

BAB IV

ANALISIS TENTANG STRATEGI DAN KENDALA YANG DIHADAPI

OLEH PT. BANK BNI SYARIAH KANTOR CABANG SURABAYA

DHARMAWANGSA

A. Analisis Strategi Bank BNI Syariah Dalam Meningkatkan Dana Pihak Ketiga

Banyak bank-bank yang melakukan berbagai macam strategi dalam meningkatkan dana pihak ketiganya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis hal yang sama terjadi pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Surabaya Dharmawangsa. Strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.¹ Namun sebelum melangkah ke strategi apa yang dilaksanakan PT. Bank BNI Syariah Cabang Surabaya Dharmawangsa terlebih dahulu memperhatikan proses (STP) *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* sebagai acuan dalam melaksanakan strategi dalam meningkatkan dana pihak ketiga.

1. *Segmenting*

Segmenting secara umum adalah mengklasifikasikan konsumen yang tersebar dipasaran. *Segmenting* berguna untuk mengelompokkan mereka pada satu kesatuan. Pengelompokan tersebut menjadi fokus sasarannya.

¹ Fred R. David, *Manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 5.

Dengan ini dapat diperoleh beberapa keuntungan seperti mengenal khalayak secara spesifik termasuk karakteristik serta kebutuhannya.

Segmenting PT. Bank BNI Syariah Cabang Surabaya Dharmawangsa adalah para pelajar, mahasiswa, perusahaan, instansi, dan juga keluarga. *Segmenting* tersebut didasarkan pada jenis produk yang dikeluarkan BNI Syariah dan mengacu kepada putusan pimpinan BNI Syariah.

2. *Targeting*

Targeting merupakan upaya menetapkan target pasar yang ingin di bidik, tahap ini adalah tahap dari kelanjutan tahapan *segmenting*. Produk dari *targeting* adalah pasar sasaran, yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran.

Target konsumen yang dibidik oleh PT. Bank BNI Syariah Cabang Surabaya Dharmawangsa ini adalah nasabah yang ingin menerapkan prinsip syariah dalam keuangan mereka tanpa ada unsur ribawi.

3. *Positioning*

Untuk melakukan *positioning* diperlukan strategi yang tepat, karena *positioning* berkaitan erat dengan bagaimana cara kita melakukan komunikasi kepada masyarakat agar di dalam benak masyarakat telah tertanam suatu citra tertentu. Nasabah yang ingin menerapkan prinsip syariah memposisikan citra perusahaannya menjadi lembaga keuangan yang berbasis syariah sehingga penerapan riba yang masih kental dengan bank konvensional sudah tidak lagi diterapkan di Bank BNI Syariah Cabang Surabaya Dharmawangsa.

Dalam meningkatkan dana pihak ketiga Bank BNI Syariah Cabang Surabaya Dharmawangsa mengemukakan serangkaian strategi yang dapat mendukung segala usahanya, namun perkembangan teknologi, ekonomi, dan pasar kemudian mendorong terjadinya persaingan yang lebih ketat. Persaingan pasar yang ada juga membesar dari tingkat kecil dilingkungan penduduk menjadi ketinggian global, sehingga strategi yang dibuat harus pula didukung dengan komunikasi yang memadai dan dapat diterima oleh masyarakat.

Bank syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit usaha syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya.² Strategi pemasaran adalah sebagai seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan meraih, mempertahankan, serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan, dan mengomunikasikan nilai pelanggan yang unggul.³

Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah. Bank syariah tidak hanya bertujuan untuk menjalankan usaha berdasarkan prinsip syariah, namun juga bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan keadilan, kebersamaan, dan pemerataan kesejahteraan rakyat.

Sejalan dengan fungsi tersebut bank syariah khususnya Bank BNI Syariah memiliki banyak produk-produk unggulan yang dapat memenuhi

² Abu Muhammad Dwiono Koesen Al Jambi, *Ayo ke Bank Syariah*, (Jakarta: Pustaka Ishlahul Ummah, 2013), 5.

³ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran Edisi 13 Jilid 1*, (Jakarta: Erlangga, 2009), 5.

kebutuhan masyarakat maupun nasabahnya. Dapat dilihat dalam Bab tiga skripsi ini macam-macam produk dana pihak ketiga yang dimiliki oleh Bank BNI Syariah cukup bervariasi. Dalam produk Tabungan, Bank BNI Syariah memiliki 6 macam produk diantaranya adalah Tabungan iB Hasanah, Tabungan iB Prima Hasanah, Tabungan iB Bisnis Hasanah, Tabungan iB Tunas Hasanah, Tabungan iB THI Hasanah, dan Tabungan iB Tapenas Hasanah. Dalam produk giro dan deposito, Bank BNI Syariah memiliki produk Giro iB Hasanah dan Deposito iB Hasanah.

PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya Dharmawangsa mempraktikkan konsep strategi 4p (*Product, Price, Place, and Promotion*) atau strategi produk, strategi harga, strategi tempat, dan strategi promosinya sebagai berikut:

1. Promosi yang dikemas dengan baik

Promosi adalah kegiatan memperkenalkan produk, meyakinkan dan mengingatkan kembali manfaat produk kepada para pembeli, lazim disebut kegiatan promosi.⁴ Promosi yang dilakukan oleh pihak Bank BNI Syariah sangat banyak. Mulai dari media cetak sampai media elektronik. Selain itu Bank BNI Syariah juga melakukan kegiatan promosi di kantor hingga luar kantor. Untuk media cetak BNI Syariah melakukan kegiatan promosinya mulai dari brosur, banner, sampai ke baliho. Untuk media elektronik Bank BNI Syariah membuat iklan melalui televisi. selain itu Bank BNI Syariah juga mengikuti kegiatan *open table*.

⁴ Siswanto Sutojo, *Kerangka Dasar Manajemen Pemasaran*, ((Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1988), 178.

2. Penerapan harga

Dalam menentukan harga jual, baik dalam bentuk akad maupun saldo minimal pada setoran awal, BNI Syariah memberikan harga yang cukup bersaing dari pada bank-bank syariah pada umumnya. Harga yang relatif rendah dapat menjadi salah satu strategi yang jitu BNI Syariah dalam meningkatkan dana pihak ketiga.

3. Pemilihan kantor lokasi

Pemilihan lokasi yang tepat atau cukup strategis, dekat dengan nasabah, dan mudah dijangkau oleh nasabah ternyata berdampak cukup signifikan terhadap peningkatan produk dana pihak ketiga yang dimiliki oleh Bank BNI Syariah. Menurut M. Fuad pemilihan lokasi baru harus bisa memberikan kontribusi yang menguntungkan konsumen. Perusahaan bisa memanfaatkan pendistribusian melalui pemilihan tempat. Pendistribusian produk berguna untuk mendekatkan produk kita dengan konsumen. Pemilihan lokasi harus juga terdiri dari unsur pendekatan dengan *segmenting* pasar yang dituju.⁵

Pentingnya lokasi sebagaimana dijelaskan diatas, PT. BNI Syariah Cabang Surabaya Dharmawangsa memilih tempat di jalan Dharmawangsa no: 115 A. Pemilihan lokasi ini disebabkan oleh beberapa hal:

- a. Jalan Dharmawangsa no. 115 A merupakan jalan utama pusat bisnis di Surabaya. Karena keberadaanya cukup strategis dan mudah dijangkau oleh nasabah

⁵ M. Fuad, et al., *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), 131.

b. Dekat dengan perguruan tinggi

Disamping pemilihan lokasi yang tepat, PT. BNI Syariah Cabang Surabaya Dharmawangsa ini juga memiliki kantor yang cukup nyaman, bersih, dan harum. Hal ini adalah salah satu penunjang agar nasabah merasa nyaman bertransaksi di Bank ini. selain itu desain Bank yang terletak di jalan Dharmawangsa ini juga mendesain kantornya dengan konsep modern minimalis. Hal ini dapat terlihat dari bentuk bangunan yang sederhana namun elegan.

4. Kualitas dan kuantitas produk yang dimiliki Bank BNI Syariah

Tujuan utama berdirinya Bank Syariah adalah bertransaksi sesuai dengan prinsip syariah untuk menciptakan hidup yang lebih *maslahat*. Prinsip bank syariah adalah terhindar dari transaksi *riba*>, sehingga produk-produk yang ditawarkan oleh Bank BNI Syariah kepada calon nasabahnya berbeda dengan produk-produk yang dimiliki oleh bank konvensional.

B. Analisis Kendala-Kendala yang Dihadapi BNI Syariah Dalam Meningkatkan Dana Pihak Ketiga

Bank syariah secara resmi telah diperkenalkan kepada masyarakat sejak tahun 1992, yaitu dengan diberlakukannya undang-undang no: 7 tahun 1992 tentang perbankan. Undang-undang ini yang selanjutnya diinterpretasikan oleh BNI Syariah dalam berbagai ketentuan untuk membuka bank-bank yang beroperasi dengan prinsip bagi hasil atau syariah. Perkembangan BNI Syariah

hingga saat ini masih menunjukkan perkembangan yang positif. Pada September 2013 jumlah cabang BNI Syariah mencapai 64 kantor cabang, 161 kantor cabang pembantu, 17 kantor kas, 22 mobil layanan gerak, dan 16 payment point. Namun dibalik perkembangan tersebut ada beberapa kendala yang dihadapi oleh Bank BNI Syariah khususnya Bank BNI Syariah kantor cabang Surabaya Dharmawangsa. Adapun faktor penghambat yang biasanya terjadi pada saat pelaksanaan strategi dalam meningkatkan dana pihak ketiga PT. BNI Syariah Cabang Surabaya Dharmawangsa.

Dalam menentukan strategi-strategi apa yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah. Dalam lapangan ternyata Bank BNI Syariah memiliki kendala-kendala dalam pemasarannya.

Adapun faktor penghambat yang biasanya terjadi pada saat pelaksanaan strategi dalam meningkatkan dana pihak ketiga PT. BNI Syariah Cabang Surabaya Dharmawangsa, yakni:

1. Persaingan

Menurut Frederic S. Mishkin meningkatnya persaingan dapat meningkatkan insentif *moral hazard* bagi bank untuk mengambil resiko yang lebih besar. Penurunan keuntungan sebagai dampak dari meningkatnya persaingan dapat menjadi catatan dorongan bankir terhadap meningkatnya risiko sebagai upaya mempertahankan tingkat keuntungan sebelumnya.

Di Indonesia banyaknya bank-bank yang bermunculan tidak dapat dibendung lagi. Terutama di daerah Surabaya. Pertumbuhan bank cukup

pesat. Satu Bank saja bisa mempunyai beberapa anak cabang pembantu di beberapa tempat di Surabaya. Meski Bank BNI Syariah masih terbilang Bank Syariah yang baru berdiri namun perkembangan BNI Syariah juga tidak kalah dengan pertumbuhan bank-bank yang lain.

Pesatnya pertumbuhan Bank Syariah di Surabaya menyebabkan persaingan tidak dapat dihindarkan. Setiap bank berlomba-lomba untuk menciptakan strategi terbaiknya.

Selain itu persaingan antar bank masih masuk ke dalam kategori normal karena tindakan-tindakan yang dilakukan bank masih sesuai dengan peraturan pemerintah tentang perbankan. Persaingan hanya terletak pada produk-produk yang ditawarkan serta pemasaran antara sales marketing bank. Namun jika BNI Syariah tidak bergerak cepat dalam persaingan tersebut maka BNI Syariah sebagai salah satu Bank Negara yang berbasis Islam akan tertinggal jauh dari bank-bank yang lain.

2. Bagi Hasil

Bagi Hasil yang diberikan oleh Bank BNI Syariah juga kurang bersaing dengan bank-bank yang lain sehingga dapat mempengaruhi dalam meningkatkan dana pihak ketiga. Karena dalam produk Tabungan dan Deposito menggunakan akad *mudharabah* sehingga hasil yang diberikan kepada nasabah adalah bagi hasil. Apabila bagi hasil yang diberikan oleh Bank BNI Syariah kurang bersaing, hal ini akan mempengaruhi peningkatan dalam dana pihak ketiga.

3. Transportasi

Bank BNI Syariah sebagai salah satu bank besar yang ada di Indonesia hanya menyediakan beberapa mobil saja, dan salah satunya dua mobil yang diletakkan pada Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa Surabaya. Kendaraan ini yang biasanya memfasilitasi kegiatan bank. Seperti kegiatan promosi di tempat-tempat atau kegiatan yang lainnya. Namun bagi karyawan sales marketing, dua mobil dirasa kurang karena terkadang mobil itu digunakan semua. Sehingga mengganggu tugas-tugas sales marketing dalam pencapaian target yang ditentukan oleh Bank.

4. Pengetahuan Karyawan

Menurut Syafi'i Antonio Kendala dibidang sumber daya manusia dalam pengembangan perbankan syariah disebabkan karena sistem ini masih belum lama dikembangkan. Disamping itu, lembaga-lembaga akademik dan pelatihan dibidang ini sangat terbatas sehingga tenaga terdidik dan berpengalaman dibidang syariah, baik dari sisi bank pelaksana maupun dari bank sentral (pengawas dan peneliti bank), masih sangat sedikit. Pengembangan sumber daya manusia dibidang perbankan syariah sangat perlu karena keberhasilan pengembangan bank syariah pada level mikro sangat ditentukan oleh kualitas manajemen dan tingkat pengetahuan serta keterampilan pengelola bank. Sumber daya manusia dalam perbankan syariah harus memiliki pengetahuan yang luas dibidang perbankan, memahami implementasi prinsip-prinsip syariah dalam praktik perbankan, serta mempunyai komitmen kuat untuk menerapkannya secara konsisten. Dalam hal pengembangn bank syariah dengan cara

mengkonversi bank konvensional menjadi bank syariah atau membuka kantor cabang syariah oleh bank umum konvensional, permasalahan ini menjadi lebih penting karena diperlukan suatu perubahan pola pikir dari sistem usaha bank yang beroperasi secara konvensional ke bank yang beroperasi dengan prinsip syariah.⁶

Karyawan BNI Syariah dituntut bukan hanya untuk mengetahui tata cara melayani nasabah namun juga harus mengetahui aplikasi dan akad-akad yang digunakan dalam setiap produk yang dimiliki oleh bank. Pelatihan-pelatihan pun juga sudah dilakukan oleh bank untuk melatih dan memeberikan pemahaman kepada karyawan-karyawan BNI Syariah dalam mengelola dan mengaplikasikan akad-akad yang digunakan tersebut. namun dengan singkatnya masa pelatihan tersebut banyak karyawan-karyawan yang masih belum memahami akad-akad yang digunakan BNI Syariah, sehingga perekrutan karyawan profesional dalam perbankan syariah sangat dibutuhkan.

⁶ Syafi'i Antonio, *Bank Syari'ah dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2001), 226.