BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran tentang Kota Palangka Raya

Secara geografis, kota Palangka Raya terletak pada $113^{0}30$- $114^{0}07$ Bujur Timur dan $1^{0}35$ – $2^{0}24$ Lintang Selatan. Wilayah administrasi kota Palangka Raya terdiri atas 5 (lima) wilayah kecamatan yaitu kecamatan Pahandut, Sebangau, Jekan Raya, Bukit Batu dan Rakumpit yang terdiri dari 30 kelurahan dengan batas-batas sebagai berikut:

Sebelah Utara : Kabupaten Gunung Mas

Sebelah Timur : Kabupaten Gunung Mas

Sebelah selatan : Kabupaten Pulang Pisau

Sebelah Barat : Kabupaten Katingan[1]

Kota Palangka Raya mempunyai luas wilayah 2.678,51 Km^2 (267.851 Ha) di bagi ke dalam 5 (lima) kecamatan yaitu Kecamatan Pahandut yang terdiri dari 6 Kelurahan (Pahandut, Panarung, Langkai Tumbang, Rungan, Tanjung Pinang, dan Pahandut Seberang), Kecamatan Sabangau terdiri dari 6 Kelurahan (Kereng Bangkirai, Sabaru, Kalampangan, Kameloh Baru, Bereng Bengkel dan Danau Tundai), Kecamatan Jekan Raya terdiri dari 4 Kelurahan (Menteng, Palangka, Bukit Tunggal dan Petuk Ketimpun), Kecamatan Bukit Batu terdiri dari 7 Kelurahan (Marang, Tumbang Tahai, Banturung, Tangkiling, Sei Gohong, Kanarakan, Habaring Hurung) dan Kecamatan Rakumpit terdiri dari 7

[1] Http://www.palangkakota.bps.go.id (diunduh, Rabu 05-09-2015 Jam 09.00 WIB).

Kelurahan (Petuk Bukit, Pager, Panjehang, Gaung Baru, Petuk Barunai, Mungku Baru dan Bukit Sua) dengan luas masing-masing 117,25 Km^2, 583,50 Km^2, 352,62 Km^2, 572 Km^2 dan 1.053, 14 Km^2.

Jumlah Penduduk Palangka Raya tahun 2014 sekitar 344.500 orang, laki-laki 51,12 orang dan perempuan 48,88 orang. Berdasarkan luas wilayah dibanding dengan jumlah penduduk yang ada, kepadatan penduduk Palangka Raya tergolong jarang, ada sekitar 84 orang per km perseginya.[2]

Keadaan penduduk kota Palangka Raya yang semakin tahun semakin bertambah membuat persaingan perbankan semakin meningkat. Hal ini mengingat kota Palangka Raya kota yang sangat luas, sehingga persaingan pasar dalam mencapai target dari perbankan juga harus meningkat. Khususnya untuk PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya yang siap bersaing dengan perbankan manapun yang ada di kota Palangka Raya. Setiap perbankan pasti mempunyai keunggulan baik itu dalam produknya ataupun pelayanan dalam memikat hati nasabahnya.

B. PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya

1. Profil PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya

Tempaan krisis moneter tahun 1997 membuktikan ketangguhan sistem perbankan syariah. Prinsip Syariah dengan 3 (tiga) pilarnya yaitu adil, transparan dan maslahat mampu menjawab kebutuhan masyarakat terhadap sistem perbankan yang lebih adil. Dengan berlandaskan pada Undang-undang No.10 Tahun 1998, pada tanggal

` [2]Http://www.palangkakota.bps.go.id (diunduh, Rabu 05-09-2015 Jam 09.00 WIB).

tanggal 29 April 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) PT. Bank BNI dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara, Banjarmasin, Medan, Makassar, Palembang, Padang, Pontianak dan Palangka Raya. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu.[3]

Di samping itu nasabah juga dapat menikmati layanan syari'ah di Kantor Cabang PT. Bank BNI Konvensional (*office channelling*) dengan lebih kurang 1500 outlet yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia. Di dalam pelaksanaan operasional perbankan, PT. Bank BNI Syariah tetap memperhatikan kepatuhan terhadap aspek syariah. Dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat ini diketuai oleh KH.Ma'ruf Amin, semua produk PT. Bank BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan syariah.[4]

Corporate Plan UUS PT. Bank BNI tahun 2000 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan *spin off* tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 dengan beroperasinya PT. Bank BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi waktu *spin off* bulan Juni 2010 tidak terlepas dari faktor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No.19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.

[3] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).
[4] *Ibid,*.

komitmen Pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.[5]

Awal beroperasi hingga kini PT. Bank BNI Syariah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Asset meningkat dari Rp. 160 milyar di tahun 2001 menjadi 460 milyar di tahun 2002. Seiring dengan itu kinerja usaha juga mengalami peningkatan dengan pencapaian yang lebih besar Rp. 7,2 milyar dibanding tahun 2001 yang masih rugi sebesar 3,1 milyar. Dan pihak ketingga meningkat sebesar 88% dari tahun 2001 menjadi Rp. 205 milyar.[6]

Data atas menunjukkan bahwa perbankan syariah memiliki prospek yang baik dan akan terus berkembang di masa yang akan datang. Pada akhir tahun 2003 dana pihak ketiga terus meningkat 97,56% menjadi Rp. 405 milyar, pembiayaan meningkat sebesar 67,57% menjadi Rp. 490 milyar, sedangkan laba mencapai peningkatan sebesar 281,39% menjadi Rp. 27,46 milyar. Pada tahun 2004 PT. Bank BNI Syariah mendapatkan penghargaan *The Most Profitable Islamic Bank* untuk yang kedua kalinnya, penghargaan ini berdasarkan penilaian oleh *Business Consulting* bekerja sama dengan Majalah Manajemen dan PPM. Pada bulan September 2013 jumlah cabang PT. Bank BNI Syariah mencapai 64 Kantor Cabang, 161

[5] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).
[6] *Ibid*,.

Kantor Cabang Pembantu, 17 Kantor Kas, 22 Mobil Layanan Gerak dan 16 Payment Point.[7]

Pelaksanaan oprasional PT. Bank BNI Syariah menjalankan oprasional bank berdasarkan prinsip syariah seperti jual beli dan bagi hasil serta memilki beragam produk dan jasa perbankan yang mampu memenuhi berbagai kebutuhan nasabah. PT. Bank BNI Syariah menyadari bahwa masyarakat yang menginginkan layanan syariah tidak terbatas pada masyarakat muslim namun juga dibutuhkan oleh seluruh golongan masyarakat yang menghendaki layanan dan fasilitas perbankan yang nyaman, adil, dan moderen. Untuk itu PT. Bank BNI Syariah senantiasa melakukan peningkatan kualitas produk, baik produk maupun pembiayaan serta terus menerus melakukan penyempurnaan pada fitur-fitur produknya.

PT. Bank BNI Syariah membuka cabang di Palangka Raya pada tanggal 06 Juli 2011 Untuk wilayah Kalimantan Tengah. PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya merupakan cabang ke- 11.[8]

Keberadaan PT. Bank BNI Syariah di Palangka Raya sebagai wujud partisipasi dalam upaya bersama untuk menciptakan percepatan ekonomi baik mikro, menengah maupun makro khususnya dalam penerapan sistem bagi hasil yang kompetitif oleh PT. Bank BNI Syariah. Mengenai lokasi gedung PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya terletak di Jl. Ahmad Yani No. 52 Kelurahan Pahandut

[7] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).
[8] *Ibid*,.

Kecamatan Pahandut, gedung yang digunakan merupakan kompleks pertokoan yang telah dilakukan perbaikan sedemikian rupa sehingga menjadi gedung perbankan yang nyaman dan menarik. Adapun kode PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya adalah 009 dengan Telp. Kantor (0536) 3224863 dan fax (0536) 3224870.

Dengan seiring berjalannya waktu kini PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya mampu mendirikan *Payment Point* yang bertempat di Jl. G. Obos IX didalam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya gedung yang digunakan merupakan gedung yang berada disamping Kantor PKBH Palangka Raya yang kini telah dilakukan perbaikan secara menyeluruh sehingga menjadi sebuah gedung *Payment Point* yang nyaman dan menarik. Sehingga nasabah sekitar sangat merasa terbantu dengan berdirinya *Payment Point* karena jarak yang dekat dengan tempat tinggal nasabah sekitar.[9]

Menurut salah satu pegawai PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya, sebenarnya *Payment Point* itu masih aktif, berhubung terkendala SDM yang dimiliki jadi tidak dapat beroperasi. Untuk fasilitas yang ada di *Payment Point* tersebut sudah lengkap. Walaupun keadaan yang dilihat pada gedung *Payment Point* nyaman dan menarik tetapi kenyataannya tidak. Apabila diaktifkan *Payment Point* sangat

[9] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).

membantu masyarakat sekitar dalam penerimaan pembiayaan tagihan listrik.[10]

2. Visi dan Misi PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya

Visi:

Menjadi Bank Syari'ah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja.

Misi:

a. memberikan kontribusi positif kepada mastarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
b. Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.
c. Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.
d. Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kenangan untuk berkarya dan berinfestasi bagi pegawai sebagi perwujudan ibadah.
e. Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.[11]

3. Tata Nilai dan Budaya Kerja PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya

Dalam menjalankan kewajiban yang berpedoman pada dasar huku syariah yaitu Al-Quran dan Hadis, seluruh insani PT. Bank BNI Syariah memiliki nilai yang menjadi panduan dalam setiap prilakunya. Tata nilai ini dirumuskan dalam budaya kerja PT. Bank BNI Syariah yaitu amanah jama'ah dan hasanah.

---

[10] Hasil wawancara dengan *Account Officer,* PT. Bank BNI Syari'ah cabang Palangka Raya, Subjek SA, Rabu, 09-09-2015 Jam 16.00 WIB.

[11] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).

Nilai amanah ini tercermin dalam prilaku utama BNI syariah, yaitu:

a. Jujur dan Tepati janji
b. Berani mengambil tanggung jawab
c. Semangat menghasilkan karya terbaik
d. Bekerja ikhlas dan mengutamakan niat ibadah
e. Beri layanan melebihi harapan.

Jamaah didefinisikan sebagai "bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban". Budaya ini dijabarkan dalam prilaku utama, yaitu:[12]

a. Berani memberi dan menerima umpan balik yang konstruktif
b. Bangun sinergi secara kekeluargaan
c. Sebarluaskan ilmu yang bermanfaat
d. Pahami kaitan proses kerja dengan rekan
e. Perkuat kepemimpian Diri (*Self – Leadership*)[13]

Tata Nilai yang ada di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya ada dua yaitu amanah dan jama'ah. Sedangkan Budaya kerjanya yaitu Hasanah.

Kata Hasanah dipilih karena memiliki makna sebuah kebaikan. Kata "hasanah" sudah ada dalam doa sehari-hari kaum muslim yang bermakna segala kebaikan, sehingga kata hasanah boleh diartikan pula

[12] Dokumentasi PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya.
[13] *Ibid,.*

sebagai karunia atau rezeki. Selain itu kata hasanah juga sudah digunakan di semua produk PT. Bank BNI Syariah.[14]

4. Struktur Organisasi PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya

Setiap Struktur organisasi lembaga keuangan baik yang bersifat perbankan maupun non-bank memiliki susunan organisasi yang berbeda-beda, sebab hal ini disesuaikan dengan keadaan lingkungan dan kebutuhan perbankan baik dari pihak *stokeholder* maupun *shareholder*. Adapun bagian-bagian struktur dari PT. BNI Syariah Cabang Palangka Raya saat ini diantaranya:

1. *Branch* Manajer

   Merupakan jabatan tertinggi dalam suatu cabang Bank, dimana jabatan ini berposisi sebagai pemimpin dari suatu Bank Cabang. Dimana tugas seorang Branch Manajer adalah tugasnya adalah mengawasi, menegur, memperbaiki kinerja cabang bank tersebut serta bertanggung jawab penuh atas segala aktivitas pada bank, karyawan dan hal-hal lain yang menyangkut kemajuan bank tersebut.

2. *Operational Office*

   Merupakan jabatan pimpinan yang membawahi bagian Operasional seperti *Back Office, Front Office* (teller, cs, satpam) dan Peronalia (*Driver dan OB*).

[14] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).

3. *Back Office*

Back office pada suatu bank adalah pendukung dari teman-teman di *Front Office* (teller & CS). Tugas dari *back office* adalah melanjutkan (*follow up*) atas suatu transaksi bank yang dilakukan nasabah pada *front office* Atau secara umum Tugas *Back Office* adalah: Membuat Voucer Input transaksi (debit / kredit), Membuat laporan data transaksi, Analisa kredit, *Accounting*, *Controlling* , I.T.System dan hal-hal yang berhubungan dengan administrasi catat mencatat.[15]

4. Pemasaran (pembiayaan/ *Account Officer*)

Tujuan utama dari bagian pemasaran adalah mencapai target laba perusahaan melalui pencapaian laba cabang sesuai dengan RKAT yang telah ditetapkan dan disepakati dengan cara melakukan penghimpunan Dana yang selanjutnya dilakukan penyaluran pembiayaan kepada masyarakat dan menjaga kualitasnya. Adapun tugas utama pemasaran adalah:[16]

a. Melakukan identifikasi calon nasabah yang sesuai target market.
b. Melakukan proses inisiasi, solisitasi, collecting data dan analisa atas pengajuan pembiayaaan nasabah yang untuk selanjutnya ke komite pembiayaan untuk memperoleh persetujuan.

[15] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).
[16] *Ibid,.*

c. Melaksanakan monitoring atas kegiatan usaha basabah pembiayaan dengan melakukan kunjungan ke nasabah demi menjamin kelancaran usaha dan pembayaran.

d. Melakukan upaya-upaya yang diperlukan dalam rangka kolektibilitas pembiayaan, dan restrukturisasi.

f. Mengidentifikasi dan mengamankan risiko-risiko yang mungkin timbul sehubungan dengan penyaluran pembiayaan.

g. Memastikan telah dilakukan *close loop* oleh nasabah sehingga target *funding* bisa tercapai.[17]

5. Suport Data Input.

Merupakan bagian yang membantu pemasaran dalam hal menganalisis nasabah yang akan melakukan pembiayaan terhadap bank, terutama dalam hal kelengkapan administrasi, proses dan tata cara pembiayaan berupa surat-surat kontrak (perjajjian) dan kelengkapan dokumen lainnya yang mendukung aktivitas pembiayaan.[18]

6. Audit Intern

Merupakan bagian yang membantu proses audit bank, di mana bagian ini mensortir data-data yang masuk/keluar dan apabila terjadi kesalahan input dapat di betulkan melalui bagian ini.

[17] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).
[18] *Ibid,.*

7. Teller

Seorang teller biasanya melakukan transaksi yang diminta nasabah berkaitan dengan *cash in* dan *cash out* sekaligus sebagai juru bayar dan terima uang. Transaksi dimaksud adalah : transaksi tarik, setor, transfer, payment/pembayaran (tagihan listrik, telpon, dll), pencairan kredit, angsuran kredit, pelunasan kredit, pick up uang/jemput bola ke nasabah, pencairan cek, dan tarik/setor ke Bank Indonesia.

8. *Costumer Servis* (CS)

Customer service merupakan bagian penting dalam bank sebabn CS lah yang seringkali bertatap muka dengan nasabah, tugas seorang CS pada dasarnya adalah melayani nasabah yang ingin menayakan produk Bank atau jika ingin membuka / menutup tabungan, seorang CS juga melayani keluhan pelanggan, ketidak mengertian pelanggan tentang layanan yg disediakan, dan yang jelas melayani nasabah dan calon nasabah.[19]

[19] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).

5. Produk-produk PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya

PT. Bank BNI Syariah menghadirkan produk-produk yang menjawab kebutuhan nasabah, mulai dari individu, usaha kecil, hingga institusi, dilengkapi dengan kemudahan, fleksibilitas dan fasilitas untuk kenyamanan dan kemudahan nasabah. Apapun segala kebutuhan nasabah mulai dari produk pembiayaan, produk investasi, produk simpanan, dan jasa-jasa perbankan lainnya. PT. Bank BNI Syariah siap memberikan yang terbaik sesuai dengan prinsip syariah yang dijalankan secara profesional di bawah Dewan Pengawas Syariah dan Bank Indonesia.

1. Produk Penghimpunan Dana:

a. Tabungan iB Hasanah.

Investasi dana dalam mata uang Rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip syariah dengan akad *mud}harabah} mut}la>qa>h* atau simpanan berdasarkan akad *wadi>>>'ah.*

b. Tabungan iB Prima Hasanah

Investasi dana dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip syariah dengan akad *mud}hara>bah mut}la>qa>h* dan bagi hasil yang lebih kompetitif.

c. Giro iB Hasanah

Simpanan dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip syariah dengan akad *wadi>>>'ah yad{h d}hamamah.*

d. Deposito iB Hasanah

Investasi yang berjangka ditujukan bagi nasabah perorangan dan perusahaan dengan menggunakan prinsip *mud}hara>bah mut}laqa>h*. Pengelolaan dana di salurkan memalui pembiayaan yang sesuai dengan prinsip syariah dan menghasilkan bagi hasil yang kompetitif.[20]

e. Tabungan iB Bisnis Hasanah

Investasi dana dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip syariah dengan akad *mud}hara>bah mut}laqa>h* dan dilengkapi dengan detail mutasi debet dan kredit pada buku tabungan.

f. Tabungan iB THI Hasanah

Investasi dana untuk perencanaan haji yang dikelola secara syariah dengan akad *mud}hara>bah mut}laqa>h* dengan sistem setoran bebas atau bulanan. Sebagai sarana biaya penyelenggaraan ibadah haji.[21]

g. Tabungan iB Tapenas Hasanah

Invesatsi dana untuk perencanaan masa depan yang dikelola sacara syariah dengan akad *mud}hara>bah mut}laqa>h* dengan sistem setoran bulanan, bermanafaat untuk membantu menyiapkan rencana masa depan, seperti rencana liburan, ibadah umrah, pendidikan ataupun rencana masa depan lainnya.

---

[20] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).
[21] *Ibid,.*

h. Tabungan iB Tunas Hasanah

Investasi dana dalam mata uang rupiah berdasarkan akad *wadi>'ah* yang diperuntukkan bagi anak-anak dan pelajar yang berusia dibawah 17 tahun.

i. TabunganKu iB

Tabungan Nasional dengan prinsip *wadi>'ah*, dan merupakan program pemerintah bekerjasa sama dengan seluruh bank untuk menumbuhkan budaya menabung masyarakat.[22]

2. Produk Pembiayaan

a. iB hasanah Card

kartu pembiayaan yang berfungsi sebagai kartu kredit berdasarkan prinsip syariah yaitu dengan sistem perhitungan biaya bersifat fix, transparan, dan kompetitif, yaitu perhitungan bunga. iB hasanah card tidak hanya digunakan untuk kegiatan konsumtif namun dimanfaatkan untuk kebutuhan ibadah umroh, pendidikan, dan kegitan usaha.[23]

b. Pembiayaan Griya iB hasanah.

Fasilitas pembiayaan konsumtif dengan murabahah (jual beli) untuk membeli, membangun, merenovasi rumah/ruko ataupun untuk membeli kavling siap bangun dengan sistem angsuran tetap hingga akhir masa pembiayaan sehingga memudahkan nasabah mengelola keuangannya.

---

[22] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).
[23] *Ibid,.*

c. Pembiayaan Haji iB hasanah

Fasilitas pengurusan pendaftraan haji melalui penyediaan talangan haji setoran awal untuk mendapatkan nomor porsi sesuai biaya penyelenggaraan ibadah Haji yang diatur Kementriaan Agama dengan menggunakan akad *Ijarah*. Pembiayaan haji iB hasanah dapat diberikan kepada nasabah yang sudah memiliki tabungan iB haji hasanah.[24]

d. Rahan emas iB hasanah

Atau disebut juga pembiayaan rahan merupakan solusi bagi nasabah yang membutuhkan dana cepat dengan sistem penjaminan berupa emas didukung administrasi dan proses persetujuan yang mudah.

e. Multijasa iB Hasanah

Merupakan fasilitas pembiayaan dengan prinsip *ijarah* (jual beli) diberikan kepada individu untuk kebutuhan jasa dengan jaminan fixed asset atau kendaraan bermotor.[25]

f. Multiguna iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan konsumtif bagi karyawan perusahaan/ lembaga/instasi atau profesional berlandaskan akad mudharabah untuk pembelian barang dengan agunan berupa *fixed asset.*

[24] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).
[25] *Ibid,.*

g. Flexi iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan konsumtif bagi pegawai/karyawan perusahaan/lembaga/instasi atau masyarakat dengan *fixed income*. Yang diberikan atas dasar akad *mura>bahah* untuk pembelian barang serta dengan akad *ijarah* atau menggunakan jasa.[26]

h. CCF iB Hasanah

Pembiayaan yang dijamin dengan simpanan dalam bentuk deposito, giro atau tabungan BNI Syariah.

i. Wirausaha iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan produktif berlandaskan akagd murabahah, musyarakah, atau mudharabah yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan usaha produktif bagi UKM sesuai prinsip syariah.[27]

j. Tunas Usaha iB Hasanah

Fasilitas pembiayan modal kerja dan atau investasi berlandaskan akad *murabahah* yang diberikan untuk usaha produktif yang feasible namun belum bankable dengan prinsip syariah.

k. Linkabe Program iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan dimana PT. Bank BNI Syariah sebagai pemilik dana menyalurkan pembiyaan dengan pola *executing* kepada lembaga keuangan syariah seprti BMT, BPRS, KJKS, dan lainnya kemudian disalurkan kepada pengusaha kecil, dan

[26] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).
[27] *Ibid,.*

menengah. Kerja sama dengan LKS dapat dilakukan secara langsung ataupun melalui lembaga pendamping.

l. Kopkar/Kopeg iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan mudharabah dimana PT. Bank BNI Syari'ah sebagai pemilik dana menyalurkan pembiayaan dengan pola *executing* kepada koperasi karyawan/ lerasi pegawai kemudian disalurkan secara prinsip syariah kepada karyawan.[28]

m. Usaha Kecil iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan syariah berlandaskan akad mudharabah, musyarakah, atau mudharabah yang digunakan untuk tujuan produktif berdasarkan prinsip-prinsip syariah.

n. Usaha Besar iB Hasanah

Pembiayaan syariah yang digunakan untuk tujuan produktif kepada pengusaha berbadan hukum skala menengah dan besar dalam mata uang rupiah maupun *valas*.[29]

o. Sindikasi iB Hasanah

Pembiayaan yang diberikan oleh PT. Bank BNI syariah bersama dengan perbankan lainnya untuk pembiayaan suatu proyek/usaha yang berskala sangat besar dengan syarat-syarat dan ketentun yang sama, menggunakan dokumen yang sama dan diadministrasikan dengan agen yang sama.

---

[28] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).
[29] *Ibid,.*

p. Multifinance iB Hasanah

Penyaluraan pembiayaan langsung dengan pola *executing*, kepada multifinance untuk usahanya di bidang perusahaan pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah.

q. Pembiayaan Kerja Sama dengan Dealer iB Hasanah

Pola kerja sama pembiayaan pemasaran dengan dealer dilatar belakangi oleh adanya potensi pembiayaan kendaraan bermotor secara kolektif yang melibatkan *end user* dalam jumlah yang cukup banyak.[30]

3. Produk Jasa dan Layanan

a. Payroll Gaji

Layanan pembayaran gaji yang dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah atas dasar perintah dari perusahaan pemberian gaji untuk mendebetkan rekeningnya ke rekening karyawan.

b. *Cash Management*

Jasa pengelolaan seleruh rekening seperti *corporate internet banking* yang dapat digunakan oleh perusahaan/lembaga/instasi.[31]

Cash Management yang dimiliki PT. Bank BNI Syariah sudah sangat bagus. Hal ini membuktikan bahwa di daerah Aceh sudah ada instansi yang bekerjasama dengan PT. Bank BNI Syariah dalam mengelola pembayaran uang kuliah.

---

[30] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).
[31] *Ibid,.*

c. *Peyment center*

Kerja sama PT. Bank BNI Syariah dengan perusahaan dalam hal jasa penerimaan pembiayaan untuk kepentingan perusahaan. Jasa ini dapat digunakan untuk penerimaan pembiayaan uang kuliah, tagihan listrik, dan lain-lain.[32]

Payment Center ini merupakan bagian dari PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya yang berada didalam kampus IAIN Palangka Raya. Berhubung terkendala SDM yang dimiliki jadi *Payment Center* tersebut tidak dapat beroperasi lagi sebagaimana mestinya fungsi *Payment Center* tersebut.

C. Penyajian Hasil Data Penelitian dan pembahasan

1. Strategi PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menghadapi persaingan pasar

Pengumpulan data pada pembahasan ini peneliti menggunakan teknik wawancara dengan pihak PT. Bank BNI Syari'ah cabang Palangka Raya. Adapun hasil wawancara dengan 3 orang pihak PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya, diuraikan berdasarkan poin pada setiap pertanyaan pada pedoman wawancara berikut ini:

[32] Http://www.bnisyariah.co.id (diunduh, Senin 06-07-2015 Jam 15.00 WIB).

a. Manajemen Strategi dalam konteks PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya

Pengertian manajemen strategi menurut **DS**, adalah bagian ***Marketing***, mengungkapkan Manajemen Strategi yang digunakan oleh pihak PT. Bank BNI Syariah, yaitu:

> "Manajemen merupakan proses dalam membuat suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta memimpin berbagai usaha dari anggota entitas atau organisasi dan juga mempergunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ditetapkan".

Ketika ditanyakan kembali kepada **DS** tentang manfaat dari manajemen itu sendiri yaitu:

> "dengan adanya manajemen tersebut, dapat membantu PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional pada pilihan strategi".[33]

Berdasarkan wawancara tersebut diketahui bahwa manajemen menurut **DS** sangatlah memiliki pengaruh bagi PT. Bank BNI Syari'ah cabang Palangka Raya terhadap proses dalam membuat suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta memimpin berbagai usaha dari anggota entitas/ organisasi dan juga mempergunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu juga membantu PT. Bank BNI Syariah dalam membuat strategi yang akan dijalankan oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dengan menggunakan

[33] Hasil wawancara dengan *Marketing*, PT. Bank BNI Syari'ah cabang Palangka Raya, Subjek DS , Senin, 07-09-2015 Jam 16.00 WIB.

pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional pada pilihan strategi tersebut.

Adapun konsep manajemen yang ada di PT. BNI Syariah cabang Palangka Raya, yaitu: konsep manajemen tersebut dituangkan dalam visi dan misi dan diimplementasikan dalam budaya kerja yaitu amanah, jama'ah dan Hasanah. dari konsep itulah maka PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dapat menjalankan manajemen sesuai dengan apa yang telah direncanakan dengan baik.

Penjelasan di atas juga diperkuat oleh Ricky W. Giffin dalam buku *Manajemen Pemasaran Bank Syariah* bahwa manajemen itu sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat di capai sesuai dengan perencanaan, sementara efesien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi dan sesuai dengan jadwal.[34]

Kesimpulan yang di dapat dari manajemen yang ada di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya, bahwa manajemen itu sangat penting dan sangat berpengaruh bagi bank tersebut. Tanpa adanya prencaanaan, pengorganisasian, pengendalian ataupun pemimpin manajemen tersebut tidak akan bisa berjalan

[34] Herry Susanto dan Khaerul Umam, *Manajemen Pemasaran Bank Syari'ah,* h. 17.

sebagaimana mestinya yang telah diharapkan untuk mencapai tujuan. Manfaat dari manajemen itu juga dapat membantu membuat strategi yang akan di jalankan oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya.

b. Strategi PT. Bank BNI Syari'ah cabang Palangka Raya

Adapun strategi yang diterapkan oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menghadapi persaingan pasar yang telah diungkapkan menurut **SA** sebagai ***Marketing*** pengertian strategi yaitu:

> "Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan serta eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu".[35]

Strategi yang diterapkan PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya yang telah diuangkapkan oleh **SA** yaitu:

> "strategi yang kami gunakan serta diterapkan di PT. Bank BNI Syari'ah cabang Palangka Raya dalam menghadapi persaingan pasar ada 3 yaitu, akuisisi, Retensi, dan penetrasi. Dari strategi itulah kami dapat menjual produk kami kepada nasabah ataupun calon nasabah".[36]

1) Strategi Akuisisi

Strategi akuisisi ini merupakan upaya untuk mengambil alih nasabah dari bank lain agar menggunakan jasa dan layanan PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya.

Contoh dari strategi akuisisi yang ada di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya yaitu, *Take Over*. Strategi

[35] Hasil wawancara dengan *Marketing,* PT. Bank BNI Syari'ah cabang Palangka Raya, Subjek SA, Rabu, 09-09-2015 Jam 16.00 WIB.

[36] *Ibid,.*

akuisisi ini dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya untuk nasabah atau calon nasabah yang ingin melakukan *Take Over*. *Take Over* ini hanya bisa dilakukan dari bank konvensional ke bank syariah saja dan tidak bisa dilakukan dari bank syariah ke bank syariah. Hal ini disebabkan karena akad yang ada di semua bank syariah sama.

2) Strategi Retensi

Strategi retensi merupakan upaya untuk mempertahankan nasabah yang sudah menggunakan produk dan layanan, untuk meningkatkan laba operasional dari nasabah serta mempertahankan loyalitas nasabah.

Contoh dari strategi retensi ini yaitu, apabila nasabah PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya masih mempunyai tabungan atau pembiayaan di Bank lain maka tugas retensi inilah yang akan membujuk atau mengajak agar tabungan bisa dialihkan ke PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya. Selain itu PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya juga menawarkan produk-produk lainnya yang dimilik guna mempertahankan nasabah yang ada.

3) Strategi Penetrasi

Strategi Penetrasi yaitu upaya yang dilakukan oleh pihak bank dalam mengajak nasabah baru yang belum ada aktivitas di bank manapun.

Contoh dari strategi penetrasi yaitu, masyarakat yang tidak mau berhubungan dengan bank terkadang lebih memilih menyimpan uangnya dalam bentuk emas sebagai investasi atau menabung dicelengan saja.[37]

Dalam menjalan ketiga strategi tersebut ada 2 cara yang dapat dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya yaitu, program dan non program. Program yaitu pemberian hadiah kepada nasabah yang ditunjuk langsung dari pusat atau disebut rezeki hasanah. Sedangkan non program yaitu pemberian hadiah kepada nasabah berupa souvenir sesuai ketentuan dari bank.

Tujuan dari perusahaan adalah menciptakan dan menjaga pelanggan. Ini bermakna dalam mencapai kesuksesan, perusahaan harus mampu memastikan kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Daya tanggap terhadap pelanggan adalah pemahaman yang cukup dari perusahaan tentang pelanggan. Hal ini penting agar mampu menciptakan nilai unggul bagi mereka secara terus-menerus. Perusahaan yang berdaya tanggap terhadap pelanggan harus memiliki kemampuan dan kemauan untuk mengidentifikasi, menganalisis, memahami dan menjawab kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Penerapan daya tanggap terhadap pelanggan merupakan salah satu kunci sukses faktor bagi banyak perusahaan.

[37] Dokumentasi PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya.

Penerapan daya tanggap terhadap pelanggan merupakan persoalan hidup mati bagi perusahaan. Daya tanggap merupakan mencapai nilai yang superior bagi perusahaan. Daya tanggap menciptakan penghalang yang kuat bagi pesaing untuk masuk. Daya tanggap merupakan pertanda bahwa pelanggan akan lebih loyal. Penerapan daya tanggap juga berperan perusahaan terhadap penciptaan keunggulan bersaing dengan menurunkan komplain menyebutkan bahwa daya tanggap merupakan penilaian pelanggan superior atau kesempurnaan terhadap sebuah produk (jasa). Di mana diukur dari nilai kegunaan atau manfaat yang diterima (dirasakan) pelanggan atas dasar sebuah perbandingan apa yang diberikan (pelanggan) dan apa yang diterima (pelanggan).[38]

Soft Skills keberadaan dan perannya tidak diragukan lagi. Hal yang paling mendasar yang harus dilakukan perusahaan adalah perumusan dan implementasi sebuah *soft skills.* Karena *soft skills* sebagai proses dan mekanisme perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Lebih lanjut *soft skills* sebagai kunci utama perusahaan untuk dapat bertahan dalam lingkungan dan persaingan yang secara pasti berubah. [39] Konsepsi *Soft skills* yang terintegrasi memberikan penekanan pada pentingnya *soft skills* yang bila dikelola dengan baik akan menghasilkan tingkat derajat responsip yang cepat dan tepat.

[38] Andi Setiawan, http://admisibisnis.blogspot.co.id/2012/04/pengaruh-soft-skills-dan-hard-skills.html (Di unduh, Sabtu 21-11-2015 Jam 19.00 WIB).

[39] *Ibid,.*

Karena *soft skills* dapat menjadi instrumen strategik untuk menghasilkan tingkat derajat responsip yang cepat dan tepat yang dimiliki perusahaan. Tujuan dari daya tanggap adalah menciptakan dan menjaga pelanggannya. Ini bermakna dalam mencapai kesuksesan, perusahaan harus mampu memastikan kebutuhan dan keinginan pelanggannya dan semua itu tergambar dalam *soft skills*. Temuan ini berarti menunjukkan bahwa secara strategis perusahaan dapat memperoleh daya tanggap pada pelanggan yang diinginkan, profitabilitas, kepuasan pelanggan dan kemampuan beradaptasi dengan mengembangkan *soft skills* perusahaan. Semakin tinggi *soft skills*, maka semakin besar daya tanggap.[40]

Hard skills menghasilkan derajat responsip dan implementasi keunggulan bersaing menjadi lebih baik. *Hard skills* menyebabkan meningkatnya pengetahuan, keahlian dan kemauan para karyawan meningkat. Tujuan perusahaan mengembangkan berbagai *skills* adalah untuk meningkatkan derajat responsip. [41] Untuk mencapai tingkat derajat responsip, perusahaan akan memusatkan perhatian manajemennya pada upaya mengenali *skills* yang perusahaan miliki. Pada kerangka mencapai keunggulan bersaing, *hard skills* diposisikan sebagai kunci masuk. Konseptual *hard skills* yang menawarkan sebuah kombinasi sempurna atas pengetahuan, keahlian dan kemauan yang berorientasi pada penguasaaan

[40] Andi Setiawan, http://admisibisnis.blogspot.co.id/2012/04/pengaruh-soft-skills-dan-hard-skills.html (Di unduh, Sabtu 21-11-2015 Jam 19.00 WIB).
[41] *Ibid,.*

peralatan atau teknologi. Penekanan *hard skills* yang diwujudkan dengan membangun suatu proses yang lebih baik, dan sistem *servise* yang mampu menghasilkan keunggulan bersaing. *Hard skills* merupakan alat kompetitip yang efektif dalam mencapai daya tanggap. *Hard skills* mempunyai daya tarik yang kuat terhadap akan keunggulan bersaing perusahaan. Ketika produk perusahaan dengan produk pesaingnya relatif sama atau sedikit lebih baik maka, *hard skills* menjadi salah satu faktor penentu bagi pelanggan dalam mengambil keputusan.[42]

Adapun strategi pengembangan bisnis yang telah diterapkan oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menghadapi persaingan pasar yaitu:

1) strategi penghimpunan dana dilakukan dilakukan melalui pengembangan bisnis (akuisisi dan retensi) melalui kerja sama pihak ketiga dan unit bisnis BNI, pengembangan dan pelaksanaan program-program seperti *loyalty*, hadiah, promo dan lain sebagainya, pembentukan *sales team* dan SCO, pengembangan fitur produk dan *marketing communication*.
2) Peningkatan *fee base income* antara lain melalui pengembangan *remittance*[43] dan *trade finance*[44], pengembangan kartu Hasanah dan fitur-fitur produk lainnya.

[42] Andi Setiawan http://admisibisnis.blogspot.co.id/2012/04/pengaruh-soft-skills-dan-hard-skills.html (Di unduh, Sabtu 21-11-2015 Jam 19.00 WIB).
[43] *Remittence* yaitu pengiriman uang dari satu negara ke negara lain.
[44] *Trade Finance* yaitu aktifitas pengiriman uang dari dalam negara keluar negeri.

3) Strategi pengembangan pembiayaan yang melalui pengembangan 5 kantor cabang pembantu mikro sebagai bagian dari organisasi kantor cabang, pengembangan kerja sama dengan institusi bisnis, implementasi EFO di seluruh KC (Kantor Cabang) termasuk KC baru, sindikasi dengan bank umum lainnya, serta optimalisasi kapabilitas SDM (Sumber Daya Manusia) pembiayaan.

4) Strategi peningkatan kualitas pembiayaan dilakukan melalui peningkatan kualitas pembiayaan, peningkatan monitoring pembiayaan, optimalisasi unit *collection* dan *remedial* serta pelatihan *collection*[45] dan *recovery*[46].

Ketika ditanyakan kembali mengenai tiga strategi yang telah diterapkan diatas (akuisisi, retensi, dan penetrasi) ternyata ada sifat merebut nasabah dari bank lain (bank konvensional) menurut **DS** yaitu:

> "PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya bukan merebut nasabah tersebut secara paksa melainkan kami memberikan kemudahan bagi calon nasabah baik untuk pendanaan maupun pembiayaan dengan catatan nasabahnya mau dan bersedia mengikuti aturan yang telah ada di Bank Syariah".[47]

Penjelasan di atas mengenai strategi yang ada di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menghadapi pasar sudah dapat bersaing secara syariah. Karena, strategi yang ada di bank

[45] *Collection* berarti penagihan.
[46] Maksud dari *Recovry* yaitu hapus buku dari daftar pembiayaaan.
[47] Hasil wawancara dengan *Marketing*, PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Subjek DS, Senin 07-09-2015 Jam 16.00 WIB.

tersebut dapat memberikan kemudahan bagi nasabah atau calon nasabah baik itu dalam pendanaan (nasabah yang kelebihan uang) atau pembiayaan (nasabah yang memerlukan uang). Strategi yang telah diterapkan oleh PT. Bank BNI Syariah, bank juga dapat menjual produk-produk yang dimiliki oleh bank tersebut baik itu produk pendanaan, pembiayaan ataupun yang berupa jasa. PT. Bank BNI Syariah juga memberikan kemudahan bagi nasabah yang akan melakukan *take over* sehingga bank tersebut mempunyai sifat untuk merebut nasabah dari bank lain (bank konvensional), sifat merebut disini bukan merebut nasabah secara paksa atau secara curang kepada bank lain (bank konvensional) namun di PT. Bank BNI Syariah memberikan kemudahan bagi nasabah tersebut dengan catatan calon nasabah tersebut mau dan dan bersedia bersyariah.[48]

Kesimpulan yang didapat oleh peneliti mengenai manajemen strategi yang ada di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya sudah dapat bersaing dengan bank-bank yang ada di kota Palangka Raya. Bersaing disini, bisa bersaing dengan bank konvensional maupun dengan bank syariah. Manajemen strategi yang ada di bank tersebut sudah berjalan sesuai prosedur yang telah ditetapkan dari pusat dan diimplementasikan dengan kegiatan sehari-hari di bank tersebut. Kegiatan itu telah mendapat

[48] Hasil wawancara dengan *Marketing*, PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Subjek DS, Senin 07-09-2015 Jam 16.00 WIB.

pengawasan dalam melakukan kinerja bisnis, sebelum diimplementasikan di dalam kegiatan bank maka manajemen strategi itu haruslah direncanakan terlebih dahulu. oleh karena itu, manajemen strategi sangat mempunyai pengaruh pada bank tersebut. Dengan adanya manajemen strategi di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dapat menjual produk-produk yang ada di bank tersebut dengan menggunakan strategi akuisisi, retensi dan penetrasi sehingga dapat menghadapi persaingan pasar di kota Palangka Raya.

Pendekatan yang dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya untuk nasabahnya yaitu dengan 2 cara *Pertama* melalui pendekatan religius, pendekatan religius ini merupakan pendekatan yang dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya kepada nasabah atau calon nasabah yang sangat fanatik dengan agama. Pendekatan religius inilah yang akan dipakai oleh pihak bank dalam mendekati nasabah atau calon nasabah karena PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya tidak ada sistem ribawi di dalamnya. Semua produk yang ada di PT. Bank BNI Syari'ah sudah tersertifikasi MUI (Majelis Ulama Indonesia) dan DPS (Dewan Pengawas Syariah). *kedua* melalui pendekatan dengan cara matematis. Pendekatan ini dilakukan apabila nasabahnya ingin untung. Maka Pihak PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya menjelaskan mengenai sistem bagi

hasil. Karena, sistem bagi hasil jauh lebih menguntungkan dari pada sistem bunga yang ada di Bank Konvensional dan juga dengan penawaran-penawaran program lainnya yang ada di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya.[49]

Penjelasan di atas dapat dipahami oleh peneliti bahwa PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya melakukan 2 pendekatan yaitu melalui regilius dan pendekatan melalui cara matematis. Pendekatan religius ini merupakan pendekatan yang dilakukan oleh pihak bank kepada nasabah atau calon nasabahnya yang sangat fanatik dengan agama atau yang ingin mengetahui lebih jauh mengenai bank syariah. Sedangan pendekatan dengan cara matematis ini lebih kepada keuntungan yang akan didapat oleh nasabah atau calon nasabah dengan pihak bank. oleh karena itu pihak bank dapat menjelaskan mengenai sistem bagi hasil yang ada di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya.

PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya menggunakan konsep persaingan murni dalam menghadapi persaingan yang ada di kota Palangka Raya. Dengan konsep persaingan murni maka PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya menawarkan produk dan jasa yang sama baik itu di bank syariah maupun di bank konvensional (contohnya seperti Tabungan dan Deposito).

[49] Hasil wawancara dengan *Marketing*, PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Subjek DS, Senin 07-09-2015 Jam 16.00 WIB.

2. Penerapan Manajemen Strategi PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya dalam menghadapi persaingan Pasar

a. Penerapan konsep manajemen strategi PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya

Penerapan manajemen strategi yang ada di PT. Bank syariah sudah dapat berjalan sebagaimana mestinya. Dilihat dari tujuannya yaitu untuk mendapatkan laba sebesar-besarnya. Selain itu, memberikan pelayanan yang terbaik baik bagi nasabah ataupun calon nasabahnya. Namun, pada saat menjalankan konsep manajeman strategi tersebut terkadang mengalami kendala. Kendala tersebut bisa berasal dari internal ataupun eksternal.

Menurut **DS** tentang penerapan manajemen strategi dalam menghadapi persaingan pasar, yaitu:

> "manajemen strategi yang ada di PT. Bank BNI Syariah sudah berjalan sesuai prosedur yang telah ditetapkan baik itu mengenai tentang pegawai ataupun mengenai masalah produk-produk yang ada di bank tersebut seta mampu bersaingan dalam pasar perbankan yang ada di kota Palangka Raya.[50]

Selanjutnya **DS** mengungkapkan tentang penerapannya yaitu:

> "Penerapan dari konsep yang dimiliki oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya sesuai arahan manajemen, mengutamakan niat ibadah, jujur, tepat janji, berkarya menghasilkan karya, memberi harapan lebih dan memperkuat kepemimpianan.[51]

Ketika ditanya kembali mengenai kendala yang dihadapi oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya, ternyata **DS** menjelaskan

[50] Hasil wawancara dengan *Marketing*, PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Subjek DS, Senin 07-09-2015 Jam 16.00 WIB.

[51] *Ibid,.*

bahwa untuk saat ini tidak ada kendala mengenai penerapan manajemen strategi dalam menghadapi persaingan pasar di kota Palangka Raya. Secara tidak langsung apa yang diungkapkan oleh **DS** ini bahwa penerapan konsep yang ada di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya telah berjalan sesuai tujuan dari konsep penerapan tersebut.

Berdasarkan pemaparan di atas bahwa dengan adanya konsep tersebut, maka dapat diimplementasikan sesuai arahan manajemen yang ada untuk mencapai tujuan dari bank tersebut serta mengutamakan niat ibadah, jujur, tepati janji, berkarya menghasilkan karya, memberi harapan lebih dan memperkuat kepemimpianan.

DS juga mengungkapkan mengenai gaya kepemimpinan di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya. Guna mencapai kinerja yang sesuai dengan tujuan perbankan.

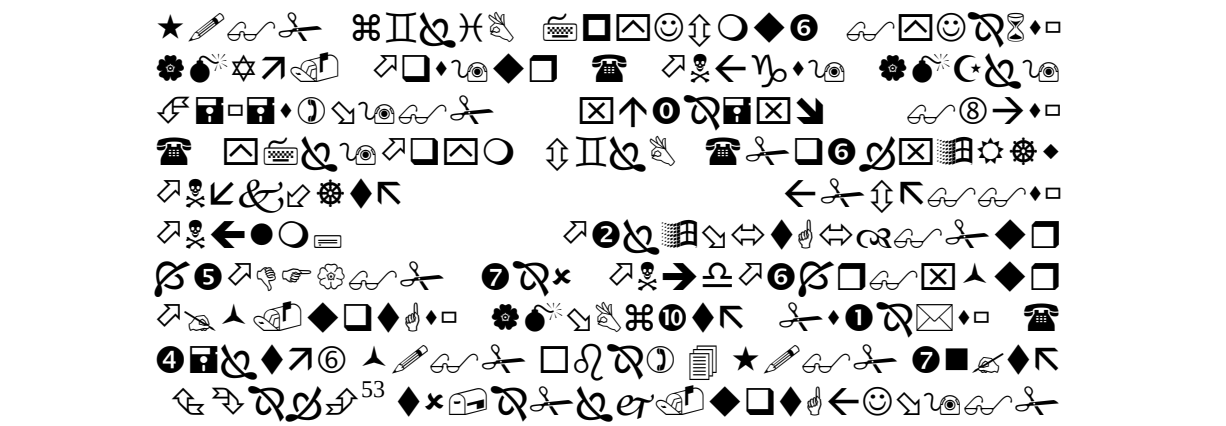
> "gaya yang dimiliki oleh PT. BNI Syariah cabang Palangka Raya gaya kepemimpinan yang demokratis. Gaya kepemimpinan ini memberikan tanggungjawab dan wewenang kepada semua pihak, sehingga ikut terlibat aktif dalam organisasi, anggota diberi kesempatan untuk memberikan usul serta sasaran dan kritik demi kemajuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini memandang bawahan sebagai bagian dari keseluruhan organisasinya, sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia. Pemimpin mempunyai tanggungjawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol, mengevaluasi serta mengkoordinasi".[52]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dilihat bahwa gaya yang di miliki oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya meruapakan

[52] Hasil wawancara dengan *Marketing*, PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Subjek DS, Senin 07-09-2015 Jam 16.00 WIB.

gaya kepemimpinan yang dapat membawa bawahannya untuk saling bekerja sama. Selain itu, gaya kepemimpianan yang demokratis ini juga memberikan tanggungjawab dan wewenang kepada semua pihak, jadi tidak hanya atasan yang mempunyai tanggungjawab dan wewenang tetapi bawahan juga diberikan tanggungjawab dan wewenang walaupun ada perbedaan terhadap tugas serta wewenang yang telah diberikan kepada pihak yang bersangkutan. Jadi dalam membuat perencanaan bank tidak hanya terpaku pada usulan atasan saja tetapi juga memerlukan usulan ataupun kritik dari bawahan sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman.

Sebagaimana yang telah diterangkan pada Firman Allah.



Artinya:"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya."[54]

[53] QS. Ali Imran ayat 159.

[54] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan,* h. 71.

Setiap perencanaan yang telah disusun tidak dapat dipungkiri dengan adanya risiko yang akan datang menghampiri dari perencanaan tersebut. Terkadang akan timbul kekecewaan dari para bawahan yang berpartisipasi dalam penerapan strategi karena tidak tercapainya tujuan dan harapan mereka. Seperti yang di ungkapkan oleh agustinus Sri Wahyuni dalam bukunya *Manejemen strategi pengantar proses berpikir strategik* bahwa keterlibatan para menejer dalam proses perencanaan manajemen strategi akan menimbulkan beberapa risiko yang perlu di perhitungkan sebelum melakukan proses dari manajemen strategi, yaitu;

1) Waktu yang digunakan para manejer dalam proses manajemen strategi mungkin mempunyai pengaruh negatif pada tanggung jawab operasional.
2) Apabila para pembuat strategi tidak dilibatkan secara langsung dalam penerapannya maka mereka dapat mengelak tanggung jawab pribadi untuk keputusan-keputusan yang diambil dalam proses perencanaan.
3) Akan timbul kekecewaan dari para bawahan yang berpartisipasi dalam penerapan strategi karena tidak tercapainya tujuan dan harapan mereka.[55]

[55] Agustinus Sri Wahyuni, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik,* h. 46.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menjalan manajemen strategi harus dengan perencanaan yang matang, serta diikuti dengan organisasi, tindakan serta pengawasan. Selain itu, harus diikuti dengan adanya saran beserta kritik dari bawahan untuk kelancaran mengenai penerapan konsep manajemen strategi yang ada di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya. Dengan adanya keterlibatan pihak bawahan dalam perencanaan manajemen strategi tersebut, maka resiko yang akan dihadapi dapat diminimalisir. Apalagi dengan gaya kepemimpian yang demokratis maka dapat membawa kerjasama yang lebih kuat lagi serta diikuti dengan tugas dan wewenang dari pihak-pihak yang bersangkutan baik itu dari pihak atasan maupun bawahan dalam mencapai tujuan dari sebuah perbankan.

b. Tujuan penerapan Manajemen Strategi PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menghadapi persaingan Pasar

Penerapan suatu rencana, kegiatan serta tindakan baik yang dilakukan oleh individu maupun kelompok tentunya diiringi suatu tujuan dalam pelaksanaannya. Tanpa adanya tujuan dari suatu rencana, kegiatan dan tindakan maka tidak akan terlaksana dengan baik.

Sama halnya dengan manajemen strategi PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menghadapi persaingan pasar di dalamnya memiliki tujuan yang melatarbelakangi penerapan dari

manajemen strategi PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menghadapi persaingan pasar tersebut.

Menurut **SA** mengenai tujuan dari penerapan manajemen strategi di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menghadapi pasar yaitu,

> "tujuan dari penerapan manajemen strategi yang ada di Bank kami yaitu PT. Bank BNI Syariah untuk mempermudah pencapaian target laba yang sebanyak-banyaknya yang diamankan oleh pemilik saham".[56]

Pemaparan di atas menjelaskan bahwa tujuan dari penerapan manajemen strategi yang ada di bank tersebut untuk mencapai taget laba yang telah di tetapkan oleh perbankan tersebut. Oleh karena itu maka manajemen strategi tersebut haruslah di rencanakan secara baik sehingga dalam penerapan di lapangan pun dapat berjalan bagaimana mestinya.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya manajemen strategi yang dimiliki oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya maka dapat membantu bank dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh bank tersebut. Pada intinya, target yang di dapat perbulan haruslah semakin meningkat karena dari target laba yang telah ditentukan itulah dapat dijadikan patokan. Sehingga dapat menjawab mengenai pendapatan yang telah ditargetkan oleh bank tersebut.

---

[56] Hasil Wawancara dengan Marketing, PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Subjek SA, Rabu 09-09-2015 Jam 16.00 WIB.

Kesimpulan di atas juga dipertegas berdasarkan hadits yang diriwayatkan oleh Iman Thabrani yang artinya, Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan tepat, terarah dan tuntas. Jika pekerjaan dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik, proses jua dilakukan secara terarah dan teratur.

Dengan adanya konsep manajemen strategi yang di miliki dapat di jadikan sebagai acuan dalam menjalan visi dan misi yang di miliki oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dan diimplementasikan dalam budaya kerja yaitu amanah, jama'ah dan hasanah. Sebagaimana yang telah ada dalam unsur-unsur penerapan yaitu:

a. Adanya program yang dilaksanakan.
b. Adanya kelompok target, yaitu masyarakat yang menjadi sasaran dan diharapkan akan menerima manfaat dari program tersebut.
c. Adanya pelaksanaan, baik organisasi atau perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, pelaksanaan maupun pengawasan dari proses penerapan tersebut.[57]

Di tanyakan kembali masalah target laba yang akan dicapai oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya. Untuk mendapatkan target laba, pangsa pasar yang seperti apa yang telah dijadikan sasaran untuk mendapatkan target laba tersebut.

Menurut SA dalam wawancara, yaitu:

[57] Http://www.uny.ac.id (Diunduh Senin, 11-05-2015 Jam 19.00 WIB).

> "untuk mendapatkan target laba tersebut, karena PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya adalah cabang reguler yang tidak ada mikro di dalamnya, maka pasar yang kami bidik adalah kalangan menengah ke atas untuk pembiayaan dan dana untuk semua lapisan masyarakat".

Ketika ditanya kembali mengenai pelayanan yang ada di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya, **SA** mengungkapkan;

> "Menurut SA mengenai pelayanan yang di berikan kepada nasabah baik itu pembiayaan ataupun pendanaan tidak ada bedanya karena PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya sebenranya memperlakukan semua nasabahnya sama rata dalam arti selalu memberikan pelayanan yang terbaik".[58]

MA sebagai **CS** menambahkan penjelasan dari **SA** mengenai pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Kelebihan PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya adanya *Greet* Hasanah. *Greet* Hasanah terdiri 5 Poin yaitu *Greet*, *Relationship*, *Empaty*, *Attention* dan *Trust*. *Greet* (Menyapa) mulai dari awal menyapa nasabah melakukan sapa dan salam. *Relationship* (Hubungan) ini hal yang paling penting dalam pelayanan baik itu nasabah baru maupun nasabah lama. *Empaty,* apabila nasabah mendapatkan hal-hal yang tidak nyaman dalam pelayanan yang telah diberikan bank. *Attention* (Perhatian) kepada nasabah. *Trust* (Kepercayaan) selalu memberikan kepercayaan kepada nasabah dalam menggunakan produk-produk di PT. Bank BNI Syari'ah cabang Palangka Raya. Sedangkan untuk Fasilitas yang diberikan kepada nasabah tergantung produk yang dipilih oleh nasabah. Semakin besar

[58] Hasil Wawancara dengan *Marketing*, PT. Bank BNI Syari'ah Cabang Palangka Raya, Subjek SA, Rabu 09-09-2015 Jam 16.00 WIB.

produk yang dipilih nasabah maka semakin besar juga fasilitas yang diberikan oleh pihak bank.[59]

Selain itu, PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dan PT. Bank BNI juga bekerja sama. Pelayanan yang dimiliki oleh PT. Bank BNI juga dimiliki oleh oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya contohnya seperti ATM dan setor tunai. Apabila calon nasabah ingin membuka rekening dan nasabah PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya ingin melakukan penarikan atau menabung bisa saja dengan PT. Bank BNI karena PT. Bank BNI Syariah dan PT. Bank BNI sudah bekerja sama. Dengan kerjasama tersebut mempermudah nasabah dalam bertransaksi.[60]

Pemaparan di atas menjelaskan bahwa target laba yang menjadi sasaran PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya yaitu untuk kalangan menengah ke atas saja berhubung PT. Bank BNI Syariah ini cabang yang reguler jadi tidak ada mikro di dalam sasaran tersebut itu hanya untuk pembiayaan saja sedangkan untuk dana semua lapisan masyarakat. Di dalam pelayanan pun juga tidak dibedakan baik itu nasabah pembiayaan ataupun pendanaan karena di perlakukan sama rata. Pelayanan yang diberikan PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya yaitu dengan adanya *Greet* Hasanah.

---

[59] Hasil Wawancara dengan *Costumer Service*, PT. Bank BNI Syari'ah Cabang Palangka Raya, Subjek MA, Senin 12-10-2015 Jam 16.00 WIB.

[60] Hasil Wawancara dengan *Marketing*, PT. Bank BNI Syari'ah Cabang Palangka Raya, Subjek SA, Rabu 09-09-2015 Jam 16.00 WIB.

Kesimpulan yang didapat oleh peneliti mengenai target laba PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya, ternyata yang dijadikan sasaran dalam meningkatkan target laba yaitu untuk kalangan menengah ke atas. itu berlaku hanya untuk pembiayaan bukan untuk pendanaan, karena untuk pendanaan itu semua lapisan masyarakat dapat menjadi nasabah di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya. Walaupun ada perbedaan antara pembiayaan dengan pendanaan ternyata bank tersebut di dalam pelayanan tidak membedakan karena pelayanan yang di berikan oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya di sama ratakan baik itu yang pembiayaan ataupun pendanaan selalu memberikan pelayanan terbaik.

PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menarik nasabahnya atau yang dikenal dengan daya tarik yang di miliki oleh bank tersebut yaitu dengan berbagai macam promo produk yang telah ada di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya misalnya untuk penghimpunan DPK (Dana Pihak Ketiga) ada program pilih Hasanahmu, nasabah yang membuka tabungan dengan jumlah tertentu bisa milih hadiah sesuai limit yang disediakan. Kemudian untuk pembiayaan di PT. Bank BNI Syari'ah cabang Palangka Raya ada kejutan hasanah misalnya berupa *direck gift* (DG) [61]

[61] *Direck gift* (DG) itu souvenir berupa barang elektronik atau voucer belanja yang diberikan untuk nasabah pembiayaan griya, oto, multiguna dengan nilai DG dari Rp. 2.500.000 sampai Rp. 7.500.000 sesuai dengan limit pembiayaan.

d. Kendala dalam penerapan manajemen strategi PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menghadapi persaingan pasar

Kendala merupakan keadaan yang membatasi tercapainya suatu sasaran yang dituju. Ada dua faktor yang mempengaruhi dalam kendala tersebut yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Walaupun **DS** tidak menjelaskan mengenai kendala yang dihadapi tetapi **SA** menjelaskan mengenai kendala dalam penerapan manajenmen strategi tersebut dalam menghadapi persaingan pasar adalah:

> "kendala dari faktor internal terhadap penerapan tersebut yaitu bisa dari Sumber Daya Manusia, penguasaan produk petugas yang kurang, kuranganya motivasi diri, kurangnya pengawasan atasan serta kebijakan yang kurang tepat".[62]

Pemaparan di atas dapat dipahami bahwa yang menjadi kendala menurut **SA** dari faktor internal dalam penerapan manajemen strategi PT. Bank BNI Syari'ah cabang Palangka Raya diantaranya Sumber Daya Manusia (SDM) yang di miliki oleh bank, misalnya saja seperti nasabah yang telah *risegn*. Sehingga berdampak bagi bank dalam hal melakukan kegitan yang ada di bank tersebut. penguasaan produk petugas yang kurang, terkadang pegawai baru yang masih *tranning* mengalami kendala dalam menyampaikan atau memberikan penjelasan kepada calon nasabah atau nasabahnya terhadap produk. kuranganya motivasi diri, contohnya saja seperti iman yang kadang naik kadang

[62] Hasil Wawancara dengan *Marketing*, PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Subjek SA, Rabu 09-09-2015 Jam 16.00 WIB.

turun. Jika motivasi hilang, pasti akan menghambat bisnis bank. kuranganya pengawasan atasan menjadikan salah satu kendala, dimana bawahan cenderung bekerja tanpa arah yang jelas. Dan yang terakhir kebijakan yang kurang tepat, terkadang kebijakan yang telah diatur oleh pusat tidak selalu menjanjikan dengan keadaan. Jadi faktor internal ini sangat berpengaruh pada kinerja bank tersebut.[63]

Adapun kendala dari faktor eksternal yang diungkapkan oleh **SA** yaitu,

> "kendala dari faktor eksternal terhadap penerapan tersebut yaitu, daya beli masyarakat yang kurang, adanya keraguan akan nilai manfaat yang diperoleh, telah tertanam pikiran berbank itu menyulitkan".

Pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kendala yang dihadapi oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya tidak hanya dari internal saja tetapi dari faktor eksternal juga sangat mempengaruhi pendapatan dari bank tersebut. Kendala Eksternal yaitu daya beli masyarakat kurang. Adanya keraguan akan nilai manfaat yang diperoleh. Maksudnya masih banyak masyarakat yang belum tahu manfaat dari bank, sehingga mereka lebih cenderung bertransaksi dengan cara tradisional. Kendala ekterternal yang terakhir yaitu telah tertanam pikiran berbank itu menyulitkan. Maksudnya, masih banyak

[63] *Ibid,.*

masyarakat beranggapan kalau melakukan urusan dengan bank itu sulit, sehingga misalkan untuk pinjaman mereka lebih suka ke rentenir[64].

Penjelasan dari kendala yang dihadapi oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menerapkan manajemen strategi dalam menghadapi persaingan pasar tenyata ada 2 faktor yang mempengaruhinya yaitu dari faktor internal dan faktor eksternal. Di mana faktor internal ini berhubungan langsung dengan keadaan perusahaan tersebut seperti Sumber Daya Manusianya, penguasaan produk petugas yang kurang, kuranganya motivasi diri, kurangnya pengawasan atasan serta kebijakan yang kurang tepat. Untuk mencapai sasaran yang maksimal maka diperlukan kerja sama yang sangat menunjang kelangsungan mengenai perbankan tersebut. Tetapi apabila Sumber Daya Manusia yang dimiliki tidak memadai dalam menghadapi persaingan pasar walaupun kebijakan yang ada telah mendukung, itu tidak akan bisa berjalan bagaimana mestinya. Jadi untuk menunjang semua itu baik SDMnya ataupun kebijakan yang ada maka harus saling di kaitkan. Sehingga apabila SDMnya memadai maka kebijakannyapun akan bisa mengikuti karena kebijakan yang kurang tepat bisa di sama ratakan. Contohnya saja seperti *Payment Point*[65] yang berada didekat

[64] Rentenir yaitu orang yang mencari keuntungan dengan cara meminjamkan uang dengan bunga besar.

[65] *Payment Point* adalah pembayaran dari masyarakat yang ditujukan untuk keuntungan pihak tertentu, biasanya giro milik suatu perusahaan yang pembayarannya dilakukan melalui bank. *Payment Point* adalah salah satu jasa perbankan untuk melayani masyarakat yang akan melakukan pembayaran-pembayaran yang relatif rutin dan nilainya relatif kecil seperti pembayaran rekening listrik, air, telepon, dan pembayaran kartu prabayar. *Payment Point* juga disebut dengan rekening titipan dan diartikan sebagai rekening bersyarat. Sifatnya tidak mengikat bank untuk melakukan kewajiban kepada individu atau lembaga tertentu yang memberi amanat.

kampus IAIN Palangka Raya sempat terhenti karena SDM yang terbatas.[66]

Selain faktor internal, ternyata faktor eksternal juga sangat mempengaruhi pendapat dari bank tersebut. Misalnya seperti daya beli masyarakat yang kurang, itu sangat berpengaruh pada hasil kinerja bank tersebut. Kedua faktor tersebut sangatlah berkaitan, jadi apabila pada faktor eksternal mendapatkan hasil yang kurang memuaskan maka pihak bank harus mengoreksi kembali pada faktor internalnya. Apabila daya beli masyarakat kurang (eksternal) mungkin akibat penguasaan produk petugas yang kurang (internal). Bank yang cepat berkembang di masyarakat adalah bank yang selalu ingin membantu masyarkat dalam hal pendanaan ataupun pembiayaan. Bank memberikan pengetahuan atau informasi kepada masyarakat mengenai produk yang akan di tawarkan serta pelayanan yang ada. Sehingga dengan adanya pengetahuan atau informasi maka calon nasabah tidak akan mempunyai pikiran lagi bahwa bank itu menyulitkan tetapi malah memberikan kemudahan bagi calon nasabah, dari situlah daya beli masyarakat juga mempengaruhinya.

Ditanyakan juga mengenai produk yang menjadi unggulan PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya.

> "produk yang menjadi unggulan PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya ada 3 yaitu: untuk produk tabungan dengan akad *wadi>'ah* adalah tabungan iB Hasanah yang memperoleh Top

[66] Hasil Wawancara dengan *Marketing* PT. Bank BNI Syari'ah Cabang Palangka Raya, Subjek SA, Rabu 09-09-2015 Jam 16.00 WIB.

> Brand Award Tahun 2015, untuk produk tabungan akad *mud}hara>bah* adalah tabungan iB Hasanah yang memberikan fasilitas *excecutive lounge* di bandara hanya dengan setoran awal Rp. 5.000.000;, dan untuk produk pembiayaan adalah Griya iB Hasanah".[67]

Dari produk yang telah dipaparkan di atas apa yang menjadi pembeda dengan bank syariah lainnya sehingga produk-produk di atas menjadi produk unggulan yang di miliki PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya. Menurut **SA** mengenai pembeda dengan produk di bank lain yaitu:

> "pembeda produk kami dengan produk bank syariah lainnya yaitu, pada produk tabungan iB Hasanah dengan akad *wadi>'ah* (titipan) dengan bebas biaya administrasi bulanan dan tanpa bagi hasil. Sehingga uang yang di tabung nasabah tidak berkurang dan tidak bertambah".[68]

Pemaparan di atas menjelaskan bahwa kendala yang di hadapi tidak hanya pada internal saja tetapi juga pada eksternal mengenai tujuan yang akan dicapai. Contohnya saja mengenai keunggulan produk yang dimiliki oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya.

Kesimpulan yang didapat dari pemaparan tersebut yaitu mengenai kendala yang mengakibatkan penerapan dari manajemen strategi PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menghadapi persaingan pasar yaitu kendala yang tidak hanya berasal dari internal saja tetapi juga pada eksternal mengenai produk yang dimiliki oleh bank syariah lainnya. Setiap perbankan pasti memiliki produk-produk

---

[67] Hasil Wawancara dengan *Marketing*, PT. Bank BNI Syari'ah Cabang Palangka Raya, Subjek DS, Senin 07-09-2015 Jam 16.00 WIB.

[68] Hasil Wawancara dengan *Marketing*, PT. Bank BNI Syari'ah Cabang Palangka Raya, Subjek DS, Senin 07-09-2015 Jam 16.00 WIB.

unggulan yang dimiliki begitu juga dengan produk yang dimiliki oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya. Tenyata PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya mampu bersaing dengan bank syariah lainnya yang ada di Palangka Raya dilihat dari produk tabungan iB yang mendapatkan Top *Brand Award* Tahun 2015. Penghargaan ini sudah 5 kali diterima oleh PT. Bank BNI Syariah secara berturut-turut.

Dalam melakukan analisis eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua *Opportunity* (peluang) yang berkembang dan menjadi tren pada saat itu serta *Threat* (ancaman) dari para pesaing dan calon pesaing. Sedangkan analisis internal lebih memfokuskan pada identifikasi *Strength* (kekuatan) dan *Weekness* (kelemahan) dari perusahaan. Dengan kedua analisis tersebut maka perusahaan dikenal dengan melakukan analisis SWOT[69].

Opportunity (peluang) yang dimilki oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya yaitu, (1) produk-produk yang ditawarkan selalu bertambah. (2) pembiayaan hanya dikhususkan untuk kalangan menengah keatas.

Threat (ancaman) yang dihadapi oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya yaitu, jumlah pesaing yang selalu bertambah.

Strength (kekuatan) yang dimiliki oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya yaitu (1) adanya layanan setor tunai yang terletak di Jl. Imam Bonjol yang beroperasi 24 jam setiap hari. (2) Di

[69] Agustinus Sri Wahyuni, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik,* h. 67.

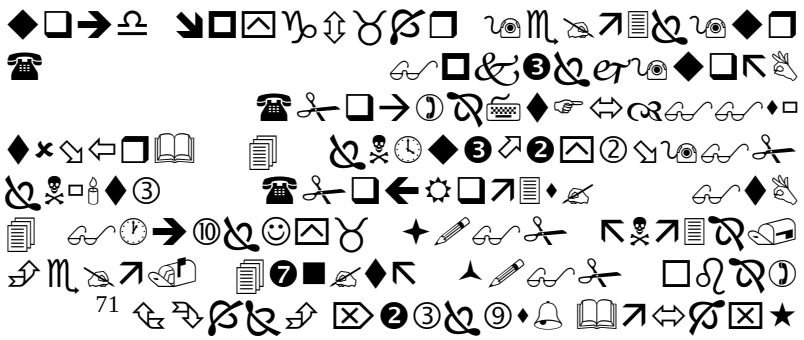
setiap PT. Bank BNI konvensional yang ada di kota Palangka Raya nasabah juga dapat membuka rekening, mengambil uang ataupun melakukan penarikan sehingga tidak perlu pergi ke bank PT. Bank BNI Syariah yang terletak di Jl. Ahmad Yani.

Weekness (kelemahan) PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya yaitu, (1) belum ada layanan mobil gerak seperti yang dimiliki bank lainnya. (2) terbatasnya SDM yang dimiliki PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya.

PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya dalam menyikapi persaingan bisnis yaitu dengan melakukan pendekatan dan pelayanan yang terbaik untuk nasabahnya. Menurut PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya persaingan sehat itu persaingan yang sesuai dengan syari'ah seperti yang di jelaskan dalam buku Yusanto dan M. K Widjajakusuma dalam buku *Menggagas Bisnis Islami* mengungkapkan Seorang muslim akan memandang berbinis sebagai pelaksanaan perintah Allah untuk bertebaran dimuka bumi dalam mencari karunia-Nya. Karena itu, tidak terpikir olehnya untuk menghalalkan segala cara untuk sekedar "memenangkan" persaingan. Baginya yang disebut persaingan adalah berebut menjadi terbaik. Terbaik dihadapan Allah yang dicapai dengan cara sekuat tenaga untuk setia menaati setiap aturan-nya dalam berbinis, sedangkan terbaik dihadapan manusia

dengan menjalankan bisnis dengan produk yang bermutu, harga bersaing, dan dengan pelayanan total.[70]

Dalam persaingan bank tidak boleh menjelek-jelekan bank pesaing lainnya baik itu bank konvensional ataupun bank syariah. Bersaing dalam produk ataupun pelayanan itu sah-sah saja asalkan selalu berpatokan pada persaingan positif (*Fastabiqul Khairat*). Hal ini diterangkan pada firman Allah.s



[71]

Artinya:"Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sungguh, Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu".[72]

e. Solusi atas kendala dari Penerapan Manajemen Strategi PT. Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya dalam Menghadapi Persaingan Pasar

Untuk melakukan perbaikan atas beberapa kendala di atas maka harus ada penyelesaian atas kendala-kendala tersebut baik itu untuk kendala internal maupun kendala eksternalnya. **SA** menjelaskan untuk

[70] Yusanto dan M. K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, h. 93.
[71]QS. Al- Baqarah ayat 148.
[72] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya,* , h. 28.

mengatasi kendala sumber daya manusia (SDM), penguasaan produk petugas yang kurang, serta kurangnya motivasi diri bahwa:

> "pengembangan dan peningkatan kompetensi SDM untuk memenuhi kebutuhan kuantitas ataupun kualitas dalam rangka pengembangan bisnis".

Sedangkan untuk untuk kebijakan yang belum tepat solusinya yaitu,

> "Kebijakan yang belum tepat tersebut dapat diperbaiki kembali secara matang dan melihat kondisi yang telah dihadapi baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang".[73]

Dapat dipahami bahwa solusi yang diberikan adalah dengan melakukukan pengembangan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan sumber daya manusianya yang biasanya berisikan tentang pengetahuan terhadap produk, prosedur serta fitur-fiturnya. Diadakan juga pelatihan kemampuan untuk bernegoisasi dengan nasabah sesuai batasan yang telah diberikan nasabah untuk memenuhi kebutuhan kuantitas dan kualitas dalam rangka pengembangan bisnis. Selain itu dari kebijakannya pun juga harus diperbaiki karena melihat dari SDM yang tersedia walaupun kebijakan yang kurang tepat bisa disama ratakan.[74]

Kesimpulan yang didapat mengenai solusi yang ada yaitu, solusi mengenai sumber daya manusia (SDM) serta kebijakan yang kurang tepat. Solusi dari kendala yang di hadapi oleh PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya yaitu memberikan pendekatan melalui 2 cara

---

[73]Hasil Wawancara dengan *Marketing* PT. Bank BNI Syari'ah Cabang Palangka Raya, Subjek SA, Rabu 09-09-2015 Jam 16.00 WIB.

[74] Hasil Wawancara dengan *Marketing*, PT. Bank BNI Syari'ah Cabang Palangka Raya, Subjek SA, Rabu 09-09-2015 Jam 16.00 WIB.

yaitu dengan pengembangan dan peningkatan kompetensi terhadap SDM dalam rangka meningkatkan bisnisnya. Selain ssitu bank juga selalu meningkatkan kualitas ataupun kuantitas baik itu dari produk-produk termasuk fitur, pelayanan dan kemudahan lainnya. Menurut penulis cara yang di tempuh juga bisa melalui perektrutan pegawai baru apabila SDM yang ada di bank tersebut tidak memadai, karena dengan adanya perekrutan tersebut maka dapat membantu kelancaran bank dalam menjalankan bisnisnya. Perekrutan tersebut bisa di umumkan melalui sosmed (Sosial Media berupa Facebook, twitter, dll) tentunya perektrutan tersebut melawati beberapa tahap yang telah ditentukan oleh bank tersebut. Untuk kebijakan yang belum tepat maka dapat dilihat kembali dari kebijakan tersebut,kebijakan yang belum tepat pasti ada yang menjadi kendala sehingga tidak berjalan sebagaimana mestinya yang telah diharapkan oleh bank. Oleh karena itu kebijakan tersebut bisa dilihat kembali dan direncakan secara matang agar memberi kemudahan dalam menjalankannya.

Solusi dari kendala eksternalnya, yaitu dengan cara melakukan pendekatan kepada nasabah agar daya beli masyarakat semakin meningkat. Selain itu juga dilakukan sosialisasi dengan pemberian pengetahuan dan informasi mengenai produk ataupun layanan yang ada di PT. Bank BNI Syariah cabang Palangka Raya agar tidak ada lagi keraguan akan nilai manfaaat yang akan diperoleh nasabah.