

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum BNI Syariah**

##### **1. Sejarah Bank BNI Syariah**

Tempaan krisis moneter tahun 1997 membuktikan ketangguhan sistem perbankan syariah. Prinsip Syariah dengan 3 sistem pilarnya yaitu adil, transparan dan maslahat mampu menjawab kebutuhan masyarakat terhadap system perbankan yang lebih adil. Dengan berlandaskan pada Undang-Undang No. 10 Tahun 1998, pada tanggal 29 April didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu.

PT Bank BNI Syariah (BNI Syariah) didirikan pada tanggal 19 Juni 2010 sebagai anak perusahaan dari PT Bank Negara Indonesia Persero Tbk (BNI). Sebelum beroperasi sebagai Bank Umum Syariah (BUS) yang terdiri secara independen, BNI Syariah telah beroperasi sebagai unit bisnis BNI selama 10 Tahun dengan menawarkan berbagai produk perbankan syariah.

Disamping itu nasabah juga dapat menikmati layanan syariah di kantor Bank BNI Konvensional (*Syariah Office Chaneling*) dengan lebih kurang 1000 outlet BNI yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Di dalam pelaksanaan operasional perbankan, BNI Syariah

tetap memperhatikan kepatuhan aspek syariah. Dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat itu diketuai oleh KH. Ma'aruf Amin, semua produk BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan syariah.

Di dalam *Corporate Plan* UUS tahun 2000 ditetapkan bahwa UUS bersifat temporer dan akan dilakukan *Spin off* tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi *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. 20 tahun 2008 tentang perbankan syariah. Di samping itu, komitmen Pemerintah terhadap perkembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

BNI Syariah saat ini melayani nasabah melalui 59 Kantor Cabang di seluruh Indonesia yang didukung oleh jaringan dari teknologi BNI berupa layanan cabang ATM, *Internet Banking*, dan *Call Center*. Lebih dari 750 cabang BNI sebagai *Delivery Chanel* Perbankan Syariah terhubung melalui jaringan teknologi canggih diseluruh nusantara.

## **2. Visi dan Misi BNI Syariah**

### **a. Visi**

Menjadi Bank Syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja.

### **b. Misi**

- 1) Memberikan Kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan
- 2) Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.
- 3) Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.
- 4) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
- 5) Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.

## **3. Tata Nilai dan Budaya Kerja BNI Syariah**

Dalam menjalankan kewajibannya yang berpedoman pada dasar hukum al-quran dan hadis, seluruh insane BNI Syariah juga memiliki tata nilai yang menjadi panduan dalam setiap perilakunya. Tata nilai ini dirumuskan dalam budaya kerja BNI Syariah yaitu Amanah dan Jamaah.

Amanah adalah salah satu sifat wajib Rasulullah SAW yang secara harfiah berarti “dapat dipercaya”. Dalam budaya kerja BNI Syariah amanah didefinisikan sebagai “menjalankan tugas dan

kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang optimal”.

Nilai amanah ini tercermin dalam perilaku utama insan BNI Syariah :

- a. Professional dalam menjalankan tugas
- b. Memegang teguh komitmen dan bertanggung jawab
- c. Jujur, adil dan dapat dipercaya
- d. Menjadi teladan yang lebih baik bagi lingkungan

Jamaah adalah perilaku kebersamaan umat islam dalam menjalankan segala sesuatu yang sifatnya ibadah dengan mengutamakan kebersamaan dalam suatu hubungan kepemimpinan. Dalam budaya kerja BNI Syariah, Jamaah didefinisikan sebagai “bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban”.

Budaya jamaah dijabarkan dalam perilaku umat :

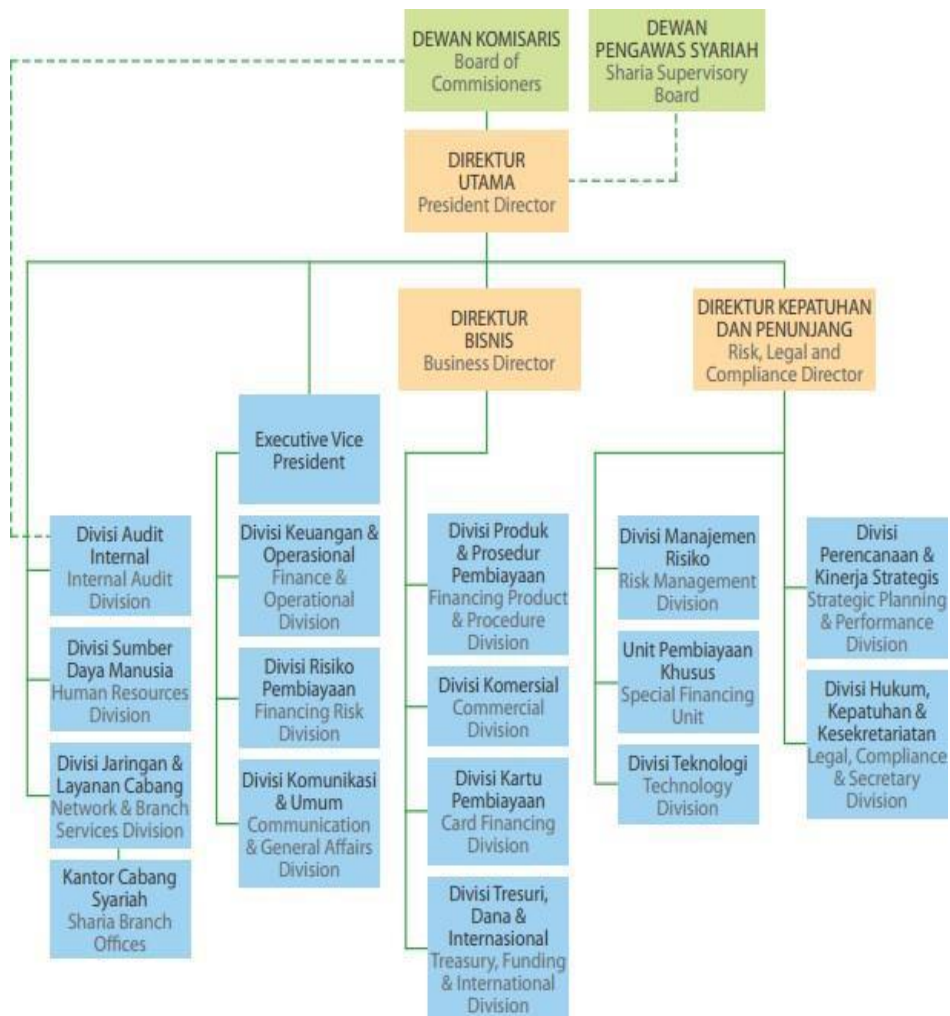
- a. Bekerja secara rasional dan sistimatis
- b. Saling mengingatkan dengan santun
- c. Bekerjasama dalam kepemimpinan yang efektif

#### **4. Struktur Organisasi dan Uraian Jabatan**

Pada dasarnya maksud dan tujuan penyusunan struktur organisasi untuk menciptakan koordinasi komunikasi dan kerja yang baik diantara pelaksana organisasi agar dapat menunjang dan mencapai tujuan organisasi. Susunan Dewan Komisaris, Direksi dan Dewan Pengawas Syariah per 31 Desember 2010 adalah sebagai berikut :

- a. Dewan Komisaris
  - 1) Komisaris Utama (Independen)  
Achjar Iljas
  - 2) Komisaris (Independen)  
Sofyan Syafitri Harahap
  - 3) Komisaris  
Acep Riana Jayaprawira
- b. Direksi
  - 1) Direktur Utama  
Rizqullah
  - 2) Direktur Bisnis  
Bambang Widjanarko
  - 3) Direktur kepatuhan dan Penunjang  
Imam Teguh Saptono
- c. Dewan Pengawas Syariah
  - 1) Ketua  
K.H. Ma'aruf Amin
  - 2) Anggota  
Hasanuddin

Berdasarkan Surat Persetujuan Keputusan Dewan Komisaris nomor KOM/01 Tanggal 13 agustus 2010 dan Surat KeputusanDireksi nomor KP/DR/26/R tanggal 25 Agustus 2010 maka Struktur organisasi BNI Syariah adalah sebagai berikut :



Sumber : bnisyariah.co.id

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi**

## 5. Kode Etik Bank BNI Syariah

Sebagai pedoman bagi setiap insane, Bank BNI Syariah sudah menetapkan kode etikanya. Keseluruhan insane BNI Syariah, mulai dari Bank *fronliner*, *back office*, direksi, pejabat senior, Dewan Komisarin, maupun Dewan Pengawas Syariah, diwajibkan untuk mengikuti aturan kode etik yang sudah ditetapkan.

Kode etik dapat didefinisikan sebagai perilaku yang dapat diterima serta yang sudah ditetapkan menjadi standar yang dibutuhkan bagi seluruh insan BNI Syariah. Kode etik menjadi salah satu aspek dalam rangka untuk meningkatkan kinerja tata kelola perusahaan yang baik, untuk masa sekarang dan masa depan.

Semua insan BNI Syariah berkomitmen penuh untuk memenuhi prinsip serta nilai-nilai yang berlaku sebagaimana yang masuk kedalam kode etik BNI Syariah baik pada pelaksanaan tugas di BNI Syariah ataupun dalam kehidupan pribadi dan fungsinya dalam masyarakat.

Kode Etik BNI Syariah:

- a. Menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, secara *kaffah* dan *istiqomah*.
- b. Menjalankan kegiatan usaha yang dapat memberikan kemaslahatan (*maslahah*) dan berlaku universal.
- c. Melakukan pencatatan data dan penyusunan laporan BNI Syariah dengan baik dan benar.
- d. Tidak melakukan penyalahgunaan jabatan.
- e. Menghindari benturan keinginan.
- f. Tidak melakukan penyuapan atau menerima dan/atau member imbalan dan cinderamata (*Risywah*).
- g. Menjaga nama baik BNI.
- h. Menjaga kerahasiaan Bank.

- i. Tidak menggunakan corporate identity di luar kepentingan dinas.
- j. Meningkatkan mengembangkan kompetensi.
- k. Menjadi panutan bagi lingkungan.
- l. Bersikap adil.
- m. Memberikan informasi yang benar sesuai dengan ketentuan.
- n. Menjaga hubungan baik (*ukhuwah*) antara insane BNI Syariah.
- o. Menjadi pembicara untuk kepentingan BNI Syariah.
- p. Tidak ikut serta dalam partai politik.
- q. Menjaga keamanan kerja dari kebersihan lingkungan kerja
- r. Menjaga dan menggunakan asset BNI Syariah dengan benar dan penuh tanggung jawab.
- s. Mempunyai komitmen terhadap lingkungan dan kepedulian sosial.

## **6. Produk-Produk Bank BNI Syariah**

### **a. Produk Pendanaan**

#### 1) BNI Giro iB Hasanah

Giro Syariah merupakan produk yang memberikan segala kemudahan bertransaksi giro yang menggunakan prinsip wadiah yadh Dhamanah. Giro Syariah mendukung usaha customer dengan kemudahan *on line* pada cabang-cabang BNI di seluruh Indonesia



*Wadiah yadh dhamanah* merupakan dana yang dengan seizing dari pemilik dana dapat dioperasikan oleh Bank untuk mendukung sector riil, dengan jaminan bahwa dana dapat ditarik sewaktu-waktu oleh pemilik dana.

Keunggulan :

- a) Tersedia dalam IDR dan USD.
  - b) Untuk giro perorangan IDR diberikan kartu ATM BNI Syariah dan penarikannya dapat dilakukan di ATM BNI, ATM LINK, ATM Bersama, serta ATM Cirrus.
  - c) Fasilitas *Phone Banking* 24 Jam.
  - d) Fasilitas Giro *On Line* untuk Giro IDR.
  - e) Potensi mendapatkan bonus.
- 2) BNI Deposito iB Hasanah

BNI Deposito iB Hasanah ditujukan bagi calon nasabah yang menginginkan investasi berjangka dengan banyak keuntungan serta menenangkan. Prinsip yang digunakan dalam produk ini menggunakan akad *Mudharabah Mutlaqah*, dimana BNI iB Deposito mengelola dana yang terkumpul dari nasabahnya kemudian disalurkan untuk pembiayaan usaha produktif dan konsumtif yang tentunya halal dan dapat bermanfaat bagi kemaslahatan umat.

*Mudharabah Mutlaqoh* ialah dana simpanan masyarakat (pemilik dana/*Shahibul maal*) yang didapatkan BNI Syariah (*mudharib*) dan kelola untuk mendapatkan keuntungan. Dari hasil keuntungan yang didapatkan kemudian dilakukan bagi hasil antara pemilik dana ata penabung dengan pihak yang mengelola yang disini Bank BNI Syariah sesuai dengan nisbah yang sudah disepakati sejak awal akad.

Keunggulan :

- a) Dapat diperpanjang secara otomatis.
  - b) Bagi hasil yang kompetitif setiap bulannya.
  - c) Investasi disalurkan untuk pembiayaan di sector halal.
  - d) Dapat digunakan sebagai jaminan pembiayaan.
- 3) BNI Tabungan iB Hasanah

Merupakan produk tabungan BNI Syariah yang memiliki dua akad dalam pembuatan rekeningnya, yaitu akad Wadiah dan akad Mudharabah. Pada produk BNI Tabungan iB Hasanah ada beberapa jenis :

- a) BNI Dollars iB Hasnaah
- b) BNI SimPel iB Hasanah
- c) BNI Baitullah iB Hasanah
- d) BNI Prima iB Hasanah

- e) BNI Tunas iB Hasanah
- f) BNI Bisnis iB Hasanah
- g) BNI iB Hasanah\
- h) BNI Tapenas iB Hasanah
- i) BNI TabunganKu iB Hasanah

**b. Pembiayaan Komersil**

1) BNI Syariah Wirausaha

BNI Syariah Wirausaha diperuntukkan bagi nasabah yang menginginkan untuk kebutuhan usahanya, dengan pemberian pembiayaan sebesar Rp. 50 juta sampai dengan Rp. 500 juta yang diproses oleh Bank BNI Syariah dengan waktu yang cepat dan fleksibel yang sesuai dengan prinsip syariah.

Akad yang digunakan dalam produk ini adalah *murabahah* atau prinsip jual beli barang dengan memberitahu harga perolehan dan keuntungan (*margin*) yang disepakati sebelumnya oleh bank yang bertindak sebagai penjual dan nasabah yang menjadi pembeli. *Mudharabah* merupakan kerjasama antara pihak bank sebagai penyedia dana 100% dengan nasabah sebagai pihak yang mengelola dana yang nantinya keuntungan dari usaha tersebut dibagi sesuai dengan kesepakatan nisbah bagi hasil. Sedangkan *musyarakah* merupakan

sistem kerjasama penyertaan modal antara pihak bank dengan nasabah yang keuntungannya dibagi sesuai kesepakatan nisbah bagi hasil diawal akad.

Keunggulan :

- a) Proses lebih cepat dengan persyaratan mudah sesuai dengan prinsip syariah.
- b) Jangka waktu pembiayaan sampai dengan 7 tahun.
- c) Mendapatkan perlindungan asuransi jiwa gratis.
- d) Pembayaran angsuran melalui debet rekening secara otomatis dan dapat dilakukan di seluruh kantor cabang BNI.

## 2) BNI Syariah Usaha Kecil

BNI Syariah Usaha Kecil ialah pembiayaan untuk penyediaan modal kerja atau investasi kepada pengusaha kecil dengan nominal mencapai Rp. 10 Miliar dengan dasar prinsip *mudharabah*, *murabahah*, *musyarakah*, dan *ijarah*.

Keunggulan :

- a) Rasa tentram dan tenang karena dengan pembiayaan syariah terhindar dari transaksi *ribawi*.
- b) Akad *murabahah* akan memudahkan nasabah mengelola keuangan karena besar angsuran tetap selama masa pembiayaan.

- c) Dengan akad *mudharabah* dan *musyarakah* akan memberikan rasa keadilan.
- d) Setoran angsuran dapat dilakukan di seluruh kantor cabang BNI.
- e) Variasi produk keuangan syariah yang lengkap untuk mendukung kegiatan usaha nasabah.
- f) Pembiayaan dapat diberikan dalam mata uang Rupiah dan USD.

### 3) BNI Syariah Usaha Besar

Berdasarkan dari falsafah dasar ekonomi syariah agar transaksi dapat dilakukan dengan keberkahan dan saling menguntungkan, maka produk yang ditawarkan perbankan syariah sudah di desain untuk melayani dunia usaha sehingga nantinya antara pemilik modal dengan pengusaha dapat bertumbuh beriringan dengan prinsip keadilan.

Pembiayaan produktif yang ditawarkan oleh bank BNI Syariah dimaksudkan untuk mendukung kemajuan usaha namun dengan cara mudah dan fleksibel serta berprinsip sesuai syariah. Cara kerja yang digunakan pada pembiayaan syariah hampir sama dengan perbankan pada umumnya, dengan demikian masyarakat akan lebih mudah untuk memahaminya. BNI Pembiayaan besar

mampu membiayai korporasi yang memerlukan dan hingga diatas Rp. 10 Miliar.

BNI Pembiayaan Besar Syariah merupakan pembiayaan yang diperuntukkan untuk pemberian modal kerja atau investasi kepada pengusaha menengah dan korporasi diatas Rp. 10 Miliar dengan prinsip *Murabahah*, *musyarakah*, *mudharabah*, dan *ijarah*.

**c. Produk Pembiayaan**

1) Pembiayaan Modal Kerja

Pembiayaan modal kerja dengan Akad *Mudharabah/musyarakah* aplofend dapat diberikan s/d 5 tahun atau dapat diperpanjang setiap tahun.

2) Pembiayaan Investasi

Dalam pembiayaan investasi diberikan jangka waktu maksimal 7 tahun dengan angsuran kewajiban tetap selama periode pembiayaan sehingga terbebas dari fluktuasi suku bunga pasar.

3) Pembiayaan Beragunan Tunai (*Cash Colleteral Financing*)

Pembiayaan Beragunan Tunai merupakan jenis pembiayaan yang memungkinkan investor memperoleh pembiayaan dengan menjaminkan agunan dalam bentuk tunai yaitu deposito ataupun giro.

4) Pembiayaan Pola Kerjasama

Produk pola kerjasama merupakan pembiayaan melalui kerjasama dengan *multifinance*, sekuritas dan asuransi syariah.

5) BNI iB *Trade Finance*

BNI Syariah memiliki jaringan kompedensi yang luas sehingga memudahkan nasabah untuk bertransaksi dengan mitra usaha di seluruh dunia. BNI *Trade Finance* Syariah meliputi L/C, SKBDN, dan Bank Garansi. Dengan reputasi BNI yang telah dikenal baik di dunia usaha, BNI Garansi Bank Syariah dapat meningkatkan kepercayaan mitra usaha nasabah institusi. Bagi perusahaan yang bergerak di bidang kontruksi umumnya membutuhkan adanya Surat Keterangan Bank yang diperlukan sebagai syarat dalam tender BNI Syariah menerbitkan Surat Keterangan Bank yang dapat mendukung kreadibilitas perusahaan karena BNI Syariah sebagai Bank yang mayoritas saham dimiliki oleh pemerintah akan member kesan atau *image* positif bagi pemilik proyek.

Keunggulan :

- a) Rasa aman dan tentram karena pembiayaan syariah terhindar dari transaksi *ribawi*. Bagi perusahaan

yang sangat memperhatikan aspek syariah dapat menggunakan pembiayaan ini, karena setiap aspek produk yang diluncurkan akan melalui prosedur persetujuan.

- b) Dewan Pengawas Syariah dan dalam aplikasinya akan secara periodic dipantau nilai syari'nya.
  - c) Akad *murabahah* akan memudahkan dalam mengelola keuangan karena jumlah yang diangsur tetap selama masa pembiayaan.
  - d) Dengan akad *Mudharabah/musyarakah* akan memberikan rasa keadilan.
  - e) Setorannya dapat dilakukan di seluruh kantor cabang BNI.
  - f) Variasi produk keuangan Syariah yang lengkap untuk mendukung kegiatan usaha.
  - g) Pembiayaan dapat diberikan dalam mata uang Rupiah dan USD.
  - h) Mampu membiayai pemohon dengan nominal sama dengan bank korporasi lainnya.
- 6) Transaksi Kiriman Uang (*Remittance/Find Transfer*)

BNI Syariah memberikan layanan kiriman uang dari bank ke bank diseluruh dunia melalui *draft, smart*



*remittance*. Kiriman uang ke luar negeri menggunakan mata uang yang tercatat di Bank Indonesia.

Manfaat :

- a) Cepat dan Aman mengirimkan uang ke luar negeri dan menerima kiriman dari luar negeri.

Keunggulan :

- a) Didukung oleh lebih dari 900 cabang BNI on line dengan lebih 2500 ATM diseluruh Indonesia.
- b) Didukung oleh teknologi yang terpercaya sehingga kiriman uang dapat diterima tepat waktu.
- c) Didukung oleh aplikasi berbasis internet yang dinamakan “*Smart Remittance*”.

#### **d. Pembiayaan Konsumer**

##### 1) BNI Griya iB Hasanah

BNI Griya iB Hasanah merupakan pembiayaan konsumtif yang ditawarkan untuk membeli, membangun, merenovasi rumah (termasuk ruko, rusun, rukan, apartemen dan sejenisnya), dan membeli tanah kavling serta rumah indent, yang besarannya sudah disesuaikan dengan kebutuhan pembiayaan yang diinginkan dan kemampuan membayar calon nasabahnya.

2) BNI Multiguna iB Hasnaah

Pembiayaan konsumtif dari Bank BNI Syariah yang diberikan kepada calon nasabah dalam kebutuhan konsumtif dan jasa sesuai prinsip syariah dengan disertai jaminan berupa tanah dan bangunan yang ditinggali berstatus SHM atau SHGB dan bukan barang yang dibiayai.

3) BNI Oto iB Hasanah

Pembiayaan BNI oto iB Hasanah merupakan fasilitas pembiayaan konsumtif *murabahah* yang diberikan kepada calon anggota untuk membeli kendaraan bermotor yang dibayar dengan pembiayaan ini.

4) BNI Emas iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan yang diberikan untuk membeli emas logam mulia dalam bentuk batangan yang diangsur setiap bulannya melalui akad *murabahah* (jual beli).

5) BNI CCF iB Hasanah

Pembiayaan yang dijamin dengan agunan likuid, yaitu dijamin dengan Simpanan dalam bentuk Deposito, Giro, dan Tabungan yang diterbitkan BNI Syariah.

6) BNI Fleksi Umroh iB Hasanah

Pembiayaan konsumtif bagi anggota masyarakat untuk memenuhi kebutuhan pembelian Jasa Paket

Perjalanan Ibadah Umroh melalui BNI Syariah yang telah bekerja sama dengan *Travel Agent* sesuai dengan prinsip syariah.

**e. BNI Hasanah Card**

Bisnis kartu kredit di Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat dalam beberapa tahun terakhir. Jumlah kartu yang beredar saat ini telah mencapai 10 juta kartu telah diterbitkan oleh 21 bank dan lembaga keuangan. Berbagai macam penawaran yang menarik dari *sisi joint* promo maupun fitur.

Pada saat ini jenis kartu kredit yang tersebar di tangan masyarakat beberapa sudah menggunakan sistem syariah. Pada waktu yang sama dengan Festival Ekonomi Syariah (FES) yang diselenggarakan oleh Bank Indonesia, Bank BNI Syariah sudah mengeluarkan salah satu jenis pembiayaan dengan sistem kartu kredit yaitu BNI BNI Hasanah *Card* dengan *Provider Master Card Internasional*.

Dasar yang dipakai dalam penerbitan BNI Hasanah *Card* adalah Fatwa Dewan Syariah Nasional (DSN) No. 54/DSN-MUI/X/2006 mengenai *Syariah Card* dan surat persetujuan dari Bank Indonesia No. 10/337/DPbs tanggal 11-03-2008. Sesuai dengan Fatwa DSN No. 54/DSN-MUI/X/2006 *Syariah Card* mendefinisikan sebagai kartu dengan fungsi sebagai kartu kredit

hubungan antara pihak berdasarkan prinsip syariah sebagaimana diatur dalam fatwa.

## **B. Deskripsi Data**

Deskripsi data merupakan penyajian data atau penjabaran hasil dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan narasumber yang telah dipilih terkait dengan bagaimana implementasi *Strategy Architecture* pada *Sharia Sustainable Marketing Enterprise* produk KPR Griya iB Hasanah pada Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta. Wawancara ini dilakukan dengan nasabah KPR Griya iB Hasanah kemudian *head sales* dari pihak Bank BNI Syariah dan ahli pemasaran khususnya mengenai pemasaran bank syariah. Dalam pembahasan dan penjabaran selanjutnya akan diuraikan bagaimana hasil yang didapat oleh peneliti mengenai implementasi *staretyg architecture* pada *sharia sustainable marketing enterprise* produk KPR Griya iB Hasanah dalam memasarkan produknya untuk mengambil hati nasabah dan juga perkembangan perbankan syariah.

## **C. Implementasi *Strategy Architecture* Pada Produk KPR Griya iB Hasanah di Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta**

*Strategy Architecture* adalah cara yang digunakan oleh perusahaan untuk memenangkan *mind share* pelanggan. Peran pentingnya komponen ini berada dalam level *strategic business unit* (SBU) perusahaan. Segmentasi atau *mapping strategy* sebagai cara untuk melakukan pemetaan pasar. Setelah menjadi kelompok-kelompok pelanggan yang potensial dengan karakteristik dan perilaku serupa, perusahaan memilih pasar yang

akan dimasukinya atau biasa dikatakan *targeting* atau *fitting strategy*. Pada tahap ini perusahaan mengalokasikan sumber daya secara efektif. Tahap terakhir dalam strategi adalah *positioning* atau *being strategy* dimana perusahaan menempatkan keberadaaan dibenak pelanggan atau mengambil kepercayaan pelanggan.

Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta mengimplementasikan *Strategy Architecture* melalui *Segmentation*, *Targeting* dan *Positioning*. Peneliti menjelaskan *Strategy Architecture* pada penelitian ini sebagai berikut :

#### **1. *Segmentation***

Segmentasi merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh sebuah perusahaan yang memiliki peran penting dalam proses pemasaran. Adanya strategi segmentasi dimaksudkan untuk mengelompokkan pasar yang semula luas menjadi lebih kecil berdasarkan karakteristiknya. Sebagaimana dikutip dalam Wijaya dan Sirine (2016), strategi segmentasi merupakan strategi yang digunakan untuk membagi pasar atau mengelompokkan pasar dalam beberapa bagian yang dapat dibedakan satu sama lain dalam hal karakteristik, kebutuhan, serta perilaku yang mungkin akan memerlukan produk-produk dan strategi pemasaran tertentu untuk menjangkaunya. Kegiatan ini pun dilakukan oleh Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta dalam menentukan strategi pemasarannya pada produk KPR Griya iB Hasanah.

Hal ini sebagaimana dikonfirmasi oleh Ibu Sugiati selaku *Head Sales* dari Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta yang telah diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 4 April 2019, bahwa :

“Penerapan strategi pemasaran produk KPR Griya iB Hasanah yang kita lakukan yaitu pertama dengan menentukan segmen yang akan dipilih oleh Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta dengan cara mengelompokkan konsumen menjadi bagian-bagian lebih kecil yang sesuai dengan karakteristik yang ditentukan.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam melakukan serangkaian strategi pemasarannya, yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta adalah dengan melakukan menentukan terlebih dahulu segmen mana yang akan menjadi pilihannya. Hal ini cukup beralasan karena mengingat besarnya pasar yang ada, dan dengan menentukan segmen pasar maka akan memudahkan bagi Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta untuk lebih fokus dengan tujuannya.

Namun dalam menentukan segmen pasar, Bank BNI Syariah juga mengelompokkan atau membagi konsumen menjadi beberapa bagian yang lebih kecil yang sesuai dengan karakteristik calon pelanggan yang sudah ditentukan agar lebih mudah dalam menentukan target pasar. Hal ini disampaikan oleh Ibu Sugiati selaku *Head Sales* di Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta saat wawancara pada tanggal 4 April 2019, bahwa :

“Penentuan segmen yang dipilih misalnya berdasarkan pada harganya, kira-kira siapa saja yang mampu membeli produk itu dengan harga yang sudah ditetapkan. Selain itu bisa juga melihat

dari keinginan-keinginan akan hunian oleh konsumen serta dilihat dari pekerjaan calon nasabah. Dengan ini nantinya akan mempermudah bagi kami untuk menentukan target pasarnya”

Dari penjelasan diatas, hal-hal tersebut dibenarkan oleh nasabah dan sejalan dengan hasil yang didapatkan oleh peneliti ketika mewawancarai para nasabah dari tanggal 4 April sampai dengan 17 Mei 2019, bahwa :

“Produk KPR Griya iB Hasanah yang ditawarkan Bank BNI Syariah sudah sesuai dengan apa yang saya inginkan dan dibutuhkan, baik dari segi pelayanan yang sangat bagus dan biaya yang dikeluarkan sudah sesuai dengan yang diinginkan. Selain itu syarat-syarat yang diperlukan pun sangat mudah.”

Hal tersebut dikonfirmasi oleh Bapak Nuryakin selaku Pakar Ahli Pemasaran yang telah diwawancarai pada tanggal 24 Juni 2019, bahwa :

“Kita harus mengetahui segmen yang akan dipilih sebelum menawarkan produk yang akan kita buat atau produksi. Ada beberapa pengelompokan segmen pasar sesuai dengan karakteristik yang tujuannya untuk mempermudah mengetahui target pasar nantinya. Yang pertama segmentasi geografis atau membagi pasar berdasarkan letak wilayahnya. Yang kedua adalah segmentasi demografi atau membagi pasar berdasarkan konsumen mereka mulai dari umur, jenis kelamin, pendapatan. Yang ketiga dan keempat adalah segmentasi psikografis dan segmentasi berdasarkan tingkah laku.”

Jawaban dari pakar ahli menguatkan bahwa sebelum sebuah perusahaan menciptakan produknya untuk ditawarkan maka perlu dilakukannya segmentasi pasar untuk mengetahui segmen mana yang akan dipilih. Strategi ini juga memungkinkan Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta untuk lebih fokus serta terarah dalam memasarkan produk pada produk KPR Griya iB Hasanah.

Sebagaimana dikutip dalam Wijaya dan Sirine (2016), berdasarkan dengan teorinya terdapat empat variabel yang dapat digunakan untuk mengsegmentasikan pasar yang meliputi :

a. Segmentasi Geografis

Segmentasi geografis merupakan mengelompokkan pasar menjadi beberapa bagian sesuai dengan karakteristik secara geografik misalnya wilayah, kabupaten, kota, provinsi bahkan tetangga.

Dari hasil penelitian serta temuan dilapangan, Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta melakukan segmentasi pasarnya berdasarkan dengan geografis atau letak wilayahnya. Hal ini dapat dilihat dari beberapa kantor cabang pembantu Bank BNI Syariah yang tersebar di beberapa wilayah di Yogyakarta, mulai dari Sleman, Kota Yogyakarta, Bantul hingga Kulonprogo. Dengan adanya kantor cabang pembantu di beberapa wilayah akan membantu Bank BNI Syariah untuk dapat memperoleh nasabah lebih banyak lagi. Sedangkan untuk kantor cabang Yogyakarta sendiri memiliki segmen di wilayah Kota Yogyakarta.

b. Segmentasi Demografis

Segmentasi geografis merupakan mengelompokkan pasar berdasarkan pada variabel yang berbeda seperti umur, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, dan jenis kelamin.



Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta mengsegmentasikan pasarnya berdasarkan pada segmentasi demografis seperti halnya umur, pendapatan, pekerjaan hingga pada jenis kelaminnya. Hal ini dapat dilihat dari persyaratan pengajuan menjadi calon nasabah KPR Griya iB Hasanah Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta.

Persyaratan untuk menjadi nasabah KPR Griya iB Hasanah minimal sudah berusia 21 tahun serta ketika pembiayaan sudah lunas nasabah maksimum berumur 60 tahun. Selain itu Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta juga mengelompokkan pasarnya berdasarkan pekerjaan calon nasabahnya yaitu seorang yang memiliki pekerjaan sebagai karyawan, seorang profesional dan pengusaha. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalkan resiko, karena pekerjaan tersebut memiliki penghasilan yang tetap serta dilihat mampu untuk mengangsur pembiayaan KPR Griya iB Hasanah.

c. Segmentasi Psikografis

Segmentasi psikologis merupakan membagi pasar menjadi beberapa kelompok berbeda berdasarkan pada karakteristik sosial, *life style* atau kepribadian.

Bank BNI Syariah juga menggunakan strategi segmentasi psikografis atau berdasarkan pada *lifestyle* maupun kepribadian

dalam menentukan segmen pasarnya. Dalam hal mensegmentasikan pasar melalui segmentasi psikografis, produk KPR Giya iB Hasanah yang ditawarkan oleh Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh calon nasabahnya. Misalkan dalam bentuk tipe rumah yang diinginkan oleh calon nasabah, seperti rumah yang minimalis atau rumah yang bergaya modern mewah. Hal itu biasanya didasarkan dari gaya hidup ataupun kepribadian dari nasabah.

d. Segmentasi Tingkah Laku

Segmentasi tingkah laku merupakan membagi pasar menjadi kelompok berbeda berdasarkan pada pengetahuan, sikap, penggunaan atau reaksi mereka terhadap suatu produk. Dalam hal ini Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta sudah mencoba untuk dilakukan pada produk non-KPR Griya iB Hasanah, namun pada produk KPR iB Hasanah belum dilakukan secara nyata dalam mensegmentasikan pasarnya berdasarkan dari tingkah laku. Hal ini bisa terjadi karena antara segmentasi psikografis dengan segmentasi perilaku hampir sama. Disamping itu melakukan segmentasi pasar dengan variabel tingkah laku lebih sulit untuk diterapkan karena pemasar harus benar-benar mengenal karakteristik dari pelanggan ini.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa strategi segmentasi yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah pada produk KPR Griya iB Hasanah menggunakan 3 variabel, yang pertama variabel demografis ialah mengelompokkan pasar berdasarkan wilayah, yaitu wilayah yang ada di Yogyakarta. Kemudian menggunakan variabel demografis yaitu berdasarkan dengan usia minimum dan maksimum untuk dapat menjadi calon nasabah KPR serta berdasarkan pada pekerjaan calon nasabah dan yang dipilih ada karyawan, profesional yang memiliki penghasilan tetap walaupun tidak menutup kemungkinan seorang pengusaha. Dan yang terakhir adalah berdasarkan variabel psikografis dimana mengelompokkan pasar berdasarkan dengan *lifestyle* ataupun karakteristik sosial yang berupa keinginan-keinginan akan hunian yang diinginkan oleh calon nasbahnya. Pada segmentasi berdasarkan tingkah laku pada produk KPR Griya iB Hasanah belum dilakukan secara nyata.

Namun secara keseluruhan yang paling penting adalah strategi yang diterapkan oleh Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta sudah cukup tepat dan terarah karena sudah sesuai dengan teori-teori pemasaran serta penjelasan oleh pakar ahli yang nantinya diharapkan akan memberikan efek jangka panjang bagi perusahaan. Karena segmentasi menjadi tahap yang paling awal sebelum perusahaan terjun ke pasar.

## 2. *Targeting*

*Targeting* merupakan strategi mengalokasikan sumber daya perusahaan secara efektif, karena sumber daya yang dimiliki terbatas. Dengan menentukan target yang akan dituju, maka perusahaan akan lebih terarah. Menentukan target pasar adalah sesuatu hal yang sangat penting karena masing-masing segmen pasar memiliki persyaratan produk yang berbeda dan memiliki tingkat resiko yang berbeda. Selain itu, dengan kemampuan yang terbatas dalam arti finansial, informasi pasar, penguasaan teknologi yang tidak memungkinkan melayani semua pasar yang tersedia. Dengan menentukan target pasar dapat lebih fokus dalam pelaksanaan kegiatan *marketing*-nya.

Sebagaimana menurut Gunara dan Sudibyo (2007) dalam menentukan target pasar pun tidak asal-asalan karena harus menyesuaikan kebutuhan yang ada dipasar dan juga menyesuaikan dengan keunggulan yang dimiliki dengan tujuan untuk memenangkan persaingan dengan kompetitor. Dalam menentukan target pasarnya, Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta pun melakukan hal demikian.

Hal ini sebagaimana dikonfirmasi oleh Ibu Sugianti selaku *Head Sales* Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta yang telah diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 4 April 2019, bahwa :

“Target utama pasar pada Bank BNI Syariah adalah nasabah *fix income* seperti karyawan/profesional, namun tidak menutup kemungkinan juga pengusaha. Kami memilih *fix income* karena untuk meminimalisir resiko. Hal ini cukup beralasan karena Bank BNI Syariah juga banyak melakukan kerjasama dengan beberapa perusahaan serta instansi serta dengan developer

perumahan. Disisi lain kami selalu menjaga kualitas produk kami dan memberikan pelayanan yang baik, misalnya proses yang cepat dan mudah, memberikan harga yang bersaing dan itulah yang menjadi salah satu keunggulan kami.”

Dari hasil wawancara diatas menunjukkan salah satu keunggulan yang dimiliki oleh Bank BNI Syariah dalam memasarkan produknya adalah melakukan banyak kerjasama dengan developer perumahan serta instansi yang itu memudahkan bagi Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta untuk memenangkan persaingan dipasar. Hal itu sejalan dengan target pasar Bank BNI Syariah yaitu nasabah *fix income* atau nasabah memiliki penghasilan tetap dengan tujuan untuk meminimalkan resiko. Selain itu Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta juga memberikan produk yang berkualitas serta memberikan pelayanan yang baik, mulai dari proses yang cepat dan mudah hingga memberikan harga yang bersaing.

Dari penjelasan diatas, hal-hal tersebut dibenarkan oleh nasabah dan sejalan dengan hasil yang didapatkan oleh peneliti ketika mewawancarai nasabah dari tanggal 4 April sampai dengan 17 Mei 2019, bahwa :

“Saya memilih menggunakan KPR Griya iB Hasanah karena kantor tempat saya bekerja melakukan kerjasama dengan Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta, sehingga ketika saat jatuh tempo pembayaran langsung bisa didebit dari gaji dan tabungan saya. Selain itu juga kontraktor yang membangun rumahnya bekerjasama dengan Bank BNI Syariah jadi semuanya memudahkan saya.”

Selain itu hasil dari wawancara dengan nabasabah KPR Griya iB Hasanah yang lain mengatakan bahwa :

“Bank BNI Syariah menurut saya selain promosi baik, kualitas produk serta pelayanan yang diberikan cukup baik. Karena ketika saya melakukan pembiayaan KPR prosesnya cepat dan mudah serta margin yang diberikan kompetitif”

Hal tersebut dikonfirmasi oleh Bapak Nuryakin selaku Pakar Ahli Pemasaran untuk menguatkan hasil dan data peneliti yang telah diwawancarai pada tanggal 24 Juni 2019, bahwa :

“Untuk menentukan target pasar salah satunya dengan melakukan survey pasar terlebih dahulu untuk mengetahui apakah target pasarnya sudah tepat apa belum. Karena jika produk yang dihasilkan kurang diminati oleh para konsumen nantinya akan mengakibatkan pada keberlangsungan hidup sebuah perusahaan. Selain itu, sebuah perusahaan perlu memilih target pasar yang dimana perusahaan memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang nantinya terjadi serta akan meminimalisir kekalahan dalam persaingan.”

Melihat dari penjelasan pakar ahli bahwa sebuah perusahaan perlu melakukan *survey* lapangan untuk mengetahui pasar mana yang akan menjadi target pasarnya. Karena dengan kejelian pemilihan target di pasar, perusahaan akan lebih mudah untuk memasuki pasar yang diinginkan. Selain itu dalam memilih target pasar perusahaan harus memikirkan keunggulan yang dimiliki dalam persaingan bisnis. Sebagaimana menurut hasil penelitian dari Kembuan dkk. (2014) bahwa salah satu kriteria utama dalam menentukan target pasar adalah memiliki keunggulan yang kompetitif yang dimiliki oleh sebuah perusahaan sehingga mampu menghadapi persaingan.

Dari penelitian dapat disimpulkan bahwa strategi *targeting* yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah pada produk KPR Griya iB Hasanah sudah cukup tepat dan terarah karena sudah sesuai dengan

teori-teori pemasaran serta penjelasan oleh pakar ahli. Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta menentukan target pasarnya yaitu nasabah *fix income*, dimana BNI Syariah menggunakan keunggulannya dalam menentukan target pasarnya tersebut yaitu dengan melakukan kerja sama dengan instansi terkait dan dengan developer-developer perumahan yang ada di Yogyakarta. Selain itu memberikan produk yang berkualitas dan pelayanan yang baik. Dengan keunggulannya tersebut memungkinkan Bank BNI Syariah memenangkan persaingan dipasar.

### 3. *Positioning*

*Positioning* adalah strategi yang digunakan untuk merebut posisi dan mengambil hati dibenak konsumen, sehingga strategi ini menyangkut keyakinan, kepercayaan, dan kompetensi bagi pelanggan (Kartajaya, 2006). Jadi, *positioning* merupakan pernyataan mengenai seperti apa identitas produk atau perusahaan yang tertanam dibenak konsumen serta memiliki kesesuaian dengan kompetensi yang ada pada perusahaan yang tujuannya untuk mendapatkan pengakuan dari konsumen, kepercayaan, dan kredibilitas.

*Positioning* yang ada di pasar ialah dengan menggunakan program bauran promosi. Bauran promosi itu sendiri memiliki tujuan agar produk dengan identitas perusahaan dapat dikenal secara luas, disukai semua orang, dan pada akhirnya memutuskan untuk membeli produk tersebut. Identitas produk yang sesuai dengan perusahaan,

dapat menciptakan citra yang baik terhadap produk itu dan juga perusahaan dihati serta dibenak konsumen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *positioning* memiliki tujuan akhir agar produk dikenal oleh konsumen atau *mind share* (Adisaputro, 2014:118). Strategi ini pun dilakukan pada Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta.

Hal ini sebagaimana dikonfirmasi oleh Ibu Sugiati selaku *Head Sales* Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta yang telah diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 4 April 2019, bahwa :

“Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta sering mengikuti *event-event*, mengadakan promosi melalui media brosur, iklan, sosial media serta melakukan *personal selling* . Selain itu produk harus berkualitas serta memberikan pelayanan semaksimal mungkin. Melalui kegiatan itu nantinya diharapkan produk ini akan berkembang.”

Dari hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta melakukan kegiatan promosi yang tujuan untuk memberikan informasi, mempengaruhi serta membujuk nasabah untuk menggunakan produk KPR Griya iB Hasanah. Promosi yang dilakukan dengan mengikuti beberapa *even*, serta melalui brosur dan iklan pada sosial media. Disisi lain agar produknya dapat dikenal kemudian diminati oleh calon nasabah, produk yang ditawarkan haruslah mempunyai kualitas serta memberikan pelayanan sebaik mungkin.

Dari penjelasan diatas, hal-hal tersebut dibenarkan oleh nasabah dan sejalan dengan hasil yang didapatkan oleh peneliti ketika



mewawancarai nasabah dari tanggal 4 April sampai dengan 17 Mei 2019, bahwa :

“Dari yang saya lihat kegiatan promosi yang dilakukan oleh pihak Bank BNI Syariah juga sudah cukup baik dengan adanya informasi dari website, brosur, informasi dari media sosial serta rekomendasi dari teman yang mengatakan bahwa reputasi KPR Griya iB Haasanah baik. Selain itu saya mengetahui produk ini dari *event* yang pernah saya datangi.”

Dari hasil wawancara dengan nasabah KPR Griya iB Hasanah menunjukkan bahwa strategi promosi melalui media cetak maupun elektronik, mengikuti *event-event* serta rekomendasi dari orang-orang disekitar memberikan pengaruh yang cukup besar bagi calon nasabah untuk menggunakan produk KPR Syariah Dari Bank BNI Syariah. Kemudian dengan produk yang berkualitas serta pelayanan yang baik, akan membuat produknya lebih dikenal dan strategi ini yang perlu ditingkatkan.

Hal tersebut dikonfirmasi oleh Bapak Nuryakin selaku Pakar Ahli Pemasaran untuk menguatkan hasil dan data peneliti yang telah diwawancarai pada tanggal 24 Juni 2019, bahwa :

“Kegiatan promosi juga harus perlu diperhatikan agar produk yang kita tawarkan dapat diminati oleh konsumen. Kegiatan promosi yang baik nantinya akan mendatangkan konsumen yang banyak, misalnya mengikuti event-event, promosi melalui media cetak maupun elektronik, *personal selling* dan bisa melakukan kerjasama dengan lembaga atau instansi terkait. Selain itu produk juga harus berkualitas, memberikan pelayanan kepada konsumen dengan baik karena itu akan menimbulkan kepercayaan dan citra yang baik bagi konsumennya.”

Melihat dari hasil wawancara dengan pakar ahli bahwa kegiatan promosi, memiliki produk berkualitas serta pelayanan yang baik

memang sangat penting dilakukan untuk mendapatkan nasabah yang banyak. Pada kegiatan promosi pun dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya dengan brosur, website ataupun mengikuti *event-event* tertentu. Sebagaimana menurut Kasmir (2010), dalam praktiknya ada empat macam sarana model promosi periklanan (*advertising*), yang kedua promosi penjualan (*sales promotion*), yang ketiga publisitas (*publicity*), dan yang terakhir penjualan pribadi (*personal selling*).

Dari hasil penelitian diatas, dapat dilihat strategi *positioning* yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta dengan menggunakan beberapa model. Yang pertama adalah melalui sarana periklanan dimana Bank BNI Syariah mempromosikan produknya melalui brosur, *website* dari internet serta dari sosial media yang sekarang sangat mudah sekali untuk diakses dan menjadi sarana promosi yang cukup efektif. Selain itu sarana promosi yang digunakan adalah publisitas, dimana Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta mengikuti *event-event* terkait produk dan menjadi *sponsorship* dalam beberapa kegiatan karena secara tidak langsung masyarakat pelanggan akan mengenal produk-produknya. Dan yang terakhir adalah melalui kegiatan *personal selling* yaitu dengan menawarkan secara langsung produk yang dimiliki kepada calon nasabahnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi *positioning* yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah pada produk KPR Griya iB Hasanah sudah cukup tepat. Hal ini dapat dilihat dari kesesuaian

penerepan strategi pemasaran yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta dengan teori-teori pemasaran yang ada serta penjelasan oleh pakar ahli. Dengan baiknya strategi pemasaran yang dilakukan akan dapat mencapai tujuan akhir dari strategi ini yaitu dapat merebut *mind share* nasabah.