

**PENERAPAN ANALISIS SWOT DALAM MENINGKATKAN
KEUNGGULAN STRATEGI BERSAING
(Studi Kasus di PT. BPR Majatama)**

May Amalia Lailul Adha

**Pembimbing:
Anita Wijayanti, SE., MSA., Ak.**

**Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal maupun eksternal yang dihadapi oleh PT. BPR Majatama sebagai dasar untuk menentukan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan sesuai dengan kondisi lingkungan disekitarnya. Kondisi internal perusahaan meliputi kekuatan dan kelemahan, sedangkan kondisi eksternal perusahaan meliputi peluang dan ancaman. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Data primer dan sekunder diolah untuk mengumpulkan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dari PT. BPR Majatama. Data penelitian ini diperoleh melalui dokumentasi, wawancara, observasi, dan studi pustaka. Informasi yang didapatkan kemudian diolah menggunakan Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks SWOT, Matriks IE, dan Matriks QSPM. Berdasarkan hasil analisis EFE dan IFE, matriks EFE dan IFE PT. BPR Majatama memiliki skor 3,048 dan 2,921. Posisi dalam kuadran matriks IE ditentukan dari skor total matriks IFE sebagai sumbu x dan matriks EFE sebagai sumbu y , dan dari hasil analisis tersebut dapat diketahui posisi PT. BPR Majatama berada dalam kuadran II. Posisi ini mengindikasikan PT. BPR Majatama dalam posisi tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang dapat diterapkan antara lain strategi penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market penetration*) dan pengembangan produk (*product development*). Berdasarkan hasil analisa matriks QSPM, PT. BPR Majatama dapat menggunakan strategi pengembangan produk (*product development*), strategi tersebut merupakan strategi yang dirasa paling tepat untuk dilakukan oleh PT. BPR Majatama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.

Kata Kunci: Analisis SWOT, Analisis Lingkungan, Manajemen Strategi, Penerapan Strategi

ABSTRACT

The study aims to analyze the internal and external conditions faced by PT. BPR Majatama as a basis to determine appropriate strategic alternatives for the company. The company's internal conditions include strengths and weaknesses; whereas the external conditions comprise of opportunities and threats. This descriptive qualitative research applies case study approach. The primary and secondary data are collected through documentation, interview, observation, and literature review to provide information about the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of PT. BPR Majatama. The information obtained is processed by means of EFE Matrix, IFE Matrix, SWOT Matrix, IE Matrix, and QSPM Matrix.

The results of the analysis show that the EFE and IFE matrixes of PT. BPR Majatama score 3.048 and 2.921. The position in the IE matrix quadrant is determined from the total IFE matrix (scored as the *x*-axis) and the EFE matrix (scored as the *y*-axis). The position of PT. BPR Majatama is in quadrant II. This indicates that PT. BPR Majatama is in a position to grow and build. The strategies that are likely to be applied are market penetration, market development, and product development. Based on QSPM matrix analysis, PT. BPR Majatama can best implement a product development strategy for the sake of facing environmental changes.

Keywords: SWOT Analysis, Environment Analysis, Management Strategy, Implementation

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kondisi perekonomian Indonesia saat ini mengalami perkembangan yang cukup signifikan dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini terjadi karena para pelaku bisnis terus menerus meningkatkan kualitas daya saing antar perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Pertumbuhan ekonomi di Indonesia masih sangat sehat yakni sebesar 5,04%, dengan tingkat inflasi yang masih rendah sebesar 3,7% dan pertumbuhan investasi yang mendekati 5% dapat membuat Indonesia masih memiliki kemampuan dalam menjaga pertumbuhan ekonominya. Salah satu penopang pertumbuhan ekonomi di Indonesia karena adanya sektor UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) yang meningkat dari 57,84% menjadi 60,34% dalam lima tahun terakhir (menurut Kompas “Berita Industri). Sektor riil (produksi barang dan jasa) yang dihasilkan dapat menggerakkan roda perekonomian masyarakat di suatu wilayah yang berdampak terhadap pemerataan pertumbuhan perekonomian di Indonesia.

Bank merupakan institusi penting dalam menopang kegiatan perekonomian masyarakat, khususnya pada pertumbuhan sektor UMKM. Seluruh komponen UMKM yang terlibat dalam kegiatan sektor riil merupakan peran aktif jasa perbankan berupa pembiayaan (kredit) terhadap kegiatan-kegiatan produktif mereka guna memperbesar modal usaha dan memperlancar jalannya usaha dalam menghadapi persaingan antar lingkup bisnis yang semakin ketat. Salah satu bank yang dapat mendukung penuh kegiatan UMKM dalam hal kredit dan pembiayaan adalah BPR. Menurut Undang-undang No. 10 tahun 1998, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Kredit dan pembiayaan yang disalurkan oleh BPR dapat membantu perkembangan sektor ekonomi masyarakat khususnya terhadap para pelaku ekonomi yang memiliki usaha mikro kecil dan menengah. Keberadaan BPR bagi masyarakat, khususnya di daerah pedesaan diharapkan mampu menjadi ujung tombak dalam pembiayaan UMKM. Dalam beberapa tahun terakhir kompetisi antar bank sangat terasa sehingga BPR harus mampu mengikuti perubahan kondisi baik yang terjadi di internal maupun eksternal.

Baik buruknya kondisi lingkungan internal dan eksternal sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman usaha yang sedang terjadi. Untuk

memahami lebih lanjut mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan dapat ditinjau dengan menggunakan analisis SWOT. Menurut Rangkuti (2009) Analisis SWOT merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan suatu perusahaan dalam lingkungan internal dan eksternalnya. Analisis SWOT dapat digunakan manajer dalam mengembangkan empat jenis strategi yakni strategi *Strengths-Opportunities* (SO), strategi *Weakness-Opportunities* (WO), strategi *Strength-Threats* (ST), dan strategi *Weakness-Threats* (WT) yang disesuaikan dengan keadaan berdasarkan kondisi lingkungan perusahaan agar dapat meningkatkan kualitas perusahaan (David dalam Angga, 2011).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kusuma (2011) dan Erwiani (2013), menunjukkan bahwa dengan melihat kinerja perusahaan berdasarkan strategi yang telah ditetapkan dapat meningkatkan fasilitas yang ada baik posisi internal ataupun eksternalnya. Analisa proses internal dan eksternal dapat dilakukan untuk mengetahui perkembangan perusahaan. Aspek strategi yang diterapkan dapat membantu manajemen untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas serta fasilitas yang ada.

Perencanaan strategi melalui analisis SWOT dapat diterapkan ke perusahaan yang menjadi studi kasus dalam penelitian yakni Bank Perkreditan Rakyat Majatama. Penerapan strategi dengan menggunakan analisis SWOT dapat diterapkan kedalam perencanaan strategi yang akan diterapkan. PT. BPR Majatama mampu membantu permodalan melalui fasilitas kredit yang diberikan kepada UMKM yang ada di wilayahnya. Salah satu strategi baru yang dibuat PT. BPR Majatama yaitu dengan berinovasi membuat produk-produk unggulan yang memberikan fasilitasi kredit Modal Kerja kepada masyarakat. Strategi baru ini bisa dapat digunakan oleh semua kalangan usaha UMKM. Dengan hal ini banyak UMKM dan masyarakat wilayah Mojokerto dan sekitarnya yang mengharapkan lebih atas peran PT. BPR Majatama, yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan terkait fasilitas kredit yang akan diberikan kepada warga Mojokerto dan sekitarnya untuk mendapatkan fasilitas kredit yang mudah dan tidak menyulitkan dalam prosedur peminjamannya.

Persaingan yang ketat antar BPR juga dihadapi oleh PT. BPR Majatama sehingga pangsa pasar yang dituju semakin sempit, dimana calon konsumen semakin cerdas dalam memilih BPR yang memberikan nilai yang kompetitif. Dengan pendekatan analisis SWOT dalam hasil penelitian ini diharapkan PT. BPR Majatama dapat menyusun dan menetapkan strategi yang tepat agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

TELAAH PUSTAKA

Faktor Kunci Keberhasilan (*Key Success Factors*)

Key Success Factors merupakan variabel-variabel penting dalam kondisi lingkungan intern maupun ekstern perusahaan yang sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan tersebut (Hariadi, 2005). Identifikasi yang jitu terhadap *key success* dalam industri tertentu akan memberikan inspirasi bagi manajemen dalam menyusun strategi yang tepat untuk dijalankan dalam memenangkan persaingan (Kusuma, 2011).

Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2005) analisis SWOT merupakan suatu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Ketika melakukan suatu penelitian pada perusahaan dapat ditentukan oleh kondisi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT, dimana analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal yakni peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal yakni kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

Alat Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan perusahaan merupakan salah satu bentuk dari proses manajemen strategi. Hasil dari analisis ini dapat digunakan untuk merumuskan sampai mengevaluasi strategi. Matriks yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks SWOT, Matriks IE, dan Matriks QSPM.

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE Matrix)

Menurut Umar (2002) Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Berikut merupakan lima tahap dalam kerja matriks EFE:

1. Buat daftar *Key Success Factors* untuk aspek eksternal yang mencakup peluang dan ancaman bagi perusahaan
2. Tentukan bobot *Key Success Factors* yang telah dibuat dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai skala 0,1 (sangat penting). Total harus sama dengan 1,0
3. Tentukan rating setiap *Key Success Factors* antara 1 sampai 4 dimana 1 = respon di bawah rata-rata, 2 = respon rata-rata, 3 = respon di atas rata-rata, dan 4 = respon sangat bagus. Rating ini berdasarkan pada keefektivitasan strategi perusahaan, dan untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut
4. Kalikan masing-masing nilai bobot dengan nilai ratingnya
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari adanya ancaman dipasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE Matrix)

Menurut Umar (2002:221) matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dianggap penting. Berikut merupakan tahapan kerja matriks IFE hampir sama dengan matriks EFE, yakni:

1. Buat daftar *Key Success Factors* yang mencakup kondisi internal yakni kekuatan dan kelemahan perusahaan

2. Tentukan bobot dari *Key Success Factors* yang telah dibuat dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai skala 0,1 (sangat penting). Total harus sama dengan 1,0
 3. Tentukan rating setiap *Key Success Factors* dengan diberi rating antara 1 sampai 4, rating ini menunjukkan: 4 = memiliki kekuatan yang besar, 3 = memiliki kekuatan yang kecil, 2 = memiliki kelemahan yang kecil, 1 = memiliki kelemahan yang besar. Rating ini berdasarkan pada keefektivitasan strategi perusahaan, dan untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut
 4. Kalikan antara bobot dan nilai dari masing-masing faktor untuk menentukan skor
 5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan
- Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilai yang dihasilkan dibawah 2,5 maka menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah. Jika nilai yang dihasilkan diatas 2,5 maka menunjukkan posisi internal perusahaan kuat.

Matriks SWOT

Menurut Umar (2002) analisis matriks SWOT membantu para manajer dalam mengembangkan empat jenis strategi yakni: Strategi SO (memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal), Strategi WO (bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal), Strategi ST (menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal), dan Strategi WT (taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman). Berikut terdapat langkah-langkah dalam membuat matriks SWOT:

1. Dalam sel *Opportunities*, buat daftar peluang eksternal yang dihadapi perusahaan
2. Dalam sel *Threats*, buat daftar ancaman-ancaman yang dihadapi perusahaan
3. Dalam sel *Strengths*, buat daftar kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan
4. Dalam sel *Weaknesses* buat daftar kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan
5. Cocokkan kekuatan dengan peluang, lalu catat hasilnya pada sel strategi SO
6. Cocokkan kelemahan dengan peluang, lalu catat hasilnya pada sel strategi WO
7. Cocokkan kelemahan dengan ancaman, lalu catat hasilnya pada sel strategi ST
8. Cocokkan kelemahan dengan ancaman, lalu catat hasilnya pada sel strategi WT

Matriks Internal Eksternal (IE Matrix)

Menurut Umar (2005:234) matriks IE bermanfaat untuk memposisikan suatu perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari sembilan sel. Matriks IE memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yakni:

1. Perusahaan yang berada pada sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai *Grow and Build*. Strategi-strategi yang dapat diterapkan adalah menggunakan strategi intensif seperti *market penetration*, *market development*, dan *product development*. Atau strategi terintegrasi seperti *backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration*
2. Perusahaan yang berada pada sel III, V, atau VII dapat digambarkan sebagai *Hold and Maintain*. Strategi-strategi yang dapat diterapkan adalah *market penetration* dan *product development*

3. Perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, atau IX dapat digambarkan sebagai *Harvest or Divestiture* (panen atau divestasi).

Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari matriks IFE pada sumbu X dan total skor matriks EFE pada sumbu Y. Pada sumbu X memiliki tiga skor yaitu: Skor 1,0-1,99 : posisi internal lemah. Skor 2,0-2,99 : posisi internal rata-rata, dan Skor 3,0-4,0 : posisi internal kuat. Sedangkan sumbu Y skornya yaitu: Skor 1,0-1,99 : posisi eksternal lemah, Skor 2,0-2,99 : eksternal rata-rata, dan Skor 3,0-4,0 : eksternal kuat.

Perencanaan Strategi Kumulatif (QSPM Matrix)

Menurut David (2009) Salah satu keistimewaan dari QSPM adalah rangkaian-rangkaian strategi yang dapat diamati secara berurutan dan bersamaan, tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat di evaluasi atau jumlah rangkaian strategi yang dapat dicermati sekaligus, dan tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Berikut adalah tahap-tahap yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM, yakni:

1. Buat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dikolom sebelah kiri QSPM
2. Beri bobot pada masing-masing eksternal dan internal *Key Success Factors*, bobot sama dengan yang terdapat dalam matriks EFE dan IFE
3. Strategi dalam matriks IE yang harus dipertimbangkan dicatat dibagian atas QSPM
4. Tetapkan *Attractiveness Score* (AS) yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. Nilai skor daya tarik adalah skala 1 sampai dengan 4, dimana 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = memiliki daya tarik rendah, 3 = memiliki daya tarik rata-rata, dan 4 = memiliki daya tarik tinggi. Jika tidak, maka berikan tanda hubung (-).
5. Hitunglah *Total Attractiveness Score*. Total diperoleh dari perkalian bobot pada (langkah 2) dengan *Attractiveness Score* pada (langkah 4) pada masing-masing baris. Semakin tinggi skor TAS semakin menarik strategi alternatif yang ditetapkan
6. Hitung *Sum Total Attractiveness Score* (TAS). Jumlahkan semua TAS pada masing-masing kolom QSPM

Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi tertinggi yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (2012) Penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang menggunakan penelitian latar belakang alamiah yang mendefinisikan mengenai fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan melibatkan berbagai metode yang terkait. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk membuat deskripsi gambaran secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta yang terjadi disekitar masyarakat dan sekitar lingkungan perusahaan. Strategi (pendekatan masalah) dalam penelitian ini menggunakan studi kasus (*case study*). Penelitian berbasis studi kasus dipelajari sebagai satu keseluruhan penelitian yang bersifat eksploratif dan deskriptif. Sehingga

dapat disimpulkan bahwa metode studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari PT. BPR Majatama yang kemudian elemen-elemen tersebut akan ditelaah dan difokuskan pada bidang manajemen strategi.

Studi kasus yang diangkat dalam penelitian ini diperoleh dari PT. BPR Majatama yang berlokasi di Jl. Raden Wijaya No. 19 Kranggan, Prajurit kulon, Kota Mojokerto. Pengumpulan data yang diambil yakni dengan melakukan analisa lingkungan sebagai dasar dalam menerapkan alternatif strategi yang nantinya dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam proses bisnis perusahaan kedepannya. Serta diharapkan bahwa hasil analisis yang dilakukan dari proses ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan perusahaan di masa yang akan datang.

Analisa lingkungan yang terdapat dalam BPR Majatama terbagi menjadi dua unsur yakni lingkungan internal dan eksternal. Analisa lingkungan internal mencakup sumber daya manusia (SDM), keuangan, produksi dan operasional, pemasaran, pelayanan, dan teknologi yang digunakan. Sedangkan analisa eksternal mencakup ekonomi, demografi, sosial budaya, politik dan pemerintahan, dan persaingan antar industri. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Dalam penelitian ini, data primer yang diperoleh berbentuk wawancara, dan observasi. Sedangkan data sekunder yang diperoleh berbentuk informasi data tertulis mengenai BPR Majatama seperti sejarah, visi, misi, dan tujuan perusahaan, serta informasi data mengenai lingkungan eksternal perusahaan yang berkaitan dengan analisa penelitian.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan berbagai jenis metode pengumpulan data. Metode pengumpulan data yang dilakukan di PT. BPR Majatama ialah menggunakan metode dokumentasi dengan mengambil data sekunder perusahaan yang telah berbentuk laporan, metode wawancara dengan cara memberikan pertanyaan secara lisan kepada pihak SDM, teller, *customer service*, dan unit dana dan layanan. Metode observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan yang mendetail tentang perusahaan dengan cara terjun langsung, sedangkan metode studi pustaka diperoleh dengan berbagai konsep teoritis berdasarkan literature-literatur yang ada.

Dalam menganalisa hasil peneliti maka terdapat tiga langkah untuk mengembangkan hasil penelitian untuk mendapatkan strategi yang diinginkan. Tahap pertama ialah tahap pengumpulan data, yakni pada tahap ini ditujukan untuk memperoleh informasi dasar dalam perumusan strategi yakni berasal dari matriks EFE dan IFE. Pada tahap kedua ialah tahap analisa data, yakni fditujukan untuk menentukan alternative strategi secara garis besar dengan membuat matriks SWOT dan matriks IE. Dan tahap ketiga ialah tahap pengambilan keputusan yakni menentukan strategi apa yang tepat untuk digunakan perusahaan, dengan membuat matriks QSPM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Saat ini PT. BPR Majatama memiliki 50 karyawan yang melakukan kegiatan operasional BPR sehari-hari, dengan tingkat karyawan yang berlatar belakang gelar sarjana sebanyak 64%, SMA/SMK 32%, SMP 2%, dan SD 2%. Dengan

operasional 8 (delapan) jam setiap hari Senin-Jumat. Sistem penggajian karyawan yakni dengan gaji pokok yang diberikan pada tanggal 30 setiap akhir bulan, uang tunjangan, dan uang lembur. Sedangkan fasilitas dan tunjangan yakni terdapat tunjangan hari raya, bonus akhir tahun, jamsostek, dan pinjaman karyawan.

2. Keuangan

Rasio likuiditas yang telah dianalisis membuktikan bahwa PT. BPR Majatama berada dalam posisi baik dan sehat dalam melunasi utang jangka pendeknya, ditunjukkan dengan nilai rasio lancar yang dimiliki pada tahun 2013-2016 di atas 1. Dengan nilai rasio lancar di atas 1 yang diperoleh, maka dapat diketahui bahwa jumlah aktiva lancar yang dimiliki perusahaan lebih besar daripada kewajiban lancar yang harus dibayar. Sedangkan rasio profitabilitasnya menunjukkan bahwa PT. BPR Majatama dapat dikatakan efisien dalam memperoleh margin laba bersihnya karena memiliki nilai $>10\%$. Sedangkan margin laba operasinya menunjukkan bahwa PT. BPR Majatama mampu memaksimalkan hasil penjualan bersih, sehingga meningkatkan laba operasionalnya.

3. Produksi dan Operasional Perusahaan

PT. BPR Majatama memiliki produk yakni penghimpun dana dan penyaluran dana (kredit). Penghimpun dana termasuk Tabungan (Tabungan harian canda, Tabungan hadiah canda, Tabungan pensiun, Tabungan qurban, dan Tabungan simpanan pelajar) dan Deposito (yang berjangka waktu 1, 3, 6, dan 12 bulan). Sedangkan penyaluran dana (kredit) terdapat Kredit modal kerja (Kredit angsuran bulanan, Kredit angsuran musiman, dan Kredit rekening koran), dan Kredit konsumsi (Kredit karyawan, Kredit multiguna, Kredit sertifikasi tanah, Kredit haji & umroh, dan Kredit perangkat daerah)

4. Pemasaran

PT. BPR Majatama menggunakan berbagai macam media cetak seperti brosur, mengikuti pameran, kegiatan promosi yang bertujuan untuk mempromosikan BPR dalam rangka melakukan pemasaran tentang BPR Majatama ke masyarakat Mojokerto dan sekitarnya. Pemasaran yang dilakukan BPR Majatama hanya sebatas itu, karena adanya keterbatasan dana yang dimiliki PT. BPR Majatama dalam hal pemasaran. Sehingga masih kurang tersebar nya pemasaran yang dilakukan, dan menyebabkan belum tersebar secara luas dan merata.

5. Pelayanan

Pelayanan yang diberikan PT. BPR Majatama sudah memberikan pelayanan yang ramah, baik, dan memadai kepada nasabah. Terbukti dengan Teller dan *Customer Service* menjawab dengan baik serta memberikan pelayanan pada saat peneliti mengajukan pertanyaan seputar informasi mengenai BPR Majatama.

6. Teknologi yang Digunakan

Teknologi yang diterapkan menggunakan Sistem Informasi Perbankan Terpadu (SIPT) *Online* dan jaringan LAN (*Local Area Network*). Jaringan *online* yang digunakan ini berkaitan dengan Bank Indonesia dalam penyerahan untuk laporan bulanan, laporan BMPK (Batas Maksimum Pemberian Kredit), laporan publikasi, dan sistem informasi debitor (SID). Tetapi teknologi yang digunakan masih sebatas pihak internal saja.

Analisis Lingkungan Eksternal

1. Ekonomi

Dengan adanya kenaikan investasi dalam laju pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Mojokerto dapat menjadi ajang untuk memacu perkembangan pelayanan usaha yang dilakukan oleh BPR Majatama Mojokerto. Turunnya tingkat laju inflasi pada tiap tahun, menggambarkan bahwa kondisi yang terjadi di kabupaten Mojokerto akan berpengaruh terhadap daya beli masyarakat, karena dengan tingkat inflasi yang rendah maka daya beli masyarakat menjadi lebih tinggi. Tingkat pertumbuhan ekonomi pada tahun 2016 di wilayah Mojokerto meningkat dibanding tahun 2015 diimbangi dengan rendahnya tingkat inflasi yang ada, hal ini menimbulkan minat masyarakat dalam produk yang dihasilkan BPR juga terus meningkat untuk menggunakan produk dana tabungan, deposito, maupun minat kredit.

2. Demografi

Jumlah penduduk yang meningkat dari tahun ke tahun dapat menjadi peluang usaha bagi perusahaan untuk meningkatkan keunggulan produk dan pelayanan yang menjadi acuan perusahaannya. Hasilnya dapat memberikan dampak positif dan mendapatkan peluang untuk meningkatkan jumlah nasabah dan laba potensial perusahaan, serta mengembangkan usahanya semakin lebih baik dari sebelumnya serta dapat merekrut karyawan yang berpotensi berdasarkan kualifikasi dan standar. Selain itu, banyaknya UMKM di Mojokerto juga mendukung untuk meningkatkan pertumbuhan kredit guna memenuhi modal usaha.

3. Sosial Budaya

Pola pikir sebagian masyarakat Mojokerto yang terdapat dibagian pelosok masih beranggapan bahwa *orang kecil* tidak bisa melakukan peminjaman di Bank, dikarenakan syarat dan alur yang sulit, serta mereka takut bahwa jika melakukan peminjaman dana memiliki bunga yang sangat besar. Selain itu masyarakat juga masih beranggapan bahwa peminjaman kredit yang dilakukan di BPR takut seperti meminjam uang dengan para rentenir dengan tingkat suku bunga pengembalian yang sangat tinggi.

4. Politik dan Pemerintahan

Saham terbesar PT. BPR Majatama dimiliki oleh pemerintah daerah Mojokerto. Oleh karena itu, kantor pusat dan kantor kas BPR Majatama berada di daerah-daerah dinas pemerintahan daerah. Agar pemerintah juga dapat memantau bagaimana pelayanan yang diberikan BPR kepada nasabah atau masyarakat. Pemerintah juga memberikan dukungan yang optimal kepada PT. BPR Majatama.

5. Persaingan Antar Industri

Menurut Data Internal PT. BPR Majatama tahun 2016 terdapat kurang lebih sekitar empat belas BPR pesaing yang terdapat di sekitar wilayah Kabupaten Mojokerto, dua diantaranya merupakan BPR Syariah.

Analisis Matriks EFE

Digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Majatama Mojokerto supaya dapat melihat bagaimana faktor peluang dan ancaman yang terjadi pada saat ini. Berikut tabel analisa matriks EFE:

Tabel 1
Matriks EFE PT. BPR Majatama

| KEY FACTORS | Bobot | Rating | Nilai |
|------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|--------------|
| PELUANG | | | |
| Ekonomi: | | | |
| Laju inflasi menurun | 0.065 | 3 | 0.194 |
| Tingkat pertumbuhan kebutuhan kredit meningkat | 0.081 | 4 | 0.323 |
| Demografi: | | | |
| Meningkatnya pertumbuhan penduduk | 0.048 | 3 | 0.145 |
| Meningkatnya UMKM yang ada di Mojokerto | 0.065 | 4 | 0.258 |
| Sosial Budaya: | | | |
| Meningkatnya kepercayaan masyarakat desa terhadap BPR | 0.081 | 4 | 0.323 |
| Gaya hidup masyarakat yang konsumtif | 0.065 | 3 | 0.194 |
| Politik dan Pemerintahan: | | | |
| Tersedianya sumber pembiayaan (dana) dari pemilik melalui APBD | 0.065 | 3 | 0.194 |
| Dapat meyakinkan masyarakat atas BPR | 0.048 | 3 | 0.145 |
| ANCAMAN | | | |
| Ekonomi: | | | |
| Krisis ekonomimenyebabkan daya beli masyarakat semakin lemah | 0.065 | 3 | 0.194 |
| Demografi: | | | |
| Masyarakat di pedesaan yang belum mengenal detail tentang kredit | 0.081 | 3 | 0.242 |
| Komposisi penduduk yang beragam | 0.065 | 2 | 0.129 |
| Sosial Budaya: | | | |
| Belum berkembangnya pola pikir masyarakat | 0.081 | 3 | 0.242 |
| Persaingan Antar Industri | | | |
| Adanya persaingan yang ketat dalam sektor perbankan | 0.065 | 2 | 0.129 |
| Tawaran harga dan fasilitas yang bervariasi | 0.081 | 3 | 0.242 |
| Masih kalah dengan bank umum sebagai saingan dalam perbankan | 0.048 | 2 | 0.097 |
| TOTAL | 1.000 | | 3.048 |

Berdasarkan hasil analisis dari tabel 1, dapat diketahui bahwa PT. BPR Majatama menghasilkan nilai skor 3.048. Total skor 3,048 menunjukkan bahwa PT. BPR Majatama berada di atas rata-rata dari keseluruhan posisi strategisnya dalam usaha untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternal untuk menghindari ancaman-ancaman yang mungkin akan timbul dan akan terjadi. Dan total skor tersebut mengindikasikan bahwa posisi eksternal di sekitar PT. BPR Majatama adalah kuat.

Analisis Matriks IFE

Digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal BPR Majatama Mojokerto agar dapat melihat kondisi mengenai kekuatan dan kelemahan yang terjadi pada kondisi perusahaan saat ini, dan kemudian dilakukan evaluasi. Berikut adalah gambaran mengenai tabel analisa matriks IFE pada BPR Majatama Mojokerto:

Tabel 2
Matriks IFE PT. BPR Majatama

| KEY FACTORS | Bobot | Rating | Nilai |
|------------------------------------------|--------------|---------------|--------------|
| KEKUATAN | | | |
| Sumber Daya Manusia: | | | |
| Adanya reward & punishment bagi karyawan | 0.035 | 3 | 0.105 |
| Adanya team building | 0.026 | 3 | 0.079 |
| Adanya pelatihan karyawan | 0.035 | 4 | 0.140 |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|--------------|
| Adanya evaluasi kinerja tiga bulan sekali | 0.044 | 4 | 0.175 |
| Keuangan: | | | |
| Sistem administrasi keuangan yang terkomputerisasi | 0.044 | 3 | 0.132 |
| Rasio profitabilitas yang efisien | 0.035 | 4 | 0.140 |
| Rasio likuiditas yang menunjukkan perusahaan mampu menutup kewajiban lancarnya | 0.035 | 4 | 0.140 |
| Produksi dan Operasional: | | | |
| Memiliki produk yang lengkap | 0.044 | 4 | 0.175 |
| Simpanan dana masyarakat diikutkan dalam program penjaminan simpanan | 0.035 | 4 | 0.140 |
| Adanya produk baru bagi nasabah yakni tabungan hadiah canda, serta tabungan qurban | 0.035 | 4 | 0.140 |
| Pemasaran: | | | |
| Lokasi kantor sangat strategis, mudah dijangkau karena terletak di tengah kota | 0.044 | 4 | 0.175 |
| Berkekuatan hukum tetap berdasar ijin perda kabupaten Mojokerto | 0.035 | 3 | 0.105 |
| Adanya riset pasar dalam menentukan strategi | 0.035 | 4 | 0.140 |
| Tersedianya kantor cabang dan kantor kas untuk membantu pemasaran | 0.044 | 4 | 0.175 |
| Pelayanan: | | | |
| Perusahaan berorientasi kepada pelayanan. Baik, cepat, dan bunga bersaing | 0.035 | 3 | 0.105 |
| Terdapat fasilitas mobil layanan | 0.035 | 4 | 0.140 |
| Teknologi yang Digunakan: | | | |
| Menggunakan jaringan sistem online dari perusahaan pusat ke cabang agar cepat mendapatkan informasi yang dibutuhkan | 0.035 | 4 | 0.140 |
| Menggunakan Sistem Informasi Perbankan Terpadu <i>Online</i> dan jaringan LAN (<i>Local Area Network</i>) | 0.026 | 3 | 0.079 |
| KELEMAHAN | | | |
| Sumber Daya Manusia: | | | |
| Kurangnya SDM di bagian tertentu | 0.035 | 1 | 0.035 |
| Produksi dan Operasional Perusahaan: | | | |
| Penghimpun dana masyarakat masih belum maksimal | 0.035 | 1 | 0.035 |
| Keterbatasan sarana & prasarana untuk menunjang operasional | 0.026 | 2 | 0.053 |
| Masih terdapat kredit bermasalah | 0.044 | 1 | 0.044 |
| Penyaluran kredit ke sektor produktif yang akan terus dioptimalkan | 0.035 | 2 | 0.070 |
| Pemasaran: | | | |
| Pemasaran Belum Maksimal didaerah Pedesaan | 0.035 | 1 | 0.035 |
| Kurangnya promosi karena keterbatasan dana | 0.044 | 1 | 0.044 |
| Pelayanan: | | | |
| Kualitas pelayanan yang masih belum maksimal dan terus ditingkatkan | 0.035 | 2 | 0.070 |
| Teknologi yang Digunakan: | | | |
| Teknologi yang digunakan hanya untuk internal | 0.026 | 2 | 0.053 |
| Belum adanya teknologi atau sistem online untuk memudahkan dan mempercepat transaksi nasabah | 0.026 | 2 | 0.053 |
| TOTAL | 1,000 | | 2,921 |

Berdasarkan hasil analisis dari tabel 2, dapat diketahui bahwa PT. BPR Majatama menghasilkan nilai skor 2,921. Total skor 2,921 menunjukkan bahwa PT. BPR Majatama berada di posisi rata-rata dari keseluruhan posisi strategisnya dalam usaha untuk memanfaatkan dan mengoptimalkan kekuatan-kekuatan internalnya untuk menyembunyikan kelemahan-kelemahan yang ada. Dan total skor tersebut

mengindikasikan bahwa posisi eksternal yang terjadi di sekitar PT. BPR Majatama adalah rata-rata atau menengah.

Analisis Matriks SWOT

Digunakan untuk membantu para manajer dalam mengembangkan empat jenis strategi, yakni: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Berikut adalah gambaran mengenai tabel analisa matriks SWOT pada BPR Majatama Mojokerto:

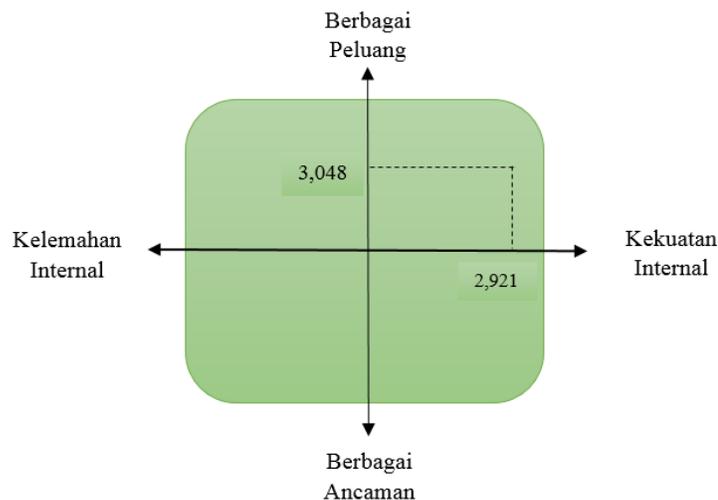
Tabel 3
Matriks SWOT PT. BPR Majatama

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Peluang</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Laju inflasi menurun 2. Tingkat kebutuhan kredit meningkat 3. Meningkatnya pertumbuhan penduduk 4. Meningkatnya UMKM 5. Meningkatnya kepercayaan masyarakat atas fasilitas kredit yang disediakan BPR 6. Gaya hidup masyarakat yang konsumtif 7. Tersedianya sumber pembiayaan dana dari pemerintah 8. Pemerintah daerah sebagai pemilik perusahaan dapat meyakinkan masyarakat | <p>Ancaman</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Krisis ekonomi yang menyebabkan daya beli masyarakat semakin lemah 2. Masyarakat di pedesaan yang belum mengenal detail tentang kredit di BPR 3. Komposisi penduduk yang beragam 4. Belum berkembangnya pola pikir masyarakat 5. Adanya persaingan yang ketat 6. Masih kalah dengan bank umum sebagai saingan dalam dunia perbankan 7. Tawaran harga dan fasilitas yang bervariasi |
| <p>Kekuatan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya evaluasi kinerja karyawan 2. Adanya <i>team building</i> 3. Adanya <i>reward and punishment</i> 4. Adanya pelatihan untuk menunjang kemampuan karyawan 5. Sistem keuangan yang sudah terkomputerisasi 6. Tingkat rasio profitabilitas dan likuiditas yang baik 7. Memiliki produk yang lengkap 8. Adanya produk baru yakni tabungan hadiah canda serta tabungan qurban 9. Adanya riset pasar dalam menentukan strategi 10. Lokasi kantor strategis 11. Tersedianya kantor cabang dan kantor kas untuk membantu pemasaran 12. Berkekuatan hukum tetap 13. Terdapat fasilitas mobil layanan | <p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengupayakan pembenahan kebijakan daerah tentang BUMD guna mendorong kemandirian & pengembangan BPR ke depan 2. Menjaga hubungan baik dengan nasabah untuk kelancaran pemanfaatan produk 3. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah (lama & baru) 4. Menciptakan produk dan layanan yang mampu diterima oleh masyarakat 5. Melakukan inovasi terhadap kebutuhan fasilitas kredit dan tabungan yang akan dipasarkan untuk menarik minat konsumen 6. Memperluas fasilitas kredit konsumtif dan memberikan pelayanan yang terbaik | <p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelatihan untuk memaksimalkan pengembangan-an bisnis sampai pedesaan 2. Meningkatkan fasilitas mobil layanan untuk bertransaksi tanpa harus ke kantor 3. Meningkatkan fasilitas dan pelayanan untuk menjadi BPR yang terbaik 4. Mengembangkan strategi sesuai minat dan kebutuhan masyarakat 5. Meningkatkan kualitas produk untuk membantu masyarakat dalam mengatasi kebutuhannya 6. Merangkul seluruh masyarakat dengan menggunakan produk yang bermutu 7. Meningkatkan kualitas pelayanan dan skill SDM |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Menggunakan jaringan sistem online dari perusahaan pusat ke cabang | 7. Memperluas layanan transaksi dan pembayaran atau setoran yang diajukan nasabah kepada BPR tanpa harus ke kantor | 8. Melakukan promosi sampai ke pedesaan agar mengerti manfaat BPR |
| Kelemahan 1. Kurangnya SDM di bagian tertentu 2. Penghimpun dana masyarakat masih belum maksimal 3. Keterbatasan sarana & prasarana untuk menunjang operasional 4. Masih terdapat kredit bermasalah 5. Kurangnya promosi karena adanya keterbatasan dana 6. Kualitas pelayanan yang masih belum maksimal 7. Teknologi sistem online yang digunakan untuk masih sebatas internal saja 8. Belum adanya teknologi untuk nasabah | Strategi WO 1. Meningkatkan upaya pemasaran produk ke seluruh jaringan masyarakat melalui komunitas atau paguyuban 2. Meningkatkan fasilitas kredit seiring minat dan kebutuhan nasabah 3. Meningkatkan pemantauan agar terhindar dari kredit macet 4. Memberikan fasilitas internet banking agar dapat melakukan setoran pembayaran dan transaksi secara mudah dan cepat 5. Melakukan promosi dengan bantuan pemerintah | Strategi WT 1. Meningkatkan kualitas dan mutu pelayanan yang lebih baik 2. Mengembangkan variasi dan inovasi produk yang ada serta meminimiliasir adanya kredit macet 3. Menetapkan strategi pemasaran baru 4. Menciptakan sistem berbasis online agar lebih mudah dijangkau |

Berdasarkan pada tabel 3 dapat dijelaskan bahwa matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang sedang dihadapi PT. BPR Majatama, dan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki PT. BPR Majatama. Untuk mengetahui kondisi perusahaan dan strategi yang dapat diterapkan, maka dapat digambarkan melalui diagram analisis SWOT. Berikut merupakan gambar diagram analisis SWOT pada PT. BPR Majatama:

Gambar 1
Diagram Analisis SWOT PT. BPR Majatama



Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa PT. BPR Majatama memiliki kekuatan internal yang lebih besar dibandingkan dengan kelemahan internalnya. Serta, memiliki peluang yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang dihadapi. Berdasarkan diagram tersebut PT. BPR Majatama berada dalam kuadran I yang menyatakan strategi agresif. Yang berarti perusahaan berada pada posisi yang baik

untuk memanfaatkan kondisi kekuatan internal dalam mengambil keuntungan dari peluang eksternal, mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman, dapat dilihat menggunakan melalui analisa strategi SO.

Analisis Matriks IE

Digunakan untuk mengetahui posisi BPR Majatama Mojokerto dalam tampilan sembilan sel. Posisi suatu perusahaan dalam matriks IE ditentukan dari matriks EFE dan IFE, hasil skor total matriks IFE berada pada sumbu X dan hasil skor total matriks EFE berada pada sumbu Y. Sehingga posisi PT. BPR Majatama dalam matriks IE dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 4
Matriks IE (Internal-Eksternal) PT. BPR Majatama

SKOR BOBOT TOTAL IFE

| | | | |
|----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| | Kuat 3,00 – 4,00 | Sedang 2,00 – 2,99 | Lemah 1,00 – 1,99 |
| SKOR BOBOT TOTAL EFE | Tinggi 3,00 – 4,00 | II | III |
| | Sedang 2,00 – 2,99 | IV | VI |
| | Lemah 1,00 – 1,99 | VII | IX |

Menurut matriks IE pada tabel 4 dapat diketahui bahwa posisi PT. BPR Majatama berada dalam sel II. Posisi ini mengindikasikan bahwa PT. BPR Majatama berada dalam posisi tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi-strategi yang tepat dan dapat diterapkan untuk PT. BPR Majatama adalah strategi intensif seperti penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), dan pengembangan produk (*product development*). Atau strategi terintegrasi seperti *backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration*.

Analisis Matriks QSPM

Digunakan untuk penyusunan strategi dalam mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi pada analisis sebelumnya. Berikut adalah gambaran mengenai tabel analisa matriks QSPM pada BPR Majatama Mojokerto:

Tabel 5
Matriks QSPM PT. BPR Majatama

| Key Factors | Alternatif 1 | | | Alternatif 2 | | Alternatif 3 | |
|------------------------------------------|--------------------|----|-----|--------------------|-----|---------------------|-----|
| | Market Penetration | | | Market Development | | Product Development | |
| | Bobot | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| KEKUATAN | | | | | | | |
| Sumber Daya Manusia: | | | | | | | |
| Adanya reward & punishment bagi karyawan | 0.035 | - | | - | | - | |

| | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|
| Adanya team building untuk mempererat hubungan antar karyawan | 0.026 | - | | 1 | 0.026 | - | |
| Adanya pelatihan untuk menunjang kemampuan karyawan | 0.035 | 2 | 0.070 | 3 | 0.105 | 4 | 0.140 |
| Adanya evaluasi atas kinerja karyawan | 0.044 | 2 | 0.088 | 3 | 0.132 | 3 | 0.132 |
| Keuangan: | | | | | | | |
| Sistem administrasi dan pelaporan yang sudah terkomputerisasi | 0.044 | 1 | 0.044 | 3 | 0.132 | 4 | 0.175 |
| Tingkat rasio profitabilitas yang efisien | 0.035 | 2 | 0.070 | 4 | 0.140 | 4 | 0.140 |
| Rasio likuiditas yang menunjukkan perusahaan mampu menutup utang lancar | 0.035 | 2 | 0.070 | 3 | 0.105 | 4 | 0.140 |
| Produksi dan Operasional: | | | | | | | |
| Memiliki produk yang lengkap | 0.044 | 4 | 0.175 | 4 | 0.175 | 4 | 0.175 |
| Simpanan dana masyarakat diikutkan dalam program penjaminan simpanan | 0.035 | 2 | 0.070 | 3 | 0.105 | 4 | 0.140 |
| Adanya produk baru bagi nasabah yakni tabungan canda serta tabungan qurban | 0.035 | 3 | 0.105 | 4 | 0.140 | 4 | 0.140 |
| Pemasaran: | | | | | | | |
| Lokasi kantor sangat strategis, mudah dijangkau karena terletak di tengah kota | 0.044 | 4 | 0.175 | 1 | 0.044 | 1 | 0.044 |
| Berkekuatan hukum tetap berdasar ijin perda kabupaten Mojokerto | 0.035 | 3 | 0.105 | 2 | 0.070 | 3 | 0.105 |
| Adanya riset pasar | 0.035 | 3 | 0.105 | 4 | 0.140 | 4 | 0.140 |
| Tersedianya kantor cabang dan kantor kas untuk membantu pemasaran | 0.044 | 4 | 0.175 | 2 | 0.088 | 3 | 0.132 |
| Pelayanan: | | | | | | | |
| Perusahaan berorientasi kepada pelayanan. Baik, cepat, dan bunga bersaing | 0.035 | 3 | 0.105 | 2 | 0.070 | 3 | 0.105 |
| Terdapat fasilitas mobil layanan | 0.035 | 3 | 0.105 | 1 | 0.035 | 3 | 0.105 |
| Teknologi yang Digunakan: | | | | | | | |
| Menggunakan jaringan sistem online dari perusahaan pusat ke cabang agar cepat mendapatkan informasi yang dibutuhkan | 0.035 | - | | - | | - | |
| Menggunakan Sistem Informasi Perbankan Terpadu <i>Online</i> dan LAN | 0.026 | - | | - | | - | |
| KELEMAHAN | | | | | | | |
| Sumber Daya Manusia: | | | | | | | |
| Kurangnya SDM di bagian tertentu | 0.035 | 1 | 0.035 | 1 | 0.035 | 2 | 0.070 |
| Produksi dan Operasional Perusahaan: | | | | | | | |
| Penghimpun dana masyarakat masih belum maksimal | 0.035 | 2 | 0.070 | 1 | 0.035 | 4 | 0.140 |
| Keterbatasan sarana & prasarana untuk menunjang operasional | 0.026 | 3 | 0.079 | 4 | 0.105 | 3 | 0.079 |
| Masih terdapat kredit bermasalah | 0.044 | 3 | 0.132 | 3 | 0.132 | 4 | 0.175 |
| Penyaluran kredit ke sektor produktif yang akan terus dioptimalkan | 0.035 | 2 | 0.070 | 3 | 0.105 | 4 | 0.140 |
| Pemasaran: | | | | | | | |
| Pemasaran Belum Maksimal di daerah Pedesaan | 0.035 | 4 | 0.140 | 2 | 0.070 | 2 | 0.070 |
| Kurangnya promosi karena adanya keterbatasan dana | 0.044 | 4 | 0.175 | 4 | 0.175 | 2 | 0.088 |
| Pelayanan: | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|
| Kualitas pelayanan yang masih belum maksimal dan terus ditingkatkan | 0.035 | 2 | 0.070 | 3 | 0.105 | 1 | 0.035 |
| Teknologi yang Digunakan: | | | | | | | |
| Teknologi sistem online yang digunakan hanya masih sebatas internal saja | 0.026 | 1 | 0.026 | - | | 1 | 0.026 |
| Belum adanya teknologi atau sistem online untuk memudahkan dan mempercepat transaksi nasabah | 0.026 | 1 | 0.026 | 4 | 0.105 | 3 | 0.079 |
| Sum Weigts | 1.000 | | | | | | |
| PELUANG | | | | | | | |
| Ekonomi | | | | | | | |
| Laju inflasi menurun | 0.065 | 2 | 0.129 | 3 | 0.194 | 4 | 0.258 |
| Tingkat pertumbuhan kebutuhan kredit meningkat | 0.081 | 4 | 0.323 | 3 | 0.242 | 4 | 0.323 |
| Demografi | | | | | | | |
| Meningkatnya pertumbuhan penduduk | 0.048 | 3 | 0.145 | 2 | 0.097 | 2 | 0.097 |
| Meningkatnya UMKM | 0.065 | 3 | 0.144 | 3 | 0.194 | 4 | 0.258 |
| Sosial Budaya | | | | | | | |
| Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap BPR | 0.081 | 3 | 0.194 | 1 | 0.081 | 3 | 0.242 |
| Gaya hidup masyarakat yang konsumtif | 0.065 | 3 | 0.242 | 3 | 0.194 | 4 | 0.258 |
| Politik dan Pemerintahan | | | | | | | |
| Tersedianya sumber pembiayaan (dana) dari pemilik melalui APBD | 0.065 | 3 | 0.194 | 1 | 0.065 | 4 | 0.258 |
| Meyakinkan masyarakat atas BPR | 0.048 | 4 | 0.194 | 1 | 0.048 | 2 | 0.097 |
| ANCAMAN | | | | | | | |
| Ekonomi | | | | | | | |
| Krisis ekonomi yang menyebabkan daya beli masyarakat menurun | 0.065 | 2 | 0.129 | 3 | 0.194 | 4 | 0.258 |
| Demografi | | | | | | | |
| Masyarakat di pedesaan yang belum mengenal detail tentang kredit di BPR | 0.081 | 3 | 0.242 | 2 | 0.161 | 2 | 0.161 |
| Komposisi penduduk yang beragam | 0.065 | 2 | 0.129 | 2 | 0.129 | 1 | 0.065 |
| Sosial Budaya | | | | | | | |
| Belum berkembangnya pola pikir masyarakat terutama di daerah pinggir kota/pedesaan tentang kredit | 0.081 | 3 | 0.242 | 2 | 0.161 | 2 | 0.161 |
| Persaingan Antar Industri | | | | | | | |
| Adanya persaingan yang ketat dalam sektor perbankan | 0.065 | 3 | 0.194 | 4 | 0.258 | 3 | 0.194 |
| Tawaran harga dan fasilitas yang bervariasi | 0.081 | 4 | 0.242 | 4 | 0.323 | 4 | 0.323 |
| Masih kalah dengan bank umum sebagai saingan dalam dunia perbankan | 0.048 | 3 | 0.145 | 3 | 0.145 | 2 | 0.145 |
| Sum Weights | 1.000 | | | | | | |
| SUM TOTAL ATTRACTIVENESS SCORE | | | 5.225 | | 4.861 | | 5.816 |

Berdasarkan hasil analisa tabel 5 menunjukkan bahwa PT. BPR Majatama memiliki total attractiveness scores (TAS) yang berbeda pada masing-masing alternatif strateginya. Pada alternatif strategi penetrasi pasar (*Market penetration*) memiliki total skor 5.225, lalu pada alternatif strategi pengembangan pasar (market development) memiliki total skor 4.861 sedangkan pada alternatif strategi Pengembangan produk (*Product Development*) memiliki total skor 5,816. Strategi yang dapat dijadikan pilihan

utama untuk diaplikasikan kedalam perusahaan ialah yang memiliki nilai skor TAS tertinggi di antara alternatif strategi yang ada, sedangkan sisanya dapat dijadikan alternatif strategi pilihan selanjutnya, atau penyeimbang strategi utama. Alternative strategi yang tepat untuk diaplikasikan pada PT. BPR Majatama adalah strategi pengembangan produk (*product development*).

Implementasi dan Penerapan Strategi

Berdasarkan hasil analisa matriks QSPM yang telah dibuat sebelumnya, dapat di ketahui bahwa strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh PT. BPR Majatama adalah strategi pengembangan produk (*product development*). Strategi ini berupaya untuk meningkatkan hasil penjualan dengan memanfaatkan produk yang ada dengan cara melakukan pengembangan dan memperbaiki produk yang telah tersedia lebih baik lagi, dengan cara meningkatkan kualitas dan fasilitas produk, agar nasabah dapat lebih puas dengan kualitas fasilitas produk yang tersedia pada PT. BPR Majatama.

Strategi pengembangan produk (*product development*) yang dapat dilakukan oleh PT. BPR Majatama adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan permodalan secara bertahap dengan cara mengusulkan kepada para pemegang saham untuk merealisasikan tambahan setoran modal
2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan secara berkesinambungan dengan harapan dapat menunjang peningkatan kualitas pelayanan dan pangsa pasar
3. Memperkuat daya saing dan kelembagaan dengan cara melakukan ketahanan kelembagaan yang kuat, kemampuan sebagai *agent of development*, dan kemampuan melayani kebutuhan masyarakat
4. Meningkatkan kualitas pelayanan di kantor kas dan kantor cabang agar lebih memudahkan sarana transaksi pembayaran
5. Meningkatkan fasilitas produk dengan memperhatikan kebutuhan dan pangsa pasar masyarakat
6. Meningkatkan performa bank perkreditan rakyat sebagai lembaga keuangan yang melayani fasilitas kredit yang diajukan masyarakat
7. Meningkatkan jumlah jaringan kantor dan operasional di wilayah Kabupaten Mojokerto yang *fleksible* dan mudah dijangkau
8. Meningkatkan kinerja operasional bank agar dapat tercipta efektivitas dan efisiensi dalam bekerja agar dapat mencapai target penjualan
9. Menyiapkan sistem teknologi informasi yang mendukung pengembangan produk dan aktifitas pelayanan bank
10. Mengadakan perluasan pasar dan promosi untuk meningkatkan jumlah nasabah

Dalam diagram kuadran SWOT yang terdapat pada gambar 4.2, PT. BPR Majatama menempati kuadran I, dimana ini merupakan situasi yang menguntungkan bagi BPR Majatama. Adapun rincian strategi SO yang terdapat dalam matriks SWOT antara lain adalah sebagai berikut:

1. Mengupayakan pembenahan kebijakan daerah tentang BUMD guna mendorong kemandirian & pengembangan BPR ke depannya
2. Menjaga hubungan baik dengan nasabah untuk kelancaran produk

3. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah (lama dan baru)
 4. Menciptakan produk dan layanan yang mampu diterima oleh masyarakat
 5. Melakukan inovasi terhadap kebutuhan fasilitas kredit dan tabungan yang akan dipasarkan untuk menarik minat konsumen
 6. Memperluas fasilitas kredit konsumtif dan memberikan pelayanan terbaik
 7. Memperluas layanan transaksi dan pembayaran atau setoran yang diajukan nasabah kepada BPR tanpa harus ke kantor, salah satunya dengan pengembangan teknologi.
- Hasil akhir yang dapat diambil dalam penerapan alternatif strategi yang tepat bagi PT. BPR Majatama yakni meningkatkan kualitas dalam strategi pengembangan produk (*product development*) dengan melihat kondisi lingkungan yang terjadi di sekitar perusahaan dalam posisi kuadran perusahaan. PT. BPR Majatama dapat menggunakan alternatif strategi yang telah ditentukan berdasar hasil QSPM.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian menentukan bahwa Posisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan posisi eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi PT. BPR Majatama berdasar analisa diagram SWOT berada dalam kuadran I. Berdasarkan analisis EFE dan IFE PT. BPR Majatama memiliki skor 3.048 dan 2.921. Pada posisi ini BPR Majatama memiliki kekuatan internal yang lebih besar dibanding kelemahan internal, serta memiliki berbagai peluang yang lebih besar dibandingkan dengan berbagai ancaman yang sedang dihadapi, dan dapat dilihat dengan menggunakan strategi SO. Pada hasil analisa kuadran matriks IE diketahui bahwa posisi BPR Majatama berada pada posisi kuadran II. Dimana posisi ini mengindikasikan bahwa PT. BPR Majatama berada dalam posisi menjaga dan membangun (*hold and maintain*) dan alternatif strategi yang tepat dan dapat diterapkan adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration*) dan strategi pengembangan produk (*product development*). Berdasarkan hasil analisa QSPM, PT. BPR Majatama dapat menggunakan strategi pengembangan produk (*product development*). Strategi ini merupakan strategi yang paling tepat digunakan melihat kondisi internal dan eksternal yang terjadi saat ini pada lingkungan perusahaan.

Keterbatasan dan Saran Penelitian

Keterbatasan penelitian yang dihadapi peneliti adalah terbatasnya waktu penelitian dalam melakukan penelitian di PT. BPR Majatama adalah minimnya data yang diperoleh oleh peneliti karena lamanya waktu untuk memperoleh data internal, sehingga peneliti kurang maksimal dalam menganalisis lingkungan internal perusahaan. Dalam melakukan analisa EFE, IFE, dan QSPM menggunakan opini dan *judgement* tetapi peneliti berusaha memberikan senetral mungkin sesuai pengamatan yang terjadi pada saat penelitian.

Saran bagi PT. BPR Majatama dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai acuan alternatif strategi untuk menerapkan strategi baru dalam menghadapi persaingan antar industri yang semakin ketat, dapat menerapkan strategi pengembangan produk (*product development*) untuk meningkatkan penjualan dengan mengembangkan

produk yang sudah ada, dan dapat mengembangkan sistim teknologi informasi yang ada di PT. BPR Majatama, misalnya dengan menambahkan fasilitas *internet banking*. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat lebih mengembangkan hasil analisa yang digunakan, seperti penjabaran yang lebih luas mengenai kendala yang terjadi pada internal dan eksternal. Serta lebih memperbanyak informasi data.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Sri Budi Cantika. 2002. *Manajemen Strategik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Anggraini, Dian. 2011. *Analisis Efektivitas Penyaluran Kredit BPR yang Diberikan Kepada UMKM*. Malang
- Anggrianto, Muhammad. 2013. *Penerapan Metode SWOT dan BCG Guna Menentukan Strategi Penjualan*. Jurnal Rekavasi Volume 1. Yogyakarta: Jurusan Teknik Industri, Institut Sains & Teknologi AKPRIND
- Daft, Richard L. 2008. *Management: Manajemen*. Jilid 1. Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred dan R. David. 2006. *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred R. 2009. *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Erwiani. (2013). Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan dan Penerapan Strategi pada Perusahaan (Studi Kasus di Telkom Malang). *Skripsi*. Malang: Program Studi Sarjana Akuntansi Universitas Brawijaya
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen, Strategi Memenangkan Perang Bisnis*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta: Bayumedia Publishing
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indriantoro, dan Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Kasmir. 2007. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Kasmir. 2012. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Kustiawati, Ningsih dan Hamamah. 2012. *Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE) Buah Naga Organik (Hylocereus Undatus)*. Jurnal. Madura: Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Islam Madura

- Kusuma, Afrieta. (2011). Analisis SWOT untuk Menetapkan Formulasi dan Implementasi Strategi Perusahaan (Studi Kasus di PT. Bank Jatim Cabang Malang). *Skripsi*. Malang. Program Studi Sarjana Akuntansi Universitas Brawijaya
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Cetakan Ketigapuluh. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Pearce, John, A. dan Robinson, Richard B. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara
- Pearce, John, A. dan Robinson, Richard B. 2008. *Manajemen Strategis*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Riyadi, Baratakusumah, S.D. 2004. *Perencanaan dan Pembangunan Daerah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sekaran, Uma. 2010. *Research Methods For Business: a Skill Building Approach*. 5th ed. East Lothian: Palatino-Roman by Thomson Digital
- Siamat, Dahlan. 2002. *Manajemen Lembaga Keuangan Bank dan Non Bank*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sugama, Sandi. (2014). Analisis Implementasi Strategi PT. Telkom (Studi Kasus Terhadap Produk Speedy pada Witel Pasuruan). *Skripsi*. Malang: Program Studi Sarjana Akuntansi Universitas Brawijaya
- Sunarti. 2007. *Sistem Dan Manajemen Perbankan Indonesia*. LPPI: Jakarta.
- Umar, Husein. 2002. *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 Tentang Bank Perkreditan Rakyat
- Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 tentang Per-Bank-an

www.majatama.com diakses 28 Januari 2017

www.wikipedia.com diakses 4 Februari 2017

www.bi.go.id diakses 22 Februari 2017

www.bps.go.id diakses 2 Maret 2017

www.mojokertokota.bps.go.id diakses 2 Maret 2017

www.ojk.go.id diakses 20 Mei 2017