

Strategi Penciptaan Nilai Pada Produk Mikro Bank Syariah Indonesia (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia Kantor Wilayah Jakarta Tahun 2021-2022)

Value Creation Strategy in Micro Products of Bank Syariah Indonesia (Case Study of Bank Syariah Indonesia) Jakarta Region Period 2021-2022

Guntur Rura ^{*1}, Muhammad Findi ², dan Gendut Suprayitno ³

¹ Program Studi Pengembangan IKM, Sekolah Pascasarjana IPB

² Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB

Jl. Agatis Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

³ Institut Sains and Teknologi Nasional

Jl. Moch. Kahfi II No.RT.13, RT.13/RW.9, Srengseng Sawah, Jagakarsa, Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12630

ABSTRAK

Bank Syariah Indonesia (BSI) memiliki komitmen yang kuat kepada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) untuk maju, tumbuh dan terus berkembang. Salah satu bentuk dukungan BSI terhadap UMKM adalah dengan menyalurkan pembiayaan kepada segmen usaha mikro. Tujuan penelitian adalah (1) Menyusun faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternalnya, (2) Menetapkan strategi bisnis yang dapat diimplementasikan, serta (3) Menjelaskan strategi yang akan digunakan untuk memengaruhi keputusan nasabah dalam memilih produk mikro di BSI wilayah Jakarta. Penentuan responden dengan *purposive sampling*, dengan pertimbangan yang menguasai permasalahan, berjumlah lima orang yang berasal dari manajemen BSI, praktisi dan akademisi. Analisis data dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal-External* (IE) dan *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT). serta *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menentukan prioritas strategi. Hasil identifikasi faktor strategi internal ditemukan bahwa kekuatan utama Kanwil BSI Jakarta dalam menyalurkan pembiayaan mikro adalah proses pembiayaan yang mudah dan cepat dengan skor total 0,49. Kelemahan utama yang memengaruhi proses penyaluran keuangan mikro di kantor wilayah BSI Jakarta adalah kurangnya literasi perbankan syariah dengan total skor 0,28. Banyaknya masyarakat yang belum memiliki rekening bank syariah menjadi peluang utama dengan total skor 0,47. Ancaman utama BSI Kanwil Jakarta dalam menyalurkan pembiayaan mikro adalah kuatnya eksistensi bank konvensional dengan total skor 0,33. Penempatan strategi matriks Internal-External (IE) didasarkan pada hasil pembobotan nilai total *internal factor evaluation* (IFE) pada sumbu x dan nilai total matriks *external factor evaluation* (EFE) pada sumbu y. Nilai total matriks IFE 3,01 dan EFE 2,63. Nilai tersebut menunjukkan posisi Kanwil BSI Jakarta dalam penyaluran pembiayaan mikro yang terletak pada sel IV, yaitu pertumbuhan dan perkembangan.

Kata kunci: matriks EFE, matriks IFE, QSPM, penciptaan nilai, strategi, SWOT

ABSTRACT

BSI has a strong commitment to MSME to improve, grow and continue to develop. One form of BSI support for MSME is by distributing financing to the micro business segment. The aims of the research are (1) to formulate internal strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats, (2) to determine business strategies that can be implemented, and (3) to explain strategies that will be used to influence customer decisions in selecting micro products at BSI. Jakarta area. Determination of respondents by *purposive sampling*, with consideration of those who master the problem, totaling five people from BSI management, practitioners and academics. Data analysis with *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal-External* (IE) and *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) matrices. and *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) to determine strategic

*) Korespondensi:

Komplek Palma Bintaro Residence No 204, Pondok Aren, Tangerang Selatan, Banten; email: gunturakha@gmail.com

priorities. The results of the identification of internal strategy factors found that the main strength of BSI Jakarta regional office in distributing microfinance was an easy and fast financing process with a total score was 0.49. The main weakness that affects the microfinance distribution process at the BSI Jakarta regional office is the lack of Islamic banking literacy with a total score is 0.28. The large number of people who do not have an Islamic bank account is the main opportunity with a total score is 0.47. The main threat to BSI's Jakarta regional office in distributing microfinance is the strong existence of conventional banks with a total score is 0.33. The positioning of the IE matrix strategy is based on the results of the total IFE values weighted on the x-axis and the total values of the EFE matrix on the y-axis. The total value of the IFE matrix is 3.01 and EFE matrix is 2.63. This value shows the position of BSI Jakarta regional office in the distribution of micro-financing located in cell IV, namely growth and development.

Key words: EFE matrix, IFE matrix, QSPM, strategies, SWOT, value creation

PENDAHULUAN

Salah satu strategi pembangunan ekonomi dan industri di Indonesia adalah memperkuat pertumbuhan industri kecil dan menengah (IKM). Masa depan IKM sangat menjanjikan dan dapat menjadi sumber ekonomi baru dengan nilai yang sangat tinggi. (Kemenperin, 2019). Sebagai bentuk perhatian pemerintah terhadap sektor usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), pemerintah melalui Bank Indonesia (BI) menerbitkan peraturan Bank Indonesia (PBI) No 23/13/PBI/2021 tentang Rasio Pembiayaan Inklusif Makroprudensial (RPIM) bagi Bank Umum Konvensional, Bank Umum Syariah (BSU) dan Unit Usaha Syariah (UUS). Batas rasio kredit minimum untuk segmen UMKM yang harus dipatuhi bank adalah 20% pada tahun 2020, 25% pada tahun 2023 dan 30% pada tahun 2024.

Perkembangan potensi UMKM di Indonesia tidak terlepas dari dukungan perbankan dalam penyaluran kredit kepada UMKM. Kredit bank konvensional dan pembiayaan bank syariah berpengaruh nyata terhadap pertumbuhan ekonomi di dalam negeri. Setiap tahun kredit kepada UMKM mengalami pertumbuhan dan secara umum pertumbuhannya lebih tinggi dibandingkan total kredit perbankan. Kredit UMKM adalah kredit kepada debitur UMKM yang memenuhi definisi dan kriteria UMKM, sebagaimana diatur dalam UU No. 20 Tahun 2008 Tentang UMKM. Berdasarkan UU tersebut, UMKM adalah usaha produktif yang memenuhi kriteria usaha dengan batasan tertentu kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan. UMKM memiliki kontribusi lebih dari 99,45% dalam penyerapan tenaga kerja dan sumbangan terhadap PDB 30% (Suci, 2017).

Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta sebagai salah satu daerah yang terus menunjukan

perkembangan selama dasawarsa ini menjadi salah satu contoh nyata perekonomian yang terus tumbuh setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan (IKM) memiliki potensi untuk dikembangkan di Indonesia, khususnya di DKI Jakarta karena mampu memulihkan perekonomian daerah maupun nasional. Namun demikian, pengembangan UMKM masih menghadapi berbagai kendala, salah satunya dari sisi akses pembiayaan ke bank. Merujuk data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2019 yang dirilis tahun 2020, DKI Jakarta merupakan provinsi paling menghasilkan di Indonesia. Total PDRB (Produk Domestik Regional Bruto) per kapita DKI Jakarta mencapai USD19.029 atau setara Rp269 juta.

Selain menjadi pusat pemerintahan, DKI Jakarta juga menjadi pusat bisnis dan keuangan terbesar di Indonesia, maka mampu mencatatkan PDRB per kapita terbesar di Tanah Air. Tingginya angka PDRB per kapita dipengaruhi oleh transaksi, kegiatan perekonomian dan jumlah penduduk di wilayah tersebut.

Apabila dilihat dari data BI (2021) posisi kredit mikro yang diberikan dari seluruh bank di Jakarta pada bulan Desember 2022 adalah Rp.37,68 Triliun, sehingga posisi pembiayaan mikro seluruh bank di Jakarta dengan BSI kantor wilayah Jakarta baru mencapai 3,6%. Bank Syariah Indonesia (BSI) adalah bank yang berasal dari hasil penggabungan tiga bank syariah, yakni Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah dan BRI Syariah yang diresmikan pada tanggal 1 Februari 2021. BSI memiliki 10 kantor wilayah yang tersebar di seluruh Indonesia. Kantor wilayah Jakarta memiliki total aset terbesar dibandingkan dengan wilayah lainnya. BSI wilayah Jakarta memiliki enam kantor area serta 168 kantor cabang.

Tabel 1. Market share pembiayaan mikro pada Bank di DKI Jakarta

Jenis pembiayaan	Desember 2021			Desember 2022		
	Perbankan DKI	BSI kanwil Jakarta	Market share (%)	Perbankan DKI	BSI kanwil Jakarta	Market share (%)
Pembiayaan mikro	25.646	943	3,7	37.688	1.355	3,6

Sumber: Statistic ekonomi dan daerah BI, 2022

Tabel 2. Posisi Pembiayaan Mikro PT Bank Syariah Indonesia dan BSI Kantor Wilayah Jakarta 1

	Rp Miliar							
Pembiayaan Mikro	Mar-21	Jun-21	Sep-21	Des-21	Mar-22	Jun-22	Sep-22	Des-22
Bank Syariah Indonesia	14.180	14.388	14.864	16.275	16.547	16.826	18.122	18.740
Kanwil 4 Jakarta 1	756	811	870	943	1.075	1.237	1.309	1.355

Sumber: Kanwil BSI Jakarta, 2022

Bank Syariah Indonesia memiliki tiga segmen pembiayaan untuk UMKM, yakni *SME* (Pembiayaan sampai Rp.5 Milyar), Mikro (Pembiayaan sampai Rp.500 juta) dan Gadai Emas (Pembiayaan sampai Rp.250 juta). BSI memiliki komitmen kuat untuk UMKM naik kelas, bertumbuh dan terus berkembang. Salah satu bentuk dukungan BSI terhadap UMKM adalah penyaluran pembiayaan pada segmen usaha mikro. Segmen usaha mikro BSI ditujukan untuk melayani nasabah individual dan pengusaha mikro, termasuk didalamnya penyaluran pembiayaan bersubsidi untuk mendukung program pemerintah dalam memberdayakan usaha masyarakat.

Bank Syariah Indonesia dan BSI kantor wilayah Jakarta 1 pada periode 2021-2022 mencatatkan pembiayaan kepada segmen mikro seperti terlihat pada Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2 dapat dikatakan bahwa penyaluran pembiayaan mikro BSI Kantor Wilayah Jakarta 1 terhadap penyaluran BSI secara nasional masih relatif rendah (5,8%) pada bulan Desember 2021 dan 7,2% pada bulan Desember 2022.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menyusun faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan BSI kantor wilayah Jakarta dalam menyalurkan pembiayaan mikro.
2. Menjelaskan strategi yang akan digunakan untuk memengaruhi keputusan nasabah dalam memilih produk mikro di BSI wilayah Jakarta
2. Menetapkan strategi bisnis dengan menggunakan analisis *strengths, weaknesses, opportunities, and threats* (SWOT) yang dapat diimplementasikan di BSI

METODE PENELITIAN

Kerangka Penelitian

Penelitian ini bersifat studi kasus berbasis data dan informasi yang diperoleh dari PT BSI,

baik di pusat maupun di BSI kantor wilayah Jakarta. Data tersebut berupa data internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja pembiayaan yang digambarkan dengan matriks *internal factor evaluation* (IFE) dan matriks *external factor evaluation* (EFE) yang dilanjutkan dengan matriks SWOT and *quantitative strategic planning matrix* (QSPM).

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian di BSI di Gedung Wisma Mandiri Jl. M.H Thamrin, DKI Jakarta, dengan waktu penelitian selama enam bulan, yaitu bulan Agustus 2022 sampai Januari 2023. Alasan pemilihan lokasi kajian adalah kemudahan mendapatkan akses data yang diperlukan selama kajian, serta kesediaan tim manajemen.

Pengumpulan Data Responden

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam sebuah penelitian. Sugiyono dalam Sugiato (2017) menjelaskan bahwa ada empat macam teknik pengumpulan data, yaitu teknik observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/triangularisasi

Pengamatan atau observasi dilakukan peneliti terhadap kegiatan operasional, terutama kegiatan pembiayaan mikro yang ada di BSI Kantor Wilayah Jakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan (1) mengambil data pembiayaan mikro di BSI Kantor Wilayah Jakarta; (2) studi kepustakaan (eksplorasi); (3) wawancara, dengan tatap muka langsung, menggunakan alat bantu kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah manajemen perusahaan BSI sebanyak lima orang.

Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah pendekatan konsep manajemen strategis. Analisis data dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif, disajikan dalam bentuk tabel,

bagan dan uraian. Alat analisis data yang digunakan adalah Analisis Lingkungan Internal, Analisis Lingkungan Eksternal, Matriks IE, Matriks SWOT dan QSPM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Karakter Responden

Dari hasil kuesioner yang diperoleh atas responden, maka jumlah responden dari manajemen internal BSI adalah lima orang praktisi BSI dengan jabatan *Deputy Regional Financing, Area Manager, Area Micro Banking Manager, Branch Manager* dan *Micro Banking Manager*. Untuk survei pemahaman terhadap penyaluran pembiayaan mikro BSI terdapat 20 responden dengan rincian dua praktisi bank, tiga akademisi dan 15 nasabah mikro BSI sekaligus pelaku usaha UMKM di Jakarta. Nasabah pelaku usaha UMKM terbagi menjadi tiga jenis usaha, yakni sektor usaha kuliner lima orang, pelaku usaha fashion lima orang dan pelaku usaha jasa lima orang.

Identifikasi Faktor Strategi Internal & Eksternal

Matriks IFE dan EFE digunakan untuk menganalisis faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan dan 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 (Iskandar *et al.*, 2013).

Tahap awal kerangka perumusan strategi yang komprehensif terdiri dari matriks EFE dan IFE. Pada tahap ini digunakan data internal dan eksternal (Rangkuti, 2015).

Analisis Faktor IFE dilakukan terhadap faktor-faktor strategis lingkungan internal perusahaan, sehingga diperoleh faktor-faktor kunci yang termasuk dalam kekuatan dan kelemahan perusahaan. Skor yang diperoleh dari matriks ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang dimiliki. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan rekapitulasi rating dan bobot faktor internal terlihat bahwa kekuatan utama dari BSI Warung Mikro Kantor Wilayah Jakarta adalah proses pembiayaan yang mudah dan cepat sedangkan kelemahannya adalah minimnya literasi perbankan syariah.

Analisis faktor EFE dilakukan terhadap faktor strategis lingkungan eksternal perusahaan, dimana faktor kunci termasuk kedalam peluang dan ancaman perusahaan. Skor yang diperoleh dari matriks ini menunjukkan kemampuan perusahaan memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang dimiliki. Rincian data EFE dapat dilihat dari Tabel 4. Berdasarkan rekapitulasi rating dan bobot faktor eksternal terlihat bahwa peluang utama dari BSI Warung Mikro Kantor Wilayah Jakarta adalah banyaknya masyarakat yang belum mempunyai rekening bank syariah, dan yang menjadi ancaman adalah kuatnya eksistensi dari bank konvensional.

Tabel 3. Rekapitulasi bobot dan rating faktor internal

Faktor kunci	Bobot	Rating	Skor
	(a)	(b)	(axb)
Kekuatan			
A Bank Syariah terbesar di Indonesia	0,10	3,00	0,30
B Jaringan Kantor dan ATM tersebar di Indonesia	0,10	2,80	0,27
C Proses Pembiayaan Mudah dan Cepat	0,12	4,00	0,49
D Menggunakan sistem akad syariah	0,09	3,40	0,32
E Margin kompetitif	0,11	3,80	0,43
Sub Total	0,53		1,82
Kelemahan			
F Minimnya literasi perbankan syariah	0,10	2,80	0,28
G Minimnya sosialisasi produk kepada sektor UMKM	0,10	2,40	0,23
H Minimnya Inovasi Produk	0,10	2,60	0,26
I Kualitas SDM belum sesuai	0,09	2,20	0,19
J Pendanaan masih dikuasai dana mahal	0,09	2,60	0,23
Sub Total	0,47		1,19
Total IFE	1,00		3,01

Sumber: Pengolahan data (2023).

Tabel 4. Rekapitulasi Rating dan Bobot Faktor Eksternal

Faktor kunci		Bobot	Rating	Skor
		(a)	(b)	(axb)
Peluang				
A	Masyarakat muslim terbesar di dunia	0,10	2,20	0,22
B	Dukungan pemerintah terhadap pembiayaan Mikro	0,10	2,60	0,26
C	Banyak masyarakat yang belum punya rekening syariah	0,12	3,80	0,47
D	Meningkatnya pelaku UMKM	0,11	2,20	0,24
E	Perkembangan industri halal	0,10	2,00	0,20
Sub Total		0,53		1,38
Ancaman				
F	Kuatnya eksistensi bank konvensional	0,10	3,20	0,33
G	Sistem teknologi informasi belum seanggih bank konvensional	0,10	2,60	0,26
H	Penggunaan dana pembiayaan tidak sesuai akad	0,08	2,40	0,19
I	Hadirnya lembaga fintech	0,10	3,20	0,32
J	Resesi Global	0,08	1,60	0,13
Sub Total		0,47		1,25
Total EFE		1,00		2,63

Total Skor IFE			
	4	3	2
	Kuat 4,0-3,0	Rata-Rata 2,9-2,0	Lemah 1,9-1,0
Total Skor EFE	Tinggi (3,0-4,0)	I Tumbuh	II Tumbuh
	Menengah (2,0-3,0)	2,63 IV Tumbuh	V Stabilisasi
	Rendah (1,0-2,0)	VI Stabilisasi	VIII Divestasi

Gambar 1. Matriks Internal-Eksternal (IE), data diolah

Analisis Matriks IE

Atas dasar analisis yang dilakukan terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan yang diringkas dalam matriks IFE dan EFE. Matriks IE memperlihatkan divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel yang dibagi menjadi tiga bagian dengan implikasi strategi berbeda-beda, yakni Sel I, II dan IV dengan status tumbuh dan membangun (*grow and build*); Sel III, V dan VII dengan status menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*), Sel VI, VIII dan IX dengan status panen atau divestasi (*harvest or divest*).

Dapat dilihat pada matriks IE pada Gambar 1 bahwa total nilai matriks IFE (3,01) dan nilai matriks EFE (2,63). Dengan demikian posisi BSI Kantor Wilayah Jakarta terletak pada sel IV. Strategi yang sesuai untuk diterapkan pada sel ini adalah tumbuh dan kembangkan. Menurut R David (2006), strategi yang paling tepat digunakan pada sel IV adalah strategi intensif dan

terpadu. Strategi intensif biasanya digunakan perusahaan ketika posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada saat ini akan membaik. Strategi ini terbagi atas tiga hal, yaitu:

- Strategi penetrasi pasar (*market penetration*), yaitu strategi yang berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual, menambah belanja iklan, menawarkan promosi penjualan yang ekstensif atau meningkatkan usaha publisitas.
- Strategi pengembangan pasar (*market development*), yaitu strategi yang melibatkan pengenalan produk yang ada saat ini ke area geografi yang baru.
- Strategi pengembangan produk (*product development*), yaitu strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini.

Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan langkah-langkah konkret yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan berdasarkan dari pengembangan matriks IE. Berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan dengan model analisis matriks SWOT, dimana strategi utama yang digunakan berupa strategi SO, WO, ST dan WT. yang detailnya terdapat pada Gambar 2.

Analisis Matriks QSP

Matriks QSP merupakan tahap akhir dari analisis formulasi strategi, yaitu pemilihan alternatif strategi terbaik dan pengambilan keputusan untuk memilih strategi yang paling tepat untuk digunakan perusahaan (Imam S dan

Setyorini, 2016). Hasil dari perhitungan matriks QSP dapat dilihat pada Tabel 5.

Berdasarkan perhitungan pada matriks QSP, diperoleh hasil strategi yang harus diprioritaskan untuk diimplementasikan, yaitu meningkatkan peran promosi penjualan dan periklanan dengan nilai daya tarik tertinggi (6,47). Strategi kedua memaksimalkan pemasaran dan pelayanan secara *online* (6,40) dan strategi ketiga meningkatkan kompetensi SDM bank dengan pelatihan sales (6,35). Hasil ini menunjukkan peluang telah direspon di atas rata-rata sehingga strategi yang dibutuhkan adalah strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan dan memaksimalkan peluang besar (Strategi S-O) yang ada, sehingga dapat meningkatkan penciptaan nilai bagi Bank Syariah Indonesia.

Internal factor	Strengths	Weaknesses
External factor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank syariah terbesar di Indonesia 2. Jaringan kantor dan ATM tersebar di Indonesia 3. Proses pembiayaan mudah dan cepat 4. Menggunakna sitem akad syariah 5. Margin yang kompetitif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minimnya literasi perbankan syariah 2. Minimnya sosialisasi produk kepada sektor UMKM 3. Minimnya inovasi produk 4. Mutu SDM belum sesuai 5. Pendanaan masih dikuasai dana mahal
Opportunities	S-O	W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Masyarakat muslim terbesar di dunia 2. Dukungan pemerintah terhadap pembiayaan mikro 3. Banyak maskarakat yang belum punya rekening syariah 4. Meningkatnya pelaku UMKM 5. Perkembangan industry halal 	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan peran promosi penjualan dan periklanan (S1,S2,S3,S4,S5; O1.O2.O3.O4.O5 b. Memberikan focus lebih untuk peningkatan volume pembiayaan mikro kepada segmen UMKM (S1,S4; O2,O3) 	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan literasi perbankan syariah kepada Masyarakat (W1,W2,W4; O1,O2,O3,O5) b. Meningkatkan inovasi produk, fasilitas dan layanan bank untuk Masyarakat (W3,W5; O1,O2,O3)
Threats	S-T	W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuatnya eksistensi bank konvensional 2. System teknologi informasi belum secanggih bank konvensional 3. Penggunaan dana pembiayaan tidak sesuai akad 4. Hadirnya lembaga <i>fintech</i> 5. Resesi glotal 	<ol style="list-style-type: none"> a. Memaksimalkan pemasaran dan pelayanan secara online (S1,S2,S3; T1,T2,T4) b. Mengembangkan teknologi pelayanan digital untuk konsumen (S3,S4; T2,T4) 	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan kompetensi SDM bank dengan pelatihan marketing (W1,W2,W4; O1,O2,O3,O5) b. Meningkatkan kehati-hatian dalam penyaluran pembiayaan (W4; T3)

Sumber: data olahan

Gambar 2. Matriks SWOT BSI Kantor Wilayah Jakarta 1

Tabel 5. Matriks QSP BSI Kantor Wilayah Jakarta

No	Alternatif Strategi	Total Nilai	Urutan Prioritas
1	Meningkatkan peran promosi penjualan dan periklanan	6,47	1
2	Memberikan fokus lebih untuk peningkatan volume pembiayaan mikro	6,31	6
3	Meningkatkan literasi perbankan syariah kepada masyarakat	6,32	5
4	Meningkatkan inovasi produk, fasilitas dan layanan bank untuk masyarakat	6,23	7
5	Memaksimalkan pemasaran dan pelayanan secara online	6,40	2
6	Mengembangkan teknologi pelayanan digital untuk konsumen	6,33	4
7	Meningkatkan kompetensi SDM bank dengan pelatihan sales	6,35	3
8	Meningkatkan kehati-hatian dalam penyaluran pembiayaan	6,13	8

KESIMPULAN

1. Hasil identifikasi faktor strategi internal menunjukkan faktor yang menjadi kekuatan utama BSI Kantor Wilayah Jakarta dalam menyalurkan produk mikro adalah proses pembiayaan yang mudah dan cepat, sedangkan kelemahan utama yang berpengaruh terhadap penyaluran pembiayaan produk mikro adalah minimnya literasi perbankan syariah. Banyaknya masyarakat yang belum memiliki rekening bank syariah menjadi peluang utama dalam proses penyaluran pembiayaan mikro. Faktor utama yang menjadi ancaman adalah kuatnya eksistensi bank konvensional. Penentuan posisi strategis pada matriks IE menunjukkan bahwa BSI Kantor Wilayah Jakarta terletak pada sel IV, yaitu tumbuh dan kembangkan, dengan strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk, serta strategi integratif.
2. Berdasarkan hasil analisis SWOT, diperoleh alternatif strategi yang diterapkan dan perhitungan matriks QSP, maka diprioritaskan dan diimplementasikan, yaitu meningkatkan peran promosi penjualan dan periklanan dengan nilai daya tarik tertinggi. maka strategi yang dibutuhkan adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan dan memaksimalkan peluang sangat besar menciptakan penciptaan nilai.
3. Hasil survei terkait pemahaman penyaluran pembiayaan mikro di BSI Wilayah Jakarta menunjukkan pentingnya BSI lebih dekat dengan masyarakat dengan hadir ke pusat-pusat kegiatan perdagangan IKM dan memiliki produk dengan nilai keunikan dan tidak ada di bank konvensional.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 2006. *Manajemen Strategis: Konsep Edisi Sepuluh*. Jakarta: Salemba. Empat.
- Rangkuti, F. 2015. *Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Imam, S. dan H. Setyorini. 2016. *Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM*. Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri, 5(1).
- Iskandar, Y., N. Zulbainarni, S. Jahroh. 2019. Strategies for Developing the MSMEs of Fisheries Processing Industry in Sukabumi, Indonesia. *Internasional Journal of Recent Technology and Engineering*. Vol. 8, Issue 4. November 2019. Retrieved from <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i4/D9737118419.pdf>
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. 2019. *Memperkuat IKM Sebagai Sumber Ekonomi Baru*. <https://kemenperin.go.id/artikel/21287/Memperkuat-IKM-Sebagai-Sumber-Ekonomi-Baru>
- Nazaruddin, A. 2021. *Menjadi UMKM Unggul Melalui Optimalisasi Strategi Pemasaran Digital*
- Otoritas Jasa Keuangan. 2013. *Strategi Nasional Literasi Keuangan (National Strategy Financial Literacy)*. Jakarta
- Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia. 2016. *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 76/POJK.07/2016 Tentang Peningkatan Literasi dan Inklusi Keuangan di Sektor Jasa Keuangan Bagi Konsumen dan/atau Masyarakat*.
- Porter, M. 1992. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan. Kinerja Unggul*. Cetakan Pertama. Erlangga. Jakarta.
- Sugiyono, E., S. Efendi. 2019. *Strategi Peningkatan Penciptaan nilai IKM: Peran Pembelajaran Organisasi Dan Inovasi*, Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (Jrmb) Fakultas Ekonomi Uniat Vol. 4, No.1: 45 - 56 P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) No 23/13/PBI/2021 tentang Rasio Pembiayaan Inklusif Makroprudensial (RPIM) bagi Bank Umum Konvensional, Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah Pasal 1 ayat 13
- Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 tentang perubahan Undang Undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan.
- Undang-Undang No. 21 Tahun 2008, Tentang Perbankan Syariah, Pasal 1 butir 23.