

**Analisis Dana Pilihan Strategi :
(Strategi Perbankan Syari'ah dalam Memenangkan Persaingan)**

Layaman

Penulis adalah dosen tetap pada Prodi Perbankan Syariah
Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Syekh Nurjati Cirebon
e-mail : *layaman72@gmail.com*

Abstrak

Perkembangan perbankan syari'ah dan perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat membuat perbankan berada dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Artikel ini membahas pilihan dan pengembangan strategi perbankan syari'ah dalam memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Untuk menganalisis dan mengembangkan strategi perusahaan, salah satunya adalah dengan model manajemen strategik yang dikemukakan oleh Fred R. David, dimana proses analisis dan pemilihan strategi dibagi menjadi tiga tahap. Tahap 1: tahap Masukan (Input Stage), meringkas informasi masukan dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi, Tahap 2: tahap Pencocokan (Matching Stage), fokus pada upaya menghasilkan strategi alternatif yang dapat dijalankan (feasible) dengan memadukan faktor-faktor eksternal dan internal dan Tahap 3: adalah tahap Keputusan (Decision Stage), menggunakan satu macam teknik yaitu Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Para ahli juga mengemukakan beberapa pilihan strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat memenangkan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Strategi pertama, mengoperasikan Unit Bank Keliling (UBK). Strategi kedua, melibatkan Perguruan Tinggi (PT) dan Lembaga Business Development Service Provider (BDSP) dalam menyalurkan perkreditan. Strategi ketiga, menggandeng Notaris/PPAT dalam proses sertifikasi agunan dan strategi keempat, memanfaatkan dana Corporate Social Responsibility (CSR, tanggung jawab sosial perusahaan).

Kata Kunci : *Strategi, Perbankan Syari'ah, Persaingan.*

Abstract

Shari'ah banking development and the business environment changes so quickly making banks are in a competitive business environment. This article discusses the selection and development of Shari'ah banking strategy to win the competition in a competitive business environment. To analyze and develop strategies of companies, one of which is the strategic management model proposed by Fred R. David, where the process of analysis and strategy selection is divided into three stages. Stage 1: stage Input (Input Stage), summarizing the input information as needed basis for formulating strategy, Phase 2: phase matching (Matching Stage), focusing on efforts to generate alternative strategies that can be executed (feasible) by integrating external factors and internal and Phase 3: is the stage of Decision (Decision Stage), using the kinds of techniques that Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The experts also suggested several options strategies that can be used by companies to be able to win in a competitive business environment. The first strategy, operate Unit Bank Roving (UBK). The second strategy, involving Higher Education (PT) and the Institute for Business Development Service Providers (BDS) in extending credit. The third strategy, holding Notary / PPAT in the certification process of collateral and the fourth strategy, utilizing funds Corporate Social Responsibility (CSR, corporate social responsibility).

Keywords: *Strategy, Shari'ah Banking, Competition.*

Pendahuluan

Dalam sepuluh tahun terakhir, industri perbankan syariah berkembang sangat cepat, tak sekadar jumlah Bank Umum Syariah (BUS) yang bertambah jumlah asetnya pun naik berlipat-lipat menembus angka ratusan triliun pada akhir Tahun 2013. Mencermati fenomena perbankan syaria'ah saat ini, setidaknya ada tiga hal yang menarik.

Pertama, persaingan pasar perbankan. Survai yang dilakukan MarkPlus Insight menarik untuk dicermati. Bahwa nilai pertumbuhan aset perbankan sebesar 15.5%, oleh karenanya sektor ini masih menjadi industri yang menarik bagi para pemain. Para pemain semakin gencar menarik dana pihak ketiga dari nasabah, terutama dalam menyalurkan kredit. Tidak hanya bank-bank umum, Bank Pembangunan Daerah dan Bank Syariah pun semakin menunjukkan eksistensinya dalam persaingan perbankan nasional. Hasil survai menunjukkan pertumbuhan aset perbankan sebagai berikut:

Tabel. 1:
Pertumbuhan Aset Perbankan

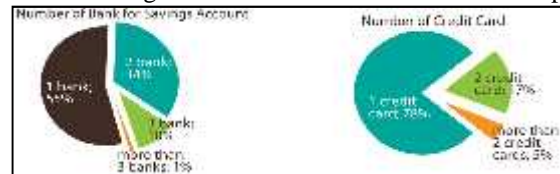
	Growth(% yoy)
Commercial Bank	15%
Regional Development Bank	22%
Sharia Bank	27%

Sumber: Survai MarkPlus Insight, Kartajaya, 2013¹.

Kedua, nasabah semakin rasional. Salah satu trend yang mulai terlihat beberapa tahun terakhir ini adalah kecenderungan nasabah untuk memiliki lebih dari satu rekening tabungan, bahkan juga lebih dari satu rekening kartu kredit, yang aktif (Lihat grafik). Fenomena ini menjadi indikasi bahwa nasabah cenderung tidak loyal dan tidak mau terikat dengan salah satu bank. Pemilihan tabungan dan kartu kredit yang digunakan didasarkan pada penawaran yang diberikan oleh bank.

Gambar 1

Grafik Savings Account dan Credit Card Ownership



Sumber: Survai MarkPlus Insight, Kartajaya, 2013².

Ketiga, kebutuhan masyarakat akan produk perbankan yang berbasis syaria'ah. Meningkatnya kebutuhan masyarakat akan produk perbankan syaria'ah tercermin dari Laporan Bank Indonesia tentang perkembangan perbankan syaria'ah yang menunjukkan bertambahnya jaringan kantor 2526 ($\pm 14,1\%$ nasional), jumlah kantor BUS-UUS (hingga Oct-13) bertambah 264 kantor. Jumlah account nasabah yang dikelola 12,3 juta (BUS-UUS), meningkat 13,9% dari tahun 2012. Peningkatan jumlah ini mencerminkan bahwa produk perbankan syaria'ah semakin diminati oleh masyarakat.

Tabel. 2:

Outreach perbankan syariah

Rekening Bank	2011	2012	2013
Kredit Usaha Syariah	11	11	11
Kredit Syariah Lainnya	94	94	94
- Jumlah Kantor	1727	2202	2526
BPJS	1124	1124	1124
Bank Syariah Lainnya	603	1078	1402
Bank Syariah Indonesia (BSI)	87	145	145
Bank Syariah Lainnya	516	933	1257

Sumber: *Outlook* Perbankan Syariah 2014 (Siregar, 2013)³.

Selain itu, bila kita menganalisa lebih dalam hasil penelitian dari MarkPlus Insight. Atribut-atribut yang membentuk loyalitas nasabah, atribut-atribut yang bersifat transaksional memiliki bobot yang cenderung tinggi. Namun, trend berbeda terlihat pada indeks loyalitas tabungan syariah (lihat grafik).

Gambar 2:

Grafik Loyalty Attribute Weighing Scheme by Product, 2013



Sumber: Survai MarkPlus Insight (Kartajaya, 2013)⁴.

¹ Banking Competition In 2013; *In The Time Of Regulatory Transition*

² ibid

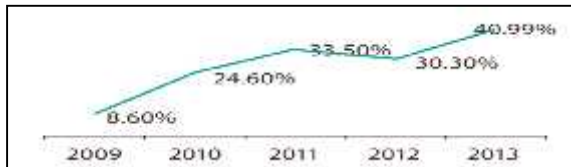
³ Outlook Perbankan Syariah 2014

⁴ ibid

Bahkan, dibandingkan dengan lima tahun lalu, pengaruh atribut transaksional semakin meningkat (lihat grafik).

Gambar 3:

Grafik Transactional Attribute Impact Loyalty Trend 2009-2013



Sumber: Survei MarkPlus Insight (Kartajaya, 2013)⁵.

Untuk produk tabungan, atribut transaksional ini berkaitan dengan kemudahan dan kenyamanan nasabah dalam melakukan penyimpanan uang maupun transaksi sehari-hari. Kepuasan terhadap fasilitas-fasilitas yang diberikan bank menjadi faktor utama. Fasilitas yang dimaksud tidak hanya berkaitan dengan kondisi dan pelayanan di kantor cabang, namun juga layanan transaksi ATM dan e-banking serta bunga dan biaya yang ditawarkan oleh bank. Hasil penelitian dari MarkPlus Insight ini mengindikasikan bahwa motif nasabah menabung di Bank Syari'ah adalah bukan atribut transaksional semata, akan tetapi nasabah juga mencari *partnership* dan *relationship* dalam bentuk penghayatan nilai-nilai syari'ah.

Fenomena-fenomena perbankan di atas menunjukkan bahwa persaingan di industri perbankan syari'ah sangat ketat. Lingkungan bisnis baik internal dan eksternal yang sangat dinamis dan kompleks, hal ini membutuhkan strategi bisnis yang tepat untuk dapat memenangkan persaingan. Strategi yang handal, tepat dan jitu merupakan salah satu syarat perusahaan dapat memenangkan persaingan. Untuk itu proses analisis dan pemilihan strategi menjadi salah satu kegiatan pokok bagi manajemen. Ada berbagai model dalam analisis dan pilihan strategi bagi perusahaan. Dalam artikel ini akan disajikan penentuan strategi berdasarkan konsep Fred R. David (2009)⁶. Termasuk berbagai strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan untuk dapat memenangkan dalam persaingan.

⁵ ibid

⁶ Manajemen Strategis

Pengertian dan Klasifikasi Strategi

Kata strategi bukan lagi sesuatu yang asing di telinga kita. Ketika mendengar tentang strategi akan tergambar dalam pikiran kita sebuah proses dengan pemikiran yang keras, cermat dan hati-hati untuk melakukan sesuatu yang tidak enteng. Banyak ahli yang telah mendefinisikan tentang strategi. Menurut Hamel dan Prahalad (1995)⁷ bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (1997)⁸ Strategi adalah 'rencana main' suatu perusahaan.

Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan di mana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa. Dalam menjalankan aktifitas operasional setiap hari di perusahaan, para pemimpin dan manajer puncak selalu merasa bingung dalam memilih dan menentukan strategi yang tepat karena keadaan yang terus menerus berubah.

Menurut asal katanya, kata strategi berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Secara umum, kita mendefinisikan strategi sebagai suatu cara mencapai tujuan. Akibatnya, para pemimpin dan manajer puncak sering melakukan kesalahan yang pastinya berdampak negatif bagi perusahaan. Strategi perusahaan merupakan suatu wilayah kajian yang selalu menarik untuk dicermati. Terdapat dua aliran besar yang dapat dijadikan landasan dalam menentukan strategi perusahaan yaitu :

- Strategi-strategi utama (*grand strategies*) merupakan seperangkat alternatif strategi

⁷ *Competing for the future*

⁸ Pearce and Robinson. 1997. *Manajemen Strategik*. Binarupa Aksara Jakarta.

perusahaan yang secara umum dijadikan patokan dalam menentukan strategi yang akan diambil oleh suatu perusahaan.

- Strategi-strategi generik (*generic strategies*) misalnya *Porter's generic strategies*.

Husein (2002)⁹, mengemukakan bahwa strategi perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan dan tingkatan tugas. Dilihat dari jenis perusahaan, ada strategi perusahaan konglomerasi yang memiliki beberapa *Strategic Business Unit* (SBU), dan strategi perusahaan kecil dan hanya memiliki satu SBU. Sedangkan dilihat dari tingkatan tugas, strategi dapat diklasifikasikan menjadi: strategi generik (*generic strategy*), strategi utama/induk (*grand strategy*), dan strategi fungsional.

Strategi generik

Menurut Porter (2001)¹⁰ strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, untuk implementasinya akan ditindaklanjuti dengan langkah penemuan strategi yang lebih operasional. Kemudian Wheelen dan Hunger (2002:33)¹¹ membagi strategi generik ini menjadi 3 macam yaitu :

- Strategi stabilitas (*stability*). Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (*mature*).

- Strategi Ekspansi (*Expansion*). Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada penambahan atau perluasan produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaannya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi, selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung resiko, kegagalan yang tidak kecil.
- Strategi Penciutan (*Retrenchment*). Pada prinsipnya, strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang *cashflow negative*. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*).

Strategi Utama

Strategi utama merupakan strategi yang lebih operasional dan merupakan tindak lanjut dari strategi generik.

Strategi Fungsional

Strategi fungsional merupakan turunan strategi utama dan lebih bersifat spesifik serta terperinci tentang pengelolaan bidang-bidang fungsional tertentu, seperti bidang pemasaran, bidang keuangan, bidang SDM, bidang pelayanan, dan lain sebagainya.

Proses Menciptakan dan Memilih Strategi

Analisis dan pilihan strategi bertujuan untuk menentukan arah tindakan alternatif terbaik bagi perusahaan dalam rangka mencapai misi dan tujuannya. Strategi, tujuan dan misi perusahaan saat ini, ditambah dengan informasi hasil audit eksternal dan internal merupakan landasan untuk memunculkan dan mengevaluasi berbagai strategi alternatif yang dapat dilakukan (*feasible*).

Menurut David (2009)¹² para penyusun strategi tidak pernah dapat mempertimbangkan seluruh alternatif yang

⁹ *Strategic Management in Action*

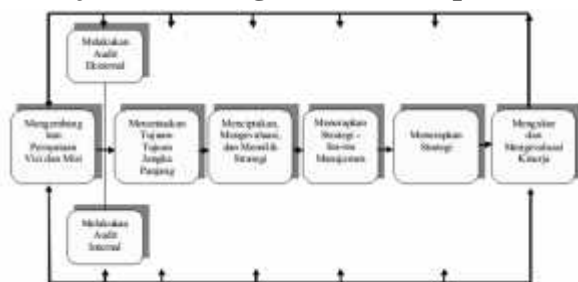
¹⁰ Michael, E. Porter, 2001, *Strategi Bersaing*, cetakan kedua belas, Penerbit: Erlangga, Jakarta

¹¹ Wheelen, T.L. and J. David Hunger, 2002. *Strategic Management and Business Policy*. Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.

¹² *ibid*

dapat menguntungkan perusahaan karena akan sangat banyak tindakan yang mungkin dan tak terbatas cara untuk menerapkan tindakan-tindakan tersebut. Untuk itu serangkaian strategi alternatif paling menarik yang bisa dikelola harus dikembangkan. Keuntungan, kerugian, trade off, biaya, dan manfaat strategi-strategi ini harus ditentukan. Proses menciptakan dan memilih strategi dalam kerangka manajemen strategik yang komprehensif dapat dilihat pada Gambar sebagai berikut:

Gambar 4:
Manajemen Strategi Secara Komprehensif



Mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi alternatif hendaknya melibatkan semua orang dalam organisasi yang sebelumnya merumuskan pernyataan visi dan misi organisasi, melakukan audit eksternal dan internal. Perwakilan karyawan dari setiap departemen dan divisi dalam organisasi harus diikutsertakan dalam proses ini, sebagaimana juga terjadi dalam aktivitas perumusan strategi yang dibahas sebelumnya.

Seluruh partisipan dalam analisis dan pemilihan strategi harus memiliki informasi dari hasil evaluasi faktor eksternal dan internal organisasi. Informasi ini, ditambah dengan pernyataan misi organisasi, akan membantu para partisipan mengkrystalisasi dalam benak mereka sendiri berbagai strategi yang mereka yakini paling bermanfaat bagi organisasi. Dalam proses ini, kreatifitas semua karyawan harus didorong.

Strategi-strategi alternatif yang diajukan oleh para partisipan harus dipertimbangkan dan didiskusikan dalam suatu rangkaian kegiatan rapat. Berbagai strategi yang diusulkan oleh partisipan dapat disusun dalam bentuk tertulis. Kemudian semua strategi yang masuk akal akan diidentifikasi oleh partisipan dan

disampaikan dalam rapat untuk dapat dimengerti oleh semua pihak. Strategi-strategi tersebut hendaknya diperingkat berdasarkan daya tarik masing-masing menurut partisipan, bisadengan menggunakan skor atau dengan angka 1: jangan diterapkan, angka 2: mungkin diterapkan, angka 3: sebaiknya diterapkan dan angka 4: harus diterapkan. Proses ini akan menghasilkan sebuah daftar prioritas terbaik yang mencerminkan pemikiran seluruh anggota kelompok.

Fred. R. David (2009)¹³ merumuskan sebuah Kerangka Perumusan Strategi yang Komprehensif dalam tiga tahap seperti ditunjukkan dalam gambar di bawah ini. Tahap 1: tahap Masukan (*Input Stage*), meringkas informasi masukan dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi, Tahap 2: tahap Pencocokan (*Matching Stage*), fokus pada upaya menghasilkan strategi alternatif yang dapat dijalankan (*feasible*) dengan memadukan faktor-faktor eksternal dan internal dan Tahap 3: adalah tahap Keputusan (*Decision Stage*), menggunakan satu macam teknik yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Tiga tahap kerangka pengambilan keputusan tersebut ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 5:
Tahapan Pengambilan Keputusan



Dari gambar 5 terlihat bahwa ada sembilan teknik dalam kerangka perumusan strategi yang memerlukan perpaduan antara intuisi dan analisis. Analisis divisi merupakan landasan untuk mengidentifikasi,

¹³ ibid

mengevaluasi, dan memilih strategi alternatif pada tingkat korporasi. Berikut ini adalah dijelaskan masing-masing tahap di atas secara sistematis:

Tahap Input

Tahap ini merupakan tahap pengumpulan Informasi yang diperoleh dari analisis kondisi internal, eksternal dan profil kompetitif menjadi informasi dasar untuk tahap pencocokan dan tahap keputusan. Alat-alat input mendorong para penyusun strategi untuk mengukur subjektifitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Perangkat masukan ini membantu perencana strategi menuliskan berbagai penilaian atau asumsi secara kuantitatif pada tahap awal proses perumusan strategi. Membuat keputusan-keputusan kecil dalam matriks masukan mengenai pentingnya faktor-faktor eksternal dan internal membantu perencana strategi membuat dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif secara lebih efektif. Penilaian intuitif yang baik selalu diperlukan dalam menentukan pembobotan dan pemeringkatan yang tepat. Tahap ini disajikan dalam bentuk matriks EFE dan EFI. Contoh matriks tersebut sebagai berikut:

Gambar 6:
Matriks EFE dan EFI

Faktor-Faktor Strategis	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Keterangan
1. Peluang				
2. Ancaman				
	1.00	1-4	1-4	

Faktor-Faktor Strategis	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Keterangan
1. Kekuatan				
2. Kelemahan				
	1.00	1-4	1-4	

Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan dari kerangka perumusan strategi terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan dengan urutan manapun: Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE dan Matriks Strategi Besar. Alat-alat ini bergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap input untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan

internal. Mencocokkan (matching) faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk menciptakan strategi alternatif yang masuk akal.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perumusan strategi: (1) Serangan yang baik tanpa pertahanan yang baik, atau sebaliknya, biasanya menyebabkan kekalahan, (2) Pengembangan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang disebut *ofensif* atau serangan, (3) Strategi yang didesain untuk memperbaiki kelemahan sambil menghindari ancaman dapat disebut *defensif* atau bertahan, dan (4) Setiap organisasi mempunyai peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat dibandingkan untuk merumuskan strategi alternatif.

Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang Ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi. Strategi SO (kekuatan-peluang) memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang. Strategi WO (kelemahan-peluang) bertujuan untuk memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan. Strategi ST (kekuatan-ancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT (kelemahan-ancaman) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Gambar di bawah ini merupakan contoh bentuk dari matriks SWOT.

Gambar 7
Matriks SWOT

	Faktor Internal	Kekuatan [S]	Kelemahan [W]
Faktor Eksternal		Strategi SO Gunakan "S" untuk memanfaatkan "O"	Strategi WO Menghilangkan "W" dan memanfaatkan "O"
Peluang [O]		Perluasan	
Ancaman [T]		Konsolidasi Strategi ST Gunakan "S" untuk Menghindarkan "T"	Strategi WT Minimalkan "W" untuk Menghindarkan "T"

Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (Strategic Position and Action Evaluation - SPACE) merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif yang paling cocok untuk organisasi tertentu. Sumbu-sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal (kekuatan finansial/*financial strength* – FS) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage* – CA) dan dua dimensi eksternal yaitu stabilitas lingkungan (*environment stability* - ES) dan kekuatan industri (*industry strength* - IS). Keempat faktor ini kiranya merupakan penentu terpenting dari strategi keseluruhan suatu organisasi. Adapun faktor-faktor yang menyusun sumbu matriks SPACE sebagai berikut:

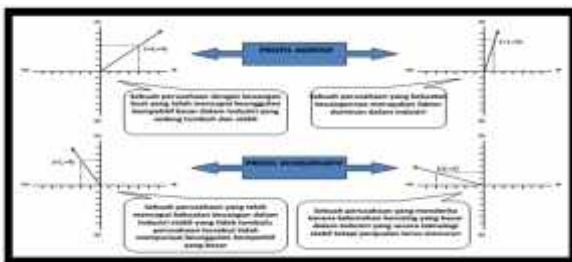
Gambar 8:

Faktor-faktordalam Matriks SPACE

FAKTOR STRATEGIS INTERNAL	POSISI STRATEGIS EKSTERNAL
Kelebihan Keuangan (FS)	Stabilitas Lingkungan (ES)
Return on Investment (ROI) Leverage (pengaruh) Likuiditas Modal Kerja Arus kas	Perubahan teknologi Tingkat inflasi Variabilitas permintaan Pengaruh harga dari produk yang bersaing Hambatan untuk masuk dalam pasar Tekanan persaingan Elastisitas harga permintaan Kemudahan keluar dari pasar Kecepatan tertular dalam inovasi
Keunggulan Kompetitif (CA)	Kekuatan Industri (IS)
Pangsa pasar Mutu produk Daur hidup produk Loyalitas pelanggan Pemanfaatan kapasitas berlebih Teknologi yang dikuasai Kontrol atas pemasok dan distributor	Potensi pertumbuhan Potensi laba Stabilitas keuangan Teknologi yang dikuasai Pemanfaatan sumber daya Kemudahan masuk ke dalam pasar Produktivitas, pemanfaatan kapasitas

Gambar di bawah ini merupakan beberapa contoh dari matriks SPACE perusahaan.

Gambar 9:
Matriks SPACE



Matriks BCG secara grafis menggambarkan perbedaan antara divisi dalam hal posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks BCG memungkinkan sebuah organisasi multidivisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan

industri tiap divisi relatif terhadap semua divisi lain dalam organisasi.

Divisi yang berada di Kuadran I memiliki posisi pangsa pasar yang relatif rendah, namun mereka bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi. Pada umumnya, kebutuhan kas perusahaan ini tinggi sementara pendapatan kas mereka rendah. Bisnis ini dinamakan Tanda Tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat bisnis dengan strategi yang intensif atau menjualnya. Pada kuadran II dinamakan dengan Bintang, yang menggambarkan peluang pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang terbaik organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relatif tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi harus memperoleh investasi yang substansial untuk mempertahankan atau memperkuat posisi mereka. Integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar serta pengembangan produk merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan oleh berbagai divisi.

Kuadran III disebut Sapi Perah Kas karena memiliki posisi pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan yang rendah. Dinamakan Sapi Perah Kas karena divisi ini menghasilkan kas melebihi kebutuhannya dan sering "diperah". Pengembangan produk atau diversifikasi bisa menjadi strategi yang menarik bagi Sapi Perah Kas. Sementara divisi-divisi pada kuadran IV dinamakan Anjing karena memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang tumbuh lambat atau sama sekali tidak tumbuh. Oleh karena posisi internal dan eksternal mereka yang lemah, bisnis ini seringkali di likuidasi, divestasi, atau dipangkas melalui penciutan. Gambar berikut merupakan contoh dari bentuk matriks BCG.

Gambar 10:
Matriks BCG

		Posisi Pangsa Pasar Relatif	
Angka Pertumbuhan Penjualan Internal	Tinggi	Bintang II (Divisi dengan pangsa pasar relatif tinggi dan tingkat pertumbuhan industri tinggi harus menerima investasi cukup besar untuk mempertahankan atau memperkuat posisi dominannya)	Tanda Tanya I (Posisi pangsa pasar relatif rendah tetapi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi)
	Rendah	Sapi Perah III (Pangsa pasar relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan lambat)	Anjing IV (Posisi pangsa pasar relatif rendah dan bersaing dalam industri dengan pertumbuhan rendah atau tanpa pertumbuhan)

Matriks Internal-Ekternal (IE Matrix) memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE serupa dengan matriks BCG dalam pengertian bahwa kedua alat tersebut menempatkan divisi-divisi organisasi dalam sebuah diagram sistematis. Akan tetapi terdapat perbedaan penting antara matriks BCG dan Matriks IE. Pertama, sumbernya tidak sama. Juga, matriks IE membutuhkan lebih banyak informasi dari pada matriks BCG. Selain itu, implikasi strategis dari setiap matriks berbeda. Oleh karena alasan ini, para penyusun strategi di berbagai perusahaan multidivisional seringkali mengembangkan baik Matriks BCG maupun Matriks IE dalam merumuskan strategi alternatif. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0–1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,0–2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0–1,99 dipandang rendah, skor 2,0–2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0–4,0 adalah tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategis yang berbedabeda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan

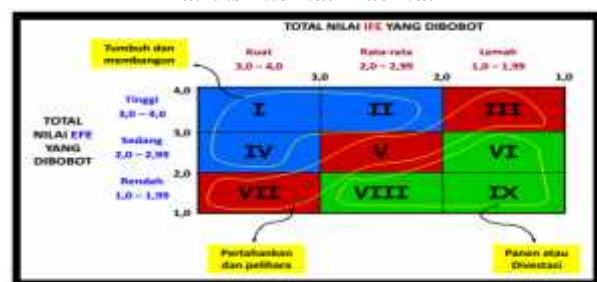
pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) bisa menjadi pilihan yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang berhasil, mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks

IE. Hal ini dapat terlihat pada Gambar 3.

Contoh Matriks IE yang lengkap ditampilkan pada Gambar berikut ini, di mana organisasi terdiri atas empat divisi. Sebagaimana diindikasikan oleh posisi lingkarannya, strategi tumbuh dan membangun sesuai untuk Divisi 1, 2, dan 3. Divisi 4 adalah kandidat untuk strategi panen atau divestasi. Divisi 2 menghasilkan persentase terbesar dari penjualan perusahaan maka ditunjukkan dengan lingkaran terbesar. Divisi 1 menghasilkan proporsi terbesar dalam total laba, sehingga memperoleh potongan kue terbesar.

Gambar 11:

Matriks Internal-Ekternal



Matriks Strategi Besar (Grand Strategy Matrix) menjadi alat untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategis. Untuk divisi-divisi suatu perusahaan dapat dilakukan yang serupa. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif; posisi persaingan dan pertumbuhan pasar. Setiap industri yang pertumbuhan penjualannya melebihi

5% dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan organisasi ditampilkan dalam urutan daya tarik di setiap kuadran matrik tersebut.

Matriks Strategi Besar memiliki 4 kuadran diantaranya :

- Kuadran I : Perusahaan dalam posisi strategis yang baik sekali. Untuk perusahaan-perusahaan tersebut, konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai.
- Kuadran II : Perusahaan perlu menilai pendekatan pasar yang digunakan saat ini dengan serius. Walaupun industry mereka tengah tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif, dan mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif serta bagaimana perusahaan memperbaiki daya saingnya. Untuk ini dapat digunakan strategi intensif (sebagai kebalikan strategi integratif atau diversifikasi) sebagai pilihan utama untuk dipertimbangkan. Namun jika perusahaan kurang memiliki keunggulan kompetitif, integrasi horizontal menjadi alternatif lain yang bagus. Sebagai pilihan terakhir, divestasi atau likuidasi dapat dipertimbangkan.
- Kuadran III : Perusahaan bersaing dalam industri yang tumbuh lambat dan mempunyai posisi bersaing yang lemah. Perusahaan yang berada pada kuadran ini harus segera membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan yang lebih jauh atau kemungkinan likuidasi. Pengurangan biaya dan aset yang ekstensif harus dilakukan pertama kali. Strategi alternatif lainnya adalah dengan mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke bidang lain (diversifikasi).
- Kuadran IV : Perusahaan mempunyai posisi bersaing yang kuat namun berada

dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan pada kuadran ini mempunyai kekuatan untuk mengadakan program diversifikasi ke bidang-bidang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan: karakteristik perusahaan-perusahaan kuadran IV adalah memiliki tingkat arus kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan seringkali dapat menjalankan strategi diversifikasi terkait atau tak terkait dengan berhasil.

Gambar 12:

Matriks Strategi Besar



Tahap Keputusan

Pada tahap ini, analisis dan intuisi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan perumusan strategi. Teknik-teknik pencocokan yang baru saja dibahas memaparkan berbagai alternatif strategi yang bisa ditempuh. Banyak dari strategi ini kemungkinan akan diusulkan oleh para manajer dan karyawan yang berpartisipasi dalam analisis dan aktivitas pemilihan strategi.

Tahap keputusan menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM adalah suatu alat yang membuat perencanaan strategi dapat menilai secara objektif strategi alternatif yang dapat dijalankan, didasarkan atas faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal yang telah dikenali terlebih dahulu. QSPM menggunakan analisis dari input di Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif.

Adapun langkah-langkah mengembangkan QSPM: (1) Buatlah daftar peluang/ancaman eksternal kunci dan kekuatan/kelemahan internal kunci dari perusahaan di kolom kiri QSPM, (2) Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal, (3) Periksa matriks-matriks pencocokan di Tahap 2, dan kenalilah strategi-strategi alternatif yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diterapkan, (4) Tentukan Nilai Daya Tarik (AS), (5) Hitunglah TAS = Total Nilai Tarik, dan (6) Hitunglah Jumlah Total Nilai Daya Tarik.

Salah satu keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Keistimewaan lain dari QSPM adalah mengharuskan perencana strategi untuk memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait ke dalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan. QSPM dapat digunakan oleh organisasi kecil dan besar, yang mencari laba dan nirlaba, serta praktis dapat diterapkan pada tipe organisasi apapun.

QSPM bukannya tanpa keterbatasan. (1) proses selalu memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang diperhitungkan, (2) memberi peringkat dan nilai daya tarik mengharuskan keputusan subjektif, namun prosesnya harus menggunakan informasi objektif, (3) bersifat konstruktif dan memperbaiki keputusan strategis yang lalu, sehingga memiliki perbedaan interpretasi informasi dan opini yang berbeda, dan (4) hanya dapat sebaik pra-syarat informasi dan analisis pencocokan yang menjadi landasannya.

Strategi Memenangkan Persaingan

Dengan memperhatikan permasalahan yang ada pada latar belakang yang dikemukakan di awal, maka diperlukan strategi-strategi tertentu untuk memenangkan persaingan untuk meningkatkan minat masyarakat pada perbankan syariah, baik dalam bentuk penyimpanan maupun dalam peminjaman dana. Strategi adalah cara taktis

dan sistematis mencapai tujuan-tujuan dalam sebuah usaha. Sutawi (2009) menyatakan ada empat strategi yang dapat dilaksanakan oleh perbankan untuk meningkatkan minat masyarakat pada perbankan sekaligus memenangkan persaingan perbankan syariah yang semakin ketat.

Strategi pertama, mengoperasikan Unit Bank Keliling (UBK). UBK merupakan unit pelayanan perbankan kepada konsumen dengan mengoperasikan sebuah mobil yang dilengkapi dengan berbagai fasilitas yang memungkinkan konsumen melakukan berbagai transaksi perbankan. UBK merupakan fasilitas perbankan yang dapat menjangkau nasabah yang berlokasi jauh dari kantor bank, utamanya yang bertempat tinggal di pedesaan. UBK dioperasikan secara berkeliling dengan jadwal waktu tertentu dan dipusatkan pada pusat-pusat perekonomian, seperti pasar, sekolah, kampus, sentra industri dan sebagainya. Jenis pelayanan “jemput bola” semacam ini telah banyak dilakukan pada berbagai sektor pelayanan publik, seperti kantor pos keliling, puskesmas keliling, SIM keliling, samsat keliling, dan sebagainya.

Strategi kedua, melibatkan Perguruan Tinggi (PT) dan Lembaga *Business Development Service Provider* (BDSP) dalam menyalurkan perkreditan. Keterlibatan PT dan BDSP dalam penyaluran kredit perbankan mencakup berbagai kegiatan mulai pendataan UKM, proses pengajuan kredit, pembinaan UKM, sampai monitoring angsuran pinjaman.

Strategi ketiga, menggandeng Notaris/PPAT dalam proses sertifikasi agunan. Berdasarkan hasil survai diketahui bahwa salah satu kendala utama UKM dalam memenuhi persyaratan perkreditan adalah ketidakmilikan agunan yang dapat diterima oleh bank, utamanya adalah berupa sertifikat hak milik (SHM) atas tanah dan bangunan. Kendala ini dapat diatasi dengan melibatkan Notaris/PPAT dalam proses sertifikasi agunan. Bagi UKM yang dinilai memiliki usaha yang layak dibiayai kredit tetapi tidak memiliki agunan SHM, maka bersamaan dengan proses realisasi kredit, surat tanah

diproses sertifikasinya oleh Notaris/PPAT dengan biaya yang diambilkan dari sebagian kredit yang diterima oleh UKM. Dengan cara demikian, pada pengajuan kredit berikutnya, UKM sudah memiliki jaminan yang diterima oleh bank.

Strategi keempat, memanfaatkan dana Corporate Social Responsibility (CSR, tanggung jawab sosial perusahaan). Kerjasama pemanfaatan dana CSR dapat optimal dikarenakan CSR tidak mengharapkan keuntungan dari pihak bank. Melalui kerjasama dengan perusahaan, dana CSR dari perseroan dapat ditampung oleh perbankan dan disalurkan kepada UKM dengan prosedur sesuai dengan standar penyaluran kredit, tetapi dengan margin saling menguntungkan yang disepakati oleh kedua belah pihak.

Kesimpulan

Perkembangan perbankan syari'ah dan perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat membuat perbankan berada dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Merupakan suatu keharusan bagi manajemen perusahaan untuk memilih dan mengembangkan strategi perbankan syari'ah dalam memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Untuk menganalisis dan mengembangkan strategi perusahaan, salah satunya adalah dengan model manajemen strategik yang dikemukakan oleh Fred R. David, dimana proses analisis dan pemilihan strategi dibagi menjadi tiga tahap. Tahap 1: tahap Masukan (*Input Stage*), meringkas informasi masukan dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi, Tahap 2: tahap Pencocokan (*Matching Stage*), fokus pada upaya menghasilkan strategi alternatif yang dapat dijalankan (*feasible*) dengan

memadukan faktor-faktor eksternal dan internal dan Tahap 3: adalah tahap Keputusan (*Decision Stage*), menggunakan satu macam teknik yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Para ahli juga mengemukakan beberapa pilihan strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat memenangkan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Strategi pertama, mengoperasikan Unit Bank Keliling (UBK). Strategi kedua, melibatkan Perguruan Tinggi (PT) dan Lembaga *Business Development Service Provider* (BDSP) dalam menyalurkan perkreditan. Strategi ketiga, menggandeng Notaris/PPAT dalam proses sertifikasi agunan dan strategi keempat, memanfaatkan dana *Corporate Social Responsibility* (CSR, tanggung jawab sosial perusahaan).

Daftar Pustaka

- Kartajaya, 2013, *Banking Competition In 2013; In The Time Of Regulatory Transition*, Survei MarkPlus Insight.
- Michael, E. Porter, 2001, *Strategi Bersaing*, cetakan kedua belas, Penerbit: Erlangga, Jakarta
- Pearce and Robinson. 1997, *Manajemen Strategik*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Siregar, 2013, *Outlook Perbankan Syari'ah 2014*, Bank Indonesia
- Sutawi, 2009, *Bank dan Manajemen*
- Umar, H, 2008, *Strategic Management in Action*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wheelen, T.L. and J. David Hunger, 2002, *Strategic Management and Business Policy*, Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.