

MODEL BISNIS KANVAS LAYANAN HAJI PT BANK SYARIAH X CABANG CIBINONG**Nasrudin Anas^{*1}, Irfan Syauqi Beik^{**}, dan Hendri Tanjung^{***}**

*) PT Bank Syariah X KCP Bogor Sentul

Jl. M.H. Thamrin No. 8 Sentul City, Bogor 16810

^{**}) Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Jl. Kamper, Wing 4 Level 5 Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

^{***}) Program Pascasarjana, Universitas Ibnu Khaldun

Jl. KH. Sholeh Iskandar KM. 2 Kedung Badak, Tanah Sareal, Bogor 16162

ABSTRACT

The purpose of this study is to map the hajj service business model canvas which is implemented by PT Bank Syariah X Cibinong branch, to develop or refine hajj service business model to analyze external and internal factors, to arrange alternative development strategies and to decide priority strategies for development of hajj service business model. This study is using descriptive analysis method. The analysis tools used in this study were the analysis of environment, external factor evaluation (EFE) matrix, internal factor evaluation (IFE) matrix, internal external (IE) matrix, strengths weaknesses opportunities threats (SWOT) matrix, and combination of analytical hierarchy process (AHP) and SWOT (AWOT). The result was obtained based on the results of AWOT analysis, the priority strategy of revenue streams element with highest global relative value of the strategy is SO strategy, namely to develop the hajj and umra product features, and cooperation with BPKH to utilize hajj financial instrument. Priority strategy of key activities element is SO strategy that enhance communication and product marketing of hajj and umra, hajj customer as endorser or referral, and products marketing with holding company. Finally, priority strategy of key partnerships element is SO strategy, which is a partnership with KBIH and non KBIH, and head office established cooperation partnership with BPKH. Based on the selected business model canvas element and determined strategy, it can be a basis for development of hajj service business model for companies in the future.

Keyword: business model canvas, hajj service, islamic banking, SWOT, AHP

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah memetakan model bisnis layanan haji yang diterapkan oleh PT Bank Syariah X Cabang Cibinong, mengembangkan atau menyempurnakan model bisnis layanan haji dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal, menyusun alternatif strategi serta menentukan prioritas strategi untuk pengembangan model bisnis layanan haji. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu analisis lingkungan, matriks evaluasi faktor eksternal (EFE), matriks evaluasi faktor internal (IFE), matriks internal eksternal (IE), matriks kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman (SWOT), dan kombinasi proses hirarki analitik (AHP) dan SWOT (AWOT). Hasil analisis AWOT, didapatkan prioritas strategi dari elemen aliran pendapatan dengan nilai global relatif dari strategi tertinggi adalah strategi SO, yaitu mengembangkan fitur produk haji dan umrah, dan bekerja sama dengan BPKH untuk memanfaatkan instrumen keuangan haji. Prioritas strategi dari elemen aktivitas utama dengan nilai global relatif dari strategi tertinggi adalah strategi SO, yaitu meningkatkan komunikasi dan pemasaran produk haji dan umrah, menjadikan nasabah haji sebagai endorser/referral, dan pemasaran produk kerja sama dengan induk perusahaan. Terakhir, prioritas strategi dari elemen kemitraan utama dengan nilai global relatif dari strategi tertinggi adalah strategi SO, yaitu berkerja sama dengan KBIH dan non KBIH, dan kantor pusat melakukan kerja sama kemitraan dengan BPKH. Berdasarkan elemen model bisnis kanvas yang dipilih dan strategi yang ditentukan dapat menjadi dasar pengembangan model bisnis layanan haji bagi perusahaan di masa depan.

Kata kunci: model bisnis kanvas, layanan haji, bank syariah, SWOT, AHP

¹ Alamat Korespondensi:

Email: anasnasrudin1977@gmail.com

PENDAHULUAN

Ibadah haji merupakan rukun Islam kelima yang hukumnya wajib bagi umat Islam yang mampu (istitha'ah) mengerjakannya. Definisi istitha'ah diartikan mampu secara fisik, ilmu maupun keuangan mengingat ibadah haji dilaksanakan dalam waktu yang relatif lama dan lokasi yang sangat jauh. Bahkan saat ini dapat ditambah kemampuan memenuhi kuota keberangkatan. Data Kementerian Agama (Kemenag) per Juni 2014 menunjukkan jumlah pendaftar haji reguler di Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPS BPIH) sudah mencapai 2,9 juta calon haji dengan daftar tunggu keberangkatan rata-rata 14 tahun.

Bank syariah sebagai sebuah lembaga bisnis menangkap peluang bisnis dalam layanan haji dengan memberikan berbagai kemudahan baik perencanaan keuangan maupun jasa layanan bagi nasabah yang akan menunaikan ibadah haji. Potensi pasar sangat luas dengan jumlah umat Islam Indonesia lebih dari 200 juta jiwa serta dana setoran awal pendaftaran sebesar 25 juta rupiah per jemaah. PT Bank Syariah X merupakan salah satu BPS BPIH yang menggarap segmen bisnis di layanan haji. Salah satu unit kerja yang berkontribusi besar terhadap portofolio haji adalah Kantor Cabang (KC) Cibinong yang berada di wilayah Kabupaten Bogor dengan kuota haji sebesar 3533 jemaah per tahun. Penelitian ini didasari adanya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 30 tahun 2013 tentang Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji, yang telah menetapkan 17 BPS BPIH. Selain itu adanya Undang-undang (UU) Nomor 34 tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji yang mengatur tata cara pengelolaan keuangan haji yang wajib dikelola melalui bank syariah. Amanat UU tersebut pemerintah akan membentuk BPKH yang menggantikan peran Kemenag dalam mengelola keuangan haji. Adanya PMA dan UU tersebut memengaruhi model bisnis layanan haji yang diterapkan saat ini. Oleh karena itu, penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui 1) konsep model bisnis layanan haji yang diterapkan oleh Bank Syariah X KC Cibinong saat ini; 2) pengembangan model bisnis layanan haji dengan analisis SWOT (*strength, weaknesses, opportunity, threat*); oleh Bank Syariah X KC Cibinong; dan 3) alternatif strategi dan prioritas strategi apa yang dapat direkomendasikan untuk pengembangan model bisnis layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong di masa depan.

Dalam mengembangkan suatu bisnis dapat dilakukan melalui pendekatan model bisnis. Salah satu model bisnis yang sangat populer adalah menggunakan pendekatan model bisnis kanvas (MBK). Penelitian ini menggunakan MBK untuk mendesain ulang model bisnis layanan haji di Bank Syariah X KC Cibinong pasca diberlakukannya PMA Nomor 30 tahun 2013 dan UU Nomor 34 tahun 2014. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada analisis model dan strategi bisnis layanan haji reguler di Bank Syariah X KC Cibinong. Analisis ini sangat penting dilakukan pasca diberlakukannya PMA Nomor 30/2013 dan UU Nomor 34/2014.

Penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini terkait model bisnis dan strategi pengembangan bisnis. Ismal *et al.* (2013) dalam *Review of Islamic Economics Finance and Banking* melakukan kajian model bisnis perbankan syariah dengan menganalisis operasional bank syariah saat itu, termasuk tantangan pengembangan industri perbankan syariah di masa depan. Metode yang digunakan adalah model bisnis kanvas dengan sembilan blok bangunan. Hasil kajian membagi model bisnis baru perbankan syariah menjadi lima segmen pelanggan, yaitu pemerintah, korporasi, retail produktif (usaha kecil menengah/UKM), retail konsumtif dan mikro. Khusus pada segmen pemerintah adanya potensi dana haji sekitar 60 triliun dan baru 30% dikelola bank syariah. Untuk menggarap segmen ini bank syariah perlu mengembangkan model bisnis dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) untuk menjalankan model bisnis *Special Purpose Banking for Hajj*. Pada segmen retail konsumtif salah satunya adanya potensi meningkatnya warga kelas menengah yang ditandai salah satunya dengan semakin panjangnya antrian haji dan meningkatnya jemaah umrah setiap tahun. Untuk menggarap segmen ini bank syariah perlu mengembangkan dan meningkatkan kompetensi SDM untuk menjalankan model bisnis *Consumer Banking* dan *Retail Banking*.

Hasil penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa perbankan syariah mempunyai prospek sangat bagus di Indonesia khususnya dalam bisnis dana haji sehingga layak untuk dikembangkan. Kajian Ismal *et al.* (2013) tersebut maka diperlukan suatu penelitian tentang model bisnis layanan haji bank syariah, dalam hal ini adalah layanan haji yang dikembangkan oleh PT Bank Syariah X.

Tanjung (2010) dalam jurnal ekonomi Islam Al-Infaq melakukan kajian tentang hikmah ibadah haji terhadap ekonomi. Kajian ini menggunakan metode studi literatur. Hasil kajian, disamping menjadi kewajiban dan hikmahnya pada ketakwaan seseorang, ibadah haji juga memiliki hikmah terhadap ekonomi yaitu meningkatkan pendapatan negara, meningkatkan konsumsi dan meningkatkan distribusi pendapatan masyarakat. Hal ini dapat dilihat pada masa pra haji yaitu setoran awal BPIH, munculnya pengusaha UMKM dengan banyaknya pesanan perlengkapan haji dan adanya tenaga musim haji. Saat masa haji adanya sedekah, badal haji, dam (denda), dan asuransi haji. Sedangkan masa pascahaji dengan munculnya semangat zakat, infak, sedekah dan wakaf. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa hikmah ibadah haji terhadap ekonomi salah satunya adanya setoran awal BPIH sehingga berkorelasi dengan model bisnis layanan haji bank syariah. Pada penelitian yang akan dilakukan, akan dianalisis tentang faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang berpengaruh terhadap model bisnis layanan haji bank syariah berdasarkan elemen model bisnis kanvas yang dikembangkan.

Osuna dan Aranda (2007) dalam makalah ISAHP 2007 *Proceedings*, mengintegrasikan teknik SWOT dan AHP (*analytical hierarchy process*) untuk perencanaan strategis pada perusahaan jasa kesehatan VWL di Venezuela. Penelitian menggunakan alat analisis SWOT dengan AHP. Data penelitian dihasilkan melalui *forum group discussion* (FGD) dengan tujuh orang eksekutif dan *top* manajemen perusahaan. Dari FGD dihasilkan enam alternatif strategi dengan skala prioritas, yaitu *marketing* (nilai GES/*global evaluation of strategies* 16,34), ekspansi internasional (GES 16,26), strategi aliansi (GES 15,60), kredit mikro (GES 15,54), perluasan usaha (GES 14,38) dan dana pension (GES 13,77). Hasil penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa prioritas strategi yang dihasilkan belum dibedakan antara strategi terkait aktivitas kunci, kemitraan kunci dan aliran pendapatan. Berdasarkan penelitian Osuna dan Aranda (2007) tersebut maka dalam penelitian ini akan dibedakan prioritas strategi berdasarkan elemen MBK.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Bank Syariah X KC Cibinong. Objek penelitian ini menarik dipilih karena

Bank Syariah X KC Cibinong merupakan unit kerja yang memiliki portofolio haji sangat besar baik dari sisi pendanaan, pembiayaan maupun pendapatan berbasis *fee*. Metode penelitian menggunakan analisis deskriptif menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner dan wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi dokumentasi berbagai sumber yang relevan. Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Teknik penetapan responden menggunakan *sampling purposive*. Jumlah responden dipilih sebanyak 11 orang berdasarkan kompetensi masing-masing dalam bisnis dan layanan haji, baik internal maupun eksternal perusahaan.

Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis lingkungan, matriks EFE, matriks IFE, matriks IE, matriks SWOT dan AWOT (kombinasi AHP dan SWOT). Untuk pengembangan model bisnis layanan haji di masa depan, dipilih beberapa elemen MBK yang layak oleh responden ahli. Elemen yang akan dikembangkan tersebut harus relevan dengan latar belakang dilakukannya penelitian ini. Elemen MBK yang dipilih untuk dikembangkan selanjutnya dilakukan analisis lingkungan dengan matriks EFE, IFE dan IE, alternatif strategi dengan matriks SWOT serta prioritas strategi dengan metode AWOT. Untuk merumuskan prioritas dari beberapa alternatif strategi dibantu dengan persamaan nilai global relatif dari strategi j (V_j) sebagai berikut (Osuna dan Aranda 2007):

$$V_j = w_S \sum_{i=1}^{i=ms} w_{S_i} U_{S_i,j} + w_W \sum_{i=1}^{i=mw} w_{W_i} U_{W_i,j} + w_O \sum_{i=1}^{i=mo} w_{O_i} U_{O_i,j} + w_T \sum_{i=1}^{i=mt} w_{T_i} U_{T_i,j}$$

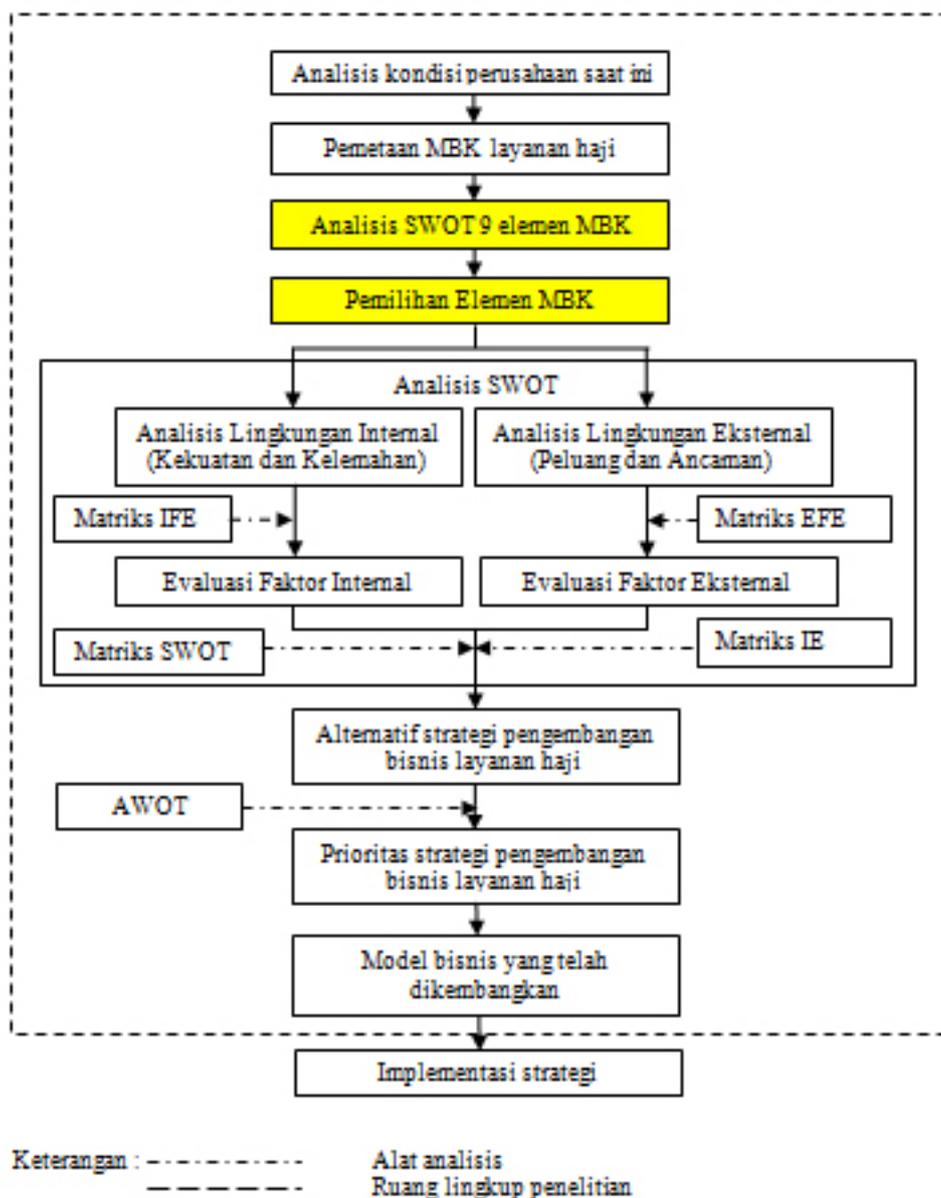
keterangan: (w_S, w_W, w_O, w_T): nilai kepentingan relatif dari setiap faktor (S, W, O dan T); ($w_{S1}, w_{S2}, \dots, w_{Sms}$), ($w_{W1}, w_{W2}, \dots, w_{Wmw}$), ($w_{O1}, w_{O2}, \dots, w_{Omo}$), dan ($w_{T1}, w_{T2}, \dots, w_{Tmt}$): nilai kepentingan relatif dari sub faktor kekuatan (S_1, S_2, \dots, S_{ms}), kelemahan (W_1, W_2, \dots, W_{mw}), peluang (O_1, O_2, \dots, O_{mo}) dan ancaman (T_1, T_2, \dots, T_{mt}) terhadap faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (S, W, O dan T).

Untuk j ($j=1,2,\dots,n$) maka:

$U_{S_i,j}$: efisiensi strategi j mengambil keuntungan dari faktor kekuatan S_i ($i=1,2,\dots,ms$)

- $U_{w_i,j}$: efisiensi strategi j mengurangi pengaruh faktor kelemahan W_i ($i=1,2,\dots,m_w$)
- $U_{o_i,j}$: efisiensi strategi j mengambil keuntungan dari faktor peluang O_i ($i=1,2,\dots,m_o$)
- $U_{t_i,j}$: efisiensi strategi j menghadapi faktor ancaman T_i ($i=1,2,\dots,m_t$)

Hasil persamaan tersebut, prioritas strategi yang dihasilkan metode AWOT menunjukkan efisiensi setiap strategi untuk mengambil keuntungan dari faktor kekuatan, mengurangi efek dari aktor kelemahan, memanfaatkan faktor peluang dan menghadapi faktor ancaman. Kerangka penelitian seperti ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

Model Bisnis Kanvas Layanan Haji

Bank Syariah X KC Cibinong merupakan *market leader* dalam segmen haji di wilayah Kabupaten Bogor. Unit kerja tersebut beroperasi sejak tahun 2013, untuk memenuhi harapan masyarakat Kabupaten Bogor akan perbankan yang berprinsip syariah Islam. Sejak awal beroperasi unit kerja tersebut masih berstatus Kantor Cabang Pembantu (KCP) dibawah kordinasi KC Bogor. Pada tiga tahun pertama beroperasi, unit kerja belum fokus pada segmen nasabah tertentu. Pada tahun 2005 unit kerja mulai fokus menyasar segmen nasabah haji dengan adanya potensi penduduk mayoritas beragama Islam sekitar 90% dari 4,3 juta penduduk. Beberapa strategi pengembangan pasar dilakukan salah satunya melalui kemitraan dengan KBIH dan Kemenag sehingga jumlah nasabah haji meningkat drastis pada tahun 2008. Bahkan sampai saat ini, Bank Syariah X KC Cibinong bisa melayani pelunasan nasabah calon haji sekitar 1000 jemaah per tahun. Dengan adanya fokus bisnis, Bank Syariah X KC Cibinong berhasil menjadi unit kerja kantor cabang pada tahun 2010. Berdasarkan potret model bisnis layanan haji di Bank Syariah X KC Cibinong, dapat diidentifikasi elemen-elemen model bisnis yang ada seperti ditunjukkan pada Gambar 2.

Segmen nasabah haji reguler Bank Syariah X KC Cibinong dibagi menjadi dua kelompok, yaitu jemaah perorangan dan jemaah KBIH. Saat ini perusahaan fokus memilih segmen nasabah haji jemaah KBIH dengan pertimbangan mereka merupakan pasar yang jelas (*captive market*). Dengan memiliki segmen nasabah yang jelas, Bank Syariah X KC Cibinong

dapat menawarkan proposisi nilai yang jelas melalui pelayanan prima (*service excellent*) dengan berbagai kemudahan dan kenyamanan transaksi. Hal ini menjadi solusi atas keinginan nasabah haji jemaah KBIH yang tidak mau direpotkan prosedural bank.

Untuk menyampaikan proposisi nilai ke nasabah, Bank Syariah X KC Cibinong mengembangkan *channels* yang bervariasi baik langsung maupun tidak langsung. Salah satu *channels* yang dominan adalah melalui KBIH yang menjadi anchor nasabah calon haji. Untuk membangun hubungan dengan nasabah, Bank Syariah X KC Cibinong menunjuk seorang staf khusus sebagai *dedicated personal assistance*. Staf tersebut menjadi duta haji bank dalam menyampaikan proposisi nilai yang ada dengan pendekatan kekeluargaan.

Proposisi nilai layanan haji yang ditawarkan dibantu oleh staf khusus bank membuat nasabah bersedia membeli atau membayar produk dan layanan haji yang diterima. Salah satu sumber pendapatan yang dominan adalah ujah talangan haji sebagai pendapatan berbasis *fee*. Produk talangan haji ini memudahkan nasabah untuk bisa mendaftar haji lebih awal meskipun dana setoran awal belum mencukupi sehingga mendapatkan kepastian waktu keberangkatan hajinya. Dengan proposisi nilai pelayanan prima, Bank Syariah X KC Cibinong memerlukan sumber daya utama baik SDM, teknologi maupun *channel* kantor. Salah satu sumber daya yang paling penting adalah tersedianya jaringan Sistem Komputerisasi Haji Terpadu (Siskohat) Kemenag dengan bank. Tersedianya jaringan Siskohat dapat memastikan proses layanan haji menjadi sempurna mengingat kepastian nasabah haji bisa masuk daftar tunggu maupun keberangkatan melalui jaringan ini.

Key Partnership	Key Activities	Value propositions	Customer Relationship	Customer Segment
<ul style="list-style-type: none"> Internal (Haji & Umra Group, Financing Operation Group) Eksternal (KBIH, Kemenag) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemasaran (sosialisasi, <i>relationship</i>, konsultasi, produk) Operasional (<i>entry</i> Siskohat, rekening, pembiayaan) 	<ul style="list-style-type: none"> Pelayanan Prima (kemudahan/ <i>accessibility</i> dan kenyamanan/ <i>convenience</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Dedicated Personal Assistance</i> Komunitas Haji KBIH 	<ul style="list-style-type: none"> Jemaah Perorangan Jemaah KBIH
Key Resources <ul style="list-style-type: none"> SDM (marketing & operasional) Kantor Teknologi perbankan 		Channels <ul style="list-style-type: none"> Langsung (SDM, outlet/gerai) Tidak langsung (Sales, KBIH, Kemenag) 		
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Biaya pemasaran (promosi, <i>gathering</i> haji, fee marketing) Biaya operasional (SDM, produk, pembiayaan) 		Revenue Stream <ul style="list-style-type: none"> <i>Fee based income</i> (ujrah talangan haji, imbal antar kantor/IAK, selisih kurs SAR, fee administrasi) 		

Gambar 2. Model bisnis kanvas segmen haji Bank Syariah X KC Cibinong

Untuk menyampaikan jasa layanan haji Bank Syariah X melakukan aktivitas utama baik pemasaran dan operasional. Aktivitas pemasaran seperti membangun relasi dan komunikasi dengan para pihak terkait haji, sosialisasi produk haji ke masyarakat dan konsultasi haji, layanan talangan haji, penjualan mata uang SAR dan layanan lainnya. Aktivitas operasional seperti layanan pendaftaran dan pelunasan haji dengan *entry* Siskohat, pembukaan dan penutupan rekening, penyediaan souvenir, dan lain-lain. Selain itu, Bank Syariah X KC Cibinong tidak lepas adanya kerja sama kemitraan salah satu yang dominan adalah KBIH. KBIH merupakan mitra paling strategis karena menjadi channels bank untuk menyampaikan proposisi nilai kepada nasabah calon haji. Selama 10 tahun terakhir sudah terjalin kemitraan dengan 28 KBIH di Kabupaten Bogor.

Dalam memberikan proposisi nilai layanan haji tidak akan berjalan tanpa adanya biaya. Struktur biaya dalam bisnis dan layanan haji di Bank Syariah X KC Cibinong terdiri atas biaya operasional dan biaya pemasaran. Struktur biaya operasional meliputi biaya SDM, biaya produk seperti bagi hasil tabungan haji, biaya proses terkait pembiayaan, administrasi pembiayaan dan monitoring pembiayaan. Struktur biaya pemasaran meliputi biaya promosi, biaya *gathering*, biaya souvenir, dan *fee* mitra.

Analisis SWOT

Model bisnis kanvas layanan haji yang telah dipetakan kemudian dilakukan analisis SWOT melalui survei, observasi dan kajian internal. Survei dilakukan melalui pengisian kuesioner dengan metoda wawancara tatap muka kepada pihak internal dan eksternal. Hasil analisis SWOT elemen-elemen model bisnis kanvas layanan haji di Bank Syariah X KC Cibinong ditunjukkan pada Tabel 1.

Dominannya segmen nasabah jemaah KBIH berdampak pada minimnya edukasi dan *cross selling* produk haji lainnya sehingga perlu dilakukan peningkatan keahlian dalam *selling skill* dan *cross selling*. Dengan fokus kepada segmen nasabah jemaah KBIH sehingga layanan bank kurang menyentuh nasabah perorangan. Dalam memanfaatkan channels, peluang menarik untuk mengadakan kerja sama dengan induk perusahaan (bank induk) yang memiliki jaringan sangat luas. Di samping itu, bank induk konvensional sudah tidak boleh menerima layanan haji sesuai PMA

Nomor 30/2013. Dalam membina hubungan nasabah, acara *gathering* haji untuk silaturahmi dan komunikasi dengan komunitas haji masih belum rutin dilakukan. Dalam aliran pendapatan, sumber utama terbesar berasal dari talangan haji. Namun, adanya kebijakan penghentian atau larangan talangan haji oleh Kemenag menjadi ancaman besar bagi Bank Syariah X KC Cibinong.

Kekuatan Bank Syariah X KC Cibinong dalam sumber daya utama adalah citra bank yang fokus di layanan haji. Namun dengan semakin meningkatnya jumlah nasabah sementara jumlah SDM haji terbatas perlu merekrut tenaga alihdaya untuk staf administrasi. Kekuatan Bank Syariah X KC Cibinong dalam aktivitas utama adalah layanan yang mudah dan cepat dibantu adanya staf khusus haji. Namun demikian, padatnya operasional layanan menyebabkan menurunnya aktivitas pemasaran staf haji. Disisi lain, minat masyarakat untuk berhaji sangat tinggi sehingga peluang tersebut rentan beralih kepada bank pesaing. Dalam kondisi ini, Bank Syariah X KC Cibinong bisa memanfaatkan pemasaran melalui teknologi informasi maupun aliansi strategis dengan bank induk yang memiliki jaringan luas.

Dari sisi mitra utama, Bank Syariah X KC Cibinong memiliki kekuatan banyaknya mitra strategis dan hubungan emosional yang sudah terjalin cukup lama. Kekuatan ini menjadikannya lebih agresif untuk menjalin kemitraan dengan KBIH baru dan mitra non-KBIH seperti majelis taklim, ormas, dan organisasi/ lembaga Islam. Dari sisi struktur biaya, kecenderungan biaya meningkat di masa akan datang baik biaya operasional maupun biaya SDM yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Di sisi lain, sumber pendapatan terbesar saat ini dari talangan haji sudah tidak bisa diharapkan.

Pengembangan MBK Layanan Haji

Dalam rangka mengembangkan model bisnis layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong di masa depan, diperlukan beberapa elemen MBK yang menjadi objek pengembangan. Hasil wawancara dan analisis responden yang berpengalaman dan ahli dalam bisnis dan layanan haji, dipilih tiga elemen MBK yang akan dikembangkan. Ketiga elemen tersebut berdasarkan urgensinya adalah aliran pendapatan, kemitraan utama dan aktivitas utama. Dasar pemilihan elemen aktivitas utama adalah 1) tingginya animo masyarakat mendaftar haji; 2) adanya PMA No. 30 tahun 2013 tentang BPS

BPIH yang mewajibkan pendaftaran haji hanya di bank syariah; 3) potensi bisnis melalui *cross selling* produk haji/umrah lainnya bagi nasabah eksis; 4) ancaman bank pesaing yang masuk ke bisnis segmen haji. Sedangkan dasar pemilihan elemen kemitraan utama adalah 1) Akan dibentuknya BPKH sebagai mitra baru pengelola keuangan haji; 2) bertambahnya jumlah KBIH baru; dan 3) Peluang menggandeng mitra non KBIH sebagai anchor Bank Syariah X KC Cibinong.

Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Elemen paling strategis yang dikembangkan adalah aliran pendapatan. Dalam menganalisis lingkungan eksternal digunakan matriks EFE dan diperoleh skor 2,602 (Tabel 2). Hal ini menunjukkan bahwa Bank Syariah X KC Cibinong berada diatas rata-rata atau efektif dalam usahanya menjalankan strategi yang memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman eksternal untuk memperoleh aliran pendapatan dari bisnis dan layanan haji.

Tabel 1. Analisis SWOT MBK layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong

Aspek	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
<i>Customer Segments</i>	Market leader segmen haji. Memiliki banyak nasabah aktif	Minimnya edukasi dan <i>cross selling</i>	Besarnya kuota haji Kabupaten Bogor. Layanan haji pindah ke bank syariah.	Masuknya pesaing baru.
<i>Value Proposition</i>	Fokus pada sisi pelayanan	Belum menyentuh nasabah perorangan.	Cross selling	Pesaing baru meniru konsep layanan BSM.
<i>Channels</i>	Saluran distribusi bervariasi	SDM pelaksana belum handal. Rotasi memengaruhi <i>relationship</i> .	Kerjasama dengan Induk perusahaan. Perkembangan media massa.	<i>Channel</i> mudah ditiru bank pesaing
<i>Customer Relation ship</i>	Staf khusus, hubungan emosional.	Gathering haji belum rutin dijalankan	Potensi komunitas untuk menjadi nasabah dan mitra	Bank pesaing memanfaatkan outsourcing.
<i>Revenue Stream</i>	<i>Brand image</i> . Pendapatan terbesar dari talangan haji. Jumlah nasabah dan dana haji sangat besar.	Pendapatan non talangan haji relatif rendah. Produk valas SAR kurang kompetitif.	Potensi tabungan haji anak-anak. Potensi pembiayaan umrah. Kebutuhan SAR. Kebijakan pengelolaan dana haji	Produk pesaing lebih menarik. Larangan talangan haji. Penarikan dana haji.
<i>Key Resources</i>	Citra Bank Syariah X KC Cibinong fokus di layanan haji	SDM haji terbatas. Minimnya ruang layanan. Tiada Siskohat di Kantor kas.	Merekrut tenaga <i>outsourcing</i> . Perkembangan teknologi infokom.	Perpindahan SDM ke bank pesaing.
<i>Key Activities</i>	Kemudahan & kecepatan layanan. Adanya petugas khusus haji. Memiliki daftar tunggu calon haji sangat besar	Aktivitas pemasaran menurun karena padatnya layanan. Belum maksimal <i>cross selling</i> .	Tingginya minat masyarakat berhaji. Perkembangan teknologi infokom. Jaringan luas induk perusahaan.	Agresifnya pemasaran bank pesaing. Moratorium pendaftaran haji. Larangan talangan haji.
<i>Key Partnership</i>	Memiliki banyak mitra strategis. Hubungan emosional. Bank Syariah X mitra terbesar Kemenag	Loyalitas mitra mendua. Mitra belum sepenuhnya diikat dalam PKS resmi	Keluarnya ijin 15 KBIH baru. Mitra lembaga non-KBIH. Meningkatnya jemaah haji perorangan. Pemerintah membentuk BPKH.	Mitra KBIH berpindah ke bank pesaing. Calon jemaah lebih percaya KBIH daripada bank.
<i>Cost Structure</i>	Biaya produk dan layanan haji relatif rendah	Biaya operasional relatif meningkat	Tingginya minat masyarakat untuk mendaftar haji. Program promosi.	Biaya SDM meningkat di masa akan datang.

Tabel 2. Matriks EFE aliran pendapatan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
Potensi tabungan haji anak-anak	0,162	3	0,485
Potensi pembiayaan umrah bagi jemaah haji daftar tunggu	0,167	2	0,333
Kebutuhan mata uang SAR	0,105	2	0,211
Kebijakan pengelolaan keuangan haji di bank syariah	0,145	3	0,434
Ancaman			
Larangan atau penghentian produk talangan haji oleh Kemenag	0,129	3	0,388
Pesaing menawarkan produk haji lebih menarik	0,126	2	0,252
Penarikan dana haji oleh Kemenag	0,167	3	0,500
Total	1,000		2,602

Hasil matriks EFE, potensi pembiayaan umrah memiliki bobot terbesar pada faktor peluang. Hal ini menunjukkan bahwa peluang tersebut cukup berpengaruh terhadap aliran pendapatan bisnis dan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong. Peluang tersebut menjadi penting seiring daftar tunggu keberangkatan haji yang cukup panjang (lebih dari 10 tahun) menarik minat masyarakat untuk memilih menjalankan ibadah umrah lebih dahulu. Selain itu, Penarikan dana haji oleh Kemenag memiliki bobot terbesar pada faktor ancaman. Hal ini menunjukkan bahwa ancaman penarikan dana haji oleh Kemenag sangat berpengaruh terhadap aliran pendapatan bisnis dan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong, karena dana haji merupakan salah sumber pendanaan terbesar untuk operasional bisnis.

Dalam menganalisis lingkungan internal digunakan matriks IFE dan diperoleh skor 3,111 (Tabel 3). Hal ini menunjukkan bahwa Bank Syariah X KC Cibinong berada diatas rata-rata atau efektif dalam usahanya menjalankan strategi yang memaksimalkan kekuatan internal dan meminimalisasi kelemahan internal untuk memperoleh aliran pendapatan dari bisnis dan layanan haji.

Dari hasil analisis matriks IFE, Bank Syariah X KC Cibinong memiliki jumlah nasabah dan dana tabungan haji sangat besar dengan bobot terbesar pada faktor kekuatan. Hal ini menunjukkan bahwa aliran pendapatan dari bisnis dan layanan haji memiliki posisi internal yang kuat. Saat ini Bank Syariah X KC Cibinong maupun Bank Syariah X secara nasional merupakan *market leader* dalam bisnis dan layanan haji. Selain itu, pendapatan dari transaksi non talangan haji relatif rendah memiliki bobot terbesar pada faktor

kelemahan. Hal ini menunjukkan bahwa kelemahan tersebut dianggap paling penting yang memengaruhi aliran pendapatan bisnis dan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong. Pasca dihentikannya produk talangan haji oleh Kemenag maka pendapatan dari transaksi non talangan haji lebih dimasifkan.

Hasil analisis EFE dan IFE digabungkan pada matriks IE sehingga berada pada posisi kuadran IV atau kuadran “tumbuh dan membangun”. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Syariah X KC Cibinong mempunyai posisi bersaing yang kuat, tetapi berada pada segmen bisnis yang tumbuh sedang. Menurut David (2004) tipikal strategi yang tepat adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, depan atau horizontal).

Elemen pengembangan selanjutnya adalah aktivitas utama. Hasil analisis lingkungan eksternal, tingginya minat masyarakat untuk mendaftar haji memiliki respon terbesar pada faktor peluang. Hal ini menunjukkan bahwa peluang tersebut sangat berpengaruh terhadap aktivitas utama bisnis dan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong. Ibadah haji merupakan kewajiban umat Islam bagi yang mampu. Sebagai rukun Islam kelima, ibadah haji menjadi penyempurna iman seorang muslim jika dapat menjalankannya ke Tanah Suci. Selain itu, kebijakan Kemenag melarang atau menghentikan talangan haji memiliki respon tertinggi pada faktor ancaman. Faktor ancaman ini dianggap sangat berpengaruh terhadap aktivitas utama bisnis dan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong. Aktivitas layanan talangan haji sangat dominan dalam bisnis dan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong selain sebagai sumber pendapatan berbasis *fee* yang terbesar.

Tabel 3. Matriks IFE aliran pendapatan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong

Faktor internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan			
<i>Brand image</i> sebagai bank persepsi haji berdampak kepada pendapatan	0,236	4	0,943
Sumber pendapatan terbesar berasal dari ujah talangan haji	0,229	4	0,914
Memiliki jumlah nasabah dan dana tabungan haji sangat besar	0,239	4	0,957
Kelemahan			
Pendapatan dari transaksi non talangan haji relatif rendah	0,164	1	0,164
Kurs valas mata uang SAR kurang kompetitif	0,132	1	0,132
Total	1,000		3,111

Hasil analisis lingkungan internal, kemudahan dan kecepatan layanan dengan suasana kekeluargaan yang sangat kental memiliki respon tertinggi pada faktor kekuatan. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan tersebut sangat penting dalam aktivitas utama bisnis dan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong. Dengan kekuatan tersebut, Bank Syariah X KC Cibinong menjadi market leader dalam bisnis dan layanan haji di wilayah kerjanya selama 10 tahun terakhir. Selain itu, belum maksimalnya *cross selling* kepada jemaah daftar tunggu memiliki respon tertinggi pada faktor kelemahan. Hal ini menunjukkan bahwa kelemahan tersebut dianggap paling penting yang memengaruhi aktivitas utama bisnis dan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong.

Hasil identifikasi faktor eksternal dan internal pada elemen aktivitas utama diperoleh total skor masing-masing 3,260 dan 2,875 sehingga masuk dalam kuadran II matriks IE atau kuadran “tumbuh dan membangun”. Kondisi ini menunjukkan bahwa aktivitas utama bisnis dan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong cukup kuat secara internal dan sangat baik dalam memanfaatkan peluang sekaligus menghalau ancaman. Strategi yang tepat adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, depan atau horizontal).

Elemen pengembangan ketiga adalah kemitraan utama. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal, rencana pemerintah membentuk BPKH mendapat respon tertinggi pada faktor peluang. Hal ini menunjukkan bahwa peluang tersebut sangat strategis karena nantinya BPKH menjadi mitra paling utama bagi BPS BPIH menggantikan peran Kemenag. BPKH menjadi mitra yang akan memberikan aliran pendapatan baik langsung maupun tidak langsung kepada BPS BPIH termasuk Bank Syariah X. Selain itu, ancaman mitra KBIH berpindah ke bank pesaing memiliki respon tertinggi

pada faktor ancaman. Faktor ini dianggap paling penting yang memengaruhi bisnis dan layanan haji Bank Syariah X, karena mitra KBIH berkontribusi besar terhadap banyaknya nasabah haji. Data menunjukkan sebagian besar jemaah yang terdaftar di Siskohat Bank Syariah X KC Cibinong merupakan jemaah KBIH. Ancaman beralihnya KBIH ke bank pesaing menjadi ancaman serius selain bank pesaing menawarkan fee dan hadiah sangat menarik bagi KBIH.

Hasil analisis lingkungan internal, faktor kekuatan Bank Syariah X KC Cibinong memiliki banyak mitra strategis dan sebagai BPS BPIH terbesar mitra Kemenag memiliki respon yang sama dan tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kedua kekuatan tersebut sangat penting karena sebagian besar nasabah haji daftar tunggu di Bank Syariah X KC Cibinong merupakan jemaah dari 28 KBIH. Selain itu, faktor kelemahan adanya loyalitas mitra mendua karena faktor *fee* mitra memiliki respon tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kelemahan tersebut dianggap paling penting yang memengaruhi kemitraan utama dalam bisnis dan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong. Loyalitas mitra KBIH dengan Bank Syariah X KC Cibinong terbentuk karena layanan prima. Sementara loyalitas mitra KBIH dengan bank pesaing umumnya karena faktor *fee* mitra, loyalitas yang mudah berubah jika *fee* mitra tersebut berubah atau ditiadakan.

Hasil identifikasi faktor eksternal dan internal pada elemen kemitraan utama diperoleh total skor masing-masing 2,940 dan 2,646 sehingga masuk dalam kuadran V matriks IE atau kuadran “pertahankan dan pelihara”. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemitraan utama bisnis dan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong mempunyai posisi bersaing cukup kuat dan berada pada segmen bisnis yang tumbuh sedang. Strategi yang dapat diterapkan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Perumusan Alternatif Strategi dengan Analisis SWOT

Hasil identifikasi faktor lingkungan eksternal dan internal yang membentuk matriks internal eksternal, kemudian disusunlah matriks SWOT. Dari matriks tersebut dihasilkan beberapa alternatif strategi pada elemen aliran pendapatan sebagai berikut: a) strategi SO1 (*Strengths-Opportunities*) strategi mengembangkan fitur produk haji dan umrah; b) strategi SO2 strategi kerjasama dengan BPKH untuk memanfaatkan instrumen keuangan haji; c) strategi ST (Strengths-Threats) strategi menjalin kerjasama dengan LKM/S untuk pemasaran produk dan jasa/layanan haji; d) strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) strategi memperbanyak jalinan kerja sama dengan *money changer*; dan e) strategi WT (*Weaknesses-Threats*) strategi memperkuat komunikasi dan layanan kepada nasabah. Hasil perumusan alternatif strategi dengan matriks SWOT ditunjukkan pada Gambar 3.

Pada elemen aktivitas utama, perumusan alternatif strategi yang dihasilkan sebagai berikut: a) strategi SO1 strategi meningkatkan komunikasi dan pemasaran produk haji dan umrah; b) strategi SO2

strategi menjadikan nasabah haji sebagai *endorser/referal* produk haji; c) strategi SO3 strategi menjalin kerjasama pemasaran produk haji dan umrah dengan induk perusahaan; d) strategi ST1 strategi memperkuat sisi pelayanan nasabah; e) strategi ST2 strategi meningkatkan pemasaran produk umrah khususnya bagi jemaah haji daftar tunggu; f) strategi WO1 strategi penambahan SDM *marketing* segmen haji; g) strategi WO2 strategi memanfaatkan teknologi informasi untuk *cross selling*; h) strategi WT strategi meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan *cross selling* dan *selling skill*.

Pada elemen aktivitas utama, perumusan alternatif strategi yang dihasilkan sebagai berikut: a) strategi SO1 strategi menjalin kemitraan dengan KBIH dan lembaga; b) strategi SO2 strategi kantor pusat menjalin kerjasama kemitraan dengan BPKH; c) strategi ST strategi meningkatkan hubungan emosional dengan mitra KBIH dan mitra lainnya; d) strategi WO1 strategi meningkatkan komunikasi dan layanan kepada mitra; e) strategi WO2 strategi membentuk komunitas haji untuk jemaah perorangan; dan f) strategi WT strategi mengembangkan program promosi dan *corporate social responsibility* (CSR).

	<p style="text-align: center;">KEKUATAN-S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Brand image</i> Bank Syariah X sebagai bank syariah terbesar dan bank persepsi haji berdampak kepada pendapatan 2. Sumber pendapatan terbesar berasal dari ujarah talangan haji 3. Memiliki jumlah nasabah dan dana tabungan haji sangat besar 	<p style="text-align: center;">KELEMAHAN-W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendapatan dari transaksi non talangan haji relatif rendah 2. Kurs valas mata uang SAR kurang kompetitif
<p style="text-align: center;">PELUANG-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Potensi tabungan haji anak-anak 2. Potensi pembiayaan umrah bagi jemaah haji daftar tunggu 3. Kebutuhan jemaah haji akan mata uang SAR 4. Kebijakan pengelolaan keuangan haji di bank syariah 	<p style="text-align: center;">STRATEGI S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan fitur produk haji dan umrah (S1,S3,O1,O2,O3) 2. Kerja sama dengan BPKH untuk memanfaatkan instrumen keuangan haji (S1,O4) 	<p style="text-align: center;">STRATEGI W-O</p> <p>Memperbanyak jalinan kerja sama dengan <i>money changer</i> (W1,W2,O3)</p>
<p style="text-align: center;">ANCAMAN-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk pesaing lebih menarik 2. Larangan produk talangan haji 3. Penarikan dana haji oleh Kemenag 	<p style="text-align: center;">STRATEGI S-T</p> <p>Menjalin kerjasama dengan LKM/S untuk pemasaran produk dan jasa/layanan haji (S1,S3,T1,T2)</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI W-T</p> <p>Memperkuat komunikasi dan layanan kepada nasabah (W1,W2,T1)</p>

Gambar 3. Matriks SWOT elemen MBK aliran pendapatan untuk layanan haji

Penentuan Prioritas Strategi dengan AWOT

Hasil analisis AWOT dibantu *software Expert Choice 2000* pada elemen aliran pendapatan, diperoleh bobot tertinggi pada faktor kekuatan sebesar 0,399 dengan *Consistency Ratio* (CR) sebesar 0,03. Hasil perhitungan dengan persamaan global *evaluation of strategies* menghasilkan prioritas strategi adalah strategi SO yaitu mengembangkan fitur produk haji dan umrah serta kerja sama dengan BPKH untuk memanfaatkan instrumen keuangan haji, dengan nilai sebesar 4,350 (skala 1–5). Hal ini menunjukkan bahwa strategi tersebut menjadi prioritas utama dalam pengembangan aliran pendapatan layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong dengan tingkat efisiensi diatas 80%. Strategi ST, yaitu menjalin kerja sama dengan LKM/S untuk pemasaran produk dan jasa/layanan haji dengan bobot sebesar 2,755. Strategi WT, yaitu memperkuat komunikasi dan layanan kepada nasabah, dengan bobot sebesar 2,684. Strategi WO, yaitu memperbanyak jalinan kerjasama dengan *money changer*, dengan bobot sebesar 2,669.

Pada elemen aktivitas utama, diperoleh bobot tertinggi pada faktor kekuatan sebesar 0,639 dengan CR sebesar 0,09. Prioritas strategi yang dihasilkan adalah strategi SO, yaitu meningkatkan komunikasi dan pemasaran produk haji dan umrah, menjadikan nasabah haji sebagai *endorser/referal* produk haji serta menjalin kerjasama pemasaran produk haji dan umrah dengan induk perusahaan, menempati urutan pertama dengan

nilai sebesar 4,265. Strategi ST yaitu memperkuat sisi pelayanan nasabah dan meningkatkan pemasaran produk umrah khususnya bagi jemaah haji daftar tunggu dengan bobot sebesar 3,267. Strategi WT, yaitu meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan *cross selling* dan *selling skill*, dengan bobot sebesar 3,228. Strategi WO, yaitu penambahan SDM marketing segmen haji, dan memanfaatkan teknologi informasi untuk *cross selling* dengan bobot sebesar 3,104.

Pada elemen kemitraan utama diperoleh bobot tertinggi pada faktor kekuatan sebesar 0,485 dengan CR sebesar 0,08. Prioritas strategi yang dihasilkan adalah strategi SO, yaitu menjalin kemitraan dengan KBIH dan lembaga non-KBIH, serta kantor pusat Bank Syariah X menjalin kerja sama kemitraan dengan BPKH, dengan nilai sebesar 3,432. Strategi ST, yaitu meningkatkan hubungan emosional dengan mitra KBIH dan mitra lainnya dengan bobot sebesar 3,750. Strategi WO, yaitu meningkatkan komunikasi dan layanan kepada mitra dan membentuk komunitas haji untuk jemaah perorangan, dengan bobot sebesar 3,552. Strategi WT, yaitu mengembangkan program promosi dan CSR dengan bobot sebesar 2,447.

Berdasarkan prioritas strategi pengembangan ketiga elemen MBK layanan haji yang telah dianalisis, hasilnya dapat dipetakan ke dalam MBK yang telah dikembangkan seperti ditunjukkan pada Gambar 4.

Key Partnership <ul style="list-style-type: none"> Internal (Haji & Umrah Group, Financing Operation Group) Eksternal (KBIH, Kemenag, Organisasi Islam, LKMS, BPKH) 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Pemasaran (sosialisasi, <i>relationship</i>, konsultasi, produk, penetrasi pasar, referral, sinergi dengan induk perusahaan) Operasional (<i>entry</i> Siskohat, proses rekening & pembiayaan) Key Resources <ul style="list-style-type: none"> SDM (marketing & operasional) Kantor Teknologi perbankan 	Value propositions <ul style="list-style-type: none"> Pelayanan Prima (kemudahan/<i>accessibility</i> dan kenyamanan/<i>convenience</i>) 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> Dedicated Personal Assistance Komunitas Haji KBIH 	Customer Segment <ul style="list-style-type: none"> Jemaah Perorangan Jemaah KBIH
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Biaya pemasaran (promosi, <i>gathering</i> haji, fee marketing) Biaya operasional (SDM, produk, proses pembiayaan) 		Revenue Stream <ul style="list-style-type: none"> Fee based income (ujrah talangan haji, IAK, selisih kurs SAR, fee administrasi) Bagi hasil/ujrah/fee kerjasama pemanfaatan instrumen keuangan dengan BPKH Ujrah pembiayaan umrah 		

Gambar 4. Model bisnis kanvas segmen haji Bank Syariah X KC Cibinong

Implikasi Manajerial

Hasil analisis MBK layanan haji Bank Syariah X KC Cibinong dengan prioritas strategi yang telah disusun dapat menjadi acuan untuk perencanaan bisnis ke depan. Masukan dan saran yang dapat diberikan kepada Bank Syariah X pada implikasi manajerial bagi pengembangan bisnis dan layanan haji dilakukan berdasarkan strategi prioritas yang diputuskan dari hasil analisis AWOT pada masing-masing elemen MBK yang terpilih. Hasil diskusi dengan responden pakar, prioritas strategi yang dihasilkan dapat dilaksanakan secara bersama maupun masing-masing, tergantung lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki dalam mencapai tujuan perusahaan.

1. Implikasi manajerial pada elemen aliran pendapatan

Pengembangan fitur produk haji dan umrah merupakan prioritas strategi utama berdasarkan hasil penilaian para pakar dengan AWOT. Beberapa saran untuk mendukung strategi ini adalah 1) menyusun Standar Operasional dan Prosedur (SOP) produk haji dan umrah sesuai kondisi saat ini; 2) menyusun buku saku produk haji dan umrah; dan 3) optimalisasi aktivitas *marketing*. Strategi kerja sama dengan BPKH untuk memanfaatkan instrumen keuangan haji dapat dilakukan dengan: 1) melakukan pendekatan dengan pengurus BPKH untuk inisiasi kerja sama; 2) mengembangkan produk/instrumen keuangan haji yang bisa dimanfaatkan oleh BPKH.

2. Implikasi manajerial pada elemen aktivitas utama

Strategi dalam meningkatkan komunikasi dan pemasaran produk haji dan umrah dapat dilakukan dengan: 1) mengoptimalkan aktivitas *marketing*; 2) memanfaatkan teknologi informasi untuk komunikasi dan pemasaran; dan 3) membuat daftar kunjungan nasabah eksis dan prospek. Strategi menjadikan nasabah haji sebagai *endoser/referal* produk haji dapat dilakukan dengan 1) membuat program Sahabat Haji Bank Syariah X dan 2) pemberian *reward/insentif*. Sedangkan strategi menjalin kerjasama pemasaran produk haji dan umrah dengan bank induk perusahaan dapat dilakukan dengan: 1) pemasaran produk haji dan umrah melalui staf *front liner* bank induk; dan 2) program pemberian *reward/insentif* bagi staf *frontliner* bank induk yang memasarkan produk haji dan umrah; dan 3) melakukan kerjasama dengan travel haji umrah rekanan bank induk.

3. Implikasi manajerial pada elemen aktivitas utama

Strategi dalam menjalin kemitraan dengan KBIH dan lembaga non-KBIH dapat dilakukan dengan; 1) melakukan pendekatan dengan komunitas KBIH dan calon mitra seperti LKMS, majelis taklim dan ormas Islam untuk inisiasi kerja sama; dan 2) membuat program promosi dan *reward/insentif*. Strategi kantor pusat Bank Syariah X menjalin kerja sama kemitraan dengan BPKH dilakukan dengan: 1) melakukan pendekatan dengan pengurus BPKH untuk inisiasi kerja sama; 2) mengembangkan produk/instrumen keuangan haji yang bisa dimanfaatkan oleh BPKH.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dalam pengembangan MBK layanan haji terpilih tiga elemen untuk merumuskan masing-masing alternatif strategi dan prioritas strategi. Prioritas pada elemen aliran pendapatan adalah mengembangkan fitur produk haji dan umrah serta kerjasama dengan BPKH untuk memanfaatkan instrumen keuangan haji. Prioritas strategi pada elemen aktivitas utama adalah meningkatkan komunikasi dan pemasaran produk haji dan umrah, menjadikan nasabah haji sebagai *endoser/referal* produk haji serta menjalin kerja sama pemasaran produk haji dan umrah dengan induk perusahaan. Prioritas strategi pada elemen kemitraan utama adalah menjalin kemitraan dengan KBIH dan lembaga non-KBIH, serta kantor pusat Bank Syariah X menjalin kerja sama kemitraan dengan BPKH.

Saran

Saran penelitian selanjutnya dapat menggunakan data-data mendalam dengan menggunakan FGD yang melibatkan Divisi lain yang terkait. Hal ini bertujuan mendapat pandangan lebih luas serta mendalam tentang harapan dan permasalahan terkait layanan haji di Bank Syariah X KC Cibinong khususnya dan Bank Syariah X seluruh Indonesia lainnya. Selain itu, penelitian lebih lanjut untuk mengukur efektivitas implementasi prioritas strategi, kajian model bisnis umrah serta perumusan instrumen keuangan haji melalui bank syariah. Perusahaan disarankan segera melakukan perbaikan layanan untuk mengantisipasi pesaing agar pangsa pasar segmen haji masih tetap dikuasai.