

Strategi Kelayakan Penyaluran Kredit Pada Usaha Mikro dan Kecil Di Cirebon (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Cabang Cipto Cirebon Tahun 2018-2020)

Feasibility Strategy for Lending to Micro and Small Enterprises in Cirebon (Case Study of Bank Syariah Mandiri Cipto Cirebon Branch in 2018-2020)

Ricky Rinaldi^{*1}, Musa Hubeis^{1,2}, dan Suryahadi^{3#}

¹ Program Magister Pengembangan IKM, Sekolah Pascasarjana IPB
Jl. Raya Pajajaran, Kampus IPB Barangsang, Bogor

² Departemen Manajemen, FEM IPB

³ Departemen Ilmu Nutrisi dan Teknologi Pakan, Fapet IPB

[#] Jl. Agatis Kampus IPB Darmaga, Bogor, Babakan, Dramaga, Bogor Regency, West Java 16680

ABSTRAK

Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Cipto Cirebon adalah salah satu cabang dari BSM yang memfokuskan pembiayaan mikro kepada usaha mikro dan kecil (UMK) di Cirebon. Tujuan penelitian adalah (1) Menganalisis kelayakan pembiayaan mikro pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dengan prinsip 5C (*character, capacity, capital, condition of economi and collateral*); (2) Mengidentifikasi faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kelayakan pembiayaan UMKM; dan (3) Menyusun strategi pembiayaan mikro pada UMKM. Penelitian bersifat studi kasus di PT BSM Cabang Cipto Cirebon. Pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara langsung menggunakan kuesioner kepada pakar yang menguasai permasalahan. Analisis kelayakan usaha dengan pendekatan prinsip 5C. Analisis strategi dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal-External* (IE) dan *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT). serta *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menentukan prioritas strategi. Hasil analisis kelayakan pembiayaan dengan prinsip 5C menunjukkan bahwa BSM Cabang Cipto Cirebon telah menerapkan dengan baik, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Hasil identifikasi faktor strategi internal menjadi kekuatan utama BSM Cabang Cipto Cirebon, yaitu persyaratan yang cukup mudah dalam mengajukan permohonan kredit UMKM. Kelemahan utama minimnya pemahaman SDM terhadap produk. Dukungan pemerintah terhadap pembiayaan mikro menjadi peluang utama, sementara ancaman utamanya adalah terjadinya pandemi covid-19. Penentuan posisi strategi matriks IE, menunjukkan posisi BSM Cabang Cipto Cirebon terletak pada sel V (jaga dan pertahankan). Strategi yang diterapkan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan analisis matriks SWOT, diperoleh delapan alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan, selanjutnya dengan matriks QSP, diperoleh strategi yang harus diprioritaskan untuk diimplementasikan, yaitu melakukan inovasi produk sesuai perkembangan jaman dan kebutuhan masyarakat.

Kata kunci: alternatif strategi, inovasi produk, KUR, mutu SDM, UMKM

ABSTRACT

Bank Syariah Mandiri (BSM) Cipto Cirebon Branch is one of the branches of BSM that focuses on microfinancing to micro and small enterprises (UMK) in Cirebon. The research objectives are (1) to analyze the feasibility of micro-financing in micro, small and medium enterprises (MSMEs) with the 5C principle; (2) to identify environmental factors that affect the feasibility of MSME financing; and (3) to Develop a form of micro-financing strategy for MSMEs. Primary data collection was carried out by direct interviews using questionnaires to experts who mastered the problems. Business feasibility analysis with the 5C principal approach. Strategy analysis with Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), Internal-External (IE) and Strengths, Weaknesses, Opportunities and

*) Korespondensi:

Jl. Otto Iskandar Dinata No.391, Pungkur, Regol, Bandung; email: rck.rinaldi@gmail.com

Threats (SWOT matrix) and *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) to determine strategic priorities. The results of the financing feasibility analysis with the 5C principle show that the BSM Cipto Cirebon Branch has been implemented well, in accordance with the provisions that have been set. The results of the identification of internal strategy factors were obtained which became the main strength of the Cipto Cirebon Branch of BSM, namely a fairly easy requirement in applying for MSME loans. The main weakness is the lack of human capitals understanding of the product. Government support for microfinance is the main opportunity, while the main threat is the Covid-19 pandemic. Determination of the position of the IE matrix strategy, showing the position of BSM Cipto Cirebon Branch is located in cell V (guard and maintain). The appropriate strategy to be applied is market penetration and product development. Based on the SWOT matrix analysis, eight alternative strategies were identified to be considered, then with the QSP matrix, the strategies that should be prioritized for implementation were obtained, namely to innovate products according to the times and the needs of the community.

Key words: alternative strategy, KUR, quality of human resources, MSME, product innovation

PENDAHULUAN

Perbankan memiliki peran sangat penting dalam menopang perekonomian nasional. Sesuai dengan undang-undang (UU) perbankan Nomor 10 Tahun 1998, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan dan/atau bentuk-bentuk lainnya untuk meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Peran terbesar perbankan dalam perekonomian selaku *intermediary institution* dalam menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat bagi pembiayaan kegiatan sektor perekonomian sehingga akan memperkuat struktur perekonomian suatu negara (Simatupang, 2019).

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. Sebagai ilustrasi, Bank Syariah Mandiri (BSM) atau saat ini Bank Syariah Indonesia (BSI), salah satu bank syariah yang kegiatan pembiayaannya berfokus pada segmen retail dengan nama produk, yaitu pembiayaan mikro. Pembiayaan mikro adalah pembiayaan bank kepada nasabah atau calon nasabah yang mempunyai usaha untuk kebutuhan produktif dengan limit hingga Rp.200.000.000.

Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Cipto Cirebon adalah salah satu cabang dari BSM yang

memfokuskan pembiayaan mikro kepada usaha mikro dan kecil di Cirebon. Dalam rentang waktu tahun 2018-2020, BSM Cabang Cipto Cirebon mencatatkan pembiayaan mikro Rp6.485.000.000, namun mutu pembiayaan tidak terjaga, karena terdapat nasabah bermasalah dan *non performing financing* (NPF) berada di atas 5%. Berdasarkan data tersebut, diperoleh gambaran bahwa bank perlu menganalisis usaha mikro dan kecil yang layak dibiayai dengan menggunakan prinsip *character, capacity, capital, condition of economic and collateral* (5C). Analisis pembiayaan memiliki tujuan agar bank dapat menilai tingkat kelayakan usaha nasabah dan menentukan tingkat risiko nasabah. Fikri (2019) mengungkapkan bahwa dalam jangka panjang jalur kredit dan pembiayaan cukup relevan dimanfaatkan dalam mekanisme transmisi moneter pasca pengembangan sektor keuangan dan perubahan kebijakan moneter. Hasil kajian Ahmad dan Ismail (2019) mengatakan bahwa perkembangan ekonomi signifikan sebagai indikator kebijakan moneter di masa depan.

Perkembangan potensi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia tidak terlepas dari dukungan perbankan dalam penyaluran kredit kepada UMKM. Kredit bank konvensional dan pembiayaan bank syariah berpengaruh nyata terhadap pertumbuhan ekonomi di dalam negeri. Peningkatan kredit dan pembiayaan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan ekonomi (Setiawan, 2020). Setiap tahun kredit kepada UMKM mengalami pertumbuhan dan secara umum pertumbuhannya lebih tinggi dibanding total kredit perbankan. Kredit UMKM adalah kredit kepada debitur UMKM yang memenuhi definisi dan kriteria UMKM, sebagaimana diatur dalam UU No. 20 Tahun 2008 Tentang UMKM.

Berdasarkan UU tersebut, UMKM adalah usaha produktif yang memenuhi kriteria usaha dengan batasan tertentu kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan. UMKM memiliki kontribusi lebih dari 99,45% dalam penyerapan tenaga kerja dan sumbangan terhadap PDB sebesar 30% (Suci, 2017).

Saat ini, UMKM menjadi tumpuan utama penyerapan tenaga kerja, karena jumlah tenaga kerja yang terlibat di UMKM sangat besar. Sebagai gambaran, pada tahun 2021 mencapai lebih dari 107 juta orang, atau 97,16% dari total tenaga kerja. Hal ini membuktikan bahwa UMKM merupakan tulang punggung penyediaan tenaga kerja di Indonesia serta sebagai dinamisor dan stabilisator perekonomian Indonesia (Hubeis, 2009).

Publikasi Statistik Kredit UMKM berdasarkan definisi dan kriteria usaha dan UU No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM mulai dilaksanakan untuk data laporan bulanan bank sejak Januari 2011. Perkembangan kredit UMKM di Kota Cirebon (Tabel 1) dapat dilihat terus mengalami pertumbuhan. Perbankan sangat berperan dalam membantu UMKM yang mengalami kendala permodalan melalui kredit pinjaman (Cahya *et al.* 2021). Hal ini menunjukkan perbankan sudah memiliki keyakinan terhadap pelaku UMKM untuk memenuhi kewajibannya sesuai kesepakatan. Begitu pula dengan para pelaku UMKM sudah mampu mengelola keuangannya dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tujuan penelitian adalah: (1) Menganalisis kelayakan pembiayaan mikro pada usaha mikro dan kecil dengan prinsip 5C di BSM Cabang Cipto Cirebon pada rentang waktu tahun 2018-2020; (2) Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan yang

berpengaruh terhadap kelayakan pembiayaan UMK oleh perbankan syariah (BSM); dan (3) Menyusun bentuk strategi pembiayaan mikro pada UMK. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pembiayaan mikro pada UMK pada Cabang Cipto Cirebon. Penelitian terbatas pada periode tahun 2018-2020.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat studi kasus berbasis data dan informasi yang diperoleh dari PT BSI, baik di pusat maupun Cabang Cipto Cirebon. Data tersebut berupa data internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja pembiayaan yang digambarkan dengan matriks IFE dan matriks EFE yang dilanjutkan dengan matriks SWOT and QSPM.

Lokasi penelitian di BSM Cabang Cipto Cirebon dengan alamat Jl. DR. Cipto Mangunkusumo No.89, Pekiringan, Kec. Kesambi, Kota Cirebon, Jawa Barat dengan waktu penelitian selama enam bulan, yaitu bulan Januari sampai Juni 2022.

Pengumpulan Data

Pengamatan atau observasi dilakukan terhadap kegiatan operasional terutama kegiatan pembiayaan mikro yang ada di BSM Cabang Cipto Cirebon. Pengumpulan data dilakukan dengan (1) mengambil data pembiayaan mikro di PT BSM Cabang Cipto Cirebon; (2) studi kepustakaan (eksplorasi); (3) wawancara, baik tatap muka langsung, media lainnya yang dilakukan menggunakan alat bantu kuesioner dengan responden (manajemen perusahaan).

Tabel 1. Posisi kredit perbankan dan UMKM pada bank umum di Kota Cirebon (dalam juta rupiah)

Bulan	Kredit Perbankan		Kredit UMKM	
	2019	2020	2019	2020
Januari	22.151.962	23.304.656	7.689.273	8.236.532
Februari	22.370.099	23.413.176	7.746.405	8.338.582
Maret	22.579.007	23.446.222	7.861.759	8.336.684
April	22.700.198	23.336.316	7.892.084	8.190.345
Mei	22.710.713	23.108.432	7.902.249	7.849.056
Juni	22.780.397	22.959.837	7.890.263	7.896.934
Juli	22.775.016	23.082.493	7.998.553	7.931.918
Agustus	22.984.744	23.136.396	8.159.265	7.981.139
September	23.245.933	23.318.008	8.042.004	8.037.264
Oktober	23.331.579	23.428.414	8.297.116	8.088.029
November	23.410.779	23.713.013	8.362.326	8.166.037
Desember	23.638.956	23.830.602	8.433.828	8.143.943

Sumber: <https://data.cirebonkota.go.id/dataset/9db84853-0e13-5d4e-ba01-d694d1fd7cf>

Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (1975), penelitian kualitatif termasuk metode untuk penelitian yang menghasilkan data deskriptif. Analisis data kualitatif adalah metode yang digunakan untuk memproses atau mengolah data bukan angka yang kemudian disebut sebagai data kualitatif.

Analisis Kelayakan Usaha

Analisis kelayakan usaha perlu dilakukan untuk pengembangan usaha, sehingga dapat diketahui apakah layak atau tidak untuk dijalankan. Dalam mengkaji kelayakan usaha, digunakan kriteria 5C, 5C adalah salah satu metode yang umum digunakan lembaga keuangan seperti bank dan *multifinance* dalam analisa kelayakan permohonan kredit yang masuk. Hasil analisis digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan, apakah kreditnya diterima atau ditolak. Menurut Basori dan Wahyuningsih (2018), pemberian kredit merupakan tujuan suatu bank dalam memberikan kredit untuk memperoleh keuntungan maksimal dan risiko yang minimal.

Analisis strategi

Analisis data menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*, *External Factor Evaluation (EFE)*, *Internal-External (IE)*, dan *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)*, serta *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Analisis dilakukan dengan mendalami faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan dalam proses penyaluran pembiayaan, serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang sedang dan akan dihadapi dalam meningkatkan tingkat penyaluran pembiayaan. Hasil analisis tersebut dikembangkan menjadi beberapa alternatif strategi berdasarkan skala prioritas untuk memilih strategi terbaik.

Tahap awal kerangka perumusan strategi yang komprehensif terdiri dari matriks EFE dan IFE. Pada tahap ini, data mencakup dua, yaitu data internal dan eksternal (Rangkuti, 2014).

a. Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE dan EFE digunakan untuk menganalisis faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang dimiliki. Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan dimasukkan sebagai

faktor-faktor strategik internal yang diberi bobot dan rating, sehingga diperoleh hasil identifikasi (Iskandar *et al.* 2013). Dalam Matriks IFE, skor rata-rata bobot adalah 2,5 skor bobot di bawah 2,5 mencirikan kondisi lemah secara internal, sedangkan skor yang berada di atas 2,5 mengindikasikan faktor internal lebih kuat. Setelah tersusun matriks IFE dan EFE, dilakukan kombinasi alternatif strategi dengan matriks IE dan SWOT, serta QSPM untuk menentukan strategi yang dapat diimplementasikan.

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. Penilaian bobot dengan metode *Paired Comparison* (Kinneer and Taylor, 1991). 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

Tahap selanjutnya merupakan tahap pencocokan 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 IE dan matriks SWOT.

a. Matriks IE

Matriks IE digunakan untuk melakukan pemetaan terhadap skor total matriks IFE dan EFE yang dihasilkan dari audit eksternal dan internal organisasi dengan bobot tertinggi 4,0 dan bobot terendah 1,0. Matriks IE terdiri atas dua dimensi, yaitu total skor dari matriks IFE dan total skor dari matriks EFE. Total skor matriks IFE dipetakan pada sumbu X dengan skor 1,0-1,99 yang menyatakan posisi internal adalah lemah, skor 2,0-2,99 posisinya rata-rata, serta skor 3,0-4,0 adalah posisi kuat. Total skor dari matriks EFE pada sumbu Y dengan skor 1,0-1,99 adalah posisi

rendah, skor 2,0-2,99 adalah posisi rata-rata dan skor 3,0-4,0 adalah posisi tinggi.

Matriks ini bermanfaat untuk menentukan posisi organisasi, yang terdiri atas sembilan sel, namun secara garis besar dibagi menjadi tiga bagian utama dengan dampak strategi berbeda, yaitu (1) strategi tumbuh dan kembangkan (*grow and build*) atas sel I, II atau IV dan strategi yang cocok untuk diterapkan, yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal); (2) jaga dan pertahankan, meliputi sel III, V atau VII, dapat dikelola dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk; (3) tuai atau divestasi, meliputi sel VI, VIII dan IX.

b. Analisis SWOT

Matriks SWOT merupakan alat untuk merumuskan berbagai alternatif strategi yang diterapkan, di mana 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 dengan 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 (Rangkuti, 2014).

Tahap akhir dari penentuan strategi menggunakan matriks QSP (David 2016). Teknik ini secara umum menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. Matriks QSP menggunakan *input* dari analisis IFE dan EFE, serta hasil pencocokan dari analisis matriks IE dan SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bank Syariah memainkan peranan penting sebagai fasilitator pada seluruh aktivitas ekonomi dalam ekosistem industri halal. Keberadaan industri perbankan Syariah di Indonesia sendiri telah mengalami peningkatan dan pengembangan nyata dalam kurun tiga dekade ini. Inovasi produk, peningkatan layanan, serta pengembangan jaringan menunjukkan tren positif dari tahun ke tahun. Bahkan, semangat untuk melakukan percepatan juga tercermin dari

banyaknya Bank Syariah yang melakukan aksi korporasi, tidak terkecuali dengan Bank Syariah yang dimiliki Bank BUMN, yaitu BSM, BNI Syariah, dan BRI Syariah, yang saat ini dimerger sebagai Bank Syariah Indonesia (BSI). Meskipun ukuran bank syariah relatif masih kecil dibandingkan dengan total sektor keuangan yang ada, tetapi perbankan syariah memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan ekonomi (Lehnert dan Kchouri, 2019).

Perbankan merupakan lembaga keuangan yang telah dipercaya oleh masyarakat sejak lama. Definisi bank menurut UU RI Nomor 10 Tahun 1998 adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan juga menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman/kredit dan/atau bentuk lainnya. Terkait pinjaman atau kredit pada umumnya, bank tergolong lebih "sensitif" atau sangat berhati-hati dalam mengelola aliran kredit yang akan diberikan kepada nasabah. Salah satu wujud kesensitifan tersebut ditunjukkan lewat prinsip 5C. Hasil analisis kelayakan pembiayaan dengan prinsip 5C menunjukkan BSI Cabang Cipto Cirebon telah menerapkan dengan baik sesuai ketentuan.

Identifikasi Faktor Strategi Internal dan Eksternal

Faktor-faktor strategis dalam penyaluran kredit pada UMK di Cirebon berdasarkan wawancara dengan pihak internal (berasal dari dalam institusi BSI Cabang Cirebon), yaitu *Branch Manager*, *Area Manajer*, *Area Micro Banking Manager*, *Micro Banking Manager* dan *Analisis Mikro*. Hasil identifikasi faktor kekuatan internal adalah *Service Level Agreement* proses cepat, persyaratan mudah, menjangkau kalangan usaha UMKM paling bawah, margin sangat kompetitif, menggunakan sistem akad syariah, tetapi kelemahannya adalah batasan *plafond non-KUR* maksimal Rp.200 juta, minimnya sosialisasi produk, pola pembinaan kepada kelompok usaha yang masih lemah, minimnya pemahaman SDM terhadap produk dan analisis di sistem *scoring* yang kurang detail.

Faktor yang menjadi kekuatan utama BSI Cabang Cirebon, yaitu persyaratan yang cukup mudah dalam mengajukan permohonan kredit UMKM dengan bobot 0,11 dan rating 4, sehingga diperoleh skor 0,42. Kelemahan utama yang berpengaruh terhadap proses penyaluran kredit di BSI Cipto Cirebon adalah minimnya

pemahaman SDM terhadap produk dengan bobot 0,08 dan rating 1,20, sehingga diperoleh skor 0,10. Dari hasil analisis perhitungan faktor-faktor internal didapatkan total skor 2,70, nilai ini berada di atas rata-rata (2,50) menunjukkan posisi internal BSI Cabang Cipto Cirebon cukup kuat, artinya BSI Cirebon memiliki kemampuan di atas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mengantisipasi kelemahan internal yang ada. Dukungan pemerintah terhadap pembiayaan mikro menjadi peluang utama dengan bobot 0,11 dan rating 1,80, sehingga diperoleh skor 0,19.

Faktor yang menjadi ancaman utama BSI Cabang Cipto Cirebon dalam proses penyaluran kredit adalah terjadinya pandemi *Covid-19* dengan bobot 0,14 dan rating 3,80, sehingga diperoleh skor 0,53. Hasil perhitungan analisis faktor strategi eksternal didapatkan total skor 2,33. Nilai ini berada pada rentang rata-rata, yang berarti BSI Cabang Cipto Cirebon cukup baik dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman eksternalnya, namun masih memerlukan aksi lain berupa strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan, karena masih ada faktor strategi lain yang mendapat respon rata-rata.

Penentuan Posisi Perusahaan dan Analisis Strategi

Penentuan posisi strategi matriks IE didasarkan pada hasil total nilai matriks IFE yang diberi bobot pada sumbu x dan total nilai matriks EFE pada sumbu y. Total nilai matriks IFE 2,70 dan nilai matriks EFE 2,33. Dengan demikian posisi BSI Cabang Cipto Cirebon terletak pada sel V, yaitu jaga dan pertahankan. Strategi yang sesuai untuk diterapkan pada sel ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil identifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan serta posisi persaingan yang berada pada kuadran V, selanjutnya digunakan untuk merumuskan alternatif strategi dengan matriks SWOT.

Strategi pengembangan pada matriks SWOT dibatasi sesuai hasil matriks IE, di mana posisi perusahaan terletak pada kuadran V, yaitu jaga dan pertahankan. Hasil analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 1.

Prioritas Strategi

Berdasarkan perhitungan dalam matriks QSP (Tabel 2), diperoleh hasil strategi yang harus diprioritaskan untuk diimplementasikan, yaitu

melakukan inovasi produk mengikuti perkembangan jaman dan kebutuhan masyarakat dengan nilai daya tarik tertinggi di antara alternatif strategi lainnya (6,48). Hasil ini menunjukkan bahwa peluang telah direspon di atas rata-rata, bahkan superior dengan strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan dan mampu meningkatkan respon terhadap ancaman (strategi ST).

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis dengan matriks QSP, didapatkan strategi yang dapat diimplementasikan untuk melakukan inovasi produk sesuai perkembangan jaman dan kebutuhan masyarakat, maka implikasi manajerial yang dapat dilakukan perusahaan adalah:

1. *Product development*

Inovasi produk perbankan Syariah harus terus dikembangkan dan disebarluaskan atau dipromosikan kepada masyarakat agar diketahui bahwa bank syariah menawarkan produk perbankan yang memberikan manfaat lebih dibandingkan produk perbankan konvensional dan salah satu manfaat produk perbankan Syariah tersebut adalah sesuai Syariah, khususnya bagi muslim.

2. *Market development*

Perluasan pangsa pasar dipengaruhi mutu layanan SDM dan inovasi produk perbankan syariah. Perusahaan dapat melakukan perubahan strategi pemasaran/promosi yang lebih relevan dengan kondisi saat ini untuk mencapai pangsa pasar potensial, di antaranya melalui pendekatan pola pembinaan dan penyaluran dengan terus meningkatkan pelayanan.

3. *Market Penetration*

Inovasi produk tiada henti merupakan kunci untuk bertahan dalam persaingan antara perbankan syariah yang lebih besar dengan perbankan konvensional. Saat ini keberadaan bank syariah sudah dapat memenuhi kebutuhan perbankan masyarakat yang notabene mayoritas muslim dan menganggap bahwa tuntunan syariah adalah yang terbaik. Masyarakat masih menunggu kiprah bank syariah yang dapat menggantikan peran yang dikuasai oleh bank konvensional, dengan terus menciptakan produk-produk perbankan yang inovatif. Hal ini merupakan peluang yang sangat besar, apabila dapat ditindaklanjuti dengan tepat.

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Service Level Agreement</i> proses cepat 2. Persyaratan mudah 3. Menjangkau kalangan usaha UMKM paling bawah 4. Margin sangat kompetitif 5. Menggunakan sistem akad syariah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Batasan <i>plafond non-KUR</i> maksimal 200 juta 2. Minimnya sosialisasi produk 3. Pola pembinaan kepada kelompok usaha yang masih lemah 4. Minimnya pemahaman SDM terhadap produk 5. Analisa di sistem <i>scoring</i> kurang detail
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Peluang untuk menjadi Bank penyalur KUR 2. Pangsa pasar ekosistem halal 3. Maraknya semangat masyarakat beralih ke ekonomi syariah 4. Meningkatnya pelaku UMKM 5. Dukungan pemerintah terhadap pembiayaan Mikro 	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan pelayanan dan fasilitas, serta kemudahan proses KUR (S1, S2, S3, S4, S5; O1, O2, O3, O4, O5) b. Mengembangkan teknologi pelayanan berbasis digital pada konsumen (S1, S2, S3; O1, O4, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan sosialisasi dan pemasaran produk dan layanan kepada masyarakat dan/atau kelompok usaha (W1, W2, W3, W4: O1, O3, O4) b. Meningkatkan jumlah kredit yang disalurkan (W1, W3, W5: O1, O4, O5)
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan produk pembiayaan mikro di bank konvensional 2. Hadirnya fintech (<i>financial technology</i>) 3. Fraud Nasabah 4. Pandemi Covid-19 	<ol style="list-style-type: none"> a. Memaksimalkan pemasaran dan pelayanan secara <i>online</i> (S1, S2, S5; T1, T2, T3) b. Melakukan inovasi produk sesuai perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat (S1, S2, S3; T1, T2, T4) 	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan mutu SDM dengan melaksanakan pendidikan dan pelatihan karyawan (W3, W4, W5; T1, T2, T3, T4) b. Meningkatkan kehati-hatian dalam menyalurkan kredit (T1, T3; W2, W3, W4)

Gambar 1. Matriks SWOT BSI Cabang Cipto Cirebon

Tabel 2. Matriks QSP BSI Cabang Cipto Cirebon

No.	Alternatif Strategi	Total Nilai	Urutan Prioritas
1.	Meningkatkan pelayanan dan fasilitas, serta kemudahan proses KUR	6,28	5
2.	Mengembangkan teknologi pelayanan berbasis digital pada konsumen	6,21	7
3.	Meningkatkan sosialisasi dan pemasaran produk dan layanan kepada masyarakat dan/atau kelompok usaha	6,36	3
4.	Meningkatkan jumlah kredit yang disalurkan	6,22	6
5.	Memaksimalkan pemasaran dan pelayanan secara <i>online</i>	6,39	2
6.	Melakukan inovasi produk mengikuti perkembangan jaman dan kebutuhan masyarakat	6,48	1
7.	Meningkatkan kualitas SDM dengan melaksanakan pendidikan dan pelatihan karyawan	6,19	8
8.	Meningkatkan kehati-hatian dalam menyalurkan kredit	6,34	4

KESIMPULAN

1. BSI Cabang Cipto Cirebon telah menerapkan dengan baik prinsip 5C sesuai ketentuan.
2. Hasil identifikasi faktor strategi internal didapatkan bahwa faktor yang menjadi kekuatan utama BSI Cabang Cirebon, yaitu persyaratan yang cukup mudah dalam mengajukan permohonan kredit UMKM.

Kelemahan utama terhadap proses penyaluran kredit di BSI Cipto Cirebon adalah minimnya pemahaman SDM terhadap produk. Dukungan pemerintah terhadap pembiayaan mikro menjadi peluang utama. Faktor yang menjadi ancaman utama BSI Cabang Cipto Cirebon dalam proses penyaluran kredit adalah terjadinya pandemi *Covid-19*. Penentuan

- posisi strategi matriks IE menunjukkan BSI Cabang Cipto Cirebon terletak pada sel V, yaitu jaga dan pertahankan dengan strategi berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Dari hasil analisis SWOT diperoleh alternatif strategi yang dapat diterapkan dan sesuai perhitungan matriks QSP, diperoleh hasil strategi inovasi produk menurut perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat.
- DAFTAR PUSTAKA**
- [UU] Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. <http://www.depkop.go.id/index.php>.
- Abdullah, B. 2003. Peran Kebijakan Moneter dan Perbankan Dalam Mengatasi Krisis Ekonomi di Indonesia, Bahan Kuliah Kursus Reguler Angkatan XXXVI Lemhanas Tanggal 13 Juni 2003, Jakarta.
- Ahmad, Z. and A.G. Ismail. 2019. Alternative of Monetary Policy Indicator: Panel Data Analysis from Islamic Banks in Malaysia, *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, Vol. 4, No.2 (2018): 279-292 P-ISSN: 2460-6146, E-ISSN: 2460-6618.
- Basori, O.R. dan S.D. Wahyuningsih. 2018. Analisis Penilaian Prinsip 5C dalam Pemberian Kredit terhadap *Non Performing Loan* guna Menilai Tingkat Kesehatan Bank pada PT BPR Harta Swadiri Pandaan. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)* Vol. 3 No. 1 (2018): 54-63.
- Bogdan, R. dan S. Taylor. 1975. *Introducing to Qualitative Methods: Phenomenological*. New York: A Wiley Interscience Publication.
- Cahya, A.D., M.L. Widyastuti, H. Fatharan. 2021. Peran Perbankan Dalam Pembiayaan UMKM Di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Fidusia* Vol 4(2) November 2021: 138-149.
- David, F.R. 2016. *Manajemen Strategi. Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing: Konsep* (Edisi 15). Jakarta. Salemba Empat.
- Fikri, R.J. 2019. Monetary Transmission Mechanism Under Dual Financial System in Indonesia: Credit-Financing Channel, *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, Vol. 4, No.2 (2018): 251-278 p-ISSN: 2460-6146, e-ISSN: 2460-6618.
- Hubeis, M. 2009. *Prospek Usaha Kecil dalam Wadah Inkubator Bisnis*. Bogor (ID): Ghalia Indonesia.
- Iskandar, A.A., S. Raharja, K. Sumantadinata. 2013. Pengembangan agribisnis ikan balita di UD Suhada Kabupaten Cianjur. *Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, vol. 8(2):181-189.
- Kinney, T.C., and J.R. Taylor. *Marketing Research, an Applied Approach. Fourth Edition*. New York. Mc Graw Hill. 1991.
- Lehnert, T. and B. Kchouri. 2019. Islamic Finance and Economic Growth: New evidence. (Unpublished) paper presented in the 9th International Conference on Economics, 23 Jan to 25 Jan 2019.
- Rangkuti, F. 2014. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Setiawan, I. 2020. Analisis Peran Perbankan Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia: Bank Syariah Versus Bank Konvensional. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*: Vol. 8(1), July 2020: 52-60.
- Simatupang, H.B. 2019. Peranan Perbankan Dalam Meningkatkan Perekonomian Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Multiparadigma (JRAM)* Vol. 6(2), Desember 2019: 136-146.