



**ANALISIS PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA  
PEMBIAYAAN SINDIKASI SKIM *MUSYARAKAH*  
*MUTANAQISHAH* DI PT BANK SYARIAH MANDIRI**



**TESIS**

**EKO TAMA PUTRA SARATIAN**

**UNIVERSITAS** 55114120084 **AS**  
**MERCU BUANA**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2016**



**ANALISIS PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA  
PEMBIAYAAN SINDIKASI SKIM *MUSYARAKAH*  
*MUTANAQISHAH* DI PT BANK SYARIAH MANDIRI**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

**EKO TAMA PUTRA SARATIAN**

**55114120084**

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2016**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis : Analisis Penerapan *Blue Ocean Strategy* pada Pembiayaan  
Sindikasi Skim *Musyarakah Mutanaqishah* di PT Bank  
Syariah Mandiri

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama : Eko Tama Putra Saratian

NIM : 55114120084

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 10 Desember 2016


Mengesahkan:

Pembimbing Utama

Pembimbing II



Dr. Alugoro Mulyowahyudi, MM



Dr. Augustina Kurniasih, ME

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Didik J. Rachbini



Dr. Augustina Kurniasih, ME

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Analisis Penerapan *Blue Ocean Strategy* pada Pembiayaan Sindikasi Skim *Musyarakah Mutanaqishah* di PT Bank Syariah Mandiri

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama : Eko Tama Putra Saratian

NIM : 55114120084

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 10 Desember 2016

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

# MERCU BUANA

Jakarta, 10 Desember 2016



Eko Tama Putra Saratian

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya pada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul : Analisis Penerapan *Blue Ocean Strategy* pada Pembiayaan Sindikasi Skim *Musyarakah Mutanaqishah* di PT Bank Syariah Mandiri.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Mercu Buana, Jakarta. Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian karya ilmiah ini.

Secara khusus, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Ir. Arissetyanto Nugroho, MM., selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Augustina Kurniasih, ME, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana dan Pembimbing II.
3. Dr. Alugoro Mulyowahyudi, MM, selaku Pembimbing I.
4. Seluruh jajaran manajemen *Corporate Banking 2 Group*, PT Bank Syariah Mandiri, Kantor Pusat, selaku participant dalam penelitian ini.
5. Kedua orang tua yang telah memberikan segalanya kepada penulis, terima kasih atas kasih sayang dan do'a yang tidak pernah putus.
6. Ristyana Wulandari, istri yang banyak mendo'akan dan memberikan dukungan, baik berupa kritik dan saran yang membangun, serta

memberikan semangat agar penulis dapat lulus dengan baik dan tepat waktu.

7. Tiara Dwi Lintang Sari, adik yang juga mendukung penulis agar dapat lulus dengan baik dan tepat waktu.
8. Seluruh rekan-rekan Magister Manajemen, terima kasih atas dukungan dan kerjasama yang baik kepada penulis.

Dengan segala keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki, penulis menyadari bahwa penyusunan penulisan ini masih jauh dari kesempurnaan karena “TAK ADA GADING YANG TAK RETAK”. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhir kata kiranya hasil penulisan ini dapat memberikan manfaat bagi akademisi, praktisi dan masyarakat luas.



Penulis

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
<i>ABSTRACT</i> .....	i
ABSTRAK .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	9
1.3. Rumusan Masalah .....	9
1.4. Batasan Masalah .....	10
1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	10
1.5.1 Maksud Penelitian .....	11
1.5.2 Tujuan Penelitian .....	11
1.6. Manfaat dan Kegunaan Penelitian .....	11
1.6.1 Aspek Praktis .....	11
1.6.2 Aspek Akademis .....	12
<b>BAB II DESKRIPSI PERUSAHAAN (INDUSTRI)</b>	
2.1. Sejarah Perusahaan .....	13
2.2. Lingkup dan Bidang Usaha .....	15
2.2.1 Visi Perusahaan .....	15
2.2.2 Misi Perusahaan .....	15
2.3. Sumber Daya .....	16

2.3.1	Komposisi Kepemilikan Saham .....	16
2.3.2	Susunan Pengurus .....	17
2.4	Tantangan Bisnis .....	18
2.5	Proses / Kegiatan Fungsi Bisnis .....	21
2.5.1	Fungsi Bank Syariah .....	22
2.5.1.1	Fungsi Perbankan Syariah Sebagai Penghimpun Dana Masyarakat .....	23
2.5.1.2	Fungsi Perbankan Syariah Sebagai Penyalur Dana Kepada Masyarakat .....	24
2.5.1.3	Fungsi Perbankan Syariah Memberikan Pelayanan Jasa Perbankan .....	25
 <b>BAB III KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>		
3.1	Kajian Teori .....	27
3.1.1	Manajemen Pemasaran .....	27
3.1.2	Manajemen Pemasaran Strategis .....	28
3.1.3	Bauran Pemasaran .....	31
3.1.4	Strategi Samudra Biru ( <i>Blue Ocean Strategy</i> ) .....	32
3.1.4.1	Definisi <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	32
3.1.4.2	Dampak Penciptaan <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	32
3.1.4.3	Inovasi Nilai: Batu-Pijak Strategi Samudra Biru .....	33
3.1.4.4	Kerangka Kerja Empat Langkah .....	36
3.1.4.5	Langkah- langkah untuk Mewujudkan <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	39
3.1.5	Pembiayaan Sindikasi .....	49
3.1.5.1	Definisi Pembiayaan Sindikasi .....	49
3.1.5.2	Ciri-Ciri Pembiayaan Sindikasi .....	50
3.1.5.3	Jenis Pembiayaan Sindikasi .....	51
3.1.5.4	Manfaat Pembiayaan Sindikasi .....	52
3.1.6	<i>Musarakah Mutanaqishah</i> .....	52
3.1.6.1	Definisi <i>Musarakah Mutanaqishah</i> .....	52



3.1.6.2	Karakteristik <i>Musyarakah Mutanaqishah</i> .....	53
3.1.6.3	Tujuan Produk <i>Musyarakah Mutanaqishah</i> .....	54
3.1.6.4	Obyek Pembiayaan <i>Musyarakah Mutanaqishah</i> .....	55
3.1.6.5	Prinsip dan Ketentuan <i>Musyarakah Mutanaqishah</i> ...	55
3.1.6.6	Ketentuan Khusus <i>Indent</i> .....	58
3.1.6.7	Ketentuan Lain .....	59
3.2	Penelitian Terdahulu .....	60
3.3	Rerangka Pemikiran .....	62

#### BAB IV METODE PENELITIAN

4.1	Jenis / Desain Penelitian .....	64
4.2	Ruang Lingkup .....	65
4.3	Lokasi Penelitian .....	65
4.4	Pendekatan Penelitian .....	65
4.5	Variabel Penelitian .....	65
4.5.1	<i>Blue Ocean Strategy</i> .....	65
4.6	Jenis dan Sumber Data .....	66
4.7	Metode Pengumpulan Data .....	68
4.8	Populasi dan Sampel .....	68
4.9	Metode Analisis Data .....	70

#### BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1	Penentuan <i>Competing Factors</i> .....	74
5.2	Penentuan Kanvas Strategi Lama .....	76
5.3	Pencarian Ide <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	82
5.4	Kerangka Kerja Empat Langkah .....	84
5.5	Kanvas Strategi Baru .....	91
5.6	Penentuan <i>Blue Ocean Strategy</i> yang Layak Secara Komersial .....	94

## BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Kesimpulan .....	97
6.2	Saran .....	101
6.2.1	Aspek Praktis .....	101
6.2.2	Aspek Akademik .....	102
	DAFTAR PUSTAKA .....	105
	LAMPIRAN .....	109
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	137



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR TABEL

1.1	Data Produk Pembiayaan di Industri Perbankan Syariah Berdasarkan Jenis Akad .....	6
1.2	Kinerja Pembiayaan MMQ di Bank Syariah Mandiri 2015 .....	7
3.1	Strategi <i>Red Ocean Vs Blue Ocean</i> .....	35
3.2	Inovasi Nilai: Batu-pijak Samudra Biru .....	38
3.3	Penelitian Terdahulu .....	60
4.1	Variabel, Dimensi dan Indikator .....	66
5.1	Hasil <i>In-Depth Interview</i> Penentuan <i>Competing Factors</i> .....	74
5.2	Hasil <i>In-Depth Interview</i> Kanvas Strategi Pembiayaan Sindikasi Skim <i>Musyarakah Mutanaqishah</i> Saat Ini .....	77
5.3	Hasil <i>In-Depth Interview</i> Kanvas Strategi Pembiayaan Sindikasi Secara Umum .....	78
5.4	Faktor Kompetisi yang Dihilangkan ( <i>Eliminate</i> ) .....	85
5.5	Faktor Kompetisi yang Dikurangi ( <i>Reduce</i> ) .....	86
5.6	Faktor Kompetisi yang Ditingkatkan ( <i>Raise</i> ) .....	88
5.7	Faktor Kompetisi yang Diciptakan ( <i>Create</i> ) .....	90

MERCU BUANA

## DAFTAR GAMBAR

1.1	Kinerja 4 Bank Terbesar di Indonesia .....	3
1.2	Penyaluran Dana Bank Umum Syariah .....	5
2.1	Fungsi dan Kegiatan Usaha Bank Syariah .....	23
3.1	Dampak Penciptaan Samudra Biru .....	33
3.2	Inovasi Nilai: Batu-pijak Samudra Biru .....	35
3.3	Kerangka Kerja Empat Langkah .....	37
3.4	Tiga Tingkatan Non-Konsumen .....	42
3.5	Rangkaian <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	44
3.6	Model Keuntungan <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	47
3.7	Empat Rintangan Organisasi dalam Eksekusi Strategi .....	48
3.8	Proses Adil dalam Memengaruhi Sikap dan Perilaku Orang .....	49
3.9	Rerangka Penelitian .....	62
4.1	Struktur Organisasi <i>Corporate Banking 2 Group</i> .....	68
5.1	Kanvas Strategi Pembiayaan Sindikasi MMQ .....	77
5.2	Kanvas Strategi Pembiayaan Sindikasi Secara Umum .....	79
5.3	Kanvas Strategi Pembiayaan Sindikasi MMQ VS Pembiayaan Sindikasi Secara Umum .....	81
5.4	Kanvas Strategi Baru Pembiayaan Sindikasi Skim <i>Musyarakah Mutanaqishah</i> .....	92
5.5	Perbandingan Kanvas Strategi Pembiayaan Sindikasi Umum, Sindikasi Skim <i>Musyarakah Mutanaqishah</i> Saat Ini dan Masa Depan .....	93
6.1	Kerangka Kerja Empat Langkah Sindikasi MMQ .....	98

## DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan dan Jawaban Hasil <i>In-Depth Interview</i> .....	109
Daftar Riwayat Hidup .....	137

