

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Sejarah BSI (Bank Syariah Indonesia)

Potensi pada industri keuangan syariah bagi Indonesia di masa depan bisa dinilai cukup menjanjikan, karena Indonesia memiliki penduduk mayoritas muslim yang terbesar di dunia. Hal ini dapat terjadi apabila antara pemegang kebijakan dan adanya kesadaran masyarakat saling bersinergi terhadap transaksi halal yang berbasis syariah dalam prinsip ekonomi. Produk dan layanan syariah di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir telah diamati mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Dengan adanya peningkatan perekonomian syariah Indonesia, pemerintah memutuskan untuk melakukan penggabungan 3 (tiga) bank syariah anak BUMN yang terdiri dari PT BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri Tbk, dan PT BNI Syariah Tbk yang menjadi entitas baru bernama Bank Syariah Indonesia atau BSI.¹

Sebagai negara dengan mayoritas penduduknya muslim, Indonesia berpeluang memiliki bank syariah yang unggul, kuat, dan bersaing, karena peranan adanya bank syariah sebagai salah satu bentuk upaya dari pemerintah dalam memperkuat industri keuangan syariah di Indonesia.² Selain itu, tujuan dari merger BSI yaitu untuk menjadikan bank syariah lebih besar sehingga dapat masuk ke pasar global dan menjadi katalis pertumbuhan ekonomi syariah di Indonesia. Melalui merger BSI ini, perbankan syariah Indonesia diharapkan dapat terus berkembang dan menjadi energi baru untuk ekonomi nasional serta menjadi bank yang setara dengan bank BUMN lainnya sehingga bermanfaat dari sisi kebijakan dan transformasi bank.

2. Profil BSI (Bank Syariah Indonesia)

Bank Syariah Indonesia (IDX: BRIS; di singkat BSI) adalah lembaga perbankan syariah. Bank ini berdiri pada 1 Februari 2021 pukul 13.00 WIB. Pada 1 Februari 2021, bank ini merupakan hasil merger anak perusahaan BUMN bidang

¹ “Informasi Lengkap Tentang Bank Syariah Indonesia”, www.bankbsi.co.id, diakses pada tanggal 20 Desember 2021 pukul 01.23 WIB. <https://www.bankbsi.co.id/company-information/tentang-kami>

² Ahmad Sani Ahluhsain, “Bank Syariah Indonesia: Tantangan Dan Strategi Dalam Mendorong Perekonomian Nasional”, *Jurnal Info Singkat* 8, no.3 (2021): 1.

perbankan di antaranya Bank Rakyat Indonesia Syariah, Bank Syariah Mandiri dan BNI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia.

Pada tanggal 27 Januari 2021 OJK (Otoritas Jasa Keuangan) memberikan izin kepada BSI dengan Nomor: SR-3/PB.1/2021 yang berkaitan dengan izin penggabungan antara PT Bank Syariah Mandiri Tbk dan PT BNI Syariah Tbk ke dalam PT BRI Syariah Tbk dan juga pemberian izin untuk perubahan nama atas izin usaha dari PT BRI Syariah menjadi izin usaha atas nama PT BSI Tbk sebagai bank hasil dari penggabungan.³ Lokasi BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 (*Ex-BNIS*) Jl. Jendral Ahmad Yani No.23, Krajan, Panjuran, Kec. Kota Kudus, Kabupaten Kudus, Jawa Tengah 59317.

3. Visi, Misi, dan Tujuan BSI (Bank Syariah Indonesia)

a. Visi

Bank Syariah Indonesia memiliki visi untuk menjadi salah satu dari sepuluh Bank Syariah terbesar berdasarkan dengan kapitalisasi pasar secara global dalam waktu lima tahun kedepan.

b. Misi

- Mewujudkan nilai tambah bagi investor
- Menyediakan solusi keuangan syariah yang amanah dan modern
- Memberikan kontribusi positif
- Memberikan pertumbuhan nilai positif
- Menyediakan produk & layanan
- Meningkatkan produk & layanan
- Mengutamakan penghimpunan dana murah
- Mengembangkan talenta & wahana berkarya untuk berprestasi sebagai perwujudan ibadah

c. Tujuan

Tujuan dari merger BSI yaitu untuk menjadikan bank syariah lebih besar sehingga dapat masuk ke pasar global dan menjadi katalis pertumbuhan ekonomi syariah di Indonesia. Selain itu, dengan merger bank syariah ini dapat menjadi lebih efisien dalam penggalangan dana, pembelanjaan, dan operasional.

³ “Informasi Lengkap Tentang Bank Syariah Indonesia”, www.bankbsi.co.id, diakses pada tanggal 20 Desember 2021 pukul 01.23 WIB. <https://www.bankbsi.co.id/company-information/tentang-kami>

4. Produk dan Layanan BSI (Bank Syariah Indonesia)

a. Simpanan

Tabel 4.1

Daftar Produk Pendanaan BSI

BSI Tabungan Valas	BSI Tabungan Easy Wadiah	BSI Tabungan Rencana
BSI Tabungan Easy Mudharabah	BSI Tabungan Haji Indonesia	BSI Deposito Valas
BSI Tabungan Pendidikan	BSI Tabungan Mahasiswa	BSI Deposito Rupiah
BSI Tabungan Bisnis	BSI Tapenas Kolektif	BSI Giro Valas
BSI TabunganKu	BSI Tabungan Payroll	BSI Giro Rupiah
BSI Tabungan Pensiun	BSI Tabungan Simpanan Pelajar	BSI Reksa Dana Syariah
BSI Tabungan Prima	Safe Deposit Box	SBSN Ritel

Sumber: Website BSI www.bankbsi.co.id/

b. Pembiayaan

Tabel 4.2

Daftar Produk Pembiayaan BSI

BSI Griya	BSI Distributor Financing	BSI Mitraguna Berkah
BSI Griya Spesial Milad	BSI KPR Sejahtera	BSI Gadai Emas
BSI Multiguna Hasanah	BSI Cash Collateral	BSI Cicil Emas
BSI OTO	BSI Umrah	Pembiayaan Modal Kerja
BSI Pensiun Berkah	BSI KUR Kecil	Pembiayaan Investasi
Mitraguna Online	BSI KUR Mikro	Multifinance
BSI Mitra Beragun Emas (Non Qardh)	BSI KUR Super Mikro	BSI Mitraguna Berkah

Sumber: Website BSI www.bankbsi.co.id/

c. **Digital Banking**

Tabel 4.3
Daftar Layanan BSI

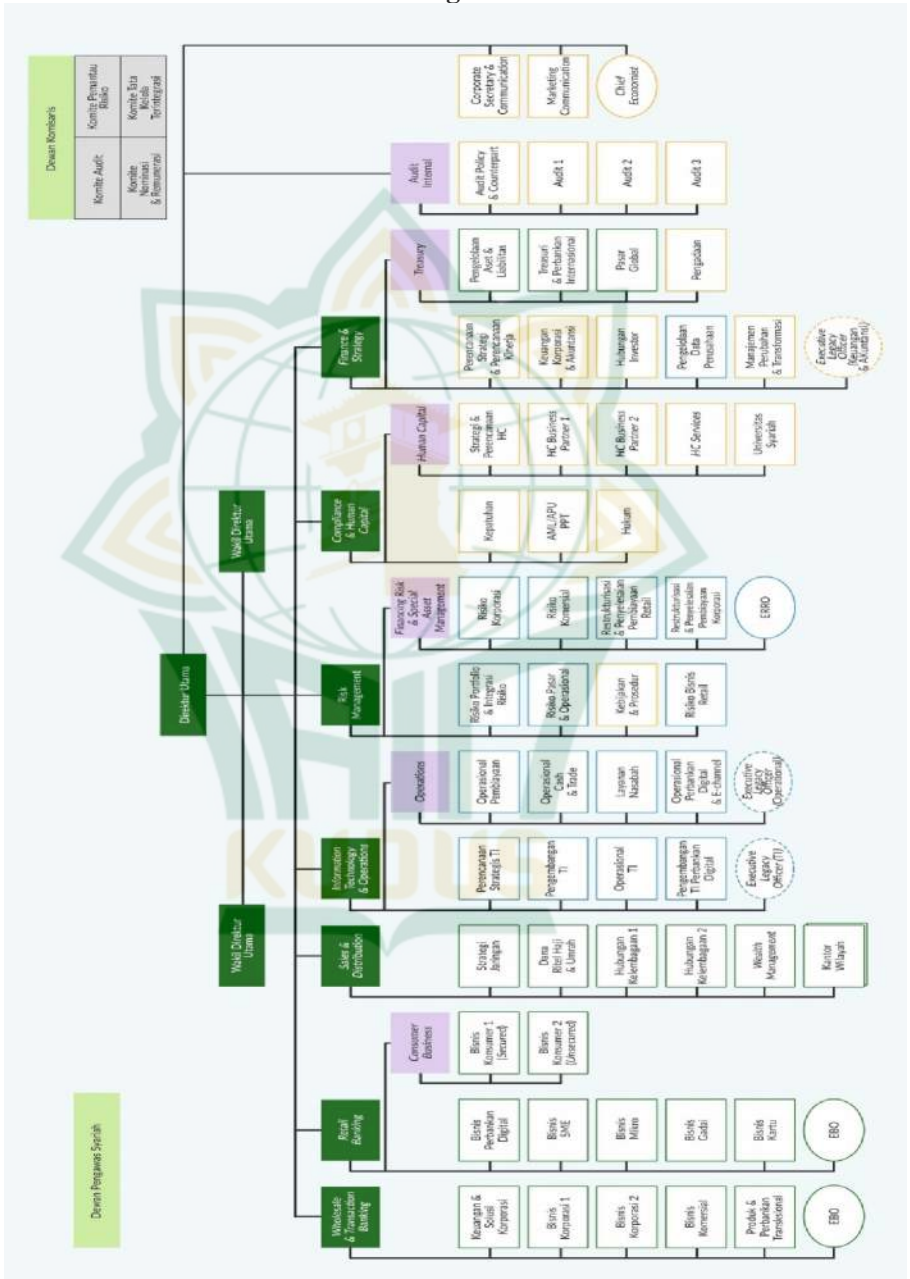
BSI <i>Mobile</i>	E-mas BSI <i>Mobile</i>
BSI ATM CRM	Mitraguna Online
BSI Merchant Business	Deposito <i>Mobile</i>
BSI QRIS	BSI Aisyah
BSI Net	BSI JadiBerkah.id
BSI Debit Card	Solusi Emas
Griya Hasanah Online	BSI Rekening Online

Sumber: Website BSI www.bankbsi.co.id/



5. Struktur Organisasi BSI (Bank Syariah Indonesia)

Gambar 4.1
Struktur Organisasi BSI



Sumber: Website BSI www.bankbsi.co.id/

B. Deskripsi Data Penelitian

1. Strategi Pemasaran BSI KC Kudus Ahmad Yani 2

Strategi sangat penting dibutuhkan bagi sebuah organisasi agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan pada sebuah sistem. Hal itu dilakukan supaya usaha yang dijalankan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Setiap lembaga keuangan syariah pasti mempunyai strategi yang digunakan dalam pemasaran produknya agar produk yang dipasarkan bisa diterima dengan baik oleh masyarakat, sama halnya dengan strategi yang diterapkan oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2,

Berikut ini merupakan strategi pemasaran BSI KC Kudus Ahmad Yani 2:

a. Strategi Produk

Produk merupakan salah satu bagian penting pada suatu pemasaran, maka penting adanya strategi produk yang diperlukan dalam memperkenalkan produk pada seluruh masyarakat. Strategi dalam memperkenalkan produk yang diterapkan oleh lembaga keuangan syariah yang dalam hal ini ialah BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 berdasarkan pada hasil wawancara dengan Luna selaku staff bagian pemasaran BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 yaitu mengatakan sebagai berikut:

“Dalam memasarkan produk kita menerapkan *segmenting, targeting, positioning*. Jadi misalnya seperti pembiayaan KPR kita menentukan dahulu segmen yang akan dituju kemudian melakukan pendekatan untuk menawarkan produk kita. Penawaran dilakukan kepada calon nasabah dengan produk kami yang dapat memberi manfaat dan kemudahan untuk mereka. Kami juga memberikan pelayanan yang terbaik bagi para nasabah kami, dan dipastikan produk yang kami tawarkan halal.”⁴

Sedangkan, mengenai produk-produk yang ditawarkan oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 antara lain berdasarkan penyampaian Luna selaku staff pemasaran ialah sebagai berikut:

“Untuk produk kita banyak ya mbak, ada produk pembiayaan ada juga produk pendanaan. Untuk produk pembiayaan di cabang sendiri itu ada produk

⁴ Luna Lady Larasati, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 1, Transkrip.

pembiayaan konsumtif dan produk pembiayaan produktif. Beberapa diantaranya yang sering diminati antara lain produk pembiayaan konsumtif ada pembiayaan KPR, pembiayaan otto, pembiayaan emas. Untuk produk pembiayaan produktif itu ada pembiayaan untuk perusahaan-perusahaan atau pengusaha-pengusaha. Untuk produk pendanaan berupa simpanan ada produk tabungan dan juga ada deposito. Sebagai contoh strategi produk misalkan kita ingin memasarkan produk pendanaan *pay roll* (gaji), itu kita datang ke perusahaan yang sekiranya banyak jumlah karyawannya, udah *bankable* yang penggajianya udah melalui bank.”⁵

b. Strategi Harga

Harga termasuk suatu hal yang dipertimbangkan bagi masyarakat dalam memutuskan untuk menggunakan produk dari suatu lembaga keuangan. Hal tersebut dijadikan sebagai perhatian khusus bagi BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 dalam menetapkan strategi harga untuk memperoleh respon yang positif dari nasabah. Penerapan strategi harga oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 berdasarkan wawancara dengan Salafuddin selaku staff pemasaran ialah sebagai berikut:

“Berkaitan dengan harga, misalnya bagi hasil dari simpanan, kita menyesuaikan tergantung pada produknya apa dan juga menyesuaikan dengan pendapatan kita bagaimana. Kalau mengenai *pricing* pembiayaan, *pricing* kita bersifat *flat* kalau syariah ya, jadi sudah ditetapkan di awal sejak akad dan berlaku sampai akhir angsuran. Kalau dibandingkan dengan konvensional, kita bedanya di situ ya, karena kalau konvensional itu ada suku bunga yang naik turun sifatnya fleksibel jadi bisa berubah setiap saat karena pengaruh faktor tertentu. Tapi kalau kita syariah itu *pricing* nya bersifat flat yang besarnya harga sudah ditetapkan di awal akad dan tidak akan berubah.”⁶

⁵ Luna Lady Larasati, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 1, Transkrip.

⁶ Muhammad Salafuddin, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 2, Transkrip.

Pernyataan lain juga disampaikan oleh Krisna selaku staff pemasaran terkait strategi harga pada BSI KC Kudus Ahmad Yani 2, sebagai berikut:

“Mengenai *pricing*, kalau di pembiayaan itu kan ada yang namanya margin karna kalo di syariah tidak ada bunga, margin itu keuntungan yang diambil bank. Kalau di bank konvensional pakainya bunga itu dia bisa *floating* (naik) mengikuti suku bunga pasar BI setiap bunga jadi disesuaikan dengan masing-masing bank. Kalau di BSI karena kita syariah kita pakainya margin atau keuntungan. Margin itu berapa? Misalkan di sini contohnya KPR sekitar 9% itu efektif. Keunggulan margin di BSI itu angsurannya *flat* karena kita pakai margin, jadi mulai dari angsuran pertama sampai angsuran terakhir pembiayaan itu tetap jumlahnya, jadi margin itu disebut kita jual tarif atau jual *price*. Penetapan *price* berbeda-beda tergantung produknya dengan tetap pada standart.”⁷

c. Strategi Tempat

Strategi tempat dikatakan sebagai hasil dari analisis suatu tempat yang digunakan sebagai beroperasinya usaha suatu lembaga atau organisasi. Berdasarkan tempat BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 yang berlokasi di Jl. Jenderal Ahmad Yani No.23, Krajan, Panjunan, Kecamatan Kota, letak lokasinya sangat strategis. Pemaparan oleh Salafuddin selaku staff pemasaran terkait tempat kantor BSI ini mengatakan sebagai berikut:

“Mengenai lokasi tempat kami sudah strategis ya mbak, karena berada di pusat kota dan mudah dijangkau karena terletak di pinggir jalan, sehingga memudahkan akses nasabah. Selain itu, tempat usaha kami selalu kami perhatikan untuk kenyamanan dan kebersihannya yang selalu terjaga agar selalu terlihat sehat dan nyaman bagi nasabah.”⁸

⁷ Bagus Krisna Mukti, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 3, Transkrip.

⁸ Muhammad Salafuddin, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 2, Transkrip.

Berdasarkan pada beberapa tanggapan yang telah dipaparkan, diperoleh kepuasan dari nasabah BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 bahwa letak tempat kantor BSI terbilang strategis karena berada di tengah-tengah lingkungan masyarakat.⁹ Hal tersebut memberikan kenyamanan dan kepercayaan bagi nasabah terhadap BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 karena memudahkan akses untuk bertransaksi di BSI KC Kudus Ahmad Yani 2.

d. Strategi Promosi

Promosi dikatakan sebagai salah satu alat pemasaran yang berperan penting pada berlangsungnya sebuah usaha dalam penawaran suatu produk. Dalam pemasaran perlu diterapkan strategi yang sesuai agar suatu lembaga dan produknya dapat dikenal dengan baik oleh masyarakat. Berikut ini merupakan strategi promosi yang diterapkan oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 berdasarkan yang disampaikan oleh Salafuddin selaku staff *marketing* BSI KC Kudus Ahmad Yani 2:

“Untuk alat promosi, kami menggunakan beberapa media seperti *instagram*, *facebook*, *whatsapp*, *twitter*, brosur, spanduk, pamflet, dan yang lainnya. Selain itu, strategi yang kami lakukan ialah mendatangi secara langsung (*door to door*). Untuk *door to door* ini nanti kita dari *marketing* pembiayaan atau pendanaan langsung terjun ke segmen yang telah ditentukan, misalnya instansi atau rumah sakit untuk penawaran produk *funding* biasanya berkaitan dengan produk sistem *payroll*. Apabila dari pihak segmen yang dituju sudah memutuskan *payroll* di kita, kemudian kita tawarkan untuk produk mitraguna yang lain, jadi bisa *pro selling*, karena tidak hanya dapat satu tapi bisa untuk kebutuhan yang lainnya dari nasabah.”¹⁰

Menambahi penuturan dari Salafuddin, tanggapan lain dari Krisna yang juga selaku staff *marketing* juga menyampaikan terkait strategi promosi yang dilakukan oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2, yaitu:

⁹ Hasil observasi oleh penulis di kantor BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 pada 10 Februari 2022.

¹⁰ Muhammad Salafuddin, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 2, Transkrip.

“Untuk strategi promosi kita terkadang ada melakukan seminar di instansi, misalnya pernah di RSI ada acara *meeting management* direksi beserta staffnya, di sana kita diberi waktu untuk masuk di dalam forum dengan misi untuk mempromosikan atau memperkenalkan secara langsung produk-produk kita. Selain itu, ada juga yang namanya *open table*, misalnya ada acara di suatu instansi, itu nanti kita ikut mengadakan *open table*, seperti memberi brosur, memberikan simulasi angsuran. Apabila ada yang berminat langsung kita *follow up* dan biasanya ada *rewardnya* seperti souvenir dari kita. Kalau untuk strategi lain bagi *marketing* itu yang terpenting harus mengerti *product knowledge*, apa yang mau kita pasarkan dan apa yang mau kita jual, bagaimana mekanisme atau skemanya harus benar-benar memahami setiap produknya.¹¹

2. Strategi Keunggulan Kompetitif pada BSI KC Kudus Ahmad Yani 2

Dalam penelitian ini, mengenai strategi keunggulan bersaing, teori yang digunakan peneliti ialah teori oleh Michael Porter yang mempunyai tiga indikator pada strategi keunggulan bersaing, yaitu:

a. Strategi Keunggulan Biaya

Indikator pertama dari strategi keunggulan bersaing ialah terdapat keunggulan biaya. Keunggulan biaya diartikan dengan perusahaan dapat memberikan harga yang lebih rendah dari pesaingnya dan dapat memperoleh keuntungan maksimal, dengan mempunyai biaya produksi yang lebih rendah dibandingkan pesaingnya. Dalam penelitian ini, strategi keunggulan biaya dapat berupa pemberian bagi hasil yang jumlahnya lebih besar dari pesaing untuk nasabah yang memiliki simpanan dan penetapan margin pembiayaan yang lebih rendah dari pesaing untuk nasabah yang melakukan pembiayaan. Berikut ini merupakan penjelasan oleh David selaku staff pemasaran mengenai pemberian bagi hasil pendanaan kepada nasabah BSI KC Kudus Ahmad Yani 2:

¹¹ Bagus Krisna Mukti, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 3, Transkrip.

“Berkaitan dengan bagi hasil dari produk pendanaan, kita menyesuaikan tergantung pada produknya apa dan juga menyesuaikan dengan besarnya pendapatan kita, dan yang menetapkan perhitungan bagi hasil itu dari kantor pusat. Untuk rata-rata besarnya bagi hasil berkisar 3% untuk produk deposito, sedangkan untuk produk tabungan lebih turun lagi sekitar 1%. Kalau untuk perbandingan dengan bank syariah lainnya, kebetulan saat ini BSI memang bank syariah paling besar, kalau dibandingkan dengan bank syariah lain secara rata-rata itu BSI biasanya lebih tinggi karena secara pendapatan dan laba bersih itu masih lebih bagus disini, jadi dapat dikatakan bisa lebih bersaing dengan yang lainnya.”¹²

Selanjutnya, juga penjelasan dari David staff *marketing* mengenai penetapan margin pembiayaan kepada nasabah BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 sebagai berikut:

“Untuk margin pembiayaan juga sama seperti bagi hasil pendanaan, jadi besarnya sudah ditetapkan dari kantor pusat dan disesuaikan dengan jenis produk pembiayaannya. Saat ini, margin BSI untuk pembiayaan sangat bersaing dibandingkan dengan bank syariah lain maupun bank konvensional. Untuk saat ini besaran margin BSI startform nya mulai 1,1%, dan itu sangat kompetitif dibandingkan dengan bank lain, bahkan sekelas bank konvensional pun masih lebih murah BSI, jadi dapat dikatakan bisa lebih bersaing dengan bank yang lainnya.”¹³

Berdasarkan penjelasan di atas, terkait besarnya bagi hasil pendanaan dan margin pembiayaan yang ditetapkan bagi nasabah BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 dapat dikatakan lebih bersaing dibandingkan dengan bank syariah lain maupun bank konvensional.

¹² Aditya David, Wawancara oleh Penulis, 09 Mei, 2022, wawancara 4, Transkrip.

¹³ Aditya David, Wawancara oleh Penulis, 09 Mei, 2022, wawancara 4, Transkrip.

b. Strategi Diferensiasi

Indikator kedua dari strategi keunggulan bersaing ialah diferensiasi. Terdapat beberapa strategi yang diterapkan oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 sebagai pembeda dengan para pesaingnya, antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas pelayanan

Semakin maraknya lembaga keuangan syariah di Indonesia, maka semakin ketat pula persaingan antar lembaga keuangan syariah, sehingga hal tersebut menjadi faktor pendorong bagi BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 untuk memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas bagi para nasabah. Kualitas pelayanan yang maksimal disebut sebagai salah satu hal yang penting dalam strategi pemasaran dengan tujuan dapat terpenuhinya semua kebutuhan dan keinginan para nasabah. Pemberian layanan kepada nasabah harus dapat diterima dengan baik dan melebihi harapan dari nasabah, sehingga apabila pelayanan yang diberikan semakin maksimal maka para nasabah juga akan merasa puas. Dengan adanya kepuasan nasabah maka akan memberikan dampak yang positif bagi BSI KC Kudus Ahmad Yani 2, seperti terciptanya loyalitas dari nasabah dan semakin positif reputasi BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 di lingkungan masyarakat luas.

Berdasarkan penjelasan dari David selaku staff pemasaran mengenai penerapan kualitas pelayanan maksimal oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2, beliau memaparkan bahwa BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 sangat menjunjung tinggi kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Kualitas pelayanan berperan sangat penting sebagai proses dalam pembentukan kepuasan nasabah, yang selain itu berkaitan pula dengan terciptanya keuntungan bagi perusahaan. Semakin maksimal pemberian pelayanan kepada nasabah maka kepuasan yang diperoleh nasabah akan semakin besar.

Pelayanan yang berkualitas diberikan oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 kepada nasabah seperti bersikap lebih ramah dan lebih terbuka dengan nasabah, selalu menunjukkan sopan santun kepada nasabah, selalu menunjukkan sikap ramah tamah dengan memberikan salam pada saat memulai dan menyelesaikan suatu transaksi, dan para pegawai diwajibkan untuk

menggunakan bahasa yang baik dan jelas ketika berinteraksi dengan nasabah agar lebih akrab dan nasabah merasa nyaman. Selain itu, dari BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 juga lebih terbuka kepada nasabah apabila nasabah memiliki keluhan-keluhan terkait produk dan layanan yang diberikan, maka BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 akan menampung hal tersebut dan akan segera melakukan evaluasi dan inovasi yang lebih baik lagi bagi kepuasan dan kenyamanan nasabah.

“Dalam melayani nasabah harus memberikan sikap yang ramah, lembut dan tidak menyinggung nasabah. Kami juga selalu berusaha untuk dapat lebih terbuka dengan nasabah dalam setiap interaksi agar terjalin hubungan yang akrab dan nyaman. Apabila dari nasabah memiliki keluhan-keluhan terkait produk dan layanan kami, maka kami dengan senang hati akan menampung hal tersebut dan segera untuk melakukan evaluasi serta inovasi yang lebih baik lagi. Dengan memberikan pelayanan yang terbaik dan menjalin hubungan yang baik dengan para nasabah, maka secara tidak langsung hal tersebut berpengaruh besar dalam menarik nasabah yang lain, karena jika nasabah kami merasa puas beberapa dari mereka mungkin bercerita dan mengajak orang lain untuk ikut menggunakan produk kami.”¹⁴

2. Menciptakan citra yang baik dan positif

Adanya citra yang baik dan positif merupakan salah satu faktor penting dalam strategi bersaing perusahaan dengan para pesaingnya. citra yang positif akan tercipta dengan adanya kepercayaan dan loyalitas nasabah pada pelayanan yang kami berikan. Pemberian pelayanan yang terbaik kepada para nasabah dan dapat memenuhi semua kebutuhan keuangan nasabah dengan produk-produk kami, dengan begitu nasabah akan merasa puas karena kebutuhan keuangannya terpenuhi dan tidak perlu berpindah ke lembaga keuangan yang lainnya sehingga terciptalah loyalitas nasabah kepada BSI KC

¹⁴ Aditya David, Wawancara oleh Penulis, 09 Mei, 2022, wawancara 4, Transkrip.

Kudus Ahmad Yani 2, Oleh karena itu, dengan adanya loyalitas dan kepercayaan dari nasabah akan menimbulkan citra yang baik dan positif bagi BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 di lingkungan masyarakat baik nasabah maupun calon nasabah.

Sebagaimana pemaparan oleh David selaku staff pemasaran mengenai penciptaan citra yang baik dan positif pada BSI KC Kudus Ahmad Yani 2, sebagai berikut:

“Peran-peran untuk memperbaiki citra salah satu dampaknya yang dominan itu dari peran sosial media. Untuk kami saat ini fokusnya pada sosial media karena komposisi ekosistem sosial media paling besar dimiliki oleh generasi saat ini. Jadi, kita mengelola dari situ, sosial media kita terus perbarui lebih bagus, layanan website kita perbaiki, dan layanan digital kita perbaiki. Hal itu sangat penting dilakukan agar BSI dikenal sebagai bank yang mengikuti era modern bukan bank dengan model lama karena era saat ini sudah berubah ke era model digital. Selain dari mengelola pembaruan digital sosial media, untuk mempertahankan citra perusahaan juga dilakukan dengan selalu menjaga kepercayaan para nasabah melalui pemenuhan pelayanan yang maksimal sehingga para nasabah akan merasa puas menggunakan produk dan pelayanan kami, dengan begitu produk kami tetap berkembang dan diminati oleh masyarakat. Selain itu, dengan kepuasan dan kepercayaan para nasabah akan memberikan loyalitas kepada kami.”¹⁵

Berdasarkan pada hasil dari observasi yang telah dilakukan di BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 terdapat sistem-sistem pelayanan yang dapat memuaskan para nasabah baik pelayanan tatap muka maupun pelayanan digital dan sosial media. Pada pelayanan secara tatap muka langsung, terlihat jelas penggunaan bahasa yang ramah dan sopan pada saat pegawai BSI KC Kudus

¹⁵ Aditya David, Wawancara oleh Penulis, 09 Mei, 2022, wawancara 4, Transkrip.

Ahmad Yani 2 dalam melayani nasabah di setiap transaksi.¹⁶ Sedangkan, pada pelayanan melalui digital dan sosial media, BSI memberikan pembaruan layanan-layanan yang dapat lebih memuaskan nasabah. Hal ini menunjukkan bahwa BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 memberikan pelayanan yang maksimal kepada para nasabah agar nasabah merasa puas, sehingga dapat mempertahankan kepercayaan dan loyalitas dari nasabah sebagai bahan dalam menciptakan citra yang positif dan dapat menjadi strategi dalam meraih keunggulan bersaing.

3. *Mobile Banking*

Pada era saat ini teknologi informasi terus mengalami perkembangan, hal tersebut merupakan salah satu peluang dalam berbisnis karena dapat dilakukan transaksi-transaksi secara online melalui media elektronik. Hal ini akan memudahkan setiap orang untuk melakukan transaksi dengan melalui telepon genggam. Berdasarkan hal tersebut, BSI memiliki aplikasi yang disebut dengan nama “BSI *Mobile*”. BSI *Mobile* merupakan aplikasi yang diwujudkan dengan mengikuti perkembangan zaman karena teknologi informasi yang terus berkembang. Melalui aplikasi tersebut, BSI dapat memudahkan para nasabah untuk melakukan berbagai macam transaksi secara *online*.

Sebagaimana penjelasan dari David selaku staff pemasaran BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 yang mengatakan bahwa aplikasi “BSI *Mobile*” menghadirkan berbagai jenis transaksi yang dapat dilakukan oleh nasabah seperti mengecek jumlah saldo, melakukan berbagai pembayaran (listrik, telepon, akademik, institusi, tiket, asuransi, BPJS, *e-commerce* dan multi *payment* lainnya), melakukan *top up e-wallet*, melakukan berbagai pembelian (*voucher* HP, token listrik, *e-money*, paket data, dan lainnya), dan melakukan transfer uang ke antar bank. Melalui BSI *Mobile* tersebut maka pemberian layanan bagi nasabah BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 dapat lebih mudah, aman, cepat, nyaman, serta dapat melakukan transaksi selama 24 jam juga dapat diakses

¹⁶ Hasil observasi oleh penulis di kantor BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 pada 10 Februari 2022.

kapan saja dan di mana saja. Selain itu, *BSI Mobile* juga memberikan beragam fitur yang dapat dimanfaatkan nasabah untuk aktivitas sehari-hari.

Berikut ini merupakan pemaparan dari David sebagai salah satu staff pemasaran BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 sehubungan dengan aplikasi *BSI Mobile* ialah:

“*BSI Mobile* ini memberikan fitur layanan yang beragam untuk memudahkan nasabah dalam bertransaksi kapanpun dan di manapun. Kebutuhan transaksi apa saja sudah tersedia dan terdapat beragam fitur layanan yang dapat memudahkan aktivitas sehari-hari bagi nasabah. Kalau saat ini, *Mobile banking* BSI terus melakukan pembaruan ke fitur yang lebih baik lagi, dan sampai saat ini menurut saya sudah cukup baik untuk digunakan pada aktivitas sehari-hari. Akan tetapi, BSI tidak berhenti di situ, layanan *BSI Mobile* akan terus diperbarui lebih bagus untuk dapat lebih memuaskan nasabah kami. Untuk nasabah yang sudah menggunakan *BSI Mobile* ada sekitar 82% yang sudah aktivasi, akan tetapi jumlah nasabah yang menggunakan *BSI Mobile* untuk aktivitas sehari-hari dan untuk melakukan transaksi baru sekitar 50% - 60%. Kemudian, untuk kendalanya yang belum semua nasabah menggunakan *BSI Mobile* ini yang lebih dominan karena masih kurangnya mensosialisasikan *BSI Mobile* kepada nasabah pada setiap transaksi yang dilakukan secara langsung di kantor. Akan tetapi, saat ini kami sudah diwajibkan setiap cabang untuk setiap transaksi pembukaan rekening wajib langsung diarahkan ke aplikasi *mobile banking* BSI, dan pada setiap kali keputusan pembiayaan juga diwajibkan untuk instalasi *BSI Mobile*.”¹⁷

c. Strategi Fokus

Penerapan strategi fokus pada BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 ialah fokus terhadap diferensiasi. Strategi ini terlihat

¹⁷ Aditya David, Wawancara oleh Penulis, 09 Mei, 2022, wawancara 4, Transkrip.

dengan melakukan prioritas pada kegiatan operasional setiap harinya yaitu mengenai memberikan kualitas layanan yang maksimal di setiap pelayanan sehingga nasabah merasa nyaman dan puas. Strategi fokus ini dilakukan dengan tujuan untuk mempertahankan loyalitas para nasabah sehingga nasabah tidak berpindah ke lembaga keuangan yang lain. Karena loyalitas nasabah merupakan asset yang harus dipertahankan dan sangat menjadi prioritas bagi BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 agar kegiatan usahanya dapat tetap berjalan dan berkembang. Selain itu, dengan adanya pelayanan yang berkualitas akan dapat memberikan citra yang positif pada penilaian nasabah ataupun masyarakat luas mengenai BSI KC Kudus Ahmad Yani 2. Dengan hal tersebut maka adanya kemungkinan calon nasabah akan berdatangan karena tertarik dan berminat untuk menjadi nasabah BSI KC Kudus Ahmad Yani 2.

Selain itu, dalam hal mempertahankan citra perusahaan, sosial media juga berperan penting pada era digital saat ini, sehingga BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 pun terus berupaya melakukan pembaruan-pembaruan terhadap layanan digital yang dimiliki agar dapat lebih memuaskan para nasabah. Dengan begitu, BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 tetap mampu bersaing dalam upaya meraih keunggulan kompetitif.

Berikut ini pemaparan oleh David selaku staff pemasaran mengenai hal tersebut:

“Dari kami lebih fokus pada memberikan pelayanan yang berkualitas bagi para nasabah dengan tujuan untuk mempertahankan para nasabah kami dan mendapatkan loyalitas dari nasabah. Selain itu, apabila pelayanan kami berkualitas dan dapat memenuhi semua kebutuhan masyarakat dengan produk-produk kami, maka akan berdampak positif pada citra perusahaan kami dimata masyarakat luas. Dengan adanya citra yang baik dan positif maka ada kemungkinan juga akan dapat menarik nasabah-nasabah baru untuk bergabung dan menggunakan produk serta layanan kami.”¹⁸

¹⁸ Aditya David, Wawancara oleh Penulis, 09 Mei, 2022, wawancara 4, Transkrip.

3. Identifikasi *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat* Dalam Implementasi Strategi Pemasaran Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif Di BSI KC Kudus Ahmad Yani 2

Dalam implementasi kegiatan usahanya, suatu lembaga keuangan akan menghadapi berbagai jenis permasalahan. Agar suatu perusahaan dapat bertahan dan tetap berkembang dalam usaha yang dijalankan, maka sangat diperlukan identifikasi dari permasalahan yang ada baik masalah internal maupun masalah eksternal dengan tujuan untuk dapat mengetahui adanya *strength* dan *weakness*, sekaligus *opportunity* dan *threat* bagi perusahaan. Dalam penelitian ini, BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 sebagai lembaga keuangan syariah dalam menjalankan usahanya juga berusaha untuk dapat tetap bertahan dan bersaing dengan lembaga keuangan yang lainnya. Oleh karena itu, dilakukan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dinilai dari sisi Bank Syariah Indonesia (BSI) secara keseluruhan. Identifikasi faktor internal meliputi *strength* dan *weakness* yang dimiliki oleh BSI serta identifikasi faktor eksternal berupa *opportunity* dan *threat* yang dihadapi oleh BSI.

Dari identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal tersebut, selanjutnya dilakukan analisis dengan pemberian bobot tingkat kepentingan dari faktor internal dan eksternal yang sudah disusun, kemudian memberikan peringkat terhadap identifikasi faktor internal dan eksternal tersebut. Total keseluruhan bobot dari faktor internal berjumlah 1, dan total bobot dari faktor eksternal berjumlah 1. Selanjutnya dilakukan perhitungan skor pada matrik IFE dan EFE yang digunakan sebagai penentuan posisi dan kondisi dari BSI saat ini. Adapun terkait dengan identifikasi faktor internal (*strength* dan *weakness*) dan eksternal (*opportunity* dan *threat*) BSI didapatkan informasi dari kajian pustaka dan wawancara terhadap para responden yang bersangkutan dengan permasalahan dari perkembangan BSI.

a. Faktor Internal

Faktor-faktor internal yang mempengaruhi perkembangan BSI meliputi indikator *strength* dan *weakness*. Berikut ini masing-masing indikator *strength* dan *weakness* yang dimiliki BSI, antara lain yaitu:

1. *Strength*

- a. Sumber pendanaan BSI berasal dari masyarakat muslim loyalis syariah maupun *non*-muslim yang percaya sistem syariah.

Dilihat dari sisi syariahnya, BSI bisa memenuhi kebutuhan keuangan dan juga perbankan untuk masyarakat khususnya masyarakat muslim dan umumnya untuk masyarakat Indonesia yang juga *non-muslim* tapi percaya dan tertarik dengan sistem keuangan syariah.¹⁹

- b. Reputasi BSI yang sudah terkenal.

BSI merupakan satu-satunya bank syariah yang merupakan anak BUMN jadi bisa dikatakan dapat lebih terpercaya karena juga gabungan dari tiga bank syariah terkenal di Indonesia.²⁰

- c. Penetapan harga jual produk BSI yang lebih kompetitif dari para pesaing.

Mengenai persaingan harga dengan bank-bank lain, untuk bagi hasil pendanaan dari BSI juga sangat bersaing karena adanya pendapatan yang jumlahnya besar pula. Sedangkan, untuk pembiayaan konsumtif khususnya KPR itu *pricing* BSI sangat kompetitif dan sifatnya *flat*.²¹

- d. Adanya DPS (Dewan Pengawas Syariah) sebagai bukti kesaksian BSI.

Sebagai bukti dari kesaksian syariahnya BSI juga ada DPS (Dewan Pengawas Syariah) di kantor pusat, jadi sebelum produk keluar itu akan “di godok” dulu istilahnya oleh DPS terkait alurnya, akadnya bagaimana, bisa tidaknya produk dipasarkan ke masyarakat, ada tidaknya riba.²²

- e. Jaringan kantor cabang BSI yang meluas dan ATM yang cukup memadai.

Sejak diresmikan setelah adanya merger BSI, hingga sampai pada saat ini jumlah jaringan kantor cabang BSI sudah tersebar luas di seluruh wilayah

¹⁹ Luna Lady Larasati, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 1, Transkrip.

²⁰ Luna Lady Larasati, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 1, Transkrip.

²¹ Luna Lady Larasati, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 1, Transkrip.

²² Muhammad Salafuddin, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 2, Transkrip.

Indonesia, serta adanya jumlah mesin ATM yang juga cukup memadai di wilayah Indonesia.²³

- f. BSI terus melakukan inovasi produk dan jasa sesuai kebutuhan nasabah.

Sebagai upaya untuk dapat tetap bertahan dan terus berkembang, BSI selalu melakukan inovasi atau pembaruan terhadap produk dan layanan jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah, sehingga nasabah akan merasa lebih puas menggunakan dan memanfaatkan produk serta layanan jasa BSI dan yang terpenting dapat membuat nasabah tidak berpaling ke lembaga keuangan yang lainnya.²⁴

- g. Citra BSI untuk melayani UMKM sudah dikenal.

Di Indonesia, UMKM semakin berkembang dari waktu ke waktu. Hal itu juga dimanfaatkan BSI untuk terjun melayani kebutuhan finansial dari UMKM karena pangsa pasar UMKM juga tergolong cukup besar dan sebagai wujud ikut serta dalam tujuan untuk memaksimalkan pertumbuhan ekonomi Indonesia.²⁵

2. *Weakness*

- a. Beberapa fasilitas yang belum maksimal dibandingkan pesaing lainnya.

Mungkin dari sisi fasilitas BSI ada beberapa yang belum maksimal, seperti ATM yang masih belum tersebar luas dibandingkan dengan bank konvensional, dan juga akses kantor cabang yang belum meluas di seluruh daerah Indonesia. Karena walaupun kita sudah ada *Mobile banking*, tapi masih ada golongan masyarakat yang belum melek teknologi.²⁶

- b. Kualitas SDM dalam manajemen resiko pembiayaan dan analisis pembiayaan masih kalah berpengalaman dibandingkan dengan bank konvensional.

²³ Muhammad Salafuddin, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 2, Transkrip.

²⁴ “BSI Raih Penghargaan untuk Inovasi Produk dan Layanan Syariah,” BSI News 20 April 2021, diakses 16 Mei 2022. www.bankbsi.co.id

²⁵ “BSI Dukung UMKM Melalui Talenta Wirausaha BSI,” BSI News 14 Februari 2022, diakses 16 Mei 2022. www.bankbsi.co.id

²⁶ Muhammad Salafuddin, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 2, Transkrip.

Dengan adanya perkembangan bank syariah yang semakin pesat, dibutuhkan pula tenaga sumber daya manusia yang berpendidikan dan professional khususnya di bidang ekonomi syariahnya. Hal ini yang masih belum terlaui memadai, karena masih banyaknya sumber daya manusia yang dasar pengetahuan dan pengalamannya masih setara dengan bank konvensional.²⁷

- c. Masih sedikitnya tenaga ahli yang memiliki pengalaman yang cukup.

Berkaitan dengan tenaga ahli yang berpengalaman, mayoritas pegawai BSI masih berbekal dari pengetahuan dan pengalaman dari bank konvensional sehingga masih diperlukan pelatihan dan pengalaman khusus mengenai sisi syariahnya.²⁸

- b. Faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan BSI meliputi indikator *opportunity* dan *threat*. Berikut ini masing-masing indikator *opportunity* dan *threat* yang dihadapi BSI, antara lain yaitu:

1. *Opportunity*

- a. Eksistensi BSI di wilayah nasional maupun global.

BSI disebut sebagai satu-satunya bank syariah yang menjadi anak BUMN dan karena hasil dari gabungan tiga bank syariah besar dan terkenal di Indonesia, sehingga eksistensi BSI setidaknya sudah dikenal oleh para nasabah dari tiga bank syariah yang digabung tersebut dan cukup terkenal di dunia.²⁹

- b. BSI memiliki pangsa pasar yang besar.

BSI merupakan gabungan dari tiga bank syariah, sehingga jangkauan *market* yang dimiliki juga besar dan nasabah loyalnya juga lebih besar.³⁰

²⁷ Bagus Krisna Mukti, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 3, Transkrip.

²⁸ Luna Lady Larasati, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 1, Transkrip.

²⁹ Luna Lady Larasati, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 1, Transkrip.

³⁰ Bagus Krisna Mukti, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 3, Transkrip.

- c. Harga jual produk BSI yang lebih kompetitif.
Mengenai persaingan *pricing* dengan bank-bank lain, kalau untuk pembiayaan konsumtif khususnya KPR itu *pricing* BSI sangat kompetitif dan sifatnya *flat*. Sedangkan untuk bagi hasil pendanaan dari BSI juga sangat bersaing karena adanya pendapatan yang jumlahnya besar pula.³¹
- d. Segmentasi *market* BSI yang universal.
Sejak merger, BSI lebih ke universal bukan hanya sekedar untuk muslim saja tetapi sebisa mungkin mengakomodir kebutuhan dari berbagai ras dan suku, termasuk dalam bidang pendanaan. Berbeda dengan pendanaan, kalau dalam bidang pembiayaan, BSI terdapat beberapa target *market* yang bisa disalurkan pembiayaan berdasarkan segmen yang ditetapkan. Segmen yang ada terdiri dari KUR (mikro), konsumtif (konsumen dengan pendapatan tetap), dan produktif.³²
- e. Kesadaran masyarakat terhadap keunggulan berbagai lembaga keuangan yang semakin baik.
Dengan adanya sosialisasi bank syariah yang terus digencarkan kepada masyarakat, maka akan membuat masyarakat menyadari keberadaan bank syariah serta keunggulannya dibandingkan dengan bank konvensional yang paling utama yaitu bank syariah dengan sistem bisnis keuangan yang bebas dari riba. Bagi masyarakat Indonesia yang mayoritas muslim sangat memerlukan bank syariah sebagai alat untuk memenuhi segala kebutuhan perbankan dengan prinsip terhindar dari riba.³³
- f. Digital *banking* dapat dimanfaatkan oleh bank syariah dalam mempermudah layanan kepada nasabah atau masyarakat.
Pada era bisnis saat ini, peran digitalisasi sangat penting bagi bank syariah karena dengan adanya digital *banking* maka para nasabah atau masyarakat

³¹ Aditya David, Wawancara oleh Penulis, 09 Mei, 2022, wawancara 4, Transkrip.

³² Muhammad Salafuddin, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 2, Transkrip.

³³ Bagus Krisna Mukti, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 3, Transkrip.

akan semakin mudah dalam mengakses layanan perbankan atau finansial untuk aktivitas sehari-hari.³⁴

2. *Threat*

- a. Edukasi dan literasi masyarakat mengenai perbankan syariah yang relatif masih rendah.

Masih banyak masyarakat yang masih antipati sama bank syariah, dan menganggap bank syariah sebenarnya sama saja dengan bank konvensional. Dan itu termasuk tantangan bagi BSI, bagaimana cara BSI bisa meyakinkan ke masyarakat kalau bank syariah itu beda dengan bank konvensional bukan hanya sekedar embel-embel syariah tapi sebenarnya memang beda dari segi sistem dan cara bekerjanya.³⁵

- b. Kuatnya eksistensi bank konvensional untuk menarik konsumen dengan skala besar.

Di Indonesia, bank konvensional sudah lebih dulu lahir dibandingkan bank syariah, sehingga mayoritas masyarakat lebih banyak mengenal dan mengetahui bank konvensional daripada bank syariah. Oleh karena itu, sosialisasi yang gencar sangat diperlukan bagi bank syariah untuk mendekatkan diri dengan masyarakat.³⁶

- c. Sistem teknologi informasi yang berkembang pesat di era digital.

Disamping memperkuat eksistensi di lingkungan masyarakat, adanya perubahan era bisnis juga perlu diperhatikan. Era bisnis saat ini sudah berkembang ke era digital yang mana dibutuhkan teknologi informasi yang semakin canggih, dan dengan hal tersebut bank syariah juga harus dapat mengikuti perubahan yang ada dengan terus melakukan pembaruan terhadap media digitalnya agar bisnis yang dijalankan semakin berkembang.³⁷

³⁴ Aditya David, Wawancara oleh Penulis, 09 Mei, 2022, wawancara 4, Transkrip.

³⁵ Luna Lady Larasati, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 1, Transkrip.

³⁶ Bagus Krisna Mukti, Wawancara oleh Penulis, 10 Februari, 2022, wawancara 3, Transkrip.

³⁷ Aditya David, Wawancara oleh Penulis, 09 Mei, 2022, wawancara 4, Transkrip.

d. Adanya resiko moral hazard

Faktor moral hazard ialah suatu resiko yang melekat pada jalannya operasional perusahaan atau lembaga karena kesalahan yang diciptakan oleh oknum tertentu baik disengaja maupun tidak sengaja yang akan dapat mengganggu keberlangsungan kinerja suatu lembaga termasuk BSI sebagai lembaga keuangan.³⁸

C. Analisis Data Penelitian

1. Analisis Strategi Pemasaran BSI KC Kudus Ahmad Yani 2

Berdasarkan pada hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan pada BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 menunjukkan bahwa terdapat beberapa penerapan strategi yang dijalankan oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 dalam pemasaran yang sesuai dengan teori oleh Philip Kotler dan Kevin Lane Keller yang menulis tentang strategi pemasaran berdasarkan konsep pemasaran yang dijelaskan bahwa konsep pemasaran sebagai kunci dalam mewujudkan tujuan perusahaan ialah kegiatan dengan melakukan identifikasi pasar sasaran dan pemenuhan kebutuhan serta keinginan sosial masyarakat dengan menggunakan cara yang menguntungkan dan lebih efektif dari pesaing mulai dari menciptakan produk, menawarkan serta mengkomunikasikan nilai produk kepada pasar sasaran³⁹

Berdasarkan pada teori dari Philip Kotler dan Kevin Lane Keller dapat diketahui bahwa dalam pemasarannya BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 menggunakan strategi pemasaran dengan tujuan agar dapat menciptakan produk yang lebih efektif untuk ditawarkan kepada nasabah sehingga produk dari BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 dapat diterima dengan baik oleh masyarakat luas. Berdasarkan atas hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 menerapkan beberapa strategi pemasaran yang di antaranya ialah bentuk dari penerapan teori yang telah dikemukakan oleh Sofjan Assauri yang meliputi strategi bauran pemasaran 4P yaitu *product*, *price*, *place*, dan *promotion*.

³⁸ M. Soleh Mauludin, "Analisa Manajemen Resiko Untuk Mengurangi Moral Hazard Nasabah Pembiayaan Murabahah BRI Syariah Pare", *Jurnal Pemikiran dan Hukum Islam* 6, no.2 (2020): 85. <http://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/faqih>

³⁹ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran Edisi 13 Jilid 1* (Bandung: Erlangga, 2008), 5.

Analisis dari penerapan setiap strategi pemasaran oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 antara lain sebagai berikut:

a. *Product*

Produk dapat diartikan sebagai barang ataupun jasa yang diciptakan untuk dapat digunakan oleh pelanggan dengan tujuan sebagai pemenuhan kebutuhan serta dapat memberikan kepuasan. Dalam industri perbankan, suatu produk tidak berwujud secara langsung, melainkan hanya dapat diamati atau dirasakan pada proses atau pelayanannya. Oleh karena itu, prioritas perusahaan perbankan yaitu menyediakan produk dengan kualitas tinggi serta dapat menjadi elemen yang unggul dalam sektor perbankan tersebut.⁴⁰

Berdasarkan strategi pemasaran produk BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 memberikan penawaran berbagai produk halal sesuai dengan syariah yang di antaranya terdapat produk pembiayaan dan produk pendanaan. Penawaran untuk produk pembiayaan terdiri dari produk pembiayaan konsumtif dan produk pembiayaan produktif. Beberapa di antaranya yang sering diminati antara lain produk pembiayaan konsumtif terdapat pembiayaan KPR, pembiayaan otto, pembiayaan emas. Untuk produk pembiayaan produktif meliputi pembiayaan untuk perusahaan-perusahaan atau pengusaha-pengusaha. Sedangkan untuk produk pendanaan yang ditawarkan meliputi berbagai macam produk tabungan dan juga deposito yang disesuaikan dengan kebutuhan para nasabah. Kemudian, dalam memasarkan produknya BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 menerapkan sistem *segmenting, targeting, dan positioning*. Dalam penawaran yang dilakukan ialah BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 menentukan dahulu segmen yang akan dituju kemudian melakukan pendekatan untuk menawarkan produknya. BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 melakukan penawaran kepada calon nasabah dengan produknya yang dapat memberi manfaat dan kemudahan untuk mereka serta dipastikan produk yang ditawarkan pasti halal.

b. *Price*

Dalam industri perbankan, harga diartikan sebagai besaran jasa yang diberikan oleh nasabah atas penggunaan

⁴⁰ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran Dasar Konsep dan Strategi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 182.

produk atau jasa dari perbankan.⁴¹ Harga yang di maksud dapat berbentuk bagi hasil, bunga, serta biaya kompetitif yang disesuaikan dengan manfaat yang diperoleh. Penetapan harga akan dapat mempengaruhi penjualan, keuntungan, maupun pangsa pasar yang akan dicapai oleh perusahaan. Dalam strategi penetapan harga harus mempertimbangkan kebutuhan dan manfaat dari suatu produk yang ditawarkan, agar produk tersebut sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan harga yang ditawarkan dari produk tersebut disesuaikan dengan kondisi ekonomi atau pendapatan pelanggan.⁴²

Penerapan strategi harga pada BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 yaitu misalnya pada produk pendanaan ada bagi hasil dari simpanan dan pada produk pembiayaan ada margin pembiayaan. Mengenai bagi hasil jumlahnya ditentukan dengan menyesuaikan pada produknya apa dan juga disesuaikan dengan pendapatan yang diperoleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2. Sedangkan untuk margin di pembiayaan besarnya ditentukan sesuai produknya apa dan penetapan margin pembiayaan di BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 tergolong standart. Dan juga margin di syariah bersifat *flat* yang besarnya harga sudah ditetapkan di awal akad dan tidak akan berubah.

c. *Place*

Dalam menawarkan dan memasarkan suatu produk, perusahaan perlu menetapkan tempat yang sesuai dan saluran distribusi yang tepat. Dalam melakukan strategi penetapan tempat harus mempertimbangkan pelanggan untuk dapat dengan mudah memiliki akses untuk menuju tempat operasional atau memiliki akses yang mudah untuk dapat menggunakan suatu produk yang dipasarkan oleh perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, strategi penentuan tempat diartikan sebagai akses yang lebih mudah dalam menuju lokasi pemasaran yang tidak mengganggu kenyamanan lingkungan sekitarnya, dan mempunyai kenyamanan serta keamanan yang dapat dirasakan bagi

⁴¹ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran Dasar Konsep dan Strategi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 203.

⁴² Tatik Suryani, *Manajemen Pemasaran Strategik Bank Di Era Global* (Jakarta: Kencana, 2017), 39.

seluruh pihak mulai dari perusahaan, karyawan, dan juga pelanggan.⁴³

Penetapan strategi tempat terkait letak lokasi BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 sudah strategis karena berada di pusat kota dan mudah dijangkau karena terletak di pinggir jalan, sehingga memudahkan akses nasabah. Selain itu, tempat usaha BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 selalu memperhatikan kenyamanan dan kebersihan yang selalu terjaga agar selalu terlihat sehat dan nyaman bagi nasabah.

Berdasarkan observasi penulis di BSI KC Kudus Ahmad Yani 2, selain pelayanan yang berkualitas di samping itu juga letak lokasi BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 yang strategis dan sangat mudah dijangkau sehingga dapat menambah kepercayaan nasabah kepada BSI KC Kudus Ahmad Yani 2.

d. *Promotion*

Promosi merupakan kegiatan komunikasi pemasaran dalam menawarkan produk dari perusahaan kepada pasar sasaran dengan tujuan agar konsumen dapat terpengaruh dan mengenal produk dan jasa yang ditawarkan serta kemudian konsumen menjadi tertarik untuk membeli dan memanfaatkan produk dan jasa yang ditawarkan. Kegiatan promosi dilakukan dengan menyebarkan informasi kepada konsumen atau calon konsumen dan mempengaruhinya terkait produk dan jasa yang ditawarkan agar konsumen tertarik untuk membeli produk dan jasa yang ditawarkan, serta bagi perusahaan guna meningkatkan adanya permintaan atas produk dan jasa yang dihasilkan.⁴⁴

Bentuk strategi promosi yang diterapkan oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 yaitu dengan menggunakan beberapa media seperti *instagram*, *facebook*, *whatsapp*, *twitter*, brosur, spanduk, pamflet, dan yang lainnya. Selain itu, BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 juga melakukan strategi *door to door* atau mendatangi nasabah atau calon nasabah secara langsung. Jadi, strategi *door to door* dilakukan dengan cara pihak *marketing* dari BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 baik dalam pembiayaan atau pendanaan mendatangi langsung ke segmen

⁴³ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran Dasar Konsep dan Strategi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 212.

⁴⁴ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran Dasar Konsep dan Strategi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 242.

yang telah ditentukan. Kemudian, strategi promosi lain yang juga dilakukan oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 yaitu dengan melakukan seminar dan *open table* di beberapa instansi yang sedang mengadakan *event*. Dalam seminar maupun *open table* yang diadakan, BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 mempromosikan atau memperkenalkan secara langsung produk-produknya mulai dengan memberikan selebaran brosur dan sampai pada memberikan simulasi layanan produk.

Tabel 4.4
Strategi Marketing Mix 4P dalam upaya meraih keunggulan kompetitif pada BSI KC Kudus Ahmad Yani 2

Marketing Mix 4P	Penerapan
Strategi <i>Product</i>	BSI melakukan penawaran berbagai produk halal dan terus melakukan inovasi produk yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah. Dalam strategi produk ini BSI berusaha mengembangkan produk dan layanan jasa yang ada juga berusaha menciptakan produk-produk baru yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah sesuai dengan prinsip syariah. Sebagai bukti bahwa BSI terus berusaha melakukan inovasi produk usahanya ialah BSI memiliki produk baru yang diciptakan belum lama ini, yaitu produk cicil emas dan gadai emas.
Strategi <i>Price</i>	Pada strategi <i>price</i> ini diterapkan dengan pemberian bagi hasil dan penetapan margin pembiayaan. Pada pemberian bagi hasil kepada nasabah didasarkan pada usaha riil yang diperoleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 setiap bulannya. Sedangkan, pada penetapan margin pembiayaan yang ditetapkan kepada nasabah disesuaikan dengan standart peraturan perbankan syariah. Dan mengenai angsuran pembiayaan pada BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 menerapkan system angsuran yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabahnya berdasarkan waktu jatuh temponya. Pemberian bagi hasil dan margin pembiayaan BSI ditetapkan dengan prinsip saling menguntungkan.
Strategi <i>Place</i>	Berkaitan dengan strategi <i>place</i> , letak lokasi

	BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 sudah strategis, karena terletak di pusat kota dan berada di pinggir jalan sehingga mudah dijangkau oleh nasabah. Adapun kondisi kantor usaha BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 juga sangat menjaga kebersihan dan kenyamanan bagi nasabah, berdasarkan hasil observasi terlihat penataan setiap sudut ruang kantor BSI sangat rapi, bersih, dan menarik untuk dipandang.
Strategi <i>Promotion</i>	Pada strategi promosi, BSI melakukan promosi produk dan layanan jasanya dengan cara <i>door to door</i> atau mendatangi nasabah secara langsung berdasarkan segmen-segmen yang telah ditentukan. Selain itu, BSI juga mengadakan <i>open table</i> terbuka pada saat mengikuti event yang diselenggarakan oleh lembaga atau instansi tertentu. Disamping itu, dalam strategi promosinya BSI juga memanfaatkan media social yang ada mengingat pada era saat ini digitalisasi sangat berperan penting dan berkembang pesat.

2. Analisis Strategi Keunggulan Kompetitif pada BSI KC Kudus Ahmad Yani 2

a. Strategi Kepemimpinan Biaya Rendah

Strategi ini berfokus pada rangkaian aktivitas dalam proses produksi barang atau jasa yang akan ditawarkan kepada pelanggan dengan biaya yang relatif lebih rendah dari para kompetitor. Berdasarkan strategi ini, perusahaan berupaya menjadi produsen yang rendah biaya dalam sektor industrinya.⁴⁵ Dalam suatu usaha pada industri keuangan, strategi kepemimpinan biaya rendah merupakan penerapan strategi yang berkaitan dengan harga. Harga berpengaruh penting dalam menyusun strategi supaya perusahaan tetap mampu berkembang di antara ketatnya persaingan sesama lembaga keuangan.

Dalam penelitian ini, strategi keunggulan biaya dapat berupa pemberian bagi hasil yang jumlahnya lebih besar dari pesaing untuk nasabah yang memiliki simpanan tabungan

⁴⁵ Sofjan Assauri, *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantage* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 98.

maupun deposito dan penetapan margin pembiayaan yang lebih rendah dari pesaing untuk nasabah yang melakukan pembiayaan. BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 mengelola produk pendanaan nasabah dengan menerapkan sistem bagi hasil yang jumlahnya berbeda-beda dan tidak tetap karena pemberian bagi hasil didasarkan pada jenis produknya apa dan besarnya pendapatan yang diperoleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, dapat diketahui bahwa pemberian bagi hasil di BSI dikatakan lebih besar dan lebih bersaing dibandingkan dengan bank lainnya dikarenakan BSI lebih unggul secara pendapatan dan laba bersih. Kemudian, mengenai penetapan margin pembiayaan kepada nasabah, BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 menyesuaikan pada jenis produk pembiayaannya. Berdasarkan pemaparan sebelumnya, dapat diketahui bahwa besaran margin yang ditetapkan BSI tergolong sangat kompetitif dan lebih bersaing dibandingkan bank lainnya dengan *startform* margin mulai dari 1,1%.

Dapat disimpulkan bahwa BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 bisa termasuk dalam kategori strategi keunggulan biaya ini, karena terkait besarnya bagi hasil pendanaan dan margin pembiayaan yang ditetapkan bagi nasabah dapat dikatakan lebih unggul dan mampu bersaing dengan bank yang lainnya.

b. Strategi Diferensiasi

Diferensiasi dapat diartikan bahwa suatu perusahaan berupaya untuk memberikan sesuatu yang unik dalam industrinya dan berbeda dari pesaingnya pada beberapa dimensi atau atribut tertentu yang umumnya berharga bagi pelanggan. Dalam hal ini, perusahaan dapat memilih satu atau sejumlah atribut dalam industrinya yang dinilai penting oleh sebagian besar pelanggan, kemudian perusahaan memposisikan dirinya untuk menjadi unik dan berbeda dari pesaingnya untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut.⁴⁶ Beberapa dimensi tertentu yang dipilih oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 pada strategi diferensiasi ialah sebagai berikut:

⁴⁶ Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul* (Bandung: Erlangga, 2017), 13.

1. Kualitas Pelayanan

Diferensiasi kualitas pelayanan memiliki arti bahwa perusahaan mampu merancang kinerja secara efektif dan efisien pada penyaluran produk dan layanan jasa.⁴⁷ Pengertian lain menjelaskan bahwa diferensiasi kualitas pelayanan merupakan sebuah kreativitas tinggi untuk dapat menciptakan pelayanan yang berkualitas sehingga pelanggan ataupun masyarakat dapat merasakan bahwa penawaran produk atau layanan jasa memiliki suatu nilai yang tinggi.⁴⁸

Berdasarkan pada teori tersebut, BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas bagi para nasabah dalam melayani nasabah serta melakukan tugas yang lainnya. Hal tersebut dilakukan dengan upaya menciptakan hubungan yang baik dengan nasabah dan menjaga kepercayaan nasabah BSI KC Kudus Ahmad Yani 2, sehingga akan timbul kepuasan dari nasabah terhadap pelayanan yang diterima selama menggunakan produk dan layanan jasa dari BSI KC Kudus Ahmad Yani 2. Dengan begitu, produk dan layanan jasa BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 dapat tetap berkembang dan banyak diminati oleh masyarakat luas.

BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 selalu berupaya memberikan berbagai pelayanan yang dapat memuaskan para nasabah. Pelayanan yang berkualitas diberikan oleh BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 kepada nasabah dengan selalu menunjukkan sopan santun kepada nasabah, selalu menunjukkan sikap ramah tamah dengan memberikan salam pada saat memulai dan menyelesaikan suatu transaksi, dan para pegawai diwajibkan untuk menggunakan bahasa yang baik dan jelas ketika berinteraksi dengan nasabah agar lebih akrab dan nasabah merasa nyaman. Selain itu, dari BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 juga lebih terbuka kepada nasabah apabila nasabah memiliki keluhan-keluhan terkait produk dan layanan yang diberikan, maka BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 akan menampung hal tersebut dan akan segera

⁴⁷ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran Edisi 13 Jilid 1* (Jakarta: Erlangga, 2008), 303.

⁴⁸ Darmanto dan Sri Wardanya, *Manajemen Pemasaran Untuk Mahasiswa, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 108.

melakukan evaluasi dan inovasi yang lebih baik lagi bagi kepuasan dan kenyamanan nasabah. Dengan demikian, hal tersebut menunjukkan bahwa BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 memberikan pelayanan yang berkualitas kepada nasabah sebagai simbolis untuk menghormati nasabah serta dapat menjadi penunjang dalam upaya meraih keunggulan kompetitif. Dengan adanya pemberian pelayanan yang berkualitas diharapkan dapat memberikan apresiasi yang positif bagi BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 dari nasabah maupun masyarakat luas dan dapat menjadi sebuah keunggulan dari BSI KC Kudus Ahmad Yani 2.

2. Menciptakan citra yang baik dan positif

Diferensiasi citra dapat diartikan bahwa perusahaan mampu menciptakan citra yang positif dan kuat.⁴⁹ Pengertian lain mengenai diferensiasi citra ialah identik dengan suatu karakteristik khusus dan berbeda dari suatu penampilan ataupun benda.⁵⁰ Dalam membangun citra yang kuat dan positif, BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 berfokus pada mempertahankan kepercayaan dan loyalitas nasabah terhadap pelayanan yang diberikan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara berusaha untuk dapat memenuhi semua kebutuhan nasabah dalam bidang finansial dengan memanfaatkan produk-produk dan layanan jasa dari BSI KC Kudus Ahmad Yani 2, dengan begitu nasabah akan merasa puas karena kebutuhan keuangannya terpenuhi dan tidak perlu berpindah ke lembaga keuangan yang lainnya sehingga terciptalah loyalitas nasabah kepada BSI KC Kudus Ahmad Yani 2. Oleh karena itu, dengan adanya loyalitas dan kepercayaan dari nasabah akan menimbulkan citra yang baik dan positif bagi BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 di lingkungan masyarakat baik nasabah maupun calon nasabah.

Selain itu, salah satu peran penting dalam memperbaiki citra yaitu dampak dari sosial media, karena komposisi ekosistem sosial media paling besar

⁴⁹ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran Edisi 13 Jilid 1* (Jakarta: Erlangga, 2008), 303.

⁵⁰ Darmanto dan Sri Wardanya, *Manajemen Pemasaran Untuk Mahasiswa, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 109.

dimiliki oleh generasi saat ini, sehingga sangat penting untuk menjangkau aspek tersebut. Oleh karena itu, BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 terus melakukan pembaruan terhadap sosial media, layanan *website*, dan layanan digital yang dimiliki agar terus lebih baik lagi dengan pembaruan-pembaruan yang ada. Hal itu sangat penting dilakukan agar BSI dikenal sebagai bank yang mengikuti era modern bukan bank dengan model lama karena era saat ini sudah berubah ke era model digital. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 memberikan pelayanan yang maksimal kepada para nasabah agar nasabah merasa puas, sehingga dapat mempertahankan kepercayaan dan loyalitas dari nasabah sebagai bahan dalam menciptakan citra yang positif dan dapat menjadi strategi dalam meraih keunggulan bersaing.

3. *Mobile Banking*

Mobile banking adalah sarana atau fasilitas via *online* yang konteksnya memberikan pelayanan dengan akses yang mudah dan cepat dalam melakukan transaksi keuangan secara *online* dan sekaligus mendapatkan informasi terbaru dan teraktual. *Mobile banking* dapat diakses oleh para nasabah dari suatu lembaga keuangan dengan melalui *handphone* pribadi yang sudah mempunyai teknologi bernama GPRS. Produk layanan *Mobile banking* merupakan suatu saluran distribusi bank yang memiliki tujuan agar nasabah dapat mengakses rekening yang dimiliki melalui telepon seluler. Adanya perkembangan teknologi digital yang semakin maju dan canggih dapat menjadi pendukung bagi lembaga keuangan dalam memberikan pelayanan yang cepat dan mudah untuk para nasabahnya.⁵¹

Salah satu upaya BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 agar dapat tetap bersaing dengan lembaga keuangan lain ialah dengan terus mengikuti perkembangan yang ada. Pada era saat ini teknologi digital berkembang sangat pesat, oleh karena itu BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 selalu melakukan perkembangan terhadap media internet *banking* yang salah satunya adalah adanya layanan “BSI

⁵¹ Wikipedia, *Perbankan Bergerak (Mobile Banking)*.
<https://id.m.wikipedia.org> akses 16 Mei 2022.

Mobile". BSI *Mobile* ini merupakan produk layanan yang diciptakan karena adanya perkembangan teknologi digital yang semakin pesat dan agar BSI tidak disebut sebagai bank yang ketinggalan zaman. Selain itu, BSI *Mobile* juga diwujudkan dengan tujuan untuk memudahkan para nasabah dalam melakukan berbagai transaksi *financial* dan mengakses informasi terbaru secara *online* melalui ponsel pribadi.

Sampai pada saat ini jumlah nasabah yang sudah mengunduh aplikasi BSI *Mobile* sekitar 82% dari total keseluruhan nasabah BSI KC Kudus Ahmad Yani 2. Namun, jumlah nasabah yang sudah mengakses BSI *Mobile* yang digunakan untuk aktivitas atau transaksi sehari-hari masih sekitar 50% – 60% nasabah. Kendala yang berpengaruh terkait belum seluruh nasabah BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 menggunakan dan mengakses layanan BSI *Mobile* ialah dikarenakan masih kurangnya sosialisasi dari pegawai BSI kepada para nasabah mengenai adanya aplikasi layanan BSI *Mobile*, oleh karena itu masih terdapat beberapa nasabah yang belum mengetahui adanya aplikasi BSI *Mobile* tersebut. Akan tetapi, mulai tahun 2022 ini seluruh cabang BSI sudah diwajibkan untuk setiap transaksi pembukaan rekening nasabah wajib langsung diarahkan ke aplikasi *Mobile banking* BSI, dan pada setiap kali keputusan pembiayaan juga diwajibkan untuk instalasi BSI *Mobile*. Selain kendala karena kurangnya sosialisasi BSI *Mobile* kepada nasabah, kendala lain juga muncul dari nasabah yang mengatakan bahwa terdapat kendala dari sistem yang tidak dapat digunakan untuk aktivasi, sedangkan aktivasi merupakan langkah pertama agar dapat mengakses berbagai fitur pada layanan BSI *Mobile* tersebut. Hal tersebut membuat nasabah membatalkan niatnya yang awalnya berniat untuk menggunakan layanan BSI *Mobile* untuk bertransaksi lebih mudah dan cepat. Dengan adanya kendala tersebut, BSI tetap selalu melakukan pembaruan-pembaruan untuk dapat memuaskan para nasabah. Kendala yang lainnya juga dikarenakan adanya beberapa nasabah BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 yang sudah berusia lanjut dan tidak mempunyai ponsel berbasis android, akan tetapi kendala tersebut tidak menjadi dominan atau hanya minoritas saja.

c. Strategi Fokus

Strategi ini lebih memilih cakupan persaingan yang sempit untuk bersaing dalam suatu pasar industri. Perusahaan yang melakukan strategi fokus ini akan memilih segmen pasar tertentu untuk ditetapkan sebagai target pasar yang akan dilayani sesuai dengan strateginya. Pelaku strategi fokus tidak mempunyai keunggulan bersaing yang menyeluruh, akan tetapi hanya berupaya untuk mencapai keunggulan bersaing pada segmen target yang dipilih dengan melakukan strateginya secara optimal. Strategi fokus memiliki dua jenis fokus, yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi. Pada fokus biaya, suatu perusahaan akan berupaya untuk dapat meraih keunggulan biaya di dalam segmen targetnya. Sedangkan pada fokus diferensiasi, suatu perusahaan akan berusaha menciptakan diferensiasi di dalam segmen pasar targetnya.⁵²

Strategi pemasaran sangat penting bagi BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 dalam persaingan untuk merebut dominasi pasar dan mempertahankan nasabah dengan menerapkan strategi keunggulan bersaing. BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 harus memiliki strategi pemasaran dengan menyesuaikan perkembangan keadaan dalam persaingan yang ada, agar strategi yang digunakan tepat dalam bersaing sehingga dapat mendominasi pasar dan mempertahankan nasabahnya.

Penerapan strategi fokus pada BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 ialah fokus terhadap diferensiasi, meskipun BSI juga dapat dikategorikan dalam strategi keunggulan biaya karena besaran penetapan bagi hasil dan margin pembiayaan kepada nasabah sangat kompetitif dan lebih unggul dari bank yang lain. Akan tetapi, bagi BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 lebih berfokus pada strategi diferensiasi dalam bersaing dengan bank yang lain. Strategi diferensiasi ini terlihat dengan melakukan prioritas pada kegiatan operasional setiap harinya yaitu mengenai memberikan kualitas layanan yang maksimal di setiap pelayanan sehingga nasabah merasa nyaman dan puas. Selain itu juga berfokus pada mempertahankan citra perusahaan dengan adanya pemberian pelayanan yang berkualitas kepada nasabah baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam mempertahankan citra perusahaan,

⁵² Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul* (Bandung: Erlangga, 2017), 14-15.

sosial media juga berperan penting pada era digital saat ini, sehingga BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 pun terus berupaya melakukan pembaruan-pembaruan terhadap layanan digital yang dimiliki agar dapat lebih memuaskan para nasabah. Dengan begitu, BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 tetap mampu bersaing dalam upaya meraih keunggulan kompetitif.

3. Analisis *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat* Dalam Implementasi Strategi Pemasaran Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif Di BSI KC Kudus Ahmad Yani 2

Dalam implementasi bisnis BSI KC Kudus Ahmad Yani 2 dilakukan identifikasi faktor internal (*strength* dan *weakness*) dan faktor eksternal (*opportunity* dan *threat*) untuk selanjutnya dianalisis yang akan memberikan hasil berupa posisi dan kondisi dari perkembangan bisnis BSI KC Kudus Ahmad Yani 2. Analisis dari faktor internal dan eksternal tersebut dilakukan dengan menggunakan perhitungan pada matrik IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (External Factor Evaluation), yaitu dilakukan dengan cara memberikan bobot dan peringkat pada masing-masing indikator dari faktor internal dan eksternal yang sudah diidentifikasi.⁵³

Berikut ini merupakan tabel hasil perhitungan analisis dengan menggunakan matrik IFE dan EFE:

Tabel 4.5
Matriks IFE

Faktor Internal Kunci		Bobot (B)	Rating (R)	Hasil B x R
<i>Strength</i>				
1.	Sumber pendanaan BSI berasal dari masyarakat muslim loyalis syariah maupun non-muslim yang percaya system syariah	0,12	4	0,48
2.	Reputasi BSI yang sudah terkenal	0,08	2	0,16
3.	Penetapan harga jual produk BSI yang lebih kompetitif dari para pesaing	0,09	2	0,18

⁵³ Aam S. Rusydiana dan Irman Firmansyah, "Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Indonesia: Pendekatan Matriks IFAS EFAS", *Jurnal Ekonomi Islam* 9, no.1 (2018): 62. <http://journal.uhamka.ac.id/index.php/jei>

4.	Adanya DPS (Dewan Pengawas Syariah) sebagai bukti kesaksian syariah BSI	0,15	4	0,60
5.	Jaringan kantor cabang BSI yang meluas dan ATM yang cukup memadai	0,10	3	0,30
6.	BSI terus melakukan inovasi produk dan layanan jasa sesuai kebutuhan nasabah	0,12	4	0,48
7.	Citra BSI untuk melayani UMKM sudah dikenal	0,10	3	0,30
Total Strength				2,50
Weakness				
8.	Beberapa fasilitas yang belum maksimal dibandingkan pesaing lainnya	0,09	3	0,27
9.	Kualitas SDM dalam manajemen resiko pembiayaan dan analisis pembiayaan masih kalah berpengalaman dibandingkan dengan bank konvensional	0,09	2	0,18
10.	Masih sedikitnya tenaga ahli yang memiliki pengalaman yang cukup	0,06	2	0,12
Total Weakness				0,57
TOTAL MATRIKS IFE		1,00		3,07

Sumber: Data diolah

Tabel 4.6
Matriks EFE

Faktor Eksternal Kunci		Bobot (B)	Rating (R)	Hasil B x R
Opportunity				
1.	Eksistensi BSI di wilayah nasional maupun global	0,15	4	0,60
2.	BSI memiliki pangsa pasar yang besar	0,12	4	0,48
3.	Harga jual produk BSI yang lebih kompetitif	0,09	3	0,27
4.	Segmentasi <i>market</i> BSI yang universal	0,10	4	0,40
5.	Kesadaran masyarakat terhadap keunggulan berbagai lembaga keuangan yang semakin baik	0,09	3	0,27

6.	Digital <i>banking</i> dapat dimanfaatkan oleh bank syariah dalam mempermudah layanan kepada nasabah atau masyarakat	0,12	4	0,48
Total Opportunity				2,50
Threat				
7.	Edukasi dan literasi masyarakat mengenai perbankan syariah yang relatif masih rendah	0,08	2	0,16
8.	Kuatnya eksistensi bank konvensional untuk menarik konsumen dengan skala besar	0,10	4	0,40
9.	Sistem teknologi informasi yang berkembang pesat di era digital	0,09	2	0,18
10.	Adanya resiko moral hazard	0,06	2	0,12
Total Threat				0,86
TOTAL MATRIKS EFE		1,00		3,36

Sumber: Data diolah

a. Faktor Internal (IFE)

Internal Factor Evaluation (IFE) yaitu pemberian nilai bobot dan nilai peringkat yang diberikan oleh responden terkait masing-masing indikator dari *strength* dan *weakness*. Hasil evaluasi faktor internal dari indikator *strength* dan *weakness* dapat dilihat pada tabel 4.5.

Dari tabel tersebut dapat kita ketahui bahwa faktor internal yang dinilai memiliki tingkat kepentingan paling tinggi dalam pengembangan BSI dari sisi indikator *strength* yaitu adanya DPS (Dewan Pengawas Syariah) sebagai bukti kesaksian syariah BSI dengan nilai bobot rata-rata sebesar 0,15. Selanjutnya diikuti oleh faktor tingginya sumber pendanaan BSI berasal dari masyarakat muslim loyalis syariah maupun *non*-muslim yang percaya sistem syariah dan faktor BSI terus melakukan inovasi produk dan layanan jasa sesuai kebutuhan nasabah dengan masing-masing memiliki bobot rata-rata sebesar 0,12. Kemudian, disusul faktor jaringan kantor cabang BSI yang meluas dan ATM yang cukup memadai dan faktor citra BSI untuk melayani UMKM sudah dikenal dengan bobot rata-rata dari masing-masing faktor sebesar 0,10. Berikutnya, terdapat faktor penetapan harga produk BSI yang lebih kompetitif dari para pesaing dengan memiliki bobot rata-rata sebesar 0,09 dan faktor reputasi BSI yang sudah terkenal yang dinilai sebagai faktor dengan tingkat kepentingan terendah

dari sisi indikator *strength* yang memiliki bobot rata-rata sebesar 0,08.

Sedangkan, untuk faktor internal yang dinilai memiliki tingkat kepentingan paling tinggi dalam pengembangan BSI dari sisi indikator *weakness* yaitu beberapa fasilitas yang belum maksimal dibandingkan pesaing lainnya dan faktor kualitas SDM dalam manajemen resiko pembiayaan dan analisis pembiayaan masih kalah berpengalaman dibandingkan dengan bank konvensional, dengan masing-masing memiliki bobot rata-rata sebesar 0,09. Selanjutnya diikuti oleh faktor masih sedikitnya tenaga ahli yang memiliki pengalaman yang cukup yang dinilai sebagai faktor dengan tingkat kepentingan terendah dari sisi *weakness* dengan bobot rata-rata sebesar 0,06.

Hasil dari analisis IFE juga menunjukkan bahwa faktor internal dari indikator *strength* yang memiliki peringkat tertinggi yaitu 4 yang berarti memiliki pengaruh paling kuat dalam upaya pengembangan BSI, diantaranya meliputi faktor adanya DPS (Dewan Pengawas Syariah) sebagai bukti kesaksian syariah BSI, faktor sumber pendanaan BSI berasal dari masyarakat muslim loyalis syariah maupun *non-muslim* yang percaya sistem syariah, dan faktor BSI terus melakukan inovasi produk dan layanan jasa sesuai kebutuhan nasabah. Selanjutnya peringkat tertinggi yang kedua dengan peringkat sebesar 3 meliputi faktor citra BSI untuk melayani UMKM sudah dikenal dan faktor jaringan kantor cabang BSI yang meluas dan ATM yang cukup memadai, yang berarti faktor tersebut mempunyai kedudukan pengaruh yang kuat pula. Kemudian, peringkat berikutnya sebesar 2 meliputi faktor penetapan harga produk BSI yang lebih kompetitif dari para pesaing dan faktor reputasi BSI yang sudah terkenal, yang berarti kedua faktor tersebut memiliki pengaruh yang paling rendah.

Sedangkan, untuk faktor internal dari sisi *weakness* juga dapat diketahui bahwa faktor beberapa fasilitas yang belum maksimal dibandingkan pesaing lainnya memiliki peringkat paling tinggi yaitu sebesar 3 yang berarti faktor tersebut berpengaruh paling besar dalam melemahkan perkembangan BSI. Selanjutnya faktor kualitas SDM dalam manajemen resiko pembiayaan serta analisis pembiayaan masih kalah berpengalaman dibandingkan dengan bank konvensional dan faktor masih sedikitnya tenaga ahli yang memiliki pengalaman yang cukup memiliki peringkat sebesar 2 yang berarti kedua

faktor tersebut berpengaruh rendah dalam melemahkan perkembangan BSI.

b. Faktor Eksternal (EFE)

External Factor Evaluation (EFE) yaitu pemberian nilai bobot dan nilai peringkat yang diberikan oleh responden terkait masing-masing indikator dari *opportunity* dan *threat*. Hasil evaluasi faktor eksternal dari indikator *opportunity* dan *threat* dapat dilihat pada tabel 4.6.

Dari tabel tersebut dapat kita ketahui bahwa faktor eksternal yang dinilai memiliki tingkat kepentingan paling tinggi dalam pengembangan BSI dari sisi indikator *opportunity* yaitu eksistensi BSI di wilayah nasional maupun global dengan nilai bobot rata-rata sebesar 0,15. Selanjutnya diikuti oleh faktor BSI memiliki pangsa pasar yang besar dan faktor digital *banking* dapat dimanfaatkan oleh bank syariah dalam mempermudah layanan kepada nasabah atau masyarakat dengan masing-masing memiliki bobot rata-rata sebesar 0,12. Kemudian, disusul faktor segmentasi *market* BSI yang universal dengan bobot rata-rata sebesar 0,10. Berikutnya, terdapat faktor harga jual produk BSI yang lebih kompetitif dengan memiliki bobot rata-rata sebesar 0,09 dan faktor kesadaran masyarakat terhadap keunggulan berbagai lembaga keuangan yang semakin baik dengan bobot rata-rata dari masing-masing faktor sebesar 0,09 yang dinilai sebagai faktor dengan tingkat kepentingan terendah dari sisi indikator *opportunity*.

Sedangkan, untuk faktor eksternal yang dinilai memiliki tingkat kepentingan paling tinggi dalam pengembangan BSI dari sisi indikator *threat* yaitu kuatnya eksistensi bank konvensional untuk menarik konsumen dengan skala besar dengan memiliki bobot rata-rata sebesar 0,10. Selanjutnya diikuti oleh faktor sistem teknologi informasi yang berkembang pesat di era digital dengan memiliki bobot rata-rata sebesar 0,09. Kemudian faktor edukasi dan literasi masyarakat mengenai perbankan syariah yang relatif masih rendah dengan bobot rata-rata sebesar 0,08 dan faktor kualitas serta kuantitas SDM yang paham tentang keuangan syariah yang masih rendah yang dinilai sebagai faktor dengan tingkat kepentingan terendah dari sisi *threat* dengan bobot rata-rata sebesar 0,06.

Hasil dari analisis EFE juga menunjukkan bahwa faktor eksternal dari indikator *opportunity* yang memiliki peringkat tertinggi yaitu 4 yang berarti memiliki pengaruh paling kuat

dalam upaya pengembangan BSI, diantaranya meliputi faktor eksistensi BSI di wilayah nasional maupun global, faktor BSI memiliki pangsa pasar yang besar, faktor digital *banking* dapat dimanfaatkan oleh bank syariah dalam mempermudah layanan kepada nasabah atau masyarakat, dan faktor segmentasi *market* BSI yang universal. Selanjutnya peringkat tertinggi yang kedua dengan peringkat sebesar 3 meliputi faktor harga jual produk BSI yang lebih kompetitif dan faktor kesadaran masyarakat terhadap keunggulan berbagai lembaga keuangan yang semakin baik, yang berarti faktor tersebut mempunyai kedudukan pengaruh yang kuat pula.

Sedangkan, untuk faktor eksternal dari sisi *threat* juga dapat diketahui bahwa faktor kuatnya eksistensi bank konvensional untuk menarik konsumen dengan skala besar memiliki peringkat paling tinggi yaitu sebesar 4 yang berarti faktor tersebut berpengaruh paling besar dalam melemahkan perkembangan BSI. Selanjutnya faktor sistem teknologi informasi yang berkembang pesat di era digital, faktor edukasi dan literasi masyarakat mengenai perbankan syariah yang relatif masih rendah, dan faktor kualitas serta kuantitas SDM yang paham tentang keuangan syariah yang masih rendah memiliki peringkat sebesar 2 yang berarti ketiga faktor tersebut berpengaruh rendah dalam memberikan *threat* bagi perkembangan BSI.

Gambar 4.2
Kuadran Matriks IFE - EFE

				IFE							
				Kuat (3,0 - 4,0)		Sedang (2,0 - 2,99)		Lemah (1,0 - 1,99)			
											</

lebih besar dari *threat* (0,86) pada lingkungan eksternal. Pada lingkungan internal, *strength* yang memiliki pengaruh paling tinggi dalam pengembangan BSI yaitu adanya DPS (Dewan Pengawas Syariah) sebagai bukti kesaksian syariah BSI dan *weakness* yang memiliki pengaruh paling tinggi dalam pengembangan BSI yaitu beberapa fasilitas yang belum maksimal dibandingkan pesaing lainnya. Sedangkan pada lingkungan eksternal, *opportunity* yang memiliki pengaruh paling tinggi dalam pengembangan BSI yaitu eksistensi BSI di wilayah nasional maupun global dan *threat* yang memiliki pengaruh paling tinggi dalam pengembangan BSI yaitu kuatnya eksistensi bank konvensional untuk menarik konsumen dengan skala besar.

Berdasarkan dengan besarnya *opportunity* dari lingkungan eksternal, BSI dapat memanfaatkan *opportunity* tersebut dengan menggunakan *strength* yang dimiliki. Di samping itu, *threat* yang dihadapi BSI lebih besar daripada *weakness* yang dimiliki. Oleh karena itu, BSI perlu untuk lebih waspada dengan kondisi lingkungan eksternal, karena jika tidak dimanfaatkan dengan baik serta memaksimalkan *strength* yang dimiliki, maka perkembangan BSI dapat terhambat.

