

658.81

WIR

2
1997

**STRATEGI PEMASARAN PT. BANK MUAMALAT INDONESIA
DENGAN PENDEKATAN KEUNGGULAN KOMPETITIF**

TESIS

***Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen***



Diajukan Oleh :

Ir. TOMMI EKA WIRAWAN

NIM : C102.95.0097

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1997**

*Sesungguhnya Allah, hanya pada sisi-Nya sajalah pengetahuan tentang Hari Kiamat,
dan Dia-lah yang menurunkan hujan, dan mengetahui apa yang ada dalam rahim.*

*Dan tiada seorangpun yang dapat mengetahui (dengan pasti)
apa yang akan diusahakan besok.*

Dan tiada seorangpun yang dapat mengetahui di bumi mana ia mati.

Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengetahui.

(25. Lukman : 34)

Kupersembahkan ini kepada

*beliau yang begitu kurindukan kehadirannya,
yang tidak sempat menyaksikan semua kebahagiaan ini.*

Ayahanda tercinta Almarhum H. Daan Dachlan,

Juga kepada yang tersayang Ibunda Hj. Lies Sri Hartati,

sebagai tanda bakti dan terima kasih yang mendalam,

serta Istri terkasih Ir. Endang Retno Widayastuti,

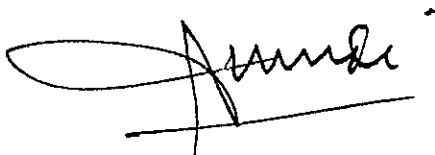
sebagai awal membina keluarga yang lebih baik.

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

Nama Penyusun : Ir. Tommi Eka Wirawan
NIM : C 102 - 950097
Program Studi : Magister Manajemen , Universitas Diponegoro
Judul Tesis : STRATEGI PEMASARAN PT. BANK MUAMALAT INDONESIA
DENGAN PENDEKATAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

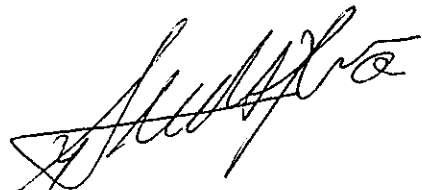
Semarang, Oktober 1997

Pembimbing Utama/ Ketua



Drs. Mudiantono, Msc.

Pembimbing Kedua/ Anggota



Drs. Sudarno, MSi, Akt.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Syukur Alhamdulillah kami panjatkan kehadirat-Nya atas semua rahmat dan hidahnya akhirnya setelah lebih dari 3 bulan kami dapat menyelesaikan perbaikan hasil penelitian ini dalam sebuah laporan yang berjudul *"Strategi Pemasaran Bank Muamalat Indonesia dengan pendekatan Keunggulan Kompetitif"*. Penyusunan laporan ini pada awalnya mengalami beberapa hambatan terutama karena sulitnya membagi waktu dengan pekerjaan, tetapi pada akhirnya setelah memperoleh waktu ijin cuti diluar tanggungan selama satu bulan dan dengan beberapa kali mencuri waktu guna penyempurnaan penulisan akhirnya dapat juga disusun laporan ini.

Pada kesempatan ini penyusun ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar besarnya kepada :

- Para Pengelola MM UNDIP yang telah memberikan dorongan, motivasi dan petunjuk tentang penyusunan laporan thesis ini.
- Bapak Adi Warman Karim, Bapak Arison sebagai Nara sumber di BMI Pusat Jakarta yang telah meluangkan waktu memberikan masukan data serta saran dalam penyusunan laporan thesis.
- Bapak Drs. Mudiantono, MSc. dan Bapak Drs. Sudarno Msi, Akt. yang telah meluangkan waktu membimbing ,membaca, mengoreksi dan memberi saran dalam penyempurnaan laporan thesis.
- Bapak Prof. Drs. Hartowo , Bapak Sugeng Pamudji, Msi, Akt., dan Ibu Dra. Niken Rahayu, MS. selaku dosen Penguji yang telah dengan sabar memberikan koreksi dan bimbingan guna penyempurnaan perbaikan laporan thesis.
- Mama Lies tersayang di Jakarta , Ibu Iyup tercinta di Sukabumi serta Bapa dan Mama Soekotjo di Semarang yang tiada lelahnya berdoa agar dapat menyelesaikan penyusunan laporan ini dengan baik.
- Istri terkasih, Endang yang tengah menempuh pendidikan di Jakarta dan memberikan pengertian dan kesabaran dan doanya yang tulus sejak mulai masuk kuliah hingga selesai penyusunan dan perbaikan laporan thesis.

- Rekan rekan sesama mahasiswa MM terutama Kelas A Angkatan Kedua yang telah sama sama berjuang dalam suka dan duka menempuh pendidikan ini hingga selesai.
- Terakhir kepada semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang baik langsung maupun tidak langsung membantu selesainya penyusunan laporan thesis ini.

Kami berharap bahwa apa yang telah disusun dapat bermanfaat terutama bagi manajemen BMI sebagai salah satu alternatif strategi pemasaran yang mungkin bisa diterapkan guna memperbaiki keadaan. Kami menyadari bahwa apa yang telah disusun masih jauh dari sempurna karena keterbatasan yang ada pada kami. Mohon ma'af kami haturkan pada semua pihak apabila ada kesalahan yang disengaja atau tidak.

Wabillahittaufig Walhidayah,

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Semarang, 5 Oktober 1997

Penyusun,



Tommi Eka Mirawan, Ir.

ABSTRAKSI

Strategi pemasaran pada kenyataannya lebih merupakan pencerminan dari strategi inti, misi dan visi yang ditetapkan oleh manajemen suatu perusahaan. Penerapan Strategi Pemasaran yang tepat salah satunya akan terlihat pada perolehan hasil pertumbuhan perusahaan itu pada tingkat yang diinginkan. Pada Industri Perbankan, Bank Muamalat Indonesia (BMI) merupakan bank satu satunya dan yang pertama yang menerapkan sistem tanpa bunga (bagi hasil) yang berbeda dengan bank konvensional lainnya menjadikan BMI mempunyai keunggulan kompetitif. BMI sejak berdiri memang menunjukkan suatu pertumbuhan, tetapi masalahnya ialah bahwa prosentasi pertumbuhan yang ada, terutama yang menyangkut jumlah dana pihak ke tiga serta jumlah pelanggan/nasabah mengalami penurunan. Juga keadaan tidak tercapainya anggaran yang ditetapkan pada total pembiayaan dan total dana pihak ketiga. Kedua hal tersebut menunjukkan adanya sesuatu masalah pada pemasaran baik dana pihak ketiga maupun pembiayaan.

Keunggulan kompetitif yang dimiliki nampaknya belum banyak diterapkan pada strategi pemasaran sehingga hasil yang diperoleh belum menunjukkan pertumbuhan yang positif.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan keunggulan kompetitif, yang melihat hal tersebut sebagai suatu kekuatan dan kesempatan yang dapat dimanfaatkan guna meningkatkan tingkat pertumbuhan jumlah dana pihak ketiga serta jumlah nasabah/ pelanggan. Dengan menggunakan alat analisa SWOT, analisa Target Pasar serta analisa Rantai Nilai, dicoba ditemukan suatu rumusan strategi pemasaran produk dana BMI yang diharapkan dapat meningkatkan prosentase perubahan pertumbuhan jumlah dana pihak ketiga serta jumlah nasabah/ pelanggan BMI.

7 Elemen Bauran pemasaran yang dirumuskan melalui pendekatan Keunggulan kompetitif, penjabaran MISI, CITRA serta perumusan Positioning Statement diharapkan dapat menjadi alternatif bagi pemecahan masalah yang dihadapi.

Akhirnya Alternatif Strategi Pemasaran BMI dapat dirumuskan sebagai berikut :

- Penentuan / Pola Pemilihan Pelanggan Bmii yaitu Kelompok Ekonomi Lemah dan Kelompok Usia Muda sebagai relung pasar yang digarap yang merupakan Nasabah Potensial BMI.
- Menjaga Pelanggan BMI dengan memperhatikan nilai pelanggan yang berupa Kecepatan Pelayanan, Akses serta Tidak terlalu mempertimbangkan tingkat nisbah bagi hasil.

ABSTRACT

Marketing Strategy in a real are more reflect a core strategy, mission and vision that made by the management. The good Strategy Implementation will shown at the company growth result in the stage that management wants. In the Banking Industry, PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI) was the one and only bank and the first bank that used non rate of interest system (Profit Sharing) which was different from the other conventional bank. It's make BMI had a competitive advantage. Since BMI was establish, it was shown a good growth, but the percentage rate of growth , as specially for number of third party fund and number of customer seems decrease. Also it shown unsuccessfull work to reach the target of third party total fund and total budgeting. So it seem that BMI has major problem in strategy and marketing.

The Competitive Advantages that BMI have , wasn't been used efficiently so the result wasn't shown a positif growth.

This research done by Competitive Advantage Approach that saw a factor as strength and opportunity which could used to increase a rate of growth for number third party fund and number of customer. By using SWOT analysis, Market Target analysis and Value Chain analysis, tried to find a Marketing Strategy Statement for BMI Funding Product which hopefully could increase a percentage rate of growth for number of third party fund and number of BMI customer.

A seven element of marketing mix which found by Competitive Advantage Approach, Mission, Vission and Positioning Statement hopefully could be an answer for a problem that faced by the company.

Finally, the BMI Marketing Strategy Alternatives can discribe as :

- To find the patern of BMI Customer from a weak economical group and young ages group as the market niches.
- To keep BMI Customer by look at the Customer Value as a speed of service, access and not compete by the price.

DAFTAR ISI

	hal.
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAKSI	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. LATAR BELAKANG	1
1.2. PERUMUSAN MASALAH	7
1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN	7
1.3.1. Tujuan Penelitian	7
1.3.2. Kegunaan Penelitian	8
BAB II KAJIAN TEORI	9
2.1. TELAAH PUSTAKA	9
2.1.1. Pengertian Bank Islam	9
2.1.2. Ciri ciri Bank Islam	10
2.1.3. Pemasaran dan Strategi Pemasaran	12
2.1.4. Posisi Strategis Dalam Pasar	15
2.1.5. Analisa Posisi Perusahaan	16
2.1.6. Penentuan Strategi Pemasaran	18
2.2. PENELITIAN TERDAHULU	21
2.3. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS	21

BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1. METODE PENGUMPULAN DATA	24
3.2. METODE ANALISIS	25
3.2.1. Analisa SWOT	26
3.2.2. Analisa Daya Tarik Industri dan Posisi Bisnis	27
2.2.3. Analisa Rantai Nilai	28
2.3.4. Analisa Strategi Pemasaran	29
BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	30
4.1. SEJARAH DAN DASAR PEMIKIRAN BERDIRINYA BMI	30
4.2. TUJUAN DAN STRATEGI USAHA BMI	33
4.2.1. Tujuan Umum BMI	33
4.2.2. Strategi Usaha BMI	34
4.3. CITRA PERUSAHAAN	35
4.4. KONSEP DASAR DAN KEGIATAN OPERASIONAL BMI	36
4.4.1. Konsep Dasar Operasional BMI	36
4.4.2. Kegiatan Operasional BMI	37
4.5. TUJUAN PROGRAM PEMASARAN	40
4.6. TARGET MARKET BMI	40
4.7. STRATEGI PEMASARAN	41
4.7.1. Strategi Promosi	41
4.7.2. Strategi Produk	43
4.7.3. Strategi Harga	44
4.7.4. Strategi Distribusi	44
4.8. STRUKTUR ORGANISASI BMI	44
4.9. JARINGAN KANTOR	46
4.10. SUMBER DAYA MANUSIA	46
4.11. SISTEM DAN TEKNOLOGI	47
4.12. JARINGAN KERJA FINANSIAL	47

BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN	48
5.1. ANALISA SWOT	48
5.1.1. ETOP	48
5.1.2. SAP	51
5.2. ANALISA DAYA TARIK INDUSTRI DAN POSISI BISNIS	55
5.3. ANALISA RANTAI NILAI	56
5.4. ANALISA STRATEGI PEMASARAN	65
5.4.1. Target Pasar BMI	66
5.4.2. Target Area Pasar BMI	67
5.4.3. Bauran Pemasaran (Marketing Mix)	67
5.4.4. Penyebab Masalah	71
5.5. ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN	72
BAB VI PENUTUP	74
6.1. KESIMPULAN	74
6.2. SARAN- SARAN	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN	80
A. KUISIONER I	80
B. KUISIONER II	82
C. KUISIONER III	84
D. PERATURAN PEMERINTAH TENTANG BANK BAGI HASIL	86
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	94

DAFTAR TABEL

	hal.
1. Perbandingan Realisasi dan Anggaran	4
2. Perkembangan Dana Pihak Ketiga	5
3. Perkembangan Jumlah Pemegang Rekening Dana Pihak Ketiga	6
4. Pembobotan Faktor Kunci Sukses Peluang dan Ancaman	49
5. Penilaian terhadap KSF faktor Eksternal	50
6. Analisa Peluang dan Ancaman Eksternal	50
7. Pembobotan Faktor Kunci Sukses Kekuatan dan Kelemahan	53
8. Penilaian terhadap KSF faktor Internal	54
9. Analisa Kekuatan dan Kelemahan Internal	54
10. Matriks Daya Tarik Industri (MDTI)	55
11. Pembobotan Aktivitas Primer dan Penunjang	56
12. Penilaian Aktivitas Primer dan Penunjang	57
13. Pengukuran Kinerja Rantai Nilai	58
14. Pembobotan Aktivitas Penunjang	60
15. Penilaian Aktivitas Penunjang	61
16. Riset Pemasaran terhadap Matriks Rantai Nilai	61

DAFTAR GAMBAR

	hal.
1. Rantai Nilai Generik	16
2. Marketing Strategy Process	19
3. Kerangka Pemikiran Teoritis	22
4. Struktur Organisasi	45

BAB I PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

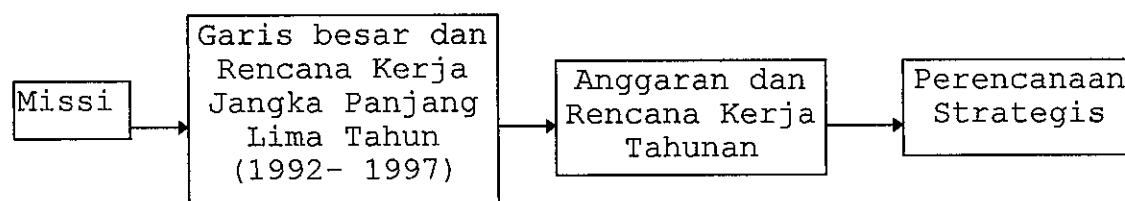
Industri perbankan secara keseluruhan, dituntut untuk lebih meningkatkan peranannya dalam mendorong perkembangan ekonomi. Untuk itu bank harus mampu meningkatkan motivasi masyarakat dalam menyimpan dana dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas penggunaan dana masyarakat secara maksimal. Dana yang dihimpun dialokasikan secara selektif, hati hati dan sehat dalam sektor sektor ekonomi yang produktif dan mampu menciptakan perluasan lapangan kerja. Kondisi seperti ini mengharuskan lembaga perbankan, termasuk didalamnya Bank Syariah untuk merancang dan menerapkan berbagai langkah strategis yang diperlukan. Semua itu dilakukan dalam upaya pencapaian misi yang telah ditetapkan.

Bank Muamlat Indonesia (BMI) adalah salah satu dari dua jenis Bank Syariah yang beroperasi di Indonesia selain Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Syariah. Kedua jenis bank syariah tersebut diharapkan menjadi sarana menghimpun dana dari masyarakat yang mayoritas beragama Islam, sekaligus dapat menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk produk produk yang menarik dan dapat dijangkau masyarakat. Dengan beroperasinya BMI sebagai satu satunya Bank Syariah selain BPR syariah yang beroperasi atas dasar bagi hasil diharapkan agar kebutuhan masyarakat muslim Indonesia akan pelayanan jasa perbankan yang sesuai dengan prinsip syariat Islam dapat terpenuhi.

sekaligus lebih menggerakkan potensi ekonomi dan partisipasi masyarakat Islam secara menyeluruh dalam pembangunan nasional.

Tujuan akhir dari segenap kinerja BMI adalah mewujudkan misi yang telah ditetapkan, yang termasuk didalamnya cita cita serta maksud pokok pendirian serta keberadaannya, penerapan dan garis besar cara pelaksanaannya, dengan hal pokok penunjang tercapainya misi tersebut.

Anggaran dan rencana kerja merupakan bagian dari rencana kerja jangka panjang lima tahunan yang kesemuanya didasari oleh misi yang telah ditetapkan tersebut :



Missi BMI yang telah digariskan oleh Pemegang Saham melalui Dewan Komisaris adalah menunjang pembangunan Ekonomi Bangsa Indonesia, terutama dengan meningkatkan peranan pengusaha muslim dalam perekonomian, dan memaksimalkan nilai ekonomi bank untuk para pemegang sahamnya, tanpa melupakan tanggung jawab sosialnya, kesemuanya dengan mengikuti ajaran Islam.

BMI juga bertekad menjadi katalisator dalam pengembangan lembaga keuangan Islam yang potensial. Untuk mencapai misinya BMI bertekad untuk menyediakan pelayanan yang sebaik baiknya dan sesuai dengan peraturan

Pemerintah serta tuntunan Syariah. Hal ini dilaksanakan dengan mengidentifikasi kebutuhan nasabahnya dan menawarkan produk dan pelayanan yang beragam, dengan penekanan pada pembinaan usaha usaha kecil dan menengah dengan menggunakan teknologi mutakhir yang tepat guna dan memperluas jaringan didalam dan diluar negeri.

Sumber daya manusia yang profesional dan memiliki rasa tanggung jawab tinggi pada ajaran Islam, merupakan asset yang paling bernilai dan untuk itu BMI menyediakan kesempatan kepada mereka untuk beribadah dan mengembangkan kariernya.

BMI sebagai satu satunya bank syariah yang menerapkan sistim non bunga (bagi hasil) menjadikan BMI memiliki suatu perbedaan yang dapat menjadi keunggulan tersendiri dibandingkan bank konvensional lainnya. Hal ini jika dimanfaatkan dengan optimal tentunya dapat meningkatkan daya saing terhadap bank konvensional lainnya.

Dalam upaya mewujudkan missi yang telah ditetapkan, Manajemen BMI dalam perkembangannya hingga tahun 1995 telah mampu menghadapi berbagai tantangan, memanfaatkan peluang yang ada, sehingga tingkat pengumpulan dana dan pembiayaan yang diberikan telah menunjukkan pertumbuhan yang berarti dengan laba yang wajar. Apabila Total Asset pada akhir tahun 1992 baru sebesar Rp. 120,9 milyar, pada tutup tahun 1995 telah tercapai Rp. 394,5 milyar, yaitu pertumbuhan 326,3 %. Demikian juga dengan Total pembiayaan meningkat 877,2 % dari Rp. 32,9 milyar menjadi Rp. 288,6 milyar. Dibagian lain Dana Pihak Ketiga meningkat 1122,2 % dari Rp. 20,7 milyar menjadi Rp.

232,3 milyar. Di sisi lain laba sebelum pajak meningkat 159 % menjadi sekitar Rp. 7 milyar dari Rp. 4,4 milyar.

Tabel 1.
PERBANDINGAN REALISASI DAN ANGGARAN
TAHUN 1995
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA
(dalam milyar rupiah)

KETERANGAN	ANGGARAN	REALISASI	VARIANCE
Total Asset	398.00	394.50	99.12%
Total Pembiayaan	341.00	288.60	84.63%
Total Dana Pihak III	270.00	232.30	86.04%
Laba	6.38	7.00	109.70%

sumber : BMI, data diolah.

Target yang hendak dicapai dalam tahun 1995, diantaranya menyangkut Neraca dan Laba Rugi adalah : Pencapaian Total Asset Rp. 398 milyar, Total pembiayaan Rp. 341 milyar, Total Dana Pihak Ketiga Rp. 270 milyar, Laba sebelum pajak Rp. 6,381 milyar.

Melihat pada tabel 1 tentang perbandingan realisasi dan anggaran pada tahun 1995, terlihat bahwa pencapaian target anggaran hanya pada laba saja , hal ini tentunya menunjukkan adanya sesuatu masalah dalam menghimpun dana pihak III dan menyalurkan pembiayaan. Oleh sebab itu maka akan coba mencari dan mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan realisasi penghimpunan dana pihak III dan penyaluran dana pembiayaan sehingga dapat disusun suatu strategi pemasaran alternatif guna pencapaian anggaran pada tahun mendatang.

Pada tabel 2 berikut akan disajikan data tentang Ikhtisar keuangan 4 tahun terakhir yang menunjukkan adanya prosentase perubahan yang

cenderung menurun pada dana pihak III dan jumlah nasabah pemegang rekening di BMI.

Perkembangan Dana Pihak III dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2
PERKEMBANGAN DANA PIHAK KETIGA
TAHUN 1992 - 1995
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA

Dalam Milyard Rupiah

Keterangan	1992	1993	1994	1995	Porsentase Perubahan (%)		
					93/92	94/93	95/94
Giro Wadiah	6	14.6	31.9	38.9	143	118	22
Tabungan Mudharabah	3.8	11.9	22.7	46.5	205	91	105
Deposito Mudharabah	10.9	33.8	78.2	146.9	210	131	88
Total	20.7	60.3	132.9	232.3	190	120	75

Sumber : Laporan Tahunan BMI 1995.

Dari tabel perkembangan Dana Pihak III dapat diamati adanya perkembangan yang cenderung menurun dari tahun ke tahun dimana untuk produk Giro Wadiah dari 143% menjadi 118% dan menurun lagi menjadi 22%. Juga Produk Tabungan Mudharabah dari 205% menjadi 91% kemudian meningkat sedikit 105%. Tetapi untuk Deposito Mudharabah dari 210% menjadi 131% dan turun lagi 88%. Dan Secara keseluruhan perkembangannya mengalami penurunan dari 190% menjadi 120% kemudian turun menjadi 75%.

Dari jumlah pemegang rekening (nasabah) Dana Pihak ketiga maka dapat dilihat juga adanya perkembangan yang cenderung menurun dari tahun ke tahun yang dikhawatirkan pada akhirnya akan menuju pada keadaan perkembangan yang statis, mengingat usia bank yang begitu dini yang sebaiknya menunjukkan tingkat perkembangan yang meningkat.

Tabel 3.

Perkembangan Jumlah Nasabah Pemegang Rekening Dana Pihak III

TAHUN 1992 - 1995

PT. BANK MUAMALAT INDONESIA

Dalam Satuan

Keterangan	1992	1993	1994	1995	Porsentase Perubahan		
					92/93	94/93	95/94
Giro Wadiah	478	1305	1948	2799	173	49	43
Tabungan Mudharabah	4616	13949	26765	55160	202	72	106
Deposito Mudharabah	410	945	1599	3801	130	65	108
Total	5504	16199	30312	61740	194	87	104

Sumber : Laporan Tahunan BMI 1995.

Dari tabel tersebut jelas terlihat adanya perkembangan yang menurun dari tahun tahun dimana Giro Wadiah dari 173% menjadi 49% dan 43%. Sedangkan untuk Tabungan dari 202% menjadi 72% kemudian meningkat sedikit 106%. Demikian juga untuk Deposito Mudharabah dari 130% menjadi 65% dan meningkat sedikit 108%. Sedangkan secara keseluruhan jumlah nasabah mengalami penurunan dari 194% menjadi 87% dan meningkat sedikit 104%.

Karena keaneka- ragaman produk maupun operasional BMI masih merupakan barang baru di kalangan perbankan pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, sehingga perlu mempunyai strategi pemasaran yang spesifik dan efektif dalam pengoperasiannya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka analisis strategi pemasaran perlu dilakukan untuk mendapatkan gambaran alternatif strategi pemasaran sebagai arah dan tujuan penerapan pelaksanaan kegiatan pemasaran produk BMI untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu upaya peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan peningkatan margin yang dapat diperoleh dengan memanfaatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.

Dari beberapa macam data yang disajikan dapat dilihat masalah yang dihadapi adalah tidak tercapainya anggaran perhimpunan dana pihak ketiga dan penyaluran dana serta adanya kecenderungan penurunan perkembangan jumlah Nasabah (Pemegang Rekening Dana) dan Jumlah Dana Pihak III. Hal tersebut berarti adanya masalah pada perhimpunan dana pihak ketiga dan penyaluran dana yang erat kaitannya dengan rencana kerja tahunan yang ditetapkan berdasarkan strategi pemasaran yang ada.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

1. Apakah yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran yang ditetapkan pada Total Pembiayaan dan Total Dana Pihak Ketiga di Bank Muamalat Indonesia ?
2. Apakah yang menyebabkan prosentase perubahan yang cenderung menurun dari jumlah Total dana Pihak III dan jumlah nasabah pemegang rekening Dana Pihak III di Bank Muamalat Indonesia ?

1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

1.3.1. TUJUAN PENELITIAN

A. Tujuan Khusus

Menyusun dan merumuskan Strategi Pemasaran BMI melalui pendekatan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.

B. Tujuan Umum

1. Menemukan penyebab penyimpangan atau tidak tercapainya anggaran dana pihak ketiga dan pembiayaan.
2. Menemukan penyebab prosentase perubahan yang cenderung menurun dari Total Dana pihak ketiga dan jumlah nasabah.
3. Menentukan Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman (SWOT) BMI terhadap pesaing dan industri perbankan pada umumnya.
4. Menentukan Posisi perusahaan dan Strategi Inti BMI dengan Matriks Daya Tarik Industri (MDTI).
5. Menerapkan analisis Rantai Nilai BMI terhadap aktivitas yang berkaitan dengan pemasaran strategik dengan pendekatan keunggulan kompetitif.
6. Melakukan analisa Strategi Pemasaran terdahulu guna menemukan dan merumuskan alternatif strategi pemasaran yang lebih efektif.

1.3.2. KEGUNAAN PENELITIAN

1. Memberikan Alternatif Strategi Pemasaran sebagai masukan bagi manajemen BMI guna meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Memberikan arah dan tujuan pelaksanaan dalam bauran Pemasaran (Marketing Mix) produk BMI.

BAB II KAJIAN TEORI

2.1. TELAAH PUSTAKA

2.1.1. Pengertian Bank Islam

Howard D. Cross dan George H. Hempel (1983) menyatakan bahwa Bank adalah suatu organisasi yang menggabungkan usaha manusia dan sumber-sumber keuangan untuk melaksanakan fungsi bank dalam rangka melayani kebutuhan masyarakat dan untuk memperoleh keuntungan bagi pemilik bank. Istilah bank dalam literatur Islam tidak dikenal. Suatu lembaga yang mengerahkan dana dari masyarakat kemudian disalurkan kembali ke masyarakat, dalam literatur Islam dikenal dengan istilah Baitul Maal atau Baitul Tamwil. Istilah lain yang digunakan untuk sebutan Bank Islam adalah Bank Syariah. Secara Akademik istilah Islam dan Syariah memang mempunyai pengertian yang berbeda. Namun secara teknis untuk penyebutan Bank Islam dan Bank Syariah mempunyai pengertian yang sama. Menurut Ensiklopedi Islam, Bank Islam adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya mengerahkan dana dari masyarakat kemudian menyalurkan kembali kepada masyarakat dan juga memberikan kredit dan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip-prinsip Syariah Islam.

Berdasarkan rumusan tersebut, Bank Islam berarti bank yang tata cara beroperasinya didasarkan pada tata-cara bermu'amalat secara Islam, yakni mengacu pada ketentuan Al-Qur'an dan Al-Hadist. Sedangkan pengertian

bermuamalat menurut *Abdul Wahaf Khallaf* (1980) adalah ketentuan ketentuan yang mengatur hubungan manusia dengan manusia baik hubungan pribadi maupun antara perorangan dengan masyarakat. Tata cara bermuamalat itu dijauhi praktek praktek yang mengandung unsur- unsur riba untuk diisi dengan kegiatan kegiatan investasi atas dasar bagi hasil dan pembiayaan perdagangan. Lebih lanjut *Moh. Anwar* (1979) merangkum bahwa kegiatan muamalat yang menyangkut aspek ekonomi meliputi kegiatan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup seperti: kegiatan jual beli (*ba'e*), bunga (*riba*), piutang (*qoroah*), gadai (*rohan*), memindahkan utang (*hawalah*), bagi untung dalam perdagangan (*qiro'ah*), jaminan (*dhomah*), persekutuan (*syirqoh*), persewaan dan perburuhan (*ijaroh*).

2.1.2. Ciri-Ciri Bank Islam

1. Beban biaya yang disepakati bersama pada waktu akad perjanjian diwujudkan dalam bentuk jumlah nominal, yang besarnya tidak kaku dan dapat ditawar dalam batas yang wajar.
2. Penggunaan persentase dalam hal kewajiban untuk melakukan pembayaran selalu dihindarkan, karena persentase bersifat melekat pada sisa utang meskipun batas waktu perjanjian telah berakhir.
3. Didalam kontrak pembiayaan proyek, bank tidak menerapkan perhitungan berdasarkan keuntungan yang pasti (*fixed return*) yang ditetapkan dimuka. Bank Islam menerapkan sistem yang didasarkan atas penyertaan modal untuk jenis kontrak *al mudharabah* dan *al*

musyarakah dengan sistem bagi hasil (*profit sharing*) yang tergantung pada besarnya keuntungan. Sedangkan penetapan keuntungan dimuka diterapkan pada jenis kontrak jual beli melalui kredit pemilikan barang/aktiva (*al murabahah dan al bai'u bithaman aji*), sewa guna usaha (*al ijarah*), karena kemungkinan rugi dan jenis kontrak tersebut amat kecil.

4. Pengerahan dana masyarakat dalam bentuk deposito, tabungan oleh penyimpan dianggap sebagai titipan (*al wadiah*). Sedangkan bagi bank dianggap sebagai titipan yang diamanatkan sebagai penyertaan dana pada proyek yang dibiayai bank yang sesuai dengan prinsip syariah, sehingga kepada penyimpan tidak dijanjikan imbalan yang pasti (*fixed return*). Bentuk lain yaitu giro dianggap sebagai titipan murni (*al wadiah*) karena sewaktu waktu dapat ditarik kembali dan dapat juga dikenakan biaya penitipan.
5. Bank Islam tidak menerapkan jual beli atau sewa menyewa uang dari mata uang yang sama yang dari transaksi itu dapat menghasilkan keuntungan, jadi mata uang yang sama tidak dapat dipakai sebagai barang (komoditi). Oleh karena itu dalam memberikan pinjaman pada umumnya tidak dalam bentuk tunai tetapi dalam bentuk pembiayaan pengadaan barang dan selama kredit, barang tersebut milik bank.
6. Adanya Dewan Pengawas Syariah yang bertugas mengawasi operasionalisasi bank dari sudut syariah.
7. Produk bank Islam selalu menggunakan istilah dari bahasa Arab dimana istilah tersebut telah dicantumkan di dalam kitab Fiqh Islam.

8. Adanya produk khusus yaitu kredit tanpa beban yang murni bersifat sosial, dimana nasabah tidak berkewajiban untuk mengembalikan (*Al Qardhu/ Hasan*).
9. Fungsi lembaga bank juga punya fungsi Amanah, artinya berkewajiban menjaga dan bertanggung jawab atas keamanan dana yang dititipkan dan siap sewaktu waktu apabila dana ditarik kembali sesuai perjanjian.

2.1.3. Pemasaran dan Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran (*Marketing Strategy*) seperti yang dikemukakan oleh *Philip Kotler* (1991) adalah Jalan pikiran mengenai pemasaran dimana unit bisnis yang bersangkutan diharapkan untuk mencapai sasaran. Strategi pemasaran mencakup membuat keputusan – keputusan yang meliputi :

- Membuat pengeluran keputusan bisnis dibidang marketing.
- Menentukan penempatan (alokasi) sumber sumber yang ada di bidang pemasaran dalam kaitannya dengan meningkatkan daya saing perusahaan.

Jadi strategi pemasaran merupakan faktor utama dalam menentukan sasaran pemasaran yang akan dihadapi. Akan tetapi konsep pemasaran modern tidak lepas dari Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) yang oleh Kotler juga dinyatakan sebagai pembauran dari faktor faktor pemasaran yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh perusahaan untuk menuju kepada sasaran yang dapat terjangkau..

Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) adalah kombinasi dari empat variabel yang merupakan inti sistem pemasaran terdiri dari variabel yang biasa disebut 4 P yaitu Produk (*product*), harga (*price*), Promosi (*promotion*) dan distribusi (*place*). Atau dengan kata lain merupakan kumpulan variabel yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen. Jadi dapat dikatakan *marketing mix* merupakan suatu perangkat yang menentukan tingkat keberhasilan pemasaran dan semua yang ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada pangsa pasar atau konsumen yang dipilih.

Lebih lanjut *Dick Berry* (1990) mengidentifikasi elemen bauran pemasaran yang sekarang dipandang manajer sebagai paling penting dan menyusun peringkatnya menurut tingkat kepentingan, yaitu :

1. *Customer Sensitivity* (kepekaan pelanggan)
 - Sikap karyawan, perlakuan terhadap pelanggan dan tanggapan terhadap pelanggan.
2. *Product* (produk)
 - Mutu, keandalan dan atribut - atribut produk.
3. *Customer Convenience* (kemudahan atau kenyamanan pelanggan)
 - Ketersediaan bagi pelanggan, kenyamanan pelanggan dan penjualan.
4. *Service* (layanan atau jasa)
 - Layanan purna jual, layanan pra jual , kenyamanan pelanggan.
5. *Price* (harga)
 - Harga yang ditetapkan, syarat pembayaran, kemudahan lainnya (misalnya potongan harga).

6. *Place /Distribution* penyebaran)

- Aksesibilitas produsen, fasilitas yang dimiliki produsen , ketersediaan bagi pelanggan.

7. *Promotion* (promosi)

- Periklanan, publisitas, penjualan, layanan pra jual, potongan harga.

Disini terlihat bahwa marketing mix yang pada mulanya hanya terdiri dari empat P dilengkapi dengan dua CS dan satu S yang lebih cocok untuk diterapkan pada pemasaran era 90-an.

Michael B. Elliot , David Shatto dan Cara Singer (1996) mendiskusikan adanya tiga nilai pelanggan dalam meraih sukses pasar perbankan yaitu harga, kecepatan pelayanan dan akses. Disini, harga ditentukan oleh tingkat bunga dan biaya yang dibebankan pada pelanggan, kecepatan pelayanan meliputi waktu yang dibutuhkan untuk suatu transaksi misalnya membuka tabungan, mengajukan kredit sedangkan akses menunjukkan fasilitas yang akan dimiliki oleh suatu produk misalnya fasilitas on line, kartu atm, kartu debit/kredit.

Murni Sumarni (1996) menjelaskan Strategi Pemasaran adalah sebagai seleksi atas pasar sasaran , penentuan posisi bersaing dan pengembangan suatu *marketing mix* yang efektif untuk mencapai dan melayani nasabah yang telah dipilih. Perlu juga diketahui bahwa bank harus menyusun langkah langkah dalam pemasaran yang strategik (*Strategic Marketing*) yang di definisikan sebagai suatu proses yang menganalisa kesempatan kesempatan atau peluang

peluang pasar , pemilihan tujuan tujuan (*objective*), pengembangan strategi , perumusan rencana dan pelaksanaan kegiatan dan pengawasan.

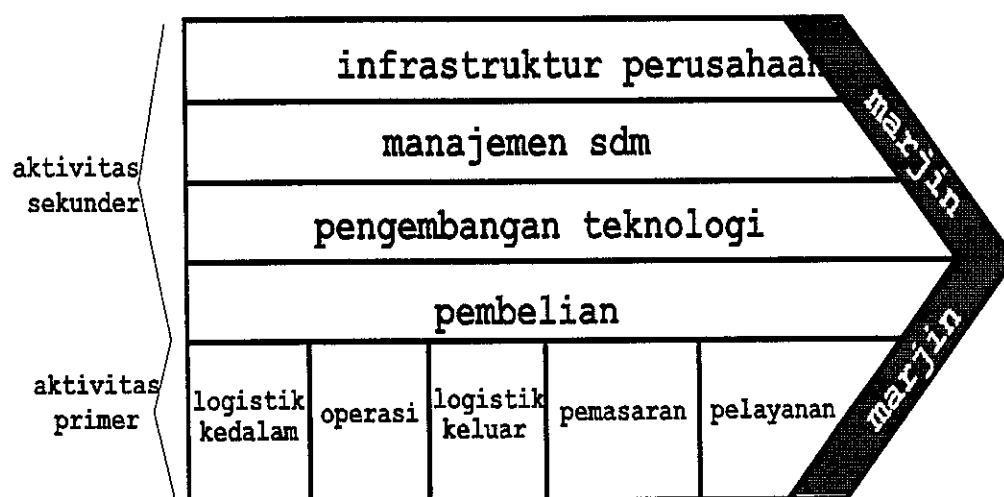
2.1.4. Posisi Strategis Dalam Pasar

Penentu dasar pertama dari kemampulabaan suatu perusahaan adalah daya tarik industri. Untuk itu maka penyusunan Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) dapat menggambarkan posisi perusahaan terhadap lingkungan industri dan persaingan antar perusahaan baik sekarang maupun masa yang akan datang. *Suwarsono* (1994) menjelaskan bahwa MDTI memberikan penekanan pada penentuan skala prioritas investasi. Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada sel yang memiliki daya tarik pasar yang besar, diseyogyakan mendapatkan prioritas tinggi. Apalagi jika unit usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Dengan kata lain, matriks ini juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber daya dan dana. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi masing masing unit usaha.

Alexander Hiam dan Charles D. Schewe (1993) menjelaskan bahwa Strategi positioning merupakan hasil persepsi tentang suatu produk atau merk yang dikomunikasikan kepada konsumen. Ini berbeda dengan Citra yang merupakan kesan yang menyeluruh tentang suatu produk, sedangkan posisi adalah tempat acuan tertentu dalam benak konsumen, suatu tempat yang pada umumnya dikaitkan relatif terhadap pesaing. Strateginya adalah mencari satu atau beberapa karakteristik yang dapat digunakan untuk membedakan produk atau merek dari perusahaan pesaing.

2.1.5. Analisis Posisi Perusahaan.

Lebih lanjut dijelaskan *Porter* (1993) bahwa keunggulan bersaing menggambarkan cara suatu perusahaan dapat memilih dan melaksanakan suatu strategi guna mencapai dan mempertahankan Keunggulan Bersaing. Keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan kompetitif berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan perusahaan. Dalam sebuah perusahaan, maka aktivitas primer adalah merupakan prasyarat bagi hidup matinya perusahaan tersebut, karena itu aktivitas tersebut harus ada dan terus dikembangkan menjadi semakin baik.



*Gambar 1. Rantai Nilai Generik
(Sumber : Michael E. Porter, 1993)*

Untuk mengembangkan hal tersebut, maka diperlukan suatu riset pada masing masing aktivitas dari hulu sampai hilir, atau aktivitas inputan sampai ke aktivitas jasa. Riset yang terkait secara menyeluruh untuk keperluan meningkatkan margin perusahaan adalah yang akan dilakukan. Alat untuk

mendiagnosa keunggulan bersaing dan menemukan cara cara guna meningkatkannya adalah dengan analisa rantai nilai (*value chain*) yang membagi perusahaan ke dalam berbagai aktivitas dan dijalankan dalam mendisain, memproduksi, memasarkan dan mendistribusikan produknya. Lebih jelasnya dapat dilihat gambar diagram rantai nilai Generik.

Kembali *Murti Sumarni*(1996) menerangkan bahwa Strategi dan kegiatan pemasaran berlangsung dalam suatu lingkungan yang sangat dinamis. Untuk memutuskan pilihan kegiatan pemasaran yang cocok dengan strategi pemasaran yang diambil, perlu dipertimbangkan 7 (tujuh) faktor :

1. Variabel- variabel pelanggan :

Jumlah pembeli, motif, kebutuhan, sikap dan kebiasaan mereka.

2. Variabel lingkungan :

Kegiatan ekonomi, kegiatan pemerintahan, sosial.

3. Variabel persaingan :

Kebijakan perusahaan lain.

4. Variabel - variabel keputusan pemasaran :

Mencakup bauran dari pelayanan yang ditawarkan dan campuran komunikasi.

5. Variabel alokasi pemasaran :

Pembagian usahan pemasaran diantara bidang tertentu.

6. Variabel- variabel tanggapan pasar :

Tingah laku penjualan dalam menanggapi tingkat, alokasi alternatif dan campuran usaha pemasaran.

7. Variabel variabel sumber daya :

Kemungkinan memperoleh sumber daya, tenaga staf, keuangan, perlengkapan dan fasilitas.

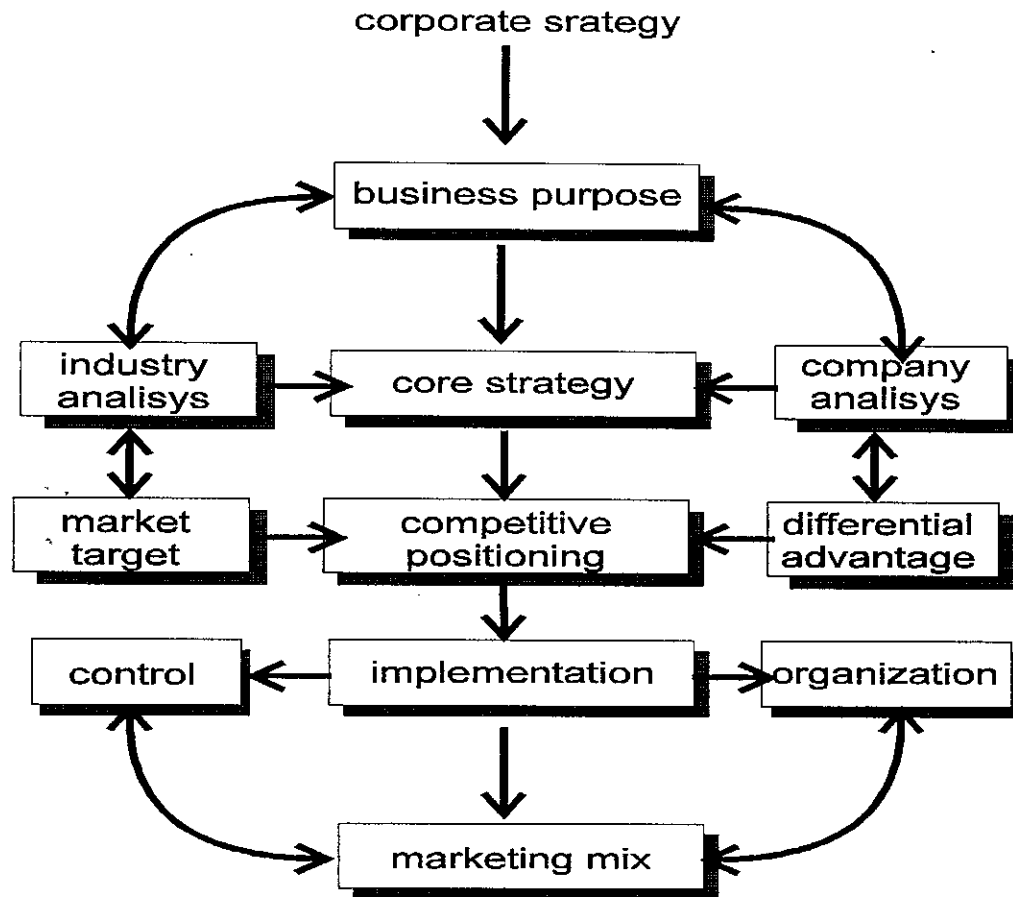
Carolyn R. Fryar (1991) menjelaskan bahwa Penentuan Posisi Bersaing (*Competitive Positioning*) adalah kunci sukses dalam pemasaran masa kini. Kesuksesan tergantung pada kemampuan pemasaran untuk benar benar membedakan produk atau jasa dari pesaingnya. Berkaitan dengan hal tersebut analisa rantai nilai akan menunjukkan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.

2.1.6. Penentuan Strategi Pemasaran.

Graham J. Hooley dan John Saunders (1993) menyatakan bahwa intisari dari pengembangan strategi pemasaran perusahaan adalah menyakinkan bahwa kemampuan perusahaan telah sesuai dengan lingkungan pasar kompetitif bukan hanya pada masa sekarang tetapi juga pada masa yang akan datang yang tidak menentu.

Lebih lanjut mereka mendiskusikan bahwa untuk menyusun suatu Strategi Pemasaran maka proses yang harus dilalui adalah sebagai tampak dalam gambar diagram 3. Juga dijelaskan bahwa pengembangan dari strategi pemasaran dapat dipandang pada 3 tingkatan:

1. Strategi Inti yang dibangun
2. Penciptaan Penentuan Posisi Bersaing
3. Pelaksanaan/ Penerapan dari Strategi



*Gambar 2. Marketing Strategy Process
(Sumber : Graham J. Hooley dan John Saunders, 1993.)*

Kemampuan dari strategi pemasaran yang efektif dimulai dengan menjabarkan kemampuan perusahaan dengan menganalisa Kekuatan dan Kelemahan dibandingkan pesaing (*SAF*) serta Kesempatan dan Tantangan pada lingkungan industri (*ETOA*). Dengan dasar analisa *SWOT* tersebut maka Strategi Inti dapat diseleksi dan diidentifikasi sasaran pemasaran serta fokus tujuan yang ingin dicapai yang dapat disajikan melalui posisi manajerial perusahaan terhadap pesaing dan dalam industri yang dilakukan.

Pada level selanjutnya, sasaran pasar akan diseleksi dan diidentifikasi dan pada sisi lain, keunggulan perbedaan dalam melayani pasar akan

ditemukan. Bersama- sama sasaran pasar dan keunggulan perbedaan dapat diciptakan penentuan posisi bersaing dari perusahaan. Sedangkan pada tingkatan pelaksanaan, organisasi pemasaran dapat menerapkan strategi pemasaran kedalam pelaksanaan yang akan dilakukan. Disain dari organisasi pemasaran dapat menjadi sangat penting bagi keberhasilan strategi tersebut.

L. Biff Motley (1994) menyatakan tentang dua strategi pemasaran yang disebut sebagai dua pukulan dalam strategi pemasaran. Faktor pertama dalam perbankan adalah penentuan / pola pemilihan pelanggan terhadap suatu bank dimana hal ini membutuhkan pemikiran dan pencarian faktor yang menentukan dari pelanggan. Sedangkan faktor kedua adalah menjaga pelanggan. Pelanggan mempunyai beberapa faktor yang berbeda misalnya keadaaa yang bersahabat, pelayanan yang bersifat pribadi tetapi ada juga yang membutuhkan pelayanan cepat dengan ATM maupun fasilitas lainnya.

Johnson dan Scholes (1988) menyatakan Strategi sebagai kesesuaian dari kegiatan organisasi pada lingkungan dimana hal tersebut dilaksanakan dan terhadap kemampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Dikaitkan dengan strategi pemasaran pada BMI maka ini menunjukkan keunggulan spesifik dan kompetitif perlu dikembangkan agar terjadi kesesuaian dari pelaksanaan dengan lingkungan industri perbankan di Indonesia karena sistem bagi hasil yang diterapkan membutuhkan kualitas sumber daya manusia yang profesional terutama dalam pengerahan dana masyarakat yang memerlukan analisa yang lebih akurat dan benar.

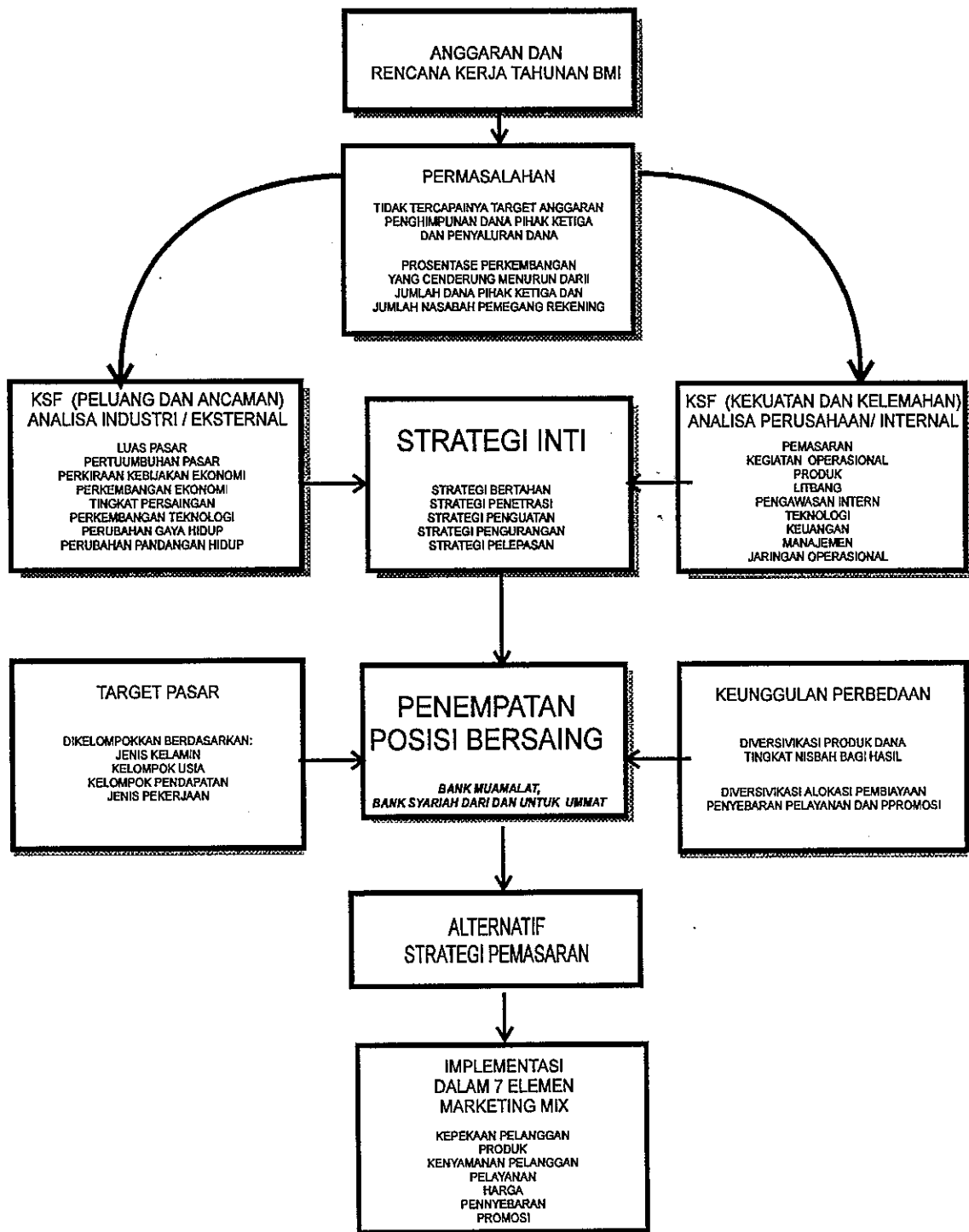
2.2. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan adalah merupakan penelitian yang dilakukan oleh *BMI tahun 1991 tentang Pola Pemilihan Bank dan Karakteristik Nasabah Bank* pada beberapa Bank terkemuka di Jakarta yang selanjutnya akan dipergunakan sebagai data sekunder yang akan dikembangkan lebih lanjut. Data tersebut akan dipergunakan untuk menentukan target/sasaran pasar dari produk BMI atau bisa juga sebagai Nasabah Potensial yang belum tergarap oleh bank bank lain.

Sedangkan tulisan lain adalah penelitian *Bambang Tri Cahyono, Ph.D. (1995)* yang berjudul *Riset Pemasaran dengan pendekatan keunggulan kompetitif* dimana analisa rantai nilai akan dipergunakan sebagai salah satu bentuk analisa yang dikembangkan. Analisa rantai nilai yang akan dilakukan untuk menemukan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2.3. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penyusunan thesis ini dikembangkan dari apa yang pernah disusun oleh *Graham J. Hooley dan John Saunders (1993)* sebagai *Proses Strategi Pemasaran* yang kemudian diterapkan dan dimodifikasi agar sesuai dengan kondisi dan permasalahan yang dijumpai di Bank Muamalat Indonesia.



GAMBAR 3, KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Adapun langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Analisa Industri (*Eksterna*) dan Analisa Perusahaan (*Interna*) dilakukan guna menemukan Faktor Kunci Sukses dari perusahaan.

2. Posisi perusahaan terhadap pesaing dapat ditemukan dan menentukan Strategi Inti yang sebaiknya dirumuskan.
3. Melakukan Analisa Target Pasar untuk mendapatkan gambaran yang benar tentang nasabah potensial.
4. Keunggulan perbedaan dirumuskan melalui analisa rantai nilai sebagai faktor keunggulan bersaing.
5. Competitive Positioning dapat dirumuskan berupa statement positioning.
6. Analisa Strategi pemasaran menghasilkan Strategi Pemasaran yang diuraikan dalam 7 elemen marketing mix.

BAB III METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah Penelitian Eksploratori dimana dilakukan pencarian dan pendefinisian permasalahan dan apabila telah ditemukan maka penelitian ini selanjutnya akan merumuskan alternatif tindakan guna memecahkan masalah yang dihadapi. Adapun metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan metode observasi, wawancara dan studi data sekunder.

3.1. METODE PENGUMPULAN DATA

Jenis data yang dipergunakan adalah :

1. Data Primer yang sumbernya diambil dan didapat langsung dari intern perusahaan (Bank Muamalat Indonesia Pusat Jakarta) yang meliputi :
 - Data Hasil Pengamatan kegiatan operasional sehari hari terutama yang berkaitan dengan kegiatan Pemasaran.
 - Data Hasil Wawancara dengan Manajemen tentang Strategi Pemasaran
2. Data Sekunder yang sumbernya didapat dari hasil pengolahan dan penelitian baik Divisi Penelitian dan Pengembangan (R&D) di BMI maupun dari luar perusahaan yang meliputi:
 - Laporan keuangan Tahunan BMI (Anual Report Bank Muamalat Indonesia 1994, 1995)
 - Laporan Evaluasi Tengah Tahunan BMI 1995

- Data Pola Pemilihan Bank
- Data Karakteristik Nasabah Bank

Yang menjadi Obyek dalam penelitian ini adalah Bank Muamalat Indonesia Pusat Jakarta dengan sejumlah 30 Bank sebagai Pesaing dan pembanding di Jakarta.

Teknik Pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan jalan :

1. Wawancara dengan manajemen BMI dilakukan dengan wawancara kombinasi antara wawancara terstruktur yang disusun secara rinci dan wawancara tidak terstruktur dengan pedoman yang hanya memuat garis besar wawancara saja.
2. Observasi atau pengamatan terhadap kegiatan operasional perbankan sehari hari terutama yang berkaitan dengan kegiatan pemasaran, untuk mengumpulkan informasi yang kemudian dilakukan analisis. Observasi sebagai kegiatan ilmiah harus memenuhi kriteria yang dapat diuji kebenarannya atau dianalisis.
3. Studi dokumen / data dilakukan terhadap data primer dan sekunder. Mengelompokkan data hasil penelitian terdahulu yang kemudian dikembangkan sebagai data sekunder.

3.2. METODE ANALISIS

Metode Analisis yang dilakukan meliputi langkah langkah analisa dimana masing masing analisa digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

3.2.1. Analisa SWOT / Analisa Posisi Manajerial

Analisa SWOT adalah Analisa tentang *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), *Threat* (Ancaman) atau dapat disebut sebagai analisis yang secara lebih proporsional menyajikan gambaran posisi perusahaan dalam bentuk :

1. *Environmental Threat and Opportunity Profile* (ETOP)

Analisa ini adalah analisa peluang dan ancaman perusahaan dalam industri yang menggambarkan dukungan maupun ancaman eksternal yang dapat muncul pada setiap kali perusahaan mengembangkan kebijakan bisnisnya.

Adapun Faktor Kunci Sukses adalah dalam Bidang :

- Luas Pasar
- Pertumbuhan Pasar
- Perkiraan Kebijakan Ekonomi
- Perkembangan Ekonomi
- Tingkat Persaingan
- Perkembangan Teknologi
- Perubahan Gaya Hidup
- Perubahan Pandangan Hidup

2. *Strategic Advantage Profile* (SAP)

Analisa ini adalah analisa kekuatan dan kelemahan perusahaan dimana tujuannya adalah untuk menggambarkan posisi strategik manajemen dalam suatu kerangka komparasi kompetitif perusahaan dibanding pesaing.

Adapun faktor kunci sukses adalah dalam bidang:

- Pemasaran
- Kegiatan Operasional

- Produk
- Keuangan
- Lit.Bang
- Manajemen
- Pengawasan
- Teknologi
- Jaringan Organisasi

Analisis langkah kedua dalam elaborasi SWOT guna mendapatkan gambaran posisi strategik perusahaan dilihat dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor kunci sukses/ *key succes factor* (KSF) internal yang dimilikinya. Teknik ini membandingkan KSF pada industri yang dimasuki dan atas dasar itu diterjemahkan kedalam manajemen perusahaan.

3.2.2. Analisis Daya Tarik Industri dan Posisi Bisnis

Dengan menggunakan bantuan 2 tabel Sap dan ETOP, kita dapat menentukan posisi persaingan strategik perusahaan kedalam satu Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) yang memiliki dua sumbu vertikal yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang diambil dari hasil tertimbang analisa SAP sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis dalam industri perbankan yang diambil dari hasil tertimbang analisa ETOP. Posisi yang ada menunjukkan Pilihan Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan . Berdasarkan analisis daya tarik industri dan posisi bisnis, oleh *James W. Taylor (1979)* dikemukakan beberapa Strategi:

- a. Strategi Bertahan (*Holding Strategy*)
- b. Strategi Penetrasi (*Penetration Strategy*)

- c. Strategi Penguatan (*Strengthening Strategy*)
- d. Strategi Pengurangan (*Harvesting Strategy*)
- e. Strategi Pelepasan (*Divestment Strategy*)

3.2.3. Analisa Rantai Nilai

Analisa ini dikembangkan dari apa yang pernah ditulis *Michael E. Porter (1993)* oleh *Bambang Tri Cahyono (1995)* dengan menganalisa kegiatan kedalam dua kelompok kegiatan Primer dan Sekunder. Dari analisa tersebut didapat keunggulan kompetitif BMI dibandingkan dengan bank pesaing sehingga akan dapat dirumuskan keunggulan diferensial perusahaan.

Pengukuran Kinerja Rantai nilai dapat dijelaskan melalui tabel analisa yang akan dilakukan. Lebih jelasnya analisa rantai nilai dilakukan dengan menyusun tabel yang menunjukkan kemampuan rantai nilai dalam memberikan kinerja berupa margin melalui analisis masing – masing komponen yang tersedia. Analisis ini diharapkan dapat dijadikan input bagi pengembangan strategi.

Nilai dan pembobotan dalam rantai nilai dilakukan dengan cara wawancara dan analisa data intern perusahaan, dimana apabila kinerja masing – masing aktivitas diatas rata rata maka diberi nilai +3, sedang jika kinerja rata rata diberi nilai +2 dan jika dibawah rata rata diberi nilai +1.

Selanjutnya dilakukan analisa yang menggunakan model matriks, dimana antara aktivitas primer dan sekunder terdapat hubungan pada masing masing aktivitasnya.

Adapun dasar pengolahan datanya adalah sebagai berikut ; Masing masing aktivitas sekunder diberi bobot sedangkan aktivitas primer diberi nilai sehingga diperoleh hasil total pada rantai nilai dan dapat disajikan matriks yang menunjukkan hasil masing masing gabungan aktivitas primer dan sekunder.

Setelah memberikan nilai dan bobot, maka hasil akhir tiap aktivitas primer adalah merupakan penjumlahan dari masing masing nilai pembobotan pada aktivitas sekunder, dimana nilai terbesar menunjukkan bahwa aktivitas tersebut dapat dijadikan sebagai sumber perubahan kegiatan pemasaran.

3.2.4. Analisa Strategi Pemasaran

Melakukan Analisa terhadap Strategi Pemasaran terdahulu guna penyusunan Strategi Pemasaran untuk mencapai target yang ditetapkan sebelumnya. Merumuskan Alternatif Strategi Pemasaran berdasarkan/ mempertimbangkan analisa analisa yang dilakukan sebelumnya guna mendapatkan hasil yang terbaik.

BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1. SEJARAH DAN DASAR PEMIKIRAN BERDIRINYA BMI.

Sebelum muncul gagasan tentang perlunya didirikan Bank Islam di Indonesia, para pakar/ cendekia muslim baik yang ada di organisasi keagamaan maupun kalangan perbankan dan perorangan telah melakukan pengkajian tentang bunga bank dan riba. KH Mas Mansyur Ketua Pengurus Muhammadiyah pada tahun 1937 telah mempunyai keinginan untuk mendirikan Bank Islam. Namun gagal karena dianggap SARA pada waktu itu dan dikhawatirkan akan mengganggu stabilitas nasional.

Majlis Tarjih Muhammadiyah pada Muktamar di Sidoarjo Jawa Timur tahun 1968 memutuskan bahwa bunga bank yang diberikan oleh bank bank negara kepada nasabah demikian pula sebaliknya, hukumnya termasuk syubhat atau musytabihat, artinya belum jelas halal/ haramnya. Oleh karena itu sesuai dengan petunjuk hadist, kita harus berhati-hati menghadapi masalah - masalah yang masih syubhat itu.

Untuk menjaga prinsip kehati-hatian bermu'amalah dengan bank yang menerapkan bunga tersebut, KH. Hazar Basjir, MA. Ketua Majlis Tarjih Muhammadiyah pada waktu itu memberikan rambu- rambu bahwa untuk menentukan hukumnya bunga bank harus dipertimbangkan besar kecilnya bunga atau keuntungan siapa yang memperoleh dan untuk siapa keuntungan itu dimanfaatkan (HM. Daud Ali, 1988:13).

Bahsul Masa'il Bahdhatul Ulama (NU) telah menfatwakan bahwa bunga bank itu halal, yang diperkuat dengan pendapat KH. Abdurrachman Wahid bahwa halalnya atau diperbolehkannya ummat Islam bermu'amalah dengan bank itu, karena bunga bank pada hakikatnya merupakan pemanfaatan uang. Namun kendatipun bunga bank hukumnya halal namun ia tetap bercita-cita untuk berdirinya bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip syariat Islam di Indonesia.

Hasbullah Bakri berpendapat bahwa riba di bidang perbankan adalah pelayanan bank yang melipatgandakan rente pinjaman hingga sulit bagi peminjam untuk mengembalikan uang pinjamannya, atau apabila rente itu berlipat ganda atau bunga berbunga yang tiada henti-hentinya (Hasbullah Bakri, 1989:278).

Terlepas dari pendapat para pakar yang pro dan kontra terhadap hukum bank tersebut, yang pasti kenyataan menunjukkan bahwa ummat Islam pada umumnya merasa ragu-ragu dan bersikap mendua. Disatu pihak sesuai dengan perkembangan kebutuhan ekonomi untuk berhubungan dengan bank dan dipihak lain dalam sanubari mereka masih sangat khawatir akan ribanya bunga bank, yang dilarang oleh ajaran agamanya. Sikap ummat yang mendua tersebut tidak dapat dibiarkan berlangsung terus, karena selain bisa menimbulkan keresahan bathin ummat, juga tidak bisa mengoptimalkan peran umat dalam pembangunan ekonomi bangsa dan negara. Padahal ummat Islam merupakan aset terbesar bagi pembangunan di Indonesia.

Gagasan berdirinya Bank Islam di Indonesia lebih konkret pada saat lokakarya "Bunga Bank dan Perbankan" pada tanggal 18-20 Agustus 1990. Ide tersebut ditindaklanjuti pada Munas IV Majelis Ulama Indonesia (MUI) di hotel Sahid tanggal 22-25 Agustus 1990. Setelah itu, MUI membentuk suatu Tim Steering Commite yang diketuai oleh DR. Ir. Amin Aziz. Tim ini bertugas untuk mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan berdirinya Bank Islam di Indonesia. Juga dibentuk Tim Hukum Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dibawah ketua Drs. Karnaen Perwaatmadja, MPA. yang bertugas menyangkut aspek hukum dari Bank Islam. Selain mempersiapkan proses berdirinya Bank Islambaik segi administrasi maupun pendekatan dengan pihak terkait, Tim MUI juga mempersiapkan aspek sumber daya manusianya, yaitu dengan menyelenggarakan training calon staff BMI melalui Management Development Program (MDP) di LPPI yang dibuka tanggal 29 maret 1991 oleh Menteri Muda Keuangan Nasrudin Sumerutapura.

Ikut sertanya Bapak Soeharto sebagai pemrakarsa pendirian Bank Bagi Hasil/ Syariah pertama di Indonesia ini serta peran pribadi beberapa mantan menteri dan menteri Kabinet Pembangunan V dalam proses pendiriannya telah semakin memantapkan pelaksanaan rencana tersebut.

Setelah lebih kurang setahun tercetusnya ide mendirikan Bank Tanpa Bunga/ Bagi hasil/ Syariah, dukungan ummat Islam dari berbagai pihak sangat kuat sehingga tanggal 1 November 1991 terlaksana penandatanganan Akte Pendirian PT. Bank Muamalat Indonesia di Hotel Sahid Jaya dihadapan Notaris Yudo Paripurno, SH dengan Akte Notaris No. 1 tanggal 1 November 1991 (Izin

Menteri Kehakiman No. C2.2413.HT.01.01 tanggal 21 Maret 1992/ Berita Negara RI tanggal 28 April 1992 No.34).

Pada saat penandatanganan Akte Pendirian ini terkumpul komitmen pembelian saham sebanyak Rp 84 milyar. Dua hari berselang , masyarakat Jawa Barat diundang oleh Bapak Presiden Soeharto di Istana Bogor dalam acara "Silaturahmi Bapak Soeharto dan Masyarakat Jawa Barat dalam rangka penjualan Saham Pendiriaan Bank Syariah". Dari hasil di bogor, modal dasar Rp. 500 milyar pada tahap awal terpenuhi dengan total komitmen Modal Disetor sebesar Rp 106.126.382.000,- . Dengan modal tersebut maka Bank Muamalat mulai beroperasi 1 Mei 1992.

4.2. TUJUAN DAN STRATEGI USAHA BMI

4.2.1. Tujuan Umum BMI

1. Meningkatkan kualitas kehidupan sosial ekonomi masyarakat Indonesia, sehingga akan semakin berkurang kesenjangan sosial ekonomi sebagai akibat dari praktek kegiatan ekonomi yang tidak islami. Hal tersebut dilakukan antara lain melalui peningkatan :
 - Kualitas dan kuantitas kegiatan usaha
 - Kesempatan kerja
 - Penghasilan masyarakat banyak
2. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan terutama dalam bidang ekonomi keuangan yang selama ini pemanfaatan lembaga

perbankan masih kurang sebagai akibat keragu raguan terhadap hukum bunga bank.

3. Mengembangkan lembaga bank dan sistem perbankan yang ehat berdasarkan efisiensi dan keadilan, sehingga mampu meningkatkan partisipasi masyarakat untuk menggalakkan ekonomi rakyat, dengan antara lain memperluas jaringan perbankan ke daerah- daerah pedesaan yang terpencil.
4. Mendidik dan membimbing masyarakat untuk berpikir secara ekonomi berperilaku bisnis dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

4.2.2. Strategi Usaha BMI

1. Sasaran Pembinaan

Membina dan mempercepat berkembangnya masyarakat ekonomi menengah kebawah bang sa Indonesia untuk menjembatani kesenjangan sosial ekonomi yang terjadi karena dampak pembangunan. Adapun sasaran tersebut meliputi pembinaan pengrajin industri kecil, nelayan, peternak, pekebun, petani tanaman pangan dan hortikultura, pedagang kecil, pengusaha transportasi dan pengusaha lainnya.

2. Strategi Pengembangan

- Bekerja sama dengan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang telah ada.
- Mendorong pengembangan BPR baru di daerah yang potensial, pengembangan usaha kecil dan menengah.

- Bekerja sama dengan Badan Amil Zakat, Infaq dan Shodaqoh (Bazis) mengintensifkan pengelolaan dana tersebut untuk proyek pengembangan usaha kecil dan menengah.
- Merangsang tumbuh dan berkembang lebih baik lembaga lembaga penyediaan bantuan teknik manajemen untuk pengusaha kecil dan menengah.
- Merangsang tumbuh dan berkembang lebih baik lembaga penyediaan teknologi peningkatan produktivitas.
- Merangsang tumbuh dan berkembang lebih baik lembaga penyediaan bantuan pembinaan ketrampilan akuntansi.
- Mengembangkan peranan kelembagaan dan melancarkan jaringan penyediaan bahan baku.
- Mengembangkan peranan kelembagaan penyedia teknologi pasca panen.
- Mengembangkan peranan kelembagaan pemasaran hasil produksi.

4.3. CITRA PERUSAHAAN

Bank Muamalat adalah bank syariah yang profesional dan aman. Syariah berarti proses kerja dan hasil kerja berjalan dibawah tuntunan syariah agama Islam. Profesional berarti nasabah dilayani oleh tenaga perbankan yang ahli di bidangnya atau terspesialisasi. Sedangkan Aman berarti dana yang dipercayakan kepada Bank aman duniawi dan Ukhrowi.

4.4. KONSEP DASAR DAN KEGIATAN OPERASIONAL BMI

4.4.1. Konsep Dasar Operasional BMI

1. Sistem Simpanan Murni (Al-Wadiah)

Fasilitas yang diberikan oleh Bank Islam untuk memberikan kesempatan kepada pihak yang berkelebihan dana untuk menyimpan dananya di Bank. Fasilitas ini diberikan bukan untuk tujuan investasi tetapi untuk tujuan keamanan dan pemindahbukuan.

2. Sistem Bagi Hasil

Suatu sistem yang meliputi tata cara pembagian hasil usaha antara penyedia dana dan pengelola dana, yang terjadi antara bank dengan penyimpan dana, maupun antara bank dengan nasabah penerima dana. Bentuk jasa yang berdasarkan konsep dasar ini adalah mudharabah dan musyarakah.

3. Sistem Jual Beli dan Marjin Keuntungan

Suatu sistem yang menerapkan tata cara jual beli dimana pihak bank akan membeli terlebih dahulu barang yang dibutuhkan atau mengangkat nasabah sebagai agen bank dan nasabah dalam kapasitasnya sebagai agen bank melakukan pembelian barang atas nama bank, kemudian bank menjual barang tersebut kepada nasabah dengan harga beli ditambah keuntungan (marjin/mark up). Jasa yang berdasarkan konsep ini adalah mudharabah dan al-bai'u bithaman ajil.

4. Sistem Sewa (Al-Ijarah/ Al-Ta'jiri)

a. Al-Ijarah

Perjanjian sewa yang memberikan kesempatan kepada penyewa untuk memanfaatkan barana yang disewa dengan imbalan uang sewa sesuai dengan persetujuan. Setelah masa sewa berakhir, barang akan dikembalikan kepada pemilik.

b. Al-Ta'jiri

Sama dengan diatas , tetapi setelah masa sewa berakhir, pemilik barang menjual barang yang disewa kepada penyewa dengan harga yang disepakati.

5. Sistem Fee (Jasa)

Sistem kegiatan yang meliputi seluruh layanan non-pembiayaan yang diberikan bank. Bentuk Jasa yang berdasarkan konsep dasar ini antara lain, bank garansi, kliring, inkaso, jasa transfer dll.

4.4.2. Kegiatan Operasional Bank Muamalat Indonesia

A. Kegiatan di Bidang Penghimpunan Dana

1) Giro Wadiah

Simpanan yang dapat digunakan sebagai alat pembayaran dan penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, surat perintah pembyaran yang lainnya atau dengan cara pemindahbukuan. Setiap mengambil nasabah berhak mendapatkan bonus dari keuntungan pemanfaatan dana giro oleh bank (Titipan Murni).

2) Tabungan Mudharabah

Dana yang disimpan nasabah dikelola bank, untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan akan diberikan kepada nasabah berdasarkan kesepakatan bersama. Dalam jasa ini dapat dilakukan mutasi, sehingga perlu diperhitungkan saldo rata-rata. Penerimaan tabungan berdasarkan prinsip Al-Mudharabah digunakan tabungan yang penarikannya tidak dapat dilakukan sewaktu - waktu. Sesuai dengan prinsip Al-Mudharabah, kepada pemilik tabungan diberikan imbalan atas dasar pembagian keuntungan yang telah ditetapkan/ disetujui sebelumnya. Selain itu apabila bank mengalami kerugian, maka pemilik tabungan ikut menanggung resiko tersebut. Berbeda dengan rekening giro, pemberian imbalan atau hadiah dari hasil keuntungan penggunaan simpanan tersebut jumlahnya didasarkan atas kesepakatan kedua belah pihak.

3) Deposito Investasi Mudharabah

Simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu menurut perjanjian antara penyimpan dengan bank yang bersangkutan dengan menerapkan sistem bagi hasil keuntungan.

4) Tabungan Haji Mudharabah

Simpanan pihak ketiga yang penarikannya dilakukan pada saat nasabah akan menunaikan ibadah haji atau pada saat tertentu sesuai dengan yang diperjanjikan. Simpanan ini menerapkan imbalan dengan sistem bagi hasil al-Mudharabah.

5) Tabungan Qurban

Simpanan pihak ketiga yang dikumpulkan untuk ibadah qurban dengan penarikan yang dilakukan pada saat nasabah akan melaksanakan qurban atau pada saat tertentu yang disepakati bersama. Simpanan ini menerapkan imbalan dengan sistem bagi hasil al-Mudharabah.

B. Kegiatan dibidang Penyaluran Dana

1) Pembiayaan Mudharabah

Bank dapat menyediakan pembiayaan modal investasi atau modal kerja, sepenuhnya sedangkan nasabah menyediakan usaha dan manajemennya. Hasil keuntungan akan dibagikan sesuai dengan kesepakatan bersama, dalam bentuk nisbah bagi hasil tertentu dari keuntungan pembiayaan.

2) Pembiayaan Murabahah

Pembiayaan untuk pembelian barang lokal ataupun internasional. Pembiayaan ini mirip dengan kredit modal kerja dari bank konvensional, karena itu jangka waktu pembiayaan tidak lebih dari satu tahun. Bank mendapat keuntungan dari harga barang yang dinaikkan (harga jual yang terdiri dari harga beli ditambah margin keuntungan/ mark-up).

3) Pembiayaan Bait'u Bithaman Ajil

Pembiayaan untuk pembelian barang dengan cicilan. Pembiayaan ini dicicil mirip dengan kredit investasi dari bank konvensional, karena itu jangka waktu pembiayaan bisa lebih dari setahun. Bank mendapat keuntungan dari

harga barang yang dinaikkan (harga jual baru yang terdiri dari harga beli ditambah margin keuntungan).

4) Pembiayaan Al-Qardhul Hasan

Merupakan pinjaman lunak bagi pengusaha kecil yang benar benar kekurangan modal. Nasabah tidak perlu membagi keuntungan kepada bank, tapi hanya membayar biaya administrasi saja yang merupakan biaya riil yang tidak dapat dihindari terjadinya suatu kontrak, misalnya biaya penelitian proyek, notaris, upah karyawan dll.

5) Pembiayaan Musyarakah

Merupakan pembiayaan sebagian dari modal usaha keseluruhan, yang mana pihak bank dapat dilibatkan dalam proses manajemen. Pembagian keuntungan berdasarkan perjanjian sesuai dengan proporsinya.

4.5. Tujuan Program Pemasaran

1. Membangun Citra BMI sebagai Bank Syariah
2. Meningkatkan Pengetahuan konsumen terhadap produk produk BMI
3. Meningkatkan Dana Pihak Ketiga

4.6. Target Market BMI

Berdasarkan data historis profil nasabah BMI di Kantor Pusat

Operasional :

- Umur < 35 tahun (75%)
- Pria (82.11%)

- Pendidikan : Sarjana (28.42%) dan SMA (34.74%)
- Pekerjaan : PNS (20%), Wiraswasta (26.32%), Pelajar/Mahasiswa (23%) dan Pegawai Swasta (24.2%)

4.7. Strategi Pemasaran

4.7.1. Strategi Promosi

A. Area Promosi

Meliputi kota kota dimana cabang BMI berada dan daerah sekitarnya :

- Jakarta, Tangerang, Bekasi dan sekitarnya
- Bandung dan sekitarnya
- Semarang dan sekitarnya
- Surabaya dan sekitarnya

B. Strategi Bauran Promosi

1. Strategi Iklan

Penempatannya terdapat pada :

- Media Cetak

Dilakukan pada Media dilakukan pada Surat Kabar dan Majalah. Surat kabar yang dipilih adalah Republika, Pikiran Rakyat, Suara Merdeka dan Jawa Pos, dengan pemunculan rutin 2 kali seminggu pada halaman sua atau berada satu halaman dengan rublik Kurs Valuta Asing. Pada Tabloid mingguan dipilih Gatra yang terbit sebulan sekali. Sedangkan pada Majalah dipilih majalah Dwimingguan Ummat dengan pemunculan sebulan sekali.

- Media Elektronika

Dilakukan pada media Radio dan Televisi Swasta. Radio yang dipilih adalah Prambors dan Female untuk Jakarta dan sekitarnya, OZ dan Mara untuk Bandung dan sekitarnya, RCT dan Jatayu untuk Semarang dan sekitarnya, EBS dan SCFM untuk Surabaya dan sekitarnya. Penempatan ditayangkan rutin berbentuk spot empat kali setiap hari kerja.

2. Strategi Promosi Penjualan

Tujuan bentuk promosi ini adalah :

- Membangun dan meningkatkan Citra BMI
- Memposisikan perusahaan sebagai "*Leader*" atau "*Expert*" dalam Perbankan Syariah
- Membangun kepercayaan (confidence and trust) nasabah
- Sebagai "Category Need"
- Sebagai "Brand Awareness"
- Sebagai "Brand Purchase Intention"
- Mendukung kelemahan ramu pemasaran lain
- Menjadikan BMI sebagai Bank Ummat

Strategi ini dibagi menjadi 2 bentuk yaitu :

a) Eksternal

1. Iklan

- Media Cetak
- Media Elektronika

2. Sales Promotion

- Sales Kit (Brosur, Leaflet dll)
- Promo Material (Poster, Banner)
- Peluncuran Produk Baru
- Sponsor Pendidikan
- IDT
- Annual Report
- Company Publication

3. Publisitas

- Konferensi Pers
- Kalender Tahunan

b) Internal

- Menambah Ruangan
- Pelaksanaan Training Program dan Karyawan
- Pembentukan Sales Force dan Tele Marketing Unit untuk melaksanakan metode Direct Selling/ Personal Selling.

4.7.2. Strategi Produk

a) Diversifikasi Produk Dana

Diversifikasi Produk Dana dengan Segmentasi Pasar bagi tiap produk disamping Giro Wadiah, Deposito dan Tabungan Mudharabah , adalah :

- Tabungan Trendi (Target Market Pelajar Remaja)

- Tabungan Pendidikan Anak Saleh (Target Market Orang Tua Murid Sekolah)
- Tabungan Umroh dan Haji (Target Market Umum)
- Deposito Fulinves dengan fasilitas Takaful (Target Market Profesional Eksekutif)
- Kerja sama dengan Perum Pos & Giro untuk Wesel Ashnaf (Amal , Shadaqoh dan Infaq) (Target Market Umum)

b) Meningkatkan Daya Tarik Produk

c) Memperluas Pasar Produk Pembiayaan Umum dan Individu (Pembiayaan Insani)

4.7.3. Strategi Harga

a) Memikirkan Nisbah Bagi Hasil yang menarik/ bersaing.

b) Mempertimbangkan tingkat bunga bank rata- rata bank konvensional.

4.7.4. Strategi Distribusi

a) Memperluas Jaringan Kantor Cabang

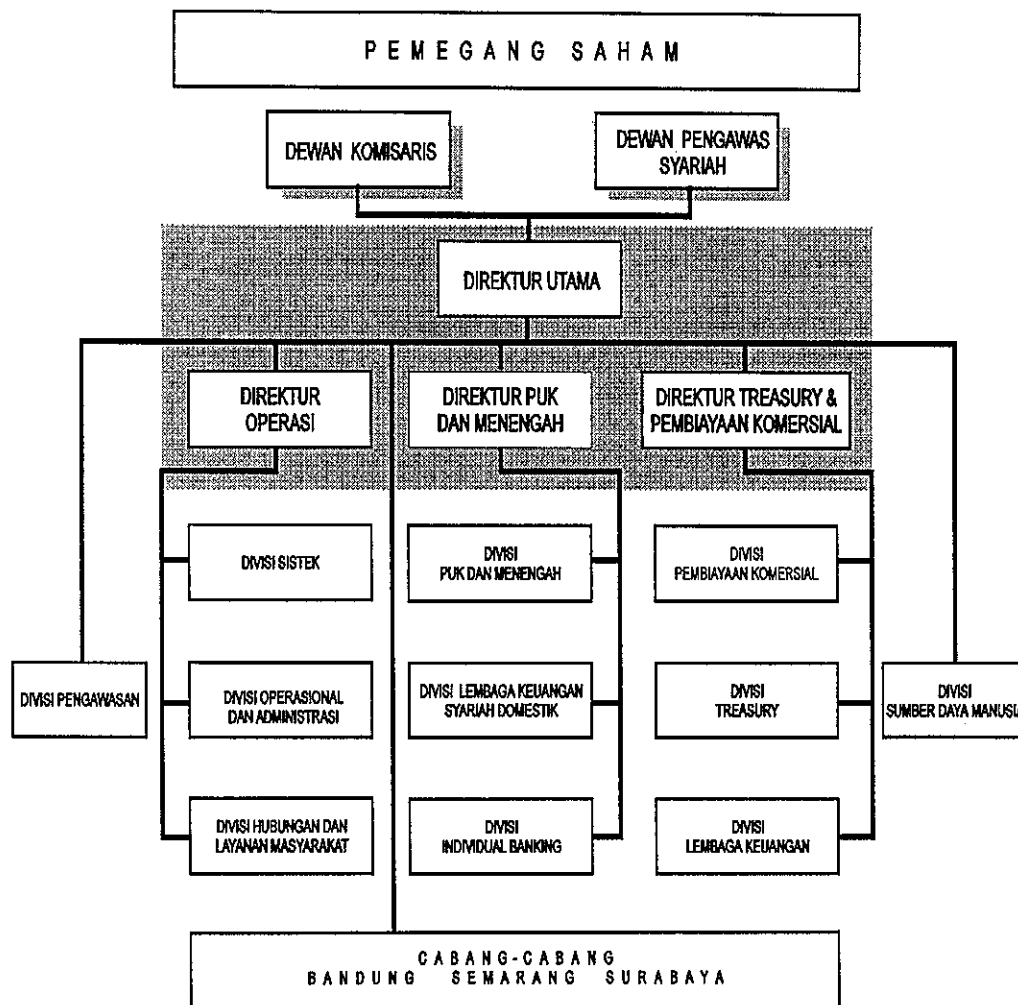
b) Mempertgunakan Jaringan ATM

c) Menyebarkan Sales Force untuk melakukan Direct/ Personal Selling.

4.8. Struktur Organisasi BMI

Di dalam struktur organisasi BMI yang bertindak sebagai pemilik modal adalah para pemegang saham. Lembaga yang berperan sebagai penentu Garis

- garis Besar Kebijakan Perusahaan terutama dalam pengawasan Manajemen adalah Dewan Komisaris, yang terdiri dari beberapa komisaris yang dipimpin oleh Presiden Komisaris.



*ambar 4. Struktur Organisasi
PT. Bank Muamalat Indonesia
Tahun 1995-1996*

Untuk Keabsahan jasa- jasa BMI yang ditawarkan kepada nasabah agar tidak menyimpang dari prinsip syariah ditentukan oleh Dewan

Pengawas Syariah. Sedang Dewan Direksi terdiri dari 3 Direktur dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang menjadi pelaksana yang terlibat langsung dan bertanggung jawab terhadap operasi BMI.

4.9. Jaringan Kantor

Hingga akhir 1995 BMI hanya memiliki 3 Kantor cabang di tiga kota di Pulau Jawa. Jaringan kantor adalah sebagai berikut :

a. Jakarta

Kantor Pusat Operasional	1
Kantor Cabang Pembantu	4
Kantor Kas	13

b) Bandung

Kantor Cabang	1
Kantor Kas	2

c) Semarang

Kantor Cabang	1
Kantor Kas	1

d) Surabaya

Kantor Cabang	1
Kantor Kas	3

4.10. Sumber Daya Manusia

a) Jumlah Karyawan

Jumlah total karyawan adalah 404 orang dimana 50.9% diantaranya berijazah S1 dan 32.18% berijazah D3.

b) Pendidikan dan Pelatihan

Dilakukan kerja sama dengan IAIN dimana frekuensi dan jumlah peserta dari tahun ke tahun mengalami perkembangan . Frekuensi pelatihan tahun 1995 sebanyak 63 kali dengan jumlah peserta mencapai 801 karyawan.

4.11. Sistem dan Teknologi

a) Konsep Teknologi Sistem Informasi

BMI telah memiliki istem Centralized, integrated, parameter, on- line dan real time.

b) Perangkat Teknologi

Salah satu fasilitasnya adalah ATM (Anjungan Tunai Mandiri) yang dikembangkan sendiri oleh divisi Sistik BMI yang baru terdiri dari 6 unit ATM.

4.12. Jaringan Kerja Finansial

Hingga tahun 1995 BMI telah bekerja sama dalam hal penempatan dana dan fasilitas pembiayaan dengan 20 BPRS dari 52 BPRS yang telah beroperasi. Tujuan utamanya adalah untuk memperluas jangkauan nasabah yang dilayani maupun jumlah dana yang dikelola oleh sistem perbankan syariah.

BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN

5.1. ANALISA SWOT / POSISI MANAJERIAL

5.1.1. *Envorinmental Treath and Opportunity Profile*

(ETOP)

Faktor Kunci Sukses (*Key Success Factors*) dari industri perbankan dapat dikelompokkan ke dalam kelompok yang merupakan Peluang (*Opportunity*) maupun Ancaman (*Treath*). Untuk dapat mengelompokkan Peluang dan ancaman dari aspek- aspek tersebut diadakan penilaian (rating) sebagai berikut :

Faktor Kunci Sukses	Nilai
1. Luas Pasar	A
2. Pertumbuhan Pasar	B
3. Perkiraan Kebijakan Ekonomi	B
4. Perkembangan Ekonomi	C
5. Tingkat Persaingan	D
6. Perkembangan Teknologi	A
7. Perubahan Gaya Hidup	D
8. Perubahan Pandangan Hidup	C

Berdasarkan penilaian tersebut maka dapatlah dikelompokkan menjadi dua kelompok faktor sebagai berikut :

A. Faktor Peluang dalam Industri Perbankan adalah:

1. Luas Pasar
2. Pertumbuhan Pasar

3. Perkiraan Kebijakan Ekonomi
4. Perkembangan Ekonomi
5. Perkembangan Teknologi
6. Perubahan Gaya Hidup

B. Faktor Ancaman dalam Industri Perbankan adalah :

1. Tingkat Persaingan
2. Perubahan Pandangan Hidup

Sebelum menuju pada analisa peluang dan ancaman, terlebih dahulu dilakukan pembobotan terhadap faktor faktor tersebut, yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel.4
Pembobotan Faktor Kunci Sukses Peluang dan Ancaman
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA

Res ponden	Peluang						Ancaman		Total
	1	2	3	4	5	6	1	2	
a	8	7	2	1	6	5	4	3	36
b	7	8	5	4	6	3	2	1	36
c	7	8	6	5	4	2	1	3	36
d	7	6	3	2	8	5	4	1	36
e	8	7	1	4	6	3	5	2	36
f	6	8	2	1	7	5	4	3	36
g	8	7	4	2	6	5	3	1	36
h	7	6	5	3	8	4	2	1	36
i	7	8	4	3	6	5	1	2	36
j	6	5	2	1	8	7	3	4	36
Total	72	72	37	30	70	50	30	23	360
Bobot	0.19	0.19	0.09	0.07	0.18	0.14	0.08	0.06	1

Skala pembobotan tersebut ditentukan berdasarkan faktor yang ada dimana nilai terbesar akan menentukan bobot yang paling penting hingga kurang penting. bobot tersebut ditentukan berdasarkan responden intern manajemen BMI yang kemudian hasil total bobot dipergunakan untuk mengisi tabel berikutnya.

Tabel.5
Penilaian terhadap KSF faktor Eksternal
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA

No	KSF	PENILAIAN RESPONDEN										NILAI	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	TOTAL	Bobot
1	Luas Pasar	2	1	2	2	1	2	2	1	0	2	15	1.50
2	Pertumb. Pasar	0	0	1	0	1	0	-1	0	0	1	2	0.20
3	Per. Keb.Ekon.	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	16	1.60
4	Per. Ekon	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	12	1.20
5	Perk. Teknologi	-1	0	-1	-1	-1	-1	1	0	1	-1	-4	-0.40
6	Per. Pand. Hidup	2	1	2	1	2	2	2	1	2	0	15	1.50
7	Tingkat Persaingan	-2	-2	0	-2	-1	-2	-2	0	-1	-2	-14	-1.40
8	Per. Gaya Hidup	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	8	0.80

Tabel.6
Analisis KSF faktor Eksternal
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA
Tahun 1996

No	KSF	(B)	(N)	(N x B)
		Bobot	Nilai	Nil. Tertimbang
1	Luas Pasar	0.19	1.50	0.29
2	Pertumbuhan Pasar	0.19	0.20	0.04
3	Perkiraan Kebijakan Ekonomi	0.09	1.60	0.14
4	Perkiraan Ekonomi	0.07	1.20	0.08
5	Perkembangan Teknologi	0.18	-0.40	-0.07
6	Perubahan Pandangan Hidup	0.14	1.50	0.21
7	Tingkat Persaingan	0.08	-1.40	-0.11
8	Perubahan Gaya Hidup	0.06	0.80	0.05
Total		1.00		0.63

Nilai yang didapat dari hasil analisa faktor Eksternal BMI adalah +0.63 dimana hal ini menunjukkan bahwa peluang dan ancaman dari industri perbankan adalah sedang yang berarti masih ada peluang yang cukup besar.

5.1.2. *Strategic Advantage Profile* (SAP)

Faktor Kunci Sukses (Key Success Factors) dari dapat dikelompokkan ke dalam 2 kelompok yang merupakan Kekuatan (*Strength*) maupun Kelemahan (*Weakness*). Adapun nilai yang diberikan berdasarkan keadaan sebagai berikut :

- Nilai A
 - paling baik dalam industri
 - kualitas tertinggi
- Nilai B
 - diatas rata rata
 - kualitas baik
- Nilai C
 - rata - rata dalam industri
 - dapat diterima
- Nilai D
 - kadang kadang menimbulkan masalah
 - kualitas cukup
- Nilai E
 - mengalami keadaan paling buruk dalam industri
 - memerlukan banyak perhatian

Penilaian keadaan dibagi dalam beberapa bidang bisnis :

Bidang Bisnis	Nilai
1. Pemasaran	
• Pangsa Pasar	C
• Kualitas Produk	B
• Kualitas Pelayanan	B
• Efektifitas Iklan	B
• Kemampuan Distribusi	D
2. Kegiatan Operasional	
• Peralatan	C
• Administrasi	C
• Tenaga	C
• Pengawasan	C

3. Produk	
• Pembiayaan	B
• Tabungan	B
• Giro	C
• Deposito	A
• Sistem Marjin	A
4. Keuangan	
• Laba sebelum Pajak	C
• Total Dana Pihak Ketiga	D
• Total Pembiayaan	D
5. Litbang	
• Kemampuan Merekayasa	A
• Keberhasilan Produk Baru	C
• Tingkat Keahlian	B
6. Manajemen	
• Pengalaman	C
• Kemampuan mengadakan rencana	D
• Kemampuan menyusun anggaran	C
7. Pengawasan Intern	
• Koordinasi	C
• Teknik Pengawasan	B
• Intensitas Pengawasan	B
8. Teknologi	
• Teknologi yang digunakan	C
• Kemampuan mewujudkan teknologi	C
9. Jaringan Organisasi	
• Jumlah Kantor Cabang/ Kas	D
• Pemerataan lokasi Kantor Cabang/ Kas	D
• Koordinasi antar Kantor Cabang	C
• Kemampuan Pelayanan Kantor Cabang	C

Berdasarkan penilaian tersebut maka didapat dua kelompok faktor sebagai berikut :

A. Faktor Kekuatan Perusahaan dibanding pesaing

1. Pemasaran
2. Kegiatan Operasional
3. Produk

4. Litbang
5. Pengawasan Intern
6. Teknologi

B. Faktor Kelemahan Perusahaan dibanding Pesaing

1. Keuangan
2. Manajemen
3. Jaringan Organisasi

Sebelum menuju pada analisa peluang dan ancaman, terlebih dahulu dilakukan pembobotan terhadap faktor faktor tersebut, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel. 7
Pembobotan Faktor Kunci Sukses
Kekuatan dan Kelemahan
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA

res	kekuatan						kelemahan			total
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	
ponden										
a	9	7	8	4	1	6	3	2	5	45
b	7	5	9	4	2	8	1	3	6	45
c	8	7	9	6	1	5	2	3	4	45
d	7	6	8	5	3	9	1	2	4	45
e	8	4	9	5	2	6	1	3	7	45
f	8	9	7	4	1	6	2	3	5	45
g	6	8	9	2	1	5	3	4	7	45
h	7	6	8	3	2	9	1	4	5	45
i	8	7	6	2	1	5	3	4	9	45
j	9	6	7	1	2	8	3	4	5	45
Total	78	67	83	40	21	73	21	34	60	450
Bobot	0.16	0.14	0.17	0.09	0.04	0.15	0.05	0.08	0.12	1.00

Tabel. 8
Penilaian Faktor Kunci Sukses
Kekuatan dan Kelemahan
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA

No.	KSF	PENILAIAN RESPONDEN										NILAI	NILAI
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	Total	Hasil
1	Pemasaran	-1	-1	0	-2	0	-1	0	-2	-1	-1	-9	-0.90
2	Operasional	0	0	1	0	1	0	-1	0	0	1	2	0.20
3	Produk	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	14	1.40
4	Litbang	1	2	1	1	1	1	2	0	1	2	12	1.20
5	Peng. Intern	1		1	2	2	2	1	1	1	2	13	1.30
6	Teknologi	2	1	2	1	2	2	2	1	2	0	15	1.50
7	Keuangan	1	1	1	0	1	2	1	1	0	1	9	0.90
8	Manajemen	0	1	0	1	1	2	1	-1	2	0	7	0.70
9	Jar. Org	-2	-2	-1	-2	-2	-1	0	-2	-1	-1	-14	-1.40

Tabel. 9
Analisis faktor Kekuatan dan Kelemahan (Internal)
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA
Tahun 1996

No	KSF	(B)	(N)	(N x B)
		Bobot	Nilai	Ni. Tertimbang
1	Pemasaran	0.16	-0.90	-0.14
2	Kegiatan Operasional	0.14	0.20	0.03
3	Produk	0.17	1.40	0.24
4	Litbang	0.09	1.30	0.12
5	Pengawas Intern	0.04	1.50	0.06
6	Teknologi	0.15	0.90	0.14
7	Keuangan	0.05	1.00	0.05
8	Manajemen	0.08	0.70	0.06
9	Jaringan Organisasi	0.12	-1.40	-0.17
Total		1		0.37

Nilai yang didapat dari hasil analisa faktor Internal BMI adalah +0.37 dimana hal ini menunjukkan bahwa kekuatan dan kelemahan dari BMI

dibandingkan pesaing adalah sama yang berarti masih memiliki kekuatan yang cukup besar untuk bersaing.

5.2. ANALISA DAYA TARIK INDUSTRI DAN POSISI BISNIS

Dari dua tabel sebelumnya di dapat nilai yang menunjukkan Daya Tarik Industri Perbankan dengan nilai +0.63, sedangkan tabel lain menunjukkan nilai +0.37 untuk Kekuatan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain.

Tabel .10
MATRIKS DAYA TARIK INDUSTRI (MDTI)
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA
Tahun 1996

		Daya Tarik Industri (Faktor Etop)			
		Tinggi	Sedang	Rendah	
Kekuatan Bisnis Faktor SAP	Tinggi	Masa Depan			2
	Sedang		Sekarang		1
	Rendah				-1
		2	1	-1	-2
		0.63			

Berdasarkan posisi Kekuatan bisnis perusahaan nilai +0.37 berada pada posisi sedang dan menghadapi daya tarik industri dengan nilai +0.63 juga pada posisi sedang dan diperkirakan akan menjadi kuat maka pilihan Strategi adalah

Strategi Penetrasi (Penetration Strategy) dimana hal yang perlu ditingkatkan adalah tingkat pertumbuhan pasar dan kualitas produk. Pertumbuhan pasar yang tinggi diperlukan untuk mendukung peningkatan penjualan. Dengan demikian peningkatan penjualan tidak bersifat mengurangi jumlah nasabah pesaing. Produk yang berkualitas tinggi akan merupakan alat yang paling efektif untuk pelaksanaan Strategi ini. Karena itu, pembiayaan untuk pemasaran, penelitian dan pengembangan (Litbang) produk sangat diperlukan.

5.3. ANALISA RANTAI NILAI

Analisa dilakukan dengan memberi nilai terhadap kinerja masing masing aktivitas setelah terlebih dahulu dilakukan pembobotan yang diberikan oleh responden dengan nilai 5 hingga 1, dimana semakin kecil nilai menunjukkan tingkat kepentingan yang semakin kecil pula.

*Tabel 11.
Pembobotan Aktivitas Primer dan Penunjang
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA*

Res- ponden	Aktivitas Primer					Aktivitas Penunjang				Total
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	
a	1	3	2	4	5	2	3	4	1	25
b	1	3	2	4	5	2	4	3	1	25
c	2	3	1	4	5	2	3	4	1	25
d	2	1	3	5	4	3	4	2	1	25
e	1	2	3	4	5	1	4	3	2	25
f	1	4	2	5	3	2	3	4	1	25
g	2	3	1	5	4	2	3	4	1	25
h	3	2	1	4	5	1	4	3	2	25
i	2	4	1	3	5	2	3	4	1	25
j	1	3	2	5	4	3	4	2	1	25
Total	16	28	18	43	45	20	35	33	12	250
Bobot	0.06	0.11	0.07	0.17	0.18	0.08	0.14	0.13	0.05	1

Tabel 12.
Penilaian Aktivitas Primer dan Penunjang
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA

Res- ponden	Aktivitas Primer					Aktivitas Penunjang			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
a	3	3	1	1	2	1	1	3	2
b	2	3	2	2	1	1	1	2	1
c	3	3	1	1	2	1	1	2	2
d	3	2	1	2	3	1	2	2	2
e	3	2	1	1	2	1	1	3	2
f	3	3	2	2	2	2	1	2	1
g	2	3	1	1	2	1	1	2	1
h	3	2	1	1	1	1	2	3	2
i	2	3	1	1	1	1	1	3	2
j	3	3	2	1	2	1	1	2	1
Total	27	27	13	13	18	11	12	24	16
Nilai	2.70	2.70	1.30	1.30	1.80	1.10	1.20	2.40	1.60

Penjelasan Penilai yang diberikan didasari dari hal sebagai berikut :

A. Aktivitas Primer

1) Diversifikasi Produk Dana

Sistem Bagi hasil yang diterapkan menjadikan diversifikasi produk dana yang lebih spesifik.

2) Penentuan Tingkat Nisbah Bagi Hasil

Sistem non bunga menjadikan BMI tidak terpengaruh tingkat bunga yang ada.

3) Diversifikasi Alokasi Kredit

Bentuk pembiayaan yang diberikan umumnya sama dengan bank lain padahal ada beberapa sistem pembiayaan yang belum diterapkan.

Tabel.13
Pengukuran Kinerja Rantai Nilai
PT. Bank Muamalat Indonesia
Tahun 1995-1996

Aktivitas Rantai Nilai	Bobot (B)	Nilai (N)	Hasil (BxN)
<i>A. Aktivitas Primer:</i>			
1) Logistik Ke Dalam			
Diversifikasi Produk Dana	0.06	2.7	0.16
2) Kegiatan Operasi			
Tingkat Nisbah Bagi Hasil	0.11	2.7	0.30
3) Logistik Ke Luar			
Diversifikasi ALokasi Kredit	0.07	1.3	0.09
4) Pemasaran			
Peny. Unit Pelayanan dan Promosi	0.17	1.3	0.22
5) Pelayanan			
Pembimbingan dan Konsultasi	0.18	1.8	0.32
<i>B. Aktivitas Penunjang:</i>			
1) Infrastruktur Perusahaan			
Daya Tarik Fasilitas	0.08	1.1	0.09
2) Manajemen SDM			
Spesifikasi dan Kualitas SDM	0.14	1.2	0.17
3) Pengembangan Teknologi			
Peng. Ciri Produk dan Spek.	0.13	2.4	0.31
4) Pembelian			
Spesifikasi Tertentu Produk	0.05	1.6	0.08
Total			1.74

4) Penyebaran unit Pelayanan dan Promosi

Sedikitnya kantor cabang yang ada (baru di 3 kota besar) serta kurangnya promosi yang dilakukan terutama di daerah daerah juga intensitas yang jarang.

5) Pelayanan (Pembimbingan dan Konsultasi)

Pembimbingan dan konsultasi lebih bersifat pribadi dan kekeluargaan karena ada ikatan keagamaan yang cukup kuat antara nasabah dan karyawan.

B. Aktivitas Penunjang

1) Daya Tarik Fasilitas

Fasilitas yang ditawarkan hanya fasilitas on-line, ATM.

2) Spesifikasi dan Kualitas SDM

Masih sedikitnya SDM yang mampu bekerja profesional dalam bidang funding maupun analisa kredit.

3) Pengembangan Teknologi

Didukung Divisi SISTEK yang menjadi tulang punggung Riset dan Pengembangan produk BMI yang cukup handal dan inovatif.

4) Spesifikasi tertentu Produk

Pengawasan dan penyeleksiaan simpanan yang sesuai syariah oleh Dewan Pengawas Syariah.

Kesimpulan : Nilai Tertimbang ± 1.74 dibulatkan menjadi ± 2 . Maka kinerja rantai nilai BMI disimpulkan rata rata sama dengan kebanyakan bank konvensional yang ada.

Selanjutnya dilakukan analisa yang menggunakan model matriks, dimana antara aktivitas primer dan sekunder terdapat hubungan pada masing masing aktivitasnya.

Sebelumnya juga dilakukan pembobotan terhadap aktivitas penunjang dengan nilai 3 hingga 1, yang menunjukkan bobot terpenting hingga kurang penting.

*Tabel 14.
Pembobotan Aktivitas Penunjang
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA*

Responden	Akt. Penunjang			Total
	SDM	Tek.	Pemb.	
a	2	3	1	6
b	3	2	1	6
c	1	3	2	6
d	2	3	1	6
e	2	3	1	6
f	3	2	1	6
g	1	3	2	6
h	2	3	1	6
i	2	3	1	6
j	2	3	1	6
Total	20	28	12	60
Bobot	0.32	0.46	0.22	1.00

Bobot yang diberikan menunjukkan bahwa aktivitas yang memiliki nilai terbesar mempunyai peranan yang paling penting hingga kurang penting pada aktivitas BMI dalam tujuan untuk memperoleh marjin.

Adapun dasar pengolahan datanya adalah sebagai berikut ; Masing masing aktivitas sekunder diberi bobot sedangkan aktivitas primer diberi nilai

sehingga diperoleh hasil total pada rantai nilai dan dapat disajikan matriks yang menunjukkan hasil masing masing gabungan aktivitas primer dan sekunder.

*Tabel 15.
Penilaian Aktivitas Penunjang
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA*

Res- ponden	Aktivitas Primer				
	1	2	3	4	5
a	3	3	1	1	2
b	2	3	2	2	1
c	3	3	1	1	2
d	3	2	1	2	3
e	3	2	1	1	2
f	3	3	2	2	2
g	2	3	1	1	2
h	3	2	1	1	1
i	2	3	1	1	1
j	3	3	2	1	2
Total	27	27	13	13	18
Nilai	2.70	2.70	1.30	1.30	1.80

*Tabel 16
Riset Pemasaran terhadap Matriks Rantai Nilai
PT. Bank Muamalat Indonesia
Tahun 1995- 1996*

Aktivitas Rantai Nilai	Nilai	Aktivitas Penunjang		
		SDM	Teknologi	Pembelian
Aktivitas Primer		0.32	0.45	0.22
1) Logistik Kedalam	2.7	0.86	1.22	0.59
2) Keg. Operasi	2.7	0.86	1.22	0.59
3) Logistik Keluar	1.3	0.42	0.59	0.29
4) Pemasaran	1.3	0.42	0.59	0.29
5) Pelayanan	1.8	0.58	0.81	0.40

Penilaian dilakukan dengan skala tertinggi 3 untuk aktivitas yang memiliki kinerja diatas rata rata bank lain sedangkan nilai 2 jika kinerja rata rata sama dengan bank lain sedangkan nilai 1 jika kinerja dibawah rata rata bank lain.

Adapun nilai akhir yang didapat dari matriks tersebut menunjukkan bahwa hasil parsial tertinggi terletak pada aktivitas Primer Diversifikasi Produk Dana dan penentuan Nisbah Bagi Hasil ke dalam pada aktivitas penunjang teknologi, berarti bahwa aktivitas tersebut mempunyai kinerja yang baik yang selanjutnya harus dipertahankan dalam meningkatkan pemasaran.

Sedangkan hasil parsial terendah terletak pada aktivitas primer Diversifikasi Alokasi Kredit dan Penyebaran unit pelayanan dan promosi (pemasaran) ke dalam aktivitas penunjang pembelian, berarti bahwa aktivitas tersebut menunjukkan kinerja dibawah rata rata sehingga menjadi hal yang perlu diperhatikan dan dilakukan perubahan dalam meningkatkan pemasaran.

- Keunggulan Bersaing

Hasil dari penilaian kinerja tersebut tentunya menunjukkan faktor keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan serta faktor yang masih kurang baik kinerjanya yang dapat dikembangkan lebih jauh lagi sehingga dapat menjadi faktor keunggulan bersaing dikemudian hari.

Keunggulan bersaing dapat ditentukan dari aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan yang terbagi dalam aktivitas Primer dan Penunjang. Adapun yang menjadi faktor Keunggulan Bersaing dari perusahaan adalah kegiatan :

1. Diversifikasi Produk Dana

Adapun bentuknya adalah :

- Giro Wadiah
- Tabungan Mudharabah
- Deposito Investasi Mudharabah

Dimana ketiga bentuk simpanan ini mendapatkan keuntungan dengan sistem Bagi Hasil dimana keunggulan bersaing kedua produk ini terletak pada Simpanan yang Aman Duniawi dan Ukhrowi .

Lebih Aman duniawi karena tidak terpengaruh bunga bank lain maupun gejolak moneter baik dalam maupun luar negeri serta adanya peringatan dini tentang keadaan bank yang bisa diketahui dari naik turunnya jumlah bagi hasil yang diterima. Sedangkan Aman Ukhrowi jika dikaitkan dengan penggunaan sistem yang sesuai syariah (non bunga) serta alokasi dana yang dititipkan hanya pada hal hal yang sesuai syariah.

2. Nisbah Bagi Hasil

Adapun bentuknya adalah nisbah bagi hasil yang ditetapkan setiap bulannya yang tergantung keadaan bank pada saat itu. Hal tersebut menjadikan satu faktor keunggulan bersaing karena nilai

nisbah tentunya akan mempengaruhi nasabah untuk menitipkan danannya. Oleh karena itu penentuan nisbah bagi hasil juga mempertimbangkan tingkat bunga pada bank konvensional guna dapat bersaing.

Sedangkan hal yang masih perlu dikembangkan agar menjadi faktor keunggulan bersaing adalah Kegiatan :

3. Diversifikasi Alokasi Kredit

Adapun bentuknya adalah :

- Pembiayaan Mudharabah
- Pembiayaan Murabahah

Dimana keuntungan yang akan didapat oleh nasabah adalah dari nisbah bagi hasil dari keuntungan pembiayaan sedangkan keuntungan pembiayaan yang lain adalah untuk pembelian barang seperti kredit modal kerja dengan keuntungan yang didapat bank dari margin keuntungan harga jual barang yang akan dibeli nasabah.

4. Penyebaran Unit Pelayanan dan Promosi

Disini keunggulan bersaing yang masih perlu dikembangkan adalah penyebaran unit pelayanan dan promosi. Hal ini dilakukan dengan jalan :

- Meningkatkan pelayanan dengan layanan yang lebih bersifat pribadi, kekeluargaan dan profesional.

- Meningkatkan penyebaran mesin ATM seiring dengan perkembangan kantor cabang.
- Meningkatkan intensitas promosi terutama pada media elektronika (televisi).

5.4. ANALISA STRATEGI PEMASARAN

Sebelum melakukan Strategi Pemasaran yang telah dirumuskan sebelumnya, terlebih dahulu akan dilakukan analisa tentang statement positioning . Analisa ini dilakukan untuk menetapkan satu pernyataan posisi yang menunjukkan dimana hendak ditempatkannya BMI pada benak masyarakat dengan menggali citra bank yang diharapkan.

Ada tiga elemen Citra BMI yang menjadi dasar dari perumusan pernyataan yang meliputi : Syariah, Profesional dan Aman. Pernyataan Posisi hendaknya juga mengandung misi BMI yang utamanya meningkatkan ekonomi ummat. Dari Citra dan Missi yang telah ada disusunlah suatu pernyataan positioning sebagai berikut :

" Bank Muamalat, Bank Syariah dari dan untuk Ummat "

Selanjutnya berdasarkan Strategi Inti yang didapat dari analisa posisi perusahaan maka dipilih Alternatif Strategi Penetrasi yang dapat dijabarkan dalam dua variasi Strategi :

- Pengembangan Produk (*Product Development*)

Meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki/ mengembangkan produk yang sudah ada.

- Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Meningkatkan Pangsa pasar yang ada untuk produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar besaran.

5.4.1. Target Pasar BMI

Akan dicoba dikembangkan dari hasil penelitian sebelumnya mengenai karakteristik Nasabah yang melalui analisa diagram diambil relung pasar yang belum banyak digarap oleh bank lain yang diharapkan dapat menjadi nasabah potensial dan target pasar bagi BMI. Adapun Karakteristik terdiri dari kelompok sebagai berikut :

- Kelompok Kelas Ekonomi Lemah (dibawah Rp. 200 ribu/bulan) dengan faktor yang paling menentukan pemilihan bank adalah Lokasi yang mudah dicapai.
- Kelompok Usia Muda dengan faktor yang paling menentukan pemilihan bank adalah Citra Bank yang baik.

Sedangkan data historis profil nasabah BMI akan tetap menjadai target pasar yang umum yang masih akan dipergunakan yang meliputi : Umur < 35 tahun, Pria, Pendidikan Sarjana dan SMA, pekerjaan Wiraswasta, PNS, Pelajar/Mahasiswa serta Pegawai Swasta.

5.4.2. Target Area Pasar

Mengembangkan ke kota besar di Pulau Sumatra dan Sulawesi dimana banyak pengusaha muslim ekonomi lemah atau mayoritas penduduk muslimnya. Melihat hal tersebut maka pilihan kota akan jatuh pada kota Medan/ Padang untuk Pulau Sumatera dan Ujung Pandang untuk Pulau Sulawesi. Sedangkan pengembangan untuk Pulau Jawa adalah kota kota dagang di pesisir pantai Utara Jawa dimana banyak pengusaha muslim ekonomi lemah yang masih dilayani oleh cabang di kota Semarang dan Surabaya saja sedangkan kebutuhan masyarakat akan bank dengan sistem non bunga terasa mulai mendesak seperti kota Pekalongan, Demak , kota Yogyakarta untuk DIY serta kota di Pulau Madura.

5.4.3. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Seperti telah dijelaskan pada tinjauan pustaka sebelumnya bahwa pada era tahun 90-an maka bauran pemasaran yang lebih cocok diterapkan adalah yang terdiri dari tujuh variabel yang dikembangkan dari empat P ditambah dua C dan satu S. Strategi Pemasaran diterapkan dalam 7 elemen sebagai berikut :

a. Promosi (*Promos*)

Menambah/ mengintensifkan kegiatan promosi dalam upaya meningkatkan penjualan produknya dan meningkatkan pangsa pasar dengan jalan :

- Meningkatkan intensitas belanja iklan di Televisi Swasta terutama di TPI dan RCTI.
- Memasang Homepage di Internet sebagai ruang promosi dan penyebaran informasi.
- Meningkatkan partisipasi Sponsorship kegiatan yang berskala nasional.
- Melanjutkan program direct selling melalui penyebaran sales force.

b. Produk (*Product*)

Mengembangkan produk yang sudah ada dengan memperbaiki dan menambah fasilitas pada produk / menciptakan produk baru melalui :

- Menciptakan produk dana yang multi fungsi untuk target pasar profesional muda sebagai Tabungan juga dapat berfungsi sebagai kartu ATM, Kartu debit, membayar Zakat secara berkala, dengan asuransi takaful yang menggunakan sistim bagi hasil.
- Menciptakan produk dana dengan target pasar wiraswasta kecil (pengusaha kecil) yang memiliki multi fungsi sebagai tabungan sekaligus setoran ONH, bayar zakat, kartu ATM dan asuransi takaful yang menggunakan sitim bagi hasil.

c. Distribusi (*Place*)

Perluasan Jaringan distribusi dilakukan dalam upaya meningkatkan pangsa pasar melalui :

- Membatasi membuka kantor cabang pada 2 kota di luar pulau jawa (Medan/ Padang dan Ujung Pandang).
- Memperluas jaringan kantor cabang di kota kota pesisir pantai Jawa seperti Pekalongan/ Demak.
- Mengembangkan kantor cabang di Yogyakarta serta satu kota di Pulau Madura.
- Menyebar penggunaan ATM pada kota yang memiliki kantor cabang.
- Membina pengembangan BPR Syariah di kota kota kecil sebagai kepanjangan tangan dari BMI.

d. Harga (*Price*)

Tidak bersaing secara langsung melalui tingkat harga (bagi hasil) dengan bank konvensional yang diwujudkan dengan :

- Tidak bersaing pada tingkat bagi hasil (bunga) untuk menarik nasabah.
- Memasyarakatkan Sistem Bagi Hasil yang lebih menguntungkan dari segi keamanan duniawi dan ukhrowi.

e. Kepekaan Pelanggan (*Consumer Sensitivity*)

Sensitivitas konsumen dapat terlihat pada :

- Faktor faktor yang paling dominan mempengaruhi pemilihan suatu bank, yang meliputi :

- Citra Bank Yang Baik, Rasa Aman di Bank tersebut, Bank telah Terkenal, Tersebar nya Kantor Cabang, Lokasi kantor yang mudah dijangkau.
- Faktor - faktor yang mempengaruhi loyalitas Nasabah, yang meliputi :
Tanggap terhadap Kebutuhan Nasabah, Staff yang terlatih (karyawan yang profesional), Pelayanan yang Cepat dan Ramah.

Mengacu pada dua hal diatas maka strategi bauran pemasaran pada elemen sensitivitas konsumen adalah :

- Bekerja secara Profesional dengan mengutamakan Pelayanan yang Cepat dan Ramah.
- Menjaga Citra bank yang baik dengan selalu tanggap terhadap kebutuhan nasabah.
- Menciptakan rasa Aman pada Nasabah dengan penciptaan suasana kekeluargaan yang lebih hangat.

f. Kenyamanan Pelanggan (*Consumer Convinience*)

Kenyamanan Pelanggan dapat diwujudkan melalui peningkatan fasilitas dan peningkatan pelayanan dalam upaya peningkatan mutu produk. Strategi pemasaran pada faktor bauran pemasaran ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Menyiapkan Tata ruang yang terbuka, bersahabat, tidak terlalu mewah dan bernafaskan keislaman yang kental dengan ruang tunggu yang nyaman serta mushola sebagai fasilitas penunjang yang penting.

- Mempersingkat waktu dan mempermudah prosedur terhadap layanan suatu produk.

g. Pelayanan (*Service*)

Peningkatan pelayanan merupakan salah satu upaya peningkatan mutu produk dengan jalan :

- Mengutamakan kepuasan nasabah dengan Berusaha memahami kebutuhan nasabah.
- Melayani dengan cepat dan ramah.
- Menjaga citra Bank dengan berperilaku yang profesional dan sesuai syariah.

5.4.4. Penyebab Masalah

Melihat analisa tentang strategi pemasaran sebelumnya maka dapat diketahui penyebab tidak tercapainya anggaran pengumpulan total dana pihak ketiga dan pembiayaan serta Prosentase perubahan dana pihak ketiga dan jumlah nasabah yang cenderung menurun disebabkan oleh :

1. Belum adanya produk yang khusus bagi pengusaha ekonomi menengah muslim yang sebenarnya menjadi misi utama BMI.
2. Masih bertumpunya area promosi dan pemasaran pada 4 kota besar di Pulau Jawa saja.

3. Kurang intensifnya penempatan Iklan terutama di media Elektronika Televisi.
4. Masih sedikitnya kantor cabang dan outlet ATM yang ada terutama di kota besar lain.
5. Masih mempertimbangkan tingkat bunga rata rata bank konvensional dalam menentukan nisbah bagi hasil.
6. Belum terbentuknya Citra yang diharapkan dari BMI pada masyarakat.

5.5. ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN

Strategi diartikan sebagai kesesuaian dari kegiatan organisasi pada lingkungan dimana hal tersebut dilaksanakan dan terhadap kemampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Jadi BMI dalam hal ini mencoba menyesuaikan organisasi BMI yang merupakan bank Syariah dan menerapkan sistem Bagi Hasil (non bunga) terhadap lingkungan yang masih belum sepenuhnya memahami dan mengerti tentang BMI serta terhadap kemampuan sumber daya yang dimiliki BMI yang diantaranya berupa karyawan yang Profesional dan sesuai Syariah.

Adapun Strategi Pemasaran BMI yang dapat disebut sebagai *dua pukulan dalam strategi Pemasaran* dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Penentuan / Pola Pemilihan Pelanggan BMI dengan menempatkan relung pasar yang ada sebagai nasabah potensial BMI.
2. Menjaga Pelanggan BMI dengan memperhatikan 3 nilai pelanggan yang meliputi Kecepatan Pelayanan dan Pelayanan yang lebih bersifat

kekeluargaan , Akses yang mudah dan luas terhadap fasilitas baik kantor maupun ATM serta Tingkat Nisbah Bagi Hasil yang tidak terpengaruh suku bunga bank lain.

Dengan kata lain Alternatif Strategi Pemasaran BMI dapat dirangkum sebagai berikut :

- Memanfaatkan kekhasan BMI dalam penerapan sistem non bunga/ bagi hasil untuk menggarap relung pasar yaitu kelompok kelas ekonomi lemah (dibawah Rp.200 ribu / bulan) dan kelompok usia Muda sebagai nasabah potensial BMI dan tidak bersaing secara langsung pada tingkat harga tetapi pada pelayanan yang profesional dan syariah serta misi sebagai bank syariah dari dan untuk ummat.

BAB VI PENUTUP

6.1. KESIMPULAN

1. Penyimpangan / tidak tercapainya anggaran dana pihak ketiga dan pembiayaan serta prosentase perubahan yang cenderung menurun dari total dana pihak ketiga dan jumlah nasabah disebabkan oleh rumusan Strategi Pemasaran BMI yang belum memanfaatkan faktor kunci sukses BMI serta menerapkan misi secara lebih nyata.
2. Seperti juga kebanyakan bank bank konvensional lainnya, Bank Muamalat Indonesia juga memiliki beberapa Faktor Kunci Sukses (*Key Success Factor*) yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dimana Faktor Peluang yang paling berpengaruh adalah Luas Pasar dan faktor Perkembangan Teknologi, Faktor Ancaman dalam Industri Perbankan bagi BMI yang paling berpengaruh adalah Tingkat Persaingan, Faktor Kekuatan yang paling berpengaruh adalah Produk, Pengawasan Intern dan Teknologi dan Faktor Kelemahan adalah Jaringan Organisasi.
3. Posisi Daya Tarik Industri Sedang dan Kekuatan sedang dalam Matriks Daya Tarik Industri BMI menempatkan BMI pada Pilihan Strategi inti BMI yang berupa Strategi Penetrasi (*Penetration Strategy*) yang dijabarkan melalui

variasi Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*) dan Penetrasi Pasar (*Market Penetration*).

4. Kinerja BMI disimpulkan rata - rata sama dengan kebanyakan bank konvensional lainnya tetapi memiliki faktor keunggulan bersaing yang terletak pada kegiatan diversifikasi produk dana dan penentuan nisbah bagi hasil sedangkan faktor yang masih perlu dikembangkan adalah diversifikasi alokasi kredit dan penyebaran unif pelayanan dan promosi.

5. *Statement Posistioning* BMI dirumuskan dari penjabaran Missi dan Citra BMI yang tujuannya membentuk Kesan / *image* tentang BMI sesuai yang diharapkan dan menempatkan BMI pada suatu posisi dalam benak konsumen. Pernyataan Penentuan Posisi (*Statement Positioning*) :

Bank Muamalat , Bank Syariah dari dan untuk Ummat

6. Memanfaatkan 7 elemen bauran pemasaran sebagai upaya penerapan Strategi Pemasaran BMI, dengan lebih menekankan pada Elemen :

- Kepekaan Pelanggan (*Consumer Sensitivity*)
- Kenyamanan Pelanggan (*Consumer Convinience*)
- Pelayanan (*Service*)

7. Alternatif Strategi Pemasaran BMI dapat dirumuskan sebagai :

- Penentuan / Pola Pemilihan Pelanggan BMI yaitu kelompok ekonomi lemah dan kelompok usia muda sebagai relung pasar yang digarap yang merupakan nasabah potensial BMI.
- Menjaga Pelanggan BMI dengan memperhatikan nilai pelanggan yang berupa Kecepatan Pelayanan ,Akses serta tidak terlalu mempertimbangkan tingkat nisbah bagi hasil/ tidak bersaing melalui tingkat harga.

6.2. SARAN SARAN

1. Dalam menentukan target/ anggaran hendaknya dipertimbangkan Faktor Kunci Sukses BMI yang terutama berupa Luas Pasar, Perkembangan Teknologi dan Tingkat Persaingan.
2. Memanfaatkan Faktor Kunci Sukses Peluang untuk meningkatkan Kekuatan BMI yang berupa Produk, Pengawasan Intern dan Teknologi serta menanggulangi Faktor Kunci Sukses Ancaman untuk memperbaiki Kelemahan berupa Jaringan Organisasi.
3. Matriks Daya Tarik Industri hendaknya dipergunakan untuk menentukan posisi BMI dan perkiraan posisi yang akan datang dalam upaya penentuan Strategi yang optimal.

4. Hendaknya selalu meningkatkan kinerja BMI terutama dengan peningkatan kegiatan diversifikasi alokasi kredit dan penyebaran unit pelayanan dan promosi.
5. Melakukan Upaya pemasyarakatan Positioning Statement melalui kegiatan promosi yang berskala Nasional dan operasional yang Profesional dan Syariah dengan selalu menjabarkan misi secara lebih nyata.
6. Dalam memanfaatkan 7 elemen Bauran Pemasaran , hal yang perlu dipertimbangkan adalah menyusun skala prioritas dalam pelaksanaan elemen tersebut sesuai dengan target utama yang hendak dicapai.
7. Dalam menjabarkan Strategi Pemasaran kedalam Bauran Pemasaran hendaknya dipertimbangkan hal sebagai berikut :
 - Promosi dilakukan dalam bentuk Direct Promotion dan bersifat Public Relation
 - Perluasan jaringan kantor cabang/ kas sesuai dengan falsafah Dari Masjid ke Masjid (*Minal Masjid ilal Masjid*)
 - Memanfaatkan peluang penyebaran informasi melalui teknologi informasi yang lebih global.
 - Menjadikan BMI sebagai contoh dan tauladan bagi bisnis yang sesuai syariah di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus S. Wahyudi, *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berpikir Strategik* Binarupa Aksara, Jakarta, 1996.
- Bambang Tri Cahyono , Ph. D., Riset Pemasarann, *Pendekatan Keunggulan Bersaing* Penerbit STIE IPWI, Jakarta, 1995.
- Bambang Tri Cahyono, Ph. D., *Analisis Bank Syariah* Penerbit STIE IPWI, Jakarta, 1995.
- Bank Muamalat Indonesia, *Laporan Tahunan 1994/1414H dan 1995/ 1415H* PT. BMI, Jakarta, 1995.
- Bank Muamalat Indonesia, *Data Pola Pemilihan Bank dan Data Karakteristik Nasabah Bank*, PT. BMI, Jakarta, 1995.
- Elliot, Michael B; Shatto, David ; Singer, Cara., *Three Customer Value are Key to Market Success* Journal of Retail Banking Services (JRB), vol : 18, Iss : 1, Spring 1989, p : 1 - 7.
- Fahey, Liam and Randall, Robert M., *Portable MBA : Strategi* terjemahan, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996.
- Fryar, Carolyn R., *What's Differentt About Services Marketing ?* Journal of Services Marketing (JSV), vol : 5, Iss :4, Fall 1991, p : 53 - 58.
- H. Karnaen Perwata Atmaja, *Apa dan Bagaimana Bank Islam* Cet. I, Dana Bhakti Wakaf, Yogyakarta, 1992.
- Hooley, Graham and Saunders, J., *Competitive Positioning ; The Key To Market Success* Priintice Hall, Englewood Cliffts, 1993.
- Hiam, Alexander and Schewe, Carles D., *Portable MBA : Pemasaran* terjemahan, Binarupa Aksara, Jakarta, 1994.
- Kinnear, Thomas C. and Taylor, James R., *Marketing Research : An Applied Approach* Mc Graw-Hill, New York, 1996.

- Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran : Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian* terjemahan,, Penerbit FE UI, Jakarta, 1993.
- Motley, L. Biff, *The One-two punch in Marketing Strategy* Journal Of Bank Marketing (BNM), vol : 26, Iss : 5, May 1994, P : 80.
- Murti Sumarni, *Marketing Perbankan* Penerbit Liberti, Yogyakarta, 1996.
- Porter, Michael E., *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan kinerja Unggul* terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1993.
- Sofyan Assauri, SE, MBA., *Manajemen Pemasaran : Dasar, Konsep dan Strategi* Rajawali Pers, Jakarta, 1996.
- Sukristono, Drs., *Perencanaan Strategis Bank* Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI), Jakarta, 1992.
- Suwarsono, *Manajemen Strategik : Konsep Alat Analisa dan Konteks* UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.
- Maria Sri Wulani, *Pedoman Pembuatan Usulan Penelitian : Sebuah Panduan Dasar* PTT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1996.
- Warkum Sumitro, SH, MH., *Asas-asas Perbankan Islam dan Lembaga- lembaga terkait di Indonesia* Cet. I, Pt. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 1996.