

KAJIAN PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA PEMBIAYAAN SINDIKASI SKIM MUSYARAKAH MUTANAQISHAH

Eko Tama Putra Saratian¹, Alugoro Mulyowahyudi² dan Augustina Kurniasih³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas

Mercu Buana

tamasaratian@gmail.com, alugoro_m@yahoo.com,

augustina.kurniasih@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to analyze the application of the blue ocean strategy on syndicated financing scheme musharaka mutanaqishah in Bank Syariah X. The identification of the problems in this research are the existence of competition in the banking industry increasingly fierce, and the fluctuations of financing growth. Strategy currently used is based upon the concept of 7P marketing mix (product, price, place, promotion, people, process, physical evidence), but the new strategy is needed to get away from fierce competition. The research design is a qualitative approach. The sampling method used is purposive sampling, with data analysis through observation and in-depth interviews with participants from internal and external sources of Bank Syariah X on managerial level positions. The results showed competing factors in syndicated financing scheme musharaka mutanaqishah are Pricing, Service Level Agreement (SLA), Relationship Management, Account Holder, Account Executive and Distribution Channel. In the sequences to define a commercially viable blue ocean idea, syndicated financing scheme musharaka mutanaqishah could provide benefits to the buyer, depress prices, and well adoption of strategy, but it has not been able to reduce costs significantly.

Keywords: *Blue Ocean Strategy, Competing Factor, Musharaka Mutanaqishah, Syndicated Financing, Value Innovation*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *blue ocean strategy* pada pembiayaan sindikasi skim musyarakah mutanaqishah di Bank Syariah X. Adapun identifikasi masalah pada penelitian yaitu ketatnya persaingan di Industri Perbankan dan adanya fluktuasi pertumbuhan pembiayaan. Strategi yang saat ini digunakan mengacu pada konsep marketing mix 7P (*product, price, place, promotion, people, process, physical evidence*), namun dibutuhkan strategi baru untuk menjauh dari persaingan yang ketat tersebut. Desain penelitian dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metode sampling yang digunakan yaitu purposive sampling, dengan analisis data melalui observasi dan in-depth interview dari sumber partisipan internal dan eksternal Bank Syariah X dengan tingkat jabatan manajerial. Hasil penelitian menunjukkan competing factors pada pembiayaan sindikasi skim musyarakah mutanaqishah yaitu, Harga (Pricing), Service Level Agreement (SLA), Manajemen Relasi, Account Holder, Account Executive dan Jaringan Kantor. Dalam pemenuhan rangkaian syarat untuk menentukan ide blue ocean

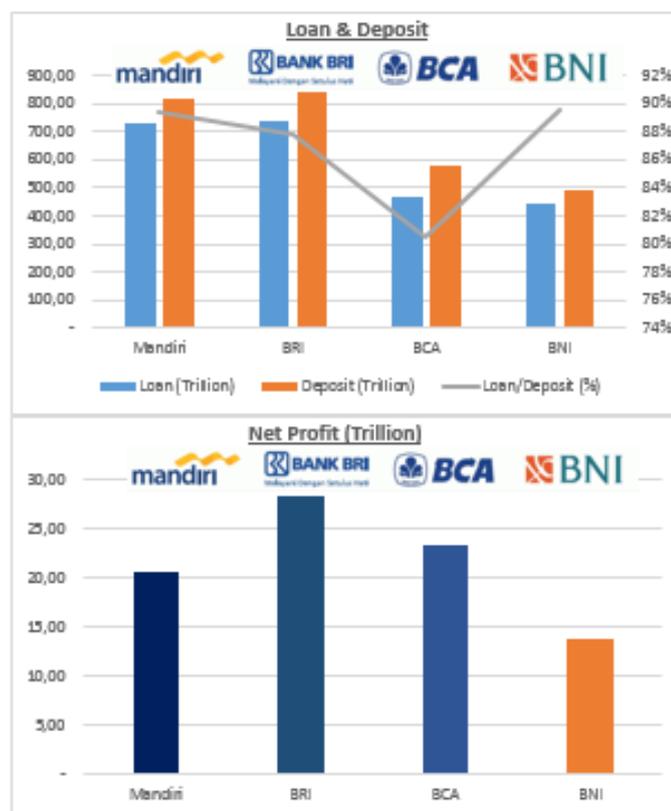
strategy yang layak secara komersial, pembiayaan sindikasi skim musyarakah mutanaqishah dapat memberikan manfaat kepada pembeli, menekan harga, dan pengadopsian strategi yang baik, namun belum dapat menekan biaya secara signifikan.

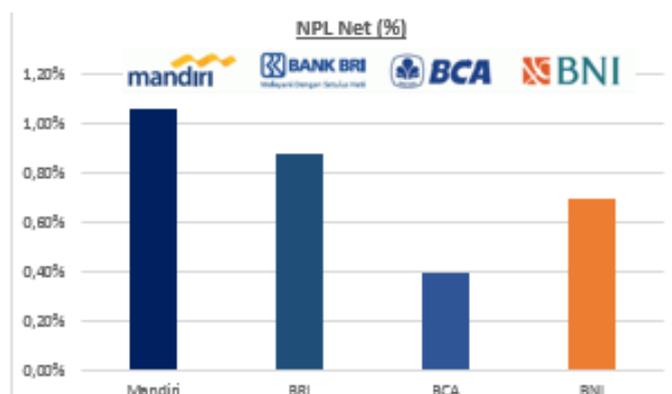
Kata kunci: Blue Ocean Strategy, Faktor Persaingan, Musyarakah Mutanaqishah, Pembiayaan Sindikasi, Inovasi Nilai

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis memasuki era persaingan yang semakin ketat di antara perusahaan sejenis. Hal tersebut memaksa para pelaku usaha berlomba mencari strategi pemasaran yang lebih efektif. Strategi yang digunakan tidak lagi sebatas strategi yang bersifat umum, namun harus mampu berpikir kreatif dan inovatif, memanfaatkan peluang bisnis semaksimal mungkin dan keluar dari zona nyaman agar dapat membuat inovasi yang tidak pernah terpikirkan oleh pesaing. Selain itu, ketatnya persaingan menyebabkan perusahaan harus mampu membuat produk yang lebih spesifik agar memiliki *positioning* yang baik di pasar.

Produk perbankan sangatlah beragam, namun yang menjadi permasalahan saat ini yaitu produk tersebut memiliki kesamaan jenis antara satu bank dengan bank lainnya, sehingga persaingan semakin ketat. Berikut adalah grafik yang menunjukkan persaingan pada kinerja industri perbankan di Indonesia, yang tercermin dari persaingan empat besar bank di Indonesia.





Gambar 1. Kinerja 4 Bank Terbesar di Indonesia
Sumber: Data diolah (2018)

Gambar 1 menunjukkan kinerja empat bank terbesar di Indonesia saling mengungguli antara bank satu dengan bank lainnya, baik pada indikator *Loan*, *Deposit*, *Net Profit* maupun *Non Performing Loan (NPL)*. Unikny tidak ada satupun bank yang dominan mengungguli seluruh indikator. Hal tersebut mengindikasikan adanya persaingan yang ketat pada industri perbankan di Indonesia.

Terdapat beberapa tantangan strategis yang harus menjadi prioritas bagi seluruh *stakeholder* dalam rangka pengembangan bank syariah agar menjadi pemain utama di perbankan Indonesia. Pertama, yaitu inovasi produk perbankan syariah yang merupakan pilar utama. Perbankan syariah harus memiliki produk inovatif yang menjadi pembeda agar dapat bersaing dengan kompetitif. Upaya-upaya tersebut wajib dilakukan karena perbankan syariah belakangan ini mengalami pelambatan pertumbuhan. Menurut data Booklet Snapshot Perbankan Syariah Indonesia 2017, *asset share* perbankan syariah terhadap aset perbankan nasional hanya sebesar 5,78%, sedangkan *market share* sebesar 5,74%.

Menyoroti fenomena tersebut, pada hakikatnya banyak peluang bisnis yang dapat digarap oleh perbankan syariah, seperti *international trade finance*, *syndicated financing*, *margin during construction (MDC)*, *hybrid takeover* dan *refinancing*, *factoring*, *KPRS inden*, pembiayaan *reimburse*, *IMBT* dan *musyarakah mutanaqishah*. Namun saat ini, perbankan syariah belum mengembangkan produk – produk tersebut dengan baik. Menurut berita yang dikutip dari infobanknews.com, Agustianto (pakar, praktisi dan akademisi perbankan syariah) mengatakan “Ke depannya, bank-bank syariah sudah seharusnya mengembangkan produknya secara kreatif dan inovatif, antara lain dengan menerapkan *musyarakah mutanaqishah*”.

Produk *musyarakah mutanaqishah* tidak dimiliki oleh perbankan konvensional dan belum dimaksimalkan secara mendalam oleh perbankan syariah, sehingga peluang di pasar masih terbuka dan berpotensi untuk menjadi produk unggulan. Portofolio pembiayaan sindikasi syariah dengan skim *musyarakah mutanaqishah* belum ada, padahal produknya sudah disahkan oleh MUI berdasarkan Fatwa Dewan Syari’ah Nasional (DSN) No.73/DSN-MUI/XI/2008 tentang *Musyarakah Mutanaqishah* dan disempurnakan dengan Keputusan Dewan Syariah Nasional No. 01/DSN-MUI/X/2013 tentang Pedoman Implementasi *Musyarakah Mutanaqishah* dalam Produk Pembiayaan. Melihat peluang ini, Bank Syariah X mulai melakukan pemanfaatan produk pembiayaan sindikasi *musyarakah mutanaqishah*.

Tabel 1. Kinerja Pembiayaan *Musyarakah Mutanaqishah* di Bank Syariah X 2017

Bulan Ke-	Growth <i>mtm</i> (%)
01, 02, 03	-
04	94%
05	25%
06	1296%
07	9%
08	2%
09	1%
10	1%
11	2%
12	84%

Sumber: Data diolah (2018)

Bank Syariah X diketahui sudah mulai memiliki pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* sejak bulan April tahun 2017, namun jika dilihat dari pertumbuhan secara *month to month (mtm)*, pertumbuhan pembiayaan tersebut masih fluktuatif dan belum stabil. Berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat bank, dalam memasarkan produk pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* selama ini, strategi yang digunakan oleh Bank Syariah X mengacu pada konsep *marketing mix 7P (product, price, place, promotion, people, process, physical evidence)*. Berdasarkan hal tersebut, maka dibutuhkan strategi baru untuk mengoptimalkan produk pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* di Bank Syariah X.

Cara pandang Kim dan Mauborgne (2015) dalam *expanded blue ocean strategy*, sangat berbeda dibandingkan cara pandang lama tentang persaingan yang bertujuan untuk unggul dan mengalahkan pesaing. Berbagai kasus penciptaan samudera biru di berbagai jenis industri banyak disampaikan oleh Kim dan Mauborgne untuk memperlihatkan penerapan dan keberhasilan *blue ocean strategy* dalam berbagai industri yang berbeda. Tujuan *blue ocean strategy* yaitu untuk memodifikasi produk atau jasa dan menciptakan ruang pasar baru dengan target pasar baru yang potensial (Nicolas dan Bjerke, 2011). Dalam ruang pasar ini, persaingan menjadi tidak relevan dimana akan memberikan keunggulan kompetitif tertentu. Dengan menerapkan *blue ocean strategy*, perusahaan dapat memperoleh kesempatan baru untuk mengalahkan para pesaing. Perusahaan harus memperluas visi, keluar dari *red ocean* menuju *blue ocean*, dimana persaingan tidak relevan. Perusahaan yang telah berhasil dengan menerapkan *blue ocean strategy*, antara lain; Cirque Du Soleil, Netjets Airlines, Southwest Airlines, European Financial Services, Curves, Novo Nordisk, NABI, CEMEX, Starbucks, Dell, The Home Depot dan lain-lain (Salvador dan Alejandro 2011). Perusahaan-perusahaan tersebut menghasilkan keunggulan kompetitif yang unggul dengan menawarkan produk dan jasa yang berbeda dengan yang ditawarkan oleh industri.

METODE PENELITIAN

Di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Beberapa kata kunci dalam penelitian kualitatif, yaitu proses, pemahaman, kompleksitas, interaksi dan manusia. Proses dalam melakukan penelitian merupakan penekanan dalam penelitian kualitatif. Oleh karena itu, dalam melaksanakan penelitian, peneliti lebih fokus pada

proses daripada hasil akhir. Proses memerlukan waktu dan kondisi yang berubah, sehingga definisi penelitian ini akan berdampak pada desain penelitian dan cara dalam melaksanakannya yang berubah atau bersifat fleksibel. Peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yang dilakukan dengan observasi dan wawancara mendalam serta studi kepustakaan sebagai teknik dalam pengumpulan data. Penelitian dengan desain kualitatif dinilai tepat untuk menghasilkan penjelasan tersurat mengenai proses yang dialami oleh berbagai informan penelitian. Penelitian kualitatif juga berkepentingan untuk menemukan suatu kebenaran mengenai fenomena dalam konteks dimana penelitian dilakukan (*ideographic*).

Blue ocean strategy merupakan strategi perusahaan yang menekankan pada penciptaan ruang pasar baru yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan baru, dan membuat kompetisi menjadi tidak relevan. Dengan kondisi tersebut, maka perusahaan memiliki potensi pertumbuhan yang besar karena bersaing dalam samudera biru tanpa pesaing dan meninggalkan persaingan yang ketat (*red ocean*). Pada strategi samudra merah (*red ocean strategy*), batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan telah diterima, dan aturan persaingan telah diketahui. Pendekatan *blue ocean strategy* dapat digunakan oleh perusahaan dari berbagai industri dan ukuran perusahaan yang berbeda dengan sedikit penyesuaian pendekatan (Grienitz *et. al.*, 2012). Dengan menggunakan *blue ocean strategy*, organisasi dapat masuk ke ruang pasar baru dimana kompetisi menjadi tidak relevan dan potensi untuk mendapatkan pertumbuhan keuntungan yang besar, sebagaimana perusahaan berinovasi untuk menjaga keberlanjutan lingkungan, masyarakat dan ekonomi (Alhaddi, 2014).

Jumlah partisipan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik yang menggunakan pertimbangan dan intuisi untuk memilih orang-orang dan kelompok terbaik untuk dipelajari atau dalam hal ini memberikan informasi yang akurat. *Corporate Banking Group* memiliki jumlah pegawai sebanyak 14 (empat belas) orang, yang terdiri dari tiga *Department*, yaitu *Arranger Department 1*, *Arranger Department 2* dan *Agency Department*, namun yang dinilai memiliki pengetahuan, kompetensi dan keahlian pada pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* adalah pegawai dengan tingkat jabatan manajerial (*Group Head*, *Department Head* dan *Manager*), sehingga diketahui jumlah populasi dari internal Bank Syariah X berjumlah 9 (sembilan) orang.

Dalam penelitian ini, selain mengambil partisipan dari Bank Syariah X, peneliti juga menyertakan partisipan yang berasal dari eksternal yang berjumlah 2 (dua) orang, sehingga jumlah partisipan secara keseluruhan berjumlah 11 (sebelas) orang. Partisipan yang berasal dari eksternal dikhususkan hanya untuk menentukan kanvas strategi pembiayaan sindikasi secara umum di industri perbankan, sedangkan partisipan internal Bank Syariah X dilibatkan dalam seluruh rangkaian penelitian.

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara mendalam (*in-depth interview*) kepada partisipan yang didukung dengan observasi di lokasi penelitian. Dalam mencapai tingkat pemahaman yang baik tentunya memerlukan cara panggilan data yang handal. Di sinilah letak relevansi metode atau teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*). Dengan wawancara mendalam, dapat digali apa yang tersembunyi di sanubari seseorang, apakah yang menyangkut masa lampau, masa kini, maupun masa depan. Oleh karena itu, wawancara mendalam dan kegiatan observasi dimaksudkan untuk memburu “tabel hidup” yang terhampar dalam kenyataan sehari-hari di masyarakat.

Selanjutnya, data sekunder diperoleh dari Regulator, Bank Sentral, Dewan Pengawas dan pihak ketiga lainnya yang berasal dari internal dan eksternal. Data internal yang diperoleh berupa laporan tahunan perusahaan, laporan pembiayaan, arsip data, dan lain-lain, sedangkan data eksternal yang diperoleh berupa Booklet Perbankan Indonesia, Statistik Perbankan Syariah, Outlook Keuangan Syariah, Fatwa Dewan Syariah Nasional dan dokumen lainnya yang berasal dari Regulator, Bank Sentral, Dewan Pengawas dan pihak ketiga lainnya.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan penelitian deskriptif dan menggunakan alat analisis *blue ocean strategy*. Alat analisis *blue ocean strategy* memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam menghasilkan produk dan jasa, alat analisis tersebut sangat menarik dan dapat digunakan oleh tingkatan manajemen apapun serta dapat dimengerti oleh karyawan (Vester, 2012). Setelah data terkumpul, kemudian diklasifikasikan menjadi data yang dinyatakan dalam bentuk kata-kata atau simbol, yang merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis. Catatan hasil observasi dan wawancara mendalam dilakukan untuk meningkatkan pemahaman mengenai kasus yang diteliti dan menyajikan temuan bagi orang lain.

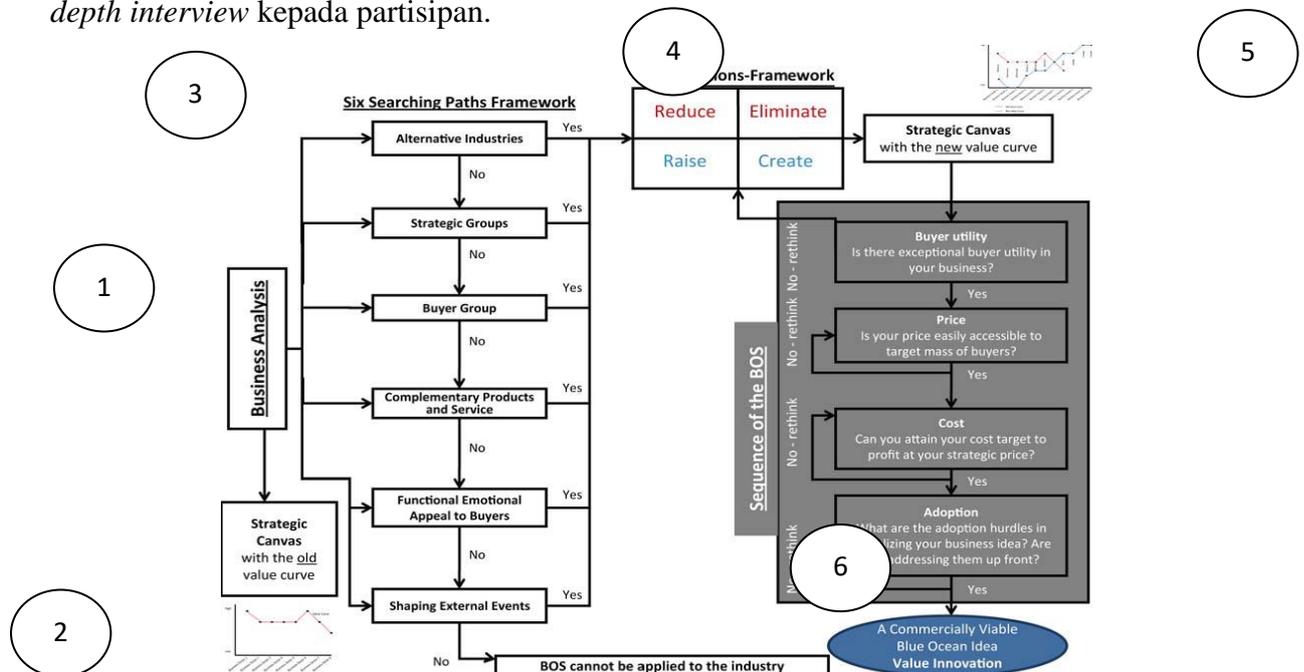
Di dalam analisis data, pada tahap pertama akan dilakukan *business analysis* dengan *in-depth interview* kepada partisipan untuk menentukan *competing factors* di dalam produk pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah*. *In-depth interview* kepada partisipan diharapkan dapat menganalisis data *interview* (Jui *et. al.*, 2014). Penentuan *competing factors* disepakati jika hasil wawancara mendalam kepada partisipan diperoleh hasil jawaban yang sama atas mayoritas partisipan (Wubben *et. al.*, 2012).

Tahap kedua, yaitu membuat kanvas strategi lama, yang terdiri dari kanvas strategi pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* yang saat ini berlangsung dan kanvas strategi pembiayaan sindikasi secara umum di industri perbankan. Dalam menciptakan ruang pasar baru dengan *blue ocean strategy*, dapat menggunakan kanvas strategi dan rerangka kerja empat langkah (Kabukin, 2014). Kanvas strategi mengilustrasikan dua sumbu; sumbu vertikal menggambarkan tingkat penawaran kepada pelanggan atas masing-masing *competing factor*, sedangkan sumbu horizontal menggambarkan faktor-faktor persaingan pada industri. Sumbu vertikal dari kanvas strategi merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua *competing factors* (Kim dan Mauborgne, 2015). Skor tinggi menandakan sebuah perusahaan memberikan penawaran lebih kepada konsumen. Di dalam pembuatan kanvas strategi, penentuan nilai masing-masing *competing factors* dilakukan dengan *in-depth interview* kepada partisipan untuk menentukan tinggi rendahnya tingkatan pada suatu *competing factors*. Kanvas strategi dapat digambarkan dengan tingkatan “Sangat Tinggi”, “Tinggi”, “Sedang”, “Rendah” atau “Sangat Rendah” (Rachman *et. al.*, 2013). *In-depth interview* kepada partisipan diharapkan dapat menganalisis data *interview* (Jui *et. al.*, 2014).

Tahap ketiga dilakukan pencarian cara penerapan *blue ocean strategy* di industri melalui “jalan pencarian” *blue ocean strategy*. Jika salah satu dari enam jalan pencarian *blue ocean strategy* dapat diaplikasikan, maka *blue ocean strategy* dapat diterapkan pada produk pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah*. Pada tahap ini dilakukan *in-depth interview* kepada partisipan untuk menentukan pada jalan pencarian mana *blue ocean strategy* dapat diterapkan pada produk pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah*. Jika hasil wawancara dijawab “TIDAK” oleh mayoritas partisipan maka pencarian *blue ocean strategy* dilanjutkan pada jalan pencarian kedua, dan begitu seterusnya sampai tahap pencarian terakhir.

Tahap keempat, yaitu membuat kerangka kerja empat langkah, dengan cara menentukan faktor-faktor yang harus dikurangi, dihilangkan, ditingkatkan dan diciptakan dalam pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah*. Dalam menciptakan ruang pasar baru dengan *blue ocean strategy*, dapat menggunakan kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah (Kabukin, 2014). Penentuan faktor-faktor yang harus dikurangi, dihilangkan, ditingkatkan dan diciptakan tersebut didapatkan dengan *in-depth interview* kepada partisipan. Setelah menentukan faktor-faktor yang harus dikurangi, dihilangkan, ditingkatkan dan diciptakan, maka akan terbentuk kanvas strategi baru dengan kurva yang menjauh dari persaingan (*divergensi*). Di dalam pembuatan kanvas strategi baru, dilakukan dengan *in-depth interview* kepada partisipan pada tahapan sebelumnya.

Tahap berikutnya yaitu memenuhi rangkaian syarat untuk menentukan ide *blue ocean strategy* agar layak secara komersial, yang terdiri dari manfaat untuk pembeli, harga, biaya dan adopsi. Jika telah memenuhi keempat aspek tersebut, maka ide *blue ocean strategy* layak secara komersial dan dapat diterima oleh pasar (Wubben *et. al*, 2012). Penilaian yang terdiri dari manfaat untuk pembeli, harga, biaya dan adopsi tersebut didapatkan dengan *in-depth interview* kepada partisipan.

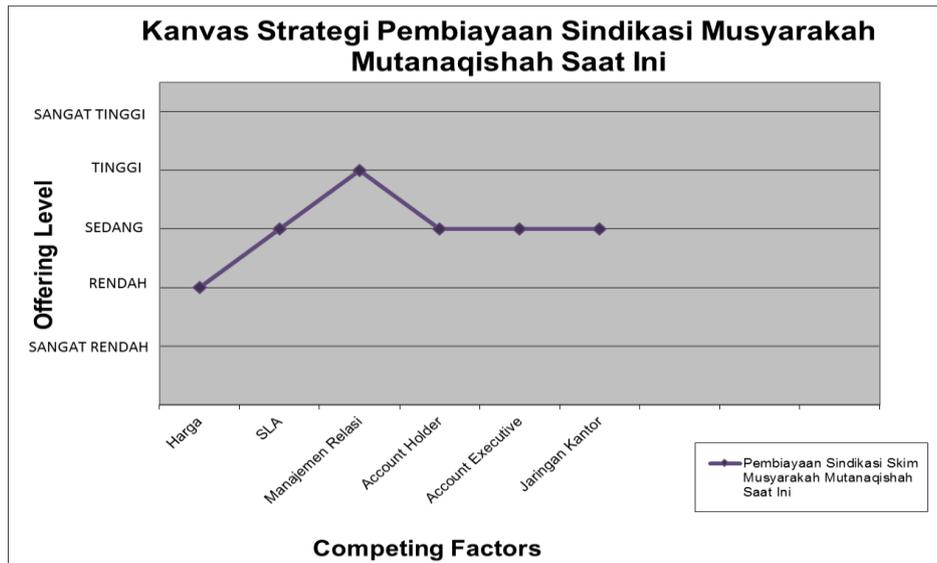


Gambar 2. Rerangka Penelitian
Sumber: (Wubben, *et. al*, 2012)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tahap pertama dilakukan *business analysis* dengan *in-depth interview* kepada partisipan untuk menentukan *competing factors* di dalam produk pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah*. *In-depth interview* kepada partisipan diharapkan dapat menganalisis data *interview* (Jui *et. al.*, 2014). Penentuan *competing factors* disepakati jika hasil wawancara mendalam kepada partisipan diperoleh hasil jawaban yang sama atas mayoritas partisipan (Wubben *et. al*, 2012). Setelah dilakukan *in-depth interview* kepada partisipan, diperoleh hasil *competing factors* pada pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* yaitu Harga, *Service Level Agreement* (SLA), Manajemen Relasi, *Account Holder*, *Account Executive* dan Jaringan Kantor.

Tahap kedua, yaitu membuat kanvas strategi lama, yang terdiri dari kanvas strategi pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* yang saat ini berlangsung dan kanvas strategi pembiayaan sindikasi secara umum di perbankan. Di dalam pembuatan kanvas strategi, penentuan nilai masing-masing *competing factors* dilakukan dengan *in-depth interview* kepada partisipan internal Bank Syariah X yang berjumlah 9 (sembilan) orang untuk menentukan tinggi rendahnya tingkatan pada suatu *competing factors*. Berdasarkan hasil tersebut, maka diperoleh hasil kanvas strategi skim *musyarakah mutanaqishah* yang saat ini sedang berlangsung sebagai berikut:



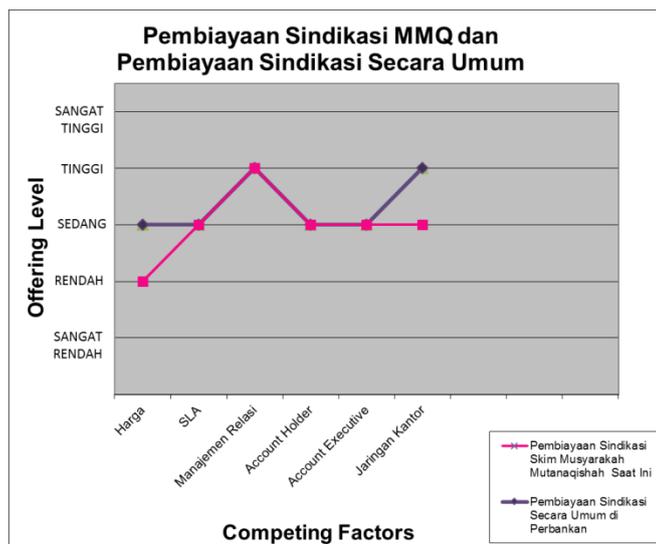
Gambar 3. Kanvas Strategi Pembiayaan Sindikasi Skim *Musyarakah Mutanaqishah*
Sumber: Data diolah (2018)

Tahap selanjutnya yaitu menentukan kanvas strategi pembiayaan sindikasi secara umum di perbankan yang didapatkan dari *in-depth interview* kepada partisipan internal dan partisipan eksternal. Berdasarkan hasil tersebut, maka diperoleh hasil kanvas strategi pembiayaan sindikasi yang saat ini sedang berlangsung di industri perbankan secara umum yaitu sebagai berikut:



Gambar 4. Kanvas Strategi Pembiayaan Sindikasi Secara Umum
Sumber: Data diolah (2018)

Setelah mengetahui kedua kanvas strategi, baik pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* maupun pembiayaan sindikasi secara umum di industri, maka dapat disimpulkan bahwa pembiayaan sindikasi *musyarakah mutanaqishah* di Bank Syariah X belum menjauh dari persaingan (konvergensi) dan masih mendekati pada standar persaingan yang berlaku di industri. Jika dibandingkan dalam satu kanvas strategi *blue ocean*, maka perbandingan antara pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* dengan pembiayaan sindikasi secara umum di industri dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 5. Kanvas Strategi Pembiayaan Sindikasi MMQ dan Pembiayaan Sindikasi Secara Umum

Sumber: Data diolah (2018)

Tahap berikutnya dilakukan pencarian cara penerapan *blue ocean strategy* di industri melalui “jalan pencarian” *blue ocean strategy*. Jika salah satu dari enam jalan pencarian *blue ocean strategy* dapat diaplikasikan, maka *blue ocean strategy* dapat diterapkan pada produk pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah*. *Blue ocean strategy* yang layak secara komersial dapat diterapkan pada pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* melalui jalan pencarian ide *blue ocean strategy* kedua, yaitu mencermati kelompok - kelompok strategis dalam industri, dinilai dapat mencari ide *blue ocean strategy* agar dapat diterapkan di industri. Kelompok-kelompok strategis yang dimaksud ialah organisasi di dalam suatu industri yang memiliki kesamaan ciri-ciri dan karakteristik strategis. Dalam hal ini, kesamaan ciri-ciri dan karakteristik strategis yang dimaksud adalah nasabah *corporate* yang membutuhkan pendanaan (dari hasil pembiayaan ulang), dalam jumlah besar, telah memiliki *asset* sebagai jaminan dan ingin melakukan *refinancing* atas *asset* yang sebelumnya telah dibiayai tersebut.

Tahap keempat, yaitu membuat kerangka kerja empat langkah, dengan cara menentukan faktor-faktor yang harus dihilangkan (*eliminate*), dikurangi (*reduce*), ditingkatkan (*raise*) dan diciptakan (*create*) dalam pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah*. Penentuan faktor-faktor yang harus dihilangkan (*eliminate*), dikurangi (*reduce*), ditingkatkan (*raise*) dan diciptakan (*create*) tersebut didapatkan dengan *in-depth interview* kepada partisipan. Faktor-faktor tersebut ditetapkan jika hasil *in-depth interview* kepada partisipan diperoleh hasil jawaban yang sama atas mayoritas

partisipan (Wubben *et. al.*, 2012). Setelah dilakukan analisis, kerangka kerja empat langkah (*Eliminate, Reduce, Raise and Create*) *blue ocean strategy* dalam pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* adalah sebagaimana gambar berikut ini.

Kerangka Kerja Empat Langkah	
<p><u>Eliminate:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Account Executive (Sales)</i> - Jaringan Kantor (<i>Distribution Channel</i>) 	<p><u>Reduce:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Harga (<i>Pricing</i>)
<p><u>Raise:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Service Level Agreement (SLA)</i> - Manajemen Relasi - <i>Account Holder / RM</i> 	<p><u>Create:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Arranger Sindikasi</i>

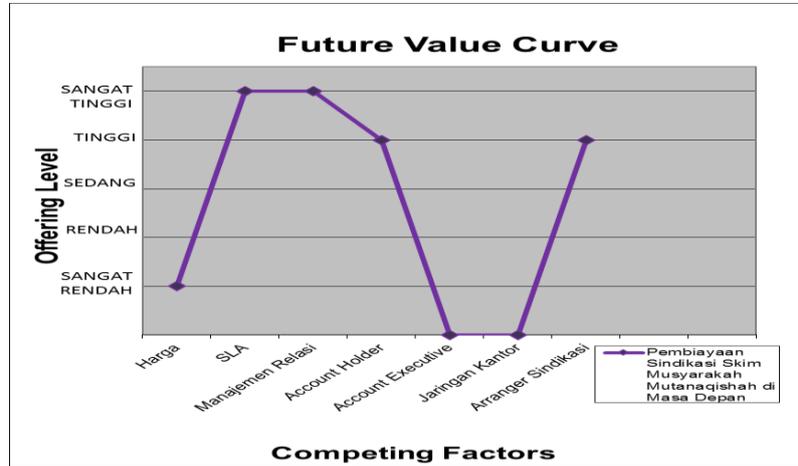
Gambar 6. Kerangka Kerja Empat Langkah Sindikasi Skim Musyarakah Mutanaqishah
Sumber: Data diolah (2018)

Pada tahap ini, *Account Executive* dan Jaringan Kantor dihilangkan (*eliminate*) untuk menekan biaya-biaya (sesuai dengan konsep *value innovation*), namun *Account Executive* justru ditingkatkan dalam kanvas strategi pada industri *Trading Automatic Tank Gauging* untuk meningkatkan penjualan (Mazhaly, 2012). *Value innovation* berorientasi kepada seluruh sistem perusahaan untuk mempertemukan nilai yang diharapkan pembeli dengan perusahaan (Asima, 2012).

Harga dikurangi (*reduce*) untuk menekan biaya-biaya (sesuai dengan konsep *value innovation*), hal ini berbanding lurus dengan kondisi kanvas strategi yang diterapkan pada maskapai penerbangan *Southwest Airlines* yang menurunkan harga dan memiliki slogannya “kecepatan pesawat dengan harga mobil, kapan pun anda membutuhkannya”. Sedangkan pada kasus *Cirque du Soleil*, *competing factors* “Harga” justru ditingkatkan, hal ini dilakukan *Cirque du Soleil* dalam rangka meningkatkan citra industri sirkus dengan memunculkan *competing factors* non-sirkus baru, antara lain; tema, jumlah produksi yang banyak, lingkungan menonton yang dipercantik, serta musik dan tarian artistik. *Cirque du Soleil* dan *Southwest Airlines* menciptakan *blue ocean strategy* dalam berbagai situasi bisnis dan konteks industri yang sangat berbeda, namun profil strategis dan kanvas strategi mereka mengarahkan perusahaan dalam melaksanakan proses rekonstruksi demi mencapai terobosan nilai pelanggan dan perusahaan itu sendiri (Kim dan Mauborgne, 2015). Selanjutnya, pada kasus Jiankang Clininc, harga ditingkatkan guna memperbaiki pelayanan kepada para pelanggan (Kang dan Duanyang, 2013).

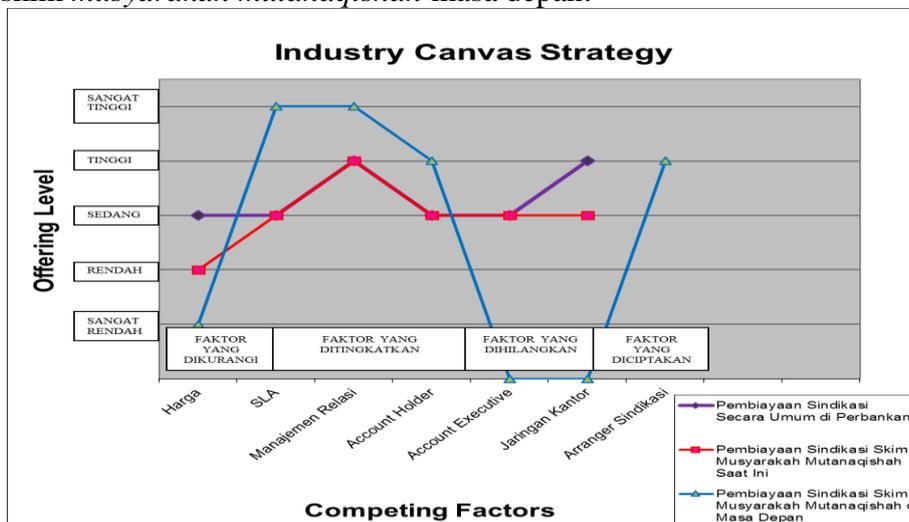
Competing factors Service Level Agreement (SLA), Manajemen Relasi dan *Account Holder* ditingkatkan (*raise*) untuk menciptakan nilai pelanggan (sesuai dengan konsep *value innovation*). Jika dibandingkan dengan kasus *European Financial Services (EFS)*, *competing factors* Manajemen Relasi dihilangkan dan *Account Executive* dikurangi karena dianggap berbiaya paling tinggi dalam bisnis ini. Kemudian *competing factors* Kecepatan ditingkatkan melalui proses komputerisasi, yang memungkinkan konsumen memasukkan data secara langsung daripada harus mengirim faksimile ke EFS, yang pada saat itu merupakan norma industri (Kim dan Mauborgne, 2015). Sedangkan pada kasus perusahaan keluarga PT Belirang Kalisari, *Service Level Agreement (SLA)* ditingkatkan untuk memberikan pelayanan prima kepada konsumen (Hamijaya dan Indriyani, 2014). Setelah

menentukan faktor-faktor yang harus dikurangi, dihilangkan, ditingkatkan dan diciptakan, maka akan terbentuk kanvas strategi baru dengan kurva yang menjauh dari persaingan (divergensi), sehingga didapatkan hasil kanvas strategi masa depan pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* sebagaimana gambar di bawah ini:



Gambar 7. Kanvas Strategi Baru Pembiayaan Sindikasi Skim *Musyarakah Mutanaqishah*
 Sumber: Data diolah (2018)

Berikut perbandingan kanvas strategi pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* lama, pembiayaan sindikasi secara umum di industri dan pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* masa depan:



Gambar 8. Perbandingan Kanvas Strategi Pembiayaan Sindikasi Umum, Sindikasi Skim *Musyarakah Mutanaqishah* Saat Ini dan Masa Depan
 Sumber: Data diolah (2018)

Tahap terakhir yaitu memenuhi rangkaian syarat untuk menentukan ide *blue ocean strategy* agar layak secara komersial, yang terdiri dari manfaat untuk pembeli, harga, biaya dan adopsi. Dalam menentukan ide *blue ocean strategy* yang layak secara komersial, diketahui bahwa pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* belum dapat menekan biaya-biaya secara signifikan, sehingga perlu dipikirkan kembali cara

penekanan biaya secara signifikan pada pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah*.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka diketahui bahwa *competing factors* pada pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* antara lain; Harga, *Service Level Agreement* (SLA), Manajemen Relasi, *Account Holder*, *Account Executive* dan Jaringan Kantor. *Blue ocean strategy* yang layak secara komersial dapat diterapkan pada pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* melalui jalan pencarian ide *blue ocean strategy* kedua, yaitu mencermati kelompok - kelompok strategis dalam industri, dinilai dapat mencari ide *blue ocean strategy* agar dapat diterapkan di industri. Kelompok-kelompok strategis yang dimaksud ialah organisasi di dalam suatu industri yang memiliki kesamaan ciri-ciri dan karakteristik strategis. Dalam hal ini, kesamaan ciri-ciri dan karakteristik strategis yang dimaksud adalah nasabah *corporate* yang membutuhkan pendanaan (dari hasil pembiayaan ulang), dalam jumlah besar, telah memiliki *asset* sebagai jaminan dan ingin melakukan *refinancing* atas *asset* yang sebelumnya telah dibiayai tersebut.

Saran untuk aspek praktis yaitu pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* berpotensi menjauh dari persaingan (divergensi) dengan menerapkan *blue ocean strategy*. Pada rangkaian penelitian tahap akhir dalam menentukan ide *blue ocean strategy* yang layak secara komersial, pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* belum dapat menekan biaya-biaya secara signifikan, sehingga perlu dipikirkan kembali cara untuk menekan biaya secara signifikan pada pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah*. Pada faktor-faktor di dalam kerangka kerja empat langkah dalam kanvas strategi, diperlukan strategi dan tindakan manajemen untuk mengeksekusi hal tersebut.

Saran.

Saran untuk aspek akademik antara lain, penelitian selanjutnya disarankan dilakukan pada lingkup yang lebih luas, misalnya pada lingkup perbankan syariah atau lembaga keuangan syariah secara nasional maupun internasional. Kedua, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggali produk-produk perbankan syariah lainnya yang inovatif dan tidak dimiliki oleh perbankan konvensional, seperti *international trade finance*, *syndicated financing*, *Margin During Construction* (MDC), *hybrid takeover*, *refinancing*, *factoring*, KPRS inden, pembiayaan *reimburse* dan IMBT. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan melalui pendekatan alat analisis *blue ocean strategy* beserta pengembangan teorinya, maupun alat analisis lainnya berdasarkan pendekatan manajemen strategis. Pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* berusaha meningkatkan nilai pelanggan dengan faktor-faktor yang ditingkatkan dan diciptakan. Faktor - faktor yang ditingkatkan yaitu *Service Level Agreement* (SLA), Manajemen Relasi dan *Account Holder*, sedangkan faktor yang diciptakan yaitu *Arranger* Sindikasi, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai cara menciptakan *Arranger* Sindikasi di bank syariah dan meningkatkan *Service Level Agreement* (SLA) yang efektif, Manajemen Relasi yang kuat serta *Account Holder* yang berkompeten. Dalam hal penekanan biaya-biaya, pembiayaan sindikasi skim *musyarakah mutanaqishah* berusaha menekan biaya dengan adanya faktor-faktor yang dikurangi dan dihilangkan. Faktor yang dikurangi yaitu Harga, sedangkan

faktor–faktor yang dihilangkan antara lain *Account Executive* dan Jaringan Kantor, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai cara menurunkan harga secara tepat dan strategis, serta cara menghilangkan *Account Executive* dan Jaringan Kantor dalam rangka efisiensi.

DAFTAR RUJUKAN

- Alhaddi, H. (2014). “Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management”. *Journal of Business, Management and Governance*, 82, 125-132.
- Fatwa Dewan Syari’ah Nasional (DSN) No.73/DSN-MUI/XI/2008 tentang *Musyarakah Mutanaqishah*.
- Grienitz, V. dan André-M. S. (2012). “Taxonomy for Generation of Blue Ocean Business Model with Scenario Technique”. *Journal of Industrial and Systems Engineering*, 1-10.
- Hamijaya, S. dan Ratih I. (2014). “Perumusan Blue Ocean Strategy Sebagai Strategi Bersaing pada Perusahaan Keluarga PT Belirang Kalisari”. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(1), 1-8.
- Info Bank News. (2016). Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia www.infobanknews.com (Diakses tanggal 30 Juli 2018).
- Jui-CT; Min CS, Chuan YH, Jian HL. (2014). “Developing Blue Ocean Strategy of Sustainable Product Design and Development for Business Opportunities of BOP Groups in Taiwan”. *Journal of Mathematical Problems in Engineering*, (297524), 1-23.
- Kabukin, D.. (2014). “Reviewing the Blue Ocean Strategy - Is the Blue Ocean Strategy valid and reliable?”. *Theses. Program Studi Master Business Administration, University of Twente. Belanda.*
- Kang, S. dan Duanyang L. (2013). “Blue Ocean Strategic Planning of Acupuncture Clinics’ Business in Copenhagen-Adapt Jiankang Clinic as a Case Study”. *Theses. Program Studi Economic and Business Administration, Roskilde University, Copenhagen. Denmark.*
- Keputusan Dewan Syariah Nasional No. 01/DSN-MUI/X/2013 tentang Pedoman Implementasi *Musyarakah Mutanaqishah* dalam Produk Pembiayaan.
- Kim, C. W. dan Renee M. (2015). *Blue Ocean Strategy – Expanded Theory, How To Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School. Boston.
- Mazhaly, N. (2012). “Usulan Penerapan Blue Ocean Strategy di PT. X dalam Menghadapi Persaingan Penjualan Automatic Tank Gauging X”. *Jurnal Teknik Industri*, 241-254.
- Nicolas, G. dan Bjorn B. (2011). “The Evolution of Strategic Thinking and Practices: Blue Ocean Strategy”. *Theses. Program Studi Leadership and Management in International Context, Linnaeus University. Swedia.*
- Rachman A.S., Sugih A.P., dan Rosnani G. (2013). “Pendekatan Blue Ocean Strategy terhadap Strategi Pelayanan Rumah Sakit”. *Jurnal Teknik Industri*, 1(2), 40-46.
- Salvador, M. R. dan Manuel A. B. R. (2011). “*Methodology of Integration for Competitive Technical Intelligence with Blue Ocean Strategy: Application to an Exotic Fruit*”. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 1(1), 29-39.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). *Snapshot Perbankan Syariah Indonesia 2017*. Jakarta.

- Vester, D. (2012). *Synthesizing a Blue Ocean. Theses*. Program Studi *Industrial and Strategic Design*. Aalto University. Finlandia.
- Wubben E., Du'sseldorf F., dan Batterink. (2012). "Finding Uncontested Market for European Fruit and Vegetables through Applying the Blue Ocean Strategy". *British Food Journal*. 114(2), 248-271