STRATEGI PEMASARAN MELALUI PENDEKATAN ANALISIS SWOT PADA PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, TBK. CABANG SURABAYA UNTUK MENCAPAI MISI DAN TUJUAN PERUSAHAAN

(STUDI KASUS PADA PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk Cab. Surabaya)

(Marketing strategy through approach of analysis SWOT [at] PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Branch Surabaya to reach company purpose and mission)

ACHMAD DAENGs GS.

MAHJUDIN

email : bumigora@gmail.com

Fakultas Ekonomi Universitas 45 Surabaya

ABSTRACT

This research take the title " Strategy Pemasaran Melalui Pendekatan Analisis SWOT Pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Branch Surabaya Untuk Mencapai Misi and Tujuan". This research is addressed to know the internal factors (strength, weakness) and also factor eksternal (threat and opportunity) what is applied by PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. to reach the company purpose and mission and also to recommend the correct marketing strategy to face the emulation progressively tighten.

From research result known that result analyse SWOT to EFAS and IFAS indicate that PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Office of branch Surabaya-Darmo reside in on course the strategy specified in kuadran I, with strategy the specified [is] to supporting the aggressive strategy.

Pursuant to the approach can be made by theX the possibilities alternative of the strategy support exploiting of strength and opportunity (SO), strategy to use owned by theX strength [of] company by avoiding the faced threat (ST), this strategy is applied pursuant to exploiting of the opportunity, by overcoming owned weakness (WO) and also addressed strategy for the minimization of the weakness and also avoid the threat by PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Office of branch Surabaya.

From here suggestion able to be given [by] is company shall extend the market compartment and network marketing, company create the new product which required by theX the market matching with Moslem law and also preserve the values Islami by applying Moslem law order in running the operational PT. Bank Muamalat Indoensia, Tbk Kantor Cabang Surabaya.

Keyword : Strength, weakness, threat and opportunity.

PENDAHULUAN

Perekonomian Indonesia kembali mengalami cobaan. Sedikit demi sedikit perekonomian bisa bangkit kembali setelah melalui guncangan krisis moneter, tetapi kembali kondisi politis dan sosioekonomi mengakibatkan perkonomian mengalami masa sulit.

Harga BBM naik, tentunya tarif transportasi pun meningkat. Akibatnya harga bahan baku meningkat tak terkendali. Banyak perusahaan mengalami pailit sebagai akibat tingginya nilai produksi yang berpengaruh langsung pada tingginya harga jual produksi. Hal ini menyebabkan merosotnya aktifitas produksi dan memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja penjualan perusahaan. Kondisi makro ekonomi yang serba tidak menguntungkan ini menyebabkan banyak ancaman dan hambatan yang mengganjal perkembangan perusahaan.

Persaingan yang mewarnai dunia usaha sebagai dampak adanya pasar global memaksa perusahaan untuk dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Fungsi manajemen yang berkaitan dengan perencanaan, koordinasi, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian harus dapat dilaksanakan secara tepat guna menghadapi tantangan masa depan.

Untuk itu diperlukan visi strategis yang mencakup pengambilan keputusan mengenai dimana, kapan, dan bagaimana bersaing, juga mencakup keputusan untuk tidak bersaing.

Dalam pengambilan keputusan tersebut diperlukan pengetahuan tentang kebutuhan dasar dan kecenderungan kebutuhan pasar, persaingan, dan keunggulan bersaing organisasi.

Teori pemasaran umum mengatakan bahwa kunci sukses suatu perusahaan tergantung kepada kemampuan mengadakan adaptasi yang tepat terhadap lingkungan yang kompleks dan selalu berubah-ubah, sehingga diperlukan suatu kerangka pengembangan strategi.

Bila perusahaan ingin mengembangkan suatu keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan maka strategi yang dijalankan harus dilengkapi oleh faktor-faktor dalam perusahaan yang mampu mendukung strategi tersebut. Faktor-faktor yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Faktor Intern, adanya sumber daya dan kemampuan perusahaan yang dapat mendukung strategi yang dijalankan. Sumber daya dan kemampuan perusahaan harus relevan dengan strategi yang dijalankan, dan perusahaan mempunyai kemampuan untuk melaksanakan strategi tersebut.
2. Pemilihan pasar sasaran yang tepat, yaitu menentukan dipasar mana kita bersaing.
3. Identifikasi terhadap para pesaing, untuk mengetahui kondisi pesaing apakah lemah, sedang, atau kuat.

Faktor-faktor tersebut sangat penting dan bersama strategi yang dijalankan akan membentuk suatu keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan.

Menilai lingkungan dan memutuskan nasib produk dimasa mendatang dan arah pasar yang dituju merupakan hal yang penting dalam melihat kinerja yang dicapai perusahaan. Kegagalan dalam menanggapi perubahan-perubahan lingkungan bisnis secara strategis akan menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja perusahaan.

Kondisi lingkungan yang cepat berubah menuntut perusahaan agar selalu waspada dalam mengenali ancaman dan peluang yang terjadi. Analisa lingkungan memberikan kesempatan pada perusahaan untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang.

Hal ini bermanfaat sebagai sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan, sehingga analisa dan diagnosa lingkungan merupakan faktor yang sangat menilai perubahan-perubahan yang terjadi. Analisa dan diagnosa diperlukan guna:

1. Menentukan apa saja faktor dalam lingkungan yang akan menjadi kendala terhadap pelaksana strategi dan tujuan perusahaan yang sekarang.
2. Menentukan apa saja faktor dalam lingkungan yang akan memberikan peluang pencapaian tujuan yang lebih besar dengan cara menyesuaikannya dengan strategi perusahaan.

Penggunaan analisis SWOT ini sebenarnya sudah muncul sejak ribuan tahun yang lalu dari bentuk yang paling sederhana, yaitu dalam rangka menyusun strategi untuk mengalahkan musuh dalam setiap pertempuran, sampai penyusunan perencanaan strategi bisnis (*strategic business planning*) yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat dengan segera diambil keputusan berikut semua perubahannya dalam menghadapi persaingan (dengan konsep menang-menang/*cooperation* dan *competition*).

Pendekatan analisis SWOT banyak digunakan oleh perusahaan ataupun pengamat bisnis. Kecenderungan ini tampaknya akan semakin meningkat, terutama dalam era perdagangan bebas abad 21, dimana satu sama lain saling berhubungan dan saling tergantung.

Berdasarkan hal tersebut, maka PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk Kantor Cabang Surabaya-Darmo perlu memikirkan suatu strategi dimulai dengan konsep bagaimana menggunakan sumber daya perusahaan dengan efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah. Lingkungan (*environmental*) meliputi berbagai faktor diluar perusahaan yang dapat merupakan peluang (*Opportunity*) atau ancaman (*Threat*) bagi perusahaan. Disamping memperhatikan faktor lingkungan yang dinamis maka internal perusahaan itu sendiri perlu mendapat perhatian serius. Identifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan dimaksudkan agar kekuatan perusahaan dapat dikembangkan dan kelemahan perusahaan dapat dikurangi seminimal mungkin, hal ini dilakukan agar dapat diperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

MATERI DAN METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan melakukan analisa data melalui analisis SWOT.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. Cabang Surabaya yang berjumlah 90 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah Pimpinan Cabang, *Deputy Regional Manager Business*, Manajer Operasional, dan *Financial Officer, Account Officer* dan Asisten Manajer. Jenis sampel menggunakan metode *Purposive* dengan penentuan sampel menggunakan *Quota Sampling*, yaitu pemilihan responden yang sudah ditentukan orang-orangnya dan memiliki kemampuan, jumlah sampel 30 responden.

Dalam melaksanakan penelitian variabel dalam obyek penelitian dibedakan menjadi 2 (dua bagian) yaitu variabel faktor internal dan variabel faktor eksternal PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya yang meliputi :

a. Kekuatan (*Strengths*)

Semua sumber daya dan kemampuan yang dimiliki PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya yang dapat mendukung proses pencapaian misi dan tujuan perusahaan

b. Kelemahan (*Weakness*)

Semua penghambat dan ketidakmampuan yang dimiliki PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya yang dapat menghalangi proses pencapaian misi dan tujuan perusahaan.

c. Peluang (*Opportunities*)

Segala sesuatu di luar PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya yang dianalisis yang mendatangkan dampak positif bagi masa depan perusahaan dalam mencapai misi dan tujuan perusahaan.

d. Ancaman (*Threats*)

Segala sesuatu di luar PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya yang dianalisis yang mendatangkan dampak negatif bagi masa depan perusahaan dalam mencapai misi dan tujuan perusahaan apabila tidak ditanggulangi.

Untuk pengukuran variabel ini dengan menggunakan analisis SWOT yang menilai :
Faktor strategis perusahaan diperoleh dari hasil kuisioner yang disebarkan pada responden.

- a. Mengukur hasil kuisioner dengan Skala Penelitian (*Rating Scale*) dimana untuk Kekuatan dan Kelemahan digunakan skor 1 untuk sangat lemah, 2 untuk lemah, 3 untuk sedang, 4 untuk baik dan 5 untuk sangat baik. Sedangkan untuk peluang dan ancaman digunakan skor 1 untuk sangat kecil, 2 untuk kecil, 3 untuk besar dan 4 untuk sangat besar.
- b. Penilaian SWOT perusahaan menggunakan alat Bantu EFE matrik (*External Faktor Evaluation Matrix*) untuk penilaian peluang dan ancaman perusahaan, IFE matrik (*Internal Factor Evaluation Matrix*) untuk penilaian kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- c. Menggambarkan hasil dari EFE matrik dan IFE matrik ke dalam diagram analisis SWOT untuk menentukan strategi pemasarannya.

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif yang berasal dari data primer yang diperoleh. Sumber data berasal dari data primer yang diperoleh dari hasil observasi langsung pada perusahaan, wawancara dan respon dari responden atas kuisioner yang diberikan serta data sekunder yang diperoleh dari sumber yang telah diperoleh dari sumber yang telah dipublikasikan, baik yang bersumber dari laporan tertulis dari perusahaan dalam bentuk laporan keuangan atau hal lain, literatur atau buku-buku yang mendukung penelitian, surat kabar, majalah, atau lembaga.

Untuk memberikan pembahasan yang terarah dalam penelitian ini, maka perlu diberikan batasan penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya.
2. Pengolahan data dengan menggunakan metode analisis SWOT.

Sementara untuk asumsi penelitian yang ditetapkan adalah keadaan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya yang stabil serta pengisian kuesioner dilakukan dengan jujur dan tanpa memihak pada pihak manajemen.

Prosedur pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

1. *Field Research* (Riset Lapangan), pengumpulan data ini melalui :
  - a. Wawancara, yaitu dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak manajemen perusahaan sebagai responden.
  - b. Penyebaran Kuesioner, yaitu dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden atau pihak yang memberikan keterangan yang dalam hal ini adalah manajemen perusahaan.
2. *Library Research* (Studi Perpustakaan), merupakan riset dengan membaca buku-buku literatur yang ada di perpustakaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Dalam penelitian ini metode analisis yang dipergunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan analisis SWOT.

Model Analisis

Fenomena pasar yang didiagnosis sangat kompleks sehingga menimbulkan pengertian tingkatan dan pertumbuhan pasar serta persaingan lingkungan. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis dan pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi misi, tujuan perusahaan serta strategi pemasaran yang ada dan telah dilaksanakan saat ini.
2. Menentukan faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal yang berpengaruh pada perusahaan.
3. Menganalisis peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan (Analisis SWOT) perusahaan.
4. Mendiagnosis strategi pemasaran perusahaan dihubungkan dengan analisis SWOT.
5. Menentukan strategi pemasaran apa dan bagaimana yang sebaiknya digunakan perusahaan dalam kapasitasnya memperluas pasar sasaran.

Langkah-langkah tersebut disusun dalam model analisis penelitian. pada diagram berikut :

Hasil dan Pembahasan

Produk yang ditawarkan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Kantor Cabang Surabaya

Berikut adalah produk-produk yang dimiliki PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Kantor Cabang Surabaya seperti yang terlihat dalam gambar di bawah ini :

Sumber: PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk

Analisis Data Penelitian

Dari hasil penyebaran kuesioner penelitian kepada 30 responden mengenai penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Surabaya sebagai salah satu perusahaan jasa keuangan, berikut ini diberikan deskripsi dari masing-masing responden tersebut dalam menjawab kuesioner penelitian yang diajukan :

Tabel 1

Tanggapan Untuk Kekuatan dan Kelemahan Pada Pemasaran PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya

DAFTAR PERTANYAAN		SL	L	S	B	SB
1.	Reputasi perusahaan.	-	2	8	11	9
2.	Pangsa pasar perusahaan.	-	3	9	11	7
3.	Reputasi mutu yang baik yang dimiliki perusahaan.	-	4	3	11	12
4.	Kualitas produk.	-	5	11	9	5
5.	Kepuasan pelanggan akan mutu dan pelayanan.	-	-	7	11	12
6.	Efektivitas promosi.	-	3	6	14	7
7.	Efektivitas tenaga penjualan.	-	5	12	8	5
8.	Efektivitas inovasi.	-	4	6	12	8
9.	Keunggulan geografis.	-	4	10	8	8

Sumber : Kuesioner Penelitian

Keterangan jawaban :

Jawaban SL (Sangat Lemah) : -
 Jawaban L (Lemah) : 31 jawaban   Jawaban S (Sedang) : 84 jawaban
 Jawaban B (Baik) : 105 jawaban   Jawaban SB (Sangat Baik) : 80 jawaban

Secara umum dari hasil jawaban di atas dapat dilihat bahwa dalam bidang pemasaran, PT. Bank Muamalat Indonesia, Cabang Surabaya sudah baik dan dapat dijadikan sebagai kekuatan yang dimiliki perusahaan dibandingkan pesaing yang ada.

Tabel 2

Tanggapan Untuk Kekuatan dan Kelemahan Pada Keuangan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya

DAFTAR PERTANYAAN	SL	L	S	B	SB
1. Biaya atau tingkat ketersediaan modal.	-	1	6	15	8
2. Tingkat kemampuan menghasilkan laba (profitabilitas).	-	5	6	11	8
3. Stabilitas keuangan.	-	3	6	13	8
4. Tingkat arus kas perusahaan.	-	3	7	12	8

Sumber : Kuesioner Penelitian

Keterangan jawaban :

Jawaban SL (Sangat Lemah) : -
 Jawaban L (Lemah) : 12 jawaban   Jawaban S (Sedang) : 25 jawaban
 Jawaban B (Baik) : 51 jawaban   Jawaban SB (Sangat Baik) : 24 jawaban

Mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam bidang keuangan dapat dilihat bahwa kondisi keuangan perusahaan dinilai baik dan juga merupakan faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Tabel 3

Tanggapan Untuk Kekuatan dan Kelemahan Pada Operasi PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya

DAFTAR PERTANYAAN	SL	L	S	B	SB
1. Fasilitas yang tersedia.	-	1	9	11	9
2. Karyawan yang mampu dan loyal.	-	6	-	12	12
3. Kemampuan pelayanan yang tepat waktu.	-	3	6	12	9
4. Keterampilan teknik.	-	7	4	11	8

Sumber : Kuesioner Penelitian

Keterangan jawaban :

Jawaban SL (Sangat Lemah) : -
 Jawaban L (Lemah) : 23 jawaban   Jawaban S (Sedang) : 28 jawaban
 Jawaban B (Baik) : 55 jawaban   Jawaban SB (Sangat Baik) : 44 jawaban

Mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam bidang operasi dan produksi dapat dilihat bahwa kemampuan perusahaan dalam bidang produksi dan operasi sudah baik bahkan sebagian menyatakan sangat baik, hanya terdapat 23 kali jawaban responden yang memberi penilaian kemampuan produksi dan operasi perusahaan lemah. Dari sini dapat dikatakan bahwa untuk bidang operasi mampu melaksanakan dengan baik serta dapat dijadikan sebagai faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Tabel 4
Tanggapan Untuk Kekuatan dan Kelemahan Pada Organisasional PT. Bank Muamalat
Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya

DAFTAR PERTANYAAN	SL	L	S	B	SB
1. Kepemimpinan yang terbuka dan berpandangan ke depan.	-	3	7	14	6
2. Kemampuan dan pengalaman manajerial.	-	2	8	9	11
3. Keputusan yang cepat dan kemampuan bertindak.	-	3	12	9	6
4. Efektivitas organisasi.	-	3	10	10	7
5. Kualitas penelitian pemasaran.	-	-	4	13	13
6. Kekuatan sistem informasi.	-	1	14	10	5
7. Kemampuan analisis pendukung.	-	5	8	13	4
8. Peningkatan sumber daya manusia.	-	3	8	9	10
9. Mempelajari dengan sistematis strategi – strategi yang lalu.	-	5	9	9	7

Sumber : Kuesioner Penelitian

Keterangan jawaban :

Jawaban SL (Sangat Lemah) : -
 Jawaban L (Lemah) : 25 jawaban   Jawaban S (Sedang) : 80 jawaban
 Jawaban B (Baik) : 96 jawaban   Jawaban SB (Sangat Baik): 69 jawaban

Mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam bidang organisasional dapat dilihat bahwa kemampuan perusahaan dalam bidang organisasional sudah baik serta mampu dijadikan sebagai faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Tabel 5
Tanggapan Untuk Ancaman Segmentasi Pasar PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya

DAFTAR PERTANYAAN	SK	K	S	B	SB
1. Kenaikan segmentasi pasar.	7	15	4	4	-
2. Tingkat persaingan.	10	11	8	1	-
3. Reaksi dari pesaing.	9	11	7	3	-
4. Jalur kerjasama melalui persaingan.	5	13	6	6	-
5. Tingkat kemampulabaan.	13	13	-	4	-
6. Perang promosi.	5	10	13	2	-
7. Perubahan teknologi.	13	12	5	-	-
8. Perubahan keinginan dan ukuran konsumen.	5	10	10	5	-
9. Stagnasi ekonomi.	12	10	7	1	-
10. Inflasi.	8	8	13	1	-
11. Perubahan peraturan.	5	10	12	3	-
12. Fluktuasi nilai mata uang asing.	11	9	8	2	-
13. Perubahan sosial/politik.	6	9	11	4	-

Sumber : Kuesioner Penelitian

Keterangan jawaban :

Jawaban SK (Sangat Kecil) : 121 jawaban   Jawaban K (Kecil) : 164 jawaban
 Jawaban S (Sedang) : 125 jawaban   Jawaban B (Besar) : 40 jawaban
 Jawaban SB (Sangat Besar) : -

Dari hasil jawaban tersebut di atas dapat dilihat bahwa nilai dari ancaman terhadap perusahaan tergolong kecil. Di sini artinya persaingan masih belum relatif besar dan banyak peluang yang mendukung strategi pemasaran PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya. Oleh sebab itu,

perusahaan harus mampu memanfaatkan ancaman yang masih kecil ini guna meningkatkan penjualan produk dari PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya.

Tabel 6

Tanggapan Untuk Peluang Segmentasi Pasar PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya

DAFTAR PERTANYAAN	SK	K	S	B	SB
1. Politik, sosial, ekonomi.	-	2	12	7	9
2. Ukuran pasar.	-	-	9	9	12
3. Tingkat pertumbuhan pasar.	-	5	18	3	4
4. Kompetisi yang kuat.	-	-	5	14	11
5. Respon yang tinggi dalam penjualan dan promosi.	-	1	7	12	10
6. Investasi yang rendah.	-	5	17	5	3
7. Risiko yang rendah.	-	2	6	11	11
8. Kekuatan financial perusahaan.	-	4	11	10	5

Sumber : Kuesioner Penelitian

Keterangan jawaban :

Jawaban SK (Sangat Kecil) : -

Jawaban K (Kecil)

: 24 jawaban

Jawaban S (Sedang)

: 117 jawaban

Jawaban B (Besar)

: 124 jawaban

Jawaban SB (Sangat Besar): 100 jawaban

Mengetahui frekuensi jawaban responden mengenai peluang yang dimiliki oleh PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya dapat dilihat bahwa jawaban terbanyak menyatakan peluang yang dimiliki perusahaan sudah baik. Sebanyak 100 kali jawaban muncul dengan memberikan jawaban sangat baik. Untuk itu, dari hasil jawaban ini maka secara sederhana dapat disimpulkan bahwa peluang yang dimiliki manajemen untuk masa mendatang cukup baik.

Tabel 7

Tanggapan Untuk Strategi Pemasaran PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya

DAFTAR PERTANYAAN	STS	TS	R	S	SS
1. Misi perusahaan diuraikan dengan jelas serta berorientasi pada pasar.	-	3	5	9	13
2. Perusahaan sudah menerapkan tujuan yang jelas sebagai pedoman perencanaan pemasaran dan mengukur prestasi perusahaan.	-	5	8	12	5
3. Strategi pemasaran yang ditetapkan oleh perusahaan sudah mantap untuk mencapai tujuan perusahaan.	-	1	10	11	8
4. Perusahaan telah menetapkan pesaing potensial yang ada.	-	-	-	-	-
5. Perusahaan selalu menemukan inovasi dalam menghadapi persaingan yang ada.	-	1	3	13	13
	-	-	7	12	11

Sumber : Kuesioner Penelitian

Keterangan jawaban :

Jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) : -

Jawaban TS (Tidak Setuju)

: 13 jawaban

Jawaban R (Ragu-Ragu)

: 39 jawaban

Jawaban S (Setuju)

: 67 jawaban

Jawaban SS (Sangat Setuju): 61 jawaban

Dari sebaran jawaban responden untuk masing-masing pertanyaan di atas, dapat dilihat bahwa 67 jawaban menilai setuju dengan strategi pemasaran perusahaan serta 61 jawaban lainnya menilai sangat setuju. Dengan demikian strategi pemasaran tersebut sesuai untuk diterapkan.

Model Analisis

Analisis SWOT

Analisis SWOT sebagaimana diuraikan di muka bahwa penggunaan analisis ini bertujuan untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan atas logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara, observasi dan kuesioner didapatkan bahwa faktor-faktor yang menjadi faktor keunggulan strategis PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya dapat dilihat pada Tabel 4.9 dibawah ini :

Tabel 8

Faktor Keunggulan Strategis PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Kantor Cabang Surabaya

FAKTOR STRATEGI INTERNAL	FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL
1. Lokasi kantor yang strategis, memiliki fasilitas, peralatan, dan kantor dalam kondisi baik, efektif, dan efisien.	1. Kepercayaan masyarakat terhadap bank syari'ah.
2. Perusahaan telah melakukan segmentasi pasar untuk menciptakan pangsa pasar yang kuat dalam menghadapi para pesaingnya.	2. Adanya fatwa MUI yang mengatakan bahwa bunga bank haram.
3. Perusahaan mempunyai strategi produk dan strategi promosi yang efektif dan efisien.	3. Menumbuhkan iklim usaha pada wilayah jatim.
4. Perusahaan melakukan perencanaan keuangan (anggaran biaya, laba, prosedur audit), modal kerja dan prosedur penganggaran modal secara efektif dan efisien.	4. Faktor geografis dan demografis (termasuk agama dan kebudayaan).
5. Perusahaan mempunyai fasilitas dan sumber daya litbang yang memadai.	5. Adanya gejala inflasi dan deflasi.
6. Perusahaan menggunakan sistem informasi mutakhir untuk membantu membuat keputusan.	6. Adanya kebijakan fiskal yang ditetapkan oleh pemerintah.
7. Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang memadai dengan spesifikasi pekerjaan yang jelas.	7. Semakin banyaknya pesaing.
8. Perusahaan mempunyai karyawan yang loyalitas dan kualitasnya tinggi.	8. Kondisi ekonomi dan politik yang belum stabil.
9. Perusahaan mengeluarkan biaya operasional total yang cenderung meningkat dari tahun ketahun.	
10. Saluran distribusi yang belum merata dalam memenuhi permintaan pasar.	
11. Perubahan keinginan dan ukuran konsumen.	

Matrik Faktor Strategi Eksternal

Setelah diadakan penelitian lebih lanjut, maka dapat diketahui bahwa faktor yang menjadi sumber-sumber peluang dan ancaman eksternal melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada responden di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya. Dari hasil kuesioner didapatkan hasil pada tabel 4.10 Faktor Strategis Eksternal PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya di atas.

Table 9
Faktor Strategis Eksternal PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya

FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL
PELUANG 1. Kepercayaan masyarakat terhadap bank syari'ah. 2. Adanya fatwa MUI yang mengatakan bahwa bunga bank haram. 3. Menumbuhkan iklim usaha pada wilayah jatim. 4. Faktor geografis dan demografi (termasuk agama dan kebudayaan).	ANCAMAN 1. Adanya gejala inflasi dan deflasi. 2. Adanya kebijakan fiskal yang ditetapkan oleh pemerintah. 3. Semakin banyaknya pesaing. 4. Kondisi ekonomi dan politik yang belum stabil.

Peluang PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya

Yang merupakan faktor peluang PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya adalah :

1. Kepercayaan masyarakat terhadap bank syari'ah
Jika dibandingkan dengan tahun sebelum krisis moneter, kepercayaan masyarakat saat ini terhadap bank syari'ah jauh lebih meningkat. Hal ini merupakan peluang besar bagi bank syari'ah untuk lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga kepercayaan masyarakat semakin meningkat yang kemudian dapat menumbuhkan rasa menjalankan untuk menjalankan perintah agama tentang larangan riba.
2. Adanya fatwa MUI yang mengatakan bahwa bunga bank haram
MUI (Majelis Ulama Indonesia) adalah suatu wadah / organisasi yang menaungi seluruh umat manusia yang beragama Islam diseluruh Indonesia. Jika MUI memutuskan bahwa bunga bank adalah haram, maka masyarakat muslim di seluruh Indonesia pun juga akan menyakini itu. Jika yakin maka hal tersebut berpengaruh pada tindakan yang dilakukannya yaitu, dia lebih berhati-hati untuk menyimpan uang agar tidak menimbulkan riba. Salah satu alternatif yang dapat digunakan olehnya merupakan peluang bagi Bank Muamalat dimana orang yang meyakinkannya akan dengan senang hati menabung di bank syari'ah.
3. Menumbuhkan iklim usaha pada wilayah Jawa Timur
Dengan prinsip bagi hasil yang tidak membebaskan peminjam, menumbuhkan iklim usaha khususnya di wilayah Jawa Timur karena pihak peminjam tidak akan merasa terbebani dengan adanya bagi hasil tersebut. Dengan adanya prinsip bagi hasil tersebut, ini merupakan peluang untuk membantu pemerintah dalam menciptakan lapangan pekerjaan sehingga dapat mengurangi jumlah pengangguran di Indonesia.
4. Faktor geografi dan demografi (termasuk agama dan kebudayaan)
Faktor geografi merupakan faktor yang berkenaan dengan permukaan bumi, iklim, penduduk, tumbuhan, binatang, serta hasil yang didapat dari bumi itu sendiri. Sedangkan faktor demografi adalah faktor yang berkenaan dengan kependudukan. Kedua faktor tersebut meliputi gaya hidup seseorang, masyarakat yang umumnya beragama Islam, dan masih banyak lagi faktor yang merupakan peluang bagi bank syari'ah khususnya PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya.

Ancaman PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya

1. Adanya gejala inflasi
Inflasi adalah suatu kejadian (seperti terlalu banyaknya uang yang beredar, ekspor impor, lain-lain) yang menyebabkan kemerosotan nilai uang sehingga menyebabkan naiknya harga-harga barang. Meskipun tidak mengeluarkan biaya tetapi keadaan seperti ini dapat mempengaruhi keputusan calon nasabah untuk menabung. Gejala ini merupakan ancaman bagi Bank Muamalat Indonesia dalam usahanya menghimpun dana pihak ketiga.
2. Adanya kebijakan fiskal yang ditetapkan oleh pemerintah
Kebijakan fiskal merupakan rangkaian konsep dasar yang mengambil pedoman dalam melaksanakan tindakan keuangan pemerintah. Tindakan fiskal pemerintah meliputi penerimaan (pajak) dan pengeluaran (konsumsi pemerintah dan transfer pemerintah). Fungsi konsumsi dan fungsi *saving* yang dinyatakan dalam pendapatan nasional sebagai *earning* mengalami perubahan dengan berubahnya jumlah pajak yang dipungut pemerintah dan atau berubahnya jumlah transfer pemerintah yang

disumbangkan kepada masyarakat, maka konsekuensinya jumlah konsumsi dan jumlah *saving* pada tingkat pendapatan nasional yang sama akan berubah pula dengan berubahnya jumlah pajak dan jumlah transfer pemerintah tersebut.

Hal ini sangat mempengaruhi PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya dalam menghimpun dana pihak ketiga mengingat pajak yang ditanggung konsumen semakin tahun semakin meningkat.

3. Semakin banyaknya pesaing

Di zaman krisis moneter yang lalu, bank syari'ah telah membuktikan kekuatannya, sedangkan bank konvensional telah mengalami keterpurukan. Hal ini berpengaruh terhadap pebisnis-pebisnis untuk mendirikan bank syari'ah. Dengan begitu semakin banyak pesaing yang bermunculan, untuk itu diperlukan identifikasi dan ketepatan dalam menentukan strategi pesaing. Meskipun demikian, banyaknya pesaing juga akan berdampak positif bagi PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya. Hal ini disebabkan oleh karena luasnya pangsa pasar yang harus dijangkau membutuhkan kerja sama dari bank-bank syari'ah untuk mengambil pangsa pasar tersebut dari bank-bank konvensional. Dengan banyaknya pesaing ini akan berdampak pula pada semakin inovasinya PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya dalam menentukan strategi bersaingnya.

4. Kondisi ekonomi dan politik yang belum stabil

Faktor ekonomi mempunyai dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari berbagai sektor, seperti kenaikan BBM yang mengakibatkan sulitnya masyarakat untuk memenuhi kebutuhan pokoknya, dan berdampak pada menurunnya minat masyarakat untuk menabung. Selain kondisi ekonomi, faktor politik juga turut serta mempengaruhi, adanya pemilu yang diadakan tiga kali dalam setahun dan pilkada yang turut mempengaruhi pihak bank untuk menunda pembiayaan pada nasabah sampai situasi politik stabil.

Matrik Faktor Strategi Internal

Setelah diadakan penelitian lebih lanjut, maka dapat diketahui bahwa faktor yang menjadi sumber-sumber kekuatan dan kelemahan internal melalui penyebaran kuesioner kepada para pengambilan keputusan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya dengan hasil pada tabel berikut.

Tabel 10

Faktor Strategis Internal PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Kantor Cabang Surabaya

FAKTOR STRATEGI INTERNAL	
KEKUATAN :	KELEMAHAN :
1. Lokasi kantor yang strategis, dan memiliki fasilitas, peralatan, dan kantor dalam kondisi baik, efektif, dan efisien.	1. Perusahaan mengeluarkan biaya operasional total yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun.
2. Perusahaan telah melakukan segmentasi pasar untuk menciptakan pangsa pasar untuk menciptakan pangsa pasar yang kuat dalam menghadapi para pesaingnya.	2. Saluran distribusi yang belum merata dalam memenuhi permintaan pasar.
3. Perusahaan mempunyai strategi harga, strategi produk, dan strategi promosi yang efektif dan efisien.	3. Tingkat kemampuan menghasilkan laba (profitabilitas) yang tidak stabil dari tahun ke tahun.
4. Perusahaan melakukan perencanaan keuangan (anggaran biaya, laba, prosedur audit), modal kerja dan prosedur penganggaran modal secara efektif dan efisien.	
5. Perusahaan mempunyai fasilitas dan sumber daya litbang yang memadai.	
6. Perusahaan menggunakan sistem informasi mutakhir untuk membantu membuat keputusan.	
7. Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang memadai dengan spesifik pekerjaan yang jelas.	
8. Perusahaan mempunyai karyawan yang loyalitas dan kualitasnya tinggi.	

Kekuatan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya, diantaranya :

1. Lokasi kantor yang strategis, dan memiliki fasilitas, peralatan, dan kantor dalam kondisi baik, efektif, dan efisien.
Upaya memuaskan nasabah merupakan hal yang harus dilakukan untuk mencapai visi dan misi perusahaan ini, untuk itu segala sarana dan prasarana (diantaranya lokasi kantor, fasilitas, dan peralatan dalam kondisi baik, efektif, dan efisien) yang menyangkut kepuasan pelayanan nasabah sangat diperlukan.
2. Perusahaan telah melakukan segmentasi pasar untuk menciptakan pangsa pasar yang kuat dalam menghadapi para pesaing.
Perusahaan ini telah melakukan segmentasi pasar yang meliputi perorangan atau badan usaha. Setelah itu target pasar pun ditetapkan yang terdiri dari rumah sakit, sekolah-sekolah, koperasi-koperasi, universitas, karyawan-karyawan, dan lain-lain yang ada di daerah Surabaya dan sekitarnya. Penetapan target pasar tersebut dapat menciptakan posisi (*positioning*) yang selanjutnya dapat membentuk pangsa pasar yang kuat diantara para pesaingnya.
3. Perusahaan mempunyai strategi produk, dan strategi promosi yang efektif dan efisien.
Strategi PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya adalah yang sesuai dengan aturan Islam, yaitu adanya bagi hasil yang saling menguntungkan (tidak memberatkan) antara *mudharib* dan *shohibul maal*. Strategi produknya disesuaikan dengan ajaran Islam baik produk penyaluran dana, penghimpunan dana, atau jasa keuangannya. Strategi promosi yang dijalankan menggunakan strategi promosi yang dijalankan sangat mempengaruhi hasil penghimpunan dana pihak ketiga yang setiap tahunnya mengalami kenaikan.
4. Perusahaan melakukan perencanaan keuangan (anggaran biaya, laba, prosedur audit), modal kerja dan prosedur pelangaran modal secara efektif dan efisien.
Selama ini perusahaan selalu melakukan pengujian efektifitas keluar masuknya uang dan penilaian kewajaran laporan yang dihasilkan diantaranya perencanaan keuangan yang meliputi anggaran biaya, laba, dan prosedur audit, dan modal kerja.
5. Perusahaan mempunyai fasilitas dan sumber daya litbang yang memadai
Salah satu kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan adalah mempunyai fasilitas dan sumberdaya penelitian dan pengembangan yang sudah memadai yang berguna untuk meningkatkan kreatifitas dan kualitas sumber daya manusianya.
6. Perusahaan menggunakan sistem informasi mutakhir untuk membantu membuat keputusan.
Perusahaan telah mempunyai perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas, susunan yang teratur dari pandangan, teori, dan asas. Yang dimaksud perangkat disini adalah sistem informasi yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan.
7. Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang memadai dengan spesifikasi pekerjaan yang jelas.
Salah satu faktor yang mempengaruhi kekuatan perusahaan adalah struktur organisasi yang memadai dengan spesifikasi pekerjaan yang jelas. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, pekerjaan tidak akan terbelengkalai, karena masing-masing individu telah mengerti dan memahami posisi dan pekerjaannya.
8. Perusahaan memiliki karyawan yang loyalitas dan kualitasnya tinggi.
Karyawan yang mempunyai loyalitas akan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan, karena karyawan yang loyal akan rela melakukan apa saja demi perusahaannya. Hal ini akan sangat menunjang sekali jika karyawan juga mempunyai kualitas yang memadai.

Kelemahan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya, diantaranya :

1. Perusahaan mengeluarkan biaya operasional total yang cenderung meningkat dari tahun ketahun
Berdasarkan laporan keuangan pada tahun 2001 dan tahun 2005 PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya mengeluarkan biaya operasional total yang dari tahun ke tahun meningkat. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan profit yang meningkat juga terbukti pada tahun 2001 sampai tahun 2002 dan tahun 2003 sampai tahun 2005 biaya operasional total meningkat yang diiringi dengan meningkatnya laba yang diperoleh (meskipun pada tahun 2002 sampai tahun 2003 sempat mengalami penurunan). Tetapi jika biaya operasional yang dikeluarkan tidak sebanding dengan laba yang diperoleh, maka hal inilah yang nantinya ditakutkan.
2. Saluran distribusi yang belum merata dalam memenuhi permintaan pasar.
PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya selama ini ingin mengembangkan perusahaannya di daerah-daerah yang mempunyai pangsa pasar, tetapi hal ini tidak diikuti dengan

sumber daya manusia yang memadai. Jadi untuk melayani nasabah yang belum terjangkau, pihak perusahaan bekerjasama dengan kantor pos-kantor pos yang ada didaerah pangsa pasar tersebut.

3. Tingkat kemampuan menghasilkan laba (profitabilitas) yang tidak stabil dari tahun ke tahun.
Data kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dapat dilihat pada perhitungan di bawah ini :

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{lababersih}}{\sum \text{harta}} \\
 &= \frac{3.867.034.175,28}{89.654.750.726,17} = 0,04 \text{ (tahun 2001)} \\
 &= \frac{70.704.623.562,94}{118.871.778.528,37} = 0,09 \text{ (tahun 2002)} \\
 &= \frac{9.028.634.603,28}{107.884.282.733,69} = 0,08 \text{ (tahun 2003)} \\
 &= \frac{16.427.963.109,19}{144.434.333.882,98} = 0,11 \text{ (tahun 2004)} \\
 &= \frac{22.933.064.003,98}{244.258.192.825,78} = 0,09 \text{ (tahun 2005)}
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa nilai profitabilitas perusahaan tidak stabil, di mana pada tahun 2001 profitabilitasnya 0,04 (4%), tahun 2002 sebesar 0,09 (9%), tahun 2003 turun menjadi 0,08 (8%) dan naik lagi pada tahun 2004 menjadi 0,11 (11%) kemudian kembali menurun sebesar 0,02 menjadi 0,09 (9%). Dengan demikian meskipun tingkat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba mengalami peningkatan, tetapi hampir tahun berikutnya mengalami penurunan.

Matrix SWOT

Setelah dilakukan analisis SWOT melalui pengolahan data dari hasil wawancara, observasi, dokumentasi, dan diperkuat oleh kuisioner yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan. Kemudian untuk masing-masing faktor tersebut diberikan bobot dan nilai oleh pihak manajemen PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya.

Dari pemberian bobot nilai urutan tersebut selanjutnya diolah untuk dapat diketahui besarnya pengaruh lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan besar pengaruh lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) melalui matrix faktor strategi internal dan matrix faktor strategi eksternal. Berikut pengolahan data hasil penelitian :

Tabel 11
Matriks SWOT Terhadap Faktor Eksternal Perusahaan (EFAS)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING	KOMENTAR
PELUANG :				
1. Kepercayaan masyarakat terhadap bank syari'ah.	0.15	4	0.60	Timbulkan goodwill Promosi gencar
2. Adanya fatwa MUI yang mengatakan bahwa bunga bank haram.	0.10	3	0.30	
3. Menumbuhkan iklim usaha pada wilayah Jatim.	0.20	4	0.80	Permudah pemberian kredit
4. Faktor geogafis dan demografi (termasuk agama dan kebudayaan).	0.15	4	0.60	Kemudahan pengurusan tabungan

ANCAMAN :				
1. Adanya gejala inflasi dan deflasi.	0.09	2	0.18	Menjaga kestabilan rupiah Mengikuti aturan yang ditetapkan Perbaikan pelayanan Cari nasabah sebanyak mungkin
2. Adanya kebijakan fiskal yang ditetapkan oleh pemerintah.	0.06	2	0.12	
3. Semakin banyaknya pesaing.	0.15	4	0.60	
4. Kondisi ekonomi dan politik yang belum stabil.	0.10	3	0.30	
TOTAL	1		3.50	

Dari tabel faktor eksternal di atas dapat dilihat bahwa nilai bobot dikalikan rating menunjukkan nilai sebesar 3,50 yang berarti bahwa secara eksternal PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya-Darmo sangat kuat, sehingga perlu memanfaatkan berbagai peluang yang ada serta mengantisipasi ancaman yang ada.

Selanjutnya akan diberikan hasil perhitungan analisis faktor internal perusahaan pada tabel IFAS di bawah ini :

Tabel 12
Matriks SWOT Terhadap Faktor Internal Perusahaan (IFAS)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	KOMENTAR
KEKUATAN :				
1. Lokasi kantor yang strategis, dan memiliki fasilitas, peralatan, dan kantor dalam kondisi baik, efektif, dan efisien.	0.10	4	0.40	Pemanfaatan secara optimal
2. Perusahaan telah melakukan segmentasi pasar untuk menciptakan pangsa pasar yang kuat dalam menghadapi para pesaingnya.	0.05	3	0.15	Pertahankan pangsa pasar
3. Perusahaan mempunyai strategi harga, strategi produk, dan strategi promosi yang efektif dan efisien.	0.15	3	0.45	Merupakan keunggulan dalam bersaing
4. Perusahaan melakukan perencanaan keuangan (anggaran biaya, laba, prosedur audit), modal kerja dan prosedur penganggaran modal secara efektif dan efisien.	0.10	4	0.40	Efektivitas keuangan
5. Perusahaan mempunyai fasilitas dan sumber daya litbang yang memadai.	0.05	2	0.10	Mampu menganalisa pasar
6. Perusahaan menggunakan sistem informasi mutakhir untuk membantu membuat keputusan.	0.05	3	0.15	Kemudahan dalam pelayanan
7. Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang memadai dengan spesifik pekerjaan yang jelas.	0.10	2	0.20	Gambaran hubungan baik
8. Perusahaan mempunyai karyawan yang loyalitas dan kualitasnya tinggi.	0.20	3	0.60	Elemen pelayanan

KELEMAHAN :				
1. Perusahaan mengeluarkan biaya operasional total yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun.	0.05	2	0.10	Perlu efisiensi
2. Saluran distribusi yang belum merata dalam memenuhi permintaan pasar.	0.10	2	0.20	Kerja sama dengan ATM bank lain
3. Tingkat kemampuan menghasilkan laba (profitabilitas) yang tidak stabil dari tahun ke tahun.	0.05	3	0.15	Penguatan internal karyawan keuangan
TOTAL	1		2.90	

Dari tabel IFAS untuk faktor internal di atas, yang mencakup kekuatan dan ancaman terhadap PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya diketahui bahwa nilai analisisnya sebesar 2,90 yang berarti di atas 2,5. Dengan demikian untuk faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan dinyatakan kuat, yang artinya bahwa perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengurangi kelemahan yang ada.

Setelah melihat hasil analisis untuk EFAS dan IFAS PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya dapat disimpulkan bahwa posisi strategi yang ditetapkan berada pada kuadran I, dengan strategi yang ditetapkan adalah mendukung strategi agresif.

Dari hasil analisis di atas dapat dibuat beberapa alternatif strategi sebagai berikut :

Tabel 13
Alternatif Strategi

IFAS	Strengths (S) • Lokasi kantor yang strategis, dan memiliki fasilitas, peralatan, dan kantor dalam kondisi baik, efektif, dan efisien. • Perusahaan telah melakukan segmentasi pasar untuk menciptakan pangsa pasar untuk menciptakan pangsa pasar yang kuat dalam menghadapi para pesaingnya. • Perusahaan mempunyai strategi harga, strategi produk, dan strategi promosi yang efektif dan efisien. • Perusahaan melakukan perencanaan keuangan (anggaran biaya, laba, prosedur audit), modal kerja dan prosedur penganggaran modal secara efektif dan efisien. • Perusahaan mempunyai fasilitas dan sumber daya litbang yang memadai. • Perusahaan menggunakan sistem informasi mutakhir untuk membantu membuat keputusan.	Weaknesses (W) • Perusahaan mengeluarkan biaya operasional total yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun. • Saluran distribusi yang belum merata dalam memenuhi permintaan pasar. • Tingkat kemampuan menghasilkan laba (profitabilitas) yang tidak stabil dari tahun ke tahun.
EFAS	• Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang memadai dengan spesifik pekerjaan yang jelas. • Perusahaan mempunyai karyawan yang loyalitas dan kualitasnya tinggi.	

Opportunities (O) • Kepercayaan masyarakat terhadap bank syari'ah. • Adanya fatwa MUI yang mengatakan bahwa bunga bank haram. • Menumbuhkan iklim usaha pada wilayah jatim. • Faktor geogafis dan demografi (termasuk agama dan kebudayaan).	Strategi SO • Memperluas pangsa pasar dan jaringan marketing. • Menciptakan produk baru yang dibutuhkan pasar sesuai dengan syari'ah. • Melestarikan nilai-nilai Islami dalam menjalankan kegiatan operasional.	Strategi WO • Mencari investor untuk mengantisipasi peningkatan biaya operasional. • Memperluas saluran distribusi dengan kualitas pelayanan yang sama dengan kantor cabang induk.
Threats (T) • Adanya gejala inflasi dan deflasi. • Adanya kebijakan fiskal yang ditetapkan oleh pemerintah. • Semakin banyaknya pesaing. • Kondisi ekonomi dan politik yang belum stabil.	Strategi ST • Menentukan strategi differensiasi produk yang Islami. • Menentukan strategi promosi yang efektif dan efisien. • Menentukan strategi bersaing yang efektif dan efisien.	Strategi WT • Menyusun anggaran biaya seefektif dan seefisien mungkin. • Membuat perencanaan strategi distribusi setepat mungkin.

Pembahasan

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya selain memiliki kekuatan tetapi juga memiliki kelemahan. Jika dibandingkan dengan kelemahannya, kekuatan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Kantor Cabang Surabaya jauh lebih besar. Dengan kekuatan yang cukup besar tersebut, maka dapat digunakan untuk meraih segala peluang yang ada dengan baik.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa perusahaan pada posisi kuadran I, yang mendorong strategi agresif. Berikut ini diberikan beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan manajemen, yang meliputi strategi SO, ST, WT, dan WO :

1. Strategi Strengths – Opportunities (SO)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Semua manajer menginginkan perusahaan mereka berada dalam posisi ini. Perusahaan pada umumnya menjalankan strategi ST, WO, atau WT agar memperoleh situasi di mana mereka dapat menerapkan strategi SO. Jika mempunyai kelemahan utama, perusahaan berusaha keras untuk mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan. Jika menghadapi ancaman besar, perusahaan berusaha menghindarinya agar dapat memusatkan perhatian pada peluang yang ada. Strategi SO perusahaan dirancang sebagai berikut :

a. Memperluas pangsa pasar dan jaringan marketing

Perusahaan memiliki kekuatan-kekuatan yang dapat digunakan untuk meraih peluang-peluang eksternal yang dimiliki. Hal ini dapat dilakukan dengan penelitian pasar yang efektif dari daerah yang belum ada Kantor Bank Muamalat, supaya nantinya kebutuhan atau keinginan dari pasar dapat terpenuhi. PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya-Darmo harus menetapkan segmentasi pasar yang lebih luas dari sebelumnya, lalu menetapkan target pasar yang lebih tinggi dari sebelumnya dan yang terakhir menetapkan *positioning* yang lebih tinggi.

b. Menciptakan produk baru yang dibutuhkan pasar yang sesuai dengan syariah. Setelah melihat adanya kebutuhan dan keinginan pasar yang besar terkait dengan produk syariah, maka PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya-Darmo harus dapat membuat suatu produk baru dengan kualitas tinggi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar yang mayoritas beragama Islam.

c. Melestarikan nilai-nilai Islami dengan menerapkan aturan syariah dalam menjalankan operasional PT. Bank Muamalat Indoensia, Tbk Kantor Cabang Surabaya-Darmo. Mengingat PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya-Darmo merupakan bank syari'ah yang pertama di Surabaya, dan peluang kepercayaan masyarakat terhadap bank syariah sangat besar. Oleh karena itu, lebih baik jika dalam setiap operasional bank dapat lebih

ditanamkan nilai-nilai Islami. Hal ini juga merupakan dakwah yang merupakan kewajiban setiap Muslim sekaligus faktor penarik bagi calon nasabah.

2. Strategi Strengths – Threats (ST)

Ini adalah strategi untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman yang dihadapi. Strategi pemasaran yang baik untuk ini adalah :

a. Menentukan strategi differensiasi produk Islami

Mengingat banyaknya pesaing yang bermunculan, maka manajemen PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya harus dapat melakukan strategi produk yang harus didifferensiasi. Usaha differensiasi produk ini telah ditempuh oleh manajemen melalui pembuatan produk Shar-e yang merupakan produk unggulan yang dimiliki dan belum terpikirkan oleh bank syari'ah lainnya maupun bank-bank konvensional yang lain.

b. Menentukan strategi promosi yang efektif dan efisien

Sebagai bank syari'ah pertama di Surabaya dengan produk-produk yang beristilahkan agama (Islam), maka perlu adanya kegiatan promosi yang efektif dan efisien yang harus dilakukan guna memasarkan produknya. Kebijakan promosi yang dilakukan selama ini sudah cukup baik dengan mencakup berbagai macam bauran promosi, akan tetapi adanya inovasi dalam berpromosi sangat diperlukan, sehingga masyarakat yang mayoritas muslim ini akan mudah mengingat produk-produk PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya.

c. Menentukan strategi bersaing yang efektif dan efisien

Strategi persaingan yang dapat dipakai yaitu menjadikan pesaing sebagai mitra kerja, sehingga antara pesaing dengan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya dapat berjalan beriringan tanpa saling menjatuhkan. Kerjasama dengan BCA yang sudah berjalan selama ini menunjukkan adanya

3. Strategi Weaknesses – Opportunities (WO)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Terkadang perusahaan memiliki peluang eksternal yang bagus, tetapi memiliki kelemahan internal yang menghambatnya untuk meraih peluang tersebut. Untuk itu, strategi WO yang cocok diterapkan oleh PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya adalah sebagai berikut :

a. Mencari investor untuk mengantisipasi peningkatan biaya operasional pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya.

Berdasarkan laporan keuangan pada tahun 2001 dan tahun 2005 PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya mengeluarkan biaya operasional total yang dari tahun ke tahun meningkat. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan profit yang meningkat juga terbukti pada tahun 2001 sampai tahun 2002 dan tahun 2003 sampai tahun 2005 biaya operasional total meningkat yang diiringi dengan meningkatnya laba yang diperoleh (meskipun pada tahun 2002 sampai tahun 2003 sempat mengalami penurunan). Tetapi jika biaya operasional yang dikeluarkan tidak sebanding dengan laba yang diperoleh, maka hal inilah yang nantinya ditakutkan. Dengan demikian, apabila perusahaan mampu mencari investor baru, diharapkan akan berguna untuk mengantisipasi peningkatan biaya operasional yang semakin tinggi.

b. Memperluas saluran distribusi dengan kualitas pelayanan yang sama dengan kantor cabang induk

Mengingat dengan adanya farwa MUI yang menyatakan bunga bank adalah haram, maka hal ini dapat mendorong kepercayaan masyarakat semakin meningkat terhadap bank syari'ah. Oleh karena itu, PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya harus siap dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat akan keinginan menyimpan tabungan yang meningkat. Kesiapan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya dapat ditunjukkan dengan memperluas saluran distribusi pada tempat-tempat yang belum terjangkau maupun tempat yang telah terjangkau seperti pembukaan gerai-gerai maupun penerimaan simpanan masyarakat melalui kantor pos dan juga pembukaan beberapa kantor cabang pembantu di Sidoarjo dan Gresik. Meskipun demikian, pelayanan yang diberikan sama dengan kantor induk cabang.

4. Strategi Weaknesses – Threats (WT)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Sebuah perusahaan jika dihadapkan pada berbagai ancaman dan segala kelemahan dengan posisi yang penuh risiko, maka perusahaan tersebut harus berjuang agar dapat bertahan. Untuk itu, strategi WT yang tepat bagi manajemen PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya adalah :

a. Menyusun anggaran biaya seefektif dan seefisien mungkin

Adanya biaya operasional yang meningkat dari tahun ke tahun, maka manajemen PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya harus bisa mengatur keuangannya dengan sebaik-baiknya. Pengeluaran harus diatur seefektif dan seefisien mungkin untuk mengantisipasi kerugian yang terlalu banyak. Untuk itu, perlu adanya penyusunan anggaran biaya operasional yang tepat.

b. Membuat perencanaan strategi distribusi setepat mungkin

Jika PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya berada pada posisi WT ini, maka perusahaan harus bersikap hati-hati dalam menentukan strategi. Hal ini mengingat kelemahan perusahaan adalah pada saluran distribusi, maka perusahaan harus menentukan target pasar yang sesuai dengan segmentasi pasar baru perusahaan menciptakan *positioning* terhadap produk yang dihasilkan.

5. Strategi Pemasaran PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya

Setelah melihat hasil analisis SWOT pada tabel matriks EFAS dan IFAS, diketahui bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran I atau menggunakan strategi agresif. Pada strategi agresif ini, strategi yang dapat diterapkan perusahaan antara lain :

a. Memperluas pangsa pasar dan jaringan marketing

PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya memiliki kekuatan-kekuatan yang dapat digunakan untuk meraih peluang yang ada. Hal ini dapat dilakukan dengan penelitian pasar yang efektif, dimulai dari pasar yang belum mengenal produk perusahaan tapi belum ada sarananya (kantor Bank Muamalat). Strategi perluasan pangsa pasar ini meliputi : strategi segmentasi pasar secara tepat, menetapkan target pasar sesuai sasaran serta memposisikan produk PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya. Jaringan marketing telah berusaha dibangun dengan membangun beberapa gerai kegiatan penyetoran dana dari nasabah dengan bekerja sama dengan kantor Pos serta membangun beberapa kantor cabang pembantu di wilayah Gresik dan Sidoarjo. Untuk memberikan kemudahan pelayanan kepada nasabah, manajemen bekerja sama dengan ATM bersama yang dapat digunakan oleh nasabah bank Muamalat di seluruh Indonesia.

b. Memperluas saluran distribusi dengan kualitas pelayanan yang sama dengan kantor induk

Dengan adanya dukungan dari fatwa MUI bahwa bunga bank haram, hal ini dapat mendorong kepercayaan masyarakat semakin meningkat terhadap bank syariah. Oleh karena itu, PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya harus siap dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat akan keinginan menyimpan tabungan yang meningkat. Kesiapan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya dapat ditunjukkan dengan memperluas saluran distribusi pada tempat-tempat yang belum terjangkau maupun tempat yang telah terjangkau seperti pembukaan gerai-gerai maupun penerimaan simpanan masyarakat melalui kantor pos dan juga pembukaan beberapa kantor cabang pembantu di Sidoarjo dan Gresik. Meskipun demikian, pelayanan yang diberikan sama dengan kantor induk cabang.

c. Menentukan strategi differensiasi produk

Banyaknya pesaing yang bermunculan dari bank-bank konvensional yang membentuk bank syariah, mendorong perusahaan untuk selalu menerapkan strategi differensiasi produknya. Keputusan manajemen PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya untuk membuat produk Share-E merupakan salah satu strategi dalam memenangkan persaingan. Produk ini yang mulanya hanya melayani penyetoran dan penarikan saja, alangkah baiknya bila memiliki keuntungan lain seperti pembiayaan. Hal ini agar menimbulkan daya saing yang berbeda dengan produk bank syariah lainnya. Adanya perbedaan inilah yang nantinya akan menimbulkan *brand image* tersendiri dalam benak konsumen/nasabah terhadap PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Surabaya.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut :

1. Bahwa sebagai Bank syariah pertama di Surabaya, PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Kantor Cabang Surabaya masih cukup memiliki kekuatan yang mampu digunakan untuk menekan kelemahan yang dimiliki serta peluang yang cukup besar guna mengurangi ancaman yang ada. Di sini artinya perusahaan masih mendapatkan kepercayaan yang cukup tinggi dari masyarakat dalam menyimpan uangnya dengan prinsip syariah bila dibandingkan dengan bank-bank syariah lainnya.
2. Hasil analisis SWOT untuk EFAS dan IFAS menunjukkan bahwa PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya berada pada posisi strategi yang ditetapkan di kuadran I, strategi yang ditetapkan adalah mendukung strategi agresif. Berdasarkan pendekatan tersebut dapat dibuat berbagai kemungkinan alternatif strategi yang mendukung pemanfaatan kekuatan dan peluang (SO), strategi kekuatan dan ancaman (ST) dengan cara menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari ancaman yang dihadapi, strategi pemanfaatan peluang untuk memperkecil kelemahan (WO) yang dimiliki oleh PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya serta penerapan strategi kelemahan dan ancaman (WT) yaitu strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Saran

Karena posisi perusahaan dalam matriks SWOT terletak pada kuadran I, maka strategi yang digunakan adalah pemasaran agresif. Dari sini saran yang dapat disumbangkan kepada manajemen perusahaan antara lain :

1. Memperluas pangsa pasar dan jaringan marketing
Perusahaan memiliki kekuatan-kekuatan yang dapat digunakan untuk meraih peluang-peluang eksternal yang dimiliki. Hal ini dapat dilakukan dengan riset pasar yang efektif dari daerah yang belum ada Kantor Bank Muamalat, supaya nantinya kebutuhan atau keinginan dari pasar dapat terpenuhi. PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya-Darmo harus menetapkan segmentasi pasar yang lebih luas dari sebelumnya, lalu menetapkan target pasar yang lebih tinggi dari sebelumnya dan yang terakhir menetapkan *positioning* yang lebih tinggi.
2. Menciptakan produk baru yang dibutuhkan pasar yang sesuai dengan syariah.
Setelah melihat adanya kebutuhan dan keinginan pasar yang besar terkait dengan produk syariah, maka PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya-Darmo harus membuat produk baru dengan kualitas tinggi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar yang mayoritas beragama Islam.
3. Melestarikan nilai-nilai Islami dengan menerapkan aturan syariah dalam menjalankan operasional PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya-Darmo.
Mengingat PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Surabaya Darmo yang merupakan bank syaria'h yang pertama di Surabaya, dan peluang kepercayaan masyarakat terhadap bank syariah sangat besar. Oleh karena itu, lebih baik jika dalam setiap operasional bank lebih ditanamkan nilai-nilai Islami. Hal ini merupakan dakwah yang menjadi kewajiban setiap muslim sekaligus faktor penarik bagi calon nasabah.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, Muhammad Syafi'i. 1999. *Bank Syariah : Suatu Pengenalan Umum*. Cetakan I. Jakarta. Tazkia Institute.
- David, Fred R. 1998. *Manajemen Strategis Konsep*, 10th. Ed. Drs. Alexander Sindoro, penterjemah. New Jersey. Prentice Hall, Inc
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung. 2006. *Shariah Principles on Management in Practice*. Jakarta. Gema Insani Press.
- Kartajaya, Hermawan. 2005. *Aa Gym A Spiritual Marketer*. Jakarta. MarkPlus&Co dan MQS.

- , 2006. *Syariah Marketing*. Cetakan I. Bandung. MarkPlus&Co dan PT Mizan Pustaka.
- Kuncoro, Mudrajad. 2004. *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Pencetakan AMP YPKN.
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran I*, 10th .ed. Hendra Teguh, S.E,EK, penterjemah. New Jersey. Prentice Hall, Inc.
- , 2000. *Manajemen Pemasaran II: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol* , 10th .ed. Hendra Teguh, S.E,EK, penterjemah. New Jersey. Prentice Hall, Inc
- Muda, Ahmad Antoni K. 2003. *Kamus Lengkap Ekonomi*. Cetakan I. Surabaya. Gita Media Press.
- Muhamad (Ed).2002. *Bank Syari'ah: Analisa Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman*. Cetakan Ketiga. Yogyakarta. Penerbit Ekonisia.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Noor, Zainulbahar. 2006. *Bank Muamalat: Sebuah Mimpi Harapan dan Kenyataan*. Jakarta. Bening Publishing.
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*, cetakan ketujuh. Jakarta. Gramedia.
- , 2003. *Measuring Customer Satisfaction: Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan plus Analisis Kasus PLN-JP*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Tjiptono, Fandy. 2001. *Strategi Pemasaran*. Edisi kedua. Yogyakarta. Andi.