

**STRATEGI PRODUK PEMBIAYAAN UNIT USAHA SYARIAH
BANK JATIM DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN
KOMPETITIF**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN DALAM
MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI ISLAM
DEPARTEMEN EKONOMI SYARIAH
PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM**



**DIAJUKAN OLEH
Wafa' Okbah
NIM: 041211433082**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2016**

SKRIPSI

**STRATEGI PRODUK PEMBIAYAAN UNIT USAHA SYARIAHBANK
JATIM DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF**

**DIAJUKAN OLEH:
Wafa' Okbah
NIM: 041211433082**

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH:

DOSEN PEMBIMBING,


**DR. IMRON MAWARDI, SP., M.Si
NIP. 197102012008121001**

TANGGAL 27 OKTOBER 2016

KOORDINATOR PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM,


**NOVEN SUPRAYOGI, SE., M.Si., Ak
NIP. 197711052008121001**

TANGGAL 27 OKTOBER 2016

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya, (Wafa' Okbah, 041211422082), menyatakan bahwa:

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah dirulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini Saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka Saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 27 OKTOBER 2016



Wafa' Okbah
NIM. 041211433082

DECLARATION

I, (Wafa' Okbah, 041211433082), declare that:

1. My thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Airlangga University or in any other universities/colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly a knowledge or referred to by quoting the author's name and state in the References.
3. This statement is true, if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanctions in the form of removal of the degree obtained through this thesis, and other sanctions in accordance with the prevailing norms and regulations in Airlangga University.

Surabaya, 27 OKTOBER 2016
METERAI TEMPEL
TGL 20
E716CAEF075338325V
6000
ENAM RIBU RUPIAH
Wafa' Okbah
NIM. 041211433082

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar dan tepat waktu. Shalawat serta Salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Skripsi ini berjudul **Strategi Produk Pembiayaan Unit Usaha Syariah Bank Jatim dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif** merupakan salah satu persyaratan akademik untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Ekonomi Islam. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.

Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis sampaikan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Muslich Anshori, SE., M.Sc., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya periode 2010-2015.
2. Prof. Dr. Dian Agustin, SE., M.Si., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.
3. Dr. Raditya Sukmana, SE., M.A. selaku Ketua Departemen Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.
4. Noven Suprayogi, SE., M.Si., Ak. selaku Koordinator Program Studi Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

5. Dr. Imron Mawardi, SP., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Skripsi. Terimakasih telah meluangkan waktu untuk penulis selama proses penulisan skripsi.
6. Dosen penguji seminar proposal: Ibu Fatin, Ibu Sylva, Ibu Dina, Ibu Nia terimakasih atas kritik dan saran yang diberikan kepada penulis saat menjalani sidang proposal.
7. Bapak Kasdullah dan Bapak Syaiful yang selalu menyempatkan waktunya untuk membantu dan selalu ramah kepada penulis di ruang Departemen saat proses penulisan skripsi ini.
8. Sunan Fanani, S. Ag, MEI. selaku dosen wali yang selalu membantu dan memberikan saran serta masukan kepada peneliti dalam menyelesaikan kegiatan akademik selama berada di Universitas Airlangga.
9. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga khususnya dosen Departemen Ekonomi Islam yang tidak dapat disebutkan satu-persatu oleh penulis, terimakasih telah memberikan ilmu kepada penulis selama menempuh perkuliahan.
10. Terimakasih kepada pihak Bank Jatim Syariah yang telah meluangkan waktunya untuk kepentingan wawancara skripsi penulis.
11. Ibu Ishani dan Bapak Hisyam Okbah, terimakasih atas semua kasih sayang, motivasi semangat dan tiada hentinya mendoakan penulis serta terimakasih juga atas semua pengorbanan membesarkan penulis.
12. Sahabat SMA sampai sekarang Arifa Yusrina dan teman-teman Hijabers Surabaya: Uni Tania, Mas Ekky, MbK Tal, Ayig, MbK Lifha, Farah, Melinda,

Ocha terimakasih selalu ada saat suka dan duka, selalu memberikan motivasi kepada penulis.

13. Teman-teman seperjuangan selama perkuliahan Yessica Tri Permatasari, Puspa Indraswari, Nikita Indi Kumala, Maya Masita, Rachma Revida, Putri Chintia Latifa, Nella Fauziyah, Rachmasari Anggraini, Saraya Izazi Syarafina Hisyam, Yeni Nor Fitriani, Ardian Anantha, Naufal Aflah, Alif Alinsani dan Arya Pradipta. Terimakasih untuk keceriaan, kebodohan, kemunafikan, kedramaan kalian dan sukses selalu.
14. Teman-teman Ekonomi Islam angkatan 2012 yang tidak dapat disebutkan satu-persatu. Terimakasih atas kekompakan dan pengalaman selama kuliah.
15. Terimakasih kakak-kakak Ekonomi Islam: Mbak Linda, Mbak Fynna, Mas Antok, Mas Dika, Mbak Nindut dan kakak-kakak Ekonomi Islam yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang membantu penulis selama penulisan skripsi.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin, namun penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca demi kesempurnaan skripsi ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surabaya,

Wafa' Okbah

**KEMENTRIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA**

**PROGRAM STUDI: EKONOMI ISLAM
DAFTAR No. :.....**

**ABSTRAKSI
SKRIPSI SARJANA EKONOMI ISLAM**

**NAMA : Wafa' Okbah
NIM : 041211433082
TAHUN PENYUSUNAN : 2016**

JUDUL: Strategi Produk Pembiayaan Unit Usaha Syariah Bank Jatim dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif.

ISI: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pemilihan strategi produk pembiayaan Unit Usaha Syariah Bank Jatim dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Metode penelitian yang digunakan pendekatan kualitatif studi kasus dengan menggunakan teknik analisis pencocokan data.

Hasil penelitian ini adalah dapat menggunakan empat strategi yang terdapat dalam analisis SWOT. Pertama, strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang, meliputi: Bank Jatim Syariah dapat memperbanyak nasabah dengan cara meningkatkan sosialisasi kepada masyarakat dengan menonjolkan kesyariahan Islamnya dan dengan meningkatkan pendanaan dana untuk program pembiayaan *linkage* BPRS serta membangun situs. Kedua, strategi yang memanfaatkan peluang dengan mengurangi kelemahan, meliputi: memperkenalkan produk yang ada ke kelompok yang baru dan Bank Jatim Syariah harus meningkatkan iklan yang gencar. Ketiga, strategi menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman, meliputi: membentuk *staff supporting group*, mengevaluasi produk pembiayaan yang ada, menerapkan cara pelaksanaan yang lebih Islami dalam setiap aktivitas perbankan serta menambah kantor cabang baru. Dan keempat strategi yang memperkecil kelemahan untuk menghadapi ancaman, meliputi: Bank Jatim Syariah harus merubah *mindset* tidak hanya menggunakan pendekatan *top-down* saja tapi menggunakan pendekatan kombinasi, membuat produk pembiayaan baru yang lebih inovatif, mencari sumber dana baru dengan cara mengakuisisi bank lain, dan menerapkan teknologi secara optimal untuk menunjang seluruh produk pembiayaan.

KATA KUNCI: Strategi Produk, Pembiayaan, Keunggulan Kompetitif, Bank Jatim Syariah.

**MINISTRY OF RESEARCH, TECHNOLOGY AND HIGHER EDUCATION
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
AIRLANGGA UNIVERSITY**

**STUDY PROGRAM: ISLAMIC ECONOMICS
LIST No.:**

**ABSTRACT
ISLAMIC ECONOMICS GRADUATE THESIS**

**NAME : WAF A' OKBAH
STUDENT ID : 041211433082
YEAR OF WRITING : 2016**

TITLE: Strategy of Financing Product Bank Syariah Jatim Business Unit to Improve Superiority-Competitive

CONTENT: This research aims to find out the selection of financing product strategy in Sharia Business Unit of Bank Jatim to improve superiority-competitive. The research method used is case study-qualitative approach by using technique of data reconciliation analysis.

The result of this research is to be able to use four strategies that contained in SWOT analysis. First, a strategy that utilizes power to reach an opportunity, including: Bank Jatim Syariah can multiply customers by increasing socialization to society and highlighting Islamic sharia, and also increasing funding for financing program of BPRS linkage, as well as building site. Second, a strategy that utilizes an opportunity by reducing weakness, including: introducing the existing product to the new group, while Bank Jatim Syariah has to improve a vigorous advertising. Third, a strategy that uses a power to face any treats, including: forming staff supporting group, evaluating the existing financing product, implementing the more Islamic way in every banking activity and also adding new branch office. Fourth, a strategy that minimalizes weakness to face any treats, including: Bank Jatim Syariah has to change its mindset, not only by using top-down approach, but also using combination approach, and it makes a new financing product that is more innovative than before, it looks for new funding source by acquiring another banks, and it implements technology optimally to support all financing products.

Keywords: Product Strategy, Financing, Superiority-Competitive, Bank Jatim Syariah.

وزارة البحوث التكنولوجية والتعليم العالية
كلية الإقتصادية و الاتجارية جامعة إيرلانغا

شعبة : الإقتصاد الإسلامي
رقم التسجيل :

الملخص

بحث علمي خريج الإقتصاد الإسلامي

اسم : وفى عقبه
رقم القيد : 041211433082
سنة الإعداد : 2016م

الموضوع : استراتيجية انتاج تمويل بنك شريعة بجاوا الشرقية في ترقية المزايا التنافسية.

المحتويات: يهدف البحث إلى معرفة اختيار استراتيجية انتاج تمويل بنك شريعة بجاوا الشرقية في ترقية المزايا التنافسية. المنهج المستخدم لهذا البحث هو منهج النوعي مع طريقة دراسة الحالة باستخدام تحليل مطابقة البيانات.

تدل نتائج البحث على أن يستطيع البحث أن يستخدم التحليل الرباعي أو يسمى بتحليل س.و.أ.ت. أولاً، استفادة القوة لإيجاد ميزات تنافسية ومن النقاط الأول هو يستطيع بنك جاوا الشرقية أن يتكاثر الزبائن بترقية التكيف الاجتماعي الذي يركز على الشريعة الإسلامية وترقية التمويل لنموذج ارتباط ب.ب.ر.س. وصناعة مواقع. ثانياً، استفادة الفرص لتقليل الضعف كمثل تعريف الانتاج الموجودة إلى الفرقة الجديدة وعلى بنك جاوا الشرقية أن يرتفع الإعلانات كثيرة. ثالثاً، استخدام القوة لتوجيه التهديدات كمثل تكوين موظف مجموعة الدعم، وتقييم انتاج التمويل الموجودة، وتطبيق طريقة الأداء الإسلامي في كل عملية بنك، وازداد مكتب الفرع الجديد. رابعاً، تقليل الضعف لتوجيه التهديدات كمثل على بنك جاوا الشرقية أن تغيّر التفكير ليس باستخدام مدخل أعلى إلى أسفل فقط، بل استخدام مدخل متعدد الجوانب أيضاً، صناعة انتاج التمويل الجديد الابداعي، وبحث عن المصادر الجديد من خلال الاستحواد مع البنوك الأخرى، وتطبيق التكنولوجي أمثالاً لدعم جميع انتاج التمويل.

الألفاظ المهمة: استراتيجية الإنتاج، التمويل، المزايا التنافسية، بنك الشريعة بجاوا الشرقية .

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman transliterasi yang digunakan adalah Sistem Transliterasi Arab-Latin. Berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri P&K RI no. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

1. Konsonan Tunggal

No.	Arab	Latin	Keterangan
1.	ا	-	Tidak dilambangkan
2.	ب	B	-
3.	ت	T	-
4.	ث	ṡ	s (dengan titik di atasnya)
5.	ج	J	-
6.	ح	ḥ	H (dengan titik di bawahnya)
7.	خ	kh	-
8.	د	D	-
9.	ذ	Ẓ	z (dengan titik di atasnya)
10.	ر	R	-
11.	ز	Z	-
12.	س	S	-
13.	ش	sy	-
14.	ص	ṣ	S (dengan titik di bawahnya)
15.	ض	ḍ	d (dengan titik di bawahnya)

No.	Arab	Latin	Keterangan
16.	ط	ṭ	t (dengan titik di bawahnya)
17.	ظ	ẓ	z (dengan titik di bawahnya)
18.	ع	‘	Komater balik letak di atas
19.	غ	G	-
20.	ف	F	-
21.	ق	Q	-
22.	ك	K	-
23.	ل	L	-
24.	م	M	-
25.	ن	N	-
26.	و	W	-
27.	ه	H	-
28.	ء	‘	Apostrof
29.	ي	Y	-

2. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syiddah* (ّ) ditulis rangkap.

Contoh: ّ ditulis *innahu*

3. *Tā'marbūtah* di akhir kata

3.1. Bila dimatikan ditulis h, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti salat, zakat, dan sebagainya.

Contoh: 1. *جماعة* ditulis *jamā'ah* 2. *مكتبة* ditulis *maktabah*

3.2. Bila dihidupkan ditulis t

Contoh: *مكتبة جامع* ditulis *maktabatu'l-jāmi'ah*

4. Vokal Panjang (*mad*)

Fathah (baris di atas) di tulis ā, *kasrah* (baris di bawah) di tulis ī, serta *dammah* (baris di depan) ditulis dengan ū. Misalnya; *الآن* ditulis *an-nās*, *الرحيم* ditulis *ar-rahīm*, *المسلمون* ditulis *al-muslimūn*.

5. Vokal pendek yang berurutan dipisahkan dengan tanda pisah (-)

شيعي عقدي ditulis *syai-in qadīr*

6. Kata Sandang Alif+Lam

Bila Alif + lam diikuti oleh huruf-huruf *qamariyah*, yang terkumpul dalam kata *الحجك وجق عقه* alif, b, g, y, h, j, k, w, kh, f, ' , q, m, t) ditulis *al*, misalnya; *المسلمون* ditulis *al-muslimūn*. Sedangkan, bila diikuti oleh huruf *syamsiyah* (huruf hijaiyah selain huruf *qamariyah*), huruf *lam* diganti dengan huruf yang mengikutinya, misalnya; *الرحمن* ditulis *ar-rahmān*.

7. Kata dalam Rangkaian Frasa atau Kalimat, misalnya :

Penghubung antar kata menggunakan tanda petik ('), sedangkan penghubung dalam satu kata menggunakan tanda pisah (-).

بسم الله الرحمن الرحيم . *الله* bacabismi 'l-Lāhi 'r-rahmāni 'r-rahīm

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN PROPOSAL.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
DECLARATION.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAKSI.....	ix
<i>Abstract</i>	x
اللمخص.....	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	xii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR GRAFIK.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Bank Syariah.....	11
2.1.2 Definisi Pembiayaan.....	15
2.1.3 Produk Pembiayaan Bank Syariah.....	16
2.1.3.1 Produk Jual Beli (<i>Ba'i</i>).....	16
2.1.3.2 Prinsip Sewa (Ijarah).....	18
2.1.3.3 Prinsip Bagi Hasil.....	19
2.1.4 Keunggulan Kompetitif.....	21
2.1.5 Strategi.....	22
2.1.5.1 Definisi Strategi.....	22
2.1.5.2 Manajemen Strategi.....	23
2.1.5.3 Manajemen Strategi dalam Islam.....	24
2.1.5.4 Jenis-jenis Strategi.....	25
2.1.5.5 Definisi Strategi Produk.....	31
2.1.5.6 Aplikasi untuk Manajemen Strategi.....	34
2.1.6 Hubungan Strategi Produk dengan Keunggulan Kompetitif.....	46
2.2 Penelitian Terdahulu.....	47
2.3 Kerangka Berpikir.....	51
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	53
3.1 Pendekatan Penelitian.....	53

3.2 Unit Analisis	54
3.3 Jenis dan Sumber Data	54
3.4 Ruang Lingkup Penelitian	55
3.5 Prosedur Pengumpulan Data	56
3.6 Teknik Keabsahan Data	59
3.7 Teknik Analisis	62
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	65
4.1 Gambaran Umum Subjek dan Objek Penelitian	65
4.1.1 Sejarah Bank Jatim Syariah	65
4.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan Bank Jatim Syariah	66
4.1.3 Struktur Organisasi Bank Jatim	67
4.1.4 Produk Bank Jatim Syariah	69
4.2 Gambaran Informan	74
4.3 Hasil Wawancara Penelitian	75
4.3.1 Informan Pertama	76
4.3.2 Informan Kedua	77
4.3.3 Informan Ketiga	78
4.4 Analisis dan Pembahasan	79
4.4.1 Visi dan Misi	80
4.4.2 Tujuan Bank Jatim Syariah	81
4.4.3 Analisis Internal dan Eksternal Bank Jatim Syariah	83
4.4.3.1 Kekuatan Bank Jatim Syariah	86
4.4.3.2 Kelemahan Bank Jatim Syariah	96
4.4.3.3 Peluang Bank Jatim Syariah	101
4.4.3.4 Ancaman Bank Jatim Syariah	108
4.4.4 Pemilihan Strategi	114
4.5 Keterbatasan Penelitian	121
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN	123
5.1 Simpulan	123
5.2 Saran	124
DAFTAR PUSTAKA	126
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Indikator Bank Syariah	4
Tabel 1.2 Produk Pembiayaan Bank Jatim Syariah	6
Tabel 2.1 Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional	13
Tabel 2.2 Matriks SWOT	36
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu	47
Tabel 4.1 <i>Nisbah</i> Bagi Hasil Pendanaan Bank Jatim Syariah	70
Tabel 4.2 Gambaran Informan	74
Tabel 4.3 Pencocokan data Analisis Internal Kekuatan Bank Jatim Syariah	94
Tabel 4.4 Pencocokan data Analisis Internal Kelemahan Bank Jatim Syariah..	100
Tabel 4.5 Pencocokan data Analisis Internal Peluang Bank Jatim Syariah	104
Tabel 4.6 Pencocokan data Analisis Internal Ancaman Bank Jatim Syariah	113
Tabel 4.7 Hasil Analisis SWOT Bank Jatim Syariah	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>The Porter's Five Force Industry Analysis</i>	41
Gambar 2.2 Pendekatan Rantai Nilai (<i>Value Chain Analysis</i>).....	42
Gambar 2.3 Matiks GE	45
Gambar 2.4 Kerangka Berpikir	51
Gambar 4.1 Logo Bank Jatim Syariah	66

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Perkembangan Aset Bank Jatim Syariah.....	7
--	---

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Hasil Wawancara dengan Pegawai Unit Usaha Syariah Bank Jatim
- Lampiran 2: Hasil Wawancara dengan Pegawai Unit Usaha Syariah Bank Jatim
- Lampiran 3: Hasil Wawancara dengan Pengamat Perbankan Syariah
- Lampiran 4: Keterangan Informan
- Lampiran 5: Keterangan Informan
- Lampiran 6: Keterangan Informan
- Lampiran 7: Dokumentasi Informan

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lembaga keuangan syariah di Indonesia semakin berkembang baik bank maupun lembaga keuangan non bank. Perkembangan lembaga keuangan di Indonesia cukup signifikan. Kondisi tersebut mendorong peningkatan kualitas lembaga keuangan itu sendiri demi memenuhi kebutuhan masyarakat. Lembaga keuangan syariah merupakan bagian dari sistem ekonomi Islam yang pada prinsipnya ingin ingin mengakomodasi seluruh prinsip dan ajaran Islam dalam kegiatan perekonomian. Adapun lembaga keuangan syariah meliputi bank syariah, pasar modal syariah, reksadana syariah, asuransi syariah, dana pensiun syariah, pegadaian syariah, lembaga pengelola zakat, lembaga pengelola wakaf, dan BMT (Soemitra, 2009: 34).

Pada penelitian ini, penulis membatasi objek penelitian yaitu hanya bank syariah saja. Bank syariah merupakan lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa lain dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang beroperasi disesuaikan dengan prinsip-prinsip syariah (Sudarsono, 2004: 27).

Persoalan penting yang berkaitan dengan peraturan Bank Indonesia sehubungan dengan bank syariah adalah berkaitan dengan standarisasi produk bank syariah. Bank Indonesia berupaya untuk mengeluarkan regulasi mengenai standarisasi produk perbankan syariah. Salah satunya, tahun 2005 BI

mengeluarkan peraturan mengenai standarisasi akad pembiayaan murabahah, mudharabah, dan musyarakah (Muhamad, 2002: 160).

Antonio mengatakan disalah satu media online kebutuhan masyarakat adalah sesuatu yang juga harus selalu diperhatikan. Pasalnya memang permintaan produk kebanyakan dari kebutuhan nasabah, baik berupa produk pembiayaan maupun produk yang bersifat service seperti tabungan, ATM, transfer antarbank. Hanya saja setiap produk bank syariah tetap harus dikawal apakah telah sesuai syariah atau tidak. Inilah yang menjadi tugas para cendekiawan syariah. Pengembangan produk merupakan suatu proses yang simultan dan penting untuk menjawab kebutuhan masyarakat serta pengembangan layanan lembaga keuangan. Namun di satu sisi pengembangan produk baru bisa maksimal jika bankir memahami syariah dan ulama mengerti mengenai keuangan perbankan. Untuk itu *meeting point* kedua belah pihak harus secara kontinu dilakukan agar pemahaman keduanya semakin baik dan mampu menjawab tantangan kebutuhan masyarakat (Respati, 2014. <http://mysharing.co>, diakses 21 November 2015).

Ulama mempunyai peran kunci dalam pengembangan produk perbankan syariah. Umumnya, para ulama menguasai dan mengajarkan *fiqih mu'amalah*. Selain itu, mereka juga memahami keperluan sehari-hari masyarakat karena memang ulama hidup di tengah-tengah umatnya (Antonio, 2004: 239).

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah merilis *roadmap* perbankan syariah 2015- 019. Dalam rencana jangka panjang ini bank syariah ditargetkan akan mampu menjadi penggerak perekonomian nasional pada tahun 2019. Dalam

roadmap ini, OJK memiliki tujuh program guna mendorong kinerja banksyariah di Indonesia.

1. Memperkuat sinergi kebijakan antara otoritas dengan pemerintah dan *stakeholder* lainnya.
2. Memperkuat permodalan dan skala usaha serta memperbaiki efisiensi dengan program kerjanya.
3. Memperbaiki struktur dana untuk mendukung perluasan segmen pembiayaan.
4. Memperbaiki kualitas layanan dan keragaman produk.
5. Memperbaiki kualitas dan kuantitas SDM dan TI serta infrastruktur lainnya.
6. Memperbaiki literasi dan preferensi masyarakat.
7. Memperkuat serta harmonisasi pengaturan dan pengawasan (Otoritas Jasa Keuangan, diambil dari www.ojk.go.id diolah kembali.).

Terfokus pada *roadmap* perbankan syariah 2015-2019 pada poin keempat, yakni memperbaiki kualitas layanan dan keragaman produk, bank syariah harus mampu menentukan strategi dan mengembangkan produk perbankan syariah. Tidak hanya bank syariah itu sendiri namun Bank Indonesia, OJK, dan para ulama Indonesia harus saling bersinergi dalam mengembangkan produk perbankan syariah. Hal tersebut akan mempermudah bank syariah di Indonesia lebih berkembang serta maju. Tidak hanya Bank Indonesia, OJK, dan para ulama saja yang berperan penting disini. Selaku bank syariah yang berada di tengah-tengah masyarakat, bank syariah harus lebih berani dalam mengembangkan produk untuk

terus meningkatkan keunggulan kompetitif dengan sesama bank syariah lainnya dan bank konvensional juga.

Tabel 1.1
Indikator Bank Syariah

Indikator	Tahun					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bank Umum Syariah						
Jumlah Bank	6	11	11	11	11	12
Jumlah Kantor	711	1215	1401	1745	1998	2151
Unit Usaha Syariah						
Jumlah BUK yang memiliki UUS	25	23	24	24	23	22
Jumlah Kantor	287	262	336	517	590	320
Bank Pembiayaan Rakyat Syariah						
Jumlah Bank	138	150	155	158	163	163
Jumlah Kantor	225	286	364	401	402	439
Total Kantor	1233	1763	2101	2663	2990	2910

Sumber: Statistik Otoritas Jasa Keuangan Bulan Juni 2015, diambil dari www.ojk.go.id diolah kembali.

Dilihat dari tabel statistik perbankan syariah di Indonesia pada tahun 2014 mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bank syariah harus memiliki strategi yang tepat demi perkembangan perbankan syariah. Terdapat dalam Quran Surat Ash-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنِينَ مَرَّضُونَ

Innallāha yuḥibbul-laẓīna yuqātilūna fī sabīlihī ṣaffan ka'annahum bun-yānum marṣūṣ(un).

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjalan di jalan-Nya dalam satu barisan seakan-akan mereka bangunan yang tersusun rapi”. (Departemen Agama RI, 2004: 805)

Kata barisan maksudnya adalah sekelompok dari sekian banyak anggotanya yang sejenis dan kompak serta berada dalam satu wadah yang kukuh lagi teratur. Maksud dari tersusun rapi adalah kekompakan anggota barisan,

kedisiplinan mereka yang tinggi, serta kekuatan mental mereka menghadapi ancaman dan tantangan (Shihab, 2002: 12). Memang kata strategi tidak disebutkan secara langsung didalam Quran, tetapi ayat ini jelas berkaitan langsung dengan strategi yakni apabila ingin melakukan suatu kegiatan usaha maka haruslah dengan teratur, rapi, jelas dan kokoh. Dengan tujuan agar suatu organisasi yang hendak melakukan kegiatan usaha meminimalkan risiko yang akan terjadi pada kemudian hari. Strategi ada beragam macam dan bentuknya, hanya saja dalam penelitian ini terfokus pada strategi produk.

Untuk menarik calon nasabah, bank syariah harus memiliki strategi produk. Menurut Kasmir (2000: 191), strategi produk yang dilakukan oleh perbankan dalam suatu produk adalah (1) penentuan logo dan motto, (2) menciptakan merek, (3) menciptakan kemasan, dan (4) keputusan label. Dengan perbankan syariah melakukan berbagai strategi produk, berarti bank syariah tersebut mampu meningkatkan kemampuan kompetitif dengan sesama bank syariah maupun bank konvensional. Menurut Alwi (2001: 33) keunggulan kompetitif perusahaan bisa dibentuk melalui produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi, desain organisasi dan utilisasi sumber daya manusia

Bank Jatim Syariah memiliki tiga jenis produk meliputi produk dana, produk pembiayaan dan produk layanan. Terfokus dalam penelitian ini hanya mengenai produk pembiayaan Bank Jatim Syariah saja, Bank Jatim Syariah memiliki produk pembiayaan beragam meliputi multiguna syariah, produk kafalah, emas IB barokah, KLE IB barokah, Umroh IB Maqbulah, KPR IB Griya Barokah, IMBT, dan pembiayaan koperasi yang dijelaskan pada tabel 1.2.

Tabel 1.2
Produk Pembiayaan Bank Jatim Syariah

No.	Produk Pembiayaan BJS	Pengertian
1.	Multiguna Syariah	Fasilitas pembiayaan yang diberikan bank pada nasabah yang mempunyai penghasilan tetap (<i>fix income</i>) dengan akad <i>murabahah</i> .
2.	Produk <i>Kafalah</i>	Fasilitas pembiayaan berupa bank garansi jaminan yang diberikan bank kepada pihak ketiga (terjamin) untuk jangka waktu tertentu, jumlah tertentu, atas pemenuhan kewajiban nasabah (yang terjamin) kepada pihak ketiga dimaksud.
3.	Emas IB <i>Barokah</i>	Fasilitas pembiayaan yang diberikan bank pada nasabah berdasarkan kesepakatan, dimana nasabah menyerahkan secara fisik barang berharga berupa emas (baik lantakan maupun perhiasan), selanjutnya bank memberikan surat gadai sebagai jaminan pengembaliann seluruh atau sebagian hutang nasabah kepada bank.
4.	Kepemilikan Logam Emas (KLE) IB <i>Barokah</i>	Pembiayaan yang diberikan untuk membantu Anda memiliki emas lantakan dengan cara mengangsur setiap bulan.
5.	Umroh IB <i>Maqbula</i>	Fasilitas pembiayaan yang diberikan bank pada nasabah yang ingin umroh dengan angsuran tetap sampai dengan jangka waktu pembiayaan.
6.	KPR IB Griya <i>Barokah</i>	Pembiayaan jangka pendek, menengah, atau panjang untuk mebiyai pembelian rumah tinggal (konsumtif) maupun renovasi baik baru maupun bekas, dilingkungan developer maupun non developer, dengan sistem <i>murabahah</i> .
7.	<i>Ijarah Mutahiyah Bit Tamlik</i> (IMBT)	Fasilitas pembiayaan yang diberikan bank pada nasabah yang membutuhkan barang (sewa) dengan pembayaran tangguh, dengan opsi memiliki dikemudian hari.
8.	Pembiayaan Koperasi	Fasilitas pembiayaan yang diberikan bank pada koperasi dan/atau anggotanya dengan menggunakan akad <i>mudharabah</i> .

Sumber: www.bankjatim.co.id, diakses 15 Mei 2016, kemudian diolah kembali oleh peneliti.

Tidak hanya memiliki berbagai macam produk saja Bank Jatim Syariah juga memiliki pertumbuhan aset yang baik setiap tahunnya, dapat dilihat pada

gambar grafik 1.1 Bank Jatim Syariah memiliki pertumbuhan aset yang meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2007 aset bank Jatim Syariah awalnya hanya Rp21.350.000,00 mengalami peningkatan terus menerus hingga pada akhir tahun 2015 aset Bank Jatim Syariah menjadi Rp1.556.918.000,00. Dengan pertumbuhan aset Bank Jatim Syariah yang meningkat setiap tahunnya, menunjukkan bahwa Bank Jatim Syariah memiliki keunggulan kompetitif. Menurut Bernardin dan Russel (1993) didalam buku Alwi (2001: 34), mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai kemampuan dari organisasi menformulasikan strategi-strategi untuk menggali peluang-peluang yang *profitable* guna memaksimalkan *return on investment*.



Sumber: Bank Jatim Syariah, diolah kembali oleh peneliti.

Gambar 1.1
Grafik Perkembangan Aset Bank Jatim Syariah

Melihat pertumbuhan aset Bank Jatim Syariah yang memiliki pertumbuhan yang baik dan produk pembiayaan yang beragam, maka dari itu Bank Jatim Syariah sangat tepat untuk dijadikan objek dalam penelitian

ini. Berdasarkan latar belakang yang ada, Bank Jatim Syariah menarik untuk diteliti khususnya mengenai **“Strategi Produk Pembiayaan UUS Bank Jatim Syariah dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dari pemaparan latar belakang, rumusan masalah yang dapat diambil adalah bagaimana strategi produk Unit Usaha Syariah Bank Jatim dalam meningkatkan keunggulan kompetitif?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui strategi produk pembiayaan Unit Usaha Syariah Bank Jatim dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian secara teoritis adalah membangun *keilmuan* di bidang Ekonomi Islam dan memberikan kajian tentang strategi produk pembiayaan. Sedangkan secara praktis diharapkan dapat berguna bagi masyarakat terutama mereka yang memiliki *concern* terhadap permasalahan yang diteliti. Dan juga agar dapat menjadi referensi dan informasi tambahan bagi mereka yang membutuhkan penulisan skripsi ataupun yang lainnya.

1.5 Sistematika Proposal Penulisan

Penelitian ini memiliki tiga bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini memuat secara garis besar hal-hal yang mengantarkan pada pokok permasalahan yang akan dibahas dalam skripsi ini, yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika proposal penulisan.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori tentang bank syariah; definisi pembiayaan; produk pembiayaan Bank Syariah meliputi prinsip jual beli, prinsip sewa, dan prinsip bagi hasil; keunggulan kompetitif; dan strategi meliputi definisi strategi, manajemen strategi, manajemen strategi dalam Islam, jenis-jenis strategi, definisi strategi produk, dan macam-macam matriks. Adapun penelitian sebelumnya dan kerangka berfikir.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, prosedur dan pengumpulan data, metode pemilihan sampel dan penentuan objek penelitian, dan teknis analisis data.

BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi mengenai inti dari penulisan skripsi dimana menganalisis hasil dari penelitian yang dilakukan dari data yang diperoleh maupun dari hasil pengolahan data yang dilakukan penulis. Adapun bagian-bagian dari bab ini terdiri dari gambaran umum subjek dan objek penelitian meliputi: gambaran umum Bank Jatim Syariah, Visi, Misi dan Tujuan Bank Jatim Syariah, Struktur Organisasi bank Jatim Syariah, dan Produk Bank Jatim Syariah; gambaran informan; hasil wawancara informan meliputi: informan pertama, informan kedua, dan informan ketiga; analisis pembahasan meliputi: visi dan misi, tujuan Bank Jatim Syariah, analisis internal dan eksternal Bank Jatim Syariah, dan pemilihan strategi; dan ketebatasan penelitian.

BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi ini dimana terdiri dari kesimpulan mengenai hasil dari penelitian dan saran yang berkaitan dengan hasil pembahasan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Bank Syariah

Kata bank berasal dari *banque* yang merupakan bahasa Perancis, dan *banco* dalam bahasa Italia, artinya adalah peti/lemari atau bangku. Dalam hal ini kata lemari atau bangku berfungsi sebagai tempat untuk menyimpan barang-barang berharga seperti peti emas, peti berlian, peti uang, dan lain sebagainya (Sudarsono, 2008: 27). Bank merupakan perusahaan industri jasa, karena produknya hanya memberikan pelayanan jasa kepada masyarakat. (Hasibuan, 2009: 1). Bank adalah sebagai lembaga keuangan, pencipta uang, pengumpul dana dan penyalur kredit, pelaksana pembayaran, stabilisator moneter, serta dinamistator pertumbuhan perekonomian (Hasibuan, 2009: 2).

Bank syariah adalah bank umum yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, termasuk unit usaha syariah. Dan kantor cabang bank asing yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah. Dibank konvensional mengenal bunga, sedangkan di bank syariah dikenal dengan bagi hasil (Bank Indonesia tanggal 2 Agustus 2000).

Bank syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit usaha syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melakukan kegiatan usahanya. Bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Prinsip

Syariah adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa dibidang syariah (Undang-undang No. 21 tahun 2008).

Bank syariah merupakan lembaga keuangan yang usaha pokoknyamemberikan kredit dan jasa-jasa lain dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang beroperasi disesuaikan dengan prinsip-prinsip syariah (Sudarsono, 2004: 27).Prinsip utama dalam bank syariah ini adalah tolong-menolong antar sesama umat, terdapat dalam Quran Surat Al-Maidah ayat 2:

... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ

شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

.....*Wa ta"āwanū „alabirri wat-taqwā, wa lā ta"āwanū „alatišmi wal ,udwān, wattaqullāh, innallāha syadīdul-,iqāb*

Artinya : “...dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.”(Departemen Agama RI, 2004: 141).

Tafsir dari penggalan ayat membahas tentang prinsip dasar dalam menjalin kerja sama dengan siapapun selama tujuannya adalah kebajikan dan ketakwaan (Shihab, 2002:17).

Bank syariah pada dasarnya sama dengan bank konvensional, dalam arti bahwa ia juga merupakan lembaga perantara. Perbedaan antara bank konvensional dan bank syariah terletak pada produk-produk dan layanan jasa yang ditawarkan serta tentu saja legalitas keagamaan (keabsahan syariah) tidaklah berarti bahwa syarat objektif kehadiran dan kesuksesan bank syariah lantasperbedaan dengan syarat objektif kehadiran dan kesuksesan bank konvensional (Muhamad, 2002:

105). Perbedaan pokok antara perbankan syariah dan bank konvensional adalah adanya larangan riba (bunga) bagi perbankan Islam. Bagi Islam, riba dilarang, sedangkan jual-beli (al-ba‘i) dihalalkan (Arifin, 2009: 15).

Tabel 2.1
Perbedaan Bank Konvensional dan Bank Syariah

	Bank Konvensional	Bank Syariah
Fungsi dan Kegiatan Bank	Intermediasi, Jasa Keuangan	Intermediasi, Manajer Investasi, Sosial, Jasa Keuangan
Mekanisme dan Objek Usaha	Tidak Antiriba	Antiriba dan Antimaisyir
Prinsip Dasar Operasi	Bebas Nilai (Prinsip Material), Uang sebagai Komoditi, Bunga	Tidak Bebas Nilai (Prinsip Syariah Islam), Uang sebagai Alat Tukar dan Bukan Komoditi, Bagi Hasil, Jual Beli, Sewa
Prioritas Pelayanan	Kepentingan Pribadi	Kepentingan Publik
Orientasi	Keuntungan	Tujuan Sosial-Ekonomi Islam, Keuntungan
Evaluasi Nasabah	Kepastian pengembalian pokok dan bunga (<i>creditworthiness</i> dan <i>collateral</i>)	Lebih hati-hati karena partisipasi dan risiko
Hubungan Nasabah	Terbatas debitur-kreditur	Erat sebagai mitra usaha
Sumber Likuiditas Jangka Pendek	Pasar Uang, Bank Sentral	Pasar Uang Syariah, Bank Sentral
Pinjaman yang diberikan	Komersial dan nonkomersial, berorientasi laba	Komersial dan nonkomersial, berorientasi laba dan nirlaba
Lembaga Penyelesai Sengketa	Pengadial, Arbitrase	Pengadilan, Badan Arbitrase Syariah Nasional
Risiko Usaha	Risiko bank dan debitur tidak saling berkaitan, kemungkinan terjadi <i>negative spread</i>	Dihadapi bersama antara bank dan nasabah, tidak mungkin terjadi <i>negative spread</i>
Struktur Organisasi Pengawas	Dewan Komisaris	Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, Dewan Syariah Nasional
Investasi	Halal atau Haram	Halal

Sumber : Ascarya, 2007: 34

Perbedaan yang menonjol antara bank syariah dan bank konvensional adalah riba. Oleh karena itu larangan riba ini terdapat dalam Quran Surat Al-Baqarah ayat 275:

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿٢٧٥﴾

Al-lazīna ya'kulūnar-ribā lā yaqūmūna illā kamā yaqūmullazī yatakhabbatuhusy-syaiṭānu minal-mass, zālika bi'annahum qālū innamal-bai'u mišlur-ribā, wa aḥallallahul-bai'a wa ḥarramar-ribā, faman jā'ahū mau „ḡatum mirrabbihī fantahā fa lahū mā salaf, wa amruhū ilallah, wa man „ādafā ulā'ika aṣḥābun-nār, hum fihā khālidūn

Artinya: “Orang-orang yang Makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka berkata (berpendapat), Sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, Padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), Maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. orang yang kembali (mengambil riba), Maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya.” (Departemen Agama RI, 2004: 58).

Maksudnya dari ayat di atas adalah orang yang mengambil Riba tidak tenteram jiwanya seperti orang kemasukan syaitan. Riba yang sudah diambil (dipungut) sebelum turun ayat ini, boleh tidak dikembalikan. Maka dari itu mengapa Islam benar-benar melarang riba.

Bunga didefinisikan sebagai prosentase terhadap jumlah dana yang disimpan atau dipinjamkan prosentasi tersebut ditentukan di awal transaksi, sehingga berapa nilai nominal rupiahnya yang akan didapat sudah diketahui tanpa

melihat laba atau rugi yang akan terjadi. Bunga ini harus dibayarkan dan diterima oleh pihak-pihak yang melakukan transaksi (Nafik, 2009: 112).

Dalam bank syariah, bisnis dan usaha yang dilaksanakan tidak terlepas dari saringan syariah. Karena itu bank syariah tidak akan mungkin membiayai usaha yang terkandung di dalamnya hal-hal yang diharamkan. Suatu pembiayaan tidak akan disetujui sebelum dipastikan beberapa hal pokok, diantaranya adalah objek pembiayaan halal atau haram, proyek menimbulkan *kemudharatan* untuk masyarakat, proyek berkaitan dengan perbuatan asusila, proyek berkaitan dengan perjudian, usaha berkaitan dengan industri senjata yang ilegal atau berorientasi pada pengembangan senjata pembunuhan massal, dan proyek dapat merugikan syiar Islam, baik secara langsung maupun tidak langsung (Antonio, 2004: 33).

Istilah bank tidak disebutkan secara eksplisit dalam Al-Qur'an. Namun apabila yang dimaksud perbankan merupakan sesuatu yang memiliki unsur-unsur seperti struktur, manajemen, fungsi, hak dan kewajiban, maka semua itu disebutkan secara jelas dalam Al-Qur'an seperti zakat, *shadaqah*, *ghanimah* (rampasan perang), *bai'* (jual-beli), *dayn* (utang dagang), *maal* (harta) dan sebagainya yang berperan dalam kegiatan ekonomi. Lembaga-lembaga itu pada akhirnya bertindak sebagai individu yang dalam konteks *fiqh* disebut *syakhsyiyah al i'tibariyah* atau *syakhsyiyah al ma'hawiyah* (Arifin, 2006:3).

2.1.2 Definisi Pembiayaan

Menurut undang-undang perbankan nomor 10 tahun 1998, pembiayaan adalah penyediaan uang atau penagihan yang dapat dipermasalahkan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang

mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan bagi hasil.

Sedangkan menurut Muhammad (2005: 17) pembiayaan atau financing adalah pembiayaan yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain untuk mendukung investasi yang dirncanakan, baik dilakukan sendiri maupun lembaga. Dengan kata lain, pembiayaan adalah pendanaan yang dikeluarkan untuk investasi yang telah direncanakan.

2.1.3 Produk Pembiayaan Bank Syariah

Dalam menyalurkan dana pada nasabah, secara garis besar produk pembiayaan syariah terbagi menjadi empat kategori yang dibedakan berdasarkan tujuan penggunaannya yaitu pembiayaan dengan prinsip jual beli, prinsip sewa, prinsip bagi hasil, dan akad pelengkap. Pembiayaan dengan prinsip jual beli ditujukan untuk memiliki barang, sedangkan yang menggunakan sewa ditujukan untuk mendapatkan jasa. Prinsip bagi hasil digunakan untuk usaha kerja sama yang tujuan guna mendapatkan barang dan jasa sekaligus (Karim, 2004: 97).

2.1.3.1 Prinsip Jual Beli (*Ba'i*)

Prinsip jual beli dilaksanakan sehubungan dengan adanya perpindahan kepemilikan barang atau benda (*transfer of property*). Tingkat keuntungan bank ditentukan di depan dan menjadi bagian harga atas barang yang dijual (Karim, 2004: 98). Prinsip jual beli ini sama seperti jual beli yang biasa dilakukan sehari-hari di masyarakat, hanya saja ada ketentuan-ketentuan yang sesuai dengan prinsip syariah. Transaksi jual beli dapat dibedakan berdasarkan bentuk pembayarannya dan waktu penyerahan barangnya.

1. Pembiayaan *Murabahah*

Murabahah (al-ba'T bi tsaman ajil) lebih dikenal sebagai *murabahah* saja. Konsep ini telah banyak digunakan oleh bank-bank dan lembaga-lembaga keuangan Islam untuk pembiayaan modal kerja, dan pembiayaan perdagangan para nasabahnya. *Murabahah* adalah transaksi jual beli di mana bank menyebutkan jumlah keuntungannya. Bank bertindak sebagai penjual, sementara nasabah sebagai pembeli. (Karim, 2004:98).

Kedua belah pihak harus menyepakati harga jual dan jangka waktu pembayaran. Harga jual dicantumkan dalam akad jual beli dan jika setelah setelah disepakati tidak dapat berubah selama berlakunya akad. Dalam perbankan, *mudharabah* selalu dilakukan dengan cara pembayaran cicilan (*bi tsaman ajil, atau muajjal*). Dalam transaksi ini barang diserahkan setelah akad, sementara pembayaran dilakukan secara tangguh/cicilan (Karim, 2004:98). Landasan hukum pembiayaan *murabahah* ini terdapat pada HR. Al-Baihaqi, Ibnu Majah, dan Sahih menurut Ibn Hibban:

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَسَلَّمَ قَالَ: لَيْسَ بِبَيْعٍ إِلَّا بِرِضَا بَيْنِ الْبَايِعَيْنِ (رواه البيهقي وابن ماجه وصححه ابن حبان)

Artinya: “Dari Abu Said al-Hudriyyi bahwa Rasulullah SAW. Bersabda: Sesungguhnya jual beli itu harus dilakukan secara suka sama suka”.(HR. Al-Baihaqi, Ibnu Majah, dan Sahih menurut Ibn Hibban)

2. Pembiayaan *Salam*

Salam adalah transaksi jual beli dimana barang yang diperjual belikan belum ada. Oleh karena itu, barang diserahkan secara tangguh sementara pembayaran dilakukan tunai. Bank bertindak sebagai pembeli, sementara nasabah

sebagai penjual. Dalam transaksi ini kuantitas, kualitas, harga dan waktu penyerahan barang harus ditentukan secara pasti (Karim, 2004: 99). Salam adalah proses jual beli dimana pembayaran dilakukan secara *advance* menakala penyerahan barang dilakukan kemudian (Muhammad, 2000: 31).

3. Pembiayaan *Istisna*''

Produk *istisna*'' menyerupai produk *salam*, tapi dalam *istisna*'' pembayarannya dapat dilakukan oleh bank dalam beberapa kali (termin) pembayaran. Skim *istisna*'' dalam Bank Syariah umumnya diaplikasikan pada pembiayaan manufaktur dan konstruksi (Karim, 2004:100).

Istisna'' adalah kontrak order yang ditandatangani bersama antara pemesan dengan produsen untuk pembuatan suatu jenis barang tertentu atau suatu perjanjian jual beli dimana barang yang akan diperjualbelikan belum ada. Kosep ini dapat diterapkan Bank Syariah untuk membiayai nasabahnya yang ingin membangun konstruksi rumah atau pabrik. Bank akan melakukan pembangunan konstruksi rumah atau pabrik, dan pada saat selesainya menjual konstruksi termaksud pada harga jual, yaitu biaya ditambah margin keuntungan. *Istisna*'' dapat diterapkan dalam perdagangan barang dan pembiayaan impor (Muhammad, 2000: 33).

2.1.3.2 Prinsip Sewa(*Ijarah*)

Transaksi *Ijarah* dilandasi adanya perpindahan manfaat. Pada dasarnya prinsip *ijarah* sama saja dengan prinsip jual beli, tapi perbedaannya terletak pada objek transaksinya. Bila pada jual beli objek transaksinya adalah barang, pada *ijarah* objek transaksinya adalah jasa (Karim, 2004:101).

Menurut undang-undang Sipil Islam kerajaan Jordan dan Uni Emirat Arab (UAE) didalam buku Muhammad (2000: 34) mendefinisikan ijarah atau sewa yaitu memberi penyewa kesempatan untuk mengambil pemanfaatan dari barang sewaan untuk jangka waktu tertentu dengan imbalan yang besarnya telah disepakati bersama. *Ijarah* adalah akad pemindahan hak guna atas barang dan jasa, melalui pembayaran upah sewa, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan (*ownership/milkiyyah*) atas barang itu sendiri. *Ijarah* berarti *lease contract* dan juga *hire contrac*. Dalam konteks perbankan syariah, *ijarah* adalah *lease contrac* di mana satu bank atau lembaga keuangan menyewakan peralatan (*equipment*) kepada salah satu nasabahnya berdasarkan pembanaan biaya yang sudah ditentukan secara pasti sebelumnya (*fixed charge*) (Sudarsono, 2004: 66).

2.1.3.3 Prinsip Bagi Hasil

Bagi hasil menurut terminolog asing (bahasa asing) dikenal dengan *profit sharing*. Profit dalam kamus ekonomi diartikan pembagian laba. Secara definisi profit sharing diartikan sebagai distribusi beberapa bagian dari laba pada pegawai dari suatu perusahaan (Muhammad, 2001). Prinsip bagi hasil ini adalah suatu sistem yang meliputi tata cara pembagian hasil usaha antara penyedia dana dengan pengelola dana. Pembagian hasil usaha ini dapat terjadi antara bank dengan penyimpan dana, maupun antara bank dengan nasabah penerima dana (Muhammad, 2005: 18). Prinsip bagi hasil, terbagi menjadi dua jenis yaitu pembiayaan *musyarakah* dan pembiayaan *mudharabah*.

1. Pembiayaan *Musyarakah*

Bentuk umum dari usaha bagi hasil adalah *musyarakah* (*syirkah* atau *syarikah*). Transaksi musyarakah dilandasi adanya keinginan para pihak yang berkerja sama untuk meningkatkan nilai aset yang mereka miliki bersama-sama. Semua bentuk usaha yang melibatkan dua pihak atau lebih di mana mereka secara bersama-sama memadukan seluruh bentuk sumber daya baik yang berwujud maupun tidak berwujud (Karim, 2004: 102).

Musyarakah adalah sesuatu perkongsian antara dua pihak atau lebih dalam suatu proyek di mana masing-masing pihak berhak atas segala keuntungan dan bertanggung jawab akan segala kerugian yang terjadi sesuai dengan penyertaannya masing-masing (Muhammad, 2000: 9-10).

2. Pembiayaan *Mudharabah*

Mudharabah adalah bentuk kerja sama antara dua atau lebih pihak dimana pemilik modal (*shahib al-maal*) mempercayakan sejumlah modal kepada pengelola (*mudharib*) dengan suatu perjanjian pembagian keuntungan. Bentuk ini menegaskan kerja sama dalam paduan kontribusi 100% modal kas dari *shahibul al-maal* dan keahlian dari *mudharib* (Karim, 2004:103).

Mudharabah adalah persetujuan kongsi antara harta dari salah satu pihak dengan kerja dari pihak lain, dimana satu pihak berperan sebagai pemilik modal dan mempercayakan sejumlah modalnya untuk dikelola oleh pihak kedua, yakni pemilik usaha, dengan tujuan untuk mendapatkan untung (Karim, 2010: 204-205). *Mudharabah* adalah sesuatu perkongsian antara dua pihak dimana pihak pertama (*shahibul al-mal*) menyediakan dana, dan pihak kedua (*mudharib*) bertanggungjawab atas pengelolaan usaha (Muhammad, 2000: 13). Syarat-syarat

mudharabah meliputi modal, pembagian keuntungan dan kerugian, *mudharib* (pengelola usaha), wakil, *syarik (partner)* penyerta), dan pemegang amanat.

2.1.4 Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif perusahaan berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan pasar melalui cara-cara yang khas yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing. Keunggulan kompetitif perusahaan bisa dibentuk melalui produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi, desain organisasi dan utilisasi sumber daya manusia. Oleh sebab itu, konsep tentang keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing merupakan salah satu fokus perhatian yang penting dari manajemen, sebagai upaya meletakkan organisasi atau perusahaan pada posisi persaingan pasar yang lebih kuat melalui kompetensi organisasi yang khas (*distinctive competence*) dibandingkan dengan kompetensi yang dimiliki perusahaan-perusahaan pesaing (Alwi, 2001: 33-34).

Keunggulan kompetitif termasuk bagaimana mendapatkan dan mempertahankannya, merupakan konsep kunci dalam manajemen strategik. Keunggulan kompetitif akan timbul dengan cara memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing lain. Menurut Coulter (2003: 211) didalam buku Kuncoro (2006: 85) keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi.

Menurut Benardin dan Russel (1993) didalam buku Alwi (2001: 34), mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai kemampuan dari organisasi menformulasikan strategi-strategi untuk menggali peluang-peluang yang *profitable* guna memaksimalkan *return on investment*. Ada dua prinsip untuk

menciptakan keunggulan kompetitif, yaitu nilai yang diterima oleh pasar dan keunikan-keunikan produk dan jasa yang ditawarkan oleh organisasi. Keunggulan kompetitif akan terbentuk bila customers merasa memperoleh nilai tambah dari transaksi yang mereka lakukan dengan organisasi. Demikian pula dengan keunikan yang ditawarkan. Keunggulan kompetitif dapat dipertahankan melalui penciptaan barang dan jasa yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.

2.1.5 Strategi

2.1.5.1 Definisi Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategia* (*stratos*: militer, *ag*: memimpin) yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga bisa dartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai (David, 2003: 18).

Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan strategi bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Glueck, 1998: 12). Strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Hunger dan Wheelen, 2003: 16).

Dalam menyusun strategi tidak pernah dapat mempertimbangkan seluruh alternatif yang dapat menguntungkan perusahaan karena akan sangat banyak

tindakan yang mungkin dan tidak terbatasnya cara untuk menerapkan tindakan-tindakan tersebut. Oleh karena itu serangkaian strategi alternatif paling menarik yang bisa dikelola dan dikembangkan. Mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi alternatif hendaknya melibatkan banyak manajer dan karyawan yang sebelumnya merumuskan visi dan misi organisasi, melakukan audit eksternal, melakukan audit internal. Perwakilan dari setiap departemen dan divisi dalam perusahaan harus diikuti sertakan dalam proses ini (David, 2004: 323). Tentunya dalam menyusun suatu strategi ada langkah-langkahnya yakni meliputi pengembangan visi dan misi, penilaian aspek eksternal, penilaian aspek internal, dan menetapkan tujuan jangka panjang.

2.1.5.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi menjangkau tujuan (David, 2004: 5). Manajemen strategi (*Strategic Management*) didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Pearce dan Robinson, 2013: 3).

David (2011: 6) menjelaskan bahwa menjelaskan bahwa terdapat tiga tahapan perumusan manajemen strategi, yaitu:

- a. Perumusan strategi, yaitu mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, dan pemilihan strategi alternatif untuk mencapai tujuan organisasi.

- b. Penerapan startegi, yaitu merupakan cara yang mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang dirumuskan dapat dijalankan dengan optimal.
- c. Evaluasi strategi, yaitu merupakan tahapan akhir dalam manajemen startegi. Seorang manajer harus mengetahui apakah suatu startegi dapat berjalan dengan baik atau tidak dan harus mengetahui kapan suatu startegi harus digunakan. Ada tiga aktivitas evaluasi strategi didalam manajemen startegi, yag terdiri dari peninjauan ulang terhadap faktor internal dan eksternal yang merupakan landasan bagi startegi ini, pengukuran kinerja organisasi, dan pengambilan langkah korektif.

2.1.5.3 Manajemen Strategi dalam Islam

Pada dasarnya Islam telah mengajarkan bahwa hakikat amal perbuatan haruslah berorientasi bagi pencapaian ridha Allah SWT. Oleh karena itu sebaiknya dalam melakukan kegiatan usaha, maka suatu organisasi tidak hanya fokus mencari profit yang berupa materi, akan tetapi mencari keridhaan Allah SWT. Hafidhuddin (2003: 6) menjelaskan bahwa manajemen dalam islam merupakan suatu ilmu yang memerintahkan agar segala sesuatu yang dilakukan setiap manusia dilakukan secara rapi, benar, tertip, dan teratur dengan proses yang harus dilaksanakan dalam baik dan tidak boleh asal-asalan, seperti yang dijelaskan dalam Quran Surat Ash-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنِينَ مَرْصُومٍ ﴿٤﴾

Innallāha yuḥibbul-lazīna yuqātilūna fī sabīliḥī ṣaffan ka'annahum bun-yānum marṣūṣ(un).

Artinya: “*Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjalan di jalan-Nya dalam satu barisan seakan-akan mereka bangunan yang tersusun rapi*”. (Departemen Agama RI, 2004: 805)

Kata barisan maksudnya adalah sekelompok dari sekian banyak anggotanya yang sejenis dan kompak serta berada dalam satu wadah yang kukuh lagi teratur. Maksud dari tersusun rapi adalah kekompakan anggota barisan, kedisiplinan mereka yang tinggi, serta kekuatan mental mereka menghadapi ancaman dan tantangan (Shihab, 2002: 12). Memang kata strategi tidak disebutkan secara langsung didalam Quran, tetapi ayat ini jelas berkaitan langsung dengan strategi yakni apabila ingin melakukan suatu kegiatan usaha maka haruslah dengan teratur, rapi, jelas dan kokoh. Dengan tujuan agar suatu organisasi yang hendak melakukan kegiatan usaha meminimalkan risiko yang akan terjadi pada kemudian hari.

2.1.5.4 Jenis-jenis Strategi

Menurut David (2004: 231) jenis-jenis strategi akan dibagi ke dalam empat kelompok, yaitu strategi Integrasi, Intensif, Diversifikasi, dan Defensif dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Strategi- strategi Integrasi

Strategi integrasi terbagi menjadi tiga jenis, yaitu:

- a. Strategi integrasi ke depan (*forward integration*) berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atas kendali yang lebih besar atas distributornatau peritel. Semakin banyak produsen (pemasok) yang langsung menjaankan strategi integrasi ke depan dengan cara membangun situs web untuk secara langsung menjual produk mereka secara langsung kepada

konsumen. Satu cara efektif dalam integrasi ke depan adalah menerapkan konsep waralaba (*freanchising*) untuk mendistribusikan produk secara tepat dan cepat.

- b. Strategi integrasi ke belakang (*backward integration*) bermaksud untuk mengupayakan kepemilikan atas kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan mereka.
- c. Strategi integrasi horizontal (*horizontal integration*) yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Salah satu tren yang paling signifikan dalam manajemen strategic dewasa ini adalah meningkatnya pemakaian strategi horizontal sebagai upaya untuk strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan (*takeover*) diantara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

2. Strategi-strategi Intensif

Disebut sebagai intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang hendak ditingkatkan. Yang termasuk dalam strategi intensif sebagai berikut:

- a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*) adalah strategi penetrasi pasar berusaha untuk mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi

ini secara luas digunakan dalam bentuk murni ataupun digabungkan dengan strategi kombinasi dengan yang lainnya.

- b. Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*) adalah strategi pengembangan pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru.
- c. Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*) strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada ataupun mengembangkan yang baru. pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

3. Strategi-strategi Diversifikasi

- a. Diversifikasi Konsentrasi (*Consentic Diversivication Strategy*) adalah strategi ini dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa baru tetapi masih saling berhubungan (terkait). Strategi diversifikasi konsentrasi dapat disebut juga dengan strategi diversifikasi terkait, strategi diversifikasi terkait adalah strategi dimana rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategi lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.
- b. Diverivikasi Horizontal (*Horizontal Diversivication Strategy*) adalah strategi ini dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang ada.
- c. Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversivication Strategy*) adalah strategi ini dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa baru yang tidak terkait untuk para pelanggan yang baru. Strategi diversifikasi

konglomerat dapat disebut dengan strategi diversifikasi tidak terkait. Strategi diversifikasi tidak terkait adalah ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip dengan bisnis terdahulu sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai kompetitif.

4. Strategi-strategi *Defensive*

- a. Rasionalisasi Biaya (*retrenchment*) terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*turn around*) atau reorganisasi (*reorganization*), rasionalisasi biaya mungkin mengharuskan penjualan lahan dan bangunan untuk menambahkan uang tunai yang dibutuhkan, mengurangi lini produk, menutup bisnis marginal, menutup pabrik yang ketinggalan zaman, mengotomasikan proses, mengurangi jumlah karyawan, dan melaksanakan sistem dengan pengendalian biaya.
- b. Divestasi adalah strategi dilaksanakan dengan cara menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut.
- c. Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi secara emosional sulit dilakukan. Namun dilakukan penghentian operasi lebih baik dari pada menderita secara terus menerus.

Menurut Kotler (2002, 340) jenis-jenis strategi terbagi menjadi tiga kelompok yaitu: strategi penantang pasar, strategi pengikut pasar (*market follower*), strategi penceruk pasar (*market nicher*).

1. Strategi Penantang Pasar

Penantang pasar menyerang pemimpin pasar dan pesaing lain dengan penawaran yang agresif untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih banyak. Penantang dapat memilih dari lima jenis serangan umum; penantang juga harus memilih strategi serangan yang spesifik.

2. Strategi Pengikut Pasar (*Market Follower*)

Pengikut pasar adalah perusahaan nomor dua yang bersedia mempertahankan pangsa pasarnya dan tidak mengguncang perahu. Pengikut dapat memainkan peran pemalsu, pengklon, peniru, atau pengadopsi.

3. Strategi Penceruk Pasar (*Market Nicher*)

Penceruk pasar melayani segmen pasar kecil yang tidak dilayani oleh perusahaan yang lebih besar. Kunci pencerukan adalah spesialisasi. Penceruk mengembangkan penawaran untuk benar-benar memenuhi kebutuhan kelompok pelanggan tertentu, mengenakan harga mahal dalam prosesnya.

Jenis-jenis strategi menurut Porter (1994: 46) terbagi menjadi tiga jenis strategi, yaitu: Strategi biaya rendah (*cost leadership*), Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), dan *Focus Strategy*.

1. Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*)

Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit

yang sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement*, ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

2. Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*)

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, *features* tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*).

3. Strategi fokus (*focus*)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya – terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang dan jasa khusus.

2.1.5.3 Definisi Strategi Produk

Untuk merebut calon nasabah, maka bank harus memiliki strategi produk. Menurut Kasmir (2000: 191), strategi produk yang dilakukan oleh perbankan dalam suatu produk adalah sebagai berikut:

1. Penentuan Logo dan Moto

Logo merupakan ciri khas suatu bank, sedangkan moto merupakan serangkaian kata-kata yang berisikan misi dan visi bank dalam melayani masyarakat. Baik logo maupun moto harus dirancang dengan benar. Pertimbangan pembuatan logo dan moto adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki arti (dalam arti positif)
- b. Menarik perhatian
- c. Mudah diingat

2. Menciptakan Merek

Untuk berbagai jenis jasa bank yang ada perlu diberikan merek tertentu. Merek merupakan sesuatu untuk mengenal barang atau jasa yang ditawarkan. Pengertian merek sering diartikan sebagai nama, istilah, symbol, desain atau kombinasi dari semuanya. Penciptaan merek harus mempertimbangkan faktor-faktor antara lain:

- a. Mudah diingat
- b. Terkesan hebat dan modern
- c. Memiliki arti (dalam arti positif)
- d. Menarik perhatian

3. Menciptakan Kemasan

Kemasan merupakan pembungkusan suatu produk. dalam dunia perbankan kemasan lebih diartikan kepada pemberian pelayanan atau jasa kepada para nasabah disamping juga sebagai pembungkus untuk beberapa jenis jasanya seperti buku tabungan, cek, bilyet giro, atau kartu kredit.

4. Keputusan Label

Label merupakan sesuatu yang dilengketkan pada produk yang ditawarkan dan merupakan pada produk yang ditawarkan dan merupakan bagian dari kemasan. Di dalam label menjelaskan siapa yang membuat, dimana dibuat, kapan dibuat, cara menggunakannya dan informasi lainnya.

Manajemen harus secara kritis mampu melakukan evaluasi pengembangan usaha, termasuk dalam konteks kompetisi dengan lembaga keuangan konvensional. Pemanfaatan analisis *Product Life Cycle* (PLC). Sebuah

perusahaan, atau bahkan sebuah produk mempunyai siklus kehidupan. Pada umumnya sebuah siklus kehidupan dibagi menjadi empat tahapan: lahir/muncul, tumbuh, matang, dan mati. Masing-masing tahapan ini tentu mempunyai karakteristik sendiri-sendiri. Pemahaman terhadap karakteristik siklus sebuah produk misalnya, akan memberikan ide bagaimana memperlakukan produk tersebut, atau *fiqih mu'amalah* sekaligus beberapa siasat untuk mencapai hasil optimal. Sebaliknya, kesalahan dalam memperlakukan sesuatu karena tidak sesuai dengan sifat alaminya, akan menyebabkan produk itu tidak tumbuh sebagaimana mestinya, atau mati lebih awal. Dalam konteks mikro misalnya, pada saat petumbuhan, sebuah produk memerlukan sebuah „pupuk“ yang cukup atau „iklan“ yang gencar. Bila hal ini tidak dilakukan, maka produk tersebut akan cepat layu, dan kemudian mati (Muhamad, 2002: 94).

Ulama mempunyai peran kunci dalam pengembangan produk perbankan syariah. Umumnya, para ulama menguasai dan mengajarkan. Selain itu, mereka juga memahami keperluan sehari-hari masyarakat karena memang ulama hidup di tengah-tengah umatnya. Dari keterkaitan ulama dengan umatnya, peran pengembangan produk oleh para ulama menjadi ganda, yaitu sebagai berikut:

1. Menyerap aspirasi dan kebutuhan *financial* umat untuk kemudian merumuskannya bersama manajemen bank syariah.
2. Mensosialisasikan hasil rumusan produk tersebut kepada masyarakat, sekaligus menginformasikan keunggulan-keunggulan produk *mu'amalah maaliyah* dan perbedaannya dengan produk perbankan ribawi (Antonio, 2004: 239).

2.1.5.4 Aplikasi untuk Manajemen Strategi

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat yang berguna untuk menganalisa sebuah situasi organisasi secara keseluruhan. SWOT singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Pendekatan ini berusaha untuk menyeimbangkan antara kekuatan dan kelemahan internal dari sebuah organisasi dengan peluang dan ancaman yang muncul dari eksternal. Pendekatan ini menyatakan bahwa isu utama yang dihadapi sebuah organisasi dapat dipisah melalui analisis yang cermat dari setiap empat elemen yang ada. Kemudian, strategi juga dapat dirumuskan untuk menunjukkan isu-isu tersebut (Certo, 1990: 87).

Strengths (kekuatan) adalah kekuatan-kekuatan yang dimiliki dan ada di organisasi atau perusahaan dan andal untuk didayagunakan agar organisasi atau perusahaan dapat tumbuh dan berkembang serta menang bersaing.

Weakness adalah kelemahan-kelemahan yg dimiliki dan ada dalam organisasi atau perusahaan, yang menjadikan organisasi atau perusahaan tidak dapat tumbuh dan berkembang dan tidak mampu bersaing.

Opportunities (peluang) adalah sebanyak mungkin peluang yang dapat diraih dan didayagunakan agar program studi dapat tumbuh dan berkembang dan mampu mengalahkan pesaing-pesaingnya.

Threats (ancaman) adalah ancaman-ancaman terhadap keberlangsungan organisasi atau perusahaan dalam persaingan yang jika organisasi atau perusahaan tidak memahami dan menyadarinya untuk segera diatasi atau

diantisipasi, maka kehidupan, kemampu-tumbuhan, kemampuan bersaing organisasi atau perusahaan bisa hancur.

Langkah-langkah menganalisis SWOT:

1. Identifikasi kelemahan dan ancaman yang paling urgen untuk diatasi secara umum pada semua komponen.
2. Identifikasi kekuatan dan peluang yang diperkirakan cocok untuk upaya mengatasi kelemahan dan ancaman yang telah diidentifikasi lebih dahulu pada Langkah 1.
3. Masukkan butir-butir hasil identifikasi (Langkah 1 dan Langkah 2) ke dalam Bagan Deskripsi *SWOT*. Langkah ini dapat dilakukan secara keseluruhan, atau jika terlalu banyak, dapat dipilah menjadi analisis *SWOT* untuk komponen masukan, proses, dan keluaran.
4. Rumuskan strategi atau strategi-strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan lebih lanjut.
5. Tentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman itu, dan susunlah suatu rencana tindakan untuk melaksanakan program penanganan.

Ada beberapa hal harus diperhatikan dalam menganalisis SWOT, yaitu jika kekuatan lebih besar dibandingkan kelemahan dan peluang lebih besar dibandingkan ancaman maka perusahaan dapat melakukan perluasan perusahaan. Jika kekuatan lebih besar dibandingkan kelemahan dan peluang lebih besar dibandingkan ancaman maka perusahaan dapat melakukan konsolidasi.

Tabel 2.2
Matriks SWOT

INTERNAL EKSTERNAL	KEKUATAN (S) Daftarlah 5-10 Kekuatan di sini	KELEMAHAN (W) Daftarlah 5-10 Kelemahan di sini
KESEMPATAN (O) Daftarlah 5-10 Peluang eksternal disini	Gunakanlah strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang	Gunakanlah strategi yang memanfaatkan peluang dengan mengurangi/mengata si kelemahan
ANCAMAN (A) Daftar 5-10 Ancaman eksternal di sini	Strategi ST gunakanlah strategi menggunakan kekuatan menghadapi ancaman	Strategi WT gunakanlah strategi yang memperkecil kelemahan untuk menghadapi ancaman

Sumber: Amir, 2011 diolah kembali

2. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan ini terbagi menjadi dua, yaitu analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Analisis lingkungan ini digunakan untuk menentukan tujuan strategi suatu perusahaan.

Menurut Tunggal (1993: 73-74), suatu fondasi atau dasar yang penting untuk memahami analisis internal adalah apresiasi dari gagasan menandingi kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman lingkungan. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area. Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman eksternal dan pernyataan bisnis yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi (David, 2006: 158-159). Disebut kekuatan jika variabel tersebut mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan bersaing untuk mempertahankan kinerja masa lalu. Disebut kelemahan jika variabel tersebut tidak mampu

menjadikan perusahaan memiliki keunggulan bersaing, sehingga menjadi sebab penurunan kinerja. Menurut David (2006: 206), matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation-IFE Matrix*) meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut.

Audit eksternal (*eksternal audit*) adalah untuk mengembangkan daftar yang terbatas tentang peluang yang dapat member manfaat dan ancaman yang harus dihindari (David, 2006: 104). Menurut Tunggal (1993:49), yang merupakan lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi tiga subkatagori yang saling berhubungan, yaitu:

1. Faktor-faktor dalam lingkungan jauh

Lingkungan jauh meliputi dari faktor-faktor yang pada dasarnya di luar dan biasanya terlepas dari setiap situasi operasi perusahaan tunggal, seperti faktor ekonomi, faktor-faktor sosial, faktor-faktor politis, faktor-faktor teknologi, dan faktor-faktor ekologis

2. Faktor-faktor dalam lingkungan industri

- a. Hambatan masuk
- b. Daya tawar pemasok
- c. Daya tawar pembeli
- d. Ketersediaan substitusi
- e. Persaingan dalam industri

3. Faktor-faktor dalam lingkungan operasi

Lingkungan operasi juga dinamakan lingkungan bersaing atau tugas (*competitive/task environment*), terdiri dari faktor-faktor dalam situasi bersaing yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang diperlukan atau dalam pemasaran yang menguntungkan barang dan jasanya. Faktor-faktor ini meliputi posisi bersaing, kreditur, pelanggan, tenaga kerja, dan pemasok.

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation-EFE Matrix*) memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan pesaing (David, 2006: 143). Matriks EFE ini memiliki dua faktor eksternal kunci meliputi peluang dan ancaman. Tujuan menggunakan matriks EFE ini adalah sebagai berikut:

- (1) Untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan, serta ancaman yang harus dihindari.
- (2) Mengidentifikasi kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang ada dalam lingkungan sekarang danantisipasi perubahan-perubahan lingkungan dimasa yang akan datang.

3. *The Porter's Five Force Industry Analysis*

Mengidentifikasi evaluasi faktor eksternal dapat menggunakan pendekatan lima kekuatan yang menentukan untuk menyatakan daya tarik jangka panjang intrinsik sebuah pasar atau segmen pasar yang dikemukakan oleh Michael E. Porter, lima kekuatan ini meliputi ancaman persaingan di antara perusahaan

yang ada, ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, ancaman kekuatan penawaran pembeli dan ancaman kekuatan penawaran pemasok.

Ancaman persaingan di antara perusahaan yang ada (*barriers to entry*): penentu persaingan, meliputi perkembangan industri, biaya tetap (penyimpanan)/nilai tambah, kelebihan kapasitas intermiten, diferensiasi produk, identitas merek, biaya peralihan, konsentrasi dan keseimbangan, kekompleksan informasi, keragaman pesaing, taruhan perusahaan, dan penghalang keluar. Menurut Michael (2014: 59-60) organisasi yang berniat memasuki pasar jasa keuangan harus memiliki sumber daya bisnis yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan seperti persetujuan dari pihak otoritas dengan menyediakan modal minimum, cabang-cabang sebagai jaringan, teknologi informasi, nama merek dan sumber daya lainnya yang penting dalam menjalankan bisnis perbankan.

Ancaman pendatang baru: penghalang masuk pendatang baru dapat dilihat dari skala ekonomis, diferensiasi produk, identitas merek, biaya peralihan, kebutuhan modal, akses ke distribusi, keunggulan biaya absolute, kebijakan pemerintah, dan pembalasan yang sudah diduga.

Ancaman produk atau jasa pengganti (*substitutes*): penentu ancaman produk pengganti, meliputi kinerja harga relatif dari pengganti, biaya peralihan, dan kecondongan pembeli terhadap produk pengganti. Menurut Michael (2014: 60) untuk mengejar pelanggan dengan gaya dan selera yang selalu berubah, perusahaan jasa keuangan berinovasi dengan memperkenalkan produk berbeda.

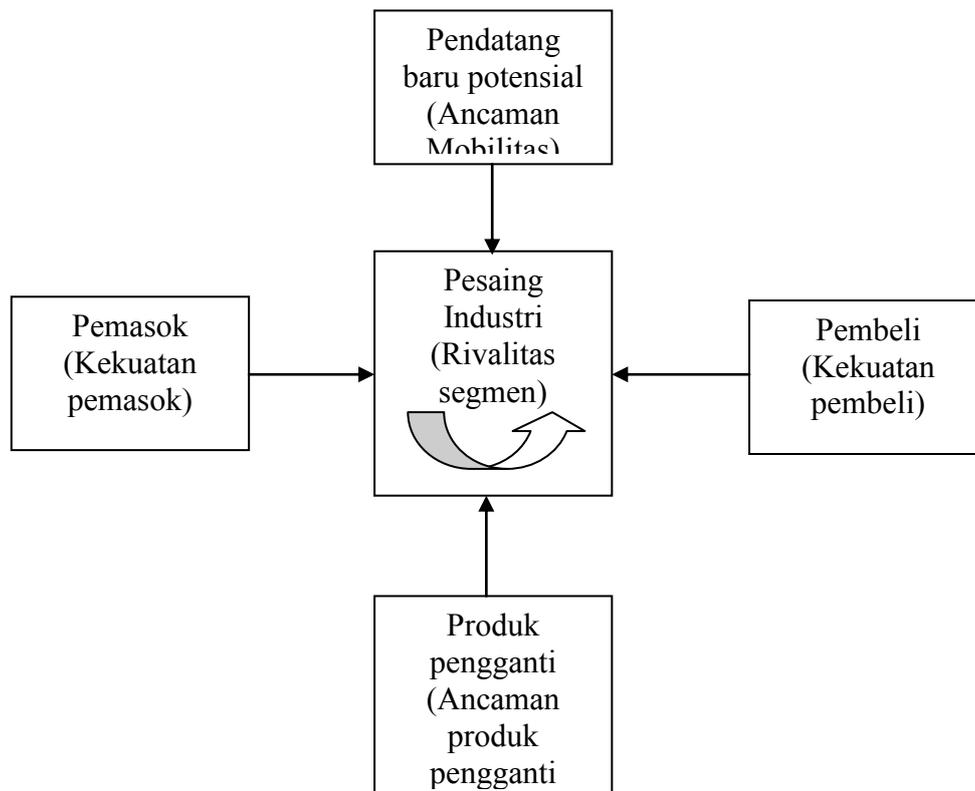
Ancaman kekuatan penawaran (*bargaining power*) pembeli: penentu kekuatan pembeli dapat ditentukan dari penentu posisi penawaran dan kepekaan

harga. Untuk penentu posisi penawaran meliputi konsentrasi pembeli versus konsentrasi perusahaan, volume pembeli, biaya peralihan pembeli yang berhubungan dengan biaya peralihan perusahaan, informasi pembeli, kemampuan untuk integrasi ke belakang, produk pengganti, dan pulih. Sedangkan kepekaan harga, meliputi harga/total pembelian, diferensiasi produk, identitas merek, dampak pada mutu/kinerja, laba pembeli, dan intensif pengambil keputusan. Menurut Michael (2014: 60) persaingan dalam industri layanan keuangan secara alami akan meningkatkan daya tawar pembeli (*patronisers* dalam jasa keuangan). Konsumen bank dapat beralih ke bank lain jika bank ekspektasinya tidak terpenuhi. Konsumen adalah raja dalam bisnis ini: mereka dapat menentukan masa depan.

Ancaman kekuatan penawaran (*bargaining power*) pemasok: penentu kekuatan pemasok dapat dilihat dari diferensiasi masukan, biaya peralihan dari pemasok dan perusahaan dalam industri, adanya masukan pengganti, konsentrasi pemasok, pentingnya volume bagi pemasok, biaya yang berhubungan dengan pembelian total dalam industry, dampak masukan pada biaya atau diferensiasi, dan ancaman integrasi ke depan yang berhubungan dengan ancaman integrasi ke belakang oleh perusahaan dalam industry.

Menurut Michael (2014: 60) daya tawar pemasok ditingkatkan melalui persaingan karena modal merupakan sumber daya kunci perbankan manapun. Ada empat pemasok utama yang telah diidentifikasi penting untuk industri layanan keuangan seperti: simpanan nasabah; penggadaian dan pinjaman; jaminan penggadaian; dan pinjaman dari lembaga keuangan lainnya. Strategi tidak hanya

dikembangkan dengan cara melihat ke dalam tetapi dicampur dengan kejadian dalam lingkungan bisnis eksternal. Strategi juga didorong oleh faktor eksternal dan faktor lingkungan. Dengan kata lain, implikasi lima kekuatan potter ini dapat dilakukan dengan beberapa strategi yang digunakan oleh bank-bank yang dipicu oleh krisis di lingkungan. Juga, perubahan kecil dalam lingkungan bisnis (baik internal maupun eksternal untuk organisasi) dapat menyebabkan perubahan radikal yang lebih besar dari yang diantisipasi oleh perusahaan. Ini juga menggambarkan kekuatan kompleksitas dalam lingkungan dan pembenaran untuk penggunaan teknik yang berisi perubahan tersebut yang merupakan inti dari analisis kompleksitas (Michael, 2014: 61-62).

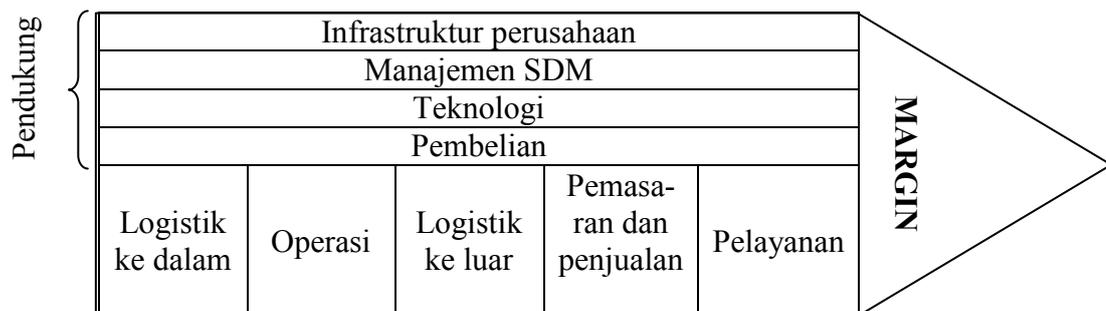


Sumber: Kotler, 2002: 321.

Gambar 2.1
The Porter's Five Force Industry Analysis

4. Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Cara untuk mengidentivikasi evaluasi faktor internal berbeda dengan mengidentivikasi evaluasi faktor eksternal. Mengidentivikasi evaluasi faktor internal dapat menggunakan pendekatan rantai nilai (*value chain*). Analisis rantai nilai (*value chain*) menurut Porter didalam jurnal Michael (2014: 62) menggambarkan bagaimana nilai pelanggan terakumulasi di sepanjang rantai kegiatan yang mengarah pada produk akhir atau jasa. Porter menjelaskan dua kategori utama dari kegiatan bisnis kegiatan utama dan kegiatan pendukung. kegiatan utama secara langsung terlibat dalam mengubah input menjadi output dan dalam pengiriman, serta juga setelah-*salessupport*. Kegiatan pendukung mendukung kegiatan utama dan kegiatan pendukung lainnya. Porter membagi aktivitas bisnis ini menjadi dua jenis katagori, yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung, dapat dilihat pada gambar 2.2.



Sumber: Porter, 1994: 54

Gambar 2.2
Pendekatan Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Menurut Porter (1994: 40) memiliki dua aktivitas yaitu aktivitas pendukung meliputi infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia,

teknologi, dan pembelian sedangkan aktivitas primer terbagi menjadi lima aktivitas, meliputi:

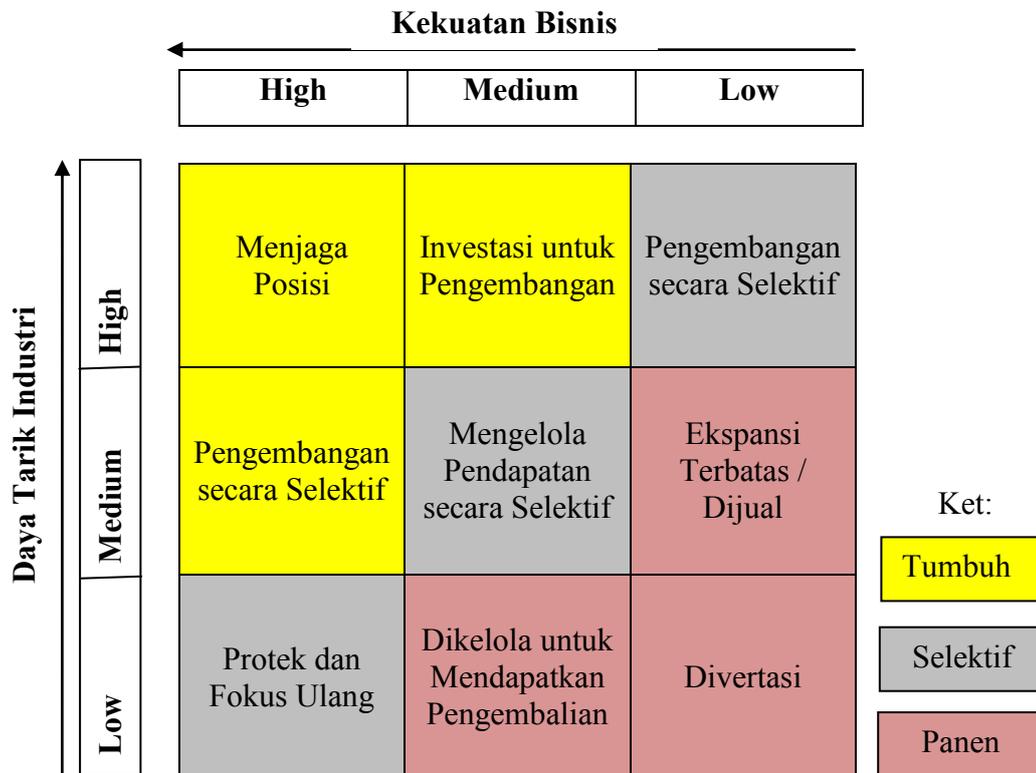
- a) Logistik ke dalam: aktivitas yang dihubungkan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran masukan ke produk, seperti penanganan bahan, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan kendaraan, dan pengambilan barang kepada pemasok.
- b) Operasi: aktivitas yang berhubungan dengan perubahan masukan menjadi bentuk produk akhir, seperti pemesinan, pengemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, pencetakan, dan pengoperasian fasilitas.
- c) Logistik ke luar: aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian fisik produk kepada pembeli, seperti penggudangan barang jadi, penanganan bahan, operasi kendaraan pengirim, pemosresan pesanan, dan penjadwalan.
- d) Pemasaran dan penjualan: aktivitas yang berhubungan dengan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membeli, seperti iklan promosi, tenaga penjual, penetapan kuota, seleksi penyalur, hubungan penyalur, dan penetapan harga.
- e) Pelayanan: aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti pemasangan, reparasi, pelatihan, pesokan suku cadang, dan penyesuaian produk.

Dalam tiap katagori aktivitas primer dan pendukung, menurut Porter (1994: 43-44) ada tiga jenis aktivitas yang memainkan peran yang berbeda dalam keunggulan bersaing:

- a) Langsung: Aktivitas yang langsung terlibat dalam menciptakan nilai untuk pembeli, seperti perakitan, permesinan suku cadang, operasi tenaga penjual, iklan, desain produk, perekrutan, dan sebagainya.
- b) Tak Langsung: Aktivitas yang memungkinkan untuk melaksanakan aktivitas langsung secara terus-menerus, seperti pemeliharaan, penjadwalan operasi fasilitas, administrasi tenaga penjualan, administrasi penelitian, pencatatan kegiatan pemasok, dan lain-lain.
- c) Pemastian Mutu: Aktivitas yang mmastikan mutu aktivitas lain, seperti pemantauan, inspeksi, pengujian, peninjauan, pengecekan, penyesuaian, dan pengerjaan ulang.

5. Matriks GE

Pendekatan ini memiliki berbagai nama, termasuk sembilan matriks GE. Matriks portofolio dari sembilan sel GE dan ketertarikan pasar (kekuatan mariks bisnis). Hal ini dikembangkan di *General Electric* dengan bantuan dari perusahaan McKinsey, yakni perusahaan konsultasi terkemuka (Certo, 1990: 96). Matriks GE menggunakan banyak faktor untuk menilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis, tidak hanya dua faktor seperti matriks BCG. Matriks ini menambah dari empat sel atau kuadran menjadi sembilan, digantikan oleh sumbu tinggi dan rendah dengan sumbu tinggi, sedang dan rendah untuk posisi portofolio bisnis.



Sumber: Porter, 1994: 72

Gambar 2.3
Matriks GE

Langkah-langkah menggunakan matriks GE dengan menggunakan Matriks Daya Tarik Industri (EFE) dan Matriks Kekuatan Bisnis (IFE), dimana setiap bisnis perusahaan dinilai berdasarkan berbagai faktor strategik di berbagai sumbu matriks. Dapat lihat gambar 2.3 Matriks GE di atas, untuk kuadran berwarna kuning yang berarti perusahaan sedang tumbuh meliputi menjaga posisi (kuadran I), investasi untuk pengembangan (kuadran II) dan pengembangan secara selektif (kuadran IV) dapat menggunakan strategi-strategi integrasi dan strategi-strategi intensif. Untuk kuadran berwarna abu-abu yang berarti perusahaan sedang selektif mencari laba meliputi pengembangan secara selektif (kuadran III), mengelola pendapatan secara selektif (kuadran V), dan protek dan fokus ulang (kuadran VII) dapat menggunakan *market preparation strategy* dan *market development*

strategy. Untuk kuadran berwarna merah yang berarti perusahaan sedang panen meliputi ekspansi terbatas atau dijual (kuadran VI), dikelola untuk mendapatkan pengembalian (kuadran VIII) dan divertasi (kuadran IX) dapat menggunakan strategi-strategi divensif.

2.1.6 Hubungan Strategi Produk dengan Keunggulan Kompetitif

Strategi produk meliputi aspek-aspek yang dapat membuat produk berbeda cukup banyak dengan pesaing. Mulai dari bentuk, fitur, kinerja, kesesuaian, hingga daya tahan dan lain-lain. Kasmir (2000: 191) menyatakan strategi produk yang harus dilakukan perusahaan adalah penentuan logo dan moto, menciptakan merek, menciptakan kemasan dan keputusan label. Misalnya dalam perbankan syariah. Di setiap bank syariah pasti memiliki banyak produk yang sama tetapi dengan keunggulan yang berbeda-beda. Bank syariah disini juga tidak terpatok seberapa banyak produk yang dimiliki tetapi juga dengan fitur-fitur yang unik yang tidak dimiliki bank syariah lain. Disamping itu dengan konsumen yang cukup banyak, bank syariah dapat bertahan jika ada perbedaan pada produknya yakni dengan strategi produk yang tepat.

Dengan perbankan syariah melakukan berbagai strategi produk, berarti bank syariah tersebut mampu meningkatkan kemampuan kompetitif dengan sesama bank syariah lainnya. Alwi (2001: 33) mengatakan keunggulan kompetitif perusahaan bisa dibentuk melalui produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi, desain organisasi dan utilisasi sumber daya manusia. Dengan kata lain strategi produk sangat berhubungan dengan keunggulan kompetitif.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No.	Keterangan	Persamaan	Perbedaan
1.	Riandar Fata Hudaya, Judul Strategi Inovasi Produk PT. Bank Panin Syariah Tbk dalam Meningkatkan Daya Saing Antarsesana Bank Syariah dan Bank Konvensional (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus deskriptif. 2. Membahas Mengenai Strategi Inovasi Produk. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek yang diteliti menggunakan PT. Bank Panin Syariah Tbk.
2.	Ginjar Suendro, SE, Judul Analisis Pengaruh Inovasi Produk Melalui Kinerja Pemasaran untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Studi Kasus pada Industri Kecil dan Menengah Batik Pekalongan) (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus. 2. Membahas mengenai Inovasi Produk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek yang diteliti menggunakan Industri Kecil dan Menengah Batik Pekalongan. 2. Metode pengumpulan data menggunakan <i>questioner</i>.
3.	Sri Hartini, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 14 No. 1 Judul Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membahas mengenai Inovasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek yang diteliti menggunakan perusahaan mebel kayu di Jawa Timur. 2. Metode penelitian <i>survey</i>.
4.	Lena Ellitan, Jurnal Manajemen, Vol. 6, No. 1 Judul Strategi Inovasi dan Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia: Pendekatan Model Simultan dan Model Sekuensial. (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membahas mengenai strategi inovasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode penelitian menggunakan survei secara komprehensif. 2. Objek penelitian menggunakan seluruh perusahaan manufaktur di Indonesia.
5.	Muhammad Niltal Muna, Judul Impelentasi Manajemen Strategik Syariah di Baitul Maal Wat Tanwil (Studi Kasus di BMT Amanah Ummah Surabaya) (2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membahas mengenai manajemen strategik. 2. Menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus deskriptif. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek penelitian menggunakan BMT Amanah Ummah.

Sumber: Diolah oleh peneliti

Hudaya (2011) melakukan penelitian dengan judul Strategi Inovasi Produk PT. Bank Panin Syariah Tbk dalam Meningkatkan Daya Saing Antar sesama Bank Syariah dan Bank Konvensional. Penelitian ini dilakukan menggunakan wawancara dengan pegawai PT. Bank Panin Syariah Tbk. Pembahasan yang dihasilkan dari penelitian ini adalah Bank Panin Syariah membagi segmen masyarakat menjadi dua kategori yaitu masyarakat pada status sosialnya dan masyarakat pada sifatnya. Dalam memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut, untuk menengah kebawah Bank Panin Syariah melakukan sosialisasi produk dengan cara *open table*, untuk kalangan atas yaitu dengan cara *gathering* yang artinya mengundang dan member jamuan yang lebih untuk mereka. Untuk masyarakat yang sifatnya rasional Bank Panin Syariah mempertimbangkan tiga hal yakni prosesnya cepat, syaratnya mudah dan dari segi *pricing* harus *acceptable*. Dalam perencanaan Bank Panin Syariah inovasi yang ideal adalah inovasi produk yang didasarkan atas *survey market* sesuai segmentasi, target dan *positioning* perusahaan, kemudian menghasilkan produk yang memiliki salah satu atau lebih dari kriteria unggul dari sisi harga, unggul dari sisi keunikan, unggul dalam kecepatan *delivery*nya. Strategi inovasi produk Bank Panin Syariah adalah pertama melakukan *mirroring* produk pada Bank Panin konvensional dengan melihat produk yang kira-kira laku di jual oleh Bank Panin konvensional. Kedua, membandingkan produk bank-bank syariah dengan melakukan *survey* dalam arti bukan *survey* seperti *questioner*. Ketiga memunculkan fitur-fitur yang berbeda dan unik. Keempat mengedepankan untuk seluruh divisi yang terkait harus

berikratif terhadap siklus dari pembuatan, pengawasan, dan penjualan produk sampai tahap evaluasi produk.

Suendro (2010) melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Inovasi Produk Melalui Kinerja Pemasaran untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Studi Kasus pada Industri Kecil dan Menengah Batik Pekalongan). Penelitian ini menggunakan pengumpulan data menggunakan *questioner*. Pembahasan yang dihasilkan dari penelitian adalah variabel-variabel yang mempengaruhi inovasi produk mempunyai pengaruh yang positif, sehingga membuktikan bahwa variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh terhadap inovasi produk. Untuk variabel yang membentuk atau memberi pengaruh terhadap inovasi produk ada tiga, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas fungsi. Dari ketiga variabel ini, yang memberikan kontribusi lebih banyak dalam peningkatan inovasi produk adalah orientasi pesaing. Membuktikan dan menghasilkan tiga proses dasar untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Pertama, faktor yang diduga mempengaruhi inovasi produk adalah orientasi pelanggan. Kedua, peningkatan orientasi pesaing merupakan proses terwujudnya inovasi produk. Ketiga, peningkatan koordinasi lintas fungsi merupakan proses terwujudnya inovasi produk.

Hartini (2012), Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 14 No. 1 Judul Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data dengan survey. Berdasarkan hasil penelitian bahwa inovasi perusahaan tidak mempengaruhi kinerja perusahaan secara langsung, tapi berpengaruh signifikan terhadap kualitas produk. Adapun kualitas produk

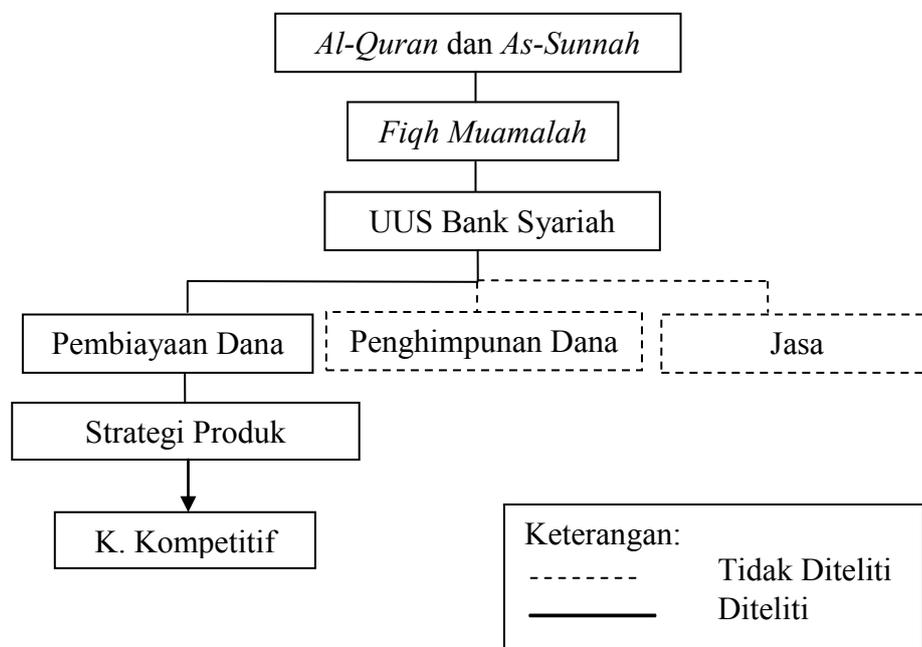
mempengaruhi signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian kualitas produk menjadi variabel mediasi yang penting dalam keterkaitan inovasi perusahaan dengan kinerja, maka perlu dilakukan penelitian eksplorasi inovasi perusahaan seperti apa yang dibutuhkan perusahaan sehingga meningkatkan kualitas produk yang ditawarkan.

Ellitan (2006) Jurnal Manajemen, Vol. 6, No. 1 Judul Strategi Inovasi dan Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia: Pendekatan Model Simultan dan Model Sekuensial. Pembahasan yang dihasilkan dari penelitian yaitu pertama, adalah bahwa strategi inovasi yang tepat sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja finansial perusahaan dan kinerja keseluruhan. Kedua, inovasi produk, penggunaan sumber inovasi eksternal dan investasi teknologi berperan dalam meningkatkan *net profit margin*. Ketiga, untuk memperbaiki pertumbuhan penjualan diperlukan investasi teknologi lebih besar. Keempat, proses inovasi dan investasi diperlukan dalam meningkatkan *return on asset*. Akhirnya, analisis strategi inovasi dengan model sekuensial menjelaskan secara lebih detail mengenai keterkaitan strategi inovasi Model simultan kurang bisa menjelaskan peran strategi inovasi, model ini hanya menjelaskan sinergi antar strategi dan pengaruhnya terhadap kinerja.

Muna (2015) melakukan penelitian dengan judul Implementasi Manajemen Strategik Syariah di Baitul Maal Wat Tamwil (Studi Kasus di BMT Amanah Ummah Surabaya). Hasil dari penelitian tersebut adalah proses perumusan strategi yang dilakukan BMT Amanah Ummah dilakukan dengan cara musyawarah antara pengurus dengan seluruh staff. Proses implementasi strategi

yang dilakukan BMT Amanah Ummah dalam hal mengelola karyawan yaitu dengan cara pemberian gaji yang sesuai dengan UMR, adanya insentif dan tunjangan, jenjang karir dan promosi jabatan. Evaluasi strategi yang dilakukan BMT Amanah Ummah adalah dengan cara rapat dan musyawarah oleh para pengurus dan para staff berdasarkan hasil kerja karyawan, kinerja keuangan, dan kinerja pemasaran.

2.3 Kerangka Berpikir



Gambar 2.4
Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir menjelaskan tentang alur penelitian dari penelitian ini. Terdapat tiga macam produk pada bank syariah, yaitu pembiayaan, pendanaan dan jasa. Dari ketiga macam produk ini, pembiayaan akan menjadi fokus dalam penelitian ini. Pada penelitian ini akan mencoba meneliti tentang strategi yang menjadi sesuatu hal yang penting dalam meningkatkan daya kompetitif. Seperti apa strategi dan bagaimana bank dapat menjalankan strategi dengan baik. Apakah

strategi yang sudah diterapkan sudah berhasil atau tidak. Apabila dalam penelitian ditemukan hal yang belum sesuai, maka akan diberi saran atau solusi untuk mengatasi masalah tersebut.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena ingin memahami dan meneliti lebih mendalam mengenai permasalahan yang terjadi dalam subyek penelitian, yaitu Unit Usaha Syariah Bank Jatim Surabaya. Strategi penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus lebih cocok jika pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* dan *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bila mana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2013: 1).

Menurut Sugiyono (2014: 1), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif studi kasus adalah pernyataan dari rumusan penelitian ini menggunakan kata tanya “bagaimana”. Rumusan masalah, yaitu “Bagaimana strategi produk pembiayaan Unit Usaha Syariah dalam meningkatkan keunggulan kompetitif?”. Selain itu, studi kasus juga digunakan apabila peneliti hanya memiliki kesempatan atau peluang kecil untuk mengontrol atau mengendalikan peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki.

Peristiwa yang dimaksud dengan penelitian ini adalah tingginya tingkat persaingan dalam industri perbankan di Indonesia yang mencerminkan perlu adanya penerapan strategi tepat dalam perbankan syariah, dalam hal ini Bank Jatim Syariah Surabaya agar tetap unggul dalam menghadapi persaingan.

Studi kasus dibagi menjadi tiga bagian, yakni eksplanatoris, eksploratif, serta deskriptif (Yin, 2013: 1). Rumusan masalah penelitian ini membutuhkan jawaban melalui kajian *literature*, wawancara dengan informan, yaitu pegawai Bank Jatim Syariah Surabaya. Dengan demikian, untuk mendapatkan jawaban yang tepat atas rumusan masalah tersebut, penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus, karena jawaban dari rumusan penelitian ini berupa pemaparan dari strategi produk pembiayaan bank syariah yang diterapkan oleh Bank Jatim Syariah.

3.2 Unit Analisis

Komponen ini berkaitan dengan masalah penentuan apa yang dimaksud dengan “kasus” dalam penelitian yang telah menjadi pembahasan di awal studi kasusnya. Penelitian ini mempunyai unit analisis yaitu strategi produk pembiayaan yang dilakukan di Bank Jatim Syariah. Komponen ini mengetengahkan tahap-tahap analisis data dalam penelitian studi kasus.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang berasal dari hasil wawancara atau observasi langsung di lapangan. Metode wawancara memungkinkan peneliti bertatap

muka secara langsung dengan informan untuk menggali informasi secara mendalam sehingga dapat dipertanggungjawabkan validasi datanya. Data primer dalam penelitian ini akan didapat dari wawancara dengan:

- a. Kepala kantor pusat operasional Bank Jatim Syariah.
- b. Pegawai pengembangan produk dan kebijakan pembiayaan syariah yang memahami langsung produk pembiayaan Bank Jatim Syariah.
- c. Pengamat perbankan syariah/akademisi yang mengetahui tentang kondisi tentang perbankan syariah.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh oleh suatu organisasi dalam bentuk yang sudah jadi berupa publikasi (Sugiyono, 2014: 79), misalnya data yang berupa dokumen, rekaman arsip, wawancara dan lain sebagainya. Data sekunder meliputi dokumen-dokumen administratif tentang profil bank Jatim Syariah dan studi dokumentasi yang didapatkan dari buku-buku maupun jurnal-jurnal yang terkait dengan strategi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.

3.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian adalah suatu studi yang menjelaskan fokus studi agar tidak melebar pada masalah yang lain. Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan, urgensi, dan fleksibilitas masalah yang akan dipecahkan, selain juga faktor tenaga kerja dan waktu (Sugiyono, 2014:56).

Ruang lingkup yang terkait dengan rumusan masalah dalam penelitian ini. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi produk

pembiayaan Unit Usaha Syariah Bank Jatim Syariah dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Ruang lingkup penelitian terbatas pada strategi produk pembiayaan Unit Usaha Syariah Bank Jatim dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Unit Usaha Syariah Bank Jatim dipilih peneliti karena UUS Bank Jatim Syariah memiliki pertumbuhan aset yang meningkat tiap tahunnya.

3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini ada dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Prosedur yang dilakukan untuk pengumpulan kedua jenis data tersebut tentunya tidak sama. Data primer diperoleh dengan melalui prosedur sebagai berikut:

- a. Persiapan awal: Pada tahap ini, peneliti harus mengurus surat ijin penelitian skripsi secara formal pada bagian akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga sebagai pelengkap untuk memasuki objek yang diteliti. Dalam hal ini objek yang diteliti adalah Bank Jatim Syariah.
- b. Proses memasuki lokasi atau obyek penelitian: Pada tahap ini, peneliti segera menemui bagian manajer Bank Jatim Syariah dengan membawa surat ijin penelitian secara formal dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga dan proposal skripsi sebagai pelengkap.
- c. Saat di lokasi atau obyek penelitian: Peneliti menjelaskan maksud dan tujuan penelitian kepada Manajer Bank Jatim Syariah kemudian melakukan wawancara dengan manajer dan pegawai Bank Jatim Syariah untuk mendapatkan sumber data.

d. Saat pengumpulan data: Peneliti mendapatkan data dari hasil wawancara langsung dengan beberapa pegawai dari Bank Jatim Syariah sebagai sumber penelitian. Pengambilan data dan wawancara dilakukan secara terbuka dan dengan pertanyaan yang terus berkembang setiap peneliti datang ke lokasi dimana objek penelitian itu berada, tetapi tetap terfokus dan mengarah pada topik penelitian. Hasil observasi dan wawancara dari subjek penelitian akan didokumentasikan sendiri oleh peneliti.

Data sekunder diperoleh dengan prosedur: pustaka dan *literature* yang berisi tentang strategi inovasi produk, perbankan syariah dan daya saing dengan cara membaca buku di Ruang Baca Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, membaca buku di Perpustakaan Kampus B Universitas Airlangga, internet, membeli buku tentang perbankan syariah di toko buku yang berada di Surabaya, membaca jurnal-jurnal dan skripsi-skripsi yang berhubungan dengan strategi produk, perbankan syariah dan keunggulan kompetitif.

Menurut Yin (2006 : 101) “ada tiga prinsip dalam mengumpulkan bukti studi kasus, yaitu sumber bukti dari beberapa sumber yang menyatu dengan fakta, penggunaan data dasar dan serangkaian bukti serta kumpulan formal bukti yang berlainan dari laporan akhir studi kasus bersangkutan dan keterkaitan antara pernyataan yang diajukan, data yang terkumpul dan kesimpulan yang diambil”. Berdasarkan Yin (2006 : 85) bahwa “data untuk keperluan studi kasus berasal dari enam sumber yakni dokumentasi, rekaman arsip, wawancara, observasi langsung, observasi partisipasi, dan perangkat-perangkat fisik”. Lebih spesifiknya yaitu :

1. Dokumentasi

Penelusuran data melalui dokumen dianggap penting karena dapat mendukung dan menambah bukti dari sumber lain. Dokumen-dokumen tersebut meliputi dokumentasi laporan keuangan dan berbagai sumber yang dapat diambil untuk mendukung hasil penelitian ini.

2. Wawancara

Sumber informasi studi kasus yang penting dan esensial adalah wawancara. Menurut Yin (2009 : 111) “ studi kasus umumnya berkaitan dengan urusan manusia, maka harus diinterpretasikan melalui penglihatan pihak yang diwawancarai dan para responden yang memiliki informasi dapat menginformasikan hal penting dan baik ke dalam situasi yang berkaitan”. Untuk mengungkap data yang diperlukan, perlu dilakukan wawancara kepada informan, baik wawancara yang bersifat *open-ended*, wawancara terfokus, dan wawancara terstruktur tergantung pada situasi di lapangan terhadap tipe wawancara yang tepat untuk digunakan.

3. Observasi Langsung

Data dikumpulkan melalui keterlibatan langsung dalam mengamati fenomena di lapangan. Hal ini dapat didukung dengan penjadwalan terhadap kunjungan lapangan sehingga menciptakan kesempatan untuk melakukan observasi langsung. Karena berperan sebagai pengamat, maka tidak terlibat secara langsung ke dalam aktivitas responden, namun berada di luar aktivitas responden.

3.5 Teknik Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2014: 121) uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility*(validitas internal), *transferability*(validitas eksternal), *dependability*(reabilitas), dan *confirmability*(obyektivitas).

1. Validitas Internal (Uji Kredibilitas Data)

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negative, dan *member check*.

a. Perpanjangan Pengamatan

Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan narasumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. dengan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin terbentuk *rapport*, semakin akrab (tidak ada jarak lagi), semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi.

b. Peningkatan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan itu, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Demikian juga

dengan meningkatkan ketekunan maka peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.

c. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

- 1) Triangulasi Sumber : untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.
- 2) Triangulasi Teknik Pengumpulan Data : untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
- 3) Triangulasi Waktu : data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.

d. Analisis Kasus Negatif

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis negatif peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti data tersebut yang telah ditemukan sudah dapat di percaya.

e. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud dengan bahan referensi di sini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara.

f. *Member Check*

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

2. Validitas Eksternal/Generalisasi (*Uji Trasferability*)

Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkan hasil penelitian kepopulasi di mana sampel tersebut diambil. Nilai transfer ini berkenaan dengan pernyataan, hingga mana hasil penelitian ini dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Bagi peneliti nuralistik, nilai transfer bergantung pada pemakai, hingga manakah hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan situasi sosial lain.

3. Reabilitas (*Uji Depenability*)

Menurut Sanafiah Fasial (1990) didalam buku Sugiyono (2014: 131), suatu penelitian yang reliabel, adalah apabila orang lain dapat mengulangi/mereplikasi proses penelitian tersebut. Uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Untuk itu penguji *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian.

4. Objektivitas (Uji *Confirmability*)

Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan.

Uji kredibilitas data penelitian ini menggunakan teknik triangulasi dalam pemeriksaan keabsahan data. Teknik triangulasi merupakan teknik pemeriksaan yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Terdapat tiga teknik triangulasi yakni triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber yakni dengan cara membandingkan dan mengecek informasi yang di peroleh. Penelitian dengan triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara dengan wawancara dari narasumber lain yang berkaitan. Penelitian ini melakukan pengecekan ulang sumber dilakukan dengan jalan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

3.6 Teknik Analisis

Dalam penelitian ini setelah dilakukan pengumpulan data, maka data tersebut dianalisis untuk mendapatkan kesimpulan. Bentuk teknik analisis data yang dapat digunakan dalam penelitian studi kasus menurut Yin (2013:140) adalah sebagai berikut:

1. Penjodohan pola (*pattern matching*)

Teknik analisis penjodohan pola yaitu dengan menggunakan logika penjodohan pola. Logika seperti ini membandingkan pola yng didasarkan atas

data empiric dengan pola yang dideskripsikan atau dengan beberapa prediksi alternatif. Jika kedua pola ini ada persamaan, hasilnya dapat menguatkan validitas internal studi kasus yang bersangkutan.

2. Pembuatan eksplanasi (*explanation building*)

Teknik analisis ini bertujuan untuk menganalisis data studi kasus dengan cara membuat suatu eksplanasi tentang kasus yang bersangkutan untuk keberlanjutan suatu studi.

a. Unsur-Unsur Eksplanasi

Pembuatan eksplanasi dalam bentuk narasi, karena tidak bisa sama persis.

Studi kasus yang baik adalah eksplanasinya mencerminkan proposisi yang signifikan secara teoritis.

b. Hakikat Perulangan dalam Pembuatan Eksplanasi

1. Membuat suatu pertanyaan teoritis awal atau proposisi awal tentang kebijakan atau perilaku sosial
2. Membandingkan temuan-temuan kasus awal dengan pernyataan atau proposisi
3. Memperbaiki pernyataan atau proposisi
4. Membandingkan rincian-rincian kasus lainnya dalam rangka perbaikan tersebut
5. Memperbaiki lagi pernyataan atau proposisi
6. Membandingkan perbaikan tersebut dengan fakta-fakta yang ada
7. Mengulangi proses ini sebanyak mungkin sebagaimana diperlukan

3. Analisis deret waktu (*time-series analysis*)

Teknik analisis deret waktu hampir mirip dengan teknik analisis penjadohan pola. Perbedaannya terletak pada pola yang dijaduhkan. Analisis deret waktu lebih menekankan pada prosedur/kronologis suatu peristiwa (pendekatan eksperimen). Jika hasil penelitian menunjukkan hasil yang tidak sama dengan kronologis yang ditetapkan berdasarkan empiris atau teori, maka hasil tersebut tidak signifikan.

Setelah dilakukan pengumpulan data dengan menggunakan pendekatan di atas, kemudian dilakukan teknik analisis data. Analisis data dilakukan agar hasil yang diperoleh dapat mudah dibaca dan dipahami sebagai cara untuk menyelesaikan permasalahan penelitian. Proses analisis data dimulai dengan menelaah data yang diperoleh dari wawancara maupun dari dokumentasi. Selanjutnya data yang sudah ditelaah akan di reduksi dengan melakukan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman ini. Kemudian data tersebut dikategorikan sambil membuat koding. Tahap akhir dalam analisis adalah pemeriksaan keabsahan data yang ada.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pencocokan data. Menurut Yin (2013) teknik analisis penjadohan pola yaitu dengan menggunakan logika penjadohan pola. Logika seperti ini membandingkan pola yang didasarkan atas data empiric dengan pola yang dideskripsikan atau dengan beberapa prediksi alternatif. Jika kedua pola ini ada persamaan, hasilnya dapat menguatkan validitas internal studi kasus yang bersangkutan.

Dari proses analisis ini semua data yang diperoleh akan diolah kembali, dihubungkan, dan dibandingkan sehingga dapat diketahui masing-masing

bagaimana strategi produk pembiayaan Unit Usaha Syariah Bank Jatim dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan membahas tentang gambaran umum Bank Jatim Syariah, deskripsi hasil wawancara dengan ketiga informan penelitian yang membahas mengenai strategi produk pembiayaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di Bank Jatim Syariah.

4.1. Gambaran Umum Subjek dan Objek Penelitian

4.1.1. Sejarah Bank Jatim Syariah

Bank Jatim Unit Usaha Syariah atau Bank Jatim Syariah (BJS) didirikan berdasarkan Surat Bank Indonesia Nomor 9/75/DS/Sb tanggal 4 April 2007 perihal: Persetujuan Prinsip Pendirian Unit Usaha Syariah (UUS), Pembukaan Kantor Cabang Syariah dan Anggota Dewan Pengawas Syariah serta Surat Bank Indonesia Nomor 9/148/DPIP/Prz/Sb tanggal 24 Juli 2007 perihal: Izin Pembukaan Kantor Cabang Syariah. Operasional BJS diresmikan pada hari Selasa tanggal 21 Agustus 2007 bertepatan dengan tanggal 8 Syaban 1428 H. Dalam perjalanannya selama delapan tahun beroperasi BJS telah hadir dengan banyak melakukan pengembangan dan inovasi guna memberikan layanan *financial* yang terbaik sesuai kebutuhan nasabah melalui beragam produk dengan prinsip syariah.

Pelayanan menjadi salah satu unsur penting dalam pengembangan bisnis bank. Terkait dengan hal itu, BJS berkomitmen untuk memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam bertransaksi melalui perluasan jaringan, baik jaringan kantor, layanan syariah, maupun *electronic channel* berupa ATM (*Automatic Teller Machine*), *SMSBanking*, EDC dan *Mobile Banking*. Sepanjang tahun 2014,

BJS telah menambah sejumlah jaringan kantor baru, yaitu 2 Kantor Cabang di Kediri dan Malang; 2 Kantor Cabang Pembantu di Madiun dan Jember. Selain itu dalam tahun 2014 terdapat penambahan jaringan berupa peningkatan status Cabang Pembantu Gresik dan Madiun sebagai Kantor Cabang; 5 Kantor Cabang Pembantu di Blitar, Jombang, Surabaya Utara, Surabaya Barat dan Surabaya Timur; penambahan 50 Kantor Layanan Syariah dan 6 ATM. Dengan ekspansi jaringan tersebut, akhir tahun 2014 BJS memiliki 5 (lima) Kantor Cabang, 10 (sepuluh) Kantor Cabang Pembantu, 97 Kantor Layanan Syariah dan 6 ATM.



Gambar 4.1
Logo Bank Jatim Syariah

Sebagai lembaga keuangan yang terpercaya Bank Jatim Syariah membangun karakter Sumber Daya Insani (SDI) dengan prinsip luhur yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW yaitu insan BJS yang beriman, cerdas, amanah, jujur, berkomunikasi dengan baik. Pribadi demikian diharapkan akan memiliki empati, edifikasi, dan berorientasi hasil yang sepenuhnya mengutamakan layanan fokus kepada nasabah. Kami menyebut karakter tersebut dengan BJS FASTER (*Fathonah, Amanah, Sidiq, Tabligh, Empati dan Edifikasi, Result Oriented*).

4.1.2. Visi, Misi, dan Tujuan Bank Jatim Syariah

Visi Bank Jatim Syariah adalah:

“Menjadi bank yang sehat berkembang secara wajar serta memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional”

Misi Bank Jatim Syariah adalah :

“Mendorong pertumbuhan ekonomi daerah serta ikut mengembangkan usaha kecil dan menengah serta memperoleh laba optimal”

Adapun penjelasan dari visi Bank Jatim Syariah adalah dalam menjalankan bisnis dan mengembangkan usaha Bank Jatim Syariah secara sehat serta untuk memperoleh hasil yang optimal, Bank Jatim Syariah berupaya melaksanakan kegiatannya dengan tetap berpegang pada peraturan perundang-undangan yang berlaku serta prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Untuk melaksanakan hal tersebut dibutuhkan Sumber Daya Manusia dengan integritas dan loyalitas yang tinggi, mempunyai jiwa melayani dan bertindak profesional.

Sedangkan penjelasan misi dari Bank Jatim Syariah adalah peningkatan pertumbuhan perekonomian daerah merupakan tujuan utama Bank Jatim Syariah dalam melaksanakan kegiatan usahanya yang diaplikasikan dalam pemberian bantuan permodalan bagi usaha-usaha yang produktif baik dalam bidang UMKM maupun usaha berskala besar, disamping itu berupaya memperoleh laba yang optimal merupakan tujuan yang diharapkan agar semakin menambah kepercayaan *stakeholder* terhadap kinerja Bank Jatim Syariah.

4.1.3. Struktur Organisasi Bank Jatim

Struktur Organisasi Bank Jatim Pusat, Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Bank Jatim terdapat tiga bagian yaitu Dewan Pengawas Syariah (DPS), Direktur Utama dan Dewan Komisaris. Dewan Pengawasan Syariah (DPS) dan dewan komisaris berhubungan langsung dengan internal perusahaan meliputi

direktur utama, direktur agrobisnis dan usaha syariah, direktur bisnis dan menengah korporasi, direktur operasional, dan direktur kepatuhan.

Dewan Pengawas Syariah (DPS) Bank Jatim Syariah meliputi Bapak H. Ali Aziz, Bapak H. Nur Syam, dan Bapak Thohir Luth bertugas untuk mengawasi prinsip syariah yang dipakai dalam menjalankan kegiatan usaha Bank Jatim Syariah. Dewan pengawas syariah ini mengawasi langsung dengan direktur agrobisnis dan usaha syariah.

Direktur utama Bank Jatim dipimpin oleh Bapak R. Soeroso yang membawahi beberapa direktur bidang yaitu: Direktur Bisnis Menengah dan Korporasi, Direktur Operasional, Direktur Kepatuhan, serta Direktur Agrobisnis dan Usaha Syariah. Direktur Agrobisnis dan Usaha Syariah dipimpin oleh Bapak Tony Sudjiaryanto yang mempunyai tugas untuk mengontrol beberapa divisi seperti divisi kredit agrobisnis dan ritel, divisi operasional jaringan dan layanan syariah, divisi bisnis syariah, dan divisi pendukung bisnis syariah.

1. Direktur bisnis menengah dan korporasi dipimpin oleh Bapak Su'udi yang mempunyai tugas untuk mengontrol beberapa divisi seperti divisi kredit menengah, divisi risiko kredit, divisi dana/jasa dan luar negeri, dan divisi *treasury*.
2. Direktur operasional dipimpin oleh Bapak Rudie Hardiono yang mempunyai tugas untuk mengontrol beberapa divisi seperti divisi umum, divisi teknologi informasi, divisi akuntansi, dan divisi pembinaan cabang.

3. Direktur kepatuhan dipimpin oleh Banak Eko Antono yang bertugas untuk mengontrol beberapa divisi seperti divisi sumber daya manusia, divisi kepatuhan, dan divisi manajemen risiko.

Dewan komisaris Bank Jatim meliputi Bapak Heru Santoso, Bapak Akhmad Sukardi, Bapak Hadi Sukrianto, Bapak Soebayo, dan Bapak Wibisono yang mempunyai tugas untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada internal perusahaan. Dewan komisaris Bank Jatim membawahi komite pemantauan risiko, komite remunerasi dan nominasi dan komite audit. Setiap pegawai yang bekerja di Bank Jatim tidak terdapat hubungan afiliasi di antara anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris lainnya, serta pemegang saham.

4.1.4 Produk Bank Jatim Syariah

Bank Jatim Syariah memiliki berbagai produk yang dibagi menjadi dua yaitu produk dana dan produk pembiayaan. Adapun produk-produk tersebut berikut penjelasannya adalah:

1. Produk Pendanaan

Produk pendanaan merupakan proses penghimpunan dana dari nasabah yang diolah oleh bank syariah lalu digunakan lagi untuk pendanaan kepada nasabah yang membutuhkan. Produk pendanaan di Bank Jatim Syariah dibagi menjadi lima yaitu: Giro Amanah, Giro Maxi, Tabungan Barokah, TabunganKu iB, Tabungan Haji Amanah, dan Deposito Barokah.

- a. Giro Amanah, adalah sarana penyimpanan dana dengan menggunakan prinsip *Wadiah Yad Dhamanah*, yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat

dengan menggunakan media cek atau bilyet giro. Dengan produk Giro Amanah dana nasabah dijamin aman, produk ini juga diikutkan dalam program penjaminan pemerintah, serta cek dan bilyet giro diikutkan dalam Sistem Kliring Nasional.

- b. Tabungan Barokah, adalah simpanan dengan prinsip bagi hasil (*Mudharabah*) antara Bank dengan nasabah sesuai *nisbah* yang telah disepakati, yang penarikannya bisa dilakukan sewaktu-waktu. Bagi nasabah tabungan barokah akan mendapatkan fasilitas sms *banking* serta fasilitas kartu ATM dan dapat berfungsi sebagai kartu debit yang bisa diakses ke seluruh jaringan ATM berlogo ATM Bersama dan Prima. Berikut dibawah ini adalah tabel *nisbah* bagi hasil produk dana di Bank Jatim Syariah:

Tabel 4.1
Nisbah Bagi Hasil Pendanaan Bank Jatim Syariah

Produk	<i>Nisbah Bagi Hasil</i>	Realisasi Bagi Hasil
Giro Wadiah	-	1,01%
TabunganKu Ib	-	1,00%
Tabungan Haji Amanah	10%	1,44%
Tabungan Barokah	12.5%	1.50%
Deposito 1 Bulan	52%	5,99%
Deposito 3 Bulan	54%	6,22%
Deposito 6 Bulan	56%	6,45%
Deposito 12 Bulan	58%	6.68%

Keterangan: Periode Bulan Mei 2016

Sumber: Bank Jatim Syariah www.bankjatim.co.id diakses pada 16/06/2016

- c. Tabunganku *Islamic Banking* (iB), adalah simpanan dengan menggunakan prinsip *Wadiah Yad Adh Dhamanah* dimana simpanan nasabah diperlakukan sebagai titipan dan penarikannya dapat dilakukan setiap saat. Nasabah akan mendapat fasilitas sms *banking* dan ATM serta Bank dapat memberikan bonus atas simpanan nasabah secara sukarela.

- d. Tabungan Simpel iB, adalah Tabungan yang cocok untuk yang berjiwa muda, kreatif, dan simpel. Diperuntukkan untuk siswa–siswi usia dibawah 17 tahun dan belum memiliki KTP. Tabungan ini memiliki manfaat dana nasabah dijamin aman, diikutkan dalam program penjaminan Pemerintah, bebas biaya Administrasi Bulanan, bank dapat memberikan bonus atas simpanan secara sukarela, *Insy Allah* barokah dengan memberikan manfaat bagi sesama.
- e. Tabungan Haji Amanah, adalah simpanan yang menggunakan prinsip bagi hasil (*Mudharabah*). Tabungan ini dapat mewujudkan niat dan langkah nasabah untuk menuju *Baitullah*. Tabungan ini dana nasabah dijamin aman, diikutkan dalam program penjamin pemerintah, bebas biaya administrasi bulanan, pendaftaran nomor porsi Siskohat didaftarkan setelah saldo rekening minimal Rp 25.000.000,-.
- f. Deposito Barokah, adalah simpanan berjangka dalam bentuk deposito dengan prinsip *Mudharabah Mutlaqah* dengan bagi hasil yang bersaing, aman, dan menentramkan. Tujuan dari produk ini yaitu memberikan kemudahan bagi nasabah dalam berinvestasi sesuai syariah, memanfaatkan dana dengan meinvestasikan secara produktif dalam bentuk pembiayaan kepada berbagai jenis usaha kecil dan menengah hingga tingkat koorporat dengan prinsip syariah. Deposito barokah dapat dijadikan sebagai agunan pembiayaan serta pencairan deposito sebelum jatuh tempo tidak dikenakan penalti.

2. Produk Pembiayaan

- a. Multiguna Syariah, adalah sebuah fasilitas pembiayaan yang diberikan Bank kepada nasabah yang mempunyai penghasilan tetap (*fix income*) dengan akad *Murabahah*.
- b. Produk Kafalah, adalah produk yang berupa bank garansi. Dimana produk ini berisi jaminan yang diberikan Bank kepada pihak ketiga (terjamin) untuk jangka waktu tertentu, jumlah tertentu dan keperluan tertentu, atas pemenuhan kewajiban nasabah (yang dijamin) kepada pihak ketiga dimaksud. Produk ini diperuntukkan bagi badan hukum dan lembaga-lembaga lainnya, yang bergerak di bidang jasa konstruksi, pengadaan barang dan jasa, jasa lainnya dan sektor usaha lain yang memenuhi syarat kelayakan.
- c. Emas iB Barokah, adalah fasilitas pembiayaan yang diberikan bank kepada nasabah berdasarkan kesepakatan, dimana nasabah menyerahkan secara fisik barang berharga berupa emas (baik lantakan maupun perhiasan), selanjutnya bank memberikan surat gadai sebagai jaminan. Produk ini bertujuan untuk memberikan solusi bagi nasabah yang membutuhkan dana jangka pendek untuk keperluan yang mendesak, dengan proses yang cepat dan mudah.
- d. Kepemilikan Logam Emas (KLE) iB Barokah, adalah sebuah fasilitas pembiayaan yang diberikan untuk membantu nasabah yang memiliki emas lantakan dengan cara mengangsur setiap bulan. Emas yang dibiayai berupa emas lantakan Antam maupun lokal 24 karat, jangka waktu pembiayaan minimal 2 tahun dan maksimal 5 tahun, angsuran tetap setiap bulannya hingga akhir jatuh tempo pembiayaan, uang muka ringan yaitu minimal 20% dari harga emas lantakan yang akan dibiayai bank, nilai pembiayaan emas

- dengan minimal berat 10 gram dan maksimal sebesar Rp 150.000.000 per nasabah, fasilitas pembayaran angsuran melalui *autodebet*, dan bebas biaya provisi dan asuransi.
- e. Umroh iB Maqbula, adalah sebuah produk pembiayaan kepada nasabah yang akan melakukan perjalanan umroh dengan angsuran tetap sampai dengan jangka waktu pembiayaan.
 - f. KPR iB Griya Barokah, merupakan produk yang ditujukan untuk nasabah yang mempunyai penghasilan tetap atau *fix income*. Uang muka ringan hanya 20% untuk rumah dengan tipe 70 M² kebawah dan 30% untuk rumah dengan tipe lebih dari 70 M², jangka waktu pembiayaan maksimal 15 tahun, biaya administrasi terjangkau, dan angsuran fleksibel disesuaikan dengan rencana pendapatan.
 - g. *Ijarah Muntahiyah Bit Tamlik* (IMBT), merupakan produk sewa yang diakhiri dengan pemindahan kepemilikan barang, sejenis perpaduan antara kontrak jual beli dan sewa atau lebih tepatnya akad sewa yang diakhiri dengan kepemilikan barang di tangan si penyewa. Memberikan fasilitas kepada nasabah yang membutuhkan manfaat atas barang (sewa) dengan pembayaran tangguh, dengan opsi memiliki dikemudian hari.
 - h. Pembiayaan Koperasi (PKOP & PKPA), PKOP adalah Pembiayaan kepada koperasi yang merupakan pembiayaan modal kerja dan atau pembiayaan investasi yang diberikan Bank kepada koperasi, baik koperasi primer maupun koperasi sekunder untuk memenuhi kebutuhan koperasi sebagai lembaga. PKPA adalah pembiayaan kepada koperasi untuk anggotanya yang

merupakan pembiayaan modal kerja yang diberikan bank kepada koperasi baik koperasi primer maupun koperasi sekunder untuk disalurkan kepada anggotanya dengan pola *Line facility* dan pencairan bertahap.

4.2 Gambaran Informan

Gambaran informan dalam penelitian ini adalah karyawan di Bank Jatim Syariah dan pengamat perbankan syariah. Total informan yang didapat berjumlah 3 orang. Ketiga informan sebagai narasumber yang akan membantu peneliti menjawab tujuan dari penelitian.

Penelitian ini mewawancarai karyawan di Bank Jatim Syariah dan pengamat perbankan syariah yang berlokasi di wilayah kota Surabaya dan Sidoarjo. Untuk informan karyawan di Bank Jatim Syariah berjumlah dua orang dan pengamat perbankan syariah 1 orang. Berikut hasil gambaran informan:

Tabel 4.2
Gambaran Informan

No.	Nama	Jenis Kelamin	Pekerjaan
1.	Amik Fatmanurvita	Wanita	Penyelia Pembiayaan Kantor Pusat
2.	Linda Hardiani Sukmana	Wanita	Pengembangan Produk dan Kebijakan Pembiayaan Syariah
3.	Djoko Subagyo	Pria	Dosen UIN Sunan Ampel Surabaya/Pengamat Perbankan

Sumber: Diolah oleh peneliti.

Informan pertama adalah Ibu Amik Fatmanurvita, berusia 39 tahun. Ibu Amik merupakan mahasiswi lulusan S1 Akuntansi Universitas Airlangga tahun 2001. Beliau memulai karir di Bank Jatim Konvensional mulai tahun 2002. Pada tahun 2007 ketika lahirnya Bank Jatim Syariah, Bu Amik mulai bekerja di Bank Jatim Syariah bagian Penyelia Pembiayaan Kantor Pusat hingga sekarang.

Informan kedua adalah Ibu Linda Hardiani Sukmana, berusia 23 tahun. Ibu Linda merupakan mahasiswi lulusan S1 Ekonomi Islam Universitas Airlangga tahun 2015. Ibu Linda mulai bergabung dengan Bank Jatim Syariah mulai Januari 2016 hingga sekarang. Beliau bekerja di bagian Pengembangan Produk dan Kebijakan Pembiayaan Syariah, Sub Divisi Pembiayaan, Divisi Bisnis Syariah.

Informan ketiga adalah Bapak Djoko Subagyo, berusia 61 tahun, dan berlatar belakang rumah di Perumahan Taman Jenggala Jl. Sudirman II/No. 5 Sidoarjo. Pada tahun 1980, beliau sarjana muda di Akademi Perbankan Indonesia Surabaya. Kemudian beliau melanjutkan S1 di STIE Artha Bodhi Iswara Surabaya pada tahun 1989. Tahun 1998, yang akrab dipanggil Bapak Djoko ini melanjutkan S2 di Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang Konsentrasi Akuntansi. Lalu tahun 2004, melanjutkan S3 di Program Pasca Sarjana Universitas Merdeka Malang Jurusan Ekonomi. Bapak Djoko pernah berkarir kurang lebih selama 30 Tahun di Bank Jatim mulai menjadi staff hingga menjadi pemimpin kantor cabang yang tersebar beberapa kota yang ada di Jawa Timur seperti Ngawi, Lumajang, dan Kediri. Beliau juga menjadi dosen di beberapa Universitas mulai tahun 1992 hingga sekarang. Untuk kali ini Bapak Joko merupakan Komisaris Utama PT. BPR Utomo Widodo di Ngawi dan Dosen Tetap UMSIDA / Komisaris BC Center Umsidadan Dosen Luar Biasa diUIN Sunan Ampel, STAIN Ponorogo dan Unmer Surabaya.

4.3 Hasil Wawancara Penelitian

Hasil wawancara penelitian ini akan menguraikan tentang berbagai temuan dari lapangan yaitu melalui wawancara pada informan yang telah dipilih. Hasil

wawancara kemudian ditranskrip kedalam lampiran yang berisi dialog antara peneliti dan informan.

4.3.1 Informan Pertama

Informan pertama adalah seorang Penyelia Pembiayaan Kantor Pusat Bank Jatim Syariah. Informan pertama memberikan penjelasan tentang semboyan untuk menyemangati karyawan Bank Jatim Syariah yaitu FASTER. FASTER merupakan singkatan dari *fatonah, amanah, siddiq, empati, result oriented*. Informan pertama juga menjelaskan mengenai tujuan, bank syariah ini memiliki tujuan jangka pendek *spin off* dan tujuan jangka panjang menjadi bank syariah pilihan masyarakat Jawa Timur. Informan pertama menyebutkan sebelas produk pembiayaan yang dimiliki oleh Bank Jatim Syariah, meliputi: gadai, keppres, KPR, pembiayaan pegawai, KUR, multiguna, umum investasi itu kaya modal kerja, umum investasi *linkage* PKPAPKOP, kepemilikan logam emas, talangan haji dan talangan umroh namun sekarang talangan haji sudah di *stop lending*. Informan pertama menyatakan pesaing Bank Jatim Syariah adalah bank-bank syariah maupun bank-bank konvensional yang tersebar diseluruh Jawa Timur. Informan pertama menjelaskan berbagai produk pembiayaan, sarana dan prasarana, strategi produk pembiayaan, analisis internal dan eksternal Bank Jatim Syariah, pelatihan sumber daya manusia Bank Jatim Syariah, sumber dana, dan mekanisme pengajuan pembiayaan.

Untuk triangulasi yang bertujuan membandingkan informasi tentang hal yang sama dan sudah diperoleh karyawan Bank Jatim Syariah dan pengamat perbankan syariah.

4.3.2 Informan Kedua

Informan kedua adalah seorang pengembangan produk dan kebijakan pembiayaan syariah, sub divisi pembiayaan, divisi bisnis syariah di Bank Jatim Syariah. Informan kedua menjelaskan bentuk produk pembiayaan yang diwajibkan untuk Bank Jatim Syariah dimana dananya itu sumbernya dari dana penprov. Produk pembiayaan ini merupakan pembiayaan yang khusus untuk masyarakat pada mikro kecil, namanya pembiayaan laguna, pembiayaan langsung berguna, baik di konven maupun syariahpun juga ada. Informan kedua juga menjelaskan jangka waktu pengembalian tergantung skim pembiayannya tapi hampir keseluruhan jangka waktu pengembalian *relative* pendek kecuali pembiayaan KPR *relative* panjang. Informan kedua juga menjelaskan media promosi sangat dibutuhkan bagi setiap perusahaan kepada masyarakat. Salah satu media promosi yang digunakan Bank Jatim Syariah adalah setiap minggu selalu mengadakan pameran di *Car Free Day* (CFD) Surabaya, selain itu juga mobil kas keliling pasar-pasar untuk mempermudah transaksi mereka khusus daerah seperti Gresik dan Madiun. Dan juga Bank Jatim Syariah mengatangi sekolah-sekolah Islam, pondok pesantren, dan komunitas Islam seperti NU dan Muhammadiyah. Informan kedua juga menjelaskan keunggulan atau perbedaannya produk Bank Jatim Syariah dengan bank syariah lainnya adalah *nisbah* bagi hasilnya lebih tinggi dan *marginnya* lebih rendah. Informan kedua juga menjelaskan mekanisme pengajuan pembiayaan, penyesuaian produk, sumber dana Bank Jatim Syariah, dan juga pelatihan untuk sumber daya manusia Bank Jatim Syariah

4.3.3 Informan Ketiga

Informan ketiga adalah mantan karyawan Bank Jatim kurang lebih selama 30 Tahun. Dari hasil wawancara, beliau menjelaskan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh Bank Jatim Syariah. Menurut beliau Bank Jatim Syariah hanya memiliki satu kekuatan yaitu bank milik pemerintah daerah Jawa Timur, mulai dari nasabah berasal dari karyawan pegawai negeri, proyek-proyek pemerintah, hingga modal Bank Jatim Syariah semua berasal dari pemerintah daerah. Informan ketiga menjelaskan kekurangan Bank Jatim Syariah adalah bank Jatim Syariah masih menjadi *follower* dari bank-bank pesaing lainnya, belum bisa menjadi *leader* dari bank-bank lainnya. Informan ketiga juga menjelaskan harga untuk setiap produk Bank Jatim Syariah masih mahal dibandingkan dengan bank lain. Informan ketiga mengatakan pula ekonomi Islam itu dikatakan Islam apabila *costnya low cost, high quality, excellent services*. Beliau menjelaskan pula kunci-kunci sukses dalam mencapai tujuan yakni dengan yang bisa mewujudkan visi dan misi, manajemen yang agresif dan berhati-hati, SDM yang bisa mengendalikan sumber daya maupun proses sehingga menghasilkan suatu output yang sangat bagus, dan SDM yang *acceptable* dengan perubahan lingkungan. Informan ketiga mengatakan juga dalam melihat suatu ancaman atau peluang dapat dilihat dari dua aspek yaitu perusahaan dan produk. Beliau mengatakan dalam pasar, yang pertama ada perusahaan yang terkenal tapi produknya tidak terkenal di masyarakat dan ada perusahaan yang tidak terkenal tapi produknya sangat terkenal di masyarakat. Dari kedua aspek ini beliau menyampaikan bahwa ini yang sering terjadi di pasar. Bank Jatim Syariah ini

termasuk dalam perusahaan yang terkenal tapi produknya belum terkenal di masyarakat. Nah ini perlu diperkenalkan kepada masyarakat agar masyarakat lebih tau produk-produk yang dimiliki oleh Bank Jatim Syariah. Kemudian informan pertama juga mengatakan peluang Bank jati Syariah yakni bank milik pemerintahan daerah. Dari peluang tersebut Bank Jatim Syariah memiliki daya dorong dan akan selalu di bela oleh pemerintah daerah. Informan ketiga menyampaikan juga ancaman Bank Jatim Syariah meliputi pesaing bank-bank syariah maupun konvensional, apabila dana pemerintah daerah ditarik kembali oleh pemerintah daerah, dan tujuan Bank Jatim Syariah yaitu *spin off* menjadi suatu ancaman. Informan ketiga menyampaikan jika Bank Jatim Syariah *spin off*, maka akan menjadi masalah baru. Dimana manajemen yang baru atau direksi yang baru tidak dapat mengambil keputusan yang berani jika keputusan tersebut memiliki risiko yang tinggi. Jadi dengan *spin off* bukan merupakan suatu kekuatan melainkan ancaman karena direksi yang baru belum teruji untuk menghadapi risiko yang ada di pasar dan keputusan yang diambil akan lambat.

4.4 Analisis dan Pembahasan

Bank Jatim Unit Usaha Syariah atau Bank Jatim Syariah (BJS) melakukan pendirian Unit Usaha Syariah pada tanggal 4 April 2007 serta Pembukaan Kantor Cabang Syariah dan Anggota Dewan Pengawas Syariah serta Surat Bank Indonesia tanggal 24 Juli 2007. Operasional BJS diresmikan pada hari Selasa tanggal 21 Agustus 2007 bertepatan dengan tanggal 8 Syaban 1428 H. Sepanjang tahun 2014, BJS telah menambah sejumlah jaringan kantor baru, yaitu 2 Kantor Cabang di Kediri dan Malang; 2 Kantor Cabang Pembantu di Madiun dan

Jember. Selain itu dalam tahun 2014 terdapat penambahan jaringan berupa peningkatan status Cabang Pembantu Gresik dan Madiun sebagai Kantor Cabang; 5 Kantor Cabang Pembantu di Blitar, Jombang, Surabaya Utara, Surabaya Barat dan Surabaya Timur; penambahan 50 Kantor Layanan Syariah dan 6 ATM. Dengan ekspansi jaringan tersebut, akhir tahun 2014 BJS memiliki 5 (lima) Kantor Cabang, 10 (sepuluh) Kantor Cabang Pembantu, 97 Kantor Layanan Syariah dan 6 ATM.

Mengenai Bank Jatim Syariah, penelitian ini membahas tentang strategi produk pembiayaan Unit Usaha Syariah Bank Jatim dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Seperti yang kita ketahui strategi produk sangat penting untuk meningkatkan jumlah nasabah pada perbankan syariah. Dengan adanya strategi produk pada perbankan syariah menunjukkan adanya inovasi-inovasi terbaru yang berguna untuk menjadi daya tarik nasabah khususnya untuk menarik nasabah baru.

4.4.1 Visi dan Misi

Bank Jatim Syariah mempunyai visi yaitu:

“Menjadi bank yang sehat berkembang secara wajar serta memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional”.

Dengan visi tersebut dibentuklah misi untuk mencapai visi yang telah dibentuk, yaitu:

“Mendorong pertumbuhan ekonomi daerah serta ikut mengembangkan usaha kecil dan menengah serta memperoleh laba optimal”.

Selain adanya visi dan misi untuk mencapai tujuan, Bank Jatim Syariah juga memiliki semboyan untuk menyemangati pegawainya:

“...Bank Jatim Syariah mempunyai semboyan FASTER untuk menyemangati pegawainya dimana FASTER singkatan dari Fatonah yang artinya bersikap bijaksana dan cerdas, selanjutnya amanah yang artinya berperilaku jujur dan dapat dipercaya, lalu siddiq menjalankan nilai-nilai kebenaran, kemudian tabligh yang artinya menyampaikan pengetahuan dan keterampilan yang inovatif, terus empati yakni mengambil perspektif orang lain dengan simpatik dan memberi solusi dan yang terakhir result oriented yaitu ulet dalam berikhtiar dan doa untuk mencapai hasil yang optimal dan barokah...”

Informan pertama menyampaikan dalam menyemangati para karyawan Bank Jatim Syariah memiliki semboyan yaitu FASTER. FASTER ini merupakan singkatan dari *fatonah*, *amanah*, *siddiq*, *tabligh*, *empati*, dan *result oriented*. *Fatonah* artinya bersikap bijaksana dan cerdas. *Amanah* artinya berperilaku jujur dan dapat dipercaya. *Siddiq* artinya menjalankan nilai-nilai kebenaran. *Tabligh* artinya menyampaikan pengetahuan dan keterampilan yang inovatif. *Empati* adalah mengambil perspektif orang lain dengan simpatik dan memberi solusi. Dan terakhir *result oriented* adalah ulet dalam berikhtiar dan berdoa untuk mencapai hasil yang optimal dan *barokah*.

4.4.2 Tujuan Bank Jatim Syariah

Tujuan jangka pendek yang telah ditetapkan Bank Jatim Syariah adalah sesuai dan mengacu pada visi dan misi, berikut penjelasan informan pertama:

“...Untuk jangka waktu terdekat, tujuan BJS adalah Spin off setelah itu tujuan kami adalah menjadi Bank Syariah pilihan masyarakat Jawa Timur...”

Informan pertama menyatakan bahwa Bank Jatim Syariah memiliki tujuan jangka panjang maupun jangka pendek. Untuk jangka waktu terdekat Bank Jatim

Syariah bertujuan untuk *spin off* dari bank induknya yaitu Bank Jatim konvensional. Setelah itu Bank Jatim Syariah memiliki tujuan jangka panjang yaitu menjadi Bank Syariah pilihan masyarakat Jawa Timur. Dari tujuan jangka pendek Bank Jatim Syariah informan ketiga berpendapat ini akan menjadi ancaman bagi direksi, berikut penjelasan informan ketiga:

“...Spin off bukan merupakan tujuan utama, spin offnya itu juga malah bahaya jugaa, karena apa? Keputusannya masih direksi baru dan belum tentu berani mengambil keputusan yang memiliki risiko yang tinggi. Jadi dengan spin off itu bukan merupakan sesuatu kekuatan, justru kelemahan karena direksi yang baru belum teruji untuk menghadapi risiko yang ada dipasar, dia pasti akan tanya dan keputusannya akan lambat...”

Informan ketiga juga menyatakan tujuan utama *spin off* Bank Jatim Syariah ini menjadi ancaman bagi Bank Jatim Syariah. Dengan *spin off* bukan merupakan sesuatu kekuatan bagi Bank Jatim Syariah melainkan menjadi ancaman baru karena direksi yang baru belum teruji untuk menghadapi risiko tinggi yang ada di pasar dan pula pengambilan keutusan yang dilakukan direksi akan lambat.

Untuk menentukan tujuan Bank Jatim Syariah menggunakan pendekatan *top-down*, seperti yang disampaikan oleh key informan:

“...Kalau kita sih biasanya top-down, dari atas, manajemen mintanya apa baru kita yang njabarin, divisi bisnisnya yang menjabarkan. Kecuali kalau kita yang bottom-up gitu, kita yang menentukan. Tapiikan kebanyakan dari manajemen menentukan. Bisnisnya kita mau yang ke retail aja, UMKM, koprasi, kalau penentuan kaya gitu sih dari manajemen. Modelnya top-down...”

Informan pertama mengatakan juga Bank Jatim Syariah menggunakan pendekatan *top-down*, mulai dari manajemen memerintahkan divisi untuk

menjabarkan apa yang diinginkan oleh manajemen. Bisnis yang diinginkan oleh Bank Jatim Syariah hanya berupa retail, UMKM, dan koperasi.

UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah (selanjutnya ditulis UUPS). Menurut Pasal 1 angka 10 UUPS yang dimaksud dengan UUS adalah “Unit kerja dari kantor pusat Bank Umum Konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor atau unit yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan Prinsip Syariah, atau unit kerja di kantor cabang dari suatu bank yang berkedudukan di luar negeri yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor cabang pembantu syariah dan/atau unit syariah. Hal ini ditegaskan dalam Pasal 68 ayat 1 UUPS yang menyatakan: “Dalam hal Bank Umum Konvensional memiliki UUS yang nilai asetnya telah mencapai paling sedikit 50% (lima puluh persen) dari total nilai aset bank induknya atau 15 (lima belas) tahun sejak berlakunya Undang-Undang ini, maka Bank Umum Konvensional dimaksud wajib melakukan Pemisahan UUS tersebut menjadi Bank Umum Syariah.” Berdasarkan ketentuan di atas, dapat dipahami bahwa bank umum konvensional selaku Bank Jatim Konvensional diwajibkan melakukan pemisahan (*spin-off*) UUS yang dimilikinya menjadi Bank Umum Syariah yakni Bank Jatim Syariah apabila nilai asetnya telah mencapai minimal 50 persen dari total nilai aset bank induknya atau telah beroperasi selama 15 tahun semenjak berlakunya UU perbankan syariah ini.

4.4.3 Analisis Internal dan Eksternal Bank Jatim Syariah

Sebelum menganalisis internal dan eksternal Bank Jatim Syariah, tentunya harus mengetahui apa saja produk pembiayaan yang dimiliki oleh Bank Jatim

Syariah. Bank Jatim Syariah memiliki sebelas produk pembiayaan, berikut adalah penjelasan informan pertama mengenai produk-produk pembiayaan yang dimiliki oleh Bank Jatim Syariah:

“...Ada sebelasskim pembiayaan di Bank Jatim Syariah mulai dari gadai, keppres, KPR, pembiayaan pegawai, KUR, Multiguna, Umum investasi itu kaya modal kerja, umum investasi linkage PKPAPKOP, kepemilikan logam emas, talangan haji dan talangan umroh namun sekarang talangan haji sudah di stop lending...”

Informan pertama mengatakan Bank Jatim Syariah memiliki sebelas skim pembiayaan, meliputi gadai, keppers, pembiayaan KPR, pembiayaan KUR, multiguna, pembiayaan umum investasi, umu investasi *linkage*, kepemilikan logam emas, talangan hahi dan talangan umroh. Tetapi untuk talangan haji sekarang sudah di *stop lending*.

Proses perumusan strategi diperlukan analisis internal dan eksternal untuk mengetahui apa saja kelebihan dan kekurangan internal, dan apa saja peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal organisasi/perusahaan. Dalam hal ini analisis internal organisasi Bank Jatim Syariah melakukan analisis internal dengan cara sebagai berikut:

“...Laporan keuangannya itu, pasti kita minta laporan keuangannya untuk.. bisanya kalau yang udah besar kalau masih industri-industri kecil biasanya nanya yang omsetnya sehari berapa gitu. Kalau perusahaan besar sih pakai laporan keuangan sama kita ada toolsnya sendiri buat melakukan analisisnya, dari laporan keuangannya itu dilihat rasio-rasionya apa saja...”

Informan pertama mengatakan juga bahwa menganalisis internal suatu perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangannya, dikhususkan untuk perusahaan/industri besar. Berbeda halnya dengan industri kecil menganalisa internalnya dengan menanyakan kepada pemilik berapa omzetnya

perhari. Kesamaan informasi ditemukan dari informan pertama dan informan kedua bahwa untuk menganalisis internal dilihat dari laporan keuangannya. Selain itu juga ada tambahan dari informan kedua bahwa selain laporan keuangan tetapi dilihat dari aspek 5Cnya, berikut penjelasan informan kedua:

“...Pertama, untuk modal kerja biasanya harus perusahaan produktif baik industri primer maupun industri sekunder. Terus yang kedua itu, kalau persyaratan itu biasanya itu kalau.. ada sendiri sih kalau badan usaha itu sudah berdiri selama beberapa tahun kayak gitu. Ada.. terus juga dilihat dari aspek 5Cnya. Jadi kalau gimana laporan keuangannya, gimana NPFnya untuk badan usaha sih kayak gitu. Tapi kalau untuk industri langsung itu... ee kita cuma lihat dari laporan keuangan sama kelayakan usahanya, itu ada banyak seperti itu nanti...”

Sebagai tambahan, analisa internal Bank Jatim Syariah masih dalam tahap pengembangan produk dimana produk-produk Bank Jatim Syariah yang sudah ada di evaluasi kembali, dilihat apa yang masih perlu diperbaiki kemudian di modifikasi untuk menarik nasabah, seperti penjelasan informan pertama sebagai berikut:

“...Strateginya kalau diinternal kita, masih evaluasi produk-produk yang ada, terus juga kita kembangkan, kalau produk yang ada kita evaluasi lalu dikembangkan. Kalau untuk produk baru, biasanya kita dari pasar sih, pasar mintanya masyarakat, kebutuhannya masyarakat apa, terus juga selain itu kita juga kan banknya ini ya BPD, kita juga ada program-program dari pemerintah, nah program-program pemerintah itu biasanya kita lebih unggul dari bank-bank pesaing...”

Sedangkan dalam analisis eksternal produk-produk Bank Jatim Syariah dilakukan dengan mengikuti produk-produk bank syariah pesaing, berikut penjelasan informan pertama:

“...Kalau kita sih tiap produk-produknya kita juga masih melihat ke bank-bank pesaing, kadang-kadang kita cari info ini produk nya mereka apa. Kadang-kadang juga dapat, kalau kita sendiri mencari sendiri dari bank lain buat bensmac juga kita cari info buat produk-produknya. Kalau produk mereka, dan kita punya produk seperti mereka, kekurangan

diproduk kita apa, mungkin juga kadang-kadang mereka menyampaikan di bank ini itu ada persyaratan begini-begini yang mudah dari kita itu juga bisa kita akomidir juga...”

Informan pertama menyampaikan juga analisa eksternal yang dilakukan adalah produk-produk yang dimiliki Bank Jatim Syariah masih melihat dari bank-bank syariah pesaing. Manajemen biasanya mencari informasi mengenai produk-produk bank pesaing yang laris dipasaran kemudian di amati, di tiru, dan di modifikasi oleh Bank Jatim Syariah.

4.4.3.1 Kekuatan Bank Jatim Syariah

Strengths (kekuatan) adalah kekuatan-kekuatan yang dimiliki dan ada di organisasi atau perusahaan dan andal untuk didayagunakan agar organisasi atau perusahaan dapat tumbuh dan berkembang serta menang bersaing. Kekuatan suatu perusahaan dapat dilihat pula dari perbedaannya keunggulannya dengan perusahaan lain. Perbedaannya Bank Jatim Syariah dengan bank lainnya adalah:

“..Ada, bedanya dari cara pengemasan dan pricing. Selain itu perbedaannya se dari kecepatan layanannya...”

Informan pertama menjelaskan perbedaan antara Bank Jatim Syariah dengan bank syariah lainnya adalah dari cara pengemasan produk pembiannya, *pricing*, dan kecepatan layanannya. Kemasan merupakan pembungkusan suatu produk. dalam dunia perbankan kemasan lebih diartikan kepada pemberian pelayanan atau jasa kepada para nasabah disamping juga sebagai pembungkus untuk beberapa jenis jasanya seperti buku tabungan, cek, bilyet giro, atau kartu kredit. Jadi cara pengemasan produk suatu perbankan dapat dirasakan dari kecepatan layanannya. Selain dari cara pengemasan produk dan kecepatan layanan, *pricing* merupakan salah satu perbedaan yang dimiliki oleh Bank Jatim

Syariah. Kesamaan informasi ditemukan antara informan pertama dan informan kedua. Informan kedua menjelaskan kecepatan layanan yang dimiliki oleh Bank Jatim Syariah, berikut penjelasannya:

“...BJS layanan cepat.. salah satunya wujudnya kita memfasilitasi nasabah dengan adanya E banking ada mobile banking, internet banking, sms banking dan atm tersebar dimana-mana. Bahkan bisa free tarik tunai di merchant prima dan bersama. Trus ada juga EDC kartu debit, kartu flash buat di tol juga ada...”

Informan kedua menjelaskan kecepatan layanan Bank Jatim Syariah dibuktikan dengan fasilitas nasabah, seperti: *e-banking, mobile banking, internet banking, sms banking*, ATM tersebar di seluruh daerah Jawa Timur dan *free* tarik tunai di *merchant* yang berlogo prima dan ATM bersama, EDC kartu debit, serta kartu *flash*.

Informan kedua menyampaikan keunggulan Bank Jatim Syariah dengan bank-bank syariah lainnya adalah dari segi *nisbah* sama *margin/pricing*-nya:

“...Kalau dari itu, memang dari segi keunggulan sih, insyaAllah nisbah sama marginnya itu biasanya kalau di banchmark dari bank lain itu lebih murah, itu. Terus juga contohnya kalau untuk pembiayaan. Kalau untuk funding, kalau untuk funding itu jadi produk tabungan Kami itu bebas tarik tunai di ATM manpun, dan juga biaya administrasinya itu insyaAllah paling murah cuman 5 ribu, terus juga kalau mudharabah, kalau bagi hasil dari bank Jatim gak sampai 5 ribu ya bebas administrasi, cuma biaya ATM aja...”

Informan kedua menambahkan yakni Bank Jatim Syariah memiliki keunggulan dari segi *margin/nisbah*nya lebih murah dibandingkan dengan bank-bank syariah lainnya. Tetapi pendapat yang berbeda didapatkan dari informan ketiga. Informan ketiga mengatakan bahwa biaya nya masih mahal. Berikut pendapat informan ketiga:

“...Cuma sekarang pertanyaannya murah apa enggak costnya itu. Kan masih mahal karena apa karena didukung dengan sumber dana mahal. Nah supaya bisa didukung dengan sumber dana murah yaa itu tadi menggunakan apa tadi yang saya katakan sensitivitas daripada spiritualitas. Kalau itu digerakkan baru orang sadar saya harus mendukung bank syariah...”

Informan ketiga berpendapat berbeda dengan informan pertama dan informan kedua. Informan ketiga menjelaskan bahwa biaya untuk merasakan produk-produk pembiayaan bank syariah masih mahal. Jika menginginkan produk-produk bank syariah digunakan oleh banyak masyarakat muslim, informan ketiga mengatakan bahwa harus menggunakan sensitivitas daripada spiritualitasnya.

Jika dilihat dari cara pengemasan, *pricing* dan kecepatan layanan dapat dirasakan langsung oleh nasabah Bank Jatim Syariah. Kekuatan Bank Jatim Syariah yang paling menonjol yakni Bank Jatim Syariah menyalurkan dana murah untuk UMKM, seperti yang disampaikan olehinforman pertama:

“...BJS sudah bekerja sama dengan PEMPROV Jatim untuk menyalurkan dana murah ke seluruh UMKM di Jawa Timur...”

Informan pertama menjelaskan Bank Jatim Syariah bekerjasama langsung dengan pemerintahan daerah Jawa Timur untuk menyalurkan dana murah. Bentuk produk pembiayaan dana murah ini merupakan produk pembiayaan yang diwajibkan untuk Bank Jatim Syariah berbentuk pembiayaan laguna (pembiayaan langsung berguna), seperti yang dijelaskan olehinforman pertama:

“...Ooo jelas ada mbak, seperti pembiayaan langsung berguna atau biasa disebut pembiayaan laguna. Jadi.. itu pembiayaan untuk sektor industri primer dana penprov. Ada satu lagi namanya Linkage BPRS. Untuk persyaratannya kedua produk itu hampir sama mbak, jangka waktunya 2 tahun, sektor ekonomi industri primer dan maksimal pembiayaan total 50 juta...”

Informan pertama menjelaskan bahwa Bank Jatim Syariah bertugas untuk menyalurkan dana murah ke seluruh masyarakat mikro kecil khususnya daerah Jawa Timur. Salah satu produk pembiayaan yang diwajibkan untuk Bank Jatim Syariah dari pemerintahan daerah ini berupa produk pembiayaan laguna (pembiayaan langsung berguna). Produk pembiayaan ini dapat digunakan untuk masyarakat mikro kecil yang ingin usaha dengan maksimal pembiayaan total lima puluh juta rupiah.

Dari penejelasaninforman pertama terdapat kesamaan informasi dengan informan kedua, yakni Bank Jatim Syariah memiliki produk pembiayaan yang dimana produk tersebut dananya dari dana Pemerintah Provinsi (PEMPROV) Jawa Timur yang disebut pembiayaan laguna, berikut penjelasan informan kedua:

“...Jadi kalau di Bank Jatim Syariah itu kan ada salah satu produk pembiayaan dimana dananya itu sumbernya dari dana penprov, ee baru insyaAllah baru diluncurkan mulai.... dalam waktu dekat kemarin mungkin.. mungkin insyaaAllah bulan Mei jadi itu dia tuh pembiayaan yang khusus untuk, untuk masyarakat eee pada mikro kecil, namanya itu laguna, kredit langsung eh pembiayaan langsung berguna, baik di konven maupun syariahpun juga ada, jadi kalo untuk pembiayaan tersebut itu ada plafon maksimalnya yaitu 50 juta...”

Informan kedua menjelaskan juga bahwa Bank Jatim Syariah memiliki satu produk pembiayaan dimana sumber dananya berasal dari dana pemerintahan daerah. Sama seperti yang dijelaskan oleh informan pertama, yakni pembiayaan langsung berguna (laguna) dengan plafon maksimal lima puluh juta rupiah dan hanya dapat digunakan untuk masyarakat mikro kecil.

Informan ketiga mengatakan juga bahwa kekuatan Bank Jatim Syariah adalah bank miliknya pemerintah, berikut penjelasan dari informan ketiga:

“...Cuma satu dia miliknya pemda. Berarti dia mempunyai daya dorong dan dia akandi bela oleh pemda oleh pemerintah pasti begitu yaa itu aja, nggak ada kekuatan apa. dia apakah karyawannya lebih pintar dari bank lain. Belum tentu. Walaupun karyawannya lebih pintar tapi manajemennya tidak agresif. Ngerti?Manajemennya tidak agresif, siapa itu manajemen komisaris, both of comisarist, both of director kemudian supporting system.Itu manajemene, artinya ini yang mengambil keputusan, siapa yang mengambil keputusannya yang nomor satu adalah both of comisarist dan both of director, dua.Terus kemudian voting group. Jadi orang-orang yang memberikan sumbangan untuk pengambilan keputusan...” “...“Ohh kekuatan, itu termasuk kekuatan.Tinggal dapat dukungan nggak dari pemerintah.Pemerintah ndukung nggak.tapi biasanya ya mestinya mendukung. Terus yang kedua ada enggak kebanggaan rakyat jawa timur terhadap bank jatim.Nah itu culture budaya, nah bisa enggak dia mengungkit budaya. Kebumian barangkali digerakkan apakah orang indonesia cinta produksi indonesia sendiri, itu. Itu termasuk culture budaya.Mengungkit budaya sensitifitas itu banyak, yang paling kuat Cuma satu, spiritualitas.Spiritualitas, terus nationlity yakan. Baru kemudian culture budaya yang lain, budaya lokal, ngono lho, ya.apa kamu itu...”

Informan ketiga menjelaskan hal sama keunggulan Bank Jatim Syariah adalah bank milik pemerintah daerah. Bank Jatim Syariah akan selalu didukung dan dibiayai oleh pemerintahan daerah khususnya Jawa Timur kemudian diperlukan adanya kebanggaan ratyat Jawa Timur terhadap Bank Jatim sendiri.

Seperti yang dijelaskan dari ketiga informan Bank Jatim Syariah yang bekerja sama langsung dengan pemerintah daerah Jawa Timur. Untuk sumber dana Bank jatim Syariah masih sama dengan bank-bank lainnya. Hanya yang membedakannya Bank Jatim Syariah mendapatkan sumber dana dari pemerintah daerah Jawa Timur, seperti yang dijelaskan oleh informan kedua:

“...Kalau sumber dana sih pasti setiap bank dari DPK ya, produk tabungan, giro, maupun deposito, cuman kalau di Bank Jatim Syariah sendiri ada beberapa dana yang jadi dari instansi, jadi kaya penprov, kalau mungkin dispesifikan ya, tapi ya sama dari DPK, dari deposito, giro, tabungan...” “...Ya itu tadi, sebenarnya dari KEMENAG juga, dari DPK juga cuman DPK dari instansi-instansi karna perseorangan gitu aja sih...”

Ditemukan kesamaan informasi dengan informan pertama, informan pertama juga mengatakan demikian. Berikut penjelasan informan pertama:

“...BJS mendapatkan dana dari modal, kemudian dana pihak kedua, dana pihak ketiga, pinjaman lembaga pemerintah maupun non pemerintah...”

Informan pertama juga mengatakan Bank Jatim syariah mendapatkan sumber dana berasal dari modal, kedua dana pihak kedua, dana pihak ketiga, dan pemerintah daerah maupun non pemerintah. Untuk mendapatkan sumber dana ini diperlukan adanya koordinasi yang tepat antara manajer dan karyawan.

Koordinasi yang dilakukan oleh manajer kepada seluruh karyawan, ini merupakan suatu kekuatan Bank Jatim Syariah. Oleh karena itu Bank Jatim Syariah dalam melakukan koordinasi kepada karyawan dengan baik, berikut jawab informan pertama:

“...Pelatihan product knowledge, sosialisasi BPP produk, sharing knowledge mengenai analisis pembiayaan, dan lain sebagainya...”“...Kalau dibank itukan kita biasanya ada RBB, Rencana Bisnis Bank. Nah yang jadi parameteranya dari rencana bisnisnya itu, nanti dilihat sudah tercapainya berapa persen...”

Informan pertama mengatakan bahwa koordinasi antara manajer dengan karyawan dengan bergai pelatihan salah satunya dengan pelatihan *product knowledge*, sosialisasi BPP produk, *sharing knowledge* mengenai analisis pembiayaan, dan masih banyak lagi. Selain itu biasanya Bank Jatim Syariah menggunakan RBB (Rencana Bisnis Bank) untuk mengukur bisnis yang ingin di capai.

Untuk menumbuhkan koordinasi yang baik, perlu adanya pelatihan khusus untuk memenuhi standar kelayakan karyawan Bank Jatim Syariah yakni dengan

pelatihan untuk setiap karyawannya, tentunya Bank Jatim Syariah melakukan pelatihan rutin untuk setiap karyawannya, seperti yang di sampaikan dengan informan kedua:

“...Oh iya jelas! Sangat! Untuk.. sering banget itu untuk melakukan pelatihan-pelatihan, jadi apalagi untuk pegawai baru itu masa pendidikannya, jadi Kita bener-bener di.. nilai di screening banget, ee 3 bulan eh 3 kali seminar sama 6 kali tugas dan masih banyak lain, pelatihan-pelatihan lainnya lagi...”

Informan kedua menambahkan bahwa Bank Jatim Syariah sering mengadakan pelatihan-pelatihan untuk setiap karyawannya. Pegawai baru Bank Jatim Syariah memiliki masa pendidikan yang dinilai dari berbagai aspek dan di *screening* dengan tiga kali seminar, enam kali tugas dan pelatihan-pelatihan lainnya.

Kunci kesuksesan suatu perusahaan terdapat dalam sumber daya manusia yang ada, jadi strategi yang dilakukan Bank Jatim Syariah sudah tepat. Seperti yang disampaikan oleh informan ketiga mengenai faktor-faktor sukses:

“...Key succsess factor ngerti nggak? Faktor-faktor sukses?jadi faktor kunci keberhasilan, ada tips sukses faktor yang bisa yang bisa mee apa namanya itu, yang bisa mewujudkan visi dan misi, suatu contoh opportunity nya, memang jelas. Terus kemudian setelah itu manajemennya memang agresif.Yaa agresif dan berhati-hati, terus kemudian SDMnya memang canggih-canggih.SDMnya canggih memang. Terus kemudian ada SDM yang bisa mengendalikan sumber daya maupun proses sehingga menghasilkan suatu output yang sangat bagus, seperti itu, dan SDMnya memang bisa acceptable dengan perubahan lingkungan. Itu key succses factor apa yang bisa menyebabkan. Nah apabila tidak bisa diwujudkan berarti kekurangan key succses factor, kegagalan dalam membaca lingkungan, perubahan lingkungan, opportunity, terus kemudian penempatan SDM tidak cocok, atau SDMnya under grading, termasuk apa namanya itu yaa termasuk manajemennya tidak fleksibel. Itu juga itu, adaptasinya ndak bisa. Sekarang satu contoh orang ahli akuntansi dijadikan manajer, nggak bisa nggak bisa sukses karena taunya dia debet kredit analisanya barang mati yang sudah terjadi. Sedangkan seorang manajer itu membidik suatu peluang, peluang itu selalu dinamis.nah

selalu ada sesuatu suatu apa exchange strategi, kondisi ini tidak bisa ini kondisi ini selalu ada pilihan-pilihan berkembang. Nah, ketika memilih eee memilih suatu perubahan-perubahan lingkungan itu harus tepat dan cepat. Dikatakan tepat itu tidak boleh salah pilih, cepat memang saat itu lagi lagi on booming dari sisi opportunity. Opportunity ini sedang bagus-bagusnya, jangan sudah bagus-bagusnya orang lain sudah ngambil, kalah strategi. Jadi sudah bisa memprediksi masa yang akan datang itu yang penting...”

Informan ketiga mengatakan bahwa kunci sukses suatu bank dapat dilihat dari dapat mewujudkan visi dan misi bank itu sendiri, selanjutnya manajemennya yang agresif dan berhati-hati ketika mengambil keputusan, dan kemudian sumber daya manusianya yang berkompeten. Lalu manajemen yang bisa mengendalikan sumber daya maupun proses sehingga menghasilkan suatu *output* yang sangat bagus dan sumber daya manusianya memang bisa *acceptable* dengan perubahan lingkungan. Jika diambil kesimpulan dari informan pertama, kedua maupun ketiga bahwa Bank Jatim Syariah sangat memperhatikan sumber daya manusianya untuk memajukan Bank Jatim Syariah.

Dari keseluruhan kekuatan yang ada dapat ditarik kesimpulan bahwa, pertama, Bank Jatim Syariah memiliki kecepatan layanan yang cepat. Kedua, produk pembiayaan dengan *margin/nisbah* yang lebih murah. Ketiga, Bank Jatim Syariah menyalurkan dana murah untuk UMKM. Keempat, Bank Jatim Syariah merupakan bank milik pemerintah daerah Jawa Timur. Kelima, Bank Jatim Syariah mendapatkan sumber dana dari pemerintah daerah Jawa Timur. Dan keenam, Bank Jatim Syariah memiliki koordinasi yang baik antara manajer dan karyawan. Dapat dilihat dari tabel 4.3 hasil pencocokan data analisa internal kekuatan Bank Jatim Syariah:

Tabel 4.3
Pencocokan Data Analisis Internal Kekuatan Bank Jatim Syariah

No.	Kekuatan	Informan I	Informan II	Informan III	Hasil
1.	Bank Jatim Syariah memiliki kecepatan layanan yang cepat	<i>"...Ada, bedanya dari cara pengemasan dan pricing. Selain itu perbedaannya se dari kecepatan layanan..."</i>	<i>"...BJS layanan cepat.. salah satunya wujudnya kita memfasilitasi nasabah dengan adanya E banking ada mobile banking, internet banking, sms banking dan atm tersebar dimana-mana. Bahkan bisa free tarik tunai di merchant prima dan bersama. Trus ada juga EDC kartu debit, kartu flash buat di tol juga ada..."</i>	-	Bank Jatim Syariah memiliki kecepatan layanan yang cepat
2.	Produk pembiayaan dengan margin/nisbah yang lebih murah	<i>"...Ada, bedanya dari cara pengemasan dan pricing. Selain itu perbedaannya se dari kecepatan layanan..."</i>	<i>"...Kalau dari itu, memang dari segi keunggulan sih, insyaAllah nisbah sama marginnya itu biasanya kalau di banchmark dari bank lain itu lebih murah, itu..."</i>	<i>"...Cuma sekarang pertanyaannya murah apa enggak costnya itu. Kan masih mahal karena apa karena didukung dengan sumber dana mahal..."</i>	Produk pembiayaan dengan margin/nisbah yang lebih murah
3.	Bank Jatim Syariah menyalurkan dana murah untuk UMKM berbentuk produk pembiayaan laguna (pembiayaan langsung berguna)	<i>"...BJS sudah bekerja sama dengan PEMPROVJatim untuk menyalurkan dana murah ke seluruh UMKM di Jawa Timur..."</i>	<i>"...Ooo jelas ada mbak, seperti pembiayaan langsung berguna atau biasa disebut pembiayaan laguna. Jadi.. itu pembiayaan untuk sektor industri primer dana penprov..."</i>	-	Bank Jatim Syariah menyalurkan dana murah untuk UMKM berbentuk produk pembiayaan laguna (pembiayaan langsung berguna)
4.	Bank Jatim Syariah	<i>"...BJS sudah bekerja sama</i>	-	<i>"...Cuma satu dia miliknya</i>	Bank Jatim Syariah merupakan bank

No.	Kekuatan	Informan I	Informan II	Informan III	Hasil
	merupakan bank milik pemerintah daerah Jawa Timur.	<i>dengan PEMPROV Jatim untuk menyalurkan dana murah ke seluruh UMKM di Jawa Timur...</i>		<i>pemda. Berarti dia mempunyai daya dorong dan dia akandi bela oleh pemda oleh pemerintah pasti begitu yaa itu aja...</i>	milik pemerintah daerah Jawa Timur.
5.	Bank Jatim Syariah mendapatkan sumber dana dari pemerintah daerah Jawa Timur.	<i>"...BJS mendapatkan dana dari modal, kemudian dana pihak kedua, dana pihak ketiga, pinjaman lembaga pemerintah maupun non pemerintah..."</i>	<i>"...Kalau sumber dana sih pasti setiap bank dari DPK ya, produk tabungan, giro, maupun deposito, cuman kalau di Bank Jatim Syariah sendiri ada beberapa dana yang jadi dari instansi, jadi kaya penprov, kalau mungkin dispesifikan ya, tapi ya sama dari DPK, dari deposito, giro, tabungan..."</i>	-	Bank Jatim Syariah mendapatkan sumber dana dari pemerintah daerah Jawa Timur.
6.	Bank Jatim Syariah memiliki koordinasi yang baik antara manajer dengan karyawan	<i>"...Pelatihan product knowledge, sosialisasi BPP produk, sharing knowledge mengenai analisis pembiayaan, dan lain sebagainya..."</i> <i>"... Kalau dibank itukan kita biasanya ada RBB, Rencana Bisnis Bank. Nah yang jadi parameternya dari rencana bisnisnya itu, nanti dilihat sudah tercapainya berapa persen..."</i>	<i>"...Oh iya jelas! Sangat! Untuk.. sering banget itu untuk melakukan pelatihan-pelatihan, jadi apalagi untuk pegawai baru itu masa pendidikannya, jadi Kita bener-bener di.. nilai di screening banget, ee 3 bulan eh 3 kali seminar sama 6 kali tugas dan masih banyak lain, pelatihan-pelatihan lainnya lagi..."</i>	-	Bank Jatim Syariah memiliki koordinasi yang baik antara manajer dengan karyawan

Sumber: Diolah oleh peneliti.

4.4.3.2 Kelemahan Bank Jatim Syariah

Weakness adalah kelemahan-kelemahan yang dimiliki dan ada dalam organisasi atau perusahaan, yang menjadikan organisasi atau perusahaan tidak dapat tumbuh dan berkembang dan tidak mampu bersaing. Kelemahan suatu bank dapat dilihat dari berbagai aspek, salah satunya dari pengoprasian fasilitas yang ada, seperti yang disampaikan oleh informan pertama kelemahan Bank Jatim Syariah:

“...Untuk fasilitas sudah memadai tetapi belum optimal, menurutku Insya Allah sudah mampu bersaing...”

Informan pertama mengatakan fasilitas yang dimiliki Bank Jatim Syariah sudah cukup memadai dan bersaing dengan fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh bank-bank syariah pesaing lainnya. Tetapi informan pertama menambahkan sangat disayangkan fasilitas yang dimiliki Bank Jatim Syariah ini belum digunakan secara optimal.

Selain itu Bank Jatim Syariah masih meniru produk-produk yang dimiliki bank syariah pesaing maupun Bank Jatim konvensional, seperti yang dikatakan informan pertama sebagai berikut:

“...ATM mbak. amati, tiru sama modifikasi...” “...Benchmark dengan produk bank lain ataupun Bank Jatim Konven lalu dimodifikasi agar produk menarik untuk dipasarkan...” “...Kalau kita sih tiap produk-produknya kita juga masih melihat ke bank-bank pesaing, kadang-kadang kita cari info ini produk nya mereka apa. Kadang-kadang juga dapet, kalau kita sendiri mencari sendiri dari bank lain buat bensmac juga kita cari info buat produk-produknya. Kalau produk mereka, dan kita punya produk seperti mereka, kekurangan diproduk kita apa, mungkin juga kadang-kadang mereka menyampaikan di bank ini itu ada persyaratan begini-begini yang mudah dari kita itu juga bisa kita akomodir juga...” “...Senantiasa melakukan evaluasi dan pengembangan produk-produk syariah...” “...Strateginya kalau diinternal kita, masih evaluasi produk-produk yang ada, terus juga kita kembangkan, kalau produk yang ada kita evaluasi lalu dikembangkan. Kalau untuk produk baru, biasanya kita dari pasar sih, pasar mintanya masyarakat, kebutuhannya masyarakat

apa, terus juga selain itu kita juga kan banknya ini ya BPD, kita juga ada program-program dari pemerintah, nah program-program pemerintah itu biasanya kita lebih unggul dari bank-bank pesaing...” “...Dengan melakukan evaluasi secara berkala untuk semua produk...”

Informan pertama menjelaskan produk-produk pembiayaan yang dimiliki oleh Bank Jatim Syariah masih mengamati, meniru, dan memodifikasi dari bank syariah pesaing dan Bank Jatim konvensional. Setelah itu produk-produk pembiayaan yang ada dikembangkan dan di evaluasi secara berkala.

Kesamaan informasi ditemukan dengan informan ketiga mengatakan bahwa Bank Jatim Syariah belum bisa menjadi *leader* tapi masih menjadi *follower* bank-bank lainnya, berikut seperti yang disimpulkan oleh informan ketiga:

“...Bank Jatim Syariah belum bisa jadi ide tapi masih jadi follower. Karena apa? Yang besarkan konvensional. Yang besarnya, marketnya itu konvensional. Nah, kemudian ekonomi Islam itu kan masih kecil, termasuk yang perbankan Islam itu. Nah, perbankan secara umum itu belum bisa teradopsi untuk di perbankan syariah, produknya belum. Oleh karena itu, depositonya pasti lebih mahal dari yang lainnya. Jadi, karena ekonomi Islam itu masih kecil, ya itu tidak bisa jadi leader. Kecuali kalau didorong dengan kekuatan spiritual. Jadi orang semuanya terpanggil harus menjadi nasabah perbankan syariah. Orang semua Islam harus terpanggil dan patuh dengan ekonomi syariah...” “...Sekarang menjadi follower, sekarang pasarnya Bank Jatim itu nyes market, tau nyes market? Pasar ceruk, artinya khusus ya yang punya modal pemda, yang punya pasar pemda karyawan pemda yang menjadi nasabah, project-project pemda hanya jagakno dari itu...”

Informan ketiga menjelaskan bahwa Bank Jatim Syariah masih belum bisa menjadi bank syariah yang muncul dengan ide-ide baru melainkan masih menjadi *follower* bank syariah pesaing dan dari induknya pula Bank Jatim konvensional. Karena ekonomi Islam masih memiliki *market* yang kecil, dan produknya masih belum bisa teradopsi pula. Sekarang Bank Jatim Syariah merupakan bank yang memiliki pasar ceruk dimana pasarnya ini merupakan pasar khusus mulai dari

modal berasal dari pemerintahan daerah, pasar dari pemerintahan daerah, nasabah pun dari karyawan pemerintahan daerah, dan *project* pula dari pemerintahan daerah.

Informan pertama menjelaskan bahwa Bank Jatim Syariah menggunakan pendekatan *top-down*, berikut penjelasan informan pertama:

“...kalau kita sih biasanya top-down, dari atas, manajemen mintanya apa baru kita yang njabarin, divisi bisnisnya yang menjabarkan. Kecuali kalau kita yang bottom-up gitu, kita yang menentukan. Tapi kan kebanyakan dari manajemen menentukan. Bisnisnya kita mau yang ke retail aja, UMKM, koperasi, kalau penentuan kaya gitu sih dari manajemen. Modelnya top-down...”

Informan pertama menjelaskan dalam menentukan tujuan divisi ini untuk mendukung tujuan bank jatim syariah dengan cara menggunakan pendekatan *top-down*. Informan pertama juga menjelaskan bahwa manajemen yang selalu menentukan, dan divisi yang melaksanakannya saja. Selain masalah pendekatan sebuah manajemen, terkenalnya suatu perusahaan maupun produk sangat menentukan suatu kesuksesan sebuah perusahaan, berikut penjelasan informan ketiga:

“...Lha kalau produknya yaa, kalau produk ini kalah jauh yang lain. Gini lho kalau mau lihat suatu perusahaan, korporatennya sudah famous sudah terkenal tapi produknya kurang. Seperti itu nah apanya, kalau umpamanya korporatennya perusahaannya udah terkenal, terkenal bagus. Tapi produknya belum, belum di launching jadi belum kenal belum tahu ini manfaat opo, gitu lho. Jadi dua yang harus dilihat, corporate dan produk. Kadang kala product ini jauh lebih dulu maju...”

Informan ketiga mengatakan Bank Jatim Syariah merupakan bank yang sudah terkenal tetapi produk yang ada kurang terkenal di kalangan masyarakat. Informan ketiga juga mengatakan jika perusahaan sudah terkenal dan produk kurang terkenal maka masyarakat belum dapat mengetahui apa manfaat setiap

produk Bank Jatim Syariah. Ada pula tambahan informan ketiga menyatakan, sebagai berikut:

“...Sekarang modalnya pemda, pasarnya pemda karyawan pemda yang jadi nasabah yakan? Project-project pemda. Nah, sekarang harus mengcreat pasar seperti siapa? Seperti BCA mengcreate pasar, seperti BNI mengcreate pasar, seperti Mandiri mengcreate pasar, udah gitu aja....”

Informan ketiga mengatakan bahwa Bank Jatim Syariah mendapatkan modal, pasar, hingga nasabah berasal dari pemerintah daerah. Bank Jatim Syariah belum bisa mandiri dan tidak dapat mengcreate pasarnya sendiri, seperti yang dilakukan bank-bank pesaing.

Kelemahan-kelemahan yang dimiliki dan ada dalam organisasi atau perusahaan, yang menjadikan organisasi atau perusahaan tidak dapat tumbuh dan berkembang dan tidak mampu bersaing. Kelemahan suatu bank dapat dilihat dari berbagai aspek, hasil dari seluruh analisis, kelemahan Bank Jatim Syariah, meliputi: pertama, Informan pertama mengatakan Bank Jatim Syariah memiliki fasilitas cukup memadai tapi belum dimanfaatkan secara optimal. Kedua, kesamaan informasi ditemukan antara informan pertama dan informan ketiga menyatakan bahwa Bank Jatim Syariah masih meniru produk-produk pembiayaan dari bank pesaingnya. Ketiga, Bank Jatim Syariah masih menggunakan pendekatan tradisional. Keempat, Bank Jatim Syariah merupakan bank yang sudah terkenal tetapi produk yang ada kurang terkenal di kalangan masyarakat. Dan Kelima, Bank Jatim Syariah belum mengcreate pasarnya sendiri. Berikut pencocokan data analisis internal kelemahan Bank Jatim Syariah terdapat pada tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4
Pencocokan Data Analisis Internal Kelemahan Bank Jatim Syariah

No.	Kelemahan	Informan I	Informan II	Informan III	Hasil
1.	Bank Jatim Syariah memiliki fasilitas yang memadai tapi belum dimanfaatkan secara optimal.	<i>"...Untuk fasilitas sudah memadai tetapi belum optimal, menurutku Insya Allah sudah mampu bersaing..."</i>	<i>"...Bank Jatim Syariah dalam proses pengembangan dan pengenalan ke masyarakat-masyarakat untuk mengoptimalkan..."</i>	-	Bank Jatim Syariah memiliki fasilitas yang memadai tapi belum dimanfaatkan secara optimal.
2.	Bank Jatim Syariah masih meniru produk pembiayaan yang dimiliki oleh bank pesaing.	<i>"...ATM mbak. amati, tiru sama modifikasi..."</i> <i>"...Benchmark dengan produk bank lain ataupun Bank Jatim Konvensional dimodifikasi agar produk menarik untuk dipasarkan..."</i>	-	<i>"...Bank Jatim Syariah belum bisa jadi ide tapi masih jadi follower. Karena apa? Yang besarkan konvensional. Yang besarnya, marketnya itu konvensional..."</i>	Bank Jatim Syariah masih meniru produk pembiayaan yang dimiliki oleh bank pesaing.
3.	Bank Jatim Syariah menggunakan pendekatan tradisional.	<i>"...kalau kita sih biasanya top-down, dari atas, manajemen mintanya apa baru kita yang njabarin, divisi bisnisnya yang menjabarkan. Kecuali kalau kita yang bottom-up gitu, kita yang menentukan. Tapi kan kebanyakan dari manajemen menentukan. Bisnisnya kita mau yang ke retail aja, UMKM, koperasi, kalau penentuan kaya gitu sih dari manajemen. Modelnya top-down..."</i>	<i>"... iya benar kita sih masih pake pendekatan top-down aja dek..."</i>	-	Bank Jatim Syariah masih menggunakan pendekatan tradisional.
4.	Bank Jatim Syariah merupakan bank yang sudah terkenal	-	<i>".. Iya betul produk kita masih"</i>	<i>"...Lha kalau produknya yaa, kalau produk ini"</i>	Bank Jatim Syariah merupakan bank yang sudah terkenal

No.	Kelemahan	Informan I	Informan II	Informan III	Hasil
	tetapi produk yang ada kurang terkenal di kalangan masyarakat.		<i>kurang dikenal di masyarakat. oleh karena itu kami melakukan pendekatan-pendekatan lebih optimal kepada masyarakat..</i>	<i>kalah jauh yang lain. Gini lho kalau mau lihat suatu perusahaan, coorporatonya sudah famous sudah terkenal tapi produknya kurang...</i>	tetapi produk yang ada kurang terkenal dikalangan masyarakat.
5.	Bank Jatim Syariah belum mengcreate pasarnya sendiri.	-	<i>"...iya sih, kalau dibandingkan dengan bank lain masih kurang dek..."</i>	<i>"...Sekarang modalnya pemda, pasarnya pemda karyawan pemda yang jadi nasabah yakan? Project-project pemda. Nah, sekarang harus mengcreat pasar seperti siapa? Seperti BCA mengcreate pasar, seperti BNI mengcreate pasar, seperti Mandiri mengcreate pasar, udah gitu aja...."</i>	Bank Jatim Syariah belum mengcreate pasarnya sendiri.

Sumber: Diolah oleh peneliti.

4.4.3.3 Peluang Bank Jatim Syariah

Opportunitiess (peluang) adalah sebanyak mungkin peluang yang dapat diraih dan didayagunakan agar program studi dapat tumbuh dan berkembang dan mampu mengalahkan pesaing-pesaingnya. Seiring berkembangnya UMKM yang terus berkembang, Bank Jatim Syariah memiliki produk pembiayaan yang berkerjasama langsung dengan pemerintah daerah, berikut penjelasan informan pertama:

“...BJS sudah bekerja sama dengan PEMPROV Jatim untuk menyalurkan dana murah ke seluruh UMKM di Jawa Timur...” “...Ooo jelas ada mbak, seperti pembiayaan langsung berguna atau biasa disebut pembiayaan laguna. Jadi.. itu pembiayaan untuk sektor industri primer dana penprov. Ada satu lagi namanya Linkage BPRS. Untuk persyaratannya kedua produk itu hampir sama mbak, jangka waktunya 2 tahun, sektor ekonomi industri primer dan maksimal pembiayaan total 50 juta...”

Informan pertama menjelaskan Bank Jatim Syariah bekerjasama langsung dengan pemerintahan daerah Jawa Timur untuk menyalurkan dana murah. Bentuk produk pembiayaan dana murah ini merupakan produk pembiayaan yang diwajibkan untuk Bank Jatim Syariah berbentuk pembiayaan laguna (pembiayaan langsung berguna). Informan pertama menjelaskan bahwa Bank Jatim Syariah bertugas untuk menyalurkan dana murah ke seluruh masyarakat mikro kecil khususnya daerah Jawa Timur. Salah satu produk pembiayaan yang diwajibkan untuk Bank Jatim Syariah dari pemerintahan daerah ini berupa produk pembiayaan laguna (pembiayaan langsung berguna). Produk pembiayaan ini dapat digunakan untuk masyarakat mikro kecil yang ingin usaha dengan maksimal pembiayaan total lima puluh juta rupiah.

Dari penjelasan informan pertama terdapat kesamaan informasi dengan informan kedua, yakni Bank Jatim Syariah memiliki produk pembiayaan yang dimana produk tersebut dananya dari dana penprov Jawa Timur yang disebut pembiayaan laguna, berikut penjelasan informan kedua:

“...Jadi kalau di Bank Jatim Syariah itu kan ada salah satu produk pembiayaan dimana dananya itu sumbernya dari dana penprov, ee baru insyaAllah baru diluncurkan mulai.... dalam waktu dekat kemarin mungkin.. mungkin insyaaAllah bulan Mei jadi itu dia tuh pembiayaan yang khusus untuk, untuk masyarakat eee pada mikro kecil, namanya itu laguna, kredit langsung eh pembiayaan langsung berguna, baik di konven maupun syariahpun juga ada, jadi kalo untuk pembiayaan tersebut itu ada plafon maksimalnya yaitu 50 juta...”

Informan kedua menjelaskan juga bahwa Bank Jatim Syariah memiliki satu produk pembiayaan dimana sumber dananya berasal dari dana pemerintahan daerah. Sama seperti yang dijelaskan oleh informan pertama, yakni pembiayaan laguna (pembiayaan langsung berguna) dengan plafon maksimal lima puluh juta rupiah dan hanya dapat digunakan untuk masyarakat mikro kecil.

Bank Jatim Syariah memandang nasabah sebagai peluang, adapun penjelasan dariinforman pertama:

“...Peluang, untuk memperoleh pendapatan bagi bank baik melalui pembiayaan maupun funding...”

Informan pertama juga mengatakan nasabah merupakan suatu peluang. Dari nasabahlah Bank Jatim Syariah dapat memperoleh pendapatan baik melalui produk pembiayaan maupun pendanaan. Jika Bank Jatim Syariah memandang nasabah sebagai suatu peluang, informan ketiga menjelaskan bahwa Bank Jatim Syariah mendapatkan peluang nasabah yakni dari pegawai negeri sipil pemerintah daerah Jawa Timur, berikut penjelasan informan ketiga:

“...Cuma mengharapkan dari pemda. Pasarnya Cuma pasar pemda, nah kalau sekarang pasarnya diluar pasar pemda ya sudah ndak bisa...”

Informan ketiga memandang Bank Jatim Syariah adalah mendapatkan pasar dari pemerintahan daerah Jawa Timur. Jadi dapat disimpulkan nasabah-nasabah potensial Bank Jatim Syariah hanya berasal dari karyawan pemerintahan Jawa Timur.

Selain itu, ada pula yang menjadi suatu peluang Bank Jatim Syariah yaitu promosi, tentunya promosi sangat dibutuhkan untuk mengenalkan produk kepada masyarakat yang dimiliki oleh Bank Jatim Syariah agar produk-produk

pembiayaan ini diminati oleh masyarakat. Berikut yang dijelaskan informan pertama untuk mempromosikan produk-produk yang dimiliki oleh Bank Jatim Syariah:

“...Kalau promosi sih mulai dari berbagai media social kemudian gathering dengan nasabah potensial serta pameran-pameran dengan dinas terkait...” “...Biasanya kita bikin ini, ada Time Schedule. Nanti produk A,B,C. Nanti produk ini kita buat gatheringnya kapan, yang ini kapan, sosialisasi produk yang lainnya kapan. Biasaya kita mengikuti komunitasnya. Pembiayaan koprasi nanti kita melihat bersamadinas koprasi, kapan mereka ada kumpul sosialisasi dengan koprasi nanti kita ikut. Tapi kalau misalnya kaya, developer atau travel umroh mereka jarang ada pertemuan gitu, kita sendiri yang mengadalat gatheringnya.Selain itukita biasanya melakukan gatehering, gathering di komunitas komunitas, kalau umroh kita biasanya ke travel-travel umroh, terus PNS atau kumpulan pengajian. Kalau KPR kita undang gatheringnya ke developer-developer properti...” “...Menyesuaikan dengan permintaan pasar dan meningkatkan tingkat aware dari masyarakat jawa timur melalui pameran-pameran di pusat perbelanjaan maupun CFD.Melalui pemasaran salah satunya dengan cara kerjasama dengan komunitas-komunitas masyarakat contohnya NU dan Muhammadiyah...”

Informan pertama menjelaskan promosi sudah dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari media sosial, *gathering* dengan nasabah potensial, dan pameran dengan dinas terkait. Untuk melaksanakan *gathering*, Bank Jatim Syariah biasanya membuat time schedule dimana time shcedule ini dugunakan untuk menyusun jadwal *gathering* dengan komunitas, developer, kumpulan pengajian PNS, dan travel umroh dan haji untuk mensosialisasikan produ-produk yang dimiliki oleh Bank Jatim Syariah. Tidak hanya dengan *gathering* saja, tatapi juga melakukan pameran rutin setiap hari minggu di *Car Free Day* (CFD) Surabaya.

Kesamaan informan ditemukan juga dalam hal promosi, selain melakukan *gathering* Bank Jatim Syariah juga pengenalan produk-produk setiap hari minggu

di *Car Free Day* (CFD) Surabaya dan datang ke sekolah dan pesantren yang berada di Jawa Timur. Berikut penjelasan dan tambahan dari informan kedua:

“...Pengaruh sih, kalau menurutku pribadi untuk media itu pengaruh untuk memperkenalkan brand, brand Kita ke masyarakat. Jadi kalau, Kita.. contohnya itu kaya pameran terus juga Kita tuh setiap minggu tuh selalu ada CFD di Darmo, untuk cabang Surabaya ada di Darmo, terus juga untuk di.. Kita dari sini ngasi kaya mobil kas keliling untuk daerah seperti Gresik, Madiun, itu mobil kas kelilingnya itu muter.. jadi ke pasar-pasar untuk mempermudah transaksi mereka dan Kita juga. Yang kedua untuk mengenalkan kalau ini loh brand Bank Jatim Syariah. Banknya mksdnya banknya Jawa Timur, kayak gitu sih...” “...Kalau menurut pandanganku sih, setiap perusahaan pasti butuh promosi karna untuk mengenalkan brand mereka ke masyarakat ee untuk sementara ini Kita tuh biasanya selain CFD, pameran tuh Kita kesekolah-sekolah Islam, terus juga sekolah-sekolah Islam terus ke pondok pesantren. Jawa Timur kan terkenal pondok pesantrennya banyak. Nah disitu Kita mulai mengenalkan, apa itu gimana itu Bank Jatim Syariah, terus habis gitu apa saja produknya, terus Kita juga biasanya ngadain kaya event yang menggandeng komunitas-komunitas muslim...”

Informan kedua mengatakan dengan menggunakan media promosi sangat membantu suatu perusahaan dalam mempromosikan brand kepada masyarakat. Contoh promosi yang sudah dilakukan Bank Jatim Syariah adalah melakukan pameran rutin setiap hari minggu di *Car Free Day* (CFD) Surabaya yang dilaksanakan oleh bank Jatim Syariah cabang Darmo Surabaya. Selain itu ada pula mobil kas keliling ke pasar-pasar tradisional untuk mempermudah transaksi nasabah maupun Bank Jatim Syariah sendiri. Ada pula Bank Jatim Syariah melakukan pameran di sekolah-sekolah Islam maupun pondok pesantren guna untuk mempromosikan produk-produk yang dimiliki oleh Bank Jatim Syariah.

Informan ketiga mengakui bahwa pasar masih besar, berikut penjelasan informan ketiga:

“...Bank Jatim Syariah belum bisa jadi ide tapi masih jadi follower. Karena apa? Yang besarkan konvensional. Yang besarnya, marketnya itu

konvensional. Nah, kemudian ekonomi Islam itu kan masih kecil, termasuk yang perbankan Islam itu. Nah, perbankan secara umum itu belum bisa teradopsi untuk di perbankan syariah, produknya belum. Oleh karena itu, depositonya pasti lebih mahal dari yang lainnya. Jadi, karena ekonomi Islam itu masih kecil, ya itu tidak bisa jadi leader. Kecuali kalau didorong dengan kekuatan spiritual...”

Informan ketiga menyampaikan bahwa Bank Jatim Syariah masih belum bisa menjadi leader dari bank-bank pesaing karena Bank Jatim Syariah masih menjadi *follower*. Sebetulnya pasar masih besar tapi pasar tersebut masih dikuasai oleh konvensional. Karena ekonomi Islam masih kecil ini pasti harga produk-produknya masih mahal pula. Informan ketiga juga menyampaikan bahwa Bank Jatim Syariah merupakan perbankan yang dikenal oleh masyarakat, berikut penjelasan informan ketiga:

“...Lha kalau produknya yaa, kalau produk ini kalah jauh yang lain. Gini lho kalau mau lihasuatu perusahaan, korporatonya sudah famous sudah terkenal tapi produknya kurang...”

Informan ketiga menyampaikan bahwa Bank Jatim Syariah merupakan perbankan yang cukup terkenal tetapi produk yang dimiliki masih kurang dikenal masyarakat. Bank Jatim Syariah merupakan perbankan yang cukup terkenal di masyarakat ini menjadi sebuah peluang tersendiri.

Peluang adalah sebanyak mungkin peluang yang dapat diraih dan didayagunakan agar program studi dapat tumbuh dan berkembang dan mampu mengalahkan pesaing-pesaingnya. Ada banyak sekali peluang yang dimiliki oleh Bank Jatim Syariah, berikut ini hasil analisis internal peluang Bank Jatim Syariah, meliputi: Pertama, Bank Jatim Syariah memiliki *captive market* dari pemerintah daerah. Kedua, pertumbuhan UMKM yang sangat bedar. Ketiga, Bank Jatim Syariah memiliki program *linkage* BPRS dari pemerintah daerah. Keempat Pasar

yang masih besar. Dan yang kelima, Bank Jatim Syariah semakin dikenal oleh masyarakat. Berikut pencocokan data analisis eksternal peluang Bank Jatim Syariah pda tabel 4.5:

Tabel 4.5
Pencocokan Data Analisis Eksternal Peluang Bank Jatim Syariah

No.	Peluang	Informan I	Informan II	Informan III	Hasil
1.	Bank Jatim Syariah memiliki <i>captive market</i> dari pemerintah daerah	-	"... <i>betul banget dek, kita lumayan kebantu dengan captive market yang kita punya...</i> "	"... <i>Cuma mengharapkan dari pemda. Pasarnya Cuma pasar pemda, nah kalau sekarang pasarnya diluar pasar pemda ya sudah ndak bisa...</i> "	Bank Jatim Syariah mendapatkan pasar dari pemerintahan daerah Jawa Timur
2.	Pertumbuhan UMKM yang sangat besar.	"... <i>BJS sudah bekerja sama dengan PEMPROV Jatim untuk menyalurkan dana murah ke seluruh UMKM di Jawa Timur...</i> "	"... <i>jadi itu dia tuh pembiayaan yang khusus untuk, untuk masyarakat eee pada mikro kecil, namanya itu laguna, kredit langsung eh pembiayaan langsung berguna, baik di konven maupun syariahpun juga ada, jadi kalo untuk pembiayaan tersebut itu ada plafon maksimalnya yaitu 50 juta...</i> "	-	Pertumbuhan UMKM yang sangat besar.
3.	Bank Jatim Syariah memiliki program <i>lingkage BPRS</i> dari pemerintah daerah.	"... <i>Jadi.. itu pembiayaan untuk sektor industri primer dana penprov. Ada satu lagi namanya Linkage BPRS...</i> "	"... <i>kita juga lagi gencarin produk kita yaitu lingkage BPRS...</i> "	-	Bank Jatim Syariah memiliki program <i>lingkage</i> dari pemerintah daerah.
4.	Pasar yang masih besar.	-	"... <i>karena kita hanya berlingkup di pasar yang kecil hanya di daerah Jawa Timur saja, sebetulnya masih banyak yang harus di kembangkan oleh Bank Jatim Syariah karena pasar yag masih sangat</i>	"... <i>Karena apa? Yang besarkan konvensional. Yang besarnya, marketnya itu konvensional. Nah, kemudian ekonomi Islam itu kan masih kecil, termasuk yang perbankan Islam itu. Nah,</i>	Pasar yang masih besar.

No.	Peluang	Informan I	Informan II	Informan III	Hasil
			<i>besar... ”</i>	<i>perbankan secara umum itu belum bisa teradopsi untuk di perbankan syariah, produknya belum. Oleh karena itu, depositonya pasti lebih mahal dari yang lainnya. Jadi, karena ekonomi Islam itu masih kecil, ya itu tidak bisa jadi leader. Kecuali kalau didorong dengan kekuatan spiritual... ”</i>	
5.	Bank Jatim Syariah semakin dikenal oleh masyarakat.	<i>“...Kalau promosi sih mulai dari berbagai media social kemudian gathering dengan nasabah potensial serta pameran-pameran dengan dinas terkait...”</i>	<i>“...Jadi kalau, Kita.. contohnya itu kaya pameran terus juga Kita tuh setiap minggu tuh selalu ada CFD di Darmo, untuk cabang Surabaya ada di Darmo, terus juga untuk di.. Kita dari sini ngasi kaya mobil kas keliling untuk daerah seperti Gresik, Madiun, itu mobil kas kelilingnya itu muter...”</i>	<i>“...Lha kalau produknya yaa, kalau produk ini kalah jauh yang lain. Gini lho kalau mau lihasuatu perusahaan, coorporatonya sudah famous sudah terkenal tapi produknya kurang...”</i>	Bank Jatim Syariah semakin dikenal oleh masyarakat.

Sumber: Diolah oleh peneliti.

4.4.3.4 Ancaman Bank Jatim Syariah

Threats (ancaman) adalah ancaman-ancaman terhadap keberlangsungan organisasi atau perusahaan dalam persaingan yang jika organisasi atau perusahaan tidak memahaminya dan menyadarinya untuk segera diatasi atau diantisipasi, maka kehidupan, kemampuan tumbuh, kemampuan bersaing organisasi atau perusahaan bisa hancur. Menurut informan pertama ada salah satu produk pembiayaan yang dimiliki Bank Jatim Syariah yang menjadi ancaman bagi Bank Jatim Syariah yakni pembiayaan LTV (*Loan to Value*) atau pembiayaan

KPR Syariah, dimana informan pertama menjelaskan bahwa yang menjadi ancaman ada peraturan-peraturan OJK/BI yang diterapkan untuk produk tersebut.

Berikut penjelasan informan pertama:

“...Ada, contohnya LTV yaitu pembiayaan KPR Syariah, adanya peraturan yang membatasi, maksimal sesuai kepemilikan rumah yang kita lakukan verifikasi langsung pada nasabah dan mencocokkan dengan BI checking. Mau ditingkatkan salah satunya margin suku bunga, suku bunganya akan diturunkan di satu digit dibawah 10 persen bertahap. Itu kan dibuat action plan sampai dengan akhir desember. Bisa nggak masing-masing bank itu menurunkan pemberian penyaluran pembiayaan terus dibawah 10 persen jadi satu digit. Terus untuk LTV itu juga sama rencananya akan diberi kelonggaran juga sih. Cuma market tiga sampai seterusnya 50 persen apa 60 persen kali ya...”

Informan pertama menjelaskan bahwa Bank Jatim Syariah memiliki produk pembiayaan dimana produk ini memiliki aturan dari Bank Indonesia yang menjadi ancaman bagi Bank Jatim Syariah itu sendiri. Produk tersebut adalah pembiayaan LTV (*Loan to Value*) atau pembiayaan KPR syariah. Aturan Bank Indonesia ini membatasi kepemilikan rumah nasabah dan Bank Jatim Syariah melakukan verifikasi langsung pada nasabah dan mencocokkan dengan BI *checking*. Informan pertama mengatakan salah satu cara untuk meningkatkan yang harus dilakukan adalah dengan suku bunga akan diturunkan satu digit di bawah 10% secara bertahap. Cara tersebut menjadi tantangan tidak hanya Bank Jatim Syariah saja tetapi untuk seluruh bank syariah untuk membuat action plan sampai dengan akhir desember 2016.

Ancaman terbesar Bank Jatim Syariah adalah bersaing dengan bank-bank lainnya mulai dari bank syariah lainnya hingga bank konvensional yang ada, berikut Bank Jatim Syariah mengetahui pesaing-pesaingnya:

“...Bank-Bank Syariah dan Bank Konvensional lainnya...”

Informan pertama mengatakan pesaing Bank Jatim Syariah tidak hanya berasal dari bank-bank syariah saja tetapi bank konvensional pun menjadi pesaing hebat Bank Jatim Syariah. Selain itu informan ketiga mengatakan hal yang sama bahwa ancaman Bank Jatim Syariah sangat besar terutama dalam hal persaingan, berikut penjelasan informan ketiga:

“...sekarang satu contoh umpamanya, threatnya ya, eee kalah dengan bank lain ya. Coba Bank Jatim sama BCA menang mana? Bank Jatim sama BNI menang mana? Yang cari keutamaanya Bank BCA apa, keutamaannya Bank BNI apa, udah ketemu kan? Itu, itu kan threatnya. Ancamannya. Jadi, bersaing kalah bersaing. Sama BRI mana yang menang? Gitu ambil tiga gitu aja. Jadi kekuatannya BRI, BCA, BNI itu sebagai ancaman...” “...Selain BCA enggak ada bank swasta yang lebih kuat lagi. Itu yang pertama. Yang kedua, melawan dengan apa namanya itu, melawan dengan BRI, dengan BNI, dengan BRI BNI, Mandiri nah sudah itu aja itu sudah ancaman. Ancaman itu apa sih, di pasar...” “...karena yang tadi ancaman-ancaman ini kan berarti menjadi kelemahan nah pasar itu, dikuasai oleh mereka. BRI menang, sekarang di desa Bank Jatim sudah gak bisa sudah dikuasai oleh BRI, di kota kalah dengan BNI sama Mandiri, mau main di properti juga gak bisa disitu sudah ada BTN, itu sudah semua ancamannya...” “...Kalau dia mengambil pasarnya olah lain bersaing dengan bank lain dari sisi pricing, bersaing dengan dari pelayanannya, kemudian product, price, place tiga ini aja Bank Jatim udah kalah tambahan...”

Informan ketiga mengatakan ancaman utama Bank Jatim Syariah kalah bersaing dengan bank pesaing lainnya. Jika dibandingkan dengan bank-bank pesaing lain seperti BRI, BNI, Mandiri, BCA, dan BTN. Informan ketiga mengatakan juga ancaman ini merupakan kelemahan pasar Bank Jatim Syariah, karena pasar dikuasai oleh bank-bank pesaing. Seperti halnya dalam sektor UMKM dikuasai oleh BRI, sektor properti dikuasai oleh BTN, di dalam kota-kota besar dikuasai oleh BNI dan Mandiri. Jika Bank Jatim Syariah ingin benar-benar

bersaing dengan bank lain *pricing* lebih murah dibandingkan dengan bank lain, kemudian *product* yang kompetitif, dan tempat yang memadai.

Informan ketiga menambahkan ancaman lain yang dihadapi oleh Bank Jatim Syariah adalah apabila dana pemerintah daerah ditarik oleh pemerintahan daerah jika terjadi perubahan aturan, seperti yang disampaikan oleh informan ketiga berikut ini:

“...Terus kemudian ancamannya yang lain, apabila dana pemda itu nanti diambil, diambil oleh pemda. Kan itu udah ancaman. Perubahan aturan, perubahan aturan eee tidak harus Bank Jatim. Nah, sekarang itu sudah ada di bank lain. Ada di BNI, sudah ada di BRI...” “...Mengcreate pasar, mengcreate modal, sekarang modal kan dari pemda, itu kan ancaman, kalau mau diambil Bank Jatim mau apa? Mati kan? Tidu. Gitu aja.”

Informan ketiga menyatakan bahwa ancaman berikut yang dihadapi oleh Bank Jatim Syariah ini adalah apabila terjadi perubahan aturan mengenai sumber dana yang berasal dari pemerintahan daerah ditarik kembali oleh pemerintahan daerah, Bank Jatim Syariah tidak akan bisa melakukan kegiatan apapun. Mulai dari meng-*create* pasar dan meng-*create* modal semua berasal dari pemerintahan daerah, Bank Jatim Syariah masih belum bisa mandiri.

Ancaman lain juga disebutkan oleh informan ketiga Informan ketiga bahwa Bank Jatim Syariah masih belum bisa mandiri dari induknya selain itu menyatakan pula bahwa *spin off*-nya Bank Jatim Syariah ini akan menjadi masalah baru, berikut pendapat informan ketiga:

“...Spin off bukan merupakan tujuan utama, spin offnya itu juga malah bahaya jugaa, karena apa? Keputusannya masih direksi baru dan belum tentu berani mengambil keputusan yang memiliki risiko yang tinggi. Jadi dengan spin off itu bukan merupakan sesuatu kekuatan, justru kelemahan karena direksi yang baru belum teruji untuk menghadapi risiko yang ada dipasar, dia pasti akan tanya dan keputusannya akan lambat...”

Informan ketiga menyatakan tujuan utama *spin off* Bank Jatim Syariah ini menjadi ancaman bagi Bank Jatim Syariah. Dengan *spin off* bukan merupakan sesuatu kekuatan bagi Bank Jatim Syariah melainkan menjadi ancaman baru karena direksi yang baru belum teruji untuk menghadapi risiko tinggi yang ada di pasar, tidak hanya itu pengambilan keputusan yang dilakukan direksi akan lambat dan belum teruji.

Ada pula ancaman lain yang harus dihadapi Bank Jatim Syariah mengenai keadaan perekonomian negara, berikut penjelasan informan ketiga:

“...Ditambah dengan keadaan ekonomi negara, Bank juga harus bisa menyesuaikan dengan keadaan ekonomi. Kalo ekonomi memburuk, ya bagaimana caranya bank bisa bertahan dengan kondisi persaingan yang seperti itu...”

Informan ketiga menjelaskan bahwa keadaan ekonomi negara juga mempengaruhi perbankan syariah. Informan ketiga mengatakan juga jika ekonomi memburuk, bank selaku lembaga keuangan yang melakukan aktivitas ekonomi negara harus mengerti cara untuk bertahan sesuai dengan keadaan ekonomi juga kondisi persaingan.

Ancaman-ancaman terhadap keberlangsungan organisasi atau perusahaan dalam persaingan yang jika organisasi atau perusahaan tidak memahami dan menyadarinya untuk segera diatasi atau diantisipasi. Ancaman-ancaman yang akan dihadapi oleh Bank Jatim Syariah menurut ketiga informan disimpulkan ada beberapa ancaman yang akan dihadapi, meliputi: pertama, produk pembiayaan LTV/pembiayaan KPR syariah memiliki aturan khusus dari Bank Indonesia yang menjadi hambatan Bank Jatim Syariah. Kedua, bank-bank pesaing seperti bank syariah lainnya maupun bank konvensional. Ketiga, apabila terjadi perubahan

aturan mengenai sumber dana yang berasal dari pemerintahan daerah ditarik kembali oleh pemerintahan daerah. Keempat, *spin off*. Dan kelima, pertumbuhan ekonomi yang memburuk. Dapat dilihat pencocokan data analisis eksternal ancaman Bank Jatim Syariah pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Pencocokan Data Analisis Eksternal Ancaman Bank Jatim Syariah

No.	Peluang	Informan I	Informan II	Informan III	Hasil
1.	Produk pembiayaan LTV (<i>Loan to Value</i>) /pembiayaan KPR syariah memiliki aturan khusus dari Bank Indonesia yang menjadi hambatan Bank Jatim Syariah	"...Ada, contohnya LTV yaitu pembiayaan KPR Syariah, adanya peraturan yang membatasi, maksimal sesuai kepemilikan rumah yang kita lakukan verifikasi langsung pada nasabah dan mencocokkan dengan BI checking..."	"...iyaa ketentuan LTV ini sangat membatasi kita banget dek..."	-	Produk pembiayaan LTV (<i>Loan to Value</i>) /pembiayaan KPR syariah memiliki aturan khusus dari Bank Indonesia yang menjadi hambatan Bank Jatim Syariah
2.	Bank-bank pesaing seperti bank syariah lainnya maupun bank konvensional	"...Bank-Bank Syariah dan Bank Konvensional lainnya..."	-	"...sekarang satu contoh umpamanya, threatnya ya, eee kalah dengan bank lain ya. Coba Bank Jatim sama BCA menang mana? Bank Jatim sama BNI menang mana? Yang cari keutamaannya Bank BCA apa, keutamaannya Bank BNI apa, udah ketemu kan? Itu, itu kan threatnya. Ancamannya..."	Bank-bank pesaing seperti bank syariah lainnya maupun bank konvensional
3.	Apabila terjadi perubahan aturan mengenai sumber dana yang berasal dari pemerintahan daerah ditarik kembali oleh pemerintahan daerah.	-	"... memang sumber dana dari pemerintah sangat berpengaruh signifikan, tapi kita masih ada dpk untuk fundingsnya dan akan mengoptimal	"...Terus kemudian ancamannya yang lain, apabila dana pemda itu nanti diambil, diambil oleh pemda. Kan itu udah ancaman. Perubahan aturan, perubahan aturan eee tidak harus Bank Jatim. Nah, sekarang itu sudah ada di bank lain. Ada di BNI,	Apabila terjadi perubahan aturan mengenai sumber dana yang berasal dari pemerintahan daerah ditarik kembali oleh pemerintahan daerah.

No.	Peluang	Informan I	Informan II	Informan III	Hasil
			<i>kan lagi melalui funding-funding nasabah yang akan dituju..."</i>	<i>sudah ada di BRI..."</i>	
4.	<i>Spin off</i>	-	<i>"... iya dek dalam waktu dekat ini Bank Jatim Syariah mau Spin Off lebih tepatnya sih akhir bulan september ini kita juga udah beda kantor pusat dengan bank jatim konvensional ..."</i>	<i>"...Spin off bukan merupakan tujuan utama, spin offnya itu juga malah bahaya jugaa, karena apa? Keputusannya masih direksi baru dan belum tentu berani mengambil keputusan yang memiliki risiko yang tinggi. Jadi dengan spin off itu bukan merupakan sesuatu kekuatan, justru kelemahan karena direksi yang baru belum teruji untuk menghadapi risiko yang ada dipasar, dia pasti akan tanya dan keputusannya akan lambat..."</i>	<i>Spin off</i>
5.	Pertumbuhan ekonomi yang memburuk	-	<i>"... kalau aku lihat sih dari pertumbuhan ekonomi akhir-akhir ini berul sekali dek ekonomi lagi turun-turunnya..."</i>	<i>"...Ditambah dengan keadaan ekonomi negara, Bank juga harus bisa menyesuaikan dengan keadaan ekonomi. Kalo ekonomi memburuk, ya bagaimana caranya bank bisa bertahan dengan kondisi persaingan yang seperti itu..."</i>	Pertumbuhan ekonomi yang memburuk.

Sumber: Diolah oleh peneliti.

4.4.4 Pemilihan Strategi

Pada dasarnya Islam telah mengajarkan bahwa hakikat amal perbuatan haruslah berorientasi bagi pencapaian ridha Allah SWT. Oleh karena itu sebaiknya dalam melakukan kegiatan usaha, maka suatu organisasi tidak hanya

fokus mencari *profit* yang berupa materi, akan tetapi mencari keridhaan Allah SWT, seperti yang dijelaskan dalam Quran Surat Ash-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنِينَ مَرَّضُونَ

Innallāha yuḥibbul-laḏīna yuqātilūna fī sabīliḥī ṣaffan ka'annahum bun-yānum marṣūṣ(un).

Artinya: “*Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjalan di jalan-Nya dalam satu barisan seakan-akan mereka bangunan yang tersusun rapi*”. (Departemen Agama RI, 2004: 805)

Menurut David (2011: 6) menjelaskan bahwa menjelaskan bahwa terdapat tiga tahapan perumusan manajemen startegi, yaitu: perumusan strategi, penerapan startegi, dan evaluasi startegi. Perumusan strategi, yaitu mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, dan pemilihan startegi alternatif untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan startegi, yaitu merupakan cara yang mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang dirumuskan dapat dijalankan dengan optimal. Dan evaluasi strategi, yaitu merupakan tahapan akhir dalam manajemen startegi. Seorang manajer harus mengetahui apakah suatu startegi dapat berjalan dengan baik atau tidak dan harus mengetahui kapan suatu startegi harus digunakan. Ada tiga aktivitas evaluasi strategi didalam manajemen startegi, yang terdiri dari peninjauan ulang terhadap faktor internal dan eksternal yang merupakan landasan bagi startegi ini, pengukuran kinerja organisasi, dan pengambilan langkah korektif.

Dalam penelitian ini hanya sampai dengan menentukan pemlimihan strategi yang tepat untuk digunakan Bank Jatim Syariah. Dalam menentukan pemilihan strategi dapat menggunakan berbagai analisis, dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis SWOT dalam memilih suatu strategi seperti pada tabel 4.7 hasil analisis SWOT Bank Jatim Syariah:

Tabel 4.7
Hasil Analisis SWOT Bank Jatim Syariah

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p>	<p>KEKUATAN:</p> <p>a. Bank Jatim Syariah memiliki kecepatan layanan yang cepat.</p> <p>b. Produk pembiayaan dengan <i>margin/nisbah</i> yang lebih murah.</p> <p>c. Bank Jatim Syariah menyalurkan dana murah untuk UMKM.</p> <p>d. Bank Jatim Syariah merupakan bank miik pemerintah daerah Jawa Timur.</p> <p>e. Bank Jatim Syariah mendapatkan sumber dana dari pemerintah daerah Jawa Timur.</p> <p>f. Bank Jatim Syariah memiliki koordinasi yang baik antara manajer dan karyawan.</p>	<p>KELEMAHAN:</p> <p>g. Bank Jatim Syariah memiliki fasilitas cukup memadai tapi belum dimanfaatkan secara optimal.</p> <p>h. Bank Jatim Syariah masih meniru produk-produk pembiayaan dari bank pesaingnya.</p> <p>i. Bank Jatim Syariah masih menggunakan pendekatan tradisional.</p> <p>j. Bank Jatim Syariah merupakan bank yang sudah terkenal tetapi produk yang ada kurang terkenal di kalangan masyarakat.</p> <p>k. Bank Jatim Syariah belum meng-<i>create</i> pasarnya sendiri.</p>
<p>PELUANG:</p> <p>l. Bank Jatim Syariah memiliki <i>captive market</i> dari pemerintah daerah.</p> <p>m. Pertumbuhan UMKM yang sangat besar.</p> <p>n. Bank Jatim Syariah memiliki program <i>linkage</i> BPRS dari pemerintah daerah.</p> <p>o. Pasar yang masih besar.</p> <p>p. Bank Jatim Syariah semakin dikenal oleh masyarakat.</p>	<p>Strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bank Jatim Syariah dapat memperbanyak nasabah dengan cara meningkatkan sosialisasi kepada masyarakat dengan menonjolkan kesyariatan Islamnya di pondok pesantren, sekolah-sekolah Islam, komunitas-komunitas Islam, travel umroh haji, dan developer-developer. - Bank Jatim Syariah dapat memperbanyak nasabah dengan meningkatkan pendanaan dana untuk progam pembiayaan <i>linkage</i> BPRS agar meningkatkan UMKM di Jawa Timur. - Membangun situs web untuk secara langsung menjual produk pembiayaan Bank Jatim Syariah 	<p>Strategi yang memanfaatkan peluang dengan mengurangi kelemahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memperkenalkan produk Bank Jatim Syariahyang ada ke kelompok-kelompok lain yang baru. - Bank Jatim Syariah harus meningkatkan iklan khususnya untuk produk pembiayaan Laguna (pembiayaan UMKM) maupun pembiayaan <i>linkage</i> BPRS yang gencar agar lebih dikenal oleh masyarakat.

	secara langsung kepada nasabah.	
<p>ANCAMAN:</p> <p>q. Produk pembiayaan LTV/pembiayaan KPR syariah memiliki aturan khusus dari Bank Indonesia yang menjadi hambatan Bank Jatim Syariah.</p> <p>r. Bank-bank pesaing seperti bank syariah lainnya maupun bank konvensional.</p> <p>s. Apabila terjadi perubahan aturan mengenai sumber dana yang berasal dari pemerintahan daerah ditarik kembali oleh pemerintahan daerah.</p> <p>t. <i>spin off</i></p> <p>u. Pertumbuhan ekonomi yang memburuk.</p>	<p>Strategi menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bank Jatim Syariah harus membentuk <i>staff supporting group</i>. - Mengevaluasi produk pembiayaan khususnya pembiayaan Laguna dan pembiayaan <i>linkage</i> BPRS untuk lebih dikembangkan lagi agar produk tersebut memiliki diferensiasi dari produk yang serupa yang dimiliki bank syariah pesaing. - Menerapkan cara pelaksanaan yang lebih Islami dalam setiap aktivitas perbankan untuk seluruh karyawan Bank Jatim Syariah. - Menambah kantor cabang Bank Jatim Syariah agar mempermudah transaksi nasabah. 	<p>Strategi yang memperkecil kelemahan untuk menghadapi ancaman:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bank Jatim Syariah harus merubah <i>mindset</i> tidak hanya menggunakan pendekatan <i>top-down</i> saja tapi menggunakan pendekatan <i>bottom-up</i> juga jadi menggunakan kedua pendekatan antara pendekatan <i>top-down</i> dan <i>bottom-up</i> atau biasa disebut dengan menggunakan pendekatan kombinasi. - Bank Jatim Syariah membuat produk pembiayaan baru yang lebih inovatif tanpa harus meniru produk pembiayaan bank-bank pesaing. - Bank Jatim Syariah harus mencari sumber dana baru dengan cara mengakuisisi bank lain. - Bank Jatim Syariah harus menerapkan teknologi secara optimal untuk menunjang seluruh produk pembiayaan.

Sumber: Diolah oleh peneliti.

Dari tabel 4.7 hasil analisis SWOT Bank Jatim Syariah, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan Bank Jatim Syariah, meliputi:

1. Strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang.

Kekuatan Bank Jatim Syariah, meliputi: Bank Jatim Syariah memiliki kecepatan layanan yang cepat, produk pembiayaan dengan *margin/nisbah* yang lebih murah, Bank Jatim Syariah menyalurkan dana murah untuk UMKM, Bank Jatim Syariah merupakan bank milik pemerintah daerah Jawa Timur, Bank Jatim Syariah mendapatkan sumber dana dari pemerintah daerah Jawa Timur, dan Bank Jatim Syariah memiliki koordinasi yang baik antara manajer dan karyawan.

Peluang Bank Jatim Syariah, meliputi: Bank Jatim Syariah memiliki *captive*

market dari pemerintah daerah, pertumbuhan UMKM yang sangat besar, Bank Jatim Syariah memiliki program *linkage* BPRS dari pemerintah daerah, Pasar yang masih besar dan Bank Jatim Syariah semakin dikenal oleh masyarakat.

Dari kekuatan dan peluang Bank Jatim Syariah, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan Bank Jatim Syariah, yaitu: Bank Jatim Syariah dapat memperbanyak nasabah dengan cara meningkatkan sosialisasi kepada masyarakat dengan menonjolkan kesyariaan Islamnya di pondok pesantren, sekolah-sekolah Islam, komunitas-komunitas Islam, travel umroh haji, dan developer-developer. Kemudian, Bank Jatim Syariah dapat memperbanyak nasabah dengan meningkatkan pendanaan dana untuk program pembiayaan *linkage* BPRS agar meningkatkan UMKM di Jawa Timur. Selain itu, membangun situs web untuk secara langsung menjual produk pembiayaan Bank Jatim Syariah secara langsung kepada nasabah.

2. Strategi yang memanfaatkan peluang dengan mengurangi kelemahan:

Peluang Bank Jatim Syariah, meliputi: Bank Jatim Syariah memiliki *captive market* dari pemerintah daerah, Pertumbuhan UMKM yang sangat besar, Bank Jatim Syariah memiliki program *linkage* BPRS dari pemerintah daerah., pasar yang masih besar, Bank Jatim Syariah semakin dikenal oleh masyarakat. Kelemahan Bank Jatim Syariah, meliputi: Bank Jatim Syariah memiliki fasilitas cukup memadai tapi belum dimanfaatkan secara optimal, Bank Jatim Syariah masih meniru produk-produk pembiayaan dari bank pesaingnya, Bank Jatim Syariah masih menggunakan pendekatan tradisional, Bank Jatim Syariah merupakan bank yang sudah terkenal tetapi produk yang ada kurang terkenal di

kalangan masyarakat dan Bank Jatim Syariah belum meng*create* pasarnya sendiri.

Hasil kedua analisis SWOT adalah strategi yang memanfaatkan peluang dengan mengurangi kelemahan. Berikut hasilnya yang pertama, memperkenalkan produk Bank Jatim Syariah yang ada ke kelompok-kelompok yang baru. Maksud dari kelompok-kelompok yang baru ini seperti memperkenalkan produk pembiayaan ke perangkat desa yang tersebar di Jawa Timur. Kemudian strategi yang dapat dilakukan yakni Bank Jatim Syariah harus meningkatkan iklan khususnya untuk produk pembiayaan Laguna (pembiayaan UMKM) maupun pembiayaan *linkage* BPRS yang gencar agar lebih dikenal oleh masyarakat. Peluang ini harus dimanfaatkan sebaik mungkin karena UMKM yang berada di Jawa Timur meningkat setiap tahunnya.

3. Strategi menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman:

Kekuatan Bank Jatim Syariah, meliputi: Bank Jatim Syariah memiliki kecepatan layanan yang cepat, produk pembiayaan dengan *margin/nisbah* yang lebih murah, Bank Jatim Syariah menyalurkan dana murah untuk UMKM, Bank Jatim Syariah merupakan bank milik pemerintah daerah Jawa Timur, Bank Jatim Syariah mendapatkan sumber dana dari pemerintah daerah Jawa Timur, dan Bank Jatim Syariah memiliki koordinasi yang baik antara manajer dan karyawan. Ancaman Bank Jatim Syariah, meliputi: produk pembiayaan LTV/pembiayaan KPR syariah memiliki aturan khusus dari Bank Indonesia yang menjadi hambatan Bank Jatim Syariah, bank-bank pesaing seperti bank syariah lainnya maupun bank konvensional, apabila terjadi perubahan aturan mengenai sumber

dana yang berasal dari pemerintahan daerah ditarik kembali oleh pemerintahan daerah, *spin off*, dan pertumbuhan ekonomi yang memburuk.

Strategi yang digunakan Bank Jatim Syariah adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman, hasil analisis SWOT Bank Jatim Syariah menunjukkan bahwa Bank Jatim Syariah harus membentuk *staff supporting group*. *Staff supporting group* ini adalah mengumpulkan beberapa orang dari berbagai ahli untuk menyajikan suatu keputusan, dimana selaku direksi harus menyajikan suatu keputusan yang dapat bersaing dengan bank pesaing lainnya. Lalu strategi yang dapat dilakukan Bank Jatim Syariah yaitu mengevaluasi produk pembiayaan khususnya pembiayaan langsung berguna (Laguna) dan pembiayaan *linkage* BPRS untuk lebih dikembangkan lagi agar produk tersebut memiliki diferensiasi dari produk yang serupa yang dimiliki bank syariah pesaing. Kemudian menerapkan cara pelaksanaan yang lebih Islami dalam setiap aktivitas perbankan untuk seluruh karyawan Bank Jatim Syariah. Serta menambah kantor cabang Bank Jatim Syariah agar mempermudah transaksi nasabah.

4. Strategi yang memperkecil kelemahan untuk menghadapi ancaman:

Kelemahan Bank Jatim Syariah, meliputi: Bank Jatim Syariah memiliki fasilitas cukup memadai tapi belum dimanfaatkan secara optimal, Bank Jatim Syariah masih meniru produk-produk pembiayaan dari bank pesaingnya, Bank Jatim Syariah masih menggunakan pendekatan tradisional, Bank Jatim Syariah merupakan bank yang sudah terkenal tetapi produk yang ada kurang terkenal di kalangan masyarakat, Bank Jatim Syariah belum meng-*create* pasarnya

sendiri. Ancaman Bank Jatim Syariah, meliputi: produk pembiayaan LTV/pembiayaan KPR syariah memiliki aturan khusus dari Bank Indonesia yang menjadi hambatan Bank Jatim Syariah, bank-bank pesaing seperti bank syariah lainnya maupun bank konvensional, apabila terjadi perubahan aturan mengenai sumber dana yang berasal dari pemerintahan daerah ditarik kembali oleh pemerintahan daerah, *spin off*, dan pertumbuhan ekonomi yang memburuk.

Strategi yang memperkecil kelemahan untuk menghadapi ancaman. Strategi yang harus dilakukan Bank Jatim Syariah adalah Bank Jatim Syariah harus merubah *mindset* tidak hanya menggunakan pendekatan *top-down* saja tapi menggunakan pendekatan *bottom-up* juga jadi menggunakan kedua pendekatan antara pendekatan *top-down* dan *bottom-up* atau biasa disebut dengan pendekatan kombinasi. Kedua, Bank Jatim Syariah membuat produk pembiayaan baru yang lebih inovatif tanpa harus meniru produk pembiayaan bank-bank pesaing. Ketiga, Bank Jatim Syariah harus mencari sumber dana baru dengan cara mengakuisisi bank lain. Dan keempat strategi yang dapat dilakukan Bank Jatim Syariah harus menerapkan teknologi secara optimal untuk menunjang seluruh produk pembiayaan.

4.5 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti memiliki beberapa keterbatasan penelitian dalam hal perolehan data secara lengkap dan mendalam dikarenakan terdapat beberapa data yang memang dirahasiakan, dan hanya diketahui oleh pihak Bank Jatim Syariah, penelitian ini hanya memiliki tiga orang informan dikarenakan

peneliti mengalami kesulitan mencari informan yang bersedia melakukan wawancara.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Dari kekuatan dan peluang Bank Jatim Syariah, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan Bank Jatim Syariah, yaitu: Bank Jatim Syariah dapat memperbanyak nasabah dengan cara meningkatkan sosialisasi kepada masyarakat dengan menonjolkan kesyariaan Islamnya di pondok pesantren, sekolah-sekolah Islam, komunitas-komunitas Islam, travel umroh haji, dan developer-developer. Kemudian, Bank Jatim Syariah dapat memperbanyak nasabah dengan meningkatkan pendanaan dana untuk program pembiayaan *linkage* BPRS agar meningkatkan UMKM di Jawa Timur. Selain itu, membangun situs web untuk secara langsung menjual produk pembiayaan Bank Jatim Syariah secara langsung kepada nasabah.

Hasil kedua analisis SWOT adalah strategi yang memanfaatkan peluang dengan mengurangi kelemahan. Berikut hasilnya yang pertama, memperkenalkan produk Bank Jatim Syariah yang ada ke kelompok-kelompok yang baru. Kemudian strategi yang dapat dilakukan yakni Bank Jatim Syariah harus meningkatkan iklan khususnya untuk produk pembiayaan Laguna (pembiayaan UMKM) maupun pembiayaan *linkage* BPRS yang gencar agar lebih dikenal oleh masyarakat.

Strategi yang digunakan Bank Jatim Syariah adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman, hasil analisis SWOT Bank Jatim Syariah menunjukkan bahwa Bank Jatim Syariah harus membentuk *staff*

supporting group. Lalu strategi yang dapat dilakukan Bank Jatim Syariah yaitu mengevaluasi produk pembiayaan khususnya pembiayaan langsung berguna (Laguna) dan pembiayaan *linkage* BPRS untuk lebih dikembangkan lagi agar produk tersebut memiliki diferensiasi dari produk yang serupa yang dimiliki bank syariah pesaing. Kemudian menerapkan cara pelaksanaan yang lebih Islami dalam setiap aktivitas perbankan untuk seluruh karyawan Bank Jatim Syariah. Serta menambah kantor cabang Bank Jatim Syariah agar mempermudah transaksi nasabah.

Strategi yang memperkecil kelemahan untuk menghadapi ancaman. Strategi yang harus dilakukan Bank Jatim Syariah adalah Bank Jatim Syariah harus merubah *mindset* tidak hanya menggunakan pendekatan *top-down* saja tapi menggunakan pendekatan *bottom-up* juga jadi menggunakan kedua pendekatan antara pendekatan *top-down* dan *bottom-up* atau biasa disebut dengan pendekatan kombinasi. Kedua, Bank Jatim Syariah membuat produk pembiayaan baru yang lebih inovatif tanpa harus meniru produk pembiayaan bank-bank pesaing. Ketiga, Bank Jatim Syariah harus mencari sumber dana baru dengan cara mengakuisisi bank lain. Dan keempat strategi yang dapat dilakukan Bank Jatim Syariah harus menerapkan teknologi secara optimal untuk menunjang seluruh produk pembiayaan.

5.2. Saran

Saran yang direkomendasikan oleh penulis dalam penelitian ini untuk Bank Jati Syariah adalah sebagai berikut:

1. Bagi Bank Jatim Syariah

- a. Bank Jatim Syariah harus berani menciptakan produk yang lebih inovatif dan unik sehingga dapat bersaing dengan produk-produk Bank Syariah dan Bank Konvensional, tanpa harus memodifikasi dan meniru produk-produk Bank Jatim Konvensional karena hal ini dapat menimbulkan kesan masyarakat yang buruk terhadap Perbankan Syariah umumnya dan Bank Jatim Syariah khususnya.
- b. Mengenai fasilitas yang cukup memadai di Bank Jatim Syariah, alangkah lebih baiknya jika digunakan secara optimal.
- c. Diera modern jaman sekarang, seluruh perusahaan sudah menggunakan pendekatan kombinasi antara *top-down* dan *bottom-up*, tapi Bank Jatim Syariah masih menggunakan pendekatan tradisional atau biasa disebut *top-down* saja. Harusnya Bank Jatim Syariah menggunakan pendekatan kombinasi demi memajukan Bank Jatim Syariah sendiri.
- d. Bank Jatim Syariah merupakan bank syariah yang sudah dikenal dan familiar di kalangan masyarakat khususnya Jawa Timur, tapi produk-produk pembiayaan yang dimiliki belum banyak diketahui atau familiar oleh masyarakat Jawa Timur. Harusnya Bank Jatim Syariah lebih memberikan edukasi mengenai produk-produk pembiayaan yang dimiliki oleh Bank Jatim Syariah itu sendiri.
- e. Bank Jatim Syariah harus dapat meng-*create* pasarnya sendiri agar dapat menjadi perbankan syariah yang memiliki keunggulan kompetitif.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti strategi produk lebih luas lagi dengan menggunakan tiga *stage strategy*, meliputi: *input strategy*, *matching strategy*, dan *output strategy*. *Input strategy* meliputi matriks IFE, matriks EFE dan matriks CPM. *Matching strategy* meliputi: matriks IE, matriks TOSW, matriks BCG, matriks SPACE, dan matriks *grand strategy*. Dan yang terakhir *output strategy* menggunakan matriks QSPM agar mendapatkan hasil penelitian strategi produk secara lebih akurat dan mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Amir, Muhammad Taufiq. 2011. *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Antonio, Dr. Muhammad Syafi'i. 2004. *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Arifin, Zainul. 2009. *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*. Tangerang: Azkia Publisher.
- Ascarya. 2007. *Akaddan Produk Bank Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bank Indonesia dan Pusat Penelitian dan Kajian Pembangunan Universitas Diponegoro. 2000. *Potensi, Preferensi, dan Perilaku Masyarakat Terhadap Bank Syariah di Wilayah Jawa Tengah dan DIY*. Semarang.
- Certo, Samuel C. dan J. Paul Petter. 1990. *Strategic Manajemen: A Focus On Process, International Edition*. Singapura: McGraw-Hill International Edition.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis: Konsep, Edisi 10 Buku 1*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- David, R. Fred. 2004. *Konsep Manajemen Strategis Edisi VII*. Jakarta: PT. Indeks.
- David, R. Fred. 2011. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Departemen Agama RI. 2004. *Al-Quran dan Terjemahnya*. Jakarta: Karya Insan Indonesia.
- Ellitian, Lena. 2006. *Jurnal Manajemen, Volume 6 Nomor 1, Strategi Inovasi dan Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia: Pendekatan Model Simultanan dan Model Sekuensial*. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Widya Mandala.
- Glueck dan Jauch. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Hartini, Sri. 2012. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 14 Nomor 1, Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas dan Kinerja Bisnis*. Surabaya: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2009. *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hafidhuddin, Didin. 2002. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Hudayana, Riandar Fata. 2011. *Skripsi Strategi Inovasi Produk PT. Bank Panin Syariah Tbk dalam Meningkatkan Daya Saing Antarsesama Bank Syariah dan Bank Konvensional*. Jakarta: UIN Jakarta.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis Edisi II*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Karim, Adityawarman A. 2010. *Bank Islam Analisis Fiqh dan Keuangan Edisi Keempat*. Jakarta: PT RajaGrafindoPersada.
- Karim, Adiwarmann A. 2004. *Bank Islam Analisis Fiqh dan Keuangan (Edisi Ketiga)*. Jakarta: PT GrafindoPersada.
- Kasmir. 2000. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT GrafindoPersada.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Kaller. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad. 2006. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Michael, Oyewo Babajide. 2014. *Journal of Accounting, Finance and Management Strategy, Volume 9, Number 1, Strategic Management Analysis of a Nigerian Firm: Evidence from the First Bank of Nigeria (FBN) Group*.
- Muhamad, dkk. 2002. *Bank Syariah Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman*. Yogyakarta: Penerbit Ekonisa.
- Muhammad. 2000. *Operasional Bank Syariah*. Yogyakarta: UII Press.
- Muhammad. 2001. *Teknik Perhitungan Bagi Hasil di Bank Syariah*. Yogyakarta: UII Press.
- Muhammad. 2005. *Manajemen Dana Bank Syariah*. Yogyakarta: Enonisia.
- Muna, Muhammad Niltal. 2015. *Skripsi Implementasi Manajemen Strategik Syariah di Baitul Maal Wat Tanwil (Studi Kasus di BMT Amanah Ummah Surabaya)*. Surabaya: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Nafik, Muhammad H.R. 2009. *Bursa Efek dan Investasi Syariah*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2015. *Statistik Otoritas Jasa Keuangan Bulan Juni 2015*, diambil dari www.ojk.go.id. Diakses 23 Februari 2016.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2015. *Roadmap Perbankan Syariah 2015-2019*, diambil dari www.ojk.go.id. Diakses 23 Februari 2016.
- Pearce dan Robinson. 2013. *Manajemen strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Respati, Yogie. 2014. *Mendorong Evolusi Inovasi Produk Bank Syariah* <http://mysharing.co>. Diakses 21 November 2015.
- Shihab, M. Quraish. 2002. *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Quran Volume I*. Jakarta: Lentera Hati.
- Shihab, M. Quraish. 2002. *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Quran Volume III*. Jakarta: Lentera Hati.
- Shihab, M. Quraish. 2002. *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Quran Volume XIV*. Jakarta: Lentera Hati.
- Soemitra, Andri. 2009. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Kencana.

- Sudarsono, Heri. 2004. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi Edisi Kedua*. Yogyakarta: Penerbit Ekonisa.
- Suendro, Ginanjar. 2010. *Tesis Analisis Pengaruh Inovasi Produk Melalui Kinerja Pemasaran untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Studi Kasus pada Industri Kecil dan Menengah Batik Pekalongan)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Tunggal, Amin Widjaja. 1993. *Manajemen Strategik Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit Harvarindo.
- Undang-undang tentang Perbankan Nomor 10 Tahun 1998.
- Undang-undang tentang Perbankan Syariah Nomor 21 Tahun 2008.
- Yin, Robert K. 2013. *Studi Kasus (Desain & Metode)*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

LAMPIRAN 1

HASIL WAWANCARA DENGAN PEGAWAI UNIT USAHA SYARIAH BANK JATIM

INFORMAN 1

- Wafa' : "Permisi Bu Amik, Saya minta waktunya sebentar ya bu untuk wawancara tugas skripsi saya."
- Bu Amik : "Iya, silahkan Mbak. Apa yang mau ditanyakan?"
- Wafa' : "Sebelum Saya menanyakan beberapa pertanyaan tentang skripsi Saya, Saya ingin menanyakan sekilas biodata Ibu Amik."
- Bu Amik : "Iya.."
- Wafa' : "Apa nama *Lengkapnya* Bu Amik?"
- Bu Amik : "Amik *Fatmanurvita*"
- Wafa' : "Usianya Bu?"
- Bu Amik : "39 Tahun"
- Wafa' : "Ibu Amik bekerja di Bank Jatim Syariah di bagian apa?"
- Bu Amik : "Di bagian Penyelia Pembiayaan Kantor Pusat."
- Wafa' : "Langsung Saya mulai aja ya bu, Saya mulai terlebih dahulu dari evaluasi faktor internal. Apa tujuan Bank Jatim Syariah satu sampai lima tahun kedepan?"
- Bu Amik : "Untuk *jangka* waktu terdekat, tujuan BJS adalah *Spin off* setelah itu tujuan kami adalah menjadi Bank Syariah pilihan masyarakat Jawa Timur."
- Wafa' : "Apa visi dan misi Bank Jatim Syariah?"
- Bu Amik : "Bank Jatim Syariah mempunyai semboyan *FASTER* untuk menyemangati pegawainya dimana *FASTER* singkatan dari *Fatonah* yang artinya bersikap bijaksana dan cerdas, selanjutnya *amanah* yang artinya berperilaku jujur dan dapat dipercaya, lalu *siddiq* menjalankan nilai-nilai kebenaran, kemudian *tabligh* yang artinya menyampaikan pengetahuan dan ketrampilan yang inovatif, terus empati yakni mengambil perspektif orang lain dengan simpatik dan member solusi dan yang terakhir *result oriented* yaitu ulet dalam berikhtiar dan doa untuk mencapai hasil yang optimal dan *barokah*."
- Wafa' : "Ada berapakah produk pembiayaan Bank Jatim Syariah? Dan apa saja?"
- Bu Amik : "Ada sebelas skim pembiayaan di Bank Jatim Syariah mulai dari gadai, keppres, KPR, pembiayaan pegawai, KUR, Multiguna, Umum investasi itu kaya modal kerja, umum investasi *linkage* PKPA PKOP, kepemilikan logam emas, talangan haji dan talangan umroh namun sekarang talangan haji sudah di *stop lending*."
- Wafa' : "Apakah produk-produk yang sudah ada, sudah mengakomodasi seluruh kebutuhan nasabah?"
- Bu Amik : "Sudah."
- Wafa' : "Menurut Ibu, Apakah setiap produk Bank Jatim Syariah sudah mampu bersaing dengan produk bank lainnya?"

- Bu Amik : “Sudah.”
- Wafa’ : “Apakah ada aturan OJK/BI yang menghambat Bank Jatim Syariah?”
- Bu Amik : “Ada.”
- Wafa’ : “Jika ada, apa aturan tersebut? Dan bagaimana Bank Jatim Syariah mengatasinya?”
- Bu Amik : “Ada, contohnya LTV yaitu pembiayaan KPR Syariah, adanya peraturan yang membatasi, maksimal sesuai kepemilikan rumah yang kita lakukan verifikasi langsung pada nasabah dan mencocokkan dengan *BI checking*. Mau ditingkatkan salah satunya margin suku bunga, suku bunganya akan diturunkan di satu digit dibawah 10 persen bertahap. Itu kan dibuat action *plan* sampai dengan akhir desember. Bisa *nggak* masing-masing bank itu menurunkan pemberian penyaluran pembiayaan terus dibawah 10 persen jadi satu digit. Terus untuk LTV itu juga sama rencananya akan diberi kelonggaran juga sih. Cuma *market* tiga sampai seterusnya 50 persen apa 60 persen kali ya.”
- Wafa’ : “Bagaimana Perkembangan teknologi dan informasi? Serta bagaimana penyebaran promosinya?”
- Bu Amik : “Untuk teknologi dan informasi sih menyesuaikan dengan pengembangan produknya. Kalau promosi sih mulai dari berbagai *media social* kemudian *gathering* dengan nasabah potensial serta pameran-pameran dengan dinas terkait.”
- Wafa’ : “Bagaimana cara Bank Jatim Syariah membentuk suatu merek? “
- Bu Amik : “Menyesuaikan dengan permintaan pasar dan meningkatkan *tingkat aware* dari masyarakat jawa timur melalui pameran-pameran di pusat perbelanjaan maupun CFD.”
- Wafa’ : “Apakah ada produk substitusi jika produk A tidak diminati nasabah?”
- Bu Amik : “Ada.”
- Wafa’ : “Jika Ada. Apa produknya?”
- Bu Amik : “Produk gadai emas iB barokah, bersubstitusi dengan produk pembiayaan kepemilikan logam emas.”
- Wafa’ : “Bagaimana Bank Jatim Syariah mendapatkan dana?”
- Bu Amik : “BJS mendapatkan dana dari modal, kemudian dana pihak kedua, dana pihak ketiga, pinjaman lembaga pemerintah maupun *non pemerintah*”
- Wafa’ : “Apakah sumber dana yang didapatkan Bank Jatim Syariah mempengaruhi harga produk?”
- Bu Amik : “Ya, mempengaruhi karena sesuai *cost of fund*”
- Wafa’ : “Bagaimana cara Bank Jatim Syariah mendapatkan nasabahnya?”
- Bu Amik : “Melalui pemasaran salah satunya dengan cara kerjasama dengan komunitas-komunitas masyarakat contohnya NU dan Muhammadiyah.”
- Wafa’ : “Bagaimana Bank Jatim Syariah mempertahankan nasabah?”

- Bu Amik : “Senantiasa melakukan evaluasi dan pengembangan produk-produk syariah.”
- Wafa’ : “Menurut Bank Jatim Syariah apakah nasabah itu sebagai ancaman ataukah peluang?”
- Bu Amik : “Peluang, untuk memperoleh pendapatan bagi bank baik melalui pembiayaan maupun *funding*.”
- Wafa’ : “Siapa sajakah pesaing Bank Jatim Syariah?”
- Bu Amik : “Bank-Bank Syariah dan Bank Konvensional lainnya.”
- Wafa’ : “Apa yang dilakukan bank Jatim syariah dalam menghadapi pesaing?”
- Bu Amik : “ATM Mbak. amati, tiru sama modifikasi.”
- Wafa’ : “Apakah Bank Jatim Syariah memiliki perbedaan dari pesaingnya dari sisi produk pembiayaannya? “
- Bu Amik : “Ada, perbedaannya sih dari margin sama kecepatan layanan.”
- Wafa’ : “*Market* UMKM terus bertumbuh seiring dengan membaiknya perekonomian nasional. Bagaimana BJS sebagai lembaga keuangan menanggapi fenomena tersebut?”
- Bu Amik : “BJS sudah bekerja sama dengan pemprov Jatim untuk menyalurkan dana murah ke seluruh UMKM di Jawa Timur.”
- Wafa’ : “Apakah sistem dan prosedur BJS sesuai dengan *ISO 9001: 2000*?”
- Bu Amik : “*Insy Allah* sudah.”
- Wafa’ : “Apakah adabentuk produk pembiayaan yang diwajibkan pemerintah untuk Bank Jatim Syariah? Jika ada, apa bentuk pembiayaannya? Dan persyaratannya?”
- Bu Amik : “Ooo jelas ada Mbak, seperti pembiayaan langsung berguna atau biasa disebut pembiayaan laguna. Jadi.. itu pembiayaan untuk sektor industri primer dana PEMPROV. Ada satu lagi namanya *Linkage BPRS*. Untuk persyaratannya kedua produk itu hampir sama Mbak, *jangka* waktunya 2 tahun, sektor ekonomi industri primer dan maksimal pembiayaan total 50 juta.”
- Wafa’ : “Bidang usaha apa saja yang biasa dibiayai oleh Bank Jatim Syariah? Apakah ada kriteria untuk bidang usaha yang dibiayai oleh BJS?”
- Bu Amik : “Ada.”
- Wafa’ : “Jika ada, apa kriterianya? Bagaimana cara Bank Jatim Syariah menilai bidang usaha yang akan dibiayai?”
- Bu Amik : “Yang jelas usaha produktif kemudian baik untuk investasi maupun modal kerja.”
- Wafa’ : “*Jangka* waktu pengembalian pembiayaan *relative* panjang ataukah pendek?”
- Bu Amik : “Untuk konsumtif contoh KPR dan multiguna *relative jangka* panjang, untuk produktif seperti investasi dan modal kerja *relative* pendek, sama untuk konsumtif *relative* pendek karena nasabahnya mayoritas *fix income*.”
- Wafa’ : “Bagaimana Bank Jatim Syariah menentukan margin?”

- Bu Amik : “Dengan menghitung *cost of fund* dan benchmark dengan bank lain.”
- Wafa’ : “Apakah media dan waktu mempengaruhi harga?”
- Bu Amik : “Iya, mempengaruhi.”
- Wafa’ : “Apakah Bank Jatim membutuhkan iklan promosi? Iklan promosi yang bagaimana yang dibutuhkan Bank Jatim Syariah?”
- Bu Amik : “Iklan yang langsung maupun tidak langsung.”
- Wafa’ : “Iklan promosi yang bagaimana yang sudah dilakukan oleh Bank Jatim Syariah untuk produk pembiayaan?”
- Bu Amik : “Pada komunitas contohnya muhammadiyah dan NU serta iklan dengan papan reklame.”
- Wafa’ : “Apakah pengemasan setiap produk pembiayaan Bank Jatim Syariah berbeda-beda? Bisa dijelaskan pengemasan setiap produk pembiayaannya?”
- Bu Amik : “*Benchmark* dengan produk bank lain ataupun Bank Jatim Konven lalu dimodifikasi agar produk menarik untuk dipasarkan.”
- Wafa’ : “Apakah ada perbedaan pengemasan produk pembiayaan Bank Jatim Syariah dengan bank lain? Apa bedanya?”
- Bu Amik : “Ada, bedanya dari cara pengemasan dan *pricing*.”
- Wafa’ : “Sebelum produk pembiayaan ditawarkan kepada nasabah, apakah BJS ada pengujian tersendiri untuk setiap produk pembiayaan BJS? Apa saja biasanya pengujian yang dilakukan BJS?”
- Bu Amik : “Ya, pengujian-pengujian tersebut dilihat dari kemudahan pencairan, kemudahan pelayanan, dan kemudahan aplikasi.”
- Wafa’ : “Bagaimana BJS memelihara kekuatan produk pembiayaan?”
- Bu Amik : “Dengan melakukan evaluasi secara berkala untuk semua produk.”
- Wafa’ : “Apakah pengoprasian fasilitas yang ada di BJS sudah memadai? Dan mampu bersaing dengan bank lain? “
- Bu Amik : “Untuk fasilitas sudah memadai tetapi belum optimal, menurutku *Insha Allah* sudah mampu bersaing.”
- Wafa’ : “Bagaimana BJS mengendalikan persediaan produk pembiayaan?”
- Bu Amik : “Tidak ada persediaan. pada akad *murabahah* karena pembelian diwakilkan oleh nasabah dalam membeli barangnya yaitu *wakalah* sehingga tidak ada sisa barang pembelian.”
- Wafa’ : “Apakah ada penyesuaian produk?”
- Bu Amik : “Ada.”
- Wafa’ : “Jika ada, penyesuaian produk bagaimana yang dilakukan oleh BJS?”
- Bu Amik : “Misal karena ketentuan dari pihak regulator, lalu dari persaingan dengan bank lain.”
- Wafa’ : “Bagaimana mekanisme dari nasabah mengajukan pembiayaan kepada BJS? Mulai dari proses pengajuan hingga berapa lama proses pengajuan pembiayaan tersebut sampai disetujui oleh BJS?”

- Bu Amik : “Nasabah mengajukan pembiayaan diproses bila berkas telah lengkap dan lama proses tergantung pada nominal yang diajukan oleh nasabah.”
- Wafa’ : “Apakah ada kuota maksimal untuk pengajuan pembiayaan? “
- Bu Amik : “Ada.”
- Wafa’ : “Jika ada, berapa maksimalnya?”
- Bu Amik : “Khusus untuk pembiayaan laguna dana pemprov *industry* primer ada batasnya yaitu maksimal 50 juta per *end user*.”
- Wafa’ : “Bagaimana mekanisme pengembalian sumber dana?”
- Bu Amik : “Sesuai perjanjian pinjaman.”
- Wafa’ : “Apakah BJS memiliki satu sumber dana untuk seluruh produk pembiayaan yang dimiliki? Atau setiap produk pembiayaan memiliki sumber dana yang berbeda-beda?”
- Bu Amik : “Sumber dana pembiayaan dari modal, dana pihak kedua, dana pihak ketiga, sama pinjaman.”
- Wafa’ : “Apakah BJS melakukan pelatihan rutin untuk setiap SDM untuk meningkatkan kepercayaan nasabah?”
- Bu Amik : “Ada.”
- Wafa’ : “Pelatihan seperti apa sudah dilakukan oleh BJS?”
- Bu Amik : “Pelatihan *product knowledge*, sosialisasi BPP produk, *sharing knowledge* mengenai analisis pembiayaan, dan lain sebagainya.”
- Wafa’ : “Apakah setiap SDM yang dimiliki sudah memenuhi kriteria BJS?”
- Bu Amik : “*Insya Allah* sudah.”
- Wafa’ : “Terima kasih atas waktu dan tempatnya ya bu, semoga informasi dari ibu Amik bermanfaat.”
- Bu Amik : “Iya mbak sama-sama.”

INFORMAN 1

WAWANCARA 2

- Wafa' : "Bagaimana cara Bank Jatim Syariah analisa internal perusahaan?"
- Bu Amik : "Laporan keuangannya itu, pasti kita minta laporan keuangannya untuk.. bisanya kalau yang udah besar kalau masih industri-industri kecil biasanya nanya yang omsetnya *sehari* berapa gitu. Kalau perusahaan besar sih pakai laporan keuangan sama kita ada *toolsnya sendiri* buat melakukan analisisnya, dari laporan keuangannya itu dilihat rasio-rasionya apa saja."
- Wafa' : "Terus buat analisa eksternalnya bu?"
- Bu Amik : "Kalau kita sih tiap produk-produknya kita juga masih melihat ke bank-bank pesaing, kadang-kadang kita cari info ini produk nya mereka apa. Kadang-kadang juga dapet, kalau kita *sendiri* mencari *sendiri* dari bank lain buat *bransmark* juga kita cari info buat produk-produknya. Kalau produk mereka, dan kita punya produk seperti mereka, kekurangan diproduk kita apa, *mungkin* juga kadang-kadang merka menyampaikan di bank ini itu ada persyaratan begini-beginiyang mudah dari kita itu juga bisa kita akomidir juga."
- Wafa' : "Berarti itu tidak ada produk yang benar-benar *pure* dari bank jatim Syariahnya *sendiri* ya bu?"
- Bu Amik : "kalau bank jatim syariah ada produk-produk modifikasi dari OJK itu."
- Wafa' : "Kan Bank Jatim Syariah memiliki tujuan *jangaka* panjang dan *jangaka* pendek yang kemarin ibu kasi tau itu. *Nah* itu bagaimana Divisi produk syariah ini menentukan tujuan divisi ini untuk mendukung tujuan bank jatim syariah?"
- Bu Amik : "kalau kita sih biasanya *top-down*, dari atas, manajemen mintanya apa baru kita yang njabarin, divisi bisnisnya yang menjabarkan. Kecuali kalau kita yang *bottom-up* gitu, kita yang menentukan. Tapiikan kebanyakan dari manajemen menentukan. Bisnisnya kita mau yang ke retail aja, UMKM, koperasi, kalau penentuan kaya gitu sih dari manajemen. Modelnya *top-down*."
- Wafa' : "Dalam meraih tujuan tersebut, tentu diperlukan strategi . strategi apa saja yang bisa digunakan untuk meraih tujuan?"
- Bu Amik : "strateginya kalau diinternal kita, masih evaluasi produk-produk yang ada, terus juga kita *kembangkan*, kalau produk yang ada kita evaluasi lalu *dikembangkan*. Kalau untuk produk baru, biasanya kita dari pasar sih, pasar mintanya masyarakat, kebutuhannya masyarakat apa, terus juga selain itu kita juga kan banknya ini ya BPD, kita juga ada program-program dari pemerintah, *nah* program-program pemerintah itu biasanya kita lebih unggul dari bank-bank pesaing."
- Wafa' : "Apa indikator kesuksesan dalam menentukan strategi?"

- Bu Amik : “Kalau dibank itukan kita biasanya ada RBB, Rencana Bisnis Bank. *Nah* yang jadi parameternya dari rencana bisnisnya itu, nanti dilihat sudah tercapainya berapa persen.”
- Wafa’ : “Bagaimana cara BJS mengenalkan produk ke masyarakat selain dengan promosi?”
- Bu Amik : “kita biasanya melakukan *gatehering*, *gathering* di komunitas komunitas, kalau umroh kita biasanya ke travel-travel umroh, terus PNS atau kumpulan pengajian. Kalau KPR kita undang *gatheringnya* ke developer-developer properti.”
- Wafa’ : “Bagaimana upaya untuk mendukung startegi itu dalam divisi ini?”
- Bu Amik : “Biasanya kita bikin ini, ada *Time Schedule*. Nanti produk A,B,C. Nanti produk ini kita buat *gatheringnya* kapan, yang ini kapan, sosialisasi produk yang lainnya kapan. Biasaya kita mengikuti komunitasnya. Pembiayaan koprasi nanti kita melihat bersama dinas koprasi, kapan mereka ada kumpul sosialisasi dengan koprasi nanti kita ikut. Tapi kalau mialnya kaya, *developer* atau *travel* umroh mereka jarang ada pertemuan gitu, kita *sendiri* yang mengadalat *gatheringnya*.”
- Wafa’ : “Terimakasih bu atas waktunya”
- Bu Amik : “Iya Sama-sama”

LAMPIRAN 2

HASIL WAWANCARA DENGAN PEGAWAI UNIT USAHA SYARIAH BANK JATIM

INFORMAN 2

- Wafa' : "Hallo Mbak Linda, *Assalamualaikum*"
- Mbak Linda : "Iya, *Walaikumsalam*"
- Wafa' : "Kalau boleh tahu nama lengkap Mbak Linda siapa ya?"
- Mbak Linda : "Linda Hardiani Rukmana"
- Wafa' : "Kerja di Bank Jatim Syariah bagian apa Mbak?"
- Mbak Linda : "yang lengkap ta?"
- Wafa' : "Iya Mbak"
- Mbak Linda : "Pengembangan produk dan kebijaksanaan pembiayaan syariah sub divisi pembiayaan divisi bisnis Syariah"
- Wafa' : "Usia Mbak Linda?"
- Mbak Linda : "22 Tahun se tapi habis ini 23 Tahun"
- Wafa' : "Oke langsung aku mulai aja ya Mbak wawancaranya. Apakah ada bentuk produk pembiayaan yang diwajibkan oleh pemerintah untuk Bank Jatim Syariah"
- Mbak Linda : "Ada"
- Wafa' : "*Nah*, itu jika ada apa bentuk produk pembiayaannya? Dan persyaratan apa saja yang dibutuhkan untuk produk pembiayaan tersebut?"
- Mbak Linda : "Jadi kalau di Bank Jatim Syariah itu kan ada salah satu produk pembiayaan dimana dananya itu sumbernya dari dana PEMPROV, ee baru *InsyaAllah* baru diluncurkan mulai... dalam waktu dekat kemarin mungkin.. mungkin *insyaaAllah* bulan Mei jadi itu dia tuh pembiayaan yang khusus untuk, untuk masyarakat *eee* pada mikro kecil, namanya itu laguna, kredit langsung *eh* pembiayaan langsung berguna, baik di konven maupun syariah pun juga ada, jadi kalo untuk pembiayaan tersebut itu ada *plafon* maksimalnya yaitu 50 juta."
- Wafa' : "Jadi itu kaya untuk khusus UMKM gitu?"
- Mbak Linda : "Khusus untuk mikro kecil"
- Wafa' : "UMKM gitu ya"
- Mbak Linda : "Jadi kaya usaha pedagang *kelontong*, kaya..."
- Wafa' : "Jadi kaya *gerobak-gerobak* kecil gitu ya?"
- Mbak Linda : "Iya *Heem*, maksimal 50 juta."
- Wafa' : "Maksimal 50 juta, terus pertanyaan kedua. Bidang usaha apa saja yang bisa dibiayai oleh Bank Jatim Syariah? Apakah ada kriteria untuk bidang usaha yang dibiayai tersebut?"
- Mbak Linda : "Untuk bidang usaha sih yang penting itu usaha produktif, jadi kan Bank Jatim Syariah tuh lebih.. *ee* lebih bergerak di usaha produktif, untuk contoh-contohnya sih yang selama aku tahu sih selama aku disini itu ada yang kemaren *tuh* ada pengusaha sarung, ada pengusaha sepatu, usaha sarung di gersik jadi pokoknya *tuh*

yang industri primer, *kayak* gitu. Terus juga ada sih konsumtif, kalok konsumtif itu lebih ke... pembiayaan pegawai PNS, itu. Terus juga bidang usaha, salah satu bidang usahanya itu apalagi ya.. kemaren itu ada kita bergerak ke.. pembiayaan koperasi. Jadi ada koperasi atau koperasi syariah ke BPRS yang mau berkembang itu kita biayai jadi ada dua, berupa modal kerja untuk para aggotanya dan juga ada investasi untuk mengembangkannya koperasi atau BPRS itu *sendiri*.”

Wafa' : “*Nah*, terus itu kriterianya apa aja Mbak?”

Mbak Linda : “Kriteria untuk apa?”

Wafa' : “Untuk yang ya itu.. apa *ee* bidang yang dibiayai? Sama..”

Mbak Linda : “Untuk kriteria yang dibiayai itu. Pertama, untuk modal kerja biasanya harus perusahaan produktif baik industri primer maupun industri sekunder. Terus yang kedua itu, kalok persyaratan itu biasanya itu kalok.. ada *sendiri* sih kalok badan usaha itu sudah berdiri selama beberapa tahun *kayak* gitu. Ada.. terus juga dilihat dari aspek 5Cnya. Jadi kalok gimana laporan keuangannya, gimana NPFnya untuk badan usaha *sih kayak* gitu. Tapi kalo untuk industri langsung itu... *ee* kita cuma lihat dari laporan keuangan sama kelayakan usahanya, itu ada banyak seperti itu nanti.”

Wafa' : “Jadi kalo *eeee* terus bagaimana cara Bank Jatim Syariah menilai bidang usaha dari aspek 5C itu? Untuk menilai apa.. bidang itu layak untuk dibiayai?”

Mbak Linda : “5C?”

Wafa' : “Yang tadi Mbak Linda...”

Mbak Linda : “Oalah... itu ta?”

Wafa' : “*Heem*”

Mbak Linda : “Jadi itu kan, ada berkas masuk. Berkas yang masuk itu salah satunya biasanya ada laporan keuangan, terus kan ada laporan keuangan *nah* disitu kita bisa melihat, kita bisa menganalisis pake rasio, selain itu kan juga *enggak* cuma itu aja tapi kita juga survey ketempatnya. Gimana Kitanya, Kita survey gimana ekspansinya *ee* perkembangannya, bagaimana Dia berdiri, gitu sih. Terus juga.. juga dilihat dari banyak.. ada banyak berkas-berkas, berkasnya itu banyak banget nanti dilihat kelengkapannya, *kayak* gitu.”

Wafa' : “*Eeee*.. jangaka waktu pengembalian pembiayaan *relative* panjang atau kan pendek?”

Mbak Linda : “Kalau jangaka waktu sih tergantung skim pembiayaannya ya, biasanya kalau untuk modal kerja itu *relative* pendek, kalau contohnya kalau yang *relative* panjang itu biasanya KPR. Kalau modal kerja iya.. *relative* pendek kok contohnya *eee* apa ya.. multiguna *ee* salah bukan multiguna, multiguna itu konsumsi, yang PKPA itu *relative* pendek, *enggak* sampek 5 tahun mesti 1 tahun biasanya.”

Wafa' : “Bagaimana.. Bank Jatim Syariah menentukan *margin*?”

Mbak Linda : “Untuk..”

- Wafa' : "Untuk setiap produknya?"
- Mbak Linda : "Untuk menentukan *margin* itu kan ada 11 produk ya.. untuk menentukan *margin* itu kan dilihat dari banyak aspek ada *pric...* kalau yang saya tahu sih ada *pricing* dulu, untuk *pricing* itu ya penentuan margin itu, sebelum penentuan *marg..* penentuan *pricing* itu Dia dari ada *overhead cost* ada *eee* biaya untuk gimana dari makro mikro, kaya gitu *sih* yang tahu ya pimpinan-pimpinan."
- Wafa' : "Ooo.. yang tahu pimpinan-pimpinan itu ya.. yang tahu detailnya."
- Mbak Linda : "Heem.. buanyak kan, soalnya ada banyak.."
- Wafa' : "Mmm.. terus... apakah media dan waktu itu mempengaruhi harga/*margin* itu sendiri?"
- Mbak Linda : "Media maksudnya? Kepercayaan nasabah?"
- Wafa' : "ee maksudnya ee media itu *kayak.. ee* yang ini loh Mbak, promosi gitu, media-media *social*, atau apa gitu."
- Mbak Linda : "Pengaruh sih, kalau menurutku pribadi untuk media itu pengaruh untuk memperkenalkan *brand*, *brand* Kita ke masyarakat. Jadi kalau, Kita.. contohnya itu kaya pameran terus juga Kita *tuh* setiap minggu tuh selalu ada *CFD* di Darmo, untuk cabang Surabaya ada di Darmo, terus juga untuk di.. Kita dari sini ngasi kaya mobil kas keliling untuk daerah seperti Gresik, Madiun, itu mobil kas kelilingnya itu muter.. jadi ke pasar-pasar untuk mempermudah transaksi mereka dan Kita juga. Yang kedua untuk mengenalkan kalau ini loh brand Bank Jatim Syariah. Banknya mksdnya banknya Jawa Timur, *kayak* gitu *sih*."
- Wafa' : "Apakah Bank Jatim Syariah membutuhkan iklan promosi?"
- Mbak Linda : "Iya.."
- Wafa' : "Iklan promosi yang bagaimana yang dibutuhkan Bank Jatim Syariah?"
- Mbak Linda : "Kalau menurut pandanganku sih, setiap perusahaan pasti butuh promosi karna untuk mengenalkan *brand* mereka ke masyarakat ee untuk sementara ini Kita tuh biasanya selain *CFD*, pameran tuh Kita kesekolah-sekolah Islam, terus juga sekolah-sekolah Islam terus ke pondok pesantren. Jawa Timur kan terkenal pondok pesantrennya banyak. *Nah* disitu Kita mulai mengenalkan, apa itu gimana itu Bank Jatim Syariah, terus habis gitu apa saja produknya, terus Kita juga biasanya ngadain *kayak event* yang menggandeng komunitas-komunitas muslim."
- Wafa' : "Apakah da perbedaan pengemasan produk pembiayaan Bank Jatim Syariah dengan bank lainnya?"
- Mbak Linda : "Kalau pengemasan produk.. mungkin pengemasan dari segi apa? Keunggulan?"
- Wafa' : "Iya dari segi itu."
- Mbak Linda : "Kalau dari itu, memang dari segi keunggulan *sih*, *Insyallah nisbah* sama *marginnya* itu biasanya kalau di *banchmark* dari bank lain itu lebih murah, itu. Terus juga contohnya kalau untuk

- pembiayaan. Kalau untuk *funding*, kalau untuk *funding* itu jadi produk tabungan Kami itu bebas tarik tunai di ATM manapun, dan juga biaya administrasinya itu *InsyAllah* paling murah cuman 5 ribu, terus juga kalau *Mudharabah*, kalau bagi hasil dari bank Jatim *gak* sampai 5 ribu ya bebas administrasi, cuma biaya ATM aja.”
- Wafa’ : “Terus bedanya apa Mbak? Produk Bank Jatim Syariah dengan Bank Syariah lainnya?”
- Mbak Linda : “Beda dalam segi apa? Kan banyak.”
- Wafa’ : “Bedanya ee misalnya.. *kayak* wadiah gitu..”
- Mbak Linda : “*Heem..*”
- Wafa’ : “Apakah sama.. sama dari jenisnya itu..”
- Mbak Linda : “Kalau..”
- Wafa’ : “ee maksudnya sama dari kriteranya atau apanya gitu atau ada perbedaan khusus dari Bank Jatim Syariah?”
- Mbak Linda : “Kalau perbedaannya tuh ya itu tadi keunggulannya tuh bebas tarik tunai di ATM manapun, jadi free, mau Kamu ambil di Mandiri pokoknya ada logonya prima sama ATM bersama. Selain itu juga ya sama.. masalah fasilitas Kita sama, sama kaya bank lain, Kita juga ada, internet banking ada, SMS banking juga ada, terus ada juga ee apa itu yang mesin EDC debit itu juga bisa, trus ada flazz buat di tol juga ada, yang mejadi pembeda sih kalau menurutku setahuku tuh ya *pricingnya* itu tadi.”
- Wafa’ : “Dari harga ya..”
- Mbak Linda : “Iya dari harga.”
- Wafa’ : “Kalau di Bank Jatim Syariah itu pokoknya lebih murah dari bank-bank syariah lainnya.”
- Mbak Linda : “Iya. *InsyAllah* itu, setahuku.”
- Wafa’ : “Terus, apakah pengoprasian fasilitas yang ada di Bank Jatim Syariah sudah memadai? Dan mampu bersaing dengan bank lain?”
- Mbak Linda : “Fasilitas IT maksudnya? Atau fasilitas untuk nasabah?”
- Wafa’ : “Fasilitas untuk nasabahnya.”
- Mbak Linda : “Sudah, *InsyAllah* sudah karna sudah ada Sms banking, SMS banking pun bisa juga di pake buat bayar PBB, SPP, dan lain-lain, beli pulsa juga bisa, terus internet banking juga ada, atau *token* kaya bank lain juga ada, terus apa lagi.. eee ATM juga sudah banyak tersebar dan keunggulannya kan mau ngambil dimana aja kan bebas.”
- Wafa’ : “Bagaimana Bank Jatim Syariah mengendalikan persediaan produk pembiayaan?”
- Mbak Linda : “Persediaan produk yang kaya mbok jelasin tadi?”
- Wafa’ : “*Heem*”
- Mbak Linda : “Kalau untuk.. tapi itu bukan persediaan produk sih sebenarnya, *kayak* penerimaan berkas pembiayaan ya?”
- Wafa’ : “Iya.”

- Mbak Linda : “Jadi, kalau yang Aku tahu selama ini itu berkas pembiayaan yang masuk itu, *enggak* semua di *acc*, jadi kalau memang Dia.. kan untuk menentukan.. salah satunya itu dilihat dari sistem informasi debitur, atau dilihat di check list BI itu gimana track record nya, terus juga dilihat dari kelayakan usahanya, jadi kalau memang tidak memenuhi prasyarat ya Kita kembalikan, *enggak* Kita cairkan kreditnya.”
- Wafa’ : “*Eee* Apakah ada penyesuaian produk?”
- Mbak Linda : “Ada, ada, yang pasti ada. Karna pengembangan produk pun *sendirikan* tugasnya juga menyesuaikan produk tapi sebelum Kita bikin produk itu Kita harus lihat dulu segmentasi pasarnya bagaimana, dikaji ulang dulu, di kaji ulang untuk *esss* segmentasi, *Dee* itu masuk di konsumtif terus seberapa peluangnya.”
- Wafa : “Terus, penyesuaian produk bagaimana yang sudah dilakukan oleh Bank Jatim Syariah?”
- Mbak Linda : “Penyesuaian produk, contohnya *kayak ee kayak* itu tadi dana PEMPROV, karna PEMPROV Jatim itu pengen memajukan usaha retail mikro, usaha kecil, untuk nasabah *eeh* untuk masyarakat Jawa Timur, jadi Kita memfasilitasi dengan cara memberikan produk tersebut ke Mereka. Yap, sebelumnya juga ada sih kalau untuk yang ini itu bisa lebih simpel gitu.”
- Wafa’ : “Bagaimana mekanisme dari nasabah mengajukan pembiayaan kepada Bank Jatim Syariah? Mulai dari proses pengajuan hingga berapa lama proses pengajuan pembiayaan tersebut sampai disetujui oleh Bank Jatim Syariah?”
- Mbak Linda : “Pencairannya. Jadi kalau untuk pengajuannya pertama pengumpulan berkas dulu, habis pengumpulan berkas kalau Aku tanya ke temen-temenku analis itu biasanya dalam pengamatan itu ada proses survey, setelah survey lalu di analisis berkasnya ya berdasarkan prinsip 5C itu tadi, selain itu juga ada pertimbangan dari beberapa pihak-pihak terkait seperti pihak risiko kredit, pihak kepatuhan, jadi *enggak* Cuma dari bisnis aja, Kita juga melihat prinsip *kehati-hatian* dan prinsip, prinsip-prinsip yang lain yang sesuai dengan standart OJK sama BI. Kita memang ekspansi bisnis tapi Kita juga harus melihat peraturan.”
- Wafa’ : “Apakah ada kuota maksimal untuk pengajuan pembiayaan?”
- Mbak Linda : “*Enggak* ada sih, *enggak* ada kuota makasimal. Kecuali yang ini tadi pembiayaan laguna dana PEMPROV itu maksimal 50 juta. Karna kan untuk usaha kecil.”
- Wafa’ : “Bagaimana mekanisme pengembalian sumber dana?”
- Mbak Linda : “Pengembalian sumber dana maksudnya?”
- Wafa’ : “Yang Bank Jatim Syariah memiliki sumber dana..”
- Mbak Linda : “Oalah.. dari DPK ta?”
- Wafa’ : “Iya.”
- Mbak Linds : “Ya itu.. pake bagi hasil.”
- Wafa’ : “Berarti sama aja ya.”

- Mbak Linda : “Iya, kan ditabungannya kan ada bagi hasilnya toh nanti, Kita kan muter uang dari Mereka dari DPK melalui nasabah, setiap bulan kan ada bagi hasil *toh* untuk depositonya di tabungan.”
- Wafa’ : “Apakah Bank Jatim Syariah memiliki satu sumber dana untuk seluruh produk pembiayaan yang dimiliki? Atau setiap produk pembiayaan memiliki sumber dana yang berbeda-beda?”
- Mbak Linda : “Kalau sumber dana sih pasti setiap bank dari DPK ya, produk tabungan, giro, maupun deposito, cuman kalau di Bank Jatim Syariah *sendiri* ada beberapa dana yang jadi dari instansi, jadi kaya PEMPROV, kalau mungkin dispesifikan ya, tapi ya sama dari DPK, dari deposito, giro, tabungan.”
- Wafa’ : “Jadi untuk setiap produk pembiayaan hanya memiliki satu sumber dana untuk setiap produknya ya? Dan setiap produknya memiliki sumber dana yang sama?”
- Mbak Linda : “Iya sama.”
- Wafa’ : “bagaimana cara Bank Jatim Syariah mendapatkan sumber dana?”
- Mbak Linda : “Ya itu tadi, sebenarnya dari KEMENAG juga, dari DPK juga cuman DPK dari instansi-instansi karna perseorangan gitu aja sih.”
- Wafa’ : “Apakah ada peluang untuk mendapatkan sumber dana lainnya?”
- Mbak Linda : “Dana lain? Spesifiknya?”
- Wafa’ : “Ya tadi kan Bank Jatim Syariah udah dapet dari DPK, terus instansi-instansi, apakah ada lainnya yang membantu Bank Jatim Syariah mendapatkan sumber dananya itu.”
- Mbak Linda : “Kalau sumber dananya itu kan memang dari DPK aja dek.”
- Wafa’ : “Jadi *gak* ada lainnya lagi?”
- Mbak Linda : “*Heem*, iya *enggak* ada. Ya, mungkin dari sahampun kan menarik masyarakat biar *nganu* ke Kita, yang menanam modal ke Kita, bukan untuk yang di-*puter*.”
- Wafa’ : “Terus selanjutnya, Apakah Bank Jatim Syariah melakukan pelatihan rutin untuk setiap SDM untuk meningkatkan kepercayaan nasabah?”
- Mbak Linda : “Oh iya jelas! Sangat! Untuk.. sering banget itu untuk melakukan pelatihan-pelatihan, jadi apalagi untuk pegawai baru itu masa *pendidikannya*, jadi Kita bener-bener di.. nilai di *screening* banget, *ee* 3 bulah *eh* 3 kali seminar sama 6 kali tugas dan masih banyak lain, pelatihan-pelatihan lainnya lagi.”
- Wafa’ : “kan setiap SDM yang dimiliki sudah memenuhi kreteria Bank Jatim Syariah.”
- Mbak Linda : “Kalau untuk masalah memenuhi kriterianya apa *endak* kan yang menilai atasan. Tapi kalau yang tak alami *sendiri* dari 13 ribu yang diambil pun Cuma 500. Itu kan buangnya kan banyak sekali. Jadi *Insyallah* ya memenuhi, jadi Kita ya hars bisa menyesuaikanlah ya. *Insyallah* memenuhi kriteria. Gitu sih *cyin*.”
- Wafa’ : “Sudah segitu aja Mbak Linda untuk wawancara kali ini, terimakasih atas waktu dan tempatnya semoga bermanfaat.”

LAMPIRAN 3

HASIL WAWANCARA DENGAN PENGAMAT PERBANKAN SYARIAH

INFORMAN 3

WAWANCARA 1

Wafa' : "Assalamualaikum Pak Djoko, permisi Saya minta waktunya sebentar. Saya direkomendasikan Pak Imron, untuk mewawancarai Bapak sebagai salah satu narasumber skripsi Saya. Sebagai pengamat perbankan syariah."

Pak Djoko : "Apa judul skripsimu?"

Wafa' : "Strategi produk Pembiayaan unit usaha syariah Bank Jatim dalam meningkatkan keunggulan kompetitif"

Pak Djoko : "Bank Jatim Syariah belum bisa jadi ide tapi masih jadi *follower*. Karena apa? Yang besarkan konvensional. Yang besarnya, *marketnya* itu konvensional. *Nah*, kemudian ekonomi Islam itu kan masih kecil, termasuk yang perbankan Islam itu. *Nah*, perbankan secara umum itu belum bisa teradopsi untuk di perbankan syariah, produknya belum. Oleh karena itu, depositonya pasti lebih mahal dari yang lainnya. Jadi, karena ekonomi Islam itu masih kecil, ya itu tidak bisa jadi *leader*. Kecuali kalau didorong dengan kekuatan spiritual. Jadi orang semuanya terpanggil harus menjadi nasabah perbankan syariah. Orang semua Islam harus terpanggil dan patuh dengan ekonomi syariah. Tetapi sampai dengan saat ini, belum ada fatwa yang menyatakan bahwasannya orang Islam harus mengikuti ekonomi syariah. Belum ada fatwa yang seperti itu. Dan apakah ekonomi syariah sekarang ini sudah halal? Belum tentu. Bahkan tulisan Saya mengatakan justru perbankan syariah *eeh* justru perbankan konvensional itu halal. Perbankan syariah belum jelas halal atau haram, karena *cost-nya* tinggi. Suatu contoh, umpamanya kalau ambil pembiayaan dari perbankan syariah. Angsurannya gimana? Mahal *nggak*? Mahal to. Padahal ekonomi Islam itu dikatakan Islam apabila *cost-nya* itu murah yaa jadi *low cost, high quality, excellent services*. Itu tiga itu. Saya ulang ya, *low cost, high quality, excellent services*. Kalo bisa tiga itu yo berarti Dia syariah. Selama tida bisa itu, yo *ndak* bisa. Selama ini mahal! Mahal karena apa? Orang Islam tidak tertarik dengan perbankan Islam belum tertarik dengan perbankan Islam. Ada Fatwa MUI yang menganjurkan supaya seluruh umat Islam itu masuk di perbankan syariah. Terus, kalau seluruh umat Islam masuk ke perbankan syariah perbankan konvensional ditinggal ini bankrut. Lebih banyak mana SDMnya? Perbankan syariah atau perbankan konvensional?"

Wafa' : "konvensional pak."

Pak Djoko : "kalau mereka bankrut, siapa yang berdosa? Ulama-ulama semua itu masuk neraka semua. Iya kan kiyai-kiyai itu, majelis ulama

masuk neraka semuanya karena bangkrut. Ini belum tentu memang halal haramnya belum tentu. Boleh dikatakan gitu ada hukumnya yang dikatan sebut apa ya itu namanya itu, *eee* ada yang mengatakan haram ada yang mengatakan *makruh* ada yang mengatakan tidak haram tidak *makruh*, *subhat*. Iya kan itu. Kebanyakan bank pemerintah dikatakan halal. Tapi kalau bank swasta itu dikatakan apa itu *subhat*. Ada yang begitu, bolehlah punya pendapat seperti itu. Caranya bagaimana? Ya perbankan konvensional ya dijadikan syariah semuanya, baru kalau seandainya mereka minta pelayanan konvensional buka *window* konvensional seperti UUS. “

Wafa’ : “Iya pak.”

Pak Djoko : “Uus itu bank konvensional dia punya *window* syariah. *Nah* itu, itu, itu namanya cari banci. Iyakan? Syariah setengah, konvensional setengah hahahahaha.”

Wafa’ : “hahahahaha”

Pak Djoko : “menjadi banci. Akibatnya, neracanya tidak bisa digabung. Ngerti *nggak*? Neracanya *gak* bisa digabung. *Gak* bisa dikompilasi. Kamu dulu pernah belajar akuntansi *enggak*?”

Wafa’ : “iya pernah pak”

Pak Djoko : “tidak bisa dikompilasi. Kenapa *gak* bisa di kompilasi? Karna yang satu orientasinya syariah yang satu orientasinya konvensional. Dan menurut saya itu salah masihan. Masih salah. Lah sekarang *currentcy* saja. Ngerti *currentcy*? Mata uang. Mata uang antara *dollar* Amerika apa semuanya macem-macem. Ada *gak* neraca konvensional.. *eee* neraca kompilasi? Pernah diajari *nggak*? Ada neraca kompilasi. *Nah* wong currency aja ada kok, itu masih salah. Kalau udah salah gitu berarti *ndak* ngerti akuntansi gitu aja. Yang pertama halal haramnya itu kan apa itu namanya hmm hasilnya. Hasilnya bukakan, bukakan rekening *sendiri*. Rekening hasil, hasil, hasil, hasil syar’i oprasional. Hasil hasil hasil konvensional operasional bukan *sendiri*, gitu aja. Duitnya halal *gak*? Kalau duitnya perbankan konvensional itu halal atau haram?”

Wafa’ : “Haram.”

Pak Djoko : “dari mana? Duit itu masa haram? Caranya dapet duit itu yang haram. Duitnya *endak*, gitu lo. Umpanya, apa namanya itu. Jadi umpanya duitnya itu konvensional itu haram, bahaya perbankan semuanya haram semuanya. Termasuk saya haram. Termasuk itu yang dibagi-bagikan haram semuanya. Untuk APBN haram semuanya gitu. *Nah*, *you* bahas apanya?”

Wafa’ : “Strategi produknya pak.”

Pak Djoko : “strategi?”

Wafa’ : “Strategi produknya pak.”

Pak Djoko : “*Ooooo*, yang apanya ini produk pembiayaan ada banyak. *Mudharabah*, *musyarakah*”

Wafa’ : “dari keseluruhannya sih pak.”

- Pak Djoko : “kamu bahas seluruhnya? Kamu aja hafal *gak* semua pembiayaanya?”
- Wafa’ : “*Nah*, itu ada sebelas macam produk pembiayaan”
- Pak Djoko : “ini cari satuan yang paling dominan. Ngapain kamu bahas semuanya. Untuk apa?”
- Wafa’ : “dari keseluruhannya saja sih pak.”
- Pak Djoko : “Oke. Saran saya gitu aja. Cukupkan dari saya?”
- Wafa’ : “iya pak.”
- Pak Djoko : “nanti kamu perdalami lagi, perdalami lagi. Sampaikan salam untuk pak siapa itu?”
- Wafa’ : “Pak Imron.”
- Pak Djoko : “Iya, Doktor Imron.”
- Wafa’ : “Iya *Insyallah* pak.”
- Pak Djoko : “iya gitu, enakan ilmunya gampang. Ngomong perbankan itu *ndak ruwet*. Yang penting tahu. Aku kalau nyandak bank *cepat*. Yawes gitu.”

WAWANCARA 2**INFORMAN 3**

Wafa' : "Apakah Bapak mengetahui tujuan Bank Jatim Syariah? Apa yang sudah dilakukan Bank Jatim Syariah untuk melaksanakan tujuannya?"

Pak Djoko : "*Key success factor* ngerti *nggak*? Faktor-faktor sukses? jadi faktor kunci keberhasilan, ada tips sukses faktor yang bisa yang bisa *mee* apa namanya itu, yang bisa mewujudkan visi dan misi, suatu contoh *opportunity* nya, memang jelas. Terus kemudian setelah itu manajemennya memang agresif. Yaa agresif dan berhati-hati, terus kemudian SDMnya memang canggih-canggih. SDMnya canggih memang. Terus kemudian ada SDM yang bisa mengendalikan sumber daya maupun proses *sehingga* menghasilkan suatu output yang sangat bagus, seperti itu, dan SDMnya memang bisa acceptable dengan perubahan lingkungan. Itu *key success factor* apa yang bisa menyebabkan. *Nah* apabila tidak bisa diwujudkan berarti kekurangan *key success factor*, kegagalan dalam membaca lingkungan, perubahan lingkungan, *opportunity*, terus kemudian penempatan SDM tidak cocok, atau SDMnya *under grading*, termasuk apa namanya itu yaa termasuk manajemennya tidak fleksibel. Itu juga itu, adaptasinya *ndak* bisa. Sekarang satu contoh orang ahli akuntansi dijadikan manajer, *nggak* bisa *nggak* bisa sukses karena taunya dia debit kredit analisisnya barang mati yang sudah terjadi. Sedangkan seorang manajer itu membidik suatu peluang, peluang itu selalu dinamis. *nah* selalu ada sesuatu suatu apa *exchange strategy*, kondisi ini tidak bisa ini kondisi ini selalu ada pilihan-pilihan berkembang. *Nah*, ketika memilih *eee* memilih suatu perubahan-perubahan lingkungan itu harus tepat dan cepat. Dikatakan tepat itu tidak boleh salah pilih, cepat memang saat itu lagi lagi on booming dari sisi *opportunity*. *Opportunity* ini sedang bagus-bagusnya, jangan sudah bagus-bagusnya orang lain sudah ngambil, kalah strategi. Jadi sudah bisa memprediksi masa yang akan datang itu yang penting. Jadi itu manajemen, *ndak* bisa orang lain yang menentukan *ndak* bisa. Orang ahli hukum juga *nggak* bisa, orang ahli hukum itu dibatasi pasal-pasal kalau ini *ndak* boleh ini *ndak* boleh, naah orang itu harus orang pemasaran. Orang pemasaran itu melanggar semuanya, yoo melanggar hukum yoo melanggar patokan akuntansi, memang harus berani melanggar itu kalau *nggak* berani melanggar ya *nggak* bisa me *anu opportunity*. Tapi dibutuhkan supporting system. Eee orang akuntansi dan orang hukum yang kuat itu. Disamping itu manajemen resikonya juga kuat itu baru bisa. *Nah* itu harus begitu caranya. Paling dikampus *gak* diajari *ngono iku, kangelan*.

- Maya : “Diajarin dibagian manajemen strategi sih pak, Manajemen strategik paling manajemen strategik buku, Iyaa tapi dosennya juga njelasin sih pak.”
- Pak Djoko : “Yaa njelasih tapi dosennya pernah pegang perusahaan *gak?*”
- Maya : “Ooo kebetuan dosen yang ngajar manajemen strategik itu *kayak*, dia itu *kayak* emang penasehat apa yaa pak leo *kayak* penasehat perusahaan gitu bapak.”
- Pak Djoko : “Iyaa penasehat perusahaan pernah dia pernah mengambil resiko opo *gak?*”
- Maya : “*Insyallah* iya soalnya dia kan pengusaha pak.”
- Pak Djoko : “*Nggak*, mengambil resiko itu gini, mengambil resiko itu begini artinya dia sudah apa mengambil resiko itu begini dia *eee* apa namanya *risk lover* ngerti *risk lover* orang yang cinta terhadap resiko, *nah* kalau *risk lover* itu berarti dia cepat mengambil keputusan, orang *risk lover* itu cepat mengambil keputusan dan kadang-kadang *ndak* bisa dipahami, *ndak* bisa dipahami orang *risk lover* itu, ngerti *risk lover* jadi cinta resiko.”
- Maya : “Ooo *risk lover*, *Astaghfirullah*.”
- Pak Djoko : “*Astaghfirullah hal’adzim, astaghfirullah hal’adzim, risk lover*. Kamu mau cari suami yang *risk lover* atau *risk avarter* kalau *risk avarter* itu menghindari resiko. *Lho* kalau *risk lover* itu cepat kaya asalkan dia penendalinya kuat, cepat kaya. Dia *ndak* mau jadi pegawai *risk lover* itu *ndak* mau jadi pegawai *wong* dia mau menghadapi, dia berperang di *gelanggang* kok.”
- Maya : “Iyaa juga kan *high risk high return*.”
- Pak Djoko : “Iyaa, *nah* begini, kalau *high risk high return* itu sifat, sifat suatu bisnis. Kalau *high risk* itu pasti *high return*. *Nah* orang yang *risk lover* cuma satu dimana kunci resikonya, kunci resikonya dia bisa *enggak* megang kalau kunci resikonya itu *eee* apa namanya itu puncak resikonya. Jadi apa yaa *chevrity* dari pada resiko itu *chevrity* itu artinya keparahan. Parahnya resiko itu dimana, oo disini. Dia bisa ngatasi *enggak* kalau dia *gak* bisa ngatasi cepat mundur. Ngapain dia, mau bunuh diri ta? gitu *lho*. Dia mampu, mampu tau *ndak*, ini tidak sama setiap orang. Satu contoh umpamanya dek gini tak kasih contoh rujak, menurut saya itu sudah sangat pedas. Tapi kamu orang yang suka pedas, naahh ini bukan pedas pak Djoko biasa ini. Kamu suka pedas, ini *ndak* suka pedas *waah* ini pedas sekali ini rasanya saya diracun gitu. Padahal sama-sama pedasnya orang sudah persepsinya beda. Sama-sama resikonya, orang bisa berpendapat berbeda *ohh* ini resikonya luar biasa jahat banget, naah gitu, akhirnya dia *risk avarter* dia menghindari, aahh lebih baik menghindari. Terus ada orang *ooh* resikonya ini ini ini ini dia menghitung resikonya, saya menundukkan resiko ini berapa *cost*nya, tapi kalau saya dapat meraih ini saya berapa *revenue*-nya yang saya terima, berapa keuntungan. Naah disitulah dia kejar resiko itu. Dia mampu

mengatasi masalah, dia seperti bermain walaupun di di apa didalam api tapi dia mampu berjalan maupun lompat-lompat mampu juga macam-macam. Padahal itu api kalau orang lain, waduh api itu sangat beresiko. Tapi tia *enjoy*, orang yang *risk lover* itu tidak boleh sensitif terhadap suatu apa *negative sense*, karena kalau dia sensitif terhadap *negative sense salahe uwong titik digawe gede naah itu nantik geger*. Tapi kalau *risk lover endak*, ini barang gampang yo gampang, barang sederhana yo sederhana, tidak perlu di *blow up*. Kecuali kalau orang yang tidak memiliki resiko, *resikone cilik di gudekno* banget, jadi ulasanya banyak sehingga orang ketakutan *seng dijak* ngomong, *akhire urung* bertindak, *lha worong sogeh*. *Naah* kamu kalau cari suami yang *risk lover*, apapun apapun halangannya cinta saya harus saya selamatkan, begitu kalau orang yang *risk lover*, kalau *avarter* aku takut menghadapi saudaranya menghadapi bapaknya juga takut, *oo* ini galak-galak semuanya in *yowes aku tak ngaleh*. *Nah* kamu cari suami harus yang *risk lover*, berani berantem menang atau kalah *ndak* masalah yang penting berani berantem *ndak*. Kamu tau ayam itu ayam aduan itu. Walaupun kecil kalau dia berani nyabluk *yoo lari seng gede, iyo to*. *Naah* seperti itu. Pacarmu gimana? Termasuk *risk lover* atau *risk avarter*.”

Maya

: “Nggak punya pacar pak.”

Pak Djoko

: “Nggak punya pacar? *Alhamdulillah* besok masuk koleksi saya kalau gitu hahahahhah ya Allah ya *Rasul*, jadi itu kalau tadi kalau kamu mau, jadi dia masuk *risk lover* atau *risk avarter* atau *risk netral*. *Risk netral* itu kalau mau ambil netralnya saya ngapain saya harus kerja, duit *ku tak* belikan emas saja, itu *risk netral*. Nanti kalau dibelikan emas yasudah nggelundung rego emas naik baru naik, rego emas turun yaa berarti turun. Tapi harga emas selalu naik, *ndak* ada harga emas turun itu *ndak* ada, *nah* kenaikan harga emas itu mesti lebih tinggi dari kenaikan bunga deposito bunga pasar, dia lebih baik main di emas. Jadi ada orang yang netral jadi supaya saya bisa tidur *nyenyak pokoke nggak pakek stres, yasudah* beli emas saja. Nanti ada sambil *tolah toleh* “*yo.opo emas naik?*” “*endak*” “*oo bati sak mene*”, *tak dol titik, ngenteni modon tuku maneh*. Turun belii, seperti itu itu yang *risk netral*. *Nah risk avarter* itu yang sama sekali pokoknya saya *ndak* mau resiko, *nah* yang bagus ya *risk lover*, saya *enjoy ngadepin* apa-apa sudah *enjoy*, kondisi menanjak, kondisi terjal, kondisi menurun bahkan *gelundung-gelundung* jatuh pun *nggak* masalah. *Naah* kalau kamu cari suami yang itu *risk lover, cepet sogeh*. *Naah* gitu *lhoo cepet kaya*, karena apa dia berani menghadapi resiko bisnis. Bisnis itu semuanya spekulatif. Karena *eee*.”

Wafa’

: “Bagaimana kondisi bank jatim syariah secara umum?”

Pak Djoko

: “*You* itu kan kamu membuat rumusan masalah, lah rumusan masalah itu kamu teliti dulu baru ketemu.”

- Wafa' : "Iyaa saya mau menurut bapak kondisi bank syariah sekarang secara umum itu gimana?"
- Pak Djoko : "Secara umum kalah sama bank syariah yang lain gitu aja sudah. Dia gini kalau kepingin tahu kondisi bank jatim syariah itu kayak apa itu pakai analisis SWOT. Dia ada di, yang dilihat apanya dulu, yang dilihat *corporate*-nya apa produknya?"
- Wafa' : "Produknya."
- Pak Djoko : "Lha kalau produknya yaa, kalau produk ini kalah jauh yang lain. Gini *lho* kalau mau lihat suatu perusahaan, *corporate*-nya sudah *famous* sudah terkenal tapi produknya kurang. Seperti itu *nah* apanya, kalau umpamanya *corporate*-nya perusahaannya udah terkenal, terkenal bagus. Tapi produknya belum, belum di *launching* jadi belum kenal belum tahu ini manfaat *opo*, gitu *lho*. Jadi dua yang harus dilihat, *corporate* dan produk. Kadang kala *g* ini jauh lebih dulu maju. Satu contoh umpamanya hp nokia itu terkenal kan masio hpne *gak* onok, masio udah *nggak* pakek nokia. Kamu pakek hp apa, tapi nokia itu terkenal banget. *Nah* *corporatenya* hancur sekarang, iyaa kan *corporate*-nya hancur melorot, sahamnya jatuh, *nah* sekarang ini apa namanya itu *corporate* itu tinggal menanjakkan aja karena produknya ini sudah dikenal sama orang. Jadi kalau seandainya nanti ada *modified*, nokia yang baru. Itu samsung habis, sudah melihatnya gitu aja. Samsung itu aslinya *followers*, aslinya dulu nokia sony ericsson baru terus kemudian ipad iphone seperti itu yakan, baru samsung datang belakangan. Sebetulnya samsung itu dapat rezeki dari *market*-nya nokia termasuk ipad iphone, jadi membacanya begitu, lha kalau sampean umpamanya orang buku *nggak* bisa, kalau saya kan orang dilapangan tau oo ini begini ini begini cepat ambil keputusan, *nggak* usah lihat buku saya sudah memikirkan ini kenyataan ini. Bukunya ya ini bukunya ya ini saya di pasar ini saya bukunya, gitu *lho*. Jadi enak mana kamu baca buku atau melihat ini *actual*. Kamu enak *endi* pacarmu dikandani koncone seng akrab sama dia kalau kamu kepingin lihat orang, tanya seseorang yang akrab sama dia dan yang kedua orang akrab itu ada dua, akrab yang cinta sama dia, akrab yang benci sama dia. Hanya dua orang itu yang akrab sama dia satu yang sayang sama dia. Akrab tapi dia sayang, akrab tapi dia benci. Tanya sama dua orang itu, *lho* jangan tanya orang yang *ndak* akrab, orang *ndak* akrab itu *ndak* tau dilapangan *mocone* buku *tok*, bukuu *tok*. yaa kan *ndak* tahu apa-apa, *nah* itu *anu* itu rumusan masalah, rumusan masalah itu cuma satu pertanyaannya diposisi mana. Diposisi mana itu produknya maupun *corporatenya* itu harus kam lihat dulu dengan apa dengan SWOT analisis. *Nah* disitulah manajemen strategi berarti kamu harus menggunakan teorinya manajemen strategi, dimana di STP *segmenting*, *targeting*, sama *professional*. *Nah* itu yang kamu lihat terus mau kemana, maunya kemana bank jatim ini.

Lihat visi dan misinya, *nah* baru itu mau bergeser berjalan kemana itu harus pakai kendaraan apa, iyaa kendaraan apa. *lho* kendaraannya itu apa ini yang kita tuju itu banyak sekali tapi terjat, jalannya tidak mulus, jalannya bergunung-gunung. *Naahh* itu, jadi dari posisi kuadran berapa ke posisi kuadran satu tentunya, naah kan gitu kan. Kalau posisi kuadran satu berarti dia harus menggunakan apa, *nah* itu baru realitas, sdmnya gaimana, terus kemudian *opportunitasnya* bagaimana, *opportunitasnya* disek dilihat ooh begini, baruu. Melihat *opportunity* itu tidak bisa dilihat oleh orang dia *sendiri*, tapi orang lain yang disuruh ngomong, dia sendiri melihat, orang lain melihat. *Nah* orang lain melihat *kayak* apa yang, *oo* gini dia melihat apa kekurangannya dimana baru diuji itu baru dia *opportunity*, *nah opportunity* harus ditangakap kapan *opportunity* terjadi. Setahun lagi dua tahun lagi atau sekarang. *Nah* kalau sekarang punya *enggak* SDM disitu, *nah* itu ada dua kalau *jangaka* panjang, *opportunitasnya* akan terbentuk *jangaka* panjang itu pakai *corporate strategy* atau *corporate aaaa aaa corporate plan* namanya. Tapi kalau *jangaka* pendek tahunan satu tahun dua tahun sampai dengan tiga tahun itu namanya pakai *business plan*. *Corporate plan* itu *long distance* terus kalau umpamanya *eeee* *business plan* itu SWOT. *Nah* itu dihitung, setelah dihitung ini kamu kan orang Islam secara kuantitatif yaa hitung-hitungan hitung hitungan apa strategi apa namanya itu *opportunity* itu *kayak* gitu terus kemudian strateginya *kayak* gini terus SDMnya sarana prasarannya *kayak* gini terus kemudian *supporting system*-nya *kayak* gini, bisa *nggak* meraih itu, *nah* kalau bisa beraih berapa. *Opportunitasnya* 100 dia bisa berapa, dia punya *target* berapa itulah baru s apa *targetting* t *nah segmenting* siapa yang mau di *anu*, yang mau dibidik naah bari *possisioning* saya mau jadi apa saya mau jadi *leader* atau saya menjadi *followers*, ngerti? Itu baru apa namanya itu *eee positioning* kalau mau jadi *leader* yaa begini caranya kalau jadi *followers* cukup ini saya hanya cukup butuh 30% dari apa dari *opportunity* *naah* itu. Terus berapa orang saingannya itu juga dilihat, saingannya itu seberapa punya kekuatan *ndak*? Harus diukur dengan SWOT analisis baru kamu *tahu*, berarti kamu SWOT analisis *tok* karenan apa karena melihat visi dan misinya implementasinya dilapangan. Ya SWOT analisi aja cukup kamu *ndak* usah susah-susah.

Wafa' : "Terus ini pak, Apa kekurangan produk pembiayaan bank jatim syariah?"

Pak Djoko : "Kekurangannya? Kekurangannya ya *sampean* lihat di konvensional. Kalau konvensional begitu kalau sekarang produknya seperti itu apa yang kurang apa yang produknya seperti itu apa yang kurang, kan kelihatan semuanya. Jadi anda berkaca dua, kemaren kan sudah saya beritahu, berkaca dua yang ada ini apa terus dipasar itu butuh apa, *nah* dipasar itu butuh apa isisnya

adanya apa berarti ketika nanti ketinggalan, ketinggalan berapa tahun. untuk mengejar itu, jadi sehingga akan dapat seberapa daripada apa dari *market* ini diadaptasi yang mana. Udah bisa dibaca, gitu *lho*.”

Wafa’ : “Mengaca dari konvensional yaa pak ya.”

Pak Djoko : “Iyaaa, bukan konvensional, *market*, saya bilang kan kemaren sudah saya beri tau perbankan syariah itu kalau dihitung dari sisi apa hitung-hitungan bisnis, tidak akan bisa menang. Cuma satu apabila menggunakan sentimen spiritual. kalau menggunakan sentimen spiritual jadi orang itu digerakkan semuanya, orang muslim semuanya harus menggunakan jasa produk bank syariah kalau tidak dia haram dan kalau dia tidak menggunakan produk syariah berarti dia menggunakan produk konvensional, padahal konvensional itu kalau BCA itu siapa muslim atau *non* muslim. CIMB niaga itu muslim atau *non* muslim. Itu gunakan sentimen, salahnya unair itu *nggak* pernah menggunakan spiritual. Kalau gunakan faktor itu sentimen spiritual begitu bergerak habis. *Nah* siapa yang bisa meng eee menggerakkan sentimen spiritual itu butuh tokoh yang bisa diterima, nasehatnya didengar diseluruh. Itu baru hancur konvensional, *nah* konvensional itu pinter bukan goblok, begitu ada isu seperti ini dia merubah diri jadi syariah oleh karena itu kenapa ada UUS itu embrio pertama untuk ditangkep, baru kemudian *spin off* dari UUS lahirlah bank umum syariah BUS. Ini cuma *noto tok* hanya memenuhi *market* bukan karena ibadah, bukan karena keimanan. *Gak onok* uang *arepe arepe opo nang nggone* bank *iku uwong melu ngukur* menjadi suatu acuan, *nang nggone* bank *kono mura opo enggak, servise apik opo enggak* itu aja, murah servisnya *apik*. Produknya produk handal sudah produknya handal tapi murah *low price, low cost* kemudian servisnya bagus, itu sudah cukup. *Lho gak usah mikir* ngapain saya mikir *oo iki opo melbu suargo nek kapan aku nang* bank syariah, yakin kamu masuk surge? coba kamu ke BRI jam 12 malem kamu *gak* bisa, *gak iso metu dueke*, bank jatim jam 10 ae wes *gak* iso metu dueke, CIMB niaga *gak* iso karena satelitnya beda, lha kamu kan *nggak ngerti* satelitnya beda, BCA *ndue staelit dewe*, punya satelit sendiri. Di Indoensia Cuma BCA *tok* yang punya itu, *lha* ini baru kemudian BRI. Kalau saya kalau canggih di bank *yo tau kabeh*, saya lahir di bank.”

Wafa’ : “Terus untuk kalau kelebihan produk pembiayaan bank jatim syariah itu bagaimana?”

Pak Djoko : “Yaa *ndak* ada kelebihanannya gimana ada kelebihanannya, kelebihanannya Cuma sekarang pertanyaannya murah apa *enggak cost*-nya itu. Kan masih mahal karena apa karena didukung dengan sumber dana mahal. *Nah* supaya bisa didukung dengan sumber dana murah yaa itu tadi menggunakan apa tadi yang saya katakan

sensitivitas daripada spiritualitas. Kalau itu digerakkan baru orang sadar saya harus mendukung bank syariah.”

Wafa’ : “Brarti sekarang masuh belum?”

Pak Djoko : “Belum, *nah* unair kekurangannya disitu. Dia tidak bisa melihat itu. Coba kalau seumpamanya digerakkan dengan mengatahan bahwasanya kita sebagai seorang katakan nasionalis, nasionalisme. Negara Indonesia itu *iso* kuat kalau warga negaranya punya *nationality* yang tinggi. *Nah* sekarang kalau kondisi negara kita seperti ini, berarti kan *nationality*-nya kita rendah, gitu. *Pride of nationality*-nya rendah, kebanggaan terhadap nasioalismeme terhadap indonesia itu rendah. Oleh karena itu negara kita ini kacau seperti ini. Jadi ada dua sebetulnya bagaimana menggerakkan nasionalisme indonesia itu yang kuat *sehingga* anak kecil pun bangga, *i’am pride with indonesian citizen* gitu lain ceritanya itu. Saya waktu itu di Rusia, kamu tahu dirusia itu pembantu saya yang diruma itu *kayak* tamara blazinsky cantiknya, caantik banget *nggak* ada orang jelek. Cewek itu nyetir bus, cewek itu jago bela diri, *waahh*. bahkan juru bahasanya itu ahli nuklir dia bilang *rufinuski* saya bangga sebagai seorang rusia, hebat dahsyat itu. Orang rusia itu dibayar murah mau sama negoronya. Masih muda umur 24 doktor, bidang nuklir, bidang fisika, bidang matematika umur 23, 24 mulai sekolah mulai TK saampek dengan perguruan tinggi semuanya negara. Umur 3, 4 tahun sudah masuk asrama. Sudah latihan perang, umur 16 sudah jadi tentara. Orang rusia itu *nggak* bisa mesem blas kalau udah tentara itu. Itu pagernya tinggi tinggi sama senjata otomatis. *Naah* dia bangga sebagai seorang rusia, kita kan *endak ndak* bangga dengan indonesia. Dan kalau sudah bangga menjadi bangsa indonesia itu dia akan menggunakan budaya indonesia, kalau disini kan budaya macem-macem masuk *ndak* karu-karuan. Akhirnya budanya yang asli indonesia itu yang mana *nggak* tahu, seperti itu karena apa kita sudah campur. *Nah* oleh karena itu ini termasuk kerusakan budaya. *Naah* mengungakin *culture* budaya itu bagus seandainya kalau bank itu mengungakit budaya dan nasionalisme, jadi sentimen-sentimen itu harus diangkat. Jadi ada - ada apa ya ada *daulth* itu kasaran ... itu rasa, ras ada ada satu taste, taste yang tinggi yang bisa dibanggakan *nationality*, islam spiritual itu seperti itu dibangakitkan seperti itu. Jadi oleh karena itu kamu lihatnya kesana, jadi apanamanya itu lihat dulu dalam kuadran berapa bank itu berjalan, visi dan misi itu mau kemana, *ooh* kuadran satu tentunya, *nah* di kuadran satu dia punya sarana *endak* kesana, *nah* dari situ kamu bisa membidik sampek disana itu kapan. Sampek disana kapan itu disana sudah berubah situasinya. Kalau sudah berubah situasinya sia-sia dia datang terlambat seperti anak sekolah dia dateng jam 8 masuk jam 7 atau dia datang jam 9, ini sudah 2 guru mas, yakan ketinggalan, ketinggalan seperti itu. Oleh karena itu.”

- Wafa' : "Untuk ancaman produk pembiayaan bank jatimsyariah gimana pak?"
- Pak Djoko : "Yaa kan sampean *threatment*, ini kembali ke SWOT analisis, *threatment*. Nah *threat* itu artinya begini kelemahannya dimana, kelemahannya secara internal. Jadi kan yang dibaca di SWOT analisis itu internal sampa eksternal. Internalnya dia lemah apa, orang itu begini eee pribadinya dulu diperkuat dengan nomor 1. Dengan *skill, knowledge*, yaa. Terus yang kedua dengan keberanian kepribadian dan juga kedisiplinan yang kuat, ya sudah dia akan menang, gitu aja. Kalau ini internal di kuantitas yaa pertama *skill knowledge*, karakternya bagus sudah cukup. Terus yang ketiga berani perang *enggak*. Jadi secara internal itu kalau dia punya *skill and knowledge* menjadi percaya diri *enggak*. Tinggal dia punya karakter yang bagus. Kalau dia punya karakter yang bagus maka dorongan untuk perang itu menuju pada positif. Jadi nomor satu yaa *skill knowledge* itu termasuk *anu* yaa termasuk hak kompetention. Hak kompetensi, *soft* kompetensi itu adalah good karakter, mempunyai personality yang bagus. Baru dia punya daya dorong ini punya keberanian apa *endak, nah* kalau dia punya keberanian ya sudah menang. *Opportunity* apa aja udah di. Jadi oleh karena itu internal tadi dikuatkan. Nah internal tadi ada *weakness*-nya apa *endak*, karena *weakness* itu akan berhadapan dengan *threat*, ancaman. Kalau *weakness* ini *threatnya* pas ya sudah itu. Kalau saya kan bukan orang buku, saya dosen tapi saya orang lapangan. Jadi kalau *weakness* pasti akan berhadapan dengan *threat*. Karena *strong* berhadapan dengan *threat strong* apa namanya itu *threatnya* hilang pasti, gitu *lho carane, gampang toh*."
- Wafa' : "Terus untuk peluang program pembiayaan bank jatim syariah?"
- Pak Djoko : "Peluangnya Cuma satu dia miliknya PEMDA. Berarti dia mempunyai daya dorong dan dia akan di bela oleh PEMDA oleh pemerintah pasti begitu yaa itu aja, *nggak* ada kekuatan apa. dia apakah karyawannya lebih pintar dari bank lain. Belum tentu. Walaupun karyawannya lebih pintar tapi manajemennya tidak agresif. *Ngerti?* Manajemennya tidak agresif, siapa itu manajemen komisararis, *both of comisarist, both of director* kemudian *supporting system*. Itu manajemen, artinya ini yang mengambil keputusan, siapa yang mengambil keputusannya yang nomor satu adalah *both of comisarist* dan *both of director*, dua. Terus kemudian *voting group*. Jadi orang-orang yang memberikan sumbangan untuk pengambilan keputusan."
- Wafa' : "Berarti bukan termasuk kekuatan ya pak?"
- Pak Djoko : "Apanya?"
- Wafa' : "Yang tadi itu?"
- Pak Djoko : "Yang mana?"
- Wafa' : "Kalau bank jatim syariah itu milik PEMDA."

- Pak Djoko : “Ohh kekuatan, itu termasuk kekuatan. Tinggal dapat dukungan *nggak* dari pemerintah. Pemerintah ndukung *nggak*. tapi biasanya ya mestinya mendukung. Terus yang kedua ada *enggak* kebanggaan rakyat jawa timur terhadap bank jatim. *Nah* itu *culture* budaya, *nah* bisa *enggak* dia mengungakit budaya. Kebumian barangkali digerakkan apakah orang indonesia cinta produksi indonesia *sendiri*, itu. Itu termasuk *culture* budaya. Mengungakit budaya sensitifitas itu banyak, yang paling kuat Cuma satu, spiritualitas. Spiritualitas, terus nationlity yakan. Baru kemudian *culture* budaya yang lain, budaya lokal, ngono *lho*, ya.apa kamu itu.”
- Wafa’ : “Terus apakah pengoperasian fasilitas yang ada di bank jatim syariah sudah memadahi apa belum pak?”
- Pak Djoko : “Naah, aku *nggak* boleh cerita kamu harus melihat dulu apa yang dia bisa apa yang dia lakukan, itu *lho*. Apa yang dia bisa terus apa yang dia lakukan. Apa dia bisa sak gini tingginya apa yang dilakukan Cuma sekian. Berarti ada loss capacity. Ini kamu *nggak* diajari kabeh ngono iku. *Lhooo* yo.opo?”
- Maya : “Kita kan memang ini pak, kalau saya *sendiri* sih eee kan ekonomi Islam kan dibagi manajemen keuangan sama ekonomi islam asli. Menurut saya sih *nggak* diajarin yang *kayak* gitu. “
- Pak Djoko : “*Lhoo* ekonomi islam lebih rumus, dinamic. Saya termasuk dulu dari ekonomi kafir menuju ke ekonomi islam. Tapi sekarang orang-orang ekonomi islam justru menuju ekonomi kafir. *Lhoo* kamu terlambat, saya bilang gitu. Jadi kamu kalau kemu belajar ekonomi Islam dari nol itu anda tidak pernah berdosa. *Naah* enak mana mantan kyai menjadi perampok atau mantan perampok menjadi kyai?”
- Wafa’ : “Perampok menjadi kyai pak.”
- Pak Djoko : “Yaudah, kalau mantan perampok menjadi kyai lebih hebat dia. Pasti lebih hebat, contohnya sapa? contohnya sunan kalijaga, mantan perampok itu jadi kyai. Terus mantan, mantan purel menjadi aulia robi ala dahlia itu mantan purel dia, dia pelacur. Pelacur hebat paling cantik. Terus dia menjadi ulama dahsyat. Robi ala dahlia kamu *ndak* pernah baca itu?. Gimanaa kamu itu.

WAWANCARA 3 INFORMAN 3

Wafa' : "Dari wawancara yang saya dapatkan kemarin pak, saya hanya mendapatkan kekuatan dan kelemahan Bank Jatim Syariah. Menurut bapak Djoko, pendapat Bapak tentang ancaman dan peluang Bank Jatim Syariah apa saja pak?"

Pak Djoko : "Sekarang satu contoh umpamanya, *threat*-nya ya, eee kalah dengan bank lain ya. Coba Bank Jatim sama BCA menang mana? Bank Jatim sama BNI menang mana? Yang cari keutamaannya Bank BCA apa, keutamaannya Bank BNI apa, udah ketemu kan? Itu, itu kan *threat*-nya. Ancamannya. Jadi, bersaing kalah bersaing. Sama BRI mana yang menang? Gitu ambil tiga gitu aja. Jadi kekuatannya BRI, BCA, BNI itu sebagai ancaman. Terus kemudian ancamannya yang lain, apabila dana PEMDA itu nanti diambil, diambil oleh PEMDA. Kan itu udah ancaman. Perubahan aturan, perubahan aturan eee tidak harus Bank Jatim. *Nah*, sekarang itu sudah ada di bank lain. Ada di BNI, sudah ada di BRI. Gitu aja kan gampang, kamu kok susah melihatnya. Selain BCA *enggak* ada bank swasta yang lebih kuat lagi. Itu yang pertama. Yang kedua, melawan dengan apa namanya itu, melawan dengan BRI, dengan BNI, dengan BRI BNI, Mandiri *nah* sudah itu aja itu sudah ancaman. Ancaman itu apa sih, di pasar. Ditambah dengan keadaan ekonomi negara, Bank juga harus bisa menyesuaikan dengan keadaan ekonomi. Kalo ekonomi memburuk, ya bagaimana caranya bank bisa bertahan dengan kondisi persaingan yang seperti itu. Terus kemudian apa itu namanya *threat*, selajutnya *opportunity*. Peluang-peluang, karena yang tadi ancaman-ancaman ini kan berarti menjadi kelemahan *nah* pasar itu, dikuasai oleh mereka. BRI menang, sekarang di desa Bank Jatim sudah *gak* bisa sudah dikuasai oleh BRI, di kota kalah dengan BNI sama Mandiri, mau main di properti juga *gak* bisa disitu rsudah ada BTN, itu sudah semua ancamannya. Terus apa peluangnya? Cuma mengharapkan dari PEMDA. Pasarnya Cuma pasar PEMDA, *nah* kalau sekarang pasarnya diluar pasar PEMDA ya sudah *ndak* bisa. *Nah* sekarang itu harus *mengcreate* pasar. *Mengcreate* pasar, *mengcreate* modal, sekarang modal kan dari PEMDA, itu kan ancaman, kalau mau diambil Bank Jatim mau apa? Mati kan? Tidur. Gitu aja. Sekarang modalnya PEMDA, pasarnya PEMDA karyawan PEMDA yang jadi nasabah yakan? *Project-project* PEMDA. *Nah*, sekarang harus *mengcreat* pasar seperti siapa? Seperti BCA *mengcreate* pasar, seperti BNI *mengcreate* pasar, seperti Mandiri *mengcreate* pasar, udah gitu aja. Jadi ancaman utamanya itu, mau kemana itu. *Mengcreate* pasar itulah dari sekarang posisi apa ke posisi kuadarn yang sebelah mana, dimana posisinya adalah *treatnya* apa itu ancamannya harus lemah ,

oppoetunitynya harus tinggi, terua apa kemudian stongnya juga harus tinggi supaya bisa mengcreate pasar yang baru yang bisa menyamai, mnimal menyamai. Sekarang menjadi *follower*, sekarang pasarnya Bank Jatim itu nies *market*, tau nies *market*? Pasar ceruk, artinya khusus ya yang punya modal PEMDA, yang punya pasar PEMDA karyawan PEMDA yang menjadi nasabah, *project-project* PEMDA hanya *jagakno* dari itu. Kalau dia menggambil pasarnya olah lain bersaing dengan bank lain dari sisi *pricing*, bersaing dengan dari pelayanannya, kemudian *product*, *price*, *place* tiga ini aja Bank Jatim udah kalah tambahan. *Nah* itu keliatan semuanya nanti. Kamu pake teorinya Kotler. *Nah* itu nanti kamu masukan juga excellent service sama juga *product*, sama *marketing mix* nya apa itu syariah udh kalah itu saingannya. Oleh karena itu memang *product-product*nya belum kompetiif jadi letaknya dimana *nah* itu kamu bidik dulu dengan beberapa informasi yang kamu dapetin dari Bank Jatim, sama dari saya, berarti dia berangkat dari sini. Katakan dari mananya itu apaitu namanya itu eee S dan W nya rendah kalau dibandingkan dengan S dan W nya orang lain. *Nah* itu makanya dia mau pergi kemana? Menuju ke kuadran 1, menuju kudran 1 . kalau kuasran 1 apa saja yang harus dipenuhi, teknologinya harus diperbaiki, *product*nya harus fariatif, servicenya harus diperbaiki dan punya tesfos itu apa itu seperti punya gugus penyerang untuk masuk dipasar. Jadi pasukan khusus untuk masuk dipasar. *Nah* pasukan khusus yang masuk dipasar itu mau ceruk yang mana? Dia mau ngambil pangsar yang apa? *Nah* itu kan termasuk di dalam visi dan misi. *Nah* itu tanya visi dan misi bank jatim syariah mau kemana? Apa yang mau diambil? Tujuannya..”

Wafa’ : “kalau kemaren saya tanyakan itu pak, tujuan jangaka pendeknya Bank Jatim Syariah mau *spin off* pak.”

Pak Djoko : “*Spin off* bukan merupakan tujuan utama, *spin off*nya itu juga malah bahaya jugaa, karena apa? Keputusannya masih direksi baru dan belum tentu berani mengambil keputusan yang memiliki risiko yang tinggi. Jadi dengan *spin off* itu bukan merupakan sesuatu kekuatan, justru kelemahan karena direksi yang baru belum teruji untuk menghadapi risiko yang ada dipasar, dia pasti akan tanya dan keputusannya akan lambat. Terus kemudian apa itu namanya eeeee *manual system*-nya masi belum rapat al-o, tau rapat al-o. Dulu segala rapat saya yang *nggodok*, saya dulu yang *menggodok* segala keputusan manajemen itu saya. Saya sebelum mengambil, sebelum menyajikan keputusan, saya harus membentuk apa namanya *staff supporting group*, orang-orang pinter tak kelumpukno. Kamu melihat apa pasar? kamu melihat apa persaingan? Kamu melihat apa segmen? Semuanya! *Hee* kamu hukum apa kamu melihat apa tentang persaingan? Terus apa lagi kekurangan apa kita, saya panggil itu orang lain. Supaya apa? Supaya memberi masukan ke

saya. Dan disitu terjadi perdebatan hebat, perdebat seru. Ada ahli *product*, ahli *market*, ada ahli dibidang supervisi, ada yang dibidang apa itu namanya masalah yang kini sedang terjadi, ahli dibidang ekonomi, semuanya tak kumpulno, *staff supporting group* itu saya yang buat. Saya beri masalah, kita debat disana kadang-kadang merka juga kurang jeli. Saya udah baca duluan, saya udah tau duluan, mereka *ndak* tau malah tak lempari ini ada masalah ini coba kamu teliti kan masalah ini yaapa kan masalah ini lain. Seperti sekarang apa namanya itu teks amnesti, bank mana yang kuat? Amnesti itu duitnya ke bank mana? Kemana? 3,9 triliun itu duitnya ke bank mana? *Looo yo ngene* kamu harus tau. Kamu tau kemana? *BCA endak*. Kemana? Ke bank-bank pemerintah semuanya, yang BO 1. BO 0 Bank Indonesia, BO 1 bank-bank pemerintahan daerah, baru BO 2 itu baru masuk BCA. Sekarang merasakan uang sebanyak itu sapa itu? Ya bank-bank pemerintah. Dengan adanya tes amnesti sekarang likuiditas dimana tempatnya ya duit itu, di bank pemerintah. *Nah* pemerintah ini lah yang akan *mendistribusikan* gitu. Kemana? Ke bank-bank pembangun daerah. Bank-bank pembangunan daerah itu sudah bersaing dengan bank BRI, Mandiri, BNI. Jadi Bank Jatim itu hanya mendapatkan seberapa? Dengan BJB aja menang mana? Bank Jateng itu menang mana? Kamu lihat itu dalam info bank, ratingnya berapa. Kamu lihat itu kamu *bandingkan* dengan bank pembangunan daerah lainnya, dengan BJB, Jateng, Bank BKI. Jadi harus *pear group* jadi *membandingkan apple to apple*. Dengan demikian ini *dak onok* di kuliah *yo gak enek*, ini yang tahu hanya orang-orang pemain bank yang tau bener, kalau *endak* pemain ya jelas *ndak* tau, ya mudah-mudahan nanti skripsimu bagus.”

Wafa’

: “amiinnnnn.”

Pak Djoko

: “ya gitu aja. Cukup kan.”

LAMPIRAN 4
KETERANGAN INFORMAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

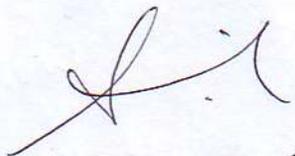
Nama : Amik Fatmanurvita
Jabatan : Penyelia Pembiayaan Kantor Pusat

Dengan ini menyatakan telah diwawancarai oleh

Nama : Wafa' Okbah
NIM : 041211433082
Program Studi : Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Airlangga

Untuk keperluan penelitian skripsi yang berjudul "Strategi Produk Pembiayaan Unit Usaha Syariah Bank Jatim Syariah untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif".

Surabaya, 22 September 2016


AMIK FATMANURVITA

LAMPIRAN 5
KETERANGAN INFORMAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

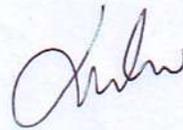
Nama : Linda Hardiani Rukmana
Jabatan : Pengembangan Produk dan Kebijakan Pembiayaan Syariah
Sub Divisi Pembiayaan Divisi Bisnis

Dengan ini menyatakan telah diwawancarai oleh

Nama : Wafa' Okbah
NIM : 041211433082
Program Studi : Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Airlangga

Untuk keperluan penelitian skripsi yang berjudul "Strategi Produk Pembiayaan Unit Usaha Syariah Bank Jatim Syariah untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif".

Surabaya, 22 SEPTEMBER 2016



Linda Hardiani R.

LAMPIRAN 6
KETERANGAN INFORMAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : DJOKO SUBAGYO

Jabatan : PENGAMAT PERBANKAN SYARIAH

Dengan ini menyatakan telah diwawancarai oleh

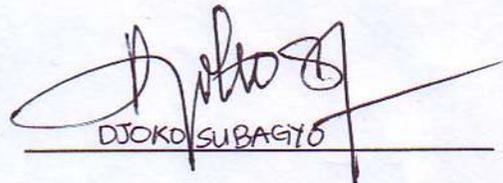
Nama : Wafa' Okbah

NIM : 041211433082

Program Studi : Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Airlangga

Untuk keperluan penelitian skripsi yang berjudul "Strategi Produk Pembiayaan
Unit Usaha Syariah Bank Jatim Syariah untuk Meningkatkan Keunggulan
Kompetitif".

Surabaya, 21 SEPTEMBER 2016


DJOKO SUBAGYO

LAMPIRAN 7
DOKUMENTASI PENELITIAN



Informan Pertama (Key Informan)
Amik Fatmanurvita
Penyelia Pembiayaan Kantor Pusat



Informan Kedua
Linda Hardiani Rukmana
Pengembangan Produk dan Kebijakan Pembiayaan Syariah Sub Divisi
Pembiayaan Divisi Bisnis Syariah



Informan Ketiga
Djoko Subagyo
Dosen UIN Sunan Ampel Surabaya/Pengamat Perbankan