

Strategi Pemasaran Produk Mitraguna Di PT Bank Syariah Indonesia (Studi Kasus Di Region IV Jakarta)

Mitraguna Product Marketing Strategy at PT Bank Syariah Indonesia (Case Study in Region IV Jakarta)

Syarief Hidayat Tuanaya¹, Budi Suharjo², dan Muhammad Findi³

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

²Departemen Matematika, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam IPB
Jl. Kamper Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

³Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB
Jl. Agatis Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

Diterima: 19 Desember 2024; Direvisi: 18 Februari 2025; Disetujui: 22 Februari 2025

ABSTRAK

Bank Syariah Indonesia (BSI) Region IV Jakarta adalah salah satu wilayah dari BSI yang memfokuskan pertumbuhan pembiayaan mitraguna kepada instansi pemerintah maupun BUMN di Jakarta. Penelitian bertujuan untuk: (1) Mengidentifikasi profil nasabah yang memilih pembiayaan *consumer* Mitraguna di BSI; (2) Menganalisis faktor lingkungan eksternal dan internal yang memiliki dampak terhadap pertumbuhan pembiayaan *consumer* Mitraguna BSI; dan (3) Menyusun strategi bisnis yang tepat sesuai dengan faktor lingkungan eksternal dan internal BSI. Penelitian dilakukan di BSI Region IV Jakarta, pemilihan lokasi kajian dilakukan secara *purposive*, dengan pertimbangan kesediaan pihak manajemen bank untuk dijadikan lokasi kajian dan tersedianya data yang diperlukan. Waktu penelitian dilakukan bulan Juni-September 2024. Penelitian bersifat studi kasus yang dilakukan dengan cara menelusuri data dan informasi berupa faktor-faktor lingkungan, yaitu internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja bank yang digambarkan dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Hasil skor total matriks IFE dan EFE selanjutnya dilakukan pemetaan dengan matriks *Internal-External* (IE) dan perumusan strategi untuk merumuskan alternatif strategi utama dengan matriks *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT). Penentuan prioritas strategi dengan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). Hasil identifikasi faktor lingkungan internal sebagai dasar penentuan posisi perusahaan dengan matriks IE menunjukkan PT BSI Region IV Jakarta terletak pada sel V, yaitu jaga dan pertahankan. Berdasarkan hasil analisis SWOT, diperoleh alternatif strategi yang dapat diterapkan dan berdasarkan perhitungan dalam matriks QSP, diperoleh hasil strategi yang diprioritaskan untuk diimplementasikan, yaitu membangun kemitraan atau kolaborasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam menghadapi tantangan dan memenuhi harapan nasabah.

Key word: consumer, pembiayaan, produk mitraguna

ABSTRACT

Bank Syariah Indonesia (BSI) Region IV Jakarta is one of the BSI regions that focuses on the growth of partner financing for government agencies and state-owned companies in Jakarta. The research aims to: (1) Identify customer profiles who choose Mitraguna consumer financing at BSI; (2) Analyzing external and internal environmental factors that have an impact on the growth of Mitraguna BSI consumer financing; and (3) Develop appropriate business strategies in accordance with BSI's external and internal environmental factors. The research was conducted at BSI Region IV Jakarta, the study location was selected purposively, taking into account the bank management's willingness to use it as a study location and the availability of the required data. The time of the research was carried out in June-September 2024. The research was a case study which was carried out by exploring data and information in the form of

*) Korespondensi:

Perumahan Grogol Asri Blok A no.4 Limo, Depok, Jawa Barat; email: shtuanaya@gmail.com

environmental factors, namely internal and external which influence bank performance which is described by the Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices. The total score results of the IFE and EFE matrices are then mapped using the Internal-External (IE) matrix and strategy formulation to formulate the main strategic alternatives using the SWOT matrix. Determining strategic priorities with the QSP matrix. The results of identifying internal environmental factors as a basis for determining the company's position using the IE matrix show that PT BSI Region IV Jakarta is located in cell V, namely guard and maintain. Based on the results of the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis, alternative strategies that can be implemented are obtained and based on calculations in the quantitative strategic planning matrix (QSPM), the results of strategies that are prioritized for implementation are obtained, namely building partnerships or collaborations to create competitive advantages in facing challenges and meeting customer expectations.

Key words: consumer, financing, partner products

PENDAHULUAN

Peran terbesar perbankan dalam perekonomian adalah sebagai lembaga intermediary, yakni memberikan pembiayaan untuk kegiatan konsumsi dan produksi (Abdullah, 2020). Berdasarkan operasionalnya, bank dibedakan menjadi dua jenis yaitu bank konvensional dan bank syariah. Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, atau prinsip hukum Islam yang diatur dalam fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) seperti prinsip keadilan dan keseimbangan (*'adl wa tawazun*), kemaslahatan (*maslahah*), universalisme (*alamiyah*), serta tidak mengandung *gharar*, *maysir*, *riba*, *zalim* dan obyek yang haram.

Pangsa pasar perbankan syariah per November 2023 baru mencapai 7,26% dibandingkan konvensional 92,74%. Meski begitu, capaian tersebut merupakan perkembangan positif, karena pencapaian 5% dianggap sulit. Perbankan syariah bisa berkembang pesat ke depan karena Indonesia merupakan penduduk muslim terbesar di dunia. Sebanyak 230 juta orang atau 87% dari total penduduk, memeluk agama Islam. Penduduk Indonesia usia produktif akan bertumbuh sehingga menjadi peluang dari perbankan syariah.

Bank syaria'ah atau sering disebut bank tanpa bunga adalah lembaga keuangan atau perbankan yang operasional dan produknya dikembangkan berlandaskan *Al Qur'an dan Hadits* Nabi SAW, dengan kata lain bank syaria'ah adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya melayani simpanan dan pembiayaan dan jasa-jasa lainnya dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syari'at Islam, salah satunya adalah prinsip murabahah. Akad Murabahah juga termasuk ke dalam bai'ul amanah yang berarti sebuah transaksi jual-beli amanah, di mana penjual memberikan

transparansi terkait harga modal dan margin secara jelas serta jujur kepada pembeli (Muhammadiyah dan Zulhamdi, 2022). Akad Murabahah dalam perbankan Syariah dapat diartikan sebagai jenis kontrak yang sering digunakan untuk pembelian produk oleh bank sesuai permintaan nasabah dan kemudian dijual kepada nasabah tersebut sebesar dengan harga beli dan keuntungan yang telah disepakati sebelumnya (Zulhamdi, 2018). Menurut penelitian Iqbal dan Chaliddin (2022), murabahah merupakan suatu akad yang dijalankan menggunakan instrumen jual beli dengan mengambil keuntungan.

Keterlibatan perbankan sangat penting dalam menopang perekonomian nasional. Peran terbesar perbankan dalam perekonomian adalah sebagai lembaga *intermediary*, yakni memberikan pembiayaan untuk kegiatan konsumsi dan produksi. Perbankan Syariah bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan keadilan, kebersamaan, dan pemerataan kesejahteraan rakyat. Pangsa pasar perbankan syariah per November 2023 baru mencapai 7,26% dibandingkan konvensional 92,74%. Perbankan syariah bisa berkembang pesat ke depan karena Indonesia merupakan penduduk muslim terbesar di dunia.

Bank Syariah Indonesia (BSI) adalah salah satu bank syariah yang kegiatan pembiayaannya berfokus pada segmen retail dengan nama produk, yaitu pembiayaan mitraguna dimana Pembiayaan mitraguna adalah pembiayaan kepada nasabah atau calon nasabah PNS, CPNS maupun Pegawai Tetap BUMN dan Swasta berbasis *payroll* atau transaksi pembayaran gajinya melalui BSI, dengan limit pembiayaan hingga Rp2.000.000.000. Menurut M. Syafi'i Antonio (2001), pembiayaan adalah pemberian fasilitas penyediaan dana untuk memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang merupakan devisa unit. Menurut Veithzal Rival dan Arifin

(2010), pembiayaan atau *financing* adalah pendanaan yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik sendiri maupun lembaga. Menurut Subagyo (2015), pemberian pinjaman/pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil, jual beli, atau sewa beli yang terbebas dari penetapan bunga dan memberikan rasa aman, karena yang diberikan kepada nasabah adalah barang, bukan uang dan tidak ada beban bunga yang ditetapkan di muka.

Sesuai Peraturan OJK No. 6/POJK.03/2016 tentang kegiatan usaha dan jaringan kantor berdasarkan modal inti Bank. Namun klasifikasi ini sudah digantikan dengan Bank Umum Kegiatan Usaha (BUKU) menjadi Kelompok Bank Modal Inti (KBMI) mulai 2021. Perubahan ke KBMI dengan struktur sebagai berikut: KBMI 1 (Modal Inti kurang dari 6 Triliun); KBMI 2 (Modal inti 6 Triliun sampai kurang dari 14 Triliun); KBMI 3 (Modal inti 14 Triliun sampai kurang dari 70 Triliun); KBMI4 (Modal inti 70 Triliun ke atas).

BSI Region IV Jakarta adalah salah satu Wilayah dari BSI yang memfokuskan pertumbuhan pembiayaan mitraguna kepada instansi pemerintah maupun BUMN di Jakarta. Saat ini posisi pembiayaan mitraguna di Region IV Jakarta sebesar Rp5,2 Triliun atau 10% dari total pembiayaan mitraguna BSI Nasional Rp50 Triliun, sementara bila dibandingkan dengan produk *consumer* lainnya seperti BSI Griya, BSI Oto dan Pensiun, maka porsi pembiayaan mitraguna sebesar 27% dari total pembiayaan *consumer* lainnya di Region IV Jakarta sebesar Rp18,9 Triliun, adapun total pembiayaan *consumer* BSI Nasional saat ini sebesar Rp123 triliun. Sementara itu untuk market share perbankan nasional dalam hal pembiayaan berbasis *payroll*, yaitu Mitraguna dan pensiun, BSI menempati posisi 3 dengan total kelolaan pembiayaan sebesar 70 Triliun Rupiah dibawah BRI dan Mandiri yang masing masing mengelola portofolio sebesar 128 Triliun Rupiah dan 87 Triliun Rupiah.

Penelitian bertujuan untuk: (1) Mengidentifikasi profile nasabah yang memilih pembiayaan *consumer* Mitraguna di Bank Syariah Indonesia; Region IV Jakarta (2) Menganalisis faktor lingkungan eksternal dan internal yang memiliki dampak terhadap pertumbuhan pembiayaan *consumer* Mitraguna Bank Syariah Indonesia Region IV Jakarta; dan (3) Menyusun strategi bisnis yang tepat sesuai dengan faktor lingkungan eksternal dan internal Bank Syariah Indonesia Region IV Jakarta.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Pemilihan lokasi kajian dilakukan secara *purposive*, dengan pertimbangan kesediaan pihak manajemen bank untuk dijadikan lokasi kajian dan tersedianya data yang diperlukan. Waktu penelitian dilakukan bulan Juni-September 2024 di Bank Syariah Indonesia Region IV Jakarta.

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

Data primer diperoleh langsung di lokasi penelitian, baik melalui observasi langsung di lapangan dan wawancara secara mendalam (*indepth interview*) dengan alat bantu kuesioner mencakup data internal dan eksternal BSI mengenai strategi bisnis pemasaran dan pencapaian kinerja pembiayaan mitraguna. Data Sekunder diperoleh dari literatur, instansi seperti BI/OJK serta laporan penelitian. Data tersebut berupa jurnal dan tesis yang berkaitan dengan penelitian ini, laporan tahunan, serta data internal Bank yang telah diijinkan oleh *Region head* untuk memperkuat hasil analisis, diantaranya data nasabah, neraca, roadmap dan laporan tahunan

Teknik sampling yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dengan pertimbangan didasarkan pada kemampuan (narasumber/pakar) dalam memberikan data atau informasi yang baik kepada peneliti (Sekaran dan Bougie, 2016). Kedudukan pakar sangat penting karena menjadi sumber data utama. Oleh sebab itu, pakar yang dipilih adalah pejabat berwenang di suatu Area dan Cabang yang memiliki *performance* kinerja sangat baik. Selain itu, penentuan pakar dilihat juga tingkat kepakarannya yang dianggap cukup ahli dan menguasai permasalahan yang akan ditanyakan, berjumlah lima orang responden pakar. Komposisi pakar meliputi satu orang area manager, dua orang branch manager dan dua orang staf pemasaran.

Pengolahan dan Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT, langkah pertama yaitu data-data yang

diperoleh dianalisis terlebih dahulu dengan menganalisis faktor internal dan eksternal. Tahap pertama adalah tahap masukan dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan. Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Tahap kedua adalah pencocokan, yaitu mencocokkan faktor-faktor internal dengan eksternal untuk menciptakan strategi. Tahap ini menggunakan Matriks SWOT untuk memperoleh alternatif strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Tahap ketiga yaitu pengambilan keputusan terhadap strategi-strategi yang dibuat. Pemilihan dan penentuan strategi yang terbaik menggunakan matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning*).

1. Tahap masukan

Tahap awal kerangka perumusan strategi diawal dengan menganalisis setiap faktor kunci pada matriks EFE dan IFE. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data internal dan eksternal (David, 2017).

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 strategik internal yang diberi bobot dan rating, sehingga hasil dapat teridentifikasi. 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 metode *Paired Comparison* (Kinner & Taylor, 1991).

2. Tahap Pencocokan

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* (IE) dan matriks SWOT.

a. Matriks IE

Matriks IE (*Internal-External*) adalah alat analisis yang digunakan dalam perencanaan strategis untuk menilai posisi internal dan eksternal perusahaan. Matriks ini digunakan untuk menentukan berbagai strategi yang dapat diterapkan berdasarkan dua dimensi: kekuatan internal perusahaan (dalam hal ini, faktor-faktor seperti kekuatan dan kelemahan manajerial, sumber daya, dan kemampuan) dan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi perusahaan (seperti peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan pasar). Matriks IE dihasilkan dari total matriks IFE dan EFE dengan bobot tertinggi 4,0 dan bobot terendah 1,0. Matriks IE dibagi menjadi 9 kuadran, yang diorganisir berdasarkan dua sumbu:

- 1) Sumbu Vertikal (kekuatan-kelemahan Internal): mengukur seberapa baik perusahaan dalam mengelola faktor internalnya (dari rendah hingga tinggi). 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.
- 2) Sumbu Horizontal (kondisi eksternal): mengukur seberapa baik perusahaan dapat menghadapi kondisi eksternal (peluang dan ancaman) yang ada di pasar (dari buruk hingga baik). 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 (David, 2017).

b. Matriks 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 (David, 2017).

3. Tahap Keputusan

Tahap akhir dari penentuan strategi menggunakan matriks QSP. Teknik ini secara umum menunjukkan strategi alternatif terbaik. Matriks QSP menggunakan masukan dari analisis faktor internal dan eksternal (IFE dan EFE) dan hasil pencocokan dari analisis matriks IE dan SWOT. Matriks QSP menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor keberhasilan eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi didalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari faktor keberhasilan eksternal dan internal perusahaan (Indriarti dan Chaidir, 2021).

Implementasi Strategi

Menurut Hubeis dan Najib (2014), dalam implementasi strategi, ada beberapa hal penting yang harus dilakukan organisasi/institusi, yaitu penetapan tujuan tahunan, perumusan kebijakan, memotivasi pekerja, serta alokasi sumber daya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bank Syariah Indonesia (BSI) adalah Bank hasil merger dari tiga bank syariah terbesar di Indonesia yaitu Bank Syariah Mandiri, Bank Negara Indonesia Syariah, Bank Rakyat Indonesia Syariah diawal tahun 2021. Hal ini sekaligus menandai munculnya Bank Syariah diantara 10 besar Bank Nasional terbesar di Indonesia.

Seiring waktu dengan terus bertumbuhnya industri perbankan syariah di Indonesia, BSI terus berkembang Aset dan juga layanannya. Saat ini tercatat BSI memiliki jaringan cabang yang luas di seluruh Indonesia mencapai 1000 Cabang yang tersebar dari Aceh hingga Papua dengan aset saat ini sebesar Rp350 Triliun (posisi Desember 2023). Keanekaragaman jenis produk pendanaan dengan bagi hasil yang kompetitif dan fasilitas pembiayaan dengan margin yang bersaing dan angsuran yang tetap selama masa pembiayaan.

Adanya dukungan yang maksimal dari pemerintah melalui kementerian BUMN, BSI didorong untuk dapat bersaing tidak hanya di skala dalam negeri, namun diharapkan mampu memasuki pasar global. Penggabungan ketiga Bank Syariah tersebut juga merupakan ikhtiar pemerintah untuk melahirkan Bank Syariah kebanggaan umat, yang mampu menjadi energi baru pembangunan ekonomi nasional serta berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas.

Analisis lingkungan internal dan eksternal

Pengolahan dan analisis data yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan atau kendala yang dihadapi BSI Region IV Jakarta 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*

Faktor yang menjadi kekuatan utama PT BSI Region IV Jakarta adalah Jumlah nasabah sangat besar dengan bobot 0,10 dan rating 3,60, sehingga diperoleh skor 0,37. Kekuatan lain yang dapat dimaksimalkan adalah Lokasi yang strategis (skor 0,36) dan Aset yang besar (60 T) dengan skor 0,35 (Tabel 1). Sementara kelemahan utamanya adalah masih minimnya transaksi secara digital/online di BSI Region IV Jakarta dengan bobot 0,08 dan rating 1,40 sehingga diperoleh skor 0,11. Selain itu, kelemahan lain yang perlu mendapat perhatian adalah rendahnya kepuasan nasabah dalam beberapa aspek layanan dengan skor 0,12.

Dari hasil analisis perhitungan faktor strategi internal, didapatkan hasil skor 2,69, nilai tersebut berada di atas rata-rata ($>2,50$). Hal ini menunjukkan bahwa posisi internal PT BSI Region IV Jakarta cukup kuat, dimana memiliki kemampuan di atas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan dan mengantisipasi kelemahan yang dimiliki.

Matriks External Factor Evaluation

Tingginya *awareness* masyarakat akan perbankan syariah merupakan peluang utama dengan bobot 0,06 dan *rating* 3,60, sehingga diperoleh skor 0,23. Tingkat kesadaran masyarakat akan keberadaan perbankan syariah sangat tinggi memiliki peranan yang sangat besar dalam pengembangan perbankan syariah di Indonesia. Faktor peluang lain yang dapat membantu mengembangkan PT BSI adalah meningkatnya daya beli masyarakat

dengan skor 0,22 dan dukungan pemerintah untuk perbankan syariah (0,22). Lebih rinci faktor peluang lain dapat dilihat pada Tabel 2.

Matriks Internal-External

Matriks IE digunakan untuk melakukan pemetaan terhadap total skor matriks IFE dan EFE yang dihasilkan dari audit eksternal dan internal perusahaan. 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 yang bernilai 2.69 dan total skor matriks EFE pada sumbu Y dengan skor 2.54 adalah posisi rata-rata. Berdasarkan total skor faktor strategis internal dan skor faktor strategis eksternal masuk ke dalam kuadran V, yaitu jaga dan pertahankan. Strategi yang sesuai dan dapat diterapkan pada sel tersebut adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Tabel 1. Matriks IFE BSI Region IV Jakarta

Faktor Internal		Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Kekuatan				
A	Jumlah nasabah sangat besar di BSI Region IV Jakarta	0,10	3,60	0,37
B	Lokasi yang strategis di BSI Region IV Jakarta	0,09	4,00	0,36
C	Jaringan kantor yang luas di BSI Region IV Jakarta	0,09	3,60	0,31
D	Kinerja keuangan yang stabil di BSI Region IV Jakarta	0,10	3,40	0,34
E	Aset yang besar	0,10	3,60	0,35
F	Tim manajemen yang berpengalaman dan berkualitas	0,09	3,40	0,30
Kelemahan				
G	Beberapa Leader mendekati usia pensiun di BSI Region IV Jakarta	0,10	1,60	0,16
H	Tingginya biaya operasional di BSI Region IV Jakarta	0,09	1,60	0,14
I	Komunikasi program pengembangan pegawai di BSI Region IV Jakarta	0,09	1,60	0,14
J	Rendahnya kepuasan nasabah dalam beberapa aspek layanan	0,08	1,40	0,12
K	Masih minimnya transaksi secara digital/online di BSI Region IV Jakarta	0,08	1,40	0,11
Total IFE		1,00		2,69

Tabel 2. Matriks EFE BSI Region IV Jakarta

Faktor Eksternal		Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Peluang				
A	Pertumbuhan ekonomi yang baik di Jakarta, membuka peluang bisnis di BSI Region IV Jakarta	0,05	3,80	0,21
B	Tingginya <i>awarness</i> masyarakat akan perbankan syariah	0,06	3,60	0,23
C	Perkembangan teknologi yang cepat akan membuat inovasi di layanan BSI	0,06	3,40	0,21
D	Dukungan pemerintah untuk perbankan syariah yang bagus	0,07	3,20	0,22
E	Meningkatnya daya beli masyarakat	0,06	3,80	0,22
Ancaman				
F	Persaingan Antar Bank semakin kuat	0,10	1,40	0,13
G	Risiko pembiayaan bermasalah	0,10	1,60	0,15
H	Perubahan perilaku nasabah dengan adanya teknologi digital	0,09	1,00	0,09
I	Ancaman keamanan <i>cyber</i> dan data nasabah	0,12	1,80	0,21
J	Kebijakan pemerintah yang tidak sesuai dengan harapan masyarakat	0,09	1,40	0,12
Total EFE		1,00		2,54

Perumusan dan Penetapan Alternatif Strategi Analisis Matriks SWOT

Berdasarkan hasil perhitungan analisis matriks IFE, EFE, dan IE, selanjutnya dapat disusun matriks SWOT yang menghasilkan empat tipe strategi yang dapat dilakukan, yaitu strategi SO, WO, ST dan WT. Pengembangan strategi pada matriks SWOT dibatasi hasil matriks IE, dimana posisi PT BSI Region IV Jakarta berada pada kuadran V, yaitu jaga dan pertahankan. Hasil analisis SWOT lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 3.

Analisis Matriks QSP

Matriks QSP digunakan untuk menentukan

prioritas strategi dan alternatif-alternatif strategi yang telah didapatkan melalui matriks SWOT. Berdasarkan perhitungan pada matriks QSP, diperoleh hasil strategi yang mendapat prioritas untuk diimplementasikan, yaitu membangun kemitraan atau kolaborasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam menghadapi tantangan dan memenuhi harapan nasabah dengan nilai daya tarik tertinggi diantara alternatif strategi lainnya sebesar 6,54. Strategi tersebut adalah strategi ST. Hal ini disebabkan fokus perusahaan dalam memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dengan tetap meningkatkan respon terhadap ancaman yang datang.

Tabel 3. Matriks SWOT strategi pemasaran produk mitraguna PT BSI Region IV Jakarta

Faktor internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Faktor eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah nasabah sangat besar di BSI Region IV Jakarta 2. Lokasi yang strategis di BSI Region IV Jakarta 3. Jaringan kantor yang luas di BSI Region IV Jakarta 4. Kinerja keuangan yang stabil di BSI Region IV Jakarta 5. Aset yang besar (60 T) 6. Tim manajemen yang berpengalaman dan berkualitas di BSI Region IV Jakarta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beberapa <i>Leader</i> mendekati usia pensiun di BSI Region IV Jakarta 2. Tingginya biaya operasional di BSI Region IV Jakarta 3. Komunikasi program pengembangan pegawai di BSI Region IV Jakarta 4. Rendahnya kepuasan nasabah dalam beberapa aspek layanan 5. Masih minimnya transaksi secara digital/online di BSI Region IV Jakarta
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan ekonomi yang baik di Jakarta, membuka peluang bisnis di BSI Region IV Jakarta 2. Tingginya <i>awarness</i> masyarakat akan perbankan syariah 3. Perkembangan teknologi yang cepat akan membuat inovasi di layanan BSI 4. Dukungan pemerintah untuk Perbankan syariah 5. Meningkatnya daya beli masyarakat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan diversifikasi produk atau jaringan distribusi untuk mengurangi ketergantungan pada satu segmen atau pasar tertentu (S1,S2,S3,S4, S5,S6; O1,O2,O3,O4) 2. Memanfaatkan keunggulan sumber daya yang dimiliki untuk memperluas pangsa pasar dan menciptakan produk inovatif (S1,S3,S5, S6; O1,O2,O4,O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan efisiensi operasional untuk mengatasi tekanan biaya yang meningkat (W1,W2, W3; O2,O3,O4,O5) 2. Meningkatkan kualitas produk atau layanan untuk memenuhi tuntutan pelanggan yang berkembang (W3,W4,W5; O1,O2,O5)
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan Antar Bank semakin kuat 2. Risiko pembiayaan bermasalah 3. Perubahan perilaku nasabah dengan adanya teknologi digital 4. Ancaman keamanan Cyber dan data nasabah 5. Kebijakan pemerintah yang tidak sesuai dengan harapan masyarakat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memaksimalkan produk pembiayaan mitraguna <i>online</i> dan inovasi produk (S1,S3,S5,S6; T1,T2,T3) 2. Membangun kemitraan atau kolaborasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam menghadapi tantangan dan memenuhi harapan nasabah (S3,S4,S6; T2,T4,T5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dan perubahan untuk membangun keunggulan yang diperlukan dalam menghadapi tantangan eksternal (W2,W4,W5; T1,T2,T3.T4) 2. Meningkatkan efektivitas operasional untuk mengurangi risiko (W1,W2,W3; T2,T4,T5)

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, n

Implementasi Strategi

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan, didapatkan beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan. Dari beberapa alternatif strategi yang sudah diformulasikan, dipilih strategi yang menjadi prioritas untuk diterapkan perusahaan sesuai posisi perusahaan saat ini dalam mendukung dan menerapkan strategi jaga dan pertahankan. Berdasarkan matriks QSP, strategi pengembangan yang menjadi prioritas untuk diimplementasikan BSI ada dua, yaitu (1) Membangun kemitraan dan (2) menciptakan keunggulan kompetitif sesuai kebutuhan pasar dan perkembangan jaman.

Kemitraan dan/atau kolaborasi dapat membantu perusahaan untuk menghadapi tantangan yang timbul dari perbedaan budaya, regulasi, dan kondisi pasar di berbagai negara. Penelitian oleh Reuer dan Ragozzino (2022) mengungkapkan bahwa kemitraan dengan perusahaan lokal dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang pasar lokal, membantu dalam navigasi regulasi, dan membangun hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan lokal. Hal ini sangat penting untuk mengurangi hambatan masuk dan meningkatkan keberhasilan dalam penetrasi pasar global. Kemitraan yang sukses juga sering kali berlandaskan pada kepercayaan dan komunikasi yang efektif antara mitra, yang menjadi kunci untuk mengatasi konflik dan memanfaatkan peluang yang ada. Kemitraan merupakan salah satu indikator keberhasilan strategi pemasaran produk mitraguna, dimana kendala pembiayaan mitraguna menginisiasi awal untuk kerjasama dengan satuan kerja, biasanya hal tersebut ada penolakan dari bendahara untuk payroll ke BSI, dan masalah persaingan dengan kompetitor (Parangi dan Setiyowati, 2023).

Secara keseluruhan, strategi kemitraan dan kolaborasi merupakan pendekatan yang efektif bagi perusahaan yang ingin mengoptimalkan potensinya dalam pasar global. Dengan membangun kemitraan yang kuat dan kolaboratif, perusahaan dapat meningkatkan kapabilitasnya, mengurangi risiko, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penting bagi manajer strategis untuk terus mencari peluang kemitraan yang dapat memperkuat posisi perusahaannya di pasar global yang semakin terintegrasi.

KESIMPULAN

Hasil identifikasi profil nasabah didapatkan bahwa sebaran nasabah mitraguna terbesar ada di Area Banten dengan jumlah nasabah sebanyak 63.139 (24.51%), segmentasi market terbesar ada di segmen BUMN sebesar 34.337 nasabah, instansi atau lembaga yang terbesar nasabah mitraguna berada di Kementerian Agama (28.448 nasabah).

Hasil identifikasi faktor lingkungan internal, diperoleh yang menjadi kekuatan utama adalah Jumlah nasabah sangat besar di BSI Region IV Jakarta dan Lokasi yang strategis di BSI Region IV Jakarta. Sementara kelemahan utamanya adalah masih minimnya transaksi secara digital/online dan rendahnya kepuasan nasabah dalam beberapa aspek layanan. Tingginya *awareness* masyarakat akan perbankan syariah merupakan peluang utama PT BSI, dan ancaman utamanya adalah keamanan *cyber* dan data nasabah.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, diperoleh alternatif strategi yang dapat diterapkan dan berdasarkan perhitungan dalam matriks QSP, diperoleh hasil strategi yang diprioritaskan untuk diimplementasikan, yaitu membangun kemitraan atau kolaborasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam menghadapi tantangan dan memenuhi harapan nasabah dengan nilai daya tarik tertinggi diantara alternatif strategi lainnya sebesar 6,54. Hal ini disebabkan fokus perusahaan dalam memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dengan tetap meningkatkan respon terhadap ancaman yang datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, P. 2020. Ada Corona, Kenaikan Biaya Operasional Bank Diprediksi Terus Berlanjut. <https://finansial.bisnis.com/read/20200616/90/1253398/adacorona-kenaikan-biaya-operasional-bank-diprediksi-terus-berlanjut>.
- David, F.R. 2017. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Ikbali, M, Chaliddin. 2022. Akad Murabahah dalam Islam. *Al-Hiwalah: (Sharia Economic Law)*, 1(2): 143-156. DOI: <https://doi.org/10.47766/alhiwalah.v1i2>. <https://journal.iainlhokseumawe.ac.id/index.php/AlHiwalah>.
- Indriarti, R. dan N.R. Chaidir. 2021. Penerapan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* Untuk Merumuskan Strategi Bisnis. *Manajerial*, 20(1): 159-170.
- Hubeis, M., M. Najib. 2014. *Manajemen Strategik*

- dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi.* Jakarta (ID): PT Gramedia.
- Kinney, T.C., J.R. Taylor. 1991. *Marketing Research, an Applied Approach. 4th Ed.* New York (US): Mc Graw Hill.
- Muhammadiyah dan Zulhamdi. 2022. Implementasi Murabahah Pada Perbankan Syariah, Al-Hiwalah: Journal Syariah Economic Law, 1(1): 53-74.
- Parangi, A., A. Setiyowati. 2023. Analisis Strategi Pemasaran Produk Pembiayaan Mitraguna Dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Rungkut 1 Surabaya). MUSYARAKAH: Journal of Sharia Economics (MJSE), 3(2): 123-132.
- Reuer, J.J., & R. Ragozzino. 2022. Strategic alliances and governance: The role of organizational form in alliance performance. *Strategic Management Journal*.
<https://doi.org/10.1002/smj.3250>
- Subagyo, A. 2015. *Keuangan Mikro Syariah Suatu Pengantar.* Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Sekaran, U. dan R. Bougie. 2016. *Research methods for business: a skill-building approach.* Seventh edition. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Veithzal, R. dan A. Arifin. 2010. *Islamic Banking.* PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Zulhamdi. 2018. Kedudukan Fiqh Di Indonesia Pasca Kemerdekaan. *At-Tafkir*, 11(1): 1-30; <https://doi.org/10.32505/at.v11i1.526>.