

Strategi Pengembangan Portofolio Pembiayaan Mikro di Bank Syariah Indonesia (Studi Kasus BSI Cabang Pembantu Bogor Dramaga Perwira)

*Strategy for Developing a Microfinance Portfolio at Bank Syariah Indonesia
(Case Study of BSI Sub-branch Bogor Dramaga Perwira)*

Ahmad Yani^{1,2*}, Musa Hubeis², dan Budi Suharjo³

¹Bank Syariah Indonesia Cabang Bogor Pajajaran Bantarjati

²Program Magister Pengembangan Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana IPB
Jl. Raya Pajajaran, Gedung Sekolah Pascasarjana It 1 Kampus IPB Baranangsiang, Bogor 16144

³Departemen Matematika, FMIPA IPB
Jl. Meranti Wing 22 Level 5. Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

ABSTRAK

Peranan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam struktur perekonomian Indonesia dinilai penting dan strategis. Oleh karena itu perbankan konvensional maupun syariah mendukung peningkatan UMKM melalui pendanaan dan dukungan, serta pendampingan teknis dan non-teknis. Untuk itu digunakan kasus pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Kantor Cabang Pembantu (KCP) Bogor Dramaga Perwira, yang merupakan kantor cabang di bawah supervisi Regional V Jakarta 2 dan Area Bogor, dengan fokus pembiayaan mikro. Tujuan penelitian adalah (1) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang berpengaruh dalam pengembangan portofolio pembiayaan mikro, (2) Menyusun strategi yang tepat dalam meningkatkan pertumbuhan portofolio pembiayaan mikro dan (3) Merekomendasikan pengembangan UMKM menurut skim pembiayaan mikro BSI yang ada. Penelitian ini bersifat studi kasus berbasis data dan informasi dari PT BSI, baik pusat maupun cabang pada rentang tahun 2018-2022 yang berpengaruh terhadap kinerja pembiayaan. Hal tersebut dianalisis dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), serta matriks *Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil penelitian menunjukkan faktor internal yang menjadi kekuatan adalah *pricing* pembiayaan murah dengan produk BSI Kredit Usaha Rakyat (KUR), persyaratan mudah, *Service Level Agreement* (SLA) proses pembiayaan cepat dan akad pembiayaan sesuai syariah. Faktor eksternal yang menjadi peluang adalah jumlah UMKM banyak, minat masyarakat beralih pada perbankan syariah tinggi dan bank pesaing banyak. Hasil analisis SWOT dilanjutkan dengan matriks QSP untuk memperoleh alternatif strategi, yaitu membangun kerjasama dengan komunitas usaha mikro melalui pembiayaan klaster mikro, memaksimalkan pemasaran dan pelayanan secara *online*, serta inovasi produk pembiayaan mikro.

Kata kunci: kinerja pembiayaan, pembiayaan mikro, perbankan, portofolio

ABSTRACT

The role of micro, small and medium business (UMKM) in the structure of the Indonesian economy is important and strategic. Conventional and sharia banking support the increase of UMKM through funding, as well as technical and non-technical assistance. The research was taken at Bank Syariah Indonesia (BSI) Bogor Dramaga Perwira Sub-Branch Office (KCP), under supervision of Regional V Jakarta 2 and Bogor Area, with a focus on microfinance. The research objectives were (1) to identify internal and external factors that influence the microfinance portfolio development, (2) to formulate an appropriate strategy to increase the growth of microfinance portfolio and (3) to recommend the development of UMKM according to the existing BSI microfinance scheme. This research based on data and information from PT BSI in the period of 2018-2022 which affect financing performance. Data analyzed using the Internal Factor Evaluation (IFE) and the External Factor Evaluation (EFE) matrix, followed by Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) and Quantitative Strategic Planning (QSP) matrixes. The internal factors that become strengths are the pricing of low-cost financing with BSI Kredit Usaha Rakyat

*) Korespondensi:

Nuansa Asri Laladon Blok A No. 10, Laladon, Ciomas, Kabupaten Bogor, Jawa Barat; email: ay300981@gmail.com

(KUR) products, easy requirements, Service Level Agreement (SLA) fast financing processes and sharia-compliant financing agreements. External factors that become opportunities are the large number of UMKM, the public's interest to Islamic banking and many competing banks. Alternative strategies results of SWOT analysis followed by QSP matrix were building partnerships with the micro business community through micro cluster financing, maximizing online marketing and services, and innovating microfinance products.

Key words: banking, financing performance, microfinance, portfolio

PENDAHULUAN

Usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) merupakan salah satu unsur kekuatan untuk mendukung pembangunan dan pertumbuhan ekonomi. Pengertian UMKM menurut Undang-Undang (UU) No. 20 tahun 2008 dan UU No. 11 tahun 2020 adalah sebuah bisnis yang dioperasikan oleh pelaku usaha secara individu, rumah tangga ataupun badan usaha berskala kecil yang berbasis pada aset, omset dan tenaga kerja. UMKM sangat penting peranannya, karena kelompok usaha tersebut dapat menyerap banyak tenaga kerja terlebih lagi di saat terjadi krisis, baik krisis ekonomi maupun pandemi *Covid-19*. Serta kontribusinya dalam pembentukan pertumbuhan output daerah.

Peranan UMKM dalam struktur perekonomian Indonesia dinilai penting dan strategis. Namun demikian, para pelaku UMKM masih memiliki kendala, baik untuk mendapatkan pembiayaan maupun pengembangan usaha, disamping masalah Sumber Daya Manusia (SDM) dan teknologi. Dari sisi pembiayaan, masih banyak pelaku UMKM yang mengalami kesulitan untuk mendapatkan akses kredit dari bank atau lembaga keuangan lainnya, baik karena kendala teknis seperti tidak mempunyai atau tidak cukup agunan, maupun kendala non-teknis seperti keterbatasan akses informasi ke perbankan. Menurut Ridloudin *et al.* (2019) terciptanya kemudahan akses sumberdaya modal merupakan salah satu strategi yang dapat dikembangkan guna meningkatkan daya saing UMKM, selain peningkatan mutu SDM, penguatan infrastruktur, serta kemudahan kerjasama dengan industri pendukung dan industri terkait. Oleh karena itu, pengembangan UMKM menjadi fokus dari Bank Indonesia (BI) yang diselaraskan dengan tugas pokok dan fungsinya, yaitu (1) mendukung upaya pengendalian inflasi, khususnya inflasi *volatile food* yang dilakukan dari sisi suplai, (2) mendorong UMKM potensi ekspor dan pariwisata dalam upaya penurunan defisit transaksi berjalan, dan (3)

meningkatkan akses keuangan UMKM untuk mendukung stabilitas sistem keuangan (Bank Indonesia, 2023).

Perbankan syariah mengambil peranan strategis dalam meningkatkan UMKM, terutama masalah pendanaan dan dukungan dalam masalah pendampingan teknis dan non-teknis. Berdasarkan UU No. 21 tahun 2008, bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Keberadaan UU perbankan syariah diharapkan dapat membawa dampak meningkatnya portofolio investasi syariah di Indonesia, terutama yang bersumber dari investor Timur Tengah (Ibrahim, 2013).

Suci (2017) menyatakan secara kualitatif perbankan syariah sudah melakukan berbagai strategi, yaitu: (1) inovasi strategi pembiayaan, (2) program *linkage*, (3) *pilot project*, (4) pemanfaatan dana sosial dan (5) kerjasama *technical assistance (TA)*. Secara kuantitatif peran perbankan syariah terhadap UMKM dinilai belum memuaskan, karena pangsa pasarnya 7,03% (OJK, 2022). Rendahnya pangsa pasar ini salah satunya dipengaruhi oleh minimnya literasi ekonomi syariah. Menurut Bank Indonesia (2021) indeks literasi ekonomi syariah 20,01%, maka diasumsikan dari sekitar 100 orang penduduk muslim Indonesia hanya terdapat 20 orang yang "*well literate*" terhadap ekonomi syariah. Jika bank syariah mampu membaca potensi wilayah dan kebutuhan penduduk tersebut, maka pengembangan produk perbankan syariah menjadi satu keniscayaan bagi bank syariah yang ada di wilayah tersebut dapat menjawab kebutuhan masyarakat (Mukhlisin dan Suhendri, 2018).

Hasil penelitian mengenai pengaruh bank syariah terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara dengan rentang data tahun 1990-2010 dari 52 negara berkembang dengan teknik analisis *pooling and fixed effects* dan *generalized method of moments (GMM)* menunjukkan bahwa pada tingkat perkembangan keuangan tertentu, perbankan

syariah dikatakan dapat mendorong pertumbuhan. Ditemukan pula bahwa perbankan syariah tidak mendesak sistem keuangan konvensional, sebaliknya perbankan syariah menjadi pelengkap instrumen perbankan konvensional (Imam dan Kpodar, 2015).

BSI Kantor Cabang Pembantu (KCP) Bogor Dramaga Perwira adalah kantor layanan yang berlokasi di Kecamatan Dramaga Kabupaten Bogor, di bawah Supervisi BSI Regional V Jakarta 2 dan Area Bogor. Berdasarkan laporan kinerja bisnis KCP per 31 Desember 2022, realisasi pembiayaan mikro Rp37,122 miliar. Jika dibandingkan dengan data realisasi pembiayaan mikro di seluruh perbankan di wilayah Kabupaten Bogor yang menyalurkan pembiayaan mikro, yaitu 26 Bank Umum Konvensional dan enam Bank Umum Syariah (Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor, 2021), *market share* BSI KCP Bogor Dramaga Perwira sebesar 0,24% (Tabel 1). Dibandingkan dengan realisasi pertumbuhan *Market share* perbankan syariah di Indonesia berkisar di angka 7,03% (OJK, 2022), maka *market share* pembiayaan mikro BSI KCP Bogor Dramaga Perwira masih sangat kecil, sehingga masih banyak ruang untuk tumbuh sejalan dengan pertumbuhan perbankan syariah. Hal ini yang menjadi permasalahan utama yang harus dipecahkan melalui pendekatan strategi pengembangan portofolio pembiayaan mikro (BSI KUR dan BSI Usaha Mikro) yang efektif sehingga menambah *market share*. Menurut Iskandar *et al.* (2018) portofolio bisnis dirancang untuk merumuskan strategi konsisten pada perusahaan besar yang memiliki banyak unit bisnis dan memiliki sejumlah tingkatan strategi bisnis yang berbeda sehingga perlu diatur untuk mencapai tujuan perusahaan secara seimbang dan berkelanjutan.

Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Kemenkop & UKM) yang diolah dari data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2018-2019, jumlah UMKM saat ini secara nasional 65,5 juta, 449 ribu diantaranya beraktivitas di Kabupaten Bogor (Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat, 2019). Jika dilihat dari data tersebut, UMKM merupakan salah

satu sektor usaha yang mempunyai peranan penting karena jumlah pelaku sangat banyak, sehingga mampu meningkatkan perekonomian di Indonesia. Hal lainnya adalah hasil penelitian BI (2016) tentang profil bisnis UMKM yang layak dibiayai perbankan ada tujuh sektor, yaitu perdagangan, industri pengolahan, pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan dan jasa. Kondisi ini menjadi salah satu faktor penting mengapa UMKM menjadi target *customer* yang menarik untuk dibiayai oleh BSI KCP Bogor Dramaga Perwira.

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang berpengaruh dalam pengembangan portofolio pembiayaan mikro
2. Menyusun strategi yang tepat dengan analisis SWOT dalam meningkatkan pertumbuhan portofolio pembiayaan mikro dengan mutu yang baik dan lancar, serta berkelanjutan bagi BSI KCP Bogor Dramaga Perwira
3. Merekomendasikan pengembangan UMKM menurut skim pembiayaan mikro BSI menurut matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP)

Manfaat penelitian ini menyusun strategi pembiayaan usaha mikro efektif dan bermutu sebagai bahan rekomendasi bagi BSI KCP Bogor Dramaga khususnya dan BSI secara nasional pada umumnya. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pembiayaan mikro BSI KUR dan BSI Usaha Mikro pada UMKM di BSI KCP Bogor Dramaga Perwira sesuai rentang tahun 2018-2022.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat studi kasus berbasis data dan informasi yang diperoleh dari PT Bank Syariah Indonesia (BSI), baik di pusat maupun KCP Bogor Dramaga Perwira. 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 dan matriks QSP.

Tabel 1. *Outstanding* Pembiayaan Mikro

Sumber Data	<i>Outstanding</i> Pembiayaan Mikro (Juta Rp)				
	2018	2019	2020	2021	2022
BSI KCP Dramaga Perwira*	12,528	9,440	12,913	28,937	37,112
Bank se-Kabupaten Bogor**	12,076,828	13,534,014	13,293,944	13,566,080	15,380,453
<i>Market share</i> (%)	0.10	0.07	0.10	0.21	0.24

Sumber: * data internal BSI, **data BI (2023)

Lokasi penelitian di BSI KCP Bogor Dramaga Perwira dengan alamat Jl. Perwira Raya No. 151 Kec. Dramaga Kab. Bogor, Jawa Barat dengan waktu penelitian selama tiga bulan (Januari-Maret 2023).

Pengumpulan dan Analisis Data

Pengamatan atau observasi dilakukan melalui pengamatan atau observasi secara langsung terhadap kegiatan operasional, terutama kegiatan pembiayaan mikro yang ada di BSI KCP Bogor Dramaga Perwira. Pengumpulan data dilakukan dengan (1) mengambil data pembiayaan mikro di BSI KCP Bogor Dramaga Perwira, (2) studi kepustakaan (eksplorasi), dan (3) wawancara mendalam. Pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan semi kuantitatif (Bogdan dan Taylor, 1975).

Analisis Strategi

Pada tahap ini ditentukan strategi utama menurut David (2016), yaitu:

a. Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE dan EFE digunakan untuk menganalisis faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang dimiliki. Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan diberi bobot dan rating, sehingga diperoleh hasil identifikasi (Iskandar *et al.*, 2013). Skor rata-rata bobot adalah 2,5 dan jika di bawah 2,5 mencirikan kondisi lemah secara internal, sebaliknya mengindikasikan faktor internal lebih kuat. Setelah itu dilakukan kombinasi alternatif strategi dengan matriks IE dan SWOT, serta QSPM untuk menentukan strategi yang dapat diimplementasikan.

b. Teknik Pembobotan

Penentuan penilaian terhadap bobot dari faktor internal dan eksternal menggunakan teknik Perbandingan Berpasangan (*Pairwise Comparison*) yang merupakan kuantifikasi hal-hal yang bersifat kualitatif, sesuai persepsi perbandingan yang diskalakan secara berpasangan. Penilaian bobot menggunakan metode *Paired Comparison* (Kinner dan Taylor, 1991). Penentuan bobot setiap peubah yang dibandingkan menggunakan indikator horizontal skala 1 (kurang penting), 2 (sama penting) dan 3 (lebih penting) daripada indikator vertikal.

c. Tahap Pencocokan

Tahap ini dilakukan setelah mengumpulkan informasi yang selanjutnya digunakan dalam model-model kuantitatif untuk perumusan strategi (Rangkuti, 2014). Alat analisis pada tahap ini,

matriks IE dan matriks SWOT. Matriks IE digunakan untuk melakukan pemetaan terhadap skor total matriks IFE dan EFE yang dihasilkan dari audit eksternal dan internal organisasi dengan bobot tertinggi 4,0 dan bobot terendah 1,0. 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 (Rangkuti, 2014).

d. Matriks QSP

Teknik ini secara umum menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. Matriks QSP menggunakan *input* dari analisis faktor internal dan eksternal (IFE dan EFE) dan hasil pencocokan dari analisis matriks IE dan SWOT

HASIL DAN PEMBAHASAN

BSI KCP Bogor Dramaga Perwira memiliki target bisnis yang menjadi fokus adalah penyaluran pembiayaan mikro, yaitu produk pembiayaan BSI yang diperuntukkan bagi UMKM dengan limit pembiayaan sampai dengan Rp500 juta. Produk pembiayaan mikro BSI terbagi dua, yaitu:

1. BSI Usaha Mikro (BUM), yaitu produk yang diperuntukkan bagi UMKM yang mempunyai usaha layak dan produktif dengan skema akad Murabahah, Ijarah Muntahia Bittamlik (IMBT) dan Musyarakah Mutanaqisah (MMQ) dengan limit pembiayaan maksimal Rp200 juta
2. BSI Kredit Usaha Rakyat (KUR), yaitu produk program KUR pemerintah yang diperuntukkan bagi UMKM yang mempunyai usaha layak dan produktif sesuai prinsip syariah dengan skema akad Murabahah, Ijarah dan MMQ. Dengan limit pembiayaan maksimal Rp500 juta.

Berdasarkan data internal BSI, realisasi pembiayaan mikro tahun 2022 masih rendah yaitu Rp37,11 milyar atau 14,34% dari total *outstanding* pembiayaan. Terdiri dari BUM Rp7,46 milyar (20,10%) dan BSI KUR Rp29,65 milyar (79,90%). Dibandingkan dengan total *outstanding* pembiayaan yang disalurkan oleh 32 bank se-kabupaten bogor yang mencapai Rp15,3T.

Identifikasi Faktor Strategi Internal dan Esternal

Faktor-faktor strategis dalam penyaluran pembiayaan mikro pada UMKM di BSI KCP Bogor Dramaga Perwira berdasarkan wawancara dengan pihak internal (institusi BSI Area Bogor), yaitu *Area Micro & Pawning Manager* (AMPM), *Branch*

Manager (BM), *Micro Relationship Manager Tema Leader* (MRMTL), dan *Micro Business Representative* ((MBR). Hasil identifikasi faktor kekuatan internal dan eksternal adalah *Pricing* pembiayaan murah dengan produk pembiayaan BSI KUR, persyaratan mudah, *Service level agreement* (LSA) proses pembiayaan cepat, biaya murah, akad pembiayaan sesuai syariah, promosi pembiayaan mikro masih sangat kurang, fokus pada segmen wiraswasta murni, pembatasan segmen usaha yang dapat dibiayai, program pembinaan kepada kelompok usaha masih sangat kurang, dan petugas penagihan (*collection*) terbatas. Faktor eksternal adalah jumlah UMKM banyak, minat masyarakat beralih pada perbankan syariah tinggi, perkembangan usaha UMKM didukung oleh pemerintah, kemudahan pemasaran produk UMKM melalui *marketplace*, kemudahan penyeteroran angsuran

pembiayaan melalui agen laku pandai, bank pesaing banyak, penyaluran pembiayaan BSI KUR dibatasi oleh kuota pemerintah, banyaknya Lembaga *Fintech* yang bermunculan, paska pandemi *Covid-19*, dan nasabah wanprestasi.

Faktor yang menjadi kekuatan tertera pada Tabel 2, sedangkan faktor yang menjadi kelemahan tertera pada Tabel 3. Penentuan skor faktor internal (Matriks IFE) yaitu menambahkan skor faktor kekuatan (1,92) dengan skor faktor kelemahan (1,34) menjadi 3,26. Nilai ini berada di atas rata-rata (2,50), yang artinya posisi internal BSI KCP Bogor Dramaga Perwira cukup kuat, artinya memiliki kemampuan di atas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mengantisipasi kelemahan internal yang ada. Faktor yang menjadi peluang tertera pada Tabel 4, sedangkan faktor yang menjadi ancaman tertera pada Tabel 5.

Tabel 2. Faktor kekuatan

	Kekuatan	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
A	<i>Pricing</i> pembiayaan murah dengan produk BSI KUR	0,10	4,00	0,39
B	Persyaratan mudah	0,10	4,00	0,39
C	<i>Service Level Agreement</i> (SLA) proses pembiayaan cepat	0,10	4,00	0,39
D	Biaya murah tanpa ada biaya Administrasi dan provisi	0,10	3,80	0,37
E	Akad pembiayaan sesuai syariah	0,10	4,00	0,39
	Jumlah	0,48		1,92

Tabel 3. Faktor kelemahan

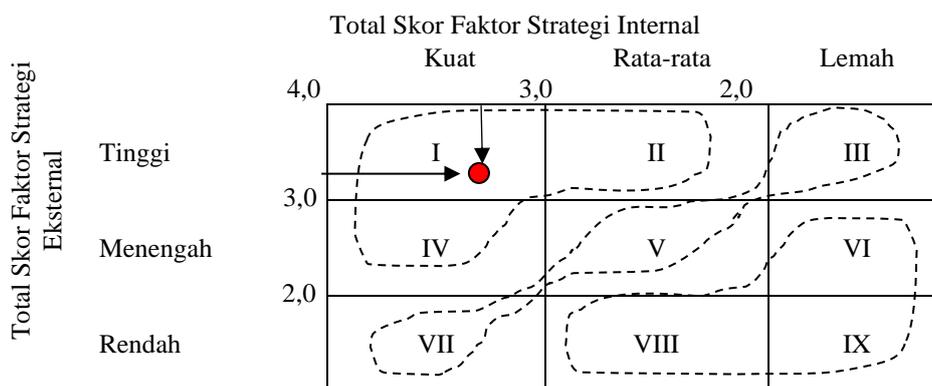
	Peluang	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
A	Jumlah UMKM di Bogor Barat sangat banyak	0,10	3,80	0,37
B	Minat masyarakat beralih pada perbankan syariah sangat tinggi	0,10	3,80	0,37
C	Perkembangan usaha UMKM sangat di dukung oleh pemerintah pusat maupun daerah	0,10	3,40	0,34
D	Kemudahan pemasaran produk UMKM melalui <i>marketplace</i>	0,10	3,40	0,34
E	Kemudahan penyeteroran angsuran pembiayaan tanpa harus setor langsung ke bank yaitu melalui agen laku pandai yang tersebar di hampir seluruh Desa dan Kecamatan	0,10	3,40	0,34
	Jumlah	0,49		1,75

Tabel 4. Faktor peluang

	Peluang	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
A	Jumlah UMKM di Bogor Barat sangat banyak	0,10	3,80	0,37
B	Minat masyarakat beralih pada perbankan syariah sangat tinggi	0,10	3,80	0,37
C	Perkembangan usaha UMKM sangat di dukung oleh pemerintah pusat maupun daerah	0,10	3,40	0,34
D	Kemudahan pemasaran produk UMKM melalui <i>marketplace</i>	0,10	3,40	0,34
E	Kemudahan penyeteroran angsuran pembiayaan tanpa harus setor langsung ke bank yaitu melalui agen laku pandai yang tersebar di hampir seluruh Desa dan Kecamatan	0,10	3,40	0,34
	Jumlah	0,49		1,75

Tabel 5. Faktor ancaman

Ancaman		Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
A	Bank pesaing yang menjual produk mikro banyak	0,10	3,20	0,32
B	Penyaluran pembiayaan KUR Mikro dibatasi oleh kuota yang ditentukan oleh pemerintah untuk BSI	0,10	3,00	0,30
C	Banyaknya lembaga Fintech yang bermunculan	0,10	2,80	0,29
D	Pasca pandemi covid-19	0,10	2,80	0,29
E	Nasabah wanprestasi	0,10	2,60	0,27
Sub total		1,49		1,47

Gambar 1. Matriks *Internal Evaluation* (IE)

Penentuan skor faktor eksternal (Matriks EFE), yaitu menambahkan skor faktor peluang (1,75) dengan skor faktor ancaman (1,47) menjadi 3,21. Nilai ini berada di atas rata-rata (2,50) maka mengindikasikan BSI KCP Bogor Dramaga Perwira mampu merespon peluang yang ada dan menghindari ancaman di pasar industri.

Penentuan posisi perusahaan dan analisis strategi

Penentuan posisi strategi matriks IE tertera pada Gambar 1, yaitu didasarkan pada nilai matriks IFE yang diberi bobot pada sumbu x (3,26) dan nilai matriks EFE pada sumbu y (3,21). Pada Gambar 1 terlihat bahwa posisi BSI KCP Bogor Dramaga Perwira terletak pada sel I, yaitu strategi tumbuh dan kembangkan (*grow and build*). Strategi yang cocok untuk diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif.

Diagram Analisis SWOT

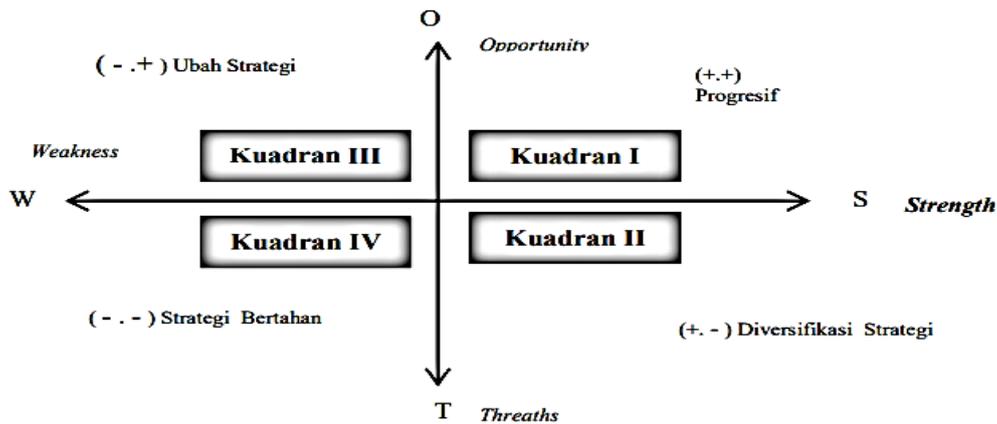
Dalam menentukan strategi yang sesuai pada kondisi perusahaan dilihat

berdasarkan skor masing-masing faktor dapat dibuat diagram analisis SWOT dengan menentukan terlebih dahulu koordinat x (internal, absis), yaitu skor kekuatan (1,92) di kurangi skor kelemahan (1,34), sehingga diperoleh skor internal 0,60. Koordinat y (eksternal, ordinat), yaitu skor peluang (1,75) di kurangi skor ancaman (1,47), sehingga diperoleh skor eksternal 0,28 (Gambar 2).

Analisis SWOT pada BSI KCP Bogor Dramaga Perwira berada pada kuadran 1, yaitu situasi yang sangat menguntungkan (memiliki peluang dan kekuatan). Oleh karena itu strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (*growth oriented strategy*).

Prioritas Strategi

Prioritas strategi yang dilakukan oleh BSI KCP Bogor Dramaga Perwira tertera pada Tabel 6 dengan jumlah *alternative strategy* (AS) sebanyak 12 strategi. Strategi terpilih memiliki bobot tertinggi berdasarkan perhitungan matriks QSP.



Gambar 2. Diagram SWOT

Tabel 6. Matriks SWOT BSI KCP Bogor Dramaga Perwira

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Pricing</i> pembiayaan murah dengan produk BSI KUR 2. Persyaratan mudah 3. SLA proses pembiayaan cepat 4. Biaya murah 5. Akad pembiayaan sesuai syariah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi pembiayaan mikro masih sangat kurang 2. Fokus pada segmen wirausaha 3. Pembatasan segmen usaha yang dapat dibiayai 4. Program pembinaan kepada kelompok usaha kurang 5. Petugas penagihan (<i>collection</i>) terbatas
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah UMKM di Kabupaten Bogor banyak 2. Minat masyarakat beralih pada perbankan syariah tinggi 3. Perkembangan usaha UMKM di dukung oleh pemerintah 4. Kemudahan pemasaran produk UMKM melalui <i>marketplace</i> 5. Kemudahan penyeteroran angsuran pembiayaan melalui agen laku pandai 	<ol style="list-style-type: none"> a. Memaksimalkan produk pembiayaan mikro KUR (S1, S2, S3, S4, S5; O1, O2, O3, O4, O5) b. Menggunakan teknologi pelayanan berbasis digital pada konsumen (S1, S2, S3; O1, O3, O5) c. Inovasi Aplikasi Kemudahan Untuk Masyarakat Madani (IKURMA) untuk mendukung potensi percepatan pertumbuhan usaha mikro (S1, S2, S3; O1, O2, O3) 	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan sosialisasi dan pemasaran produk, serta layanan pembiayaan mikro kepada kelompok usaha (W1, W2, W3, W4; O1, O2, O3, O4, O5) b. Meningkatkan pembiayaan mikro yang disalurkan (W1, W3, W5; O1, O4, O5) c. Petugas penagihan (<i>collection</i>) di Cabang (W1, W4, W5; O1, O3, O5)
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank pesaing banyak 2. BSI KUR dibatasi oleh kuota dari pemerintah 3. Banyak <i>fintech</i> yang bermunculan 4. Pasca pandemi <i>Covid-19</i> 5. Nasabah <i>wanprestasi</i> 	<ol style="list-style-type: none"> a. Memaksimalkan pemasaran dan pelayanan secara <i>online</i> (S1, S2, S3, S4, S5; T1, T2, T3, T4, T5) b. Inovasi produk pembiayaan mikro menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat (S1, S2, S3; T1, T2, T3) c. Menjadikan nasabah eksisting sebagai <i>agent of change</i> pertumbuhan pembiayaan mikro (S1, S2, S3; T1, T2, T3) 	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan mutu SDM melalui pendidikan dan pelatihan karyawan (W3, W4, W5; T1, T2, T3, T4, T5) b. Meningkatkan kehati-hatian dalam menyalurkan kredit (W2, W3, W4; T2, T4; T5) c. Membangun kerjasama dengan komunitas-komunitas usaha mikro melalui pembiayaan klaster mikro (W1, W2, W3; T1, T3, T4, T5)

Total Alternative Strategy (TAS) adalah skor bobot faktor internal dan eksternal dikalikan dengan AS, sehingga diperoleh hasil tiga strategi utama yang harus diprioritaskan untuk dapat diimplementasikan adalah:

1. Membangun kerjasama dengan komunitas-komunitas usaha mikro melalui pembiayaan kluster mikro dengan nilai daya tarik tertinggi (7,44).
2. Memaksimalkan pemasaran dan pelayanan secara *online* dengan nilai daya tarik 7,33
3. Inovasi produk pembiayaan mikro menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat dengan nilai daya tarik 7,33

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis dengan matriks QSP, maka implikasi manajerial yang dapat dilakukan adalah:

1. *Product development*. Penyaluran pembiayaan mikro melalui kerjasama atau kemitraan dengan kelompok-kelompok usaha melalui kluster mikro yang akan memberikan dampak signifikan terhadap pertumbuhan pembiayaan mikro di BSI KCP Bogor Dramaga.
2. *Market development*. Inovasi produk pembiayaan mikro menjadi keharusan untuk memfasilitasi keberagaman dan perkembangan kebutuhan konsumen, diantaranya memaksimalkan teknologi informasi untuk mempercepat akses pemasaran produk pembiayaan mikro dengan menggunakan aplikasi digital dan *online*, seperti aplikasi salam digital yang dimiliki BSI saat ini
3. *Market penetration*. Penetrasi pasar pembiayaan mikro yang dilakukan oleh BSI KCP Bogor Dramaga Perwira masih rendah yaitu *market share* 0,24%. Untuk itu perlu peningkatan mutu SDM melalui program pendidikan dan pelatihan secara konsisten agar pegawai mempunyai kecukupan pemahaman produk dan penguasaan bisnis model dalam menghadapi persaingan di pasar perbankan.

KESIMPULAN

1. Faktor internal dan eksternal yang dominan di BSI KCP Bogor Dramaga Perwira adalah *pricing* pembiayaan murah dengan produk BSI KUR, persyaratan mudah, SLA proses pembiayaan cepat, akad pembiayaan sesuai syariah, promosi pembiayaan mikro masih sangat kurang, pembatasan segmen usaha yang dapat

dibiayai dan program pembinaan kepada kelompok usaha masih sangat kurang, jumlah UMKM di Kabupaten Bogor banyak, minat masyarakat beralih pada perbankan syariah sangat tinggi dan bank pesaing yang menjual produk mikro banyak

2. Hasil analisis SWOT menunjukkan alternatif strategi yang dapat diterapkan berdasarkan matriks QSP adalah membangun kerjasama dengan komunitas-komunitas usaha mikro melalui pembiayaan kluster mikro, memaksimalkan pemasaran dan pelayanan secara *online*, inovasi produk pembiayaan mikro menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat dan meningkatkan mutu SDM dengan konsisten melaksanakan pendidikan dan pelatihan karyawan
3. Rekomendasi penyaluran pembiayaan mikro kepada UMKM sesuai dengan tujuh profil bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik [BPS]. 2019. Perkembangan Data Usaha Mikro Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2018-2019. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah yang diolah dari data Badan Pusat Statistik (BPS).
- Badan Pusat Statistik [BPS] Kabupaten Bogor. 2021. Jumlah Bank dan Kantor Cabang Bank Umum Konvensional 2018-2020. Bogor.
- Bank Indonesia [BI]. 2016. Profil Bisnis UMKM. Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI). Jakarta.
- Bank Indonesia [BI]. 2021. Gubernur BI: Literasi Ekonomi Syariah Indonesia Makin Meningkat. <https://finansial.bisnis.com/read/20211027/231/1459071/gubernur-bi-literasi-ekonomi-syariah-indonesia-makin-meningkat> [diakses tgl. 12 Februari 2023].
- Bank Indonesia [BI]. 2023. Posisi Kredit UMKM yang diberikan Bank Umum menurut Kelompok Bank, Jeni Penggunaan dan Kriteria Usaha berdasarkan Lokasi Proyek di Provinsi. <https://www.bi.go.id/id/statistik/ekonomi-keuangan/sekda/StatistikRegionalDetail.aspx?idprov=32> [diakses tgl. 12 Februari 2023].
- Bank Indonesia [BI]. 2023. *Framefork* Pengembangan UMKM Indonesia.

- <https://www.bi.go.id/id/umkm/program-pengembangan-umkm/default.aspx> [diakses tgl. 12 Februari 2023].
- Bogdan, R., S. Taylor. 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.
- Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat. 2019. Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Berdasarkan Kabupaten/Kota dan Kategori Usaha di Jawa Barat. <https://opendata.jabarprov.go.id/id/dataset/jumlah-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-berdasarkan-kabupatenkota-dan-kategori-usaha-di-jawa-barat> [diakses tanggal 20 Januari 2023].
- Ibrahim, Z. 2013. Strategi Mendorong Pertumbuhan Bank Syariah di Indonesia. *Jurnal Islamicconomic*, Vol. 4(1): 1-15.
- Imam, P. dan K Kpodar. 2015. Is Islamic banking good for growth? *International Monetary Fund*.
- Iskandar, A.A, S. Raharja, K. Sumantadinata. 2013. Pengembangan agribisnis ikan balita di UD Suhada Kabupaten Cianjur. *Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, Vol. 8(2): 181-189.
- Iskandar, D.A., L.M. Baga, I.T. Saptono. 2018. Strategi Pengembangan Portofolio Bisnis PT Kawasan Berikat Nusantara (Persero). *Jurnal Manajemen IKM*, Vol. 13(2): 101-108.
- Kinncar, T.C. and J.R. Taylor. 1991. *Marketing Research, an Applied Approach. Fourth Edition*. New York. Mc Graw Hill.
- Mukhlisin, A., A. Suhendri. 2018. Strategi pengembangan produk bank syariah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Syariah*, Vol. 3(2): 190-199.
- Otoritas Jasa Keuangan [OJK]. 2022. *Statistik Perbankan Syariah - Desember 2022*. Jakarta.
- Rangkuti, F. 2014. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Ridloudin, A., S. Raharja, Suryahadi. 2019. Strategi peningkatan daya saing ikan bandeng olahan di Kota Serang Banten. *Jurnal Manajemen IKM*, Vol. 14(1): 76-82.
- Suci, Y.R. 2017. Perkembangan UMKM di Indonesia. *J. Ilmiah Cano Ekonomos*, Vol 6(1): 51-58.
- Undang-Undang [UU] Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. <http://www.depkop.go.id/index.php> [diakses tanggal 20 Januari 2023].
- Undang-Undang [UU] Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/regulasi/undang-undang/Documents/504.pdf> [diakses tanggal 20 Januari 2023].
- Undang-Undang [UU] Nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja. https://jdih.kemnaker.go.id/asset/data_puu/2020uuciptaker11.pdf [diakses tanggal 20 Januari 2023].