

STRATEGI PENINGKATAN ASET PT BPR SYARIAH HARTA INSAN KARIMAH (HIK) CILEDUG

Fajri Ryan Isnandar ^{*)1}, Muhammad Firdaus ^{)}, dan Agus Maulana ^{***)}**

^{*)} PT Bank Syariah X KCP Bogor Sentul

Jl. M.H. Thamrin No. 8 Sentul City, Bogor 16810

^{**)} Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Jl. Kamper, Wing 4 Level 5 Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

^{***)} Universitas Dr. Soetomo, Surabaya

Jl. Semolowaru 84, Surabaya 60118

ABSTRACT

The objectives of this study were 1) to analyze the conditions of the performance competition on the financial aspect of BPRS HIK Ciledug and the market leader in BPRS industry; 2) to identify the internal and external factors affecting the corporate development and strategic position of BPRS HIK Ciledug based on these factors; and 3) to formulate an accurate alternative strategy and a priority that can be recommended to the company in achieving its goals. Analysis of the evaluation of internal and external factors based on the components contained in the Shari'ah Maqashid and based on the components on The Porter's Five Forces. The analysis of the company's strategic position based on the market growth rate and relative market share on the internal strength was conducted by using BCG matrix (Boston Consulting Group), and the analysis on the alternative strategy formulation was conducted by using IE matrix (Internal-External Matrix), and the QSPM analysis served to determine the priority strategies to increase the assets of BPRS HIK Ciledug. The main weaknesses that should be handled is the lack of scoring systems of financing and the main opportunity is the great number of written requirements for obtaining the financing provided by its competitors. The prioritized strategies of SRB HIK Ciledug include: 1) product development strategy to create innovative products, 2) Market penetration strategy by changing the amount of share returns, 3) Market development strategy by opening new branches, and 4) Backward, forward and horizontal integration strategies by introducing products to various industries.

Keywords: strategies in increasing assets, sharia community financing bank, BPRS Harta Insan Karimah, QSPM

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) menganalisis kondisi persaingan kinerja pada aspek finansial BPRS HIK Ciledug dengan market leader di industri BPRS. 2) Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perkembangan perusahaan serta posisi strategis BPRS HIK Ciledug berdasarkan faktor-faktor tersebut. 3) Merumuskan alternatif strategi yang tepat dan menjadi prioritas yang dapat direkomendasikan kepada perusahaan dalam mencapai tujuannya. Analisis evaluasi faktor internal berdasarkan komponen yang terdapat pada Maqashid Syari'ah dan eksternal berdasarkan komponen pada The Porter's Five Forces. Analisis posisi strategis perusahaan berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif pada kekuatan internal menggunakan matriks BCG (Boston Consulting Group). Analisis perumusan strategi alternatif menggunakan matriks IE (Internal-Eksternal). Analisis QSPM berfungsi menentukan strategi prioritas dalam meningkatkan aset BPRS HIK Ciledug. Kelemahan utama yang harus diperbaiki adalah belum adanya sistem scoring pembiayaan. Peluang utama yang dimiliki banyaknya persyaratan pengajuan pembiayaan yang diberikan oleh pesaing. Strategi yang menjadi prioritas BPRS HIK Ciledug antara lain: 1) strategi pengembangan produk dengan menciptakan inovasi produk, 2) Strategi penetrasi pasar dengan mengubah imbal bagi hasil, 3) Strategi pengembangan pasar dengan membuka kantor cabang baru, dan 4) Strategi integrasi mundur, maju dan horizontal dengan memperkenalkan produk ke berbagai industri.

Kata kunci: strategi peningkatan aset, bank pembiayaan rakyat syariah, BPRS Harta Insan Karimah, QSPM

¹ Alamat Korespondensi:

Email: fajriryant2012@gmail.com

PENDAHULUAN

Melambatnya laju pertumbuhan ekonomi Indonesia hingga pertengahan tahun 2015 dengan persentase yang dicatat oleh Bank Indonesia adalah sebesar 4,73% dan terjadi penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu sebesar 5,02% (2014) sehingga berdampak negatif bagi seluruh industri di Indonesia. Selain itu, lemahnya perekonomian juga menyebabkan melemahnya permintaan secara global, penurunan harga komoditas, melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika, semakin bertambahnya tingkat pengangguran dan kemiskinan dan lain sebagainya. Hal ini sejalan pula dengan yang disampaikan Pristiyanto, Bintoro dan Soekarto (2013) bahwa lembaga keuangan konvensional yang menganut sistem ekonomi kapitalis dirasakan tidak dapat menjawab permasalahan yang dihadapi bangsa Indonesia, ketika krisis karena lebih mementingkan keuntungan semata (matrealistik). Oleh sebab itu, perbankan syariah dituntut untuk dapat mengembangkan berbagai strategi yang lebih komprehensif dalam mengantisipasi berbagai tantangan dan rintangan yang semakin berkembang di masa yang akan datang.

Undang undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang perbankan syariah menyebutkan bahwa pada dasarnya tujuan dari diberdirikannya perbankan syariah adalah untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional di Indonesia. Oleh karena itu, perkembangan lembaga keuangan syariah sangat dibutuhkan agar menunjang UU tersebut. Sejalan dengan tuntutan dikembangkannya perbankan syariah, dewasa ini telah banyak lembaga keuangan syariah (LKS) yang lahir dan terus dikembangkan oleh pemerintah yang terdiri dari Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS), Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) dan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Maal wat Tamwil (BMT).

Pasar utama yang menjadi target LKS dalam memasarkan produk dan jasanya untuk menyalurkan pembiayaan yang sehat serta adil yang berbasis syariah adalah pasar dengan jenis usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Alasan menjadikan UMKM sebagai pasar target utama bagi LKS dikarenakan UMKM merupakan roda penggerak sistem perekonomian terbesar dibandingkan dengan jenis industri lainnya di Indonesia. Sebagaimana data Kementrian Koperasi dan UKM (KKUKM) pada tahun 2013 yang mencatat jumlah unit usaha UMKM adalah

sejumlah 57,8 juta unit yang sebelumnya sejumlah 56,5 juta unit dengan market share sebesar 99% dari total unit usaha di Indonesia. PDB dari UMKM pada tahun 2013 juga menunjukkan peningkatan, yaitu pada tahun 2013 sejumlah Rp5,4 triliun dan sebelumnya di (2012) adalah sejumlah Rp4,8 triliun. Tidak hanya pada jumlah unit usaha dan PDB saja, kontribusi UMKM dalam mengurangi tingkat pengangguran termasuk sangat besar sebagaimana total tenaga kerja pada tahun 2013 yang berjumlah 114 juta pekerja, yang sebelumnya ditahun 2012 hanya berjumlah 107 juta pekerja. Hal ini menunjukkan bahwa pasar UMKM merupakan pasar yang strategis bagi industri perbankan syariah dalam meningkatkan aset perusahaan melalui penyaluran pembiayaan yang sehat dan berkelanjutan (*sustainable*).

Salah satu LKS yang memberikan kontribusinya dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui penyaluran pembiayaan yang adil dan sesuai syariat Islam adalah Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Peraturan BI Nomor 11/23/PBI/2009 menyebutkan bahwa keberadaan BPRS dimaksudkan untuk dapat memberikan pelayanan perbankan yang cepat, mudah dan sederhana kepada masyarakat khususnya pengusaha menengah, kecil dan mikro baik di pedesaan maupun perkotaan yang belum terjangkau oleh Bank Umum. Akan tetapi persaingan yang ketat di industri perbankan syariah, membuat BPRS secara nasional kurang dapat berkembang sebagaimana data OJK pada tahun 2015 mencatat penurunan rasio CAR sebesar 22,53% yang sebelumnya 22,77% (2014), ROA sebesar 2,19% (2015) yang sebelumnya sebesar 2,26% (2014), ROE sebesar 15,27% (2015) tahun sebelumnya sebesar 16,13% (2014). Selain itu, ketidakstabilan perekonomian di Indonesia juga menjadikan bertambahnya pembiayaan macet (bermasalah) pada BRPS secara nasional, berdasarkan rasio NPF nasional pada sebesar 9,33% (2015) yang sebelumnya sebesar 7,89% (2014) dan sebesar 6,50% (2013). Persaingan yang semakin ketat tersebut disebabkan semakin banyaknya LKS yang tersebar di Indonesia, sebagaimana statistik perbankan syariah BI mencatat bahwa saat ini (2015) terdapat 12 BUS, 22 UUS dan 162 BPRS yang tersebar di seluruh Indonesia.

Sebagai salah satu BRPS pertama di Indonesia, BPRS Harta Insan Karimah (HIK) Ciledug yang berlokasi di daerah Ciledug, Tangerang Banten tetap berusaha memberikan layanan yang terbaik kepada masyarakat dan menunjukkan kekuatannya dalam bertahan

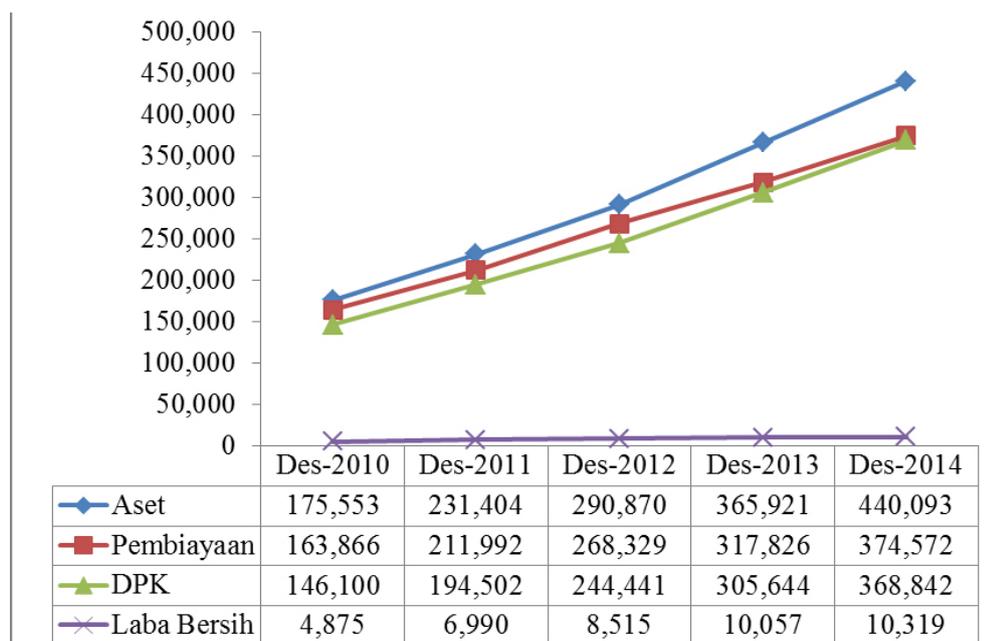
menghadapi persaingan yang terjadi di lembaga keuangan perbankan syariah. Hal ini sebagaimana ditunjukkan pada laporan publikasi OJK tahun 2015 bahwa total aset BPRS HIK Ciledug pada adalah berjumlah Rp440 miliar (2014) yang sebelumnya berjumlah Rp365 miliar (2013), dengan laba bersih adalah Rp10,3 miliar (2014) yang sebelumnya berjumlah Rp10 miliar (2013), seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.

Peningkatan dari sisi keuangan yang telah dicapai pada tahun 2014, menuntut BPRS HIK Ciledug untuk semakin mengembangkan strategi yang tepat dalam meningkatkan asetnya melalui pengelolaan keuangan yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Magrianti (2011) menyebutkan bahwa perbaikan pada sisi keuangan dapat dilakukan dengan melakukan penguatan dari segi permodalan dan penghimpunan DPK yang dilakukan melalui inovasi produk dan perbaikan pelayanan.

Untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi membutuhkan strategi yang tepat dalam hal mengembangkan pemikiran, usaha, wawasan dan sudut pandang yang dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan. Suryadi (2007) menyebutkan bahwa wawasan industri bank syariah di masa depan adalah dengan meningkatkan pemahaman nasabah terhadap produk dan jasa bank syariah sehingga nasabah

semakin kritis, terintegrasinya kinerja finansial dengan kepatuhan kepada prinsip syariah, meningkatkan pembiayaan berbasis bagi hasil dan pendanaan yang berfokus pada tabungan dan giro, meningkatnya pendapat jasa (*fee based income*) serta pelaksanaan prinsip kehati-hatian yang bersifat *self regulatory system*. Sebagai perusahaan yang memiliki reputasi yang baik, BPRS HIK Ciledug harus mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja jangka panjangnya. Hal ini sejalan dengan target jangka panjang berupa pencapaian total aset diatas Rp1 Triliun pada tahun 2020 dan harapan berupa keinginan perusahaan sebagai “*the best nationwide syariah microfinance*” di Indonesia. Berdasarkan target total aset BPRS HIK Ciledug yang ingin dicapai tentu menuntut perusahaan agar dapat meningkatkan pencapaian asetnya hingga Rp600–700 miliar atau meningkat sebesar 127% dari total aset yang dimiliki saat ini.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan 1) menganalisis kondisi persaingan kinerja pada aspek finansial BPRS HIK Ciledug dengan *market leader* di industri BPRS. 2) Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perkembangan perusahaan serta posisi strategis BPRS HIK Ciledug berdasarkan faktor-faktor tersebut. 3) Merumuskan alternatif strategi yang tepat dan menjadi prioritas yang dapat direkomendasikan kepada perusahaan dalam mencapai tujuannya.



Gambar 1. Perkembangan usaha BPRS HIK Ciledug (jutaan rupiah)

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di BPRS HIK Ciledug, yang berlokasi di Jalan Ciledug Raya No. 88D Kelurahan Cipadu, Kecamatan Larangan Kota Tangerang Provinsi Banten. Jenis data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yang didasarkan atas pertimbangan keahlian serta pemahaman responden terhadap topik penelitian. Data primer diperoleh dari hasil wawancara para ahli yang terdiri dari pihak internal dan pihak eksternal. Pihak internal terdiri atas 1 orang komisaris, 3 orang direksi, 3 orang kepala bagian (Bisnis Remedial, SDI, Audit Internal) dari BPRS HIK Ciledug. Pihak eksternal adalah 1 orang ahli ekonomi syariah dari IAEI (Ikatan Ahli Ekonomi Islam). Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan publikasi OJK dan BI, data Kementrian Koperasi dan UKM (KKUKM), data statistik perbankan syariah BI, buku literatur dan data pendukung lain yang berhubungan dengan kondisi lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Pendekatan penelitian dilakukan secara deskriptif melalui studi kasus di BPRS HIK Ciledug. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan pengisian kuesioner pada metode *Focus Group Discussion* (FGD). Metode serta teknik analisis data yang digunakan pada penelitian terdiri atas:

1. Analisis persaingan kinerja berdasarkan aspek finansial antara BPRS HIK Ciledug dengan BPRS HIK Parahyangan sebagai *market leader* dan keduanya tidak merupakan percabangan dari kantor pusat suatu BPRS dikarenakan HIK Ciledug dan Parahyangan memiliki pemegang saham, komisaris, level manajemen dan seluruh hal yang mencakup perusahaan yang berbeda satu sama lain, akan tetapi keduanya hanya memiliki kesamaan nama disebabkan berada dibawah payung Grup HIK. Perbandingan aspek finansial yang dilakukan adalah berdasarkan komponen rasio yang meliputi NPF, KPMM, FDR, ROA, ROE, NIM dan BOPO.
2. Analisis evaluasi faktor internal berdasarkan lima komponen pada Maqashid Syariah (Implementasi faktor pencapaian keagamaan, Implementasi faktor peningkatan kualitas ilmu, Implementasi faktor kualitas hidup, Implementasi faktor peningkatan kuantitas harta, dan Implementasi faktor meningkatkan kualitas keturunan) serta analisis tingkat kesehatan BPRS berdasarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 9/17/PBI/2007 dan

Surat Edaran Bank Indonesia (SE.BI) No.9/60 tahun 2007 tentang penilaian tingkat kesehatan Bank Pembiayaan Rakyat yang mencakup komponen rasio di dalam analisis CAMEL.

3. Analisis evaluasi faktor eksternal berdasarkan komponen pada *The Porter's Five Forces* (Kekuatan pemasok, Kekuatan pembeli/konsumen, Persaingan yang kompetitif, Ancaman produk substitusi, dan Ancaman pendatang baru). penghitungan bobot faktor pada evaluasi faktor internal dan eksternal menggunakan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*), yang merupakan teknik pembobotan melalui perbandingan tiap-tiap faktor secara berpasangan dalam suatu matriks.
4. Analisis posisi strategis perusahaan berdasarkan penghitungan tingkat pertumbuhan pasar (*the market-growth rate*) pada eksternal dan pangsa pasar relatif (*relative market share*) menggunakan metode matriks *The Boston Consulting Group* (BCG).
5. Analisis perumusan alternatif strategi menggunakan IE (Internal-Eksternal), dan analisis pemilihan strategi prioritas menggunakan *The Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

HASIL

Analisis Perbandingan Kinerja Aspek Finansial

Berdasarkan laporan keuangan yang dipublikasikan oleh BI dan OJK, terdapat dua BPRS yang memiliki aset terbesar dari 162 BPRS yang tersebar di Indonesia, yaitu BPRS HIK Parahyangan dan BPRS HIK Ciledug. Analisis perbandingan kinerja berdasarkan aspek finansial mengutamakan komponen yang terdapat pada sumber daya yang dikuasai entitas atau disebut dengan "aset". Perbandingan pada aspek finansial dimaksudkan untuk melihat posisi keuangan sebagai *benchmark* yang dimiliki antara BPRS HIK Ciledug dan Parahyangan, sebagaimana yang terlihat pada Tabel 1.

Hasil analisis tujuh rasio menyimpulkan bahwa BPRS HIK Ciledug memiliki tingkat efisiensi serta kesehatan keuangan yang lebih baik dibandingkan HIK Parahyangan. Hal ini dikarenakan BPRS HIK Ciledug memiliki manajemen keuangan yang terintegrasi dengan baik pada seluruh bagian di dalam manajemen perusahaan. Analisis ini juga dapat menjadi acuan manajemen BPRS HIK Ciledug dalam meningkatkan kinerja, profitabilitas serta terus menjaga kepercayaan nasabah.

Analisis Internal dan Eksternal Perusahaan

1. Analisis penilaian tingkat kesehatan

Salah satu kekuatan internal yang dimiliki oleh BPRS HIK Ciledug adalah kinerja keuangan yang terbilang sehat. Penilaian tingkat kesehatan yang dilakukan pada penelitian ini didasari pada Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 9/17/PBI/2007 dan Surat Edaran Bank Indonesia (SE.BI) No.9/60 tahun 2007 tentang penilaian tingkat kesehatan Bank Pembiayaan Rakyat. Penilaian tersebut mencakup berbagai pos-pos rasio yang terdapat pada komponen CAMEL, yaitu komponen keuangan berupa rasio KPMM, rasio NPF, rasio BOPO, ROA dan ROE, rasio kas dan Short Term Mismatch (STM) dan komponen manajemen yang mencakup manajemen umum, risiko dan kepatuhan atas syariah. Hasil penilaian tingkat kesehatan pada BPRS HIK Ciledug untuk tahun 2014 dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan analisis pada komponen keuangan dan pencocokan dengan komponen manajemen, bahwa total peringkat dari aspek keuangan yang bernilai 1 (sehat) dan aspek manajemen yang mendapat peringkat A (baik) maka total dari penilaian tingkat kesehatan

(TKS) pada BPRS HIK Ciledug berdasarkan PBI Nomor 9/17/PBI/2007 dan SE.BI Nomor 6/90 tahun 2007 menunjukkan tingkat kesehatan dari BPRS yang sangat baik, yaitu berada pada peringkat 1A. Dapat disimpulkan bahwa PT BPRS HIK Ciledug memiliki tingkat kesehatan perusahaan yang sangat baik serta sehat akibat hasil dari pengelolaan usaha yang sangat baik terhadap pasar. Selain itu, dari berbagai kegiatan bisnis yang dilakukan juga menunjukkan bahwa usaha BPRS HIK Ciledug relatif tidak terdapat kelemahan baik dari sisi operasional maupun administratif.

2. Analisis faktor internal berdasarkan Maqashid Syari'ah

Sebagai sesuatu yang sifatnya adalah azas yang menjadi tujuan hukum serta kepentingannya sangat diperhatikan bagi pencapaian kesejahteraan atau kebahagiaan (masalah) bagi umat manusia, Al-Syatibi sebagai pencetus lima hal yang berada di dalam Maqashid Syari'ah menerangkan bahwa kelima hal yang tercantum di dalam Maqashid Syari'ah memiliki tujuan untuk mencari falah (kesuksesan di dunia dan akhirat) dengan implementasi masalah pada tiap aktivitasnya.

Tabel 1. Rasio perbandingan keuangan BPRS HIK Parahyangan dan Ciledug (%)

Daftar Rasio	HIK Parahyangan					HIK Ciledug						
	Des 2013	Mar 2014	Jun 2014	Sep 2014	Des 2015	Mar 2014	Des 2013	Mar 2014	Jun 2014	Sep 2014	Des 2015	Mar 2014
NPF	2.1	1.9	2.2	2.3	2.0	5.2	3.6	4.2	3.7	3.2	3.1	3.2
KPMM	21.0	22.0	16.0	16.0	12.0	11.4	15.0	15.0	16.0	16.0	15.0	14.0
ROA	6.0	1.0	2.0	4.0	4.0	0.9	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0
ROE	43.0	14.0	19.0	28.0	36.0	8.2	33.0	33.0	32.0	29.0	29.0	41.0
NIM	18.2	19.5	17.7	17.7	18.3	4.5	9.0	10.3	9.7	9.1	8.8	2.3
BOPO	40.8	36.1	38.9	38.0	38.7	35.4	31.6	30.1	31.5	33.6	31.5	28.8

Tabel 2. Perhitungan bobot aspek keuangan metode CAMEL PT.BPRS HIK Ciledug

Komponen penilaian keuangan metode CAMEL	Peringkat	Bobot	Total
C <i>Capital/Permodalan</i>	1,00	25%	0,25
A <i>Asset/Kualitas Asset</i>	1,00	45%	0,45
E <i>Earning/Rentabilitas</i>	1,00	15%	0,15
L <i>Liquidity/Likuiditas</i>	3,00	15%	0,45
Total penilaian finansial/Keuangan	1,50	100%	1,3
Total Pembulatan Peringkat			1,00

Analisis Maqashid Al-Syari'ah dimaksudkan untuk melihat berbagai faktor Internal baik itu kekuatan maupun kelemahan pada perusahaan yang mengacu pada lima hal yang dijelaskan oleh Al-Syatibi pada Maqashid Syari'ah. Hal yang mendasari analisis berbagai faktor Internal perusahaan pada penelitian ini adalah lima komponen yang mencakup di dalam Maqashid Syari'ah dan diimplementasikan ke berbagai faktor yang memengaruhi pertumbuhan perusahaan BPRS HIK Ciledug. Kelima hal tersebut terdiri dari: 1) Implementasi faktor pencapaian keagamaan (faktor kepatuhan kepada syariat agama), 2) Implementasi faktor peningkatan kualitas ilmu (faktor pengembangan ilmu manajemen perusahaan Islami), 3) Implementasi faktor

kualitas hidup (faktor peningkatan kualitas Sumber Daya Insani), 4) Implementasi faktor peningkatan kuantitas harta (faktor pengelolaan, penjagaan, serta penumbuhan harta perusahaan sesuai syariat Islam), dan 5) Implementasi faktor meningkatkan kualitas keturunan (dalam hal ini memiliki arti kesinambungan yang juga dimaksud sebagai faktor keberlangsungan perusahaan (Hadi, 2012).

Faktor internal yang mencakup pada lima komponen Maqashid Syariah tersebut serta dapat dikaitkan kepada perumusan alternatif strategi bagi PT. BPRS HIK Ciledug adalah sebagaimana yang tertera pada Tabel 3.

Tabel 3. Evaluasi faktor internal berdasarkan Maqashid Syariah

Faktor kekuatan internal	Bobot	Rating	Total Bobot
<i>Brand Image</i> Bank sebagai lembaga keuangan syariah	0,041	3	0,122
Kegiatan rutin yang bertajuk keagamaan	0,040	3	0,120
Aktif mengikuti kegiatan dan event lembaga keuangan syariah	0,042	3	0,125
Memberikan hadiah (<i>reward</i>) sebagai bukti hibah dan berbagi	0,044	3	0,131
Pemberian apresiasi tahunan berupa ibadah umrah pegawai	0,046	3	0,139
Memberikan seminar dan pelatihan kepada para pegawai	0,038	4	0,154
Peningkatan karir melalui Management Development Program	0,037	4	0,148
Direktur utama yang memiliki Sertifikat CERTIF	0,048	3	0,145
Bank memiliki satuan kerja yang terbagi atas tim pembiayaan, penghimpunan dana, serta staf khusus penagihan dan pengawasan	0,049	3	0,146
Pemegang saham yang memiliki jaringan bisnis yang luas	0,050	3	0,151
Tingkat rate marjin pembiayaan setara 1,3% per bulan	0,049	4	0,197
Rencana penambahan modal dari para pemegang saham	0,048	3	0,143
Memiliki beragam produk pembiayaan dan tabungan	0,048	4	0,191
Penilaian tingkat kesehatan bank yang baik	0,049	4	0,195
Peningkatan DPK dari tahun 2010–2014 adalah 105%	0,053	4	0,210
Persentase pertumbuhan penyaluran pembiayaan tahun 2010–2014 adalah 104%	0,055	4	0,218
Faktor kelemahan internal			
Masih sedikit SDI yang memiliki pengetahuan perbankan syariah	0,035	2	0,070
Belum adanya pemahaman SDI bagian marketing mengenai pilar-pilar dalam identifikasi risiko pembiayaan	0,035	1	0,035
Belum adanya sistem <i>scoring</i> pembiayaan	0,051	2	0,101
Kurangnya promosi untuk memperkenalkan BPRS HIK kepada masyarakat yang lebih luas	0,050	2	0,100
Lokasi Kantor Pusat yang kurang strategis, dekat dengan pasar tekstil cipadu, Ciledug	0,022	2	0,044
Jumlah jaringan kantor yang terbilang sedikit	0,017	2	0,034
Vendor Teknologi Informasi (TI) yang kurang mendukung	0,018	2	0,036
Bank belum memiliki <i>Mobile Banking</i> dan <i>Internet Banking</i>	0,019	2	0,038
Kurangnya infrastruktur SDI yang memahami TI	0,019	2	0,038
Jumlah			3,029

3. Analisis Faktor Eksternal berdasarkan *The Porter's Five Forces Mode*

Dewasa ini, telah banyak metode dan alat analisis yang dikembangkan para ahli manajemen strategi dalam hal analisis faktor internal dan eksternal suatu perusahaan. Salah satunya adalah Porter (1979), yang merupakan ahli ilmu manajemen yang mengembangkan suatu alat analisis yang berfungsi untuk mengidentifikasi faktor eksternal atau industri/lingkungan bisnis suatu perusahaan dengan mengansumsikan lima kekuatan penting yang dapat memengaruhi industri. Alat analisis tersebut dikenal dengan sebutan *The Porter's Five Forces*. Porter (1979) membagi lima kekuatan penting yang menjadi dasar dalam menganalisis faktor eksternal suatu organisasi atau perusahaan. Kelima kekuatan tersebut adalah *Supplier Power* (Kekuatan Pemasok), *Buyer Power* (Kekuatan Pembeli/Konsumen), *Competitive Rivalry* (Persaingan yang Kompetitif), *Threat of Substitution* (Ancaman Produk Substitusi), *Threat of New Entry* (Ancaman Pendaftar Baru). Kelima kekuatan tersebut akan menampilkan berbagai faktor peluang maupun ancaman yang memengaruhi perusahaan secara obyektif berdasarkan

kekuatan industri/lingkungan. Analisis faktor eksternal berdasarkan lima kekuatan Porter dapat dilihat pada Tabel 4.

Analisis Pangsa Pasar dan Pertumbuhan menggunakan The BCG Matrix

Analisis yang digunakan untuk melihat posisi strategis BPRS HIK Ciledug berdasarkan pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan pasar pada penelitian ini menggunakan matriks BCG (*Boston Consulting Group*) antara BPRS HIK Ciledug beserta tiga BPRS lainnya yang memiliki aset terbesar dari total BPRS yang berjumlah 162 BPRS di Indonesia.

Metode pengukuran pangsa pasar relatif (*relative market share*) dihitung berdasarkan pangsa pasar HIK Ciledug dengan kompetitor teratas (*market leader*), yaitu BPRS HIK Parahyanga. Tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) dihitung berdasarkan total penyaluran pembiayaan nasional pada tahun 2014 yang dikurangi dengan total penyaluran pembiayaan nasional tahun 2013 dan dibagi dengan total penyaluran pembiayaan nasional pada tahun 2013 (Hax dan Majluf, 1991).

Tabel 4. Evaluasi faktor eksternal the Porter's Five Force pada BPRS HIK Ciledug

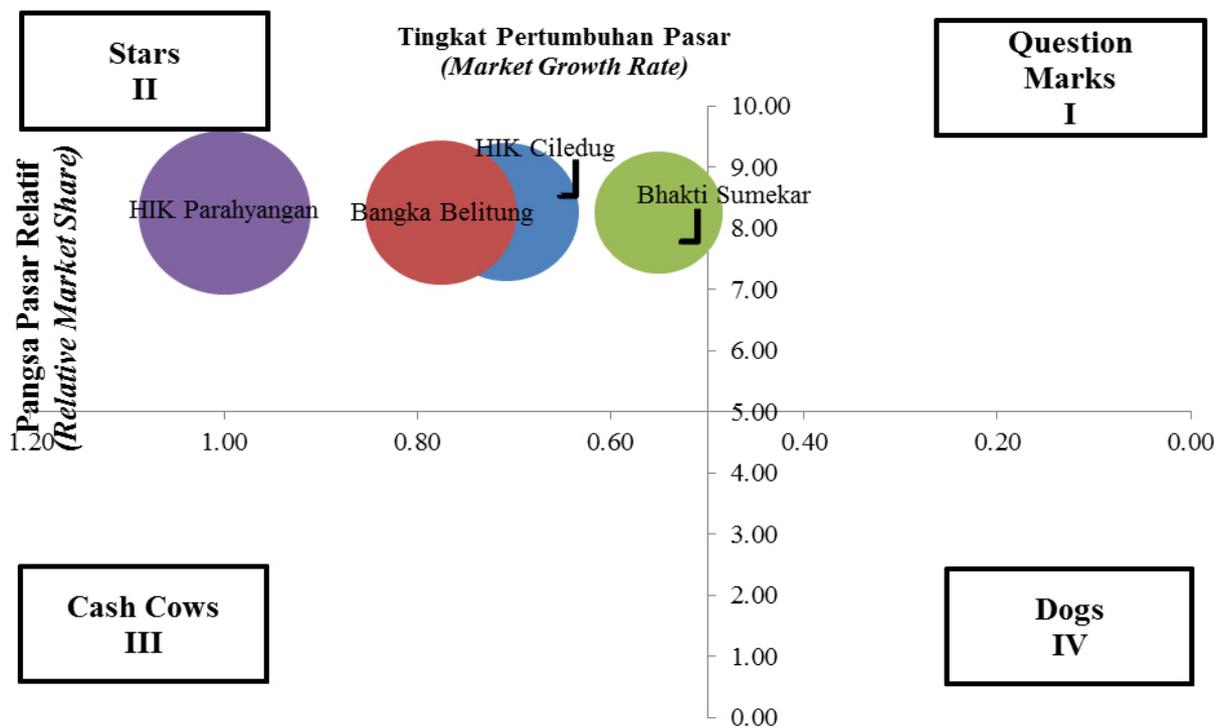
Faktor peluang eksternal	Bobot	Rating	Total bobot
Banyaknya persyaratan pengajuan pembiayaan yang diberikan oleh pesaing	0,087	4	0,347
Belum ada produk pembiayaan industri perkebunan dan perikanan	0,081	2	0,163
Tidak adanya pemberian promo atau hadiah kepada pemberi informasi nasabah oleh pesaing	0,102	3	0,305
Pasar UMKM yang potensial			
Sedikitnya (kurang besarnya) penyaluran pembiayaan yang diberikan oleh BPRS	0,036	3	0,109
kepada berbagai jenis usaha/industri	0,045	3	0,134
Faktor ancaman eksternal			
Produk yang lebih bervariasi serta kompetitif yang ditawarkan pesaing industri besar, yaitu BUK, BUS, dan BPRS	0,088	3	0,264
Proses penyelesaian persetujuan pembiayaan yang bersaing	0,086	4	0,344
Penyelesaian pengaduan (keluhan) yang lebih cepat oleh pesaing	0,085	3	0,254
Banyaknya jumlah pesaing di perbankan dan mikro syariah	0,084	3	0,252
Kemampuan serupa yang ditawarkan oleh pesaing	0,081	3	0,244
Produk, jasa dan strategi penjualan yang baik dan bersaing yang dimiliki oleh kompetitor di industri keuangan syariah	0,086	3	0,258
Banyaknya rentenir yang memberikan pembiayaan kepada UKM	0,048	3	0,144
Perusahaan pegadaian yang juga memiliki produk simpan-pinjam	0,047	3	0,140
Perusahaan <i>multi-finance</i> juga memiliki produk simpan-pinjam	0,045	3	0,134
Jumlah			3,091

Seluruh hasil analisis pengukuran pangsa pasar relatif (*relative market share*) dan tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) pada BPRS HIK Ciledug dan 3 BPRS lainnya yang memiliki aset terbesar di Indonesia dapat dilihat pada Tabel 5. Hal tersebut menjelaskan bahwa berdasarkan posisi pangsa pasar (*market share*) dari keempat BPRS yang memiliki aset tertinggi, secara berurutan berdasarkan pendapatan adalah BPRS HIK Parahyangan, BPRS HIK Ciledug, BPRS Bangka Belitung, dan BPRS Bhakti Sumekar. Posisi strategis keempat BPRS tersebut berdasarkan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar dapat dilihat pada Gambar 2. BPRS HIK Ciledug berada pada kuadran

II atau *Stars* dengan posisi pangsa pasar relatif adalah 0,71 dengan tingkat pertumbuhan pasar berdasarkan penyaluran pembiayaan nasional berada pada posisi 8,26%. Hasil dari posisi strategis pada metode matriks BCG tersebut dapat menjelaskan bahwa BPRS HIK Ciledug berada posisi bisnis dengan pangsa pasar yang terbilang tinggi terhadap pasar BPRS di Indonesia. Perusahaan yang berada pada kuadran II pada matriks BCG memiliki produk yang memimpin di pasar/ industri, akan tetapi masih membutuhkan dukungan serta promosi yang harus lebih ditingkatkan di masa yang akan datang.

Tabel 5. Analisis pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar BPRS HIK Ciledug

Nama Perusahaan BPRS	Pendapatan (Rp Jutaan)	Penyaluran pembiayaan nasional (Rp Miliar)		Pangsa pasar BPRS	Relative market share	Market growth rate
BPRS Nasional	-	184,122	199,330			
HIK Parahyangan	97,646	-	-	8.14	1.00	8.26
HIK Ciledug	69,170	-	-	5.77	0.71	8.26
Bangka Belitung	75,693	-	-	6.31	0.78	8.26
Bhakti Sumekar	53,755	-	-	4.48	0.55	8.26
	296,264					



Gambar 2. The BCG Matrix pada BPRS HIK Ciledug

Analisis Strategi Prioritas pada BPRS HIK Ciledug

Hasil evaluasi dan analisis yang telah dilakukan pada tahap awal untuk mendapatkan berbagai faktor internal dan eksternal pada BPRS HIK Ciledug dengan menggunakan metode analisis berdasarkan Maqashid Asy-Syari'ah untuk menganalisis faktor-faktor internal dan metode analisis The Porter's Five Force Model untuk menganalisis faktor-faktor eksternal. Tahap kedua, yaitu melakukan analisis dengan menggunakan matriks IE (Internal-External) yang mencocokkan berbagai faktor internal dan eksternal, sehingga dapat diketahui posisi strategis perusahaan untuk menampilkan alternatif strateginya.

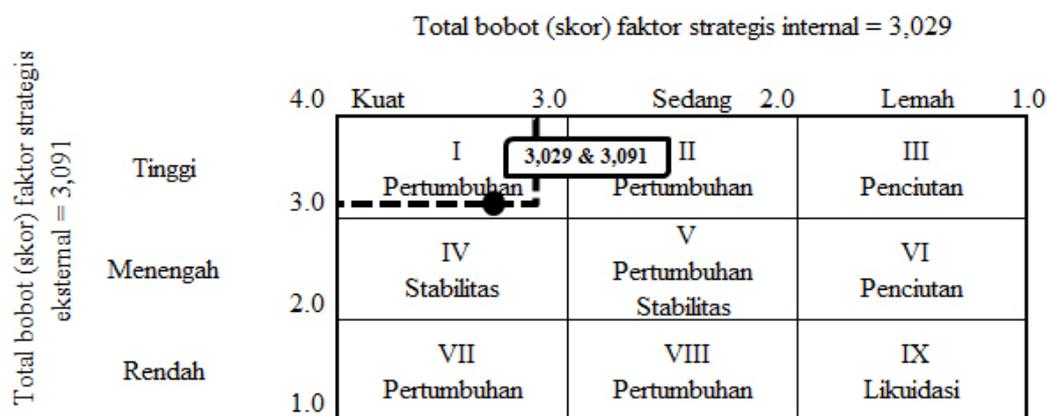
Hasil total bobot yang didapatkan dari hasil analisis faktor internal mendapatkan bobot sejumlah 3,029. Sehingga dapat disimpulkan bahwa BPRS HIK Ciledug memiliki kekuatan internal perusahaan yang baik dan mampu memperkecil kelemahan yang dimiliki dalam meningkatkan kinerja perusahaannya. Sedangkan total bobot faktor eksternal berada pada nilai bobot sebesar 3,091 yang menyimpulkan bahwa BPRS HIK Ciledug tergolong memiliki tingkat respon atau menanggapi lingkungan eksternal perusahaan yang tinggi. Artinya, BPRS HIK Ciledug mampu mengelola peluang yang terdapat pada industri serta mampu pula memitigasi risiko atas ancaman yang datang dari para pesaing di industri. Secara umum hasil dari pembobotan matriks faktor internal dan eksternal selanjutnya dimasukkan ke dalam matriks IE (Gambar 3). BPRS HIK Ciledug berada pada kuadran I sehingga dapat dijelaskan bahwa perusahaan berada pada posisi tumbuh dan membangun (*grow and build*). David (2011) menyebutkan bahwa alternatif strategi yang dapat direkomendasikan bagi perusahaan yang berada pada kuadran I pada matriks IE adalah, (1) *Market Penetration*, (2) *Market Development*, (3) *Product Development*, dan (4) *Backward, Forward, or Horizontal Integration*.

Tahap akhir pada perumusan alternatif strategi pada penelitian ini disebut dengan tahap pengambilan keputusan (*The Decision Stage*), dalam hal ini alat analisis pengambilan keputusan alternatif strategi yang menjadi prioritas adalah menggunakan metode tunggal yang disebut dengan *The Quantitative Strategi Planning Matrix* (QSPM). Pengujian pada matriks

ini bertujuan untuk menentukan pemilihan strategi yang tepat atau yang terbaik dalam hal memutuskan strategi apa yang akan dijalankan oleh perusahaan pada jangka pendek maupun jangka panjang. Hasil analisis QSPM menunjukkan total nilai daya tarik atau *Total Attractiveness Score* (TAS). TAS pada tiap-tiap strategi akan menunjukkan urutan strategi prioritas yang dapat direkomendasikan kepada perusahaan.

Hasil dari TAS yang menunjukkan urutan berbagai alternatif strategi dengan menggunakan QSPM beserta program yang direkomendasikan adalah sebagai berikut:

1. Strategi *Product Development* dengan TAS sejumlah 5,938. Program yang direkomendasikan berupa menciptakan produk baru yang dikhususkan untuk peningkatan dan melindungi perekonomian pertanian, perkebunan dan perikanan, membuat produk pembiayaan *wholesale banking*, dan inovasi produk tabungan.
2. Strategi *Market Penetration* dengan TAS sejumlah 5,262. Program yang direkomendasikan berupa melakukan metode imbal hasil dengan penerapan tingkat imbal hasil pembiayaan berdasarkan *risk based pricing* dengan metode biaya dana marginal yang dikhususkan bagi pembiayaan nasabah *prime/preference customer* dan melakukan penjualan produk pembiayaan dan tabungan kepada pegawai BUK maupun BUS serta lembaga keuangan lain sesuai dengan kemampuannya.
3. Strategi *Market Development* dengan TAS sejumlah 4,807. Program yang dapat direkomendasikan berupa mendirikan kantor cabang baru di berbagai wilayah di Indonesia yang produktif, membuka *office channeling* di beberapa lokasi strategis industri MKM maupun mini market seperti Indomaret dan Inovasi layanan telekomunikasi dan *e-commerce* melalui peningkatan teknologi informasi (IT).
4. Strategi *Backward, Forward, or Horizontal Integration* dengan TAS sejumlah 3,982. Program yang direkomendasikan berupa memperkenalkan hasil produksi atau hasil kinerja yang telah dicapai kepada masyarakat luas atau kepada pemegang saham yang dimaksudkan untuk meningkatkan kepercayaan para pemegang saham untuk memberikan kontribusi yang lebih banyak dalam penyimpanan dana investasi sebagai modal mengembangkan bisnis BPRS HIK Ciledug di masa yang akan datang.



Gambar 3. Matriks IE pada BPRS HIK Ciledug

Implikasi Manajerial

Hasil analisis alternatif strategi pada matriks IE dan pengambilan keputusan dengan QSPM maka dapat dilihat bahwa strategi yang menjadi prioritas secara berurut adalah strategi pengembangan produk, strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan strategi integrasi mundur, maju dan horizontal. Pengembangan produk dilakukan dengan menciptakan inovasi produk tabungan dan pembiayaan baru. Hal ini dilakukan dengan menciptakan produk pembiayaan bagi industri pertanian/perkebunan dan perikanan, serta *wholesale banking* agar dapat memberikan inovasi yang berbeda dibandingkan dengan pesaing. Pada strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan menerapkan tingkat imbal hasil pembiayaan berdasarkan *risk based pricing* dengan metode biaya marginal yang dikhususkan kepada nasabah yang memiliki dana atau pembiayaan yang besar, serta melakukan penawaran produk pembiayaan kepada pegawai bank umum dengan menyesuaikan kemampuan yang dimiliki para pegawai tersebut. Strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan membuka kantor cabang baru dan bekerja sama dengan mini market untuk membangun *Office channeling* serta peningkatan layanan IT. Strategi integrasi mundur, maju dan horizontal dapat dilakukan dengan melakukan pengenalan produk ke berbagai industri baik industri kecil, menengah maupun besar.

Seluruh kegiatan ini memerlukan kerjasama pihak manajemen perusahaan baik manajemen level bawah (staf) dan tertinggi (direksi) serta pihak komisaris dalam meningkatkan penyaluran tambahan modal usaha yang disalurkan melalui para pemegang saham dan dukungan dari organisasi atau komunitas

ekonomi maupun perbankan syariah dalam mengambil kebijakan dan memberikan bantuan khususnya pada pembangunan kantor cabang baru, *office channeling* serta peningkatan IT.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis perbandingan kinerja keuangan antara dua perusahaan yang memiliki aset terbesar di Indonesia untuk klasifikasi BPRS, yaitu antara BPRS HIK Ciledug dan BPRS HIK Parahyangan, dapat dinyatakan bahwa BPRS HIK Ciledug masih lebih unggul dalam hal pengelolaan kesehatan keuangannya, sekalipun BPRS HIK Parahyangan memiliki total aset yang lebih tinggi. Penilaian tingkat kesehatan BPRS HIK Ciledug dapat dinyatakan sebagai BPRS yang sehat.

Hasil penelitian penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat 25 faktor internal dengan dasar komponen pada Maqashid Syari'ah dan 14 faktor eksternal berdasarkan lima kekuatan pada *The Porter's Five Forces*. Faktor internal yang paling berpengaruh bagi BPRS HIK Ciledug adalah persentase peningkatan penyaluran pembiayaan dan DPK dari tahun 2010 sampai 2014, sedangkan faktor eksternal yang paling berpengaruh adalah peluang dari banyaknya persyaratan yang diberikan oleh pesaing dan proses penyelesaian persetujuan pembiayaan yang bersaing. Posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar BPRS HIK Ciledug berada pada posisi perusahaan memiliki produk yang memimpin di pasar, akan tetapi masih membutuhkan dukungan serta promosi yang harus lebih

ditingkatkan di masa yang akan datang. Posisi strategis perusahaan berada pada posisi tumbuh dan membangun (*grow and build*). Penentuan strategi prioritas yang dapat direkomendasikan kepada perusahaan secara berurutan adalah strategi pengembangan produk, strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan strategi integrasi mundur, maju dan horizontal. Implikasi manajerial yang dilakukan adalah dengan melakukan pembagian program berdasarkan usaha jangka menengah berupa menciptakan inovasi produk pembiayaan dan tabungan baru serta jangka panjang berupa peningkatan layanan teknologi informasi dan pengenalan produk ke masyarakat.

Saran

BPRS HIK Ciledug diharapkan dapat menciptakan produk-produk yang lebih berkualitas, metode imbal hasil yang dimaksudkan untuk mendapatkan keuntungan dan kemaslahatan, serta peningkatan dari sisi teknologi sistem informasi agar terus dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja jangka panjangnya. Pada penelitian selanjutnya yang menggunakan metode analisis faktor internal dan eksternal serta perumusan strategi, dapat menggunakan berbagai kaidah maupun teori dan metode-metode pada pengajaran ilmu Islam (Syariah). Agar dapat melakukan pengembangan atau modifikasi metode dalam proses perumusan strategi dan lainnya yang selama ini lebih dikembangkan oleh para pemikir konvensional. Hal ini berdasarkan kaidah fikih yang berbunyi, “Pada dasarnya segala bentuk muamalah itu diperbolehkan selama tidak ada dalil yang mengharamkan”. Sehingga berbagai metode dan alat analisis yang dikembangkan oleh pemikir barat

atau konvensional pada dasarnya dapat digunakan dan tidak adanya maksud mudharat maupun hal yang bertentangan dengan syariat Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- [BI] Bank Indonesia. 2015. Laporan Keuangan Publikasi Bank Syariah Bank Indonesia. <http://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan-keuangan/bank/bpr-syariah/Default.aspx>. [13 Juni 2015].
- [BI] Bank Indonesia. 2009. *Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/23/PBI/2009 tentang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah*. Jakarta: BI.
- Hadi K. 2012. Implementasi Maqashid Syariah sebagai indikator perusahaan Islami. *Jurnal AL-AZHAR Seri Pranata Sosial* 1(3):140–150.
- Hax AC, Majluf NS. 1991. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Magrianti T. 2011. Analisis Perbandingan Efisiensi Bank Umum Syariah dengan Bank Umum Konvensional di Indonesia [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Porter ME. 1979. *How Competitive Forces Shape Strategy*. US: Harvard Business Review.
- Pristiyanto, Bintoro MH, Soekarto ST. 2013. Strategi pengembangan koperasi jasa keuangan syariah dalam pembiayaan usaha mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang. *Manajemen IKM* 8(1): 27–35.
- Suryadi A. 2007. *Arsitektur strategik unit usaha syariah PT. Bank Bukopin, Tbk* [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.