia.

3. Bank Guarantee

Untuk membantu nasabah dalam melakukan transaksi dengan mitra usaha di dalam maupun luar negeri, BNI Syariah dapat menerbitkan bank garansi untuk menjamin nasabah seperti: *bid bonds*, *performance bonds* dan *advance payment*. BNI Syariah dapat membuka bank garansi dengan jaminan LC (*counter guarantee*) yang diterbitkan oleh bank koresponden.

4. SKBDN

Untuk mendukung bisnis nasabah di dalam negeri, BNI Syariah dapat menerbitkan maupun menerima SKBDN dari bank koresponden di dalam negeri. Dengan reputasi BNI Syariah yang telah dikenal di dalam negeri, SKBDN BNI Syariah dapat diterima oleh seluruh bank di dalam negeri.

Transaksi Kiriman Uang (*Remittance/Fund Transfer*)

BNI Syariah memberikan layanan kiriman uang dari dan ke seluruh dunia melalui draft, SWIFT atau *Smart Remittance*. Kiriman uang ke luar negeri menggunakan mata uang yang tercatat di Bank Indonesia.

Manfaat : Cepat dan aman mengirimkan uang ke luar negeri dan menerima kiriman dari luar negeri.

Keunggulan:

- a. Didukung oleh lebih dari 900 cabang BNI on line dengan lebih 2500 ATM di seluruh Indonesia.
- b. Didukung oleh teknologi yang terpercaya sehingga kiriman uang dapat diterima tepat waktu.
- c. Didukung oleh aplikasi berbasis internet yang dinamakan '*Smart Remittance*'.

Clean Collection

Collection adalah pelayanan yang diberikan BNI Syariah untuk mendapatkan pembayaran atas dokumen atau surat berharga dari pihak ketiga di luar negeri.

b. Pembiayaan Personal

Dalam kehidupan banyak hal-hal yang harus dipilih dan dipilah secara bijak. Kita harus membedakan antara “needs” dan ‘wants”. Kebutuhan dan keinginan. Kebutuhan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan untuk melengkapi hidup dan prasarana hidup. Keinginan adalah segala sesuatu yang dapat memuaskan selera, gaya dan level kepuasan tertentu.

Untuk itu BNI Syariah menyajikan rangkaian jenis pembiayaan yang dikelola secara syariah diperuntukkan untuk memenuhi kebutuhan personal, antara lain :

1. BNI iB Griya

Melalui pembiayaan BNI iB Griya nasabah dapat mewujudkan kebutuhan perumahan, kavling siap bangun ataupun renovasi rumah. Pembayaran dengan cara diangsur dalam periode waktu sampai dengan 15 tahun. Bentuk pembiayaan adalah jual beli ataupun *ijarah*.

Keunggulan:

- a. Rasa tenteram dan tenang karena dengan pembiayaan syariah terhindar dari transaksi yang ribawi.
- b. Selama masa pembiayaan besarnya angsuran tetap dan tidak berubah sampai lunas.
- c. Proses persetujuan pembiayaan yang mudah dan relatif cepat.
- d. Uang muka ringan, minimum 10 % khusus untuk pembelian rumah
- e. Pembayaran angsuran melalui debet rekening secara otomatis dan dapat dilakukan di seluruh kantor cabang BNI.
- f. Jangka waktu pembiayaan sampai dengan 15 tahun
- g. Maksimum pembiayaan sampai Rp 5 miliar.
- h. Tarif bersaing.

Persyaratan Umum :

- a. Pemohon minimal berusia 21 tahun, pada saat pembiayaan lunas berusia maksimum 55 tahun untuk pegawai atau 60 tahun untuk pengusaha.
- b. Karyawan/wiraswasta/profesional dengan masa kerja minimal 2 tahun

- c. Mempunyai penghasilan tetap dan mampu mengangsur
- d. Memenuhi persyaratan dan kelayakan berdasarkan penilaian Bank.

2. BNI iB Oto

BNI iB Oto merupakan pembiayaan untuk pembelian kendaraan dengan proses yang mudah dan cepat berdasarkan syariah. Uang muka relatif ringan dan pembayaran dapat dilakukan secara debet otomatis.

Keunggulan:

- a. Rasa tenteram dan tenang karena dengan pembiayaan syariah terhindar dari transaksi yang ribawi.
- b. Selama masa pembiayaan besarnya angsuran tetap dan tidak berubah sampai lunas.
- c. Proses persetujuan pembiayaan yang mudah dan relatif cepat.
- d. Uang muka ringan, minimum 20 % dari harga kendaraan.
- e. Pembayaran angsuran melalui debet rekening secara otomatis dan dapat dilakukan di seluruh kantor cabang BNI.
- f. Khusus mobil buatan Jepang jangka waktu pembiayaan sampai dengan 8 tahun.
- g. Maksimum pembiayaan sampai Rp 1 miliar.

Persyaratan Umum :

- a. Pemohon minimal berusia 21 tahun, pada saat pembiayaan lunas berusia maksimum 55 tahun untuk pegawai atau 60 tahun untuk pengusaha.
- b. Karyawan/wiraswasta/profesional dengan masa kerja minimal 2 tahun.
- c. Mempunyai penghasilan tetap dan mampu mengangsur.
- d. Memenuhi persyaratan dan kelayakan berdasarkan penilaian Bank.

3. BNI iB Gadai Emas

BNI iB Gadai Emas atau juga disebut *Rahn* merupakan pembiayaan dengan jaminan berupa emas (lantakan atau perhiasan) yang secara fisik dikuasai oleh

Bank. Proses pembiayaan cepat dan sangat membantu bagi mereka yang membutuhkan dana jangka pendek untuk kebutuhan yang mendesak.

Keunggulan :

- a. Cepat, karena seluruh proses hanya 30 menit.
- b. Mudah, karena dengan prosedur yang sederhana dan diperuntukkan untuk segenap lapisan masyarakat.
- c. Murah, karena tarif jasa penyimpanan dihitung secara harian.
- d. Menenteramkan karena dikelola secara syariah.

Persyaratan Umum :

- a. Memiliki identitas diri (KTP/Paspor).
- b. Memiliki rekening tabungan/ giro BNI Syariah sebagai rekening penampung dana gadai.
- c. Menyerahkan emas perhiasan/ lantakan (khusus emas lantakan harus di sertai sertifikat).
- d. Pembiayaan dapat diberikan maksimal 90 % dari nilai taksiran untuk emas lantakan atau 80 % dari nilai emas perhiasan dengan minimal Rp 1 juta.

4. BNI iB Multijasa

BNI iB Multijasa (iB dibaca *aibi*, = *islamic Banking*) adalah pembiayaan jasa konsumtif yang diberikan kepada masyarakat untuk memperoleh manfaat suatu jasa misalnya pembiayaan untuk jasa pernikahan, jasa pendidikan, jasa kesehatan, wisata umroh/haji, dan jasa lainnya yang tidak bertentangan dengan syariah, dengan menggunakan akad ijarah. Akad *ijarah* adalah sewa menyewa untuk mendapatkan imbalan atas barang/jasa yang disewakan.

Keunggulan :

- a. Rasa tenteram dan tenang karena dengan pembiayaan syariah terhindar dari transaksi yang ribawi
- b. Proses persetujuan pembiayaan yang mudah dan relatif cepat.
- c. Uang muka ringan, minimum 20 % dari manfaat jasa yang diinginkan.

- d. Pembayaran angsuran melalui debet rekening secara otomatis, dan dapat dilakukan di seluruh kantor cabang BNI.
- e. Jangka waktu pembiayaan sampai dengan 3 tahun.
- f. Maksimum pembiayaan sampai Rp 500 juta.
- g. Tarif bersaing.

Persyaratan Umum :

- a. Pemohon minimal berusia 21 tahun, pada saat pembiayaan lunas berusia maksimum 55 tahun untuk pegawai atau 60 tahun untuk pengusaha.
- b. Karyawan/wiraswasta/profesional dengan masa kerja minimal 2 tahun
- c. Mempunyai penghasilan tetap dan mampu mengangsur
- d. Memenuhi persyaratan dan kelayakan berdasarkan penilaian Bank.

4.2 STRUKTUR ORGANISASI (Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)

Struktur organisasi pada PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember digambarkan pada gambar 4.1 berikut ini :

4.3 Visi dan Misi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember

Visi :

- Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja

Misi :

- Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah
- Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor
- Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah
- Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah
- Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.

4.4 Hasil Penelitian

4.4.1 Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan mulai dari mengetahui undang-undang perbankan syariah (UU No. 21 tahun 2008), melihat gambaran umum PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember, serta melihat visi dan misi PT BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember sampai melihat dan mengetahui kondisi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember terkini, strategi yang telah ditempuh dan kinerja yang telah dicapai dapat diketahui beberapa faktor internal dan eksternal pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember.

Beberapa faktor internal dan eksternal yang penting (*IFAS & EFAS*) dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1) Faktor Internal (*IFAS*)

a. Kekuatan (*Strengths*)

1. Tata Kelola dan perilaku atau budaya Bank Syariah yang baik, dimana perbankan adalah bisnis di bidang jasa yaitu pelayanan jasa tersebut harus sesuai dengan apa yang diamanahkan dari nasabah pemilik dana maupun

nasabah yang membutuhkan dana yang di wujudkan dengan prinsip Good Corporate Governance dan Code of Conduct yakni perilaku atau budaya kerja perusahaan yang baik.

2. Iklim Investasi Positif dan semangat kerja tinggi, Iklim Investasi yang dihimpun oleh PT. Bank BNI Syariah Kantor Caban Syariah Jember menunjukkan positif dilihat dari perkembangan dari tahun ke tahun, dimana rata-rata tumbuh >50% per tahun jauh diatas rata-rata pertumbuhan Bank Konvensional yang sekitar \pm 12 s/d 15% per tahun, hal ini juga didukung dengan semangat kerja yang tinggi sebagai wahana untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah
3. *Fund Deposit Ratio (FDR)* Normal, daya dukung investasi yang baik sehingga dapat mencapai *FDR* di ambang normal yaitu 90% - 110%.
4. Kontribusi Positif terhadap masyarakat dan kelestarian Lingkungan, dimana PT. Bank BNI Syariah memiliki dua program yaitu *Go Green* (Kelestarian Lingkungan) dan *Corporate Social Responsibility*.
5. Membantu pengusaha-pengusaha di Wilayah Jember, yakni di dalam sektor riil PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember membantu pengusaha-pengusaha cukup sharenya terhadap pertumbuhan sektor riil untuk meningkatkan dan pengembangan perekonomian di Wilayah Jember.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

1. Tenaga ahli yang terbatas, dimana SDM (Sumber Daya Manusia) atau tenaga ahli di bidang perbankan syariah pada PT. BNI Syariah masih memerlukan pelatihan tambahan dari internal BNI Syariah untuk mencetak tenaga yang kompeten.
2. Kurangnya sarana pendukung, beberapa sarana penting yang masih sering meninggalkan kesan dan keluhan bagi setiap nasabah yang bertransaksi seperti keberadaan halaman parkir yang luas dan memadai.

3. Kurangnya aturan pendukung, kurangnya peraturan tentang perbankan syariah yang mendukung setiap kegiatan operasional maupun pemasaran produk dan jasa yang dimiliki.
4. Promosi atau pengenalan *door to door*, untuk meningkatkan sosialisasi berkaitan dengan pengenalan pada produk dan jasa yang ditawarkan kepada nasabah, PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Jember menggunakan solusi dengan cara pengenalan produk dan jasa tersebut masih dengan cara door to door. Dengan cara ini memungkinkan tenaga pemasaran yang dibutuhkan banyak, sehingga cara ini masih kurang efisien dan efektif.
5. Teknologi yang masih terbatas, aspek teknologi yang kurang kompetitif menjadikan kendala tersendiri dalam hal pelayanan kepada nasabah.

2) Faktor Eksternal (EFAS)

a. Peluang (*Opportunities*)

1. Mayoritas masyarakat muslim, yakni jumlah penduduk yang mayoritas beragama Islam merupakan calon nasabah emosional yang seharusnya memberikan kontribusi yang cukup pada kinerja PT. Bank BNI SYariah Kantor Cabang Syariah Jember.
2. Melakukan Kerjasama, dalam menciptakan suatu peluang untuk mewujudkan dukungan atas perkembangan investasi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember melakukan kerjasama dengan berbagai pihak.
3. Potensi Masyarakat yang tinggi, potensi masyarakat Jember yang cukup tinggi baik dilihat dari tingkat mobilitas ekonomi dan perdagangan.
4. Fatwa MUI, adanya fatwa MUI tentang riba yang secara tidak langsung mempengaruhi pola pikir pelaku perbankan yang emosional yang tidak semua orang memperhitungkan bunga dan sesungguhnya rata-rata bagi hasil lebih tinggi daripada bunga Bank Konvensional. Sehingga pola pikir tersebut mendorong calon nasabah nantinya mempercayakan pengelolaan dananya pada

Bank syariah, khususnya pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember.

5. Pembukaan KCPS, Adanya peluang pembukaan KCPS (Kantor Cabang Pembantu Syariah) memberikan peluang tersendiri terhadap pengembangan PT. Bank BNI Syariah.

b. Ancaman (*Threats*)

1. Total share perbankan, dimana bagi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember perbankan syariah lainnya bukan merupakan pesaing melainkan teman sejawat, sehingga berkiprah seiring sejalan untuk bekerja giat menaikkan share yang hingga saat ini masih dibawah 5% dibanding total share perbankan Konvensional.
2. Kurang pemahaman tentang perbankan syariah, kurang adanya pemahaman masyarakat Jember tentang produk, system dan mekanisme perbankan syariah, Hal ini akan mempengaruhi kecepatan pengembangan PT. Bank BNI Syariah khususnya pada Kantor Cabang Syariah Jember.
3. Kesan sulit dan rumit pada bank syariah, adanya anggapan bahwa berhubungan dengan bank syariah lebih rumit disbanding dengan bank konvensional.
4. Kesan Sosial pada bank syariah. Adanya kesan bahwa perbankan syariah adalah lembaga sosial saja sehingga aspek-aspek bisnis di nomor duakan.
5. Kurang dukungan dari masyarakat, sebagian masyarakat Jember masih menganggap perbankan syariah adalah perbankan Kaum Muslim.

Tabel 4.1 : Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal	Faktor Eksternal
Kekuatan (<i>Streghts</i>)	Peluang (<i>Opportunities</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Tata Kelola dan perilaku atau budaya Bank Syariah yang baik. • Iklim Investasi Positif dan semangat kerja tinggi. • FDR Normal • Kontribusi Positif terhadap masyarakat dan kelestarian Lingkungan. • Membantu pengusaha-pengusaha di Wilayah Jember 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayoritas masyarakat muslim. • Melakukan kerjasama. • Potensi Masyarakat yang tinggi. • Fatwa MUI. • Pembukaan KCPS.
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	Ancaman (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Tenaga ahli yang terbatas. • Kurangnya sarana pendukung. • Kurangnya aturan pendukung. • Promosi atau pengenalan door to door. • Teknologi yang terbatas 	<ul style="list-style-type: none"> • Total share perbankan • Kurang pemahaman tentang perbankan syariah. • Kesan sulit dan rumit pada bank syariah. • Kesan sosial pada bank syariah • Kurang dukungan dari masyarakat.

4.4.2 Perhitungan Penentuan Pembobotan Skor SWOT

Dari pemetaan *SWOT* pada PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember diatas bobot dan rating ditentukan berdasar pada isian kuisisioner (Husein Umar (2005:250), dimana acuan dari bobot dan rating tersebut adalah :

Bobot ditentukan sebagai berikut :

Bobot	Keterangan
0,20	sangat kuat
0,15	di atas rata-rata
0,10	rata-rata
0,05	di bawah rata-rata

Rating ditentukan sebagai berikut :

Rating	Keterangan
4	<i>major strength</i>
3	<i>minor strength</i>
2	<i>minor weakness</i>
1	<i>mayor weakness</i>

Dari acuan tersebut dapat menunjukkan strategi yang dimiliki oleh PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember dalam menghadapi persaingan yang ada.

4.4.3 Strategi Bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember

Setelah mengelompokkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dari pengembangan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember, maka akan dianalisa dengan menggunakan SWOT yang dapat menghasilkan kemungkinan alternatif strategi bersaing.

Selain memperhatikan faktor-faktor di atas, dari kekuatan dan kelemahan (faktor internal) dan peluang serta ancaman (faktor eksternal) dalam upaya pengembangan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember dapat disusun

Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)* untuk menentukan strategi bersaing yang akan digunakan. IFAS tersebut dengan cara :

1. Menentukan faktor strategis yang menjadi kekuatan dan kelemahan maupun peluang dan ancaman.
2. Menentukan bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling tinggi) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap pengembangan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1.00)
3. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala 4 (outstanding atau paling tinggi) sampai dengan 1 (poor atau paling rendah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap pengembangan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember. Variabel yang bersifat positif yaitu kekuatan diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik), variable yang bersifat negatif yaitu kelemahan diberi nilai sebaliknya.
4. Menentukan nilai skor dengan mengalikan bobot dengan rating.
5. Memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Menjumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan terhadap IFAS. Hasil perhitungan IFAS pada Tabel 2 :

Tabel 4.2 : *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Skor	Keterangan
<i>Strenghts (S)</i>				
1. Tata Kelola dan perilaku atau budaya Bank Syariah yang baik.	0,10	3	0,30	1. Mempengaruhi citra dan nama baik.
2. Iklim Investasi Positif dan semangat kerja tinggi.	0,10	4	0,40	2. Investasi optimal dan profesionalisme kinerja.
3. <i>FDR</i> Normal	0,10	4	0,40	3. Daya dukung investasi
4. Kontribusi Positif terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan.	0,10	4	0,40	4. Memberikan contoh yang baik kepada masyarakat.
5. Membantu pengusaha-pengusaha di Wilayah Jember	0,10	3	0,30	5. Penerapan prinsip syariah
Sub Total	0,50		1,80	
<i>Weaknesses (W)</i>				
1. Tenaga ahli yang terbatas.	0,15	1	0,15	1. Ujung Tombak pemasaran
2. Kurangnya sarana pendukung.	0,05	2	0,10	2. Membatasi Pelayanan
3. Kurangnya aturan pendukung.	0,05	2	0,10	3. Kejelasan Hukum
4. Promosi atau pengenalan door to door.	0,15	1	0,15	4. Hambatan Pemasaran
5. Teknologi yang terbatas	0,10	1	0,10	5. Kendala Pelayanan
Sub Total	0,50		0,60	
Total	1,00		2,40	

Sedangkan EFAS tersebut disusun dengan cara yang sama seperti dengan cara menyusun IFAS akan tetapi kekuatan diganti dengan peluang, sedangkan kelemahan diganti dengan ancaman. Hasil perhitungan EFAS pada Tabel 4.3 :

STRUKTUR BNI SYARIAH JEMBER

PEMIMPIN CABANG

BQA

SFRM

PEMIMPIN BIDANG
OPERASIONAL

Penyelia Pemasaran
Pembiayaan & Dana

- Pengelola Pemasaran
- Asst Pembiayaan
- Asisten Dana
- Asisten Collection

Penyelia Pemasaran
Dana & SCO

Penyelia Collection
& Remedial

- Pengelola Pembiayaan Khusus
- Asisten Collection

CAPEM / CAPEM
PLUS *)

Penyelia
Proses

Penyelia Pelayanan
Nasabah

- Asst Uang Tunai
- Asst Pelayanan Nasabah
- Asst Rahn

Penyelia Operasional

- Asst. Adm Pembiayaan
- Asst Kliring

Penyelia Akuntansi &
Umum

- Asst akuntansi & Umum
- Pelayan
- Cleaning Service
- Jaga Malam
- Sopir

Tabel 4.3 : *Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)*

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Skor	Keterangan
<i>Opportunities (O)</i>				
1. Mayoritas masyarakat muslim.	0,10	4	0,40	1. Peluang besar belum digarap
2. Melakukan Kerjasama	0,10	4	0,40	2. Memperluas Pemasaran
3. Potensi Masyarakat yang tinggi.	0,10	4	0,40	3. Peluang besar belum digarap
4. Fatwa MUI.	0,10	3	0,30	4. Peluang nasabah emosional
5. Pembukaan KCPS	0,10	4	0,40	5. Tantangan Baru dalam Pengembangan
Sub Total	0,50		1,90	
<i>Threats (T)</i>				
1. Total share perbankan	0,15	1	0,15	1. Persaingan namun sehat
2. Kurang pemahaman tentang perbankan syariah.	0,10	2	0,20	2. Hambatan Pemasaran
3. Kesan sulit dan rumit pada perbankan syariah	0,10	2	0,20	3. Kendala Pelayanan
4. Kesan Sosial pada bank syariah	0,10	2	0,20	4. Aspek bisnis dilupakan
5. Kurang dukungan dari masyarakat	0,05	2	0,10	5. Hambatan Pengembangan
Sub Total	0,50		0,85	
Total	1,00		2,75	

Pada Tabel 4.2 diatas faktor-faktor kekuatan (*strengths*) mempunyai nilai skor 1,80 sedangkan faktor-faktor kelemahan (*weaknesses*) mempunyai nilai skor 0,60. Berarti PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor kelemahan dalam menentukan strategi bersaingnya. Selanjutnya pada tabel 4.3 di atas faktor-faktor peluang (*opportunities*) mempunyai skor 1,90 dan faktor-faktor ancaman (*Threats*) mempunyai nilai skor 0,85, ini berarti dalam upaya menentukan strategi bersaingnya PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember mempunyai peluang yang cukup besar dibandingkan ancaman yang akan timbul.

Dari hasil susunan faktor-faktor internal dan eksternal diatas, menghasilkan rangkaian skor sebagai berikut :

1. Kekuatan (*Strengths/S*) = 1,80
2. Kelemahan (*Weaknesses/W*) = 0,60
3. Peluang (*Opportunities/O*) = 1,90
4. Ancaman (*Threats/T*) = 0,85

Dari rangkaian nilai skor tersebut, dapat disusun suatu table Rekap Skor *IFAS* dan *EFAS* sebagai berikut :

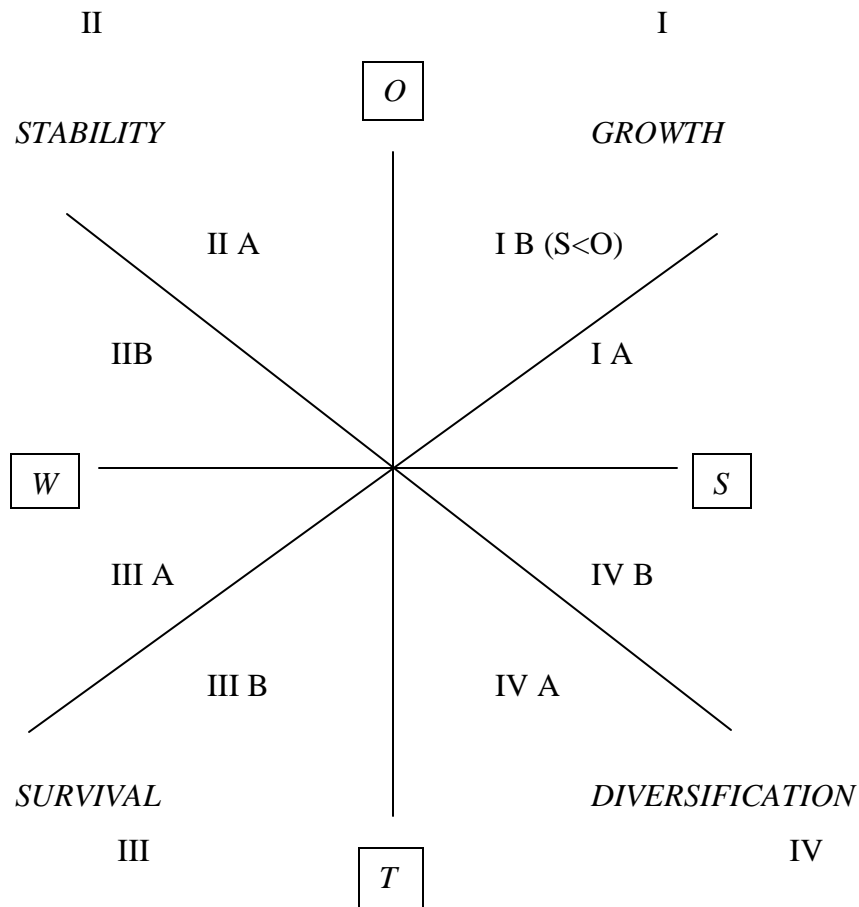
Tabel 4.4 : Tabel Rekap Skor *IFAS* dan *EFAS*

Skor Internal	Skor Eksternal	Pilihan Strategi
$S > W (+)$ 1,80 > 0,60 (+)	$O > T (+)$ 1,90 > 0,85 (+)	<i>GROWTH</i>
$S < W (-)$	$O < T (-)$	<i>SURVIVAL</i>
$S > W (+)$	$O < T (-)$	<i>DIVERSIFICATION</i>
$S > W (-)$	$O > T (+)$	<i>STABILITY</i>

Untuk menentukan pilihan strategi yang lebih spesifik dari nilai yang didapat dimasukkan ke dalam diagram pilihan strategi, karena hasil dari table 4 terlihat bahwa

dari skor yang ada mengarah pada pilihan *strategy growth* selanjutnya menentukan *strategy growth* yang lebih spesifik.

Berdasarkan skor yang menunjukkan bahwa kekuatan (*Strengths/S*) lebih kecil dari peluang (*Opportunities/O*) sehingga hasilnya nampak pada matriks dan tabel berikut ini:



Gambar 4.1

Tabel 4.5 : Pilihan Strategi

Teknis Strategis	Skor	Kuadran	Pilihan Strategi
<i>Growth</i>	$S > O$	I A	<i>Rapid Growth</i>
	$S < O$	I B	<i>Stable Growth</i>
<i>Survival</i>	$W > T$	III A	<i>Turn Around</i>
	$W < T$	III B	<i>Guerilla</i>
<i>Diversification</i>	$S > T$	IV B	<i>Conglomerate</i>
	$S < T$	IV A	<i>Concentric</i>
<i>Stability</i>	$O > W$	II A	<i>Aggressive Maintenance</i>
	$O < W$	II B	<i>Selective Maintenance</i>

Dari gambar dan tabel di atas yang didasarkan pada perhitungan *SWOT*, PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember $S < O$, yakni peluang lebih besar dari pada kekuatan yang ada, dimana arah kebijakan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember dalam kondisi *stable growth strategy*.

Hunger dan Wheelen (2003:203) strategi pertumbuhan (*Growth strategy*), strategi pertumbuhan adalah strategi yang paling sering dicari, perusahaan yang melakukan bisnis dalam lingkungan yang dinamis harus terus bertumbuh agar dapat bertahan. Pertumbuhan adalah strategi yang sangat menggoda karena dua alasan prinsip berikut ini :

1. Perusahaan yang sedang tumbuh dapat menutupi kesalahan dan ketidakefisienan dengan mudah dibandingkan perusahaan yang stabil. Aliran pendapatan yang terus berkembang ke dalam perusahaan besar dapat menciptakan sumber daya yang tidak terpakai, yang dapat dipakai untuk menyelesaikan masalah dan pertentangan antar departemen dan divisi dengan cepat. Pertumbuhan juga memberi penahan, siapa tahu manajemen membuat kesalahan strategis, Perusahaan-perusahaan besar juga memiliki kekuasaan yang lebih besar

disbanding perusahaan kecil, dan lebih mungkin memperoleh dukungan dari serikat kerja dan masyarakat local, apabila bangkrut.

2. Perusahaan yang sedang berkembang menawarkan banyak peluang bagi kemajuan, promosi, dan pekerjaan-pekerjaan menarik. Pertumbuhan itu sendiri adalah sesuatu yang mengasyikkan bagi para CEO. Perusahaan yang berkembang cenderung dipandang sebagai 'pemenang' oleh pasar dan investor potensial. Kompensasi bagi eksekutif cenderung naik bersamaan dengan semakin besarnya ukuran organisasi. Perusahaan-perusahaan besar lebih sulit diakuisisi dibanding perusahaan kecil., sehingga pekerjaan-pekerjaan para eksekutif akan lebih aman. Dua strategi dasar pertumbuhan adalah : konsentrasi pada satu industry dan diversifikasi ke dalam industry yang lain.

Hunger dan Wheelen (2003:216) strategi stabilitas adalah kategori stabilitas pada strategi perusahaan mungkin yang paling cocok untuk perusahaan yang cukup sukses beroperasi pada industry dengan daya tarik yang sedang-sedang saja. Daya tarik industry tersebut dinilai sedang karena 1) industry tersebut menghadapi pertumbuhan yang biasa atau bahkan tidak ada pertumbuhan, atau 2) kekuatan-kekuatan utama dalam lingkungan tersebut berubah dan masa depannya tidak pasti. Strategi stabilitas sangat berguna dalam jangka pendek, tetapi berbahaya apabila diikuti terlalu lama. Bberapa strategi stabilitas yang lebih populer adalah strategi berhenti sejenak, berlanjut dengan waspada, tidak berubah, dan laba.

Dari tabel diatas dihasilkan faktor internal dan eksternal yang positif, berarti bahwa kekuatan PT. Bank BNI Syariah relatif lebih unggul dibandingkan dengan kelemahannya, sedangkan lingkungan yang saat ini dihadapi lebih besar daripada ancamannya.

Oleh karena itu PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi suatu prestasi dan kineja yang lebih baik. Sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah dengan meningkatkan dan memperbesar peranan PT. Bank BNI Syariah khususnya pada Kantor Cabang Syariah Jember dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuan

yang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan berbagai peluang. Arah kebijakan tersebut merupakan dasar dari kebijakan dalam kondisi *growth strategy* dan setelah dilihat dari tabel 5 diatas pilihan strategi berdasarkan pada *stable growth strategy*, artinya dalam pengembangannya PT. Bank BNI Syariah khususnya Kantor Cabang Syariah Jember dapat menggunakan strategi pertumbuhan peran namun dilakukan secara bertahap sesuai skala prioritas. Dan strategi tersebut didukung dengan adanya alternative dan peluang untuk menarik nasabah yang lebih banyak dengan melakukan pengembangan produk dan layanan syariah untuk memuaskan nasabahnya. Aspek yang perlu dilakukan untuk pengembangan produk maupun layanan tersebut PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember yaitu dengan bagi hasil yang dijanjikan, menjaga reputasi yang baik, melayani jasa ATM, jaringan kantor cabang, layanan pelanggan, kejelasan produk, dukungan IT (*m-banking, internet banking,dll*), serta promosi yang dilakukan dan nilai rekomendasi.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil atas penentuan strategi bersaing melalui analisis *SWOT* dengan melakukan analisis faktor internal dan faktor eksternal pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember adalah :

1. Faktor internal dalam menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember terdiri dari kekuatan meliputi : Tata kelola dan perilaku atau budaya Bank Syariah yang baik, iklim investasi positif dan semangat kerja tinggi, FDR normal, kontribusi positif terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan, membantu pengusaha-pengusaha di Wilayah Jember.
2. Faktor internal dalam menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember terdiri dari kelemahan meliputi : Tenaga ahli yang terbatas, kurangnya sarana pendukung, kurangnya aturan pendukung, promosi atau pengenalan *door to door* dan teknologi yang masih terbatas.
3. Faktor eksternal dalam menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember terdiri dari peluang meliputi : Mayoritas masyarakat muslim, melakukan kerjasama, potensi masyarakat yang tinggi, fatwa MUI dan pembukaan KCPS.
4. Faktor eksternal dalam penentuan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember terdiri dari ancaman meliputi : Total share perbankan, kurang pemahaman tentang perbankan syariah, kesan sulit dan rumit pada bank syariah, kesan sosial pada bank syariah dan kurang dukungan dari masyarakat.
5. Strategi yang dapat digunakan salah satunya untuk menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Jember yaitu *stable growth strategy*, artinya dalam persaingan di perbankan syariah PT. Bank BNI Syariah khususnya Kantor Cabang Syariah Jember menggunakan strategi pertumbuhan peran namun dilakukan secara bertahap sesuai dengan skala prioritas.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, peneliti berpendapat bahwa :

PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi suatu prestasi dan kineja yang lebih baik. Sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah dengan meningkatkan dan memperbesar peranan PT. Bank BNI Syariah khususnya pada Kantor Cabang Syariah Jember dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan berbagai peluang yang ada.

Sehingga untuk peneliti yang berikutnya, untuk mengetahui strategi bersaing pada perbankan khususnya pada perbankan syariah seharusnya menambah objek penelitian lebih dari satu bank untuk melihat hasil yang konkrit. Dan untuk menghasilkan data yang lebih objektif, selain pihak manajemen peneliti selanjutnya sebaiknya melibatkan nasabah perbankan syariah sebagai responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2009. Modal Pendirian Bank Syariah Diturunkan. *Harian pagi Kompas*, 9 Pebruari 2009.
- Arifah,laily. 2009. Analisis *SWOT* pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya. Skripsi. IAIN Sunan Ampel.
- Ascarya, Yumanita Diana. 2005. Bank Syariah : Gambaran Umum Seri Kebanksentralan No. 14. Jakarta : Gempitan Indonesia.
- Bank Indonesia. 2003. *Cetak Biru Pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia*. Jakarta: Bank Indonesia
- David, Fred R. 2009. *Strategic Management* (Manajemen Strategis Konsep). Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Fauzi, Yuslam. 2001. *Dukungan Bank Indonesia Di Dalam Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia (Studi Pustaka)*. Skripsi (S1). Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Malang.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2001. Peran Akuntansi Islam Dalam Mendorong Implementasi Ekonomi Syariah. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*. Vol. 3. No. 2. Agustus. h. 403-418.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2004. *Bunga Rampai Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Islami*. Edisi 2004/2005. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Hariadi, Bambang. 2005. Strategi Manajemen.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Strategic Manajemen*, Edition 5. 1996. Addison-Wesley Publishing Company Inc. Julianto Agung (Peterjemah). *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.
- Latifah, Nur Aini. 2002. *Strategi Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia*. Tesis Untuk S-2. Program Pascasarjana Universitas Islam Kadiri. Kediri.
- Muhamad. 2002. *Manajemen Bank Syariah*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.

- Muhamad. 2008. *Bank Syari'ah: Analisis Kekuatan, Peluang, Kelemahan dan Ancaman*. Cetakan Kedua. Penerbit EKONISIA Fakultas Ekonomi UII. Yogyakarta.
- Muhammad, Suwarsono. 2008. *Matriks & Skenario dalam Strategi*. Cetakan Pertama. Penerbit Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Prasetyo, Whedy & Sugiono, Kais. 2009. Analisis Pelaksanaan *Stable Growth Strategy* Melalui Strategi *SWOT* Dalam Pengembangan Bank Syariah Di Indonesia. *Jurnal Akuntabilitas*. Tahun 02, Nomor 2, Agustus. hal. 44-68.
- Rais , Sasli, dan Wahkyudin. 2009. Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan analisis *SWOT* . *Jurnal Pengembangan Bisnis dan Manajemen STIE PBM*, vol.IX no. 14 April 2009.
- Rambe, denok almukaromah. 2007. Analisis *SWOT* sebagai Strategi Meningkatkan Daya saing pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Medan. Skripsi. Universitas Sumatera Utara.
- Rangkuti Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit : PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Tim Pengembangan Perbankan Syariah Institut Bankir Indonesia, 2002, *Konsep, Produk dan Implementasi Bank Syariah*, Jambatan bekerjasama dengan Institut Bankir Indonesia, Jakarta
- Tjiptono, Fandi. 2002. *Strategi Pemasaran*. Andi. Yogyakarta.
- Triuwono, Iwan. 2000^a. *Akuntansi Syari'ah: Implementasi Nilai Keadilan dalam Format Metafora Amanah*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang: Seminar Nasional Akuntansi Syari'ah.
- Triuwono, Iwan. 2000^b. *Organisasi Dan Akuntansi Syari'ah*. Cetakan Pertama. Penerbit LkiS. Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2005. *Strategic Management in action*. Cetakan Kelima. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- UU No.21. 2008. *Perbankan Syariah*.

- Wibowo, Edy dan Widodo, Untung Hendy.2005. Mengapa memilih Bank Syariah?. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Yusanto, M. Ismail dan Widjajakusuma, M.K. 2003. *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*. Cetakan 1. Jakarta : Penerbit Khairul Bayaan.

VISI DAN MISI BNI Syariah

Visi :

- Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja

Misi :

- Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah
- Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor
- Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah
- Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah
- Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan

Berdasarkan Visi dan Misi BNI Syariah di atas, maka peneliti mengajukan pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana masyarakat Jember berkaitan dengan kehadiran BNI Syariah Jember?

.....
.....
.....

2. Bagaimana iklim investasi di Jember atas kehadiran BNI Syariah Jember?

.....
.....
.....

3. Bagaimana SDM di dalam mengembangkan BNI Syariah Jember dalam perwujudan ibadah?

.....
.....
.....

4. Bagaimana tata kelola BNI Syariah Jember dalam mewujudkan perbankan dengan system syariah yang amanah?

.....
.....
.....

5. Bagaimana kontribusi positif BNI Syariah Jember terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan?

.....
.....
.....

6. Apakah daya dukung perkembangan investasi di Jember mencukupi kebutuhan investor (pemilik modal) dalam perkembangan perbankan syariah?

.....
.....
.....

7. Apakah kebutuhan tenaga (SDM) mencukupi dalam rangka perkembangan BNI Syariah Jember?

.....
.....
.....

8. Bagaimana tanggapan BNI Syariah Jember terhadap perkembangan perbankan syariah lainnya?

.....
.....
.....

9. Apakah BNI Syariah Jember memberikan dukungan atas perkembangan pembiayaan di Jember?

.....
.....
.....

10. Apakah konsep perwujudan BNI Syariah yang amanah didukung dengan tata kelola perbankan dengan system syariah?

.....
.....
.....

11. Bagaimana upaya yang dilakukan BNI Syariah Jember terhadap perbankan syariah lainnya?

.....
.....
.....

12. Bagaimana upaya yang dilakukan BNI Syariah Jember dalam mewujudkan dukungan atas perkembangan investasi di Jember?

.....
.....
.....

Jawaban Quisioner Skripsi
“Analisis *SWOT* dalam Penentuan Strategi Bersaing”
(Studi pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)

1. Masyarakat Jember menyambut positif kehadiran BNI Syariah, namun anggapan tersebut belum disambut oleh seluruh masyarakat dimana perbankan syariah masih dianggap Perbankan kaum muslim. Selain itu masyarakat (rekanan/teman2 dll) jember pada umumnya sudah mempunyai rekening Bank Konvensional dengan sistim bunga yang dilahirkan puluhan tahun yang lalu. Meskipun demikian BNI Syariah tetap eksis hingga sekarang karena tidak semua orang memperhitungkan bunga dan sesungguhnya rata-rata bagi hasil BNI Syariah lebih tinggi dari pada bunga Bank Konvensional.
2. Iklim investasi yang dihimpun oleh BNI Syariah menunjukkan positif dilihat dari perkembangan dari tahun ke tahun, yang mana rata-rata tumbuh >50% per tahun jauh diatas rata-rata pertumbuhan Bank Konvensional yang sekitar ± 12 s/d 15% per tahun.
3. Ibadah tergantung dengan niat, di BNI Syariah pegawai bekerja dengan niat sebagai ibadah, dimana kita bekerja ibarat melakukan sa'I istri Nabi Ibrahim AS, saat mencari air untuk Nabi Ismail AS dengan lari-lari berusaha mencari air dari bukit Shofa ke bukit Marwah serta berdoa kepada Allah SWT sehingga keluarlah air. SDM BNI Syariah bekerja sesuai dengan Job Description, sehingga membantu antara unit (*cross utilization*) dan berdoa diniatkan sebagai ibadah.
4. Perbankan adalah bisnis di bidang jasa.
Dimana pelayanan jasa tersebut harus sesuai dengan apa yang diamanahkan dari nasabah pemilik dana maupun nasabah yang membutuhkan dana yang di

wujudkan dengan prinsip *Good Corporate Governance* (Tata Kelola Perusahaan yang Baik) dan *Code of Conduct* (perilaku/ budaya perusahaan yang baik).

5. Kontribusi positif BNI Syariah Jember terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan mempunyai dua program yaitu *Go Green* (kelestarian lingkungan) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Dengan semangat *Go Green* BNI Syariah, segenap pegawai BNI Syariah memanfaatkan kertas dengan sebaik-baiknya yaitu dengan penggunaan kertas secara bolak balik selain itu pencetakan kalenden agenda dengan menggunakan kertas daur ulang.

Kontribusi positif untuk masyarakat yaitu dengan kegiatan sosial dimana kegiatan tersebut berupa :

- a. Pembiayaan *Qardhul hasan* yaitu memberi bantuan pengusaha kurang mampu (tanpa hasil/bunga)
- b. Bekerjasama maupun sendiri BNI Syariah melakukan kegiatan sosial lainnya (Pembagian sembako, Try out untuk anak yatim dan piatu dengan tagline dari BNI Syariah untuk menuju Indonesia yang lebih cerdas, dll)

6. Di sektor komersial BNI Syariah untuk membantu pengusaha-pengusaha cukup sharenya terhadap pertumbuhan sektor riil di Wilayah Jember. Daya dukung perkembangan investasi BNI Syariah Jember sudah cukup baik, namun perlu dukungan lebih dari masyarakat Jember untuk menginvestasikan dananya ke Bank Syariah , sehingga FDRnya berada di ambang normal yaitu 90% - 110%.

7. Kebutuhan SDM saat ini masih mencukupi dalam perkembangan BNI Syariah, namun tenaga ahli di bidang perbankan syariah masih sangat terbatas

sehingga diperlukan pelatihan tambahan dari intern NI Syariah untuk mencetak tenaga yang kompeten.

8. Tanggapan BNI Syariah Jember terhadap perkembangan perbankan Syariah lainnya adalah bukan pesaing melainkan teman sejawat, sehingga berkiprah seiring sejalan untuk bekerja giat menaikkan share yang hingga saat ini masih dibawah 5% dibanding total share perbankan Konvensional.
9. BNI Syariah mendukung pemberian pembiayaan yang menunjang sektor riil untuk meningkatkan dan pengembangan perekonomian di Kabupaten Jember.
10. Konsep perwujudannya adalah melaksanakan *job description*, *good corporate governance* dan *Code of Conduct* yang dilaksanakan sepenuh hati oleh seluruh pegawai BNI Syariah Jember, serta memberikan kontribusi yang nyata terhadap dunia perbankan yang berprinsip syariah.
11. Upaya yang dilakukan BNI Syariah Jember dalam mewujudkan dukungan atas perkembangan investasi yaitu dengan jalan sbb:
 - a. Melakukan kerjasama, misalnya:
 - Bekerja sama dengan Jember Marching Band (JMB)
 - JMB bersama Diknas dan BNI Syariah menggelar Lomba Parade Drum Band
 - Kerjasama dengan Pengusaha-pengusaha di Kab. Jember dalam pengenalan Bank dengan sistem Syariah.
 - Dll
 - b. Melakukan promosi/pengenalan secara *door to door*.

SURAT KETERANGAN

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Dengan surat ini menerangkan bahwa,

Nama : Amila Khusnita
N I M : 070810391155
Program : S 1 Akuntansi (Reguler Sore)
Universitas Jember

Telah Melaksanakan penelitian di PT. Bank BNI Syariah, Kantor Cabang Syariah Jember sejak tanggal 06 s/d 10 Juni 2011 dengan tema :


**Analisis Swot dalam Penentuan Strategi Bersaing
(PT. Bank BNI Syariah, Kantor Cabang Syariah Jember)**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

PT. BANK BNI SYARIAH
Kantor Cabang Syariah Jember

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'v. Jb.', located to the right of the bank's name.


M. Ibrahim Paturusi
Pemimpin