

Strategi Pengembangan Perdagangan Beras Melalui Pembiayaan Akad Murabahah (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia Cabang Tambun 1 Bekasi)

Rice Trade Development Strategy Through Murabahah Agreement Financing (Case Study of Bank Syariah Indonesia Tambun 1 Bekasi Branch)

Merianti^{1*}, Muhammad Findi², Budi Suharjo³

¹Program Magister Pengembangan Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana IPB
Jl. Raya Pajajaran, Kampus IPB Baranangsiang, Bogor

²Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi Manajemen IPB
Jl. Agatis Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

³Sekolah Sains Data, Matematika dan Informatika IPB
Jl. Kamper Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

Diterima: 8 Januari 2025; Direvisi: 10 Februari 2025; Disetujui: 4 April 2025

ABSTRAK

Meningkatnya UMKM di Kota Bekasi menggambarkan perkembangan UMKM mengalami peningkatan yang signifikan setiap tahunnya. Permasalahan yang terus terjadi seiring dengan meningkatnya jumlah UMKM di kota ini adalah kesiapan sumber daya manusia dan sumber pembiayaan bagi pelaku UMKM. Tujuan penelitian ini adalah: (1) Mengetahui sistem pembiayaan murabahah pada perdagangan beras di BSI Cabang Tambun 1 Bekasi; (2) Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perdagangan beras di Kota Bekasi; dan (3) Mengetahui posisi dan kondisi usaha perdagangan beras, serta alternatif strategi pengembangan usaha perdagangan beras di Kota Bekasi. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus yang dilakukan dengan menelusuri data dan informasi yang diperoleh dari PT BSI, baik di pusat maupun Cabang Tambun 1 Bekasi. Responden ditentukan secara *purposive*, yang terdiri dari tiga orang internal bank dan empat pelaku usaha. Analisis kelayakan pembiayaan menggunakan pendekatan prinsip 5C. Analisis lingkungan dan penentuan strategi menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM. Hasil analisis kelayakan pembiayaan menunjukkan bahwa BSI Cabang Tambun 1 Bekasi sudah melaksanakannya dengan baik, sesuai ketentuan yang telah ditetapkan. Hasil analisis lingkungan dengan matriks IFE diperoleh total skor 2,65, menunjukkan usaha ini memiliki kekuatan internal yang cukup baik untuk dikembangkan. Total skor matriks EFE sebesar 2,59, menunjukkan perdagangan beras berada pada level rataan dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman eksternal. Kombinasi total skor matriks IFE dan EFE pada matriks IE menempatkan usaha pada Kuadran V yaitu posisi tengah, baik secara internal maupun eksternal. Hasil analisis strategi diperoleh prioritas strategi yang dapat diimplementasikan, yaitu peningkatan daya saing melalui diversifikasi produk dan pemasaran digital.

Kata kunci: akad murabahah, kelayakan usaha, pemasaran digital

ABSTRACT

The increase in MSMEs in Bekasi City illustrates that the development of MSMEs has increased significantly every year. The problem that continues to occur along with the increasing number of MSMEs in this city is the readiness of human resources and sources of financing for MSME players. The objectives of this research are: (1) To understand the murabahah financing system for rice trade at BSI Tambun 1 Bekasi Branch; (2) Knowing the factors that influence rice trade in Bekasi; and (3) Knowing the position and conditions of the rice trading business, as well as alternative strategies for developing the rice trading business in Bekasi. This research is a case study which was carried out by tracing data and information obtained from PT BSI, both at the center and Tambun 1 Bekasi Branch. The respondents were determined purposively, consisting of three internal bank people and four business actors. Analysis of

^{*}) Korespondensi:

Cluster Palanta Village Blok A2, Pengasinan Tengah, Rawalumbu, Bekasi Timur; email: meri.priyanto75@gmail.com

financing feasibility using the 5C principles approach. for environmental analysis and strategy determination using the IFE, EFE, IE, SWOT and QSPM matrices. The results of the financing feasibility analysis using the 5C principles show that BSI Tambun 1 Bekasi Branch has implemented it well, in accordance with the provisions that have been determined. The results of environmental analysis using the IFE matrix obtained a total score of 2.65, indicating that this business has good enough internal strengths to develop. The total EFE matrix score is 2.59, indicating that the rice trading business is at an average level in exploiting opportunities and facing external threats. The combination of the total IFE and EFE matrix scores in the IE matrix places the business in Quadrant V, namely the middle position, both internally and externally. The results of the strategic analysis obtained are priorities for implementation, namely increasing competitiveness through product diversification and digital marketing.

Key words: business feasibility, digital marketing, murabahah financing

PENDAHULUAN

Di Indonesia, usaha mikro kecil menengah (UMKM) menjadi salah satu tulang punggung bagi beberapa masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan, terbukti sektor UMKM dapat bertahan dalam situasi krisis ekonomi. Armstrong dan Taylor (2000) mengatakan bahwa Usaha Kecil dan Menengah memiliki peranan yang komplementer dengan perusahaan-perusahaan besar dalam penciptaan kesempatan kerja maupun pertumbuhan ekonomi di suatu negara. UMKM mampu menyerap tenaga kerja dengan rata-rata sebesar 97,17% karena sebagian besar UMKM sifatnya padat karya sehingga dapat meningkatkan serapan tenaga kerja (Rifa'i, 2013). Namun, untuk meningkatkan penyerapan tenaga kerja dan mengurangi pengangguran maka jumlah UMKM mandiri harus ditingkatkan sehingga dapat meningkatkan penyerapan tenaga kerja dan mengurangi pengangguran (Setiawan, 2010).

UMKM memiliki kontribusi yang tinggi terhadap pertumbuhan perekonomian Kota Bekasi. Menurut Rizki (2017), wilayah perdagangan dan jasa terpilih karena merupakan wilayah yang memiliki tingkat pertumbuhan baru. Namun salah satu permasalahan yang dihadapi UMKM pengolah makanan di Kota Bekasi yaitu belum terbentuknya zona sentra-sentra UMKM pengolah makanan yang tercantum dalam Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) ataupun yang terintegrasi secara keruangan atau spasial (Insani *et al*, 2021). Hal tersebut terjadi karena tidak terbentuknya spesialisasi dan kerjasama intra-klaster seperti pembelian bahan baku, branding, pengiklanan, distribusi dan ekspor. Spesialisasi produk disebabkan karena besarnya penyerapan tenaga kerja sehingga dapat diketahui subsektor yang potensial.

Kota Bekasi secara geografis berada pada tatanan pusat pertumbuhan nasional. Kota ini

berada dalam lingkungan megapolitan Jabodetabek dan menjadi salah satu kota besar di Indonesia. Perkembangan UMKM di kota ini terbilang cukup tinggi. Berdasarkan hasil sensus ekonomi BPS tahun 2016, jumlah UMKM di Kota Bekasi cukup banyak yaitu kurang lebih 203.000 unit UMKM, sebanyak 12,186 merupakan jenis usaha perdagangan pengolahan makanan dan minuman. Jumlah UMKM yang sudah terdaftar sebagai binaan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Bekasi sebanyak 2,186 UMKM dari 12,988 UMKM. (Insani F., 2021). Jumlah UMKM terus meningkat pada tahun 2022 Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Diskopukm) Kota Bekasi mencatat sebanyak 1.337 jumlah koperasi yang ada di Kota Bekasi, 2.154 jumlah pedagang kaki lima (PKL) yang terdata, dan UMKM sebanyak 6.388 yang hampir di dominasi oleh makanan dan minuman.

Menurut Bank Indonesia *dalam* Desmaryani (2018) mengidentifikasi bahwa permasalahan UMKM diantaranya berasal dari faktor Internal seperti Modal, Sumber Daya Manusia (SDM), Hukum dan Akuntabilitas, Faktor Eksternal seperti iklim usaha yang kurang kondusif, infrastruktur dan akses seperti akses bahan baku, teknologi, dan lainnya. Data peningkatan UMKM di Kota Bekasi tersebut menggambarkan bahwa perkembangan UMKM mengalami peningkatan yang nyata setiap tahunnya. Namun permasalahan yang terjadi tetap mengikuti seiring dengan meningkatnya jumlah UMKM di kota ini. Sudah menjadi rahasia umum, meskipun jumlah UMKM mengalami peningkatan, kendala yang sering muncul adalah masalah kesiapan SDM dan sumber pembiayaan bagi pelaku UMKM.

Bila dilihat dari nilai kontrak pembiayaan Murabahah di BSI KCP Bekasi Tambun pada tahun 2022 (Tabel 1), tercatat senilai Rp15.561.000.000, dengan jangka waktu pengembalian berkisar antara 2-5 tahun, rata-rata nilai

kontrak per bulannya Rp165.542.553,19. Angka ini meningkat dua kali lipat dari tahun 2021. Sementara untuk produk sembako dan beras, nilai kontrak hanya sebesar 11,24%. Hal ini menjadi tantangan, khususnya BSI dalam memperluas pangsa pasar pembiayaan ke pelaku UKM, khususnya yang bergerak dalam perdagangan produk sembako (beras).

Produk sembako, termasuk didalamnya beras, merupakan produk utama yang dibutuhkan masyarakat luas, menjadikan bisnis dalam perdagangan produk ini menjadi sangat penting dan berpotensi untuk dikembangkan. Menurut sensus penduduk tahun 2020, jumlah penduduk Kabupaten Bekasi saat ini lebih dari 3,11 juta jiwa, sebanyak 1,58 juta jiwa berjenis kelamin laki-laki dan 1,53 juta jiwa perempuan. Tambun Selatan merupakan kecamatan di Kabupaten Bekasi dengan jumlah penduduk terbanyak, yakni mencapai 431,94 ribu jiwa. Kecamatan ini juga merupakan wilayah terpadat dengan kepadatan penduduk mencapai 10 ribu/km persegi. Dengan kondisi tersebut, menjadikan pangsa pasar produk beras masih sangat terbuka lebar untuk dikembangkan

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Mengetahui sistem pembiayaan murabahah perdagangan beras di BSI Cabang Tambun 1 Bekasi; (2) Mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi perdagangan beras di Bekasi; dan (3) Mengetahui posisi dan kondisi usaha perdagangan beras, serta alternatif strategi pengembangan usaha perdagangan beras di Bekasi.

METODE PENELITIAN

Kerangka Pikir Penelitian

Penelitian ini bersifat studi kasus berbasis data dan informasi yang diperoleh dari PT BSI, baik di pusat maupun Cabang Tambun 1 Bekasi. Data tersebut berupa data internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja pembiayaan murabahah yang digambarkan dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan matriks *External Factor Evaluation* (EFE) yang dilanjutkan dengan matriks *Internal-External* (IE). Penyusunan alternatif strategi dengan matriks *Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk penentuan prioritas strategi.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian di Bank Syariah Indonesia Cabang Tambun 1 Bekasi dengan alamat Jl. Sultan

Hasanuddin No. 1, Depan Koramil Tambun Selatan, Tambun, Bekasi, Jawa Barat dengan waktu penelitian selama enam bulan, yaitu bulan Juni sampai Desember 2024. Alasan pemilihan lokasi kajian adalah kemudahan mendapatkan akses data yang diperlukan selama kajian, serta kesediaan tim manajemen dan UKM untuk dijadikan lokasi kajian.

Pengumpulan Data

Pengamatan atau observasi dilakukan peneliti terhadap kegiatan operasional terutama kegiatan pembiayaan yang ada di BSM Cabang Tambun 1 Bekasi. Pengumpulan data dilakukan dengan (1) mengambil data pembiayaan akad murabahah di PT BSI Cabang Tambun 1 Bekasi; (2) studi kepustakaan (eksplorasi); (3) wawancara, baik dengan tatap muka langsung, media lainnya yang dilakukan menggunakan alat bantu kuesioner dengan responden (manajemen Perusahaan).

Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (1975), penelitian kualitatif termasuk metode yang dapat dimanfaatkan untuk penelitian yang menghasilkan data deskriptif. Analisis data kualitatif adalah metode yang digunakan untuk memproses atau mengolah data bukan angka yang kemudian disebut sebagai data kualitatif.

Analisis Kelayakan Usaha

Analisis kelayakan usaha perlu dilakukan pengembangan usaha sehingga dapat diketahui apakah layak atau tidak untuk dijalankan. Dalam mengkaji kelayakan usaha perdagangan beras di BSI Cabang Tambun 1 Bekasi digunakan kriteria 5C, yaitu *Character, Capital, Capacity, Collateral* dan *Condition of Economy*. Kriteria 5C adalah salah satu metode yang umum digunakan lembaga keuangan seperti bank dan *multifinance* dalam analisis kelayakan permohonan kredit yang masuk (Badri *et al.*, 2018). Hasil analisis digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan, apakah pengajuan pembiayaan diterima atau ditolak.

Analisis strategi

Analisis data diawali dengan menganalisis faktor lingkungan internal dan eksternal menggunakan matriks IFE dan EFE dengan mendalami faktor internal yang diklasifikasikan dalam kekuatan dan kelemahan dalam proses penyaluran pembiayaan, serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang sedang dan akan

dihadapi dalam meningkatkan tingkat penyaluran pembiayaan (David & David, 2015). Hasil analisis faktor lingkungan tersebut selanjutnya dipetakan dalam matriks *Internal-External* (IE) untuk menentukan posisi perusahaan. Dengan matriks SWOT dikembangkan menjadi berbagai alternatif strategi yang dapat diterapkan dan melalui matriks QSP, ditentukan skala prioritas untuk memilih strategi terbaik.

Tahap awal kerangka perumusan strategi yang komprehensif terdiri dari matriks EFE dan IFE. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data internal dan eksternal (Rangkuti, 2016).

a. Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE dan EFE untuk menganalisis faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang dimiliki. Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan dimasukkan sebagai faktor-faktor strategik internal yang diberi bobot dan rating, sehingga diperoleh hasil identifikasi. Dalam Matriks IFE, skor rataan bobot adalah 2,5 skor bobot di bawah 2,5 mencirikan kondisi lemah secara internal, sedangkan skor yang berada di atas 2,5 mengindikasikan faktor internal lebih kuat. Setelah tersusun matriks IFE dan EFE, dilakukan kombinasi alternatif strategi dengan matriks IE dan SWOT, serta QSPM untuk menentukan prioritas strategi yang dapat diimplementasikan.

b. Teknik Pembobotan

Teknik yang digunakan untuk menentukan penilaian terhadap bobot dari faktor internal dan eksternal dengan teknik *Pairwise Comparison*. Teknik ini membandingkan secara berpasangan setiap variabel pada baris (horizontal) dengan variabel pada kolom (vertikal). Perbandingan berpasangan merupakan kuantifikasi hal-hal yang bersifat kualitatif sehingga tidak semata-mata dengan pemberian bobot terhadap semua parameter, tetapi dengan persepsi perbandingan yang diskalakan secara berpasangan. Penentuan bobot setiap variabel yang dibandingkan menggunakan skala 1, 2 dan 3. Penilaian bobot dengan metode *Pairwise Comparison* (Kinnear and Taylor, 1991). Skala yang digunakan menunjuk-kan:

- 1 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal
- 2 = Jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal
- 3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Tahap selanjutnya merupakan tahap pencocokan setelah mengumpulkan informasi yang selanjutnya digunakan dalam model-model kuantitatif untuk perumusan strategi (Rangkuti, 2016). Alat-alat analisis yang digunakan pada tahap ini, yaitu matriks Internal-Eksternal (IE) dan matriks SWOT.

a. Matriks IE

Matriks IE digunakan untuk melakukan pemetaan terhadap skor total matriks IFE dan EFE yang dihasilkan dari audit eksternal dan internal perusahaan dengan bobot tertinggi 4,0 dan bobot terendah 1,0. Total skor matriks IFE dipetakan pada sumbu X dengan skor antara 1,0-1,99 yang menyatakan posisi internal adalah lemah, skor 2,0-2,99 posisinya rata-rata, serta skor 3,0-4,0 adalah posisi kuat. Total skor dari matriks EFE pada sumbu Y dengan skor 1,0-1,99 adalah posisi rendah, skor 2,0-2,99 adalah posisi rata-rata dan skor 3,0-4,0 adalah posisi tinggi.

Matriks ini bermanfaat untuk menentukan posisi perusahaan, yang terdiri atas sembilan sel, namun secara garis besar dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategi berbeda, yaitu (1) strategi tumbuh dan kembangkan (*grow and build*) yang meliputi sel I, II atau IV dan strategi yang cocok untuk diterapkan antara lain strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal); (2) jaga dan pertahankan, meliputi sel III, V atau VII, dapat dikelola dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk; (3) tuai atau divestasi, meliputi sel VI, VIII dan IX.

b. Analisis SWOT

Matriks SWOT merupakan alat untuk merumuskan berbagai alternatif strategi yang diterapkan, dimana analisis ini menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini menghasilkan strategi SO yang merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, strategi ST yang merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari/mengurangi dampak ancaman, strategi WO bertujuan memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan dan strategi WT meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman (Rangkuti, 2016).

Tahap akhir dari penentuan prioritas strategi menggunakan matriks QSP (David, 2016). Teknik ini digunakan untuk menentukan prioritas strategi terbaik yang dapat diimplementasikan. Matriks QSP menggunakan *input* dari analisis faktor internal dan eksternal (IFE dan EFE) dan hasil pencocokan dari matriks IE, serta SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bank Syariah memainkan peranan penting sebagai fasilitator pada seluruh aktivitas ekonomi dalam ekosistem industri halal. Keberadaan industri perbankan Syariah di Indonesia sendiri telah mengalami peningkatan dan pengembangan nyata dalam kurun tiga dekade ini. Inovasi produk, peningkatan layanan, serta pengembangan jaringan menunjukkan tren yang positif dari tahun ke tahun. Bahkan, semangat untuk melakukan percepatan juga tercermin dari banyaknya Bank Syariah yang melakukan aksi korporasi, tidak terkecuali dengan Bank Syariah yang dimiliki Bank BUMN, yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah, yang saat ini dimerger sebagai Bank Syariah Indonesia (BSI). Meskipun ukuran bank syariah relatif masih kecil dibandingkan dengan total sektor keuangan yang ada, tetapi perbankan syariah memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan ekonomi (Lehnert dan Kchouri, 2019).

Perbankan merupakan lembaga keuangan yang telah dipercaya oleh masyarakat sejak lama. Definisi bank menurut Undang-Undang RI Nomor 10 Tahun 1998 adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan juga menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman/kredit dan atau bentuk lainnya. Terkait pinjaman atau kredit pada umumnya, bank tergolong lebih "sensitif" atau sangat berhati-hati dalam mengelola aliran kredit yang akan diberikan kepada nasabah. Salah satu wujud kesensitifan tersebut ditunjukkan lewat prinsip 5C. Hasil analisis kelayakan pembiayaan dengan prinsip 5C menunjukkan pembiayaan perdagangan beras di BSI Cabang Tambun 1 Bekasi telah menerapkan dengan baik menurut ketentuan yang telah ditetapkan.

Kelayakan Usaha dengan Prinsip 5C

Prinsip 5C adalah konsep dasar yang sering digunakan dalam penilaian kelayakan usaha, khususnya dalam proses pemberian kredit atau pembiayaan. Prinsip ini membantu lembaga

keuangan, investor, atau pihak-pihak yang menilai usaha untuk memahami lebih dalam tentang kelayakan dan potensi risiko usaha yang akan dibiayai.

Hasil penilaian *character* yang dilakukan BSI sudah sangat baik, terbukti dengan apa yang dilakukan oleh Bank, dengan melakukan pemeriksaan di BI *Checking* dan meminta keterangan kerabat dekat untuk konfirmasi lebih lanjut. Penilaian karakter dalam kelayakan usaha adalah aspek yang esensial untuk memastikan bahwa dana yang diinvestasikan dapat dikelola dengan baik dan risiko dapat diminimalkan.

Indikator **kapasitas** memberikan indikator krusial mengenai seberapa mampu usaha dalam menghadapi tekanan keuangan. Evaluasi yang kuat terhadap kapasitas membantu pemberi dana dalam memastikan bahwa investasi atau pinjaman berada pada tingkat risiko yang dapat diterima. Hasil penilaian *capacity* yang dilakukan BSI cukup baik dibuktikan dengan menganalisis kinerja *past performance* usaha dan keuangan nasabah, pengecekan aspek legal dan menilai kemampuan nasabah dalam mengelola usahanya.

Secara keseluruhan, **modal** menjadi penanda penting dalam kelayakan usaha karena menggambarkan komitmen, stabilitas, dan kemampuan usaha untuk menyerap risiko finansial. Dengan modal yang memadai, usaha lebih mungkin untuk bertahan dalam berbagai kondisi pasar dan meyakinkan pihak eksternal akan prospek usaha di masa depan. Hasil penilaian *capital* yang dilakukan BSI sudah sangat baik, dibuktikan dengan kewajiban nasabah untuk menyediakan *self-financing* minimal 20% dari limit pembiayaan yang diajukan.

Agunan memainkan peran penting dalam kelayakan usaha karena memberikan jaminan yang kuat bagi pemberi pinjaman atau investor. Adanya agunan yang memadai menunjukkan bahwa peminjam siap bertanggung jawab atas kewajibannya dan dapat memitigasi risiko jika terjadi kendala dalam pembayaran. Hasil penilaian *collateral* yang dilakukan BSI cukup baik karena hampir sebagian besar *collateral* berbentuk *fixed asset* berupa tanah dan/atau bangunan yang memiliki nilai cukup stabil dan bersifat liquid.

Kondisi ekonomi memberikan kerangka untuk memahami bagaimana faktor eksternal yang lebih luas dapat memengaruhi operasional dan keberlanjutan usaha. Kondisi ekonomi yang mendukung seperti stabilitas inflasi dan pertumbuhan ekonomi yang sehat mendorong lebih

banyak peluang pasar dan peningkatan investasi (Levie dan Autio, 2011). BSI melakukan antisipasi faktor-faktor *condition of economy* dengan membatasi segmen usaha dan area cluster yang dapat diberikan pembiayaan. Secara keseluruhan, prinsip 5C membantu memberikan penilaian yang komprehensif terhadap kelayakan usaha dan meminimalkan risiko bagi bank yang akan memberikan dana. Prinsip ini juga membantu pemilik usaha dalam mempersiapkan aspek-aspek penting dalam menjalankan bisnis dengan lebih baik.

Identifikasi Faktor Strategi Internal-Eksternal

Faktor-faktor strategis perdagangan beras melalui pembiayaan akad murabahah di Tambun 1 Bekasi berdasarkan wawancara dengan tiga orang pihak perbankan (berasal dari BSI Cabang Tambun 1 Bekasi), yaitu Branch Manager, Area Manajer, Area Micro Banking Manager dan pihak eksternal yaitu empat pengusaha perdagangan beras. Hasil identifikasi faktor kekuatan internal, yang menjadi kekuatan internal, yaitu beras merupakan kebutuhan pokok masyarakat dengan bobot 0,12 dan rating 3,71 sehingga didapatkan skor 0,44. Kelemahan utamanya adalah pengelolaan bersifat kekeluargaan dengan bobot 0,09 dan rating 1,86 sehingga didapatkan skor 0,16. Dari hasil analisis perhitungan faktor-faktor internal didapatkan total skor 2,65 (Tabel 1), nilai ini berada di atas rataan (2,50) menunjukkan posisi internal perdagangan beras di Tambun 1 Bekasi cukup kuat, artinya memiliki kemampuan di atas rataan dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mengantisipasi kelemahan internal yang ada.

Faktor yang menjadi peluang utama adalah pasar yang masih terbuka luas dengan bobot 0,14

dan rating 3,43, sehingga diperoleh skor 0,47. Sementara ancaman utamanya adalah banyaknya UKM sejenis dengan bobot 0,13 dan rating 1,71, sehingga diperoleh skor 0,23. Total skor perhitungan analisis faktor strategi eksternal dengan matriks EFE pada perdagangan beras di Tambun 1 Bekasi didapatkan skor 2,59 (Tabel 2). Hal ini menunjukkan bahwa usaha perdagangan beras berada pada **tingkat rata-rata** dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal. Skor ini sedikit di atas angka rata-rata standar (2,50), menandakan adanya potensi yang cukup baik, tetapi masih terdapat ruang untuk perbaikan.

Penentuan Posisi Perusahaan dan Analisis Strategi

Penentuan posisi strategi matriks IE didasarkan pada hasil total nilai matriks IFE yang diberi bobot pada sumbu x dan total nilai matriks EFE pada sumbu y. Total nilai matriks IFE 2,65 dan nilai matriks EFE 2,59. Dengan demikian posisi perdagangan beras di Tambun 1 Bekasi terletak pada sel V, yaitu jaga dan pertahankan, dengan strategi yang sesuai untuk diterapkan pada sel ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil identifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan serta posisi persaingan yang berada pada kuadran V, selanjutnya digunakan untuk merumuskan alternatif strategi menggunakan matriks SWOT. Strategi pengembangan pada matriks SWOT dibatasi sesuai hasil matriks IE, dimana posisi usaha terletak pada kuadran V, yaitu jaga dan pertahankan. Hasil analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 1. Matriks IFE perdagangan beras di Tambun 1 Bekasi

Faktor strategi internal		Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Kekuatan				
A	Beras merupakan kebutuhan pokok masyarakat	0,12	3,71	0,44
B	Produk bermutu dan varian produk beragam	0,10	3,71	0,38
C	Harga produk yang kompetitif	0,10	3,57	0,35
D	Kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah	0,11	3,43	0,39
E	Segemen pasar yang pasti	0,10	3,43	0,36
Kelemahan				
F	Pengelolaan bersifat kekeluargaan	0,09	1,86	0,16
G	Tidak ada promosi produk	0,11	1,43	0,16
H	Keterbatasan/kesiapan SDM	0,09	1,71	0,16
J	Belum ada merek dagang sendiri	0,09	1,57	0,14
J	Pencatatan keuangan masih sederhana	0,08	1,43	0,12
		1,00		2,65

Tabel 2. Matriks EFE perdagangan beras di Tambun 1 Bekasi

Faktor strategi eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Peluang			
A Pertumbuhan penduduk yang cepat	0,11	3,71	0,43
B Pasar yang masih terbuka luas	0,14	3,43	0,47
C Inovasi produk dan kemasan	0,14	3,43	0,47
D Hubungan yang baik dengan konsumen	0,14	3,29	0,45
Ancaman			
E Banyaknya UKM sejenis	0,13	1,71	0,23
F Pasokan bahan baku	0,11	1,43	0,16
G Daya beli masyarakat rendah	0,12	1,57	0,19
H Banyaknya produk dengan kemasan menarik	0,11	1,86	0,20
	1,00		2,59

Tabel 3. Matriks SWOT perdagangan beras di Tambun 1 Bekasi

Faktor Internal	Kekuatan (S)		Kelemahan (W)
	Strategi S-O	Strategi S-T	
Faktor Eksternal	<p>1. Beras merupakan kebutuhan pokok masyarakat</p> <p>2. Produk bermutu dan varian produk beragam</p> <p>3. Harga produk yang kompetitif</p> <p>4. Kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah</p> <p>5. Segemen pasar yang pasti</p>	<p>1. Pengelolaan bersifat kekeluargaan</p> <p>2. Tidak ada promosi produk</p> <p>3. Keterbatasan/kesiapan SDM</p> <p>4. Belum ada merek dagang sendiri</p> <p>5. Pencatatan keuangan masih sederhana</p>	
Peluang (O)	<p>1. Pertumbuhan penduduk yang cepat</p> <p>2. Pasar yang masih terbuka luas</p> <p>3. Inovasi produk dan kemasan</p> <p>4. Hubungan yang baik dengan konsumen</p>	<p>a. Peningkatan Daya Saing melalui Diversifikasi Produk dan Pemasaran Digital (S1,S2,S3; O1,O2,O3)</p> <p>b. Strategi Penguatan Kemitraan dan Kolaborasi dengan Petani serta Koperasi (S4,S5; O1,O2,O4)</p>	<p>Strategi W-O</p> <p>Peningkatan Profesionalisme dan Branding melalui Kerjasama Strategis (W1,W2,W3,W4,W5; O1,O2,O3,O4)</p>
Ancaman (T)	<p>1. Banyaknya UKM sejenis</p> <p>2. Pasokan bahan baku</p> <p>3. Daya beli masyarakat rendah</p> <p>4. Banyaknya produk dengan kemasan menarik</p>	<p>a. Diferensiasi produk dan penguatan jaringan distribusi (S1,S2,S3; T1,T4)</p> <p>b. Peningkatan akses pembiayaan dan program pemberdayaan konsumen (S4,S5; T2,T3)</p>	<p>Strategi W-T</p> <p>a. Kemitraan dengan UKM dan Penyedia Pasokan (W1,W2,W3,W5; T1,T2,T4)</p> <p>b. Diversifikasi Produk dan Inovasi Branding (W2,W4,W5; T3,T4)</p>

Keterangan:

- (Si:Oi) atau (Si:Ti) atau (Wi:Oi) atau Wi:Ti) menunjukkan kombinasi lingkungan eksternal dengan internal dalam menghasilkan pilihan strategi
- $i = 1, 2, \dots, n$

Prioritas Strategi

Berdasarkan perhitungan dalam matriks QSP, diperoleh strategi yang menjadi prioritas untuk diimplementasikan, yaitu **Peningkatan daya saing melalui diversifikasi produk dan pemasaran digital** dengan nilai daya tarik tertinggi diantara alternatif strategi lainnya sebesar 6,73. Hasil ini menunjukkan bahwa peluang telah direspon di atas rataan bahkan superior sehingga strategi yang dibutuhkan adalah strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan dan mampu menangkap peluang yang ada (strategi SO). Urutan prioritas strategi dari

hasil perhitungan matriks QSP disajikan pada Tabel 4.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari strategi Peningkatan Daya Saing melalui Diversifikasi Produk dan Pemasaran Digital yang disesuaikan dengan pendekatan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, yaitu:

1. Pengembangan Platform Digital untuk Pemasaran
- Pemanfaatan teknologi digital sebagai sarana pemasaran produk pembiayaan dan promosi

layanan BSI. Platform digital dapat mencakup aplikasi *mobile banking* yang terintegrasi dengan *e-commerce* atau *marketplace* pangan untuk mempermudah transaksi jual beli beras antara pelaku usaha dan konsumen akhir. Tindakan manajerialnya berupa investasi pada pengembangan aplikasi yang *user-friendly* dengan fitur unggulan, seperti kalkulator pembiayaan berbasis akad murabahah dan sistem pemantauan transaksi secara *real-time*.

2. Segmentasi Pasar Berbasis Data

Diversifikasi produk perlu didasarkan pada analisis mendalam tentang kebutuhan dan perilaku pelanggan di setiap segmen pasar. Tindakan manajerialnya dengan melakukan segmentasi pasar berbasis data demografi, geografi, dan perilaku konsumen untuk menyesuaikan fitur produk yang ditawarkan.

3. Penetrasi Pasar Baru melalui Strategi Branding Digital

Peningkatan daya saing dapat dicapai dengan memperluas jangkauan pasar melalui *branding* digital. Promosi yang efektif di media sosial atau website resmi BSI dapat meningkatkan kesadaran konsumen terhadap produk dan layanan syariah. Kurangnya upaya promosi dapat mengakibatkan penurunan daya saing di pasar (Prasetyo dan Utami, 2021). Tindakan manajerialnya dengan membangun tim pemasaran digital yang fokus pada strategi kampanye media sosial, konten informatif, dan testimoni pelanggan terkait keberhasilan program pembiayaan beras berbasis akad murabahah.

4. Pengembangan Produk dengan Diferensiasi Kompetitif

Diversifikasi produk pembiayaan tidak hanya berfokus pada akad murabahah tetapi juga pada produk tambahan yang mendukung rantai nilai bisnis beras. Tindakan manajerialnya melakukan riset pengembangan produk untuk menciptakan layanan pembiayaan baru yang relevan dengan kebutuhan pasar dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Diferensiasi produk sangat penting untuk bersaing di pasar yang jenuh (Nuri dan Supriyadi, 2020).

5. Pengukuran Kinerja Diversifikasi dan Pemasaran Digital

Evaluasi secara berkala efektivitas strategi diversifikasi dan pemasaran digital melalui indikator kinerja utama (KPI), seperti peningkatan jumlah nasabah, volume pembiayaan,

atau pangsa pasar. Tindakan manajerialnya berupa penggunaan alat analitik digital untuk memantau keberhasilan kampanye pemasaran dan dampaknya terhadap pertumbuhan bisnis secara keseluruhan.

Dengan pendekatan ini, strategi diversifikasi produk dan pemasaran digital dapat mendukung peningkatan daya saing sekaligus memperluas pasar pembiayaan beras berbasis akad murabahah, sejalan dengan misi Bank Syariah Indonesia untuk meningkatkan inklusi keuangan syariah di sektor pangan.

Tabel 4. Matriks QSP perdagangan beras di Tambun 1 Bekasi

No.	Alternatif Strategi	Total Nilai	Urutan
			Prioritas
1	Peningkatan Daya Saing melalui Diversifikasi Produk dan Pemasaran Digital	6,73	1
2	Penguatan Kemitraan dan Kolaborasi dengan Petani serta Koperasi	6,51	2
3	Peningkatan Profesionalisme dan Branding melalui Kerjasama Strategis	6,37	6
4	Diferensiasi produk dan penguatan jaringan distribusi	6,46	3
5	Peningkatan akses pembiayaan dan program pemberdayaan konsumen	6,42	4
6	Kemitraan dengan UKM dan Penyedia Pasokan	6,41	5
7	Diversifikasi Produk dan Inovasi Branding	6,36	6

KESIMPULAN

Analisis kelayakan pembiayaan dengan prinsip 5C menunjukkan bahwa BSI Cabang Tambun 1 Bekasi telah menerapkan dengan baik, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Identifikasi faktor internal dengan matriks IFE, yang menjadi kekuatan utama adalah beras merupakan kebutuhan pokok masyarakat (0,44). Sementara kelemahan utamanya adalah pengelolaan bersifat kekeluargaan (0,16). Total skor matriks IFE 2,65 yang diberi bobot pada sumbu x, menunjukkan bahwa usaha ini memiliki kekuatan internal yang **cukup baik** untuk berkembang, tetapi masih ada ruang untuk perbaikan dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan internal. Hasil identifikasi faktor eksternal dengan matriks EFE, peluang utamanya adalah pasar yang masih terbuka luas (0,47) dan ancaman utamanya adalah banyaknya UKM sejenis dengan bobot (0,23). Total skor matriks EFE 2,59 pada sumbu y, menunjukkan

bahwa usaha perdagangan beras berada pada **tingkat rata-rata** dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal.

Perpaduan total skor matriks IFE dan EFE pada matriks IE, menempatkan usaha pada **Kuadran V**, yaitu posisi menengah, baik secara internal maupun eksternal (Posisi Menjaga dan Mempertahankan-Hold and Maintain). Berdasarkan hasil analisis SWOT, diperoleh alternatif strategi yang dapat diterapkan dan berdasarkan perhitungan dalam matriks QSP, diperoleh strategi yang menjadi prioritas untuk diimplementasikan, yaitu peningkatan daya saing melalui diversifikasi produk dan pemasaran digital. Hasil ini menunjukkan bahwa peluang telah direspon di atas rataan bahkan superior sehingga strategi yang dibutuhkan adalah strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan dan mampu menangkap peluang yang ada (strategi SO).

DAFTAR PUSTAKA

- Badri, J., Abaharis, H., Alfian, A., Putra, Y.E., Susanto, E. 2018. Pengaruh Debt Covenant dan Tunneling Incentive terhadap Transfer Pricing. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 7(2): 1-13.
- Bogdan, R., dan Taylor, S. 1975. Introducing to Qualitative Methods: Phenomenological. New York: A Wiley Interscience Publication.
- David, F.R. 2016. Manajemen Strategi. Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing: Konsep (Edisi 15). Jakarta. Salemba Empat.
- David, F.R., & David, F.R. 2015. Strategic management: concept and cases a competitive advantage approach (15th ed., pp.185). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Desmaryani, S. 2018. Wirausaha dan Daya Saing. Deepublish.
- Insani, F., Barus, B. & Lubis, D.P. 2021. Zona Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Pengolah Makanan di Kota Bekasi. *Jurnal Perencanaan Pembangunan Wilayah dan Perdesaan*; Februari 2021, 5(1): 61-76; DOI: <http://dx.doi.org/10.29244/jp2wd.2021.5.1.61-76>.
- Kinnear, T.C., and Taylor, J.R. *Marketing Research, an Applied Approach*. Fourth Edition. New York. Mc Graw Hill. 1991.
- Lehnert, T. & Kchouri, B. 2019. *Islamic Banking and Economic Growth: New Evidence*. Makalah dipresentasikan pada EconWorld2019@Seville, 23-25 Januari 2019, Seville, Spanyol.
- Levie, J. & Autio, E. 2011. Regulatory burden, rule of law, and entry of strategic entrepreneurs: An international panel study. *Journal of Business Venturing*, 26(5): 591-604. doi:10.1016/j.jbusvent.2010.05.001
- Nuri, A. & Supriyadi, E. 2020. Diferensiasi produk dalam pasar jenuh. *Jurnal Pemasaran dan Branding*, 11(2): 25-37.
- Prasetyo, D. & Utami, N. 2021. Marketing strategies and competitive advantage. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 9(3): 200-210.
- Rangkuti, F. 2016. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Rifa'i, B. 2013. Efektivitas Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Kru-puk Ikan dalam Progam Pengembangan Labsite Pemberdayaan Masyarakat Desa Kedung Rejo Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*. 1(1): 132.
- Setiawan, A.H. 2010. Analisis Penyerapan Tenaga Kerja Sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Semarang. *JEJAK: Jurnal Ekonomi dan Kebijakan*, 3(1): 39-47.