

## Strategi Meningkatkan Pertumbuhan Pembiayaan Konsumer Griya Di Bank Syariah Indonesia Area Jakarta Fatmawati

### Strategy to Increase the Growth of Home Consumer Financing at the Indonesian Sharia Bank in the Jakarta Fatmawati Area

Yoana Emilio<sup>#1</sup>, Ma'mun Sarma<sup>2</sup>, dan Mimin Aminah<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Magister Pengembangan Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana IPB  
Jl. Raya Pajajaran, Kampus IPB Baranangsiang, Bogor 16144

<sup>2</sup>Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB  
Jl. Agatis, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

Diterima: 7 Desember 2024; Direvisi: 4 Februari 2025; Disetujui: 15 Februari 2025

#### ABSTRAK

Bank syariah berkontribusi pada sektor properti dengan memberikan pembiayaan kepemilikan rumah syariah (KPR Syariah). Produk pembiayaan kepemilikan rumah di bank syariah disebut Pembiayaan Griya. Tujuan penelitian ini adalah (1) Mengidentifikasi *profile* nasabah yang memilih pembiayaan konsumer Griya Bank Syariah Indonesia; (2) Menganalisa hubungan antara karakteristik pribadi dengan faktor-faktor yang dipentingkan; (3) Menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang memiliki implikasi terhadap pertumbuhan pembiayaan konsumer Bank Syariah Indonesia; (4) Memformulasikan strategi bisnis yang sesuai dengan faktor lingkungan eksternal dan internal Bank Syariah Indonesia; dan (5) Menentukan prioritas strategi bagi pertumbuhan pembiayaan konsumer yang dapat diimplementasikan oleh Bank Syariah Indonesia. Bank Syariah yang dipilih untuk studi kasus ini adalah PT Bank Syariah Indonesia Tbk., karena merupakan bank syariah terbesar di Indonesia dengan aset Rp371 triliun per September 2024. Lokasi sampel yang diambil adalah Kawasan Fatmawati Jakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah tabulasi silang, matriks SWOT, dan QSPM. Metode tabulasi silang digunakan untuk menganalisis hubungan antara karakteristik pribadi dengan faktor-faktor penting, dilanjutkan dengan analisis deskriptif dan kuantitatif yang terdiri dari matriks *internal factor evaluation* (IFE), matriks *external factor evaluation* (EFE), matriks internal-external (IE), matriks strengths, weaknesses, opportunities, dan threats (SWOT). Hasil Matriks IE Bank Syariah Indonesia Area Fatmawati Jakarta berada pada kuadran IV dengan matriks IFE sebesar 3,077 dan matriks EFE sebesar 2,961. Hasil ini menempatkan strategi pemasaran pada sel IV yang disebut strategi pertumbuhan dan pembangunan, sel kuat untuk matriks IFE dan sel tinggi untuk matriks EFE. Dalam posisi ini, perusahaan dimungkinkan untuk melakukan strategi intensif dan strategi integratif.

Kata kunci: bank syariah, konsumer griya, pembiayaan

#### ABSTRACT

Islamic banks contribute to the property sector by providing Islamic house ownership financing (Sharia KPR). The house ownership financing product in Islamic banks is called Griya Financing. The objectives of this research are (1) Identify the customer's profile who choose house ownership financing at bank syariah (2) analyze the relationship between personal characteristics and important factors (3) analyze external and internal factors that have implications for the growth of consumer financing at Bank Syariah Indonesia (4) formulate business strategies that are in accordance with external and internal factors of Bank Syariah Indonesia (5) determine strategic priorities for consumer financing growth that can be implemented by Bank Syariah Indonesia. The Bank Syariah chosen for this case study is PT. Bank Syariah Indonesia Tbk., because it is the largest Islamic bank in Indonesia with assets of IDR 371 trillion as of September 2024. The sample location taken was the Jakarta Fatmawati Area. The research method used

\*) Korespondensi:

Amaryllis Garden No.A-23, Jl. H.Abdul Gani II, Harapan Jaya, Cibinong, Kabupaten Bogor; email: yemilio2803@gmail.com

was cross-tabulation of respondents, SWOT matrix, and QSPM. The cross-tabulation method is used to analyze the relationship between personal characteristics and important factors, followed by descriptive and quantitative analysis consisting of the internal factor evaluation (IFE) matrix, external factor evaluation (EFE) matrix, internal-external (IE) matrix, strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) matrix. The results of the IE Matrix of Bank Syariah Indonesia, Jakarta Fatmawati Area are in quadrant IV with IFE matrix of 3,077 and EFE matrix of 2,961. These results place the marketing strategy in cell IV called the growth and build strategy, a strong cell for the IFE matrix and a high cell for the EFE matrix. In this position, it is possible for the company to carry out intensive strategies and integrative strategies.

Key word: financing, griya consumer, sharia bank

## PENDAHULUAN

Perbankan Syariah di Indonesia telah menunjukkan perkembangan yang sangat positif dari waktu ke waktu, baik ditinjau dari jumlah bank atau kantor cabang, aktivitas bisnis, keragaman produk, dukungan regulator maupun respon masyarakat terhadap keberadaan bank syariah (Karim consulting, 2006). Pada tahun 2019, pangsa pasar perbankan Syariah dibandingkan perbankan konvensional mencapai 5,95%, meningkat pada tahun 2020 mencapai 6,51% dan melonjak pada tahun 2021 yang mencapai 9,96% (OJK, 2022). Selain itu, prinsip syariah telah dapat menarik minat ekonomi dunia dan menerapkan, seperti di Eropa dan Amerika (Sagantha, 2020). Fakta bahwa kebutuhan perumahan baru saat ini masih sangat tinggi. Setiap tahun terdapat sekitar 700 hingga 800 ribu tambahan keluarga baru yang tentunya membutuhkan rumah, baik dengan cara sewa maupun beli. Dengan kata lain, potensi *demand* terhadap perumahan masih besar, tergantung pada daya beli untuk merealisasikan *demand* tersebut. Menyadari tingginya kebutuhan rumah, industri perbankan mulai mengembangkan produk pelayanan perumahan dalam wujud kredit pemilikan rumah (KPR). Produk KPR sendiri merupakan salah satu produk perbankan yang mengalami tren permintaan pasar yang sangat dinamis.

Bank Syariah Indonesia (BSI) memiliki produk perbankan pembiayaan KPR yang dinamakan BSI Griya. Produk KPR Syariah diminati kebanyakan masyarakat karena angsuran yang tetap. Bank Syariah Indonesia Area Jakarta Fatmawati merupakan salah satu area di Region Jakarta 2 yang menjadi *backbone* pertumbuhan pembiayaan konsumen salah satunya yaitu produk Konsumer Griya (KPR). Namun saat ini kondisi pertumbuhan pembiayaan konsumen griya di Area Fatmawati belum maksimal dibandingkan dengan area lainnya. Penyaluran pembiayaan konsumen di Region Jakarta 2 selama tiga tahun terakhir didominasi oleh Area Bogor dan Area Depok,

sedangkan Area Fatmawati masih perlu dilakukan perbaikan strategi agar dapat menyamakan kinerja Area Bogor dan Depok.

Produk pembiayaan pemilikan rumah ini merupakan salah satu program pemerintah yang ditujukan untuk tercapainya hal yang menjadi hak asasi setiap manusia termasuk memiliki hunian yang layak (Ma'mun *et al.* 2023). Untuk itu, bank konvensional maupun bank Syariah saling bersaing untuk merebut pasar Konsumen KPR dengan membuat fitur produk pembiayaan griya (KPR) yaitu pricing angsuran yang murah di awal tahun atau dengan promosi lainnya. Bank Syariah Indonesia memiliki produk pembiayaan griya (KPR) dengan fitur produk *pricing* angsuran yang murah di lima tahun pertama dan ada fitur produk griya berhadiah nomor porsi Haji. Tidak bisa dipungkiri bahwa produk KPR, Bank BTN merupakan perbankan nasional yang menguasai segmen pasar KPR selama bertahun-tahun. Sementara di segmen KPR secara nasional, Bank BTN menguasai pangsa pasar sebesar 40% (Sulaiman, 2021). Hal ini menjadi tantangan bagi BSI untuk dapat merebut pangsa pasar produk KPR dimana "*Top of Mind*" untuk produk ini sudah melekat pada Bank BTN.

Terlebih lagi, semakin banyaknya bank-bank *kompetitor* lainnya yang ikut mengembangkan bisnis KPR yang dinilai memiliki prospek dan pangsa pasar yang menjanjikan serta berusaha bersaing untuk memperebutkan nasabah KPR di pasaran, seperti KPR Graha Mandiri, KPR BCA Extra, BNI Griya, KPR BII Express serta kredit pemilikan rumah yang ditawarkan bank-bank lainnya. Hal ini menyebabkan pembiayaan konsumen Griya semakin ketat bersaing dengan produk-produk KPR dari para bank *kompetitor* tersebut.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi pertumbuhan pembiayaan konsumen BSI yang bersifat komprehensif antar cabang di Area Jakarta Fatmawati. Dalam usahanya mencapai tujuan tersebut maka aspek-

aspek yang perlu dicapai adalah: (1) Mengidentifikasi *profile* nasabah yang memilih pembiayaan konsumen griya BSI; (2) Menganalisa hubungan antara karakteristik pribadi dengan faktor-faktor yang dipentingkan; (3) Menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang memiliki implikasi terhadap pertumbuhan pembiayaan konsumen BSI; (4) Memformulasikan strategi bisnis yang sesuai dengan faktor lingkungan eksternal dan internal BSI; dan (5) Menentukan prioritas strategi bagi pertumbuhan pembiayaan konsumen yang dapat diimplementasikan oleh BSI.

## METODE PENELITIAN

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di BSI *Region Office V* Jakarta 2 (Area Fatmawati). Pemilihan lokasi ditentukan dengan didasari pada pertimbangan, *pertama* kota Jakarta Selatan merupakan daerah yang sangat berkembang, baik Perumahan maupun Perniagaan (Ruko); *Kedua*, portofolio pembiayaan di *Region Office* Jakarta didominasi pembiayaan konsumen salah satunya adalah griya (KPR); dan *ketiga*, hasil rumusan strategi yang dihasilkan dapat dijadikan referensi sebagai penguatan rencana strategis pengembangan pembiayaan konsumen griya di Area lain. Waktu penelitian berlangsung selama enam bulan dari bulan Januari-Juni 2024.

### Desain Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan tipe penelitian deskriptif, yaitu untuk mengetahui nilai variabel mandiri atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menggabungkan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya (Sugiyono, 2013).

### Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan jenisnya, data utama untuk penelitian ini adalah berupa data kuantitatif yaitu persepsi pelaku terkait dengan faktor-faktor internal dan eksternal yang sekiranya dapat berpengaruh terhadap pertumbuhan pembiayaan konsumen BSI yang akan dipergunakan untuk merumuskan formulasi strategi. Berdasarkan sumbernya, data utama untuk penelitian ini bersumber dari data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari orang pertama (Sekaran dan Bougie, 2016), dalam hal ini adalah responden penelitian. Teknik pengambilan data untuk data primer dilakukan melalui kuesioner dan wawancara. Kuesioner berisi faktor-faktor internal

dan eksternal BSI yang berpengaruh terhadap pertumbuhan pembiayaan konsumen BSI. Untuk dapat mengidentifikasi faktor-faktor tersebut maka dilakukan wawancara. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis *profile* responden atas pemilihan pembiayaan konsumen griya Bank Syariah dengan mengambil data sekunder responden.

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian yang digunakan sebagai generalisasi untuk penelitian ini adalah BSI Area Fatmawati. Teknik sampling yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Oleh karena itu, tipe *judgment sampling* merupakan teknik *purposive sampling* yang paling tepat dalam menentukan sampel penelitian, yaitu didasarkan pada kemampuan memberikan data atau informasi yang baik kepada peneliti (Sekaran dan Bougie, 2016).

Sampel untuk penelitian ini didasarkan pada kriteria-kriteria untuk cabang-cabang BSI Area Fatmawati, yaitu dari 16 cabang yang ada akan diambil 8 cabang yang terdiri dari cabang-cabang yang berhasil mencapai target pembiayaan dan cabang-cabang yang belum berhasil mencapai target pembiayaan. Adapun kriteria-kriteria untuk responden karyawan BSI adalah karyawan Bank Syariah Indonesia setingkat *Area Manager*, *Branch Manager*, *Area Segment Manager* dan *Consumer Bussiness Relationship Manager*.

Komposisi responden pakar pada penelitian ini meliputi 1 karyawan BSI yang menjabat *Department Head Consumer Financing*, 1 karyawan BSI Area Fatmawati yang menjabat *Area Segment Manager*, 2 karyawan BSI Area Fatmawati yang menjabat *Branch manager* dan 1 orang pengurus Himpera (Asosiasi Perumahan). Dengan demikian total responden pakar dalam penelitian ini berjumlah 5 orang pakar. Selain itu, penelitian ini juga akan mencoba menganalisis *profil* konsumen yang memilih produk Griya BSI dengan persyaratan 5 nasabah produk konsumen Griya BSI pada masing-masing cabang sehingga total responden untuk nasabah produk konsumen Griya BSI sebanyak 40 nasabah.

### Pengolahan dan Analisis Data

Teknik perumusan strategi pertumbuhan pembiayaan konsumen dilakukan dalam tiga tahap 1. Tahap input (*Input stage*)

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, 2014).

a. Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE dan EFE digunakan untuk menganalisis faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, 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). Dalam Matriks IFE, skor rata-rata 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.

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. Skala yang digunakan menunjukkan:

- 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

Penilaian bobot dengan matriks *Paired Comparison* (Kinner & Taylor, 1991).

2. Tahap Pencocokan (*matching stage*)

Pada tahap ini dilakukan pencocokan data setelah mengumpulkan informasi yang selanjutnya digunakan dalam model-model kuantitatif untuk perumusan strategi (Rangkuti 2014). Alat-alat analisis yang digunakan pada tahap ini, yaitu matriks Internal-External (I-E) 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 organisasi dengan bobot tertinggi 4,0 dan bobot terendah 1,0. Matriks IE terdiri atas

dua dimensi, yaitu total skor dari matriks IFE dan total skor dari matriks EFE. 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 organisasi, 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 (Indris & Primiana, 2015), 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 (David, 2015).

3. Tahap Keputusan (*decision stage*)

Tahap akhir dari penentuan strategi menggunakan 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. Secara konseptual, matriks QSP menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan

faktor keberhasilan eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari faktor keberhasilan eksternal dan internal perusahaan (Indriarti dan Chaidir, 2021).

#### 4. Analisis Profil Responden

Analisis profile responden dilakukan sebagai usaha untuk mengetahui adanya korelasi atau hubungan antara karakteristik responden terhadap pengambilan keputusan pemilihan produk konsumen Griya BSI. Analisis dilakukan dengan melakukan tabulasi silang (*crosstab*). Analisis *crosstab* memungkinkan penggunaan yang menyilangkan data pada variable satu dengan variabel lainnya. Analisis *crosstab* dapat dilakukan pada variabel yang berbentuk ordinal atau nominal (Ghozali, 2018).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Bank Syariah Indonesia kini mengoperasikan 1.365 cabang-cabang di seluruh Indonesia. Kantor BSI area Jakarta Fatmawati merupakan salah satu area yang ada di Region 5 Jakarta 2. Keberadaan BSI Area Fatmawati ini yang berlokasi pada daerah Jakarta Selatan yang beralamatkan Jl. RS. Fatmawati Raya No.12, RT.9/RW.6, Gandaria Utara, Kec. Kebayorab Baru, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12140. Dengan memiliki karyawan di kantor cabang BSI sejumlah 150 orang karyawan organik BSI dan karyawan non organik/TAD memiliki 163 orang karyawan *marketing*, *Frontliner*, *security*, *office boy* dan *driver* yang berada di 17 Kantor Cabang Fatmawati. Pada BSI Area Jakarta Fatmawati melayani nasabah dengan membantu membuat rekening baru baik Giro, Tabungan dan Deposito melalui layanan secara langsung kepada *customer service* pada kantor cabang. Di Kantor cabang ini juga bisa melakukan transaksi untuk keperluan nasabah pada *teller*. Pada kantor cabang ini juga menyediakan layanan gadai emas atau cicil emas yang diproses oleh seluruh kantor cabang.

Pada BSI Area Jakarta Fatmawati ini juga memiliki sebuah ruangan untuk nasabah Prioritas dengan melayani secara baik dan membuat nasabah prioritas nyaman. Kantor cabang BSI di Area Jakarta Fatmawati ini memiliki 4 lantai dimana pada lantai bawah merupakan bagian layanan transaksi nasabah, mesin ATM, dan *Back Office*. Pada lantai 2 terdapat ruang meeting, bagian layanan *marketing*, mikro, toilet, *pantry* dan musholla. Pada lantai 3 terdapat ruangan area

manager, area segmen, staff proses consumer, staff *risk* dan *Back Office Center*. BSI area Jakarta Fatmawati ini memiliki 17 cabang-cabang yang tersebar di sekitar wilayah Jakarta Selatan.

Gambaran umum responden diuraikan pengelompokkannya berdasarkan jenis kelamin, dimana 55,6% laki-laki, dengan rentang usia 31-40 (44,4%). Pada pekerjaan, didominasi karyawan swasta (69,4%), tingkat Pendidikan Diploma/S1 (83,3%), tingkat penghasilan 5-10 jt (41%), tempat tinggal di DKI Jakarta (55,6%), dan tempat bekerja di Jakarta Selatan (33,3%).

#### Alasan Nasabah memilih Bank KPR di BSI

Terkait alasan nasabah memilih bank KPR di BSI, berdasarkan hasil analisis tabulasi silang menyatakan bahwa kepemilikan rekening di Bank Syariah sangat berpengaruh (55%) terhadap pembiayaan Griya dari bank syariah. Terkait pembiayaan Griya di Bank Syariah, 64,3% nasabah menyatakan berpengaruh terhadap produk pembiayaan dari Bank syariah dan 72,7% nasabah juga mengambil produk pembiayaan berupa cicil emas dan produk simpanan di Bank Syariah. Untuk produk pembiayaan KPR Bank Syariah, 47,6% menyatakan berpengaruh terhadap produk BSI Griya dari Bank Syariah dan 42,9% nasabah sangat berpengaruh terhadap pembiayaan BSI Griya di Bank Syariah, sedangkan 70,6% mengambil produk KPR selain BSI Griya. Menurut Marliah *et al.* (2024), faktor-faktor yang memengaruhi pembiayaan pemilikan rumah Griya Hasanah sebesar 73,1% adalah faktor kepercayaan, kesepakatan, dan pelayanan yang diberikan oleh BSI KCP Padalarang kepada nasabah.

Jangka waktu Pembiayaan KPR Bank Syariah, sebanyak 58,3% menyatakan sangat berpengaruh terhadap pembiayaan dari Bank syariah dimana lama pembiayaan mencapai > 5 Tahun. Untuk Pilihan Bank KPR, 54,3% menyatakan sangat berpengaruh terhadap pembiayaan dari Bank Syariah, dimana mayoritas responden mengambil BSI. Developer Pilihan Nasabah sangat berpengaruh terhadap pembiayaan dari Bank syariah (78,6%). Sebanyak 47,8% nasabah griya menyatakan bahwa media sosial sangat berpengaruh terhadap pembiayaan dari Bank syariah. Sebanyak 61,3% nasabah griya menyatakan bahwa pemilihan bank secara sendiri sangat berpengaruh terhadap pembiayaan dari Bank Syariah. Faktor keuntungan Bank Syariah, 47,6% nasabah griya menyatakan bahwa angsuran tetap di Bank Syariah sangat berpengaruh terhadap pembiayaan dari Bank Syariah dan 53,3% menyatakan

terpengaruh oleh margin rendah dari bank syariah. Sebanyak 50% nasabah griya menyatakan bahwa administrasi bank syariah berpengaruh terhadap pembiayaan dari bank syariah dan 8 responden atau 44,4% menyatakan sangat terpengaruh oleh kendala administrasi dari bank syariah.

### Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Pengolahan dan analisis data yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan atau kendala yang dihadapi BSI Area Jakarta Fatmawati dengan menganalisis setiap faktor lingkungan internal dan eksternalnya dengan matriks IFE dan EFE. Selanjutnya dilakukan pemetaan posisi perusahaan menggunakan matriks IE.

#### Matriks *Internal Factor Evaluation*

Analisis faktor IFE dilakukan terhadap faktor-faktor strategis lingkungan internal perusahaan, sehingga diperoleh faktor kunci yang menjadi kekuatan adalah *service Level Agreement* Proses yang cepat (0,548) dan kelemahan utamanya adalah Appraisal nilai rumah tidak sesuai dengan daftar harga rumah (brosur) dengan skor 0,137 (Tabel 1).

#### Matriks *External Factor Evaluation*

Analisis faktor EFE dilakukan terhadap faktor-faktor strategis lingkungan eksternal perusahaan, sehingga diperoleh faktor kunci yang menjadi peluang utama adalah Dukungan pemerintah terhadap bank syariah (0,532) dan ancaman utamanya adalah Daya beli konsumen yang menurun (0,142). Lebih rinci perhitungan matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 2.

#### Matriks IE

Hasil Matriks IE BSI Area Jakarta Fatmawati

Tabel 1. Rekapitulasi rating dan bobot faktor internal

No.	Faktor Internal	Rating	Bobot	Skor
		(a)	(b)	(axb)
<b>Kekuatan</b>				
1	<i>Service Level Agreement</i> Proses yang cepat	3,900	0,141	0,548
2	Margin yang kompetitif	3,850	0,139	0,534
3	Persyaratan Mudah	3,675	0,133	0,487
4	Menggunakan Sistem Akad Syariah	3,375	0,122	0,411
5	Bebas biaya Admin Bank & appraisal jaminan	3,600	0,130	0,467
<b>Kelemahan</b>				
1	Promosi Produk Griya belum Masif	1,875	0,068	0,127
2	Fitur Produk belum memenuhi kebutuhan nasabah	1,800	0,065	0,117
3	Program <i>fee/reward</i> kepada marketing kurang kompetitif	1,800	0,065	0,117
4	Program DP 0% hanya untuk segmen tertentu	1,900	0,069	0,130
5	Appraisal nilai rumah tidak sesuai dengan daftar harga rumah (brosur)	1,950	0,070	0,137
<b>Total</b>				<b>3,075</b>

berada di kuadran IV yang merupakan perpaduan dari matriks IFE sebesar 3.075, matriks EFE sebesar 2.966. Hasil tersebut menempatkan perusahaan pada posisi tumbuh dan kembangkan, sel kuat untuk matriks IFE dan sel tinggi untuk matriks EFE. Pada posisi ini, dimana kekuatan internal dinilai kuat, sedangkan kondisi eksternalnya rata-rata, dimungkinkan perusahaan melakukan strategi intensif dan strategi integratif.

### Perumusan dan Penetapan Alternatif Strategi Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan langkah-langkah konkrit yang dilakukan perusahaan berdasarkan pengembangan dari matriks IE. Berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan berdasarkan model matriks SWOT, strategi utama yang dapat disarankan adalah: strategi SO, WO, ST dan WT. Hasil analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 3.

#### Matriks QSP

Matriks QSP adalah alat analisis strategis yang digunakan pada tahap akhir untuk mengevaluasi dan memprioritaskan berbagai alternatif strategi yang telah dihasilkan dari matriks SWOT berdasarkan tingkat daya tarik relatifnya. Matriks QSP membantu organisasi memilih strategi yang paling cocok untuk mencapai tujuan dengan mengukur secara kuantitatif dampak dari berbagai faktor strategis terhadap alternatif-alternatif yang tersedia. Hasil perhitungan dengan matriks QSP, prioritas strategi yang dapat diimplementasikan adalah meningkatkan pembiayaan konsumen griya dengan meningkatkan kerjasama developer perorangan dengan skema *pricing* dan *benefit* yang menarik (skor 6,865).

Tabel 2. Rekapitulasi rating dan bobot faktor eksternal

No.	Faktor	Rating (a)	Bobot (b)	Skor (axb)
<b>Peluang</b>				
1	Antusiasme masyarakat beralih ke ekonomi syariah	3,375	0,126	0,425
2	Semakin banyak developer perorangan bekerjasama dengan Bank Syariah	3,575	0,133	0,475
3	<b>Dukungan pemerintah terhadap Bank Syariah</b>	<b>3,775</b>	<b>0,141</b>	<b>0,532</b>
4	Pangsa Pasar Ekosistem Halal	3,375	0,127	0,429
5	Tingkat kepercayaan konsumen terhadap <i>developer</i> yang membangun rumah <i>indent</i>	3,575	0,133	0,475
<b>Ancaman</b>				
1	Adanya opsi <i>Cash</i> bertahap dan KPR Non-Bank	1,650	0,061	0,101
2	<b>Daya beli konsumen yang menurun</b>	<b>1,950</b>	<b>0,073</b>	<b>0,142</b>
3	Biaya-Biaya KPR Bank kompetitor lebih murah	1,900	0,071	0,135
4	Margin KPR mengalami kenaikan	1,950	0,072	0,140
5	Kondisi ekonomi belum stabil setelah pandemic Covid-19	1,725	0,064	0,110
<b>Total</b>				<b>2,966</b>

Tabel 3. Matriks SWOT BSI Area Jakarta Fatmawati

	<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
<b>Faktor Eksternal</b>		1. <i>Service Level Agreement</i> proses yang cepat 2. Margin yang kompetitif 3. Persyaratan Mudah 4. Menggunakan sistem akad syariah Bebas biaya admin bank & appraisal jaminan	1. Promosi Produk Griya belum Masif 2. Fitur Produk belum memenuhi kebutuhan nasabah 3. Program <i>fee/reward</i> kepada marketing kurang kompetitif 4. Program DP 0% hanya untuk segmen tertentu 5. Appraisal nilai rumah tidak sesuai dengan daftar harga rumah (brosur)
<b>Peluang (O)</b>	1. Antusiasme masyarakat beralih ke ekonomi Syariah. 2. Semakin banyak developer perorangan bekerjasama dengan Bank Syariah. 3. Dukungan pemerintah terhadap Bank Syariah. 4. Pangsa Pasar Ekosistem Halal. 5. Tingkat kepercayaan konsumen terhadap developer yang membangun rumah <i>indent</i> .	<b>Strategi S-O</b> Peningkatan pangsa pasar ekosistem halal melalui dukungan pemerintah dengan program Griya DP 0% kepada masyarakat yang belum memiliki rumah. (S3, S4, O3, O4)	<b>Strategi W-O</b> 1. Meningkatkan pembiayaan konsumen griya dengan meningkatkan kerjasama developer perorangan dengan skema pricing dan benefit yang menarik (W1, W2, O1, O2) 2. Pemberian <i>fee/reward</i> kepada sales developer ditingkatkan dan sering mengadakan <i>gathering</i> dengan rekanan developer yang sudah bekerjasama dengan Bank Syariah (W3, W4, O3, O4) 3. Menggunakan appraisal independent agar nilai rumah sesuai dengan daftar harga rumah yang dijual/brosur (W5, O5)
<b>Ancaman (T)</b>	1. Adanya opsi <i>Cash</i> bertahap dan KPR Non-Bank. 2. Daya beli konsumen yang menurun. 3. Biaya-Biaya KPR Bank kompetitor lebih murah. 4. Margin KPR mengalami kenaikan. 5. Kondisi ekonomi belum stabil setelah pandemik Covid-19.	<b>Strategi S-T</b> 1. Meningkatkan aktifitas pembiayaan Griya melalui skema angsuran bertahap dari Bank ( <i>Step Up Pricing</i> ) (S1, S2, T1, T2) 2. Memberikan margin bank dan biaya akad yang kompetitif bagi developer unggulan yang bekerjasama dengan Bank Syariah (S3, S4, T3, T4) 3. Memberikan penghargaan terhadap nasabah yang memiliki riwayat pembiayaan lancar melalui program Top Up pembiayaan Griya Bank Syariah dengan margin yang ringan (S5, T5)	<b>Strategi W-T</b> 1. Meningkatkan kegiatan promosi Griya pada event-event <i>gathering</i> nasabah, iklan di media sosial dan transportasi umum maupun pameran Bank Syariah. (W1, W2, T1, T2) 2. Memberikan program pembiayaan FLPP (Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan) kepada masyarakat berpenghasilan rendah (MBR) bekerjasama dengan Pemerintah/ Kementerian PUPR (W5, T5)

## Implikasi Manajerial

Dalam meningkatkan pembiayaan konsumen griya dengan meningkatkan kerjasama developer perumahan dengan skema pricing dan benefit yang menarik dapat dilihat dari dua perspektif manajerial: strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk.

1. Strategi Penetrasi Pasar; berfokus pada upaya memperluas jangkauan pasar yang sudah ada dengan meningkatkan penjualan produk kepada segmen pasar yang lebih luas atau yang lebih dalam. Dalam konteks program pembiayaan Griya, implementasi strategi ini mengarah pada penguatan dan perluasan akses BSI terhadap masyarakat yang ingin memiliki rumah, dengan cara memberikan pricing yang kompetitif, benefit yang menarik bagi sales developer serta dukungan kebijakan dari pemerintah mengenai DP 0%. Implikasi manajerial dari strategi yang dapat dilakukan, yaitu peningkatan akses pasar, meningkatkan *brand awareness*, sosialisasi produk yang efektif, dan manajemen risiko.
2. Strategi Pengembangan Produk; melibatkan penyesuaian atau inovasi produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berubah. Dalam hal ini, produk pembiayaan Griya yang dikelola oleh BSI harus disesuaikan dengan kebutuhan konsumen baik segmen yang berpenghasilan tetap maupun nasabah yang berpenghasilan tidak tetap. Implikasi manajerial dari strategi tersebut adalah inovasi pembiayaan yang terjangkau, penawaran insentif tambahan, produk berkelanjutan, kemitraan dengan stakeholder, digitallisasi layanan KPR syariah, serta program edukasi dan literasi keuangan syariah.

Secara keseluruhan, strategi **penetrasi pasar** dan **pengembangan produk** yang diimplementasikan dalam program pembiayaan Griya di BSI akan memungkinkan BSI untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan inklusi keuangan bagi masyarakat. Dengan memperluas kerjasama developer perumahan dan bermitra dengan Asosiasi Perumahan, Bank Syariah dapat meningkatkan jumlah pembiayaan konsumen griya, memperkenalkan produk yang relevan, dan meningkatkan kesejahteraan sosial secara berkelanjutan. Dengan strategi ini, Bank Syariah dapat meningkatkan daya saing produk pembiayaan konsumen griya sekaligus mendukung pertumbuhan inklusi keuangan berbasis syariah.

## KESIMPULAN

Hasil identifikasi responden, didominasi laki-laki (55,6%), rentang usia 31-40 (44,4%), jenis pekerjaan didominasi karyawan swasta (69,4%), tingkat pendidikan setara Diploma/S1 (83,3%), tingkat penghasilan 5-10 jt (41%), tempat tinggal di DKI Jakarta (55,6%), dan tempat bekerja di Jakarta Selatan (33,3%). Hasil analisis hubungan antara karakteristik pribadi menyatakan sangat berpengaruh terhadap faktor-faktor yang dipentingkan.

Hasil Matriks IE BSI Area Jakarta Fatmawati berada di kuadran IV. Hasil tersebut menempatkan perusahaan pada posisi tumbuh dan berkembang. Pada posisi ini, dimana kekuatan internal dinilai kuat, sedangkan kondisi eksternalnya rata-rata, dimungkinkan perusahaan melakukan strategi intensif dan strategi integratif.

Hasil analisis dengan matriks SWOT, didapatkan sembilan alternatif strategi yang dapat diterapkan yang merupakan perpaduan dari strategi SO, WO, ST dan WT. Hasil perhitungan dengan matriks QSP, prioritas strategi yang dapat diimplementasikan adalah meningkatkan pembiayaan konsumen griya dengan meningkatkan kerjasama developer perumahan dengan skema pricing dan benefit yang menarik.

## DAFTAR PUSTAKA

- [BSI] Bank Syariah Indonesia. 2021. Laporan Tahunan Bank Syariah Indonesia Tahun 2021. Jakarta (ID): Bank Syariah Indonesia.
- David, F.R. 2015. *Strategic Management Concepts and Cases, A Competitive Advantage Approach*, 15th edition. London: Pearson Education Limited.
- Indriarti, R. dan N.R. Chaidir. 2021. Penerapan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* Untuk Merumuskan Strategi Bisnis. *Manajerial*, 20(1): 159-170.
- Indris, S. & I. Primiana. 2015. Internal And External Environment Analysis on The Performance Of Small And Medium Industries (SME'S) In Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(4), 188-196.
- Kinney, T.C., J.R. Taylor. 1991. *Marketing Research, an Applied Approach*. 4<sup>th</sup> Ed. New York (US): Mc Graw Hill.
- Ma'mun, S., D. Solihin, & S. Nur Damayanti. 2023. Menakar Pengaruh Personal Selling Terhadap Evaluasi Alternatif Konsumen Dalam Pembelian Rumah Secara Syariah (Riset Di



- Perumahan Firdaus Garden Paku Haji Kab. Bandung Barat). *Jurnal Pelita Nusa*, 1(1): 1-8. <https://doi.org/10.61612/jpn.v1i1.4>.
- Marliah, T., I. Tenggara, N. Ismiyanti. 2024. Pengaruh Pembiayaan Pemilikan Rumah Griya Hasanah Terhadap Kepuasan Nasabah Di Bank Syariah Indonesia (Bsi) Kantor Cabang Pembantu Padalarang. *Jurnal Pelita Nusa: Sosial dan Humaniora*. 4(1): 23-38.
- OJK. 2022. *Snapshot Perbankan Syariah Indonesia*. Artikel dikutip tanggal 6September 2022
- Rangkuti, F. 2018. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. Cetakan Keduapuluh Empat. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sagantha, F. 2020. Meninjau Kinerja Bank Syariah Di Indonesia. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(1): 31-40. DOI: 10.37481/sjr.v3i1.123.
- Sekaran, U. dan R. Bougie. 2016. *Research methods for business: a skill-building approach*. Seventh edition. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Sulaiman, F. 2021. 71 Tahun Berdiri, Segini Kredit yang Sudah Digelontorkan BTN. Artikel dikutip tanggal 4 Agustus 2022, <https://www.warta-ekonomi.co.id/read-327074/71-tahun-berdiri-segini-kredit-yang-sudah-digelontorkan-btn>