

BAB V

PEMBAHASAN

A. Analisis SWOT Pada BPRS Mandiri Mitra Sukses Gresik.

Dari penelitian yang peneliti lakukan, peneliti menemukan bagaimana Analisis SWOT yang dimiliki oleh BPRS Mandiri Mitra Sukses Gresik, diantaranya adalah:

1. Kekuatan (*strenght*)
 - a. Memiliki Produk yang beragam sehingga dapat menarik nasabah
 - b. Karyawan yang ramah membuat nasabah merasa nyaman
 - c. Mengikuti pelatihan setiap ada kesempatan, dalam upaya peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas pada setiap bidangnya
 - d. Memiliki manajemen yang baik dalam segala kegiatan operasionalnya
 - e. Keuntungan meningkat pada setiap tahunnya
 - f. Memiliki permodalan dalam upaya pengembangan lembaga
 - g. Sudah memiliki badan hukum yang sah
 - h. Memiliki jalinan kerjasama yang baik antar lembaga
2. Kelemahan (*Weaknesses*)
 - a. Kurangnya ketegasan kepada nasabah yang melakukan kredit macet
 - b. Kurangnya tenaga ahli dibidang syariah

- c. Teknologi yang belum memadai di kantor
- d. Masyarakat masih kurang percaya akan produk syariah
- e. Banyak pesaing yang menawarkan angsuran yang lebih murah
- f. Kurangnya survei terkait dengan nasabah yang akan meminjam
- g. Kurangnya monitoring terhadap nasabah pembiayaan, sehingga masih ada nasabah yang macet dalam pembayaran
- h. Tidak adanya promosi berkelanjutan terkait upaya menambah nasabah

3. Peluang (*Opportunities*)

- a. Banyak pengusaha mikro disekitar kantor-kantor kas
- b. Lokasi strategis dan mudah terjangkau
- c. Lokasi aman dan nyaman di kantor-kantor BPRS
- d. Banyak nasabah berlatar belakang pengusaha di pasar
- e. Memiliki lokasi yang dekat dengan instansi, pasar, dan berada dipusat kota
- f. Banyaknya nasabah BPRS
- g. Memiliki kerjasama dengan lembaga sesama BPRS maupun diluar BPRS
- h. Dipercaya oleh nasabah

4. Ancaman (*Treaths*)

- a. Banyak lembaga keuangan lain yang sama dengan BPRS
- b. Pesaing (Bank Umum) memiliki peralatan yang lebih canggih

- c. Pesaing (sesama) memiliki fasilitas yang memadai dengan penawaran produk yang sama
- d. Perputaran uang terhambat karena keterlambatan dalam pengembalian
- e. Banyaknya lembaga perorangan yang menawarkan produk kredit
- f. Sumberdaya yang dimiliki pesaing lebih mumpuni
- g. Pesaing menawarkan produk yang lebih murah
- h. Promosi yang dilakukan kurang

Sesuai dengan pendapat Freddy Rangkuti dalam bukunya yang berjudul Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis yang menyatakan bahwa Analisis SWOT sebagai analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).¹ Identifikasi faktor internal dan faktor eksternal diperoleh dari seluruh hasil analisis fungsional (analisis pemasaran, analisis keuangan, analisis operasional, analisis organisasi) dan sebagaimana yang telah peneliti paparkan.

B. Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Bersaing di BPRS Mandiri Mitra Sukses Gresik.

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis

¹ Freddy Rangkui, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), hal. 19.

ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi perusahaan yang berhasil.² Proses pengambilan keputusan strategi yang nantinya berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) dalam kondisi perusahaan saat ini.

BPRS Mandiri Mitra Sukses Gresik pada penilaian peneliti berada pada posisi kuadran 1 yaitu dengan menerapkan strategi agresif. Ini menunjukkan bahwa BPRS Mandiri Mitra Sukses Gresik memiliki kekuatan internal yang dapat dimanfaatkan untuk merebut peluang yang ada sehingga hal itu dapat meningkatkan kinerja BPRS Mandiri Mitra Sukses Gresik.

BPRS Mandiri Mitra Sukses menerapkan strategi agresif. Menurut teori dalam buku Freddy Rangkuti posisi tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki banyak peluang dan kekuatan. Sehingga dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk merebut peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi seperti ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth*

² Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, Dan Pengendalian*, (jakarta: bina rupa aksara, 1997), hal 229-230.

oriental strategy).³ Adapun strategi yang juga harus dijalankan oleh BPRS Mandiri Mitra Sukses Gresik adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO

Strategi SO dilakukan untuk meningkatkan kinerja agar perusahaan mampu bersaing dengan lembaga keuangan lainnya. Strategi SO memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengambil peluang yang ada.

Strategi ini diterapkan BPRS Mandiri Mitra Sukses dengan cara seperti memiliki banyak dan beragamnya produk serta fasilitas yang aman dan nyaman yang diberikan untuk menarik minat nasabah. Memanfaatkan lokasi yang strategis dan terjangkau untuk lebih bisa mengembangkan perusahaannya. Memiliki manajemen dan karyawan yang ramah untuk menjadikan nasabah menjadi lebih nyaman dan aman dalam bertransaksi di BPRS Mandiri Mitra Sukses. Sudah berbadan hukum sehingga nasabah bisa lebih percaya. Memiliki kerjasama yang baik dengan lembaga lain sehingga dapat menambah jaringan antar lembaga.

2. Strategi ST

Strategi ST juga merupakan alternatif strategi yang bisa dimanfaatkan untuk bersaing dengan lembaga lain. Strategi ST ini menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, artinya memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi

³ *Ibid*, Freddy Rangkui, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis ...*, hal. 20

ancaman-ancaman yang sedang dihadapi maupun ancaman yang akan datang.

Strategi ini diterapkan BPRS Mandiri Mitra Sukses dengan cara seperti memanfaatkan banyak dan beragamnya produk yang dimiliki sehingga memberikan perbedaan dengan pesaing. Banyaknya pelatihan-pelatihan yang diikuti karyawan sehingga dapat melakukan promosi tentang produk-produk yang dimiliki lembaga. Memberikan peralatan yang lebih canggih dalam upaya bersaing dengan lembaga keuangan lain. Memberikan keringanan dalam denda agar nasabah tidak merasa keberatan dan dapat melakukan pengembalian pinjaman. Memberikan promosi yang mendalam terhadap nasabah-nasabah yang kurang pahamn akan produk-produk syariah.

3. Strategi WO

Strategi WO ini juga merupakan alternatif strategi yang bisa dimanfaatkan untuk bersaing dengan lembaga lain. Strategi WO ini memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalisir kelemahan. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal yang dimiliki perusahaan sehingga dapat merebut peluang yang ada.

Strategi ini diterapkan BPRS Mandiri Mitra Sukses dengan cara seperti menambah fasilitas teknologi untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan nasabah dalam bertransaksi. Memberikan pelatihan pengetahuan yang luas terhadap SDM khususnya dalam bidang syariah

untuk menumbuhkan kepercayaan nasabah. Menjadikan pesaing sebagai partner untuk menjalin kerjasama. Memberikan pemahaman yang lebih kepada nasabah yang akan meminjam dana, sehingga nasabah akan lebih faham dan merasa nyaman dalam bertransaksi. Memonotoring nasabah yang macet untuk memberikan kepercayaan nasabah. Menambah promosi sehingga akan memberi ketertarikan kepada calon nasabah-nasabah baru.

4. Strategi WT

Strategi WT ini merupakan alternatif strategi yang terakhir yang bisa dimanfaatkan untuk bersaing dengan lembaga lain. Strategi WT ini meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Strategi ini melakukan tindakan penyelamatan agar perusahaan terlepas dari kerugian (*devensif*).⁴ Strategi ini meminimalkan kelemahan yang dimiliki BPRS untuk menghindari ancaman-ancaman yang ada.

Strategi ini diterapkan BPRS Mandiri Mitra Sukses dengan cara seperti menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan lain dalam upaya meminimalisir pesaing. Memberikan kemudahan nasabah dalam melakukan transaksi pengembalian pinjaman. Memberikan penambahan fasilitas dan teknologi yang canggih sehingga bisa bersaing dengan lembaga keuangan lainnya. Memberikan promosi yang lebih mendalam kepada nasabah agar tidak lari ke perorangan

⁴ *Ibid*, hal 32

yang menawarkan produk kredit. Meningkatkan promosi agar nasabah lebih mengetahui dan percaya dengan produk syariah.

Dari keempat strategi diatas, strategi yang cenderung harus diterapkan oleh BPRS Mandiri Mitra Sukses Gresik adalah strategi SO, karena strategi SO memiliki pengaruh yang paling dominan yaitu dengan total skor. Strategi SO merupakan strategi yang dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut peluang yang ada.

Hasil 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

Peningkatan strategi yang harus dikembangkan oleh BPRS Mandiri Mitra adalah melakukan promosi untuk menarik minat calon-calon nasabah. Peningkata yang baik menurut Philip Cotler adalah bauran pemasaran (*marketing mix*) yang dikenal dengan 4p, ditambah 1 menjadi 5p yaitu:⁶ *Probe* (penelitian dan pengembangan), *product* (barang atau jasa), *price* (harga), *place* (tempat), *prootion* (promosi).

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

⁶ Buchari Alma, *Manajemen Pemasaran Dan Pemasaran Jasa*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 200.

Kemudian beberapa cara lain yang bisa dilakukan BPRS Mandiri Mitra untuk menghadapi pesaing, yaitu dengan cara melemahkan dan menghancurkan pesaing dengan strategi yang kompetitif, dengan melihat posisi keberadaan perusahaan sebelum melakukan penyerangan. Posisi ini akan menentukan model seragam yang akan perusahaan lakukan. Posisi perusahaan dibanding pesaing dengan mengukur dari kemampuan atau kekuatan laporan keuangan, teknologi, dan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Strategi menghadapi pesaing dapat dilakukan pada posisi sebagai berikut:⁷

1) Strategi pemimpin pasar (*Marketing Leader*)

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

2) Strategi penantang pasar (*Marketing Challenger*)

Penantang pasar merupakan penantang pemimpin pasar. Bukan tidak mungkin posisi pasar yang dipegang oleh pemimpin pasar akan diambil alih oleh penantang pasar. Dalam melakukan strategi penantang pasar sering mendahului pemimpin pasar, misalnya dalam hal meluncurkan produk baru, penurunan harga,

⁷ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: PT Dadi Karya Abadi, 1997), hal. 203-204.

atau promosi besar-besaran. Tujuan utama yang dilakukan penantang pasar adalah melakukan market share.

3) Strategi pengikut pasar (*Market Follower*)

Pengikut pasar merupakan pesaing yang hanya mengikuti pemimpin dan penantang pasar. Setiap gerakan yang dilakukan pemimpin dan penantang pasar selalu diikuti oleh pengikut pasar. Tujuan utama dari strategi ini adalah spesialisasi.

4) Strategi relung pasar (*Market Nicher*)

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

C. Kendala Yang Ditemui Dalam Penentuan Strategi Bersaing di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Mandiri Mitra Sukses Gresik.

Dari teori yang diungkapkan oleh Sondang Siagian yaitu, dalam prakteknya, berbagai kelemahan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk kurang diminati oleh konsumen dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Yaitu sesuai dengan hasil penelitian yang peneliti lakukan, kelemahan yang dimiliki oleh BPRS Mandiri Mitra Sukses

Gresik, yaitu kurangnya ketegasan kepada nasabah yang melakukan kredit macet, kurangnya tenaga ahli dibidang syariah, teknologi yang belum memadai di kantor, masyarakat masih kurang percaya akan produk syariah, banyak pesaing yang menawarkan angsuran yang lebih murah, kurangnya survei terkait dengan nasabah yang akan meminjam, kurangnya monitoring terhadap nasabah pembiayaan, sehingga masih ada nasabah yang macet dalam pembayaran, tidak adanya promosi berkelanjutan terkait upaya menambah nasabah.

Dari uraian diatas merupakan kendala yang dimiliki BPRS Mandiri Mitra Sukses Gresik. Perusahaan harus bisa menjadikan kelemahan tersebut menjadi peluang untuk menciptakan sesuatu hal yang baru untuk menarik minat konsumen. Dari kelemahan yang dimiliki, perusahaan harus mencari cara untuk meminimalisir secara perlahan-lahan dalam upaya terciptanya peluang dan membangun kekuatan pada (perusahaan) BPRS Mandiri Mitra Sukses Gresik.