

BAB V

PEMBAHASAN

A. Strategi Bersaing Bisnis Dengan Menggunakan Analisa SWOT Pada BMT Berkah Trenggalek

BMT Berkah Trenggalek pada penilaian peneliti berada pada posisi kuadran I yaitu dengan menerapkan strategi agresif. Hal ini menunjukkan bahwa BMT Berkah Trenggalek memiliki kekuatan internal yang dapat dimanfaatkan untuk merebut peluang yang ada sehingga hal itu dapat meningkatkan kinerja BMT Berkah dan mampu bersaing dalam dunia bisnis.

Pada posisi dimana BMT Berkah menerapkan strategi agresif. Menurut Freddy Rangkuti posisi tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki banyak peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).¹

Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan

¹ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), hal. 20.

pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.²

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.³

BMT Berkah Trenggalek pada penilaian peneliti berada pada posisi kuadran I yaitu dengan menerapkan strategi agresif. Hal ini menunjukkan bahwa BMT Berkah Trenggalek memiliki kekuatan internal yang dapat dimanfaatkan untuk merebut peluang yang ada sehingga hal itu dapat meningkatkan kinerja BMT Berkah dan mampu bersaing dalam dunia bisnis.

Pada posisi dimana BMT Berkah menerapkan strategi agresif. Menurut Freddy Rangkuti posisi tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki banyak peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi

² Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), hal. 18-19

³ Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), hal. 229-230

ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).⁴

Adapun strategi yang harus dijalankan dalam BMT Berkah Trenggalek adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strenghts-Opportunities*)

Berbagai cara yang harus dilakukan oleh BMT Berkah ternggalek. Strategi SO merupakan salah satu cara yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja agar mampu bersaing dengan lembaga keuangan lainnya. Strategi SO yaitu memanfaatkan kekuatan untuk merebut peluang yang ada. Strategi ini dilakukan oleh BMT berkah dengan memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki untuk merebut peluang yang ada.

Adapun cara tersebut seperti lokasi yang strategis dan terjangkau BMT bisa mengembangkan lembaganya. Banyaknya produk-produk yang ditawarkan ke BMT untuk menambah banyak nasabah. Baiknya terhadap lembaga lain sehingga bisa menambah jaringan kerjasama diluar BMT. Menawarkan produk-produk yang beragam kepada petani disekitar lokasi usaha. Menarik nasabah dengan fasilitas yang aman dan nyaman dalam bertansaksi. Sudah memiliki badan hukum sehingga mudah dipercaya oleh nasabah. Memiliki manajemen yang baik sehingga nasabah banyak yang tertarik datang ke kantor.

⁴ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), hal. 20.

Penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian dari Amila Khusnita (2011) Skripsi dengan judul *Analisis SWOT dalam Penentuan Strategi Bersaing Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember* menyimpulkan bahwa Strategi yang dapat digunakan salah satunya untuk menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Jember yaitu stable growth strategy atau SO.⁵

2. Strategi ST (*Strenghts-Treaths*)

Cara lain yang dilakukan oleh BMT Berkah Trenggalek adalah dengan menerapkan strategi ini. Strategi ST juga merupakan alternatif strategi yang bisa dimanfaatkan untuk bersaing dengan lembaga keuangan syariah lain. Strategi ST yaitu menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi.⁶ Strategi ini digunakan oleh BMT Berkah Trenggalek untuk menggunakan kekuatan lembaga untuk mengatasi ancaman-ancaman yang sedang dihadapi maupun ancaman yang akan datang.

Adapun cara tersebut seperti menambah fasilitas teknologi untuk memberikan kenyamanan dan keamanan dalam bertransaksi nasabah. Memberikan pengetahuan yang luas kepada SDM terkait bidang syariah

⁵Amila Khusnita, *Analisis SWOT dalam Penentuan Strategi Bersaing Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember*, (Jember: Skripsi tidak diterbitkan, 2011), hal. X.

⁶Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus..... ibid*, hlm. 32.

untuk memberikan kepercayaan kepada nasabah. Menjadikan pesaing sebagai partner, untuk menjalin kerjasama dengan pihak di luar lembaga. Menambah promosi disekitar lokasi yang strategis, sehingga menambah nasabah. Memberikan monitoring kepada nasabah yang macet untuk memberikan kepercayaan kepada nasabah. Menambah tenaga ahli dalam bidang keuangan syariah untuk menambah nasabah. Memberikan kepercayaan kepada nasabah yang tidak faham akan produk-produk syariah sehingga nasabah merasa bahwa produk syariah lebih aman dan nyaman. Melakukan evaluasi terkait dengan nasabah yang akan meminjam dana, sehingga nasabah merasa nyaman dan aman dalam bertransaksi.

3. Strategi WO (*Weakness- Opportunities*)

Strategi yang ketiga ini merupakan strategi WO. Strategi ini juga bisa digunakan BMT Berkah Trenggalek untuk bersaing terhadap lembaga-lembaga keuangan disekitarnya. Strategi WO memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalisir kelemahan. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (turn around).⁷

Cara yang dilakukan oleh BMT Berkah Trenggalek seperti memiliki produk yang beragam sehingga berani untuk memberikan perbedaan dengan

⁷ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus..... ibid*, hlm. 32.

pesaing. Banyaknya pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh karyawan sehingga banyak promosi tentang produk-produk syariah. Tidak adanya denda untuk nasabah yang meminjam sehingga memberikan kemudahan dan kenyamanan dan nasabah tidak lari ke rentenir. Memberikan peralatan yang canggih pada BMT Berkah untuk berani bersaing dengan lembaga keuangan lainnya Memberikan keringanan dalam denda agar nasabah cepat dalam melakukan pengembalian pinjaman.

4. Strategi WT (*Weakness- Treaths*)

Strategi yang keempat adalah strategi WT. Cara ini bisa digunakan oleh BMT Berkah Trenggalek. Strategi WT yaitu meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Fokus strategi ini yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (defensive).⁸ Cara ini dilakukan dengan meminimalkan kelemahan-kelemahan yang ada pada BMT Berkah Trenggalek untuk menghindari ancaman-ancaman yang ada.

Adapun cara yang harus dilakukan oleh BMT Berkah Trenggalek adalah sebagai berikut seperti memberikan monitoring terhadap nasabah yang melakukan pinjaman agar nasabah lebih tertib dalam mengangsur cicilan. Memberikan teknologi dan fasilitas yang canggih sesuai dengan kebutuhan kantor agar bisa bersaing dengan lembaga keuangan lainnya. Memberikan promosi yang lebih agar nasabah tidak lari kerentenir.

⁸ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus..... ibid*, hlm. 32.

Memberikan kemudahan dalam melakukan angsuran agar nasabah cepat mengembalikan pinjaman. Bekerjasama dengan lembaga keuangan lain untuk meminimalisir pesaing. Meningkatkan promosi yang ada di BMT agar nasabah bisa percaya terkait dengan produk syariah

Keempat faktor tersebut sesuai dengan pendapat dari Freddy Rangkuti. Dimana *growth strategi* adalah desain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa harga. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.⁹

Adapun strategi yang cenderung dominan yang harus diterapkan oleh BMT Berkah Trenggalek adalah strategi SO. karena strategi SO memiliki pengaruh yang paling dominan yaitu dengan total skor . Strategi ini merupakan

⁹Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT..... Ibid*, hal. 43.

strategi yang dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut peluang yang ada.

Cara peningkatan dalam strategi yang harus dikembangkan oleh BMT Berkah adalah melakukan promosi untuk menambah jumlah nasabah. Cara peningkatan melakukan pemasaran yang baik menurut Philip Cotler adalah baruan pemasaran (*marketing mix*) yang dikenal dengan 4p, tersebut tetapi di tambahkan 1 menjadi 5p, yaitu:¹⁰

- a. *Probe* (penelitian dan pengembangan)
- b. Barang dan jasa (*product*)
- c. Harga (*price*)
- d. Tempat (*place*)
- e. Promosi (*promotion*)

Penelitian dan pengembangan dalam kewirausahaan merupakan strategi utama kerana memiliki keterkaitan dan inovasi. Di dalamnya mencakup penelitian dan pengembangan produk, harga, tempat, dan promosi. wirausaha berhasil dan berkembang karena memiliki kemampuan penelitian dan pengembangan yang memadai sehingga tercipta barang dan jasa yang bernilai dan unggul di pasar.

Ada beberapa cara yang bisa dilakukan oleh BMT Berkah Trenggalek untuk menghadapi pesaing, Strategi menghadapi pesaing dapat dilakukan

¹⁰Buchari Alma, *Manajemen Pemasaran Dan Pemasaran Jasa*, (Bandung: Alfabeta, 2011) hal. 199-200.

dengan cara melemahkan dan menghancurkan pesaing dengan memasang strategi yang kompetitif. Strategi kompetitif dengan melihat posisi keberadaan kita, sebelum melakukan penyerangan. Posisi ini akan menentukan model seragam yang akan kita lakukan. Posisi ini akan menentukan model serangan yang akan kita lakukan. Posisi kita dibanding pesaing dapat diukur dari kemampuan keuangan, teknologi, dan sumber daya manusia yang kita miliki.

Strategi menghadapi pesaing dapat dilakukan untuk posisi-posisi sebagai berikut:¹¹

1. Strategi pemimpin pasar (*Marketing leader*)

Pemimpin pasar meliputi berbagai hal, seperti menciptakan produk baru, memberikan promosi, meningkatkan kualitas produk yang sudah ada, dan hal-hal lain sebelum dilakukan oleh pesaing. Tujuan utama yang dijalankan oleh penantang pasar adalah menjadi atau tetap nomor satu.

2. Strategi penantang pasar (*Market Challenger*)

Penantang pasar merupakan penantang pemimpin pasar. Bukan tidak mungkin posisi pasar yang dipegang oleh pemimpin pasar akan segera diambil alih oleh penantang pasar. Dalam melakukan strategi penantang pasar sering mendahului pemimpin pasar, misalnya dalam hal meluncurkan produk baru, penurunan harga, atau pemberian promosi besar-besaran. Tujuan utama yang dilakukan oleh penantang pasar adalah meningkatkan *market share*.

¹¹Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta:PT Dadi Karya Abadi, 1997), hal 203-204.

3. Strategi pengikut pasar (*Market Follower*)

Pengikut pasar merupakan pesaing yang hanya mengikuti kegiatan pemimpin dan penentang pasar. Setiap gerakan yang dilakukan pemimpin atau penentang pasar selalu diikuti pengikut pasar. Tujuan utamanya adalah sengan *spesialisasi*.

4. Strategi relung pasar (*Market Nicher*)

Relung pasar merupakan pemain yang memiliki lingkungan tersendiri tanpa dipengaruhi oleh pesaing lainnya. Posisi ini memiliki celah tersendiri dalam pasar. Terkadang posisi ini tidak pernah dipedulikan oleh pemimpin pasar atau penantang pasar. Tujuan utama yang dijalankan oleh relung pasar adalah dapat hidup terus dengan pertumbuhan sedang.

B. Kendala Bisnis Pada BMT Berkah Trenggalek Dalam Menentukan Strategi Bersaing Bisnis

Kendala yang dihadapi oleh BMT Berkah Trenggalek merupakan kelemahan yang dimiliki dalam BMT tersebut. Kelemahan (*weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi.

Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.¹²

Faktor-faktor kelemahan, jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu perusahaan, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.¹³

Banyak sekali kelemahan yang dimiliki oleh BMT Berkah Trenggalek seperti halnya: kurang ketegasan dalam melakukan penagihan kepada nasabah yang melakukan kredit macet. Banyak Sumber Daya Manusia yang belum faham dengan kegiatan syariah. Teknologi yang belum memadai di kantor. Nasabah meminjam harus melewati kolektor terlebih dahulu. Banyaknya pesaing (bank konvensional) yang menawarkan angsuran lebih murah. Kurangnya dalam melakukan evaluasi (survey) terkait dengan nasabah yang akan meminjam. Kurangnya tenaga ahli dalam bidang keuangan syariah. Masih banyak masyarakat yang kurang percaya terhadap produk syariah. Kurangnya monitoring

¹²Pearce Robinson, *Manajemen Strategik...*, hal. 231

¹³Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategi*, hal. 173

terhadap nasabah peminjam, sehingga ada beberapa nasabah yang macet bayar angsuran. Tidak adanya promosi yang berkelanjutan untuk menambah nasabah.

Itu merupakan kendala yang dimiliki oleh BMT Berkah Trenggalek, sehingga kelemahan tersebut harus dijadikan peluang untuk menciptakan sesuatu hal yang baru. Kelemahan yang dimiliki adalah cara yang harus diminimalisir secara perlahan untuk menciptakan peluang dan membangun kekuatan yang ada dalam BMT Berkah Trenggalek.