



PERUMUSAN STRATEGI BISNIS PT. BPRS BINA AMWALUL HASANAH DEPOK

Muhammad Fahrudin¹, Dwi Rachmina², Bunasor Sanim³

¹Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor
email: muhammad2677@gmail.com

²Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
email: dwirachmina@gmail.com

³Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor
email: bunasorsanim@yahoo.com

Article History :

Recieved 4 January 2019
Recieved in revished form
17 January 2019
Accepted 23 January 2019
Available offline 29 January 2019
Available online 30 Januari 2019

Language Transcript :
Indonesia (id)

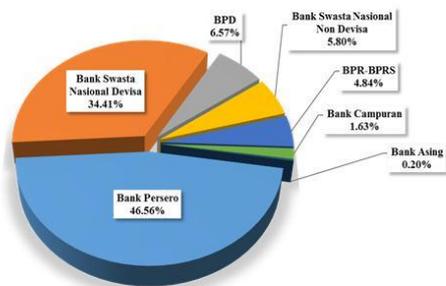
Key Words :
BPRS
matriks IFE
matriks EFE
matriks IE
QSPM

Abstrak - Berdasarkan data tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 mengindikasikan adanya penurunan kinerja PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah, hal ini tercermin dari rasio keuangan perusahaan yang buruk, nilai pertumbuhan asset dan DPK yang terus mengalami penurunan, serta rasio NPF yang terus meningkat. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah dalam menjalankan bisnisnya, menganalisa alternatif strategi bisnis yang dapat dilakukan PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah sesuai dengan kondisi internal dan eksternal, dan merumuskan strategi bisnis yang tepat bagi PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif melalui kuesioner kepada lima orang pakar baik dari manajemen PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah maupun pihak eksternal yang dipilih secara sengaja. Tahap awal dilakukan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dianalisa menggunakan IFE Matrix dan EFE Matrix, kemudian pada tahap kedua dilakukan analisa IE Matrix untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini, dan pada tahap terakhir dilakukan analisa QSPM untuk menentukan prioritas perumusan strategi alternatif. Berdasarkan hasil analisa QSPM dalam penentuan strategi prioritas, maka terlihat bahwa strategi divestasi keseluruhan merupakan strategi prioritas dari PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah.

1. PENDAHULUAN

Berdasarkan data Bank Indonesia diketahui bahwa *marketshare* perbankan nasional didominasi oleh bank umum persero sebesar 46.56 persen. *Marketshare* BPR dan BPRS hanya sebesar 4.86 persen, lebih rendah bila dibandingkan dengan bank lainnya, seperti bank swasta nasional devisa, BPD dan bank swasta nasional non devisa memiliki *marketshare* sebesar 34.41

persen, 6.57 persen dan 5.80 persen, sementara *marketshare* untuk bank campuran dan bank asing adalah sebesar 1.63 persen dan 0.20 persen. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. *Market share* kredit UMKM menurut kelompok bank tahun 2015.
Sumber : Bank Indonesia, 2015

Kebijakan dari Bank Indonesia yang mendorong bank umum baik bank syariah maupun bank konvensional yang masuk dalam sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dan pemberian Kredit Usaha Rakyat menyebabkan semakin sulitnya bagi BPRS untuk dapat bersaing.

Novitayanti dan Baskara (2012) dalam jurnal penelitiannya menjelaskan bahwa penyaluran kredit atau pembiayaan yang dilakukan oleh bank, khususnya bank konvensional memiliki risiko kredit. Hal ini berkaitan dengan pertumbuhan kredit yang berdampak terhadap peningkatan aset, dan sebaliknya penurunan kredit berdampak kepada penurunan aset dan peningkatan rasio terhadap kredit atau pembiayaan macet dan bermasalah. Semakin besar rasio kredit macet dan bermasalah, maka berdampak terhadap semakin besarnya risiko kredit macet dan bermasalah yang harus ditanggung bank (Setiyaningsih, 2015). Selain itu juga, bahwa munculnya pembiayaan bermasalah bersumber dari sumber daya manusia, khususnya petugas bank pada bagian analisa pembiayaan kepada nasabah, serta tidak patuhnya petugas terhadap kebijakan bank dalam proses pemberian pembiayaan (Komariah, 2009).

Menurut Prasetya (2015), bahwa DPK adalah sumber kekuatan perbankan syariah untuk menyalurkan pembiayaan kepada nasabahnya. Semakin tinggi DPK yang diperoleh perbankan syariah, semakin tinggi pula kemampuan akselerasinya dalam menyalurkan pembiayaan.

Bank umum, baik bank persero (BUMN dan swasta), bank BPD, bank swasta devisa dan bank non devisa yang masuk ke sektor UMKM secara agresif, dan didukung oleh modal yang kuat, sumber daya manusia yang handal dan teknologi yang maju, serta penawaran margin yang lebih rendah, menjadi acaman yang cukup serius bagi keberlangsungan bisnis BPRS. Tidak sedikit BPR atau BPRS yang berdiri mengalami kegagalan, banyak masalah, lalu bubar atau tetap berjalan tapi dalam kondisi yang tidak sehat. Seperti yang dialami PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah yang beroperasi di wilayah Depok yang tetap berjalan tapi dalam kondisi yang tidak sehat.

Berangkat dari kondisi ini, maka penelitian dilakukan dengan mengamati secara lebih mendalam terhadap penerapan manajemen strategis yang diterapkan oleh PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah.

2. METODE PENELITIAN

Penurunan kinerja PT BPRS Bina Amwalul Hasanah selama dua tahun terakhir, yaitu periode tahun 2014 sampai dengan tahun 2015, baik dari sisi aset, Dana Pihak Ketiga dan pembiayaan. Kondisi ini merupakan fenomena yang unik, karena secara umum selama periode tersebut, berdasarkan data laporan dari Bank Indonesia, kinerja dari perbankan syariah tumbuh meskipun cukup kecil, baik dilihat dari sisi aset, Dana Pihak Ketiga dan pembiayaan. Hal ini cukup menarik untuk dilakukan penelitian lebih dalam terhadap fenomena yang terjadi pada PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah selama periode tersebut.

Pemilihan lokasi penelitian di PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah yang berlokasi di Jalan Cinere Raya Blok-D, Kota Depok Jawa Barat. Adapun waktu penelitian dilakukan selama bulan Juli 2017 sampai dengan bulan Desember 2017, dengan memfokuskan kepada kondisi perusahaan selama periode tahun 2011 sampai dengan tahun 2015.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah, merupakan salah satu BPRS yang terletak di wilayah Kota Depok dengan fokus utama bisnis selama periode tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 menawarkan produk pembiayaan, tabungan dan deposito. Peningkatan penyaluran pembiayaan selama periode tersebut, ternyata tidak diiringi oleh pengelolaan manajemen yang baik, terlihat dari meningkatnya risiko pembiayaan bermasalah yang tidak mampu diantisipasi oleh PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah.

Tidak adanya pengembangan produk yang dilakukan, dan terlalu berfokus kepada pembiayaan angkutan kota (angkot) bekas, sistem bagi hasil dengan margin yang relatif lebih kecil dibandingkan dengan lembaga keuangan lain, merupakan beberapa faktor yang dapat meningkatkan risiko kerugian bagi perusahaan. Perumusan strategi dan pengambilan keputusan yang tepat harus segera diambil oleh PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah dalam rangka memperbaiki kinerjanya, terutama dengan menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal.

3.1 Matriks Evaluasi Faktor Internal

IFE Matrix digunakan untuk mengevaluasi seberapa penting faktor tersebut mempengaruhi perusahaan dan seberapa efektif strategi perusahaan menanggapi faktor tersebut. Dari hasil perhitungan yang

dilakukan dan dari hasil pembobotan rata-rata tertimbang didapat bahwa total skor tertimbang untuk *IFE Matrix* yaitu sebesar 1.82, nilai ini berada di bawah angka rata-rata yaitu 2.50. Bila skor tertimbang berada di bawah angka rata-rata berarti posisi internal perusahaan belum kuat. Sejauh ini posisi internal lemah dari segi permodalan, perusahaan memiliki CAR yang rendah dan berada dibawah batasan yang disarankan. Hasil pembobotan dan pemberian peringkat kepada setiap faktor internal utama berdasarkan analisa *IFE Matrix* dari PT BPRS Bina Amwalul Hasanah, diperoleh nilai seperti yang terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks evaluasi faktor internal utama

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
1. Potensi pasar berbasis syariah	0.17	3.60	0.58
2. Sarana promosi dan pemasaran produk yang mudah dan cepat	0.14	2.60	0.44
3. Perkembangan teknologi informasi yang terus berkembang dan semakin maju dalam bisnis perbankan	0.21	2.60	0.53
Total Peluang	0.51		1.50
Ancaman			
1. Hilangnya potensi pasar pembiayaan angkot	0.05	1.20	0.06
2. Lambatnya laju pertumbuhan ekonomi Kota Depok	0.07	1.80	0.13
3. Adanya persaingan dari lembaga keuangan lainnya	0.16	1.60	0.25
4. <i>Core banking</i> sistem yang terus berkembang	0.21	1.00	0.21
Total Ancaman	0.49		0.65
Total Skor Faktor Eksternal Utama	1.00		2.15

Berdasarkan hasil perhitungan *IFE Matrix*, nilai total skor bobot IFE dari PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah adalah 1.82. Nilai skor bobot total tersebut ternyata berada dibawah rata-rata skor bobot total 2.50 yang dapat diartikan bahwa posisi PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah lemah secara internal, PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah belum efektif dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan sangat lemah dalam mengatasi atau meminimalisir kelemahan yang ada didalam internal perusahaan.

PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah perlu lebih memberdayakan kekuatan internal mereka, seperti komitmen dan hubungan

yang baik dengan para pihak, terutama dengan para deposan yang masih loyal dengan bank. Selain itu lokasi yang strategis memberikan keuntungan bagi bank untuk memperbanyak konsumen baik untuk penghimpunan dana dan pembiayaan. Sementara itu, prioritas perbaikan faktor internal adalah rasio keuangan bank yang tidak baik, ditambah dengan posisi bank yang hanya memiliki skema pembiayaan terbatas dan belum memiliki manajemen organisasi yang baik. Kelemahan ini perlu segera dilakukan perbaikan untuk menghindari kerugian yang semakin besar, salah satunya dengan adanya penambahan dana atau modal dari para deposan baru.

Pengembangan skema pembiayaan lainnya sebagai pengganti pembiayaan angkot yang dihentikan sebagai akibat kebijakan Pemerintah Kota Depok dapat segera dibuatkan seperti skema pembiayaan haji, umroh dan Kepemilikan Rumah (KPR). Faktor utama yang juga penting adalah perlu disusun manajemen serta SOP yang baik dalam melakukan perencanaan, evaluasi dan monitoring dalam pencapaian target perusahaan.

3.2 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Tabel 2 merupakan gambaran dari faktor-faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan, baik itu peluang maupun ancaman. *EFE Matrix* ini digunakan untuk mengevaluasi seberapa penting faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi perusahaan dan seberapa efektif strategi yang dilakukan oleh PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah meresponnya. Hasil pembobotan dan pemberian peringkat kepada setiap faktor eksternal utama dari PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah menggunakan analisa *EFE Matrix*, diperoleh nilai seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks evaluasi faktor eksternal utama

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
1. Potensi pasar berbasis syariah	0.17	3.60	0.58
2. Sarana promosi dan pemasaran produk yang mudah dan cepat	0.14	2.60	0.44
3. Perkembangan teknologi informasi yang terus berkembang dan semakin maju dalam bisnis perbankan	0.21	2.60	0.53
Total Peluang	0.51		1.50
Ancaman			
1. Hilangnya potensi pasar pembiayaan angkot	0.05	1.20	0.06
2. Lambatnya laju pertumbuhan ekonomi Kota Depok	0.07	1.80	0.13
3. Adanya persaingan dari lembaga keuangan lainnya	0.16	1.60	0.25
4. <i>Core banking</i> sistem yang terus berkembang	0.21	1.00	0.21
Total Ancaman	0.49		0.65
Total Skor Faktor Eksternal Utama	1.00		2.15

Berdasarkan hasil analisa *EFE Matrix* dari PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah, diperoleh nilai skor bobot total 2.15. Nilai tersebut berada di bawah nilai rata-rata, yaitu 2.50. Hal ini memberi gambaran, respon PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah terhadap peluang dan ancaman dari faktor eksternal yang dihadapi sangat lemah. Berdasarkan hasil analisa *EFE Matrix*, faktor terpenting yang segera dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja dan keuntungan PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah adalah memaksimalkan peluang yang dimiliki, yaitu potensi pasar berbasis syariah yang masih terbuka lebar. Pemahaman dan kesadaran masyarakat, khususnya umat Islam tentang pentingnya menjalankan ekonomi berbasis syariah dalam kehidupan sehari-hari dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan bank dalam meningkatkan dan memasarkan produk-produknya.

Selain itu bank harus memanfaatkan perkembangan teknologi informasi yang terus berkembang dan semakin maju terutama dalam bisnis perbankan, serta menggunakan teknologi tersebut dalam mempromosikan dan pemasaran produk sebagai sarana dalam menjaring nasabah baru secara cepat dan tentunya dengan biaya yang relatif lebih murah serta

terjangkau. Persaingan dari lembaga keuangan lain, seperti *leasing* yang memberikan uang muka murah dan suku bunga angsuran yang murah untuk kendaraan angkot, BPRS lainnya dan lembaga keuangan mikro dengan margin bagi hasil yang lebih kompetitif, serta *core banking* sistem yang terus berkembang yang dilakukan oleh pesaing, merupakan ancaman serius yang harus selalu diwaspadai dan dicari solusinya agar bank dapat terus bersaing didalam bisnis ini.

Laju pertumbuhan ekonomi di wilayah Kota Depok yang melambat selama periode tahun 2012 sampai dengan tahun 2015, serta hilangnya potensi pasar pembiayaan angkot merupakan ancaman lainnya yang harus dihadapi oleh bank. Hal ini dapat dilakukan oleh bank dengan melakukan inovasi pengembangan skema pembiayaan lain selain pembiayaan angkot, seperti potensi skema pembiayaan haji dan umroh merupakan target yang harus dikembangkan, mengingat permintaan yang terus meningkat setiap tahunnya.

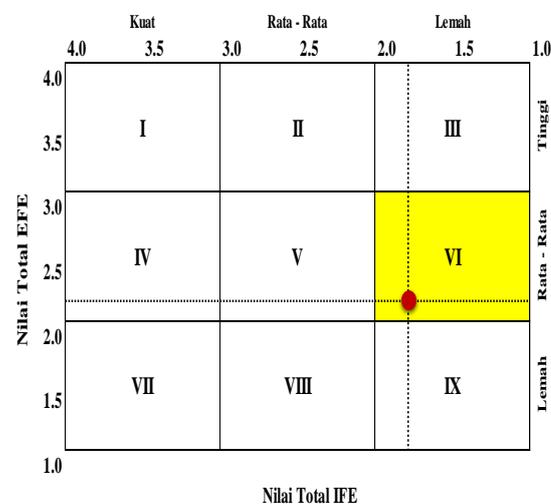
3.3 Analisa Posisi Perusahaan

IE Matrix merupakan analisa dalam penentuan posisi PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah dengan memadukan faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dengan faktor eksternal, yaitu berupa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah. Adapun tujuan dari analisa *IE Matrix* adalah untuk mencocokkan posisi total skor nilai faktor strategik internal dan eksternal ke dalam diagram sel gambar dalam *IE Matrix*, sehingga mempermudah bagi PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah dalam merumuskan strategi yang sesuai untuk diterapkan kedepannya.

Penentuan posisi perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan *IE Matrix* yang merupakan diagram yang terdiri dari sembilan sel. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi

perusahaan yang dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. Strategi tumbuh dan membangun (*grow and built strategy*). Strategi yang dilakukan oleh perusahaan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi kebelakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal, dalam *IE Matrix* terdapat pada diagram sel I, II atau IV.
2. Strategi bertahan dan menjaga (*hold and maintain strategy*). Strategi yang dilakukan oleh perusahaan berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk, strategi ini dalam *IE Matrix* terdapat pada diagram sel III, V, atau VII.
3. Strategi melepas atau divestasi (*harvest or divestiture strategy*). Strategi likuidasi atau divestasi merupakan usaha dalam memperkecil atau mengurangi kerugian perusahaan. Strategi ini dilakukan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dengan semakin ketatnya persaingan bisnis, serta adanya berbagai ketidakpastian eksternal yang sulit dikendalikan dan diprediksi. Strategi ini dalam *IE Matrix* terdapat pada diagram sel VI, VIII, atau IX.



Gambar 2. Posisi PT BPRS Bina Amwalul Hasanah berdasarkan analisa *IE Matrix*

Hasil analisa berdasarkan *IE Matrix* yang tersusun dari nilai input *IFE Matrix* dan *EFE Matrix* dengan total skor terbobot masing-masing 1.82 dan 2.15. Hal ini menggambarkan bahwa posisi PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah berada pada diagram sel VI. Menurut David (2010), posisi perusahaan yang berada pada diagram sel VI menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan oleh organisasi perusahaan adalah strategi melepas atau divestasi. Nilai IFE dan EFE yang diperoleh masih dibawah rata-rata 2.50, hal tersebut mengindikasikan bahwa manajemen tidak mampu memaksimalkan semua potensi yang dimiliki oleh perusahaan (kekuatan dan peluang), dan juga tidak dapat mengantisipasi kelemahan dan ancaman yang datang dari luar, sehingga berdampak kepada kerugian perusahaan. Adapun posisi PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah yang digambarkan berdasarkan hasil analisa *IE Matrix* dapat dilihat pada Gambar 2. Dari hasil penyusunan *EFE Matrix* dengan rata-rata tertimbang sebesar 2.15 dan *IFE Matrix* dengan rata-rata tertimbang sebesar 1.82 maka perusahaan berada pada diagram sel VI dengan strategi melepas atau divestasi.

Strategi alternatif divestasi keseluruhan merupakan strategi bank dengan melakukan penjualan atas seluruh sahamnya kepada pihak lain. Hal ini dilakukan oleh bank karena manajemen dan pemegang saham yang lama sudah tidak lagi tertarik dan mampu untuk tetap menjalankan bisnis dengan baik, sehingga diperlukan adanya investor baru yang memiliki konsep manajemen yang lebih '*fresh*' dan modal yang lebih kuat untuk melanjutkan bisnis ini.

3.4 Strategi Prioritas

Strategi alternatif yang diperoleh dari pendekatan analisa *IE Matrix*, kemudian ditentukan strategi prioritas dengan pendekatan analisa QSPM (*Quantitative*

Strategic Planning Matrix). Menurut David (2010), analisa QSPM merupakan alat untuk melakukan evaluasi terhadap strategi alternatif secara objektif yang didasarkan kepada *key success factors* internal dan eksternal yang sebelumnya telah diidentifikasi. QSPM membutuhkan *intuitive judgment* yang baik dalam menetapkan kemenarikan relatif dari strategi alternatif yang telah dipilih untuk menentukan strategi prioritas yang dianggap paling baik dan tepat untuk dapat diimplementasikan. Berdasarkan hasil analisa QSPM yang dilakukan terhadap PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah, diperoleh gambaran seperti terlihat di Tabel 3.

Tabel 3. Penentuan strategi prioritas

Faktor Utama	Strategi Alternatif		
	I	II	III
Kekuatan			
1. Lokasi yang strategis	0.30	0.28	0.30
2. Bank memiliki hubungan yang baik dengan para pihak	0.75	0.71	0.71
Kelemahan			
1. Bank belum memiliki manajemen organisasi yang baik	0.51	0.48	0.48
2. Rasio keuangan bank yang tidak baik	1.12	0.90	0.90
3. Perusahaan memiliki skema pembiayaan terbatas	0.38	0.32	0.35
Peluang			
1. Potensi pasar berbasis syariah	0.42	0.48	0.55
2. Sarana promosi dan pemasaran produk yang mudah dan cepat	0.51	0.44	0.47
3. Perkembangan teknologi informasi yang terus berkembang dan semakin maju dalam bisnis perbankan	0.61	0.65	0.65
Ancaman			
1. Hilangnya potensi pasar pembiayaan angkot	0.05	0.05	0.06
2. Lambatnya laju pertumbuhan ekonomi Kota Depok	0.08	0.10	0.10
3. Adanya persaingan dari lembaga keuangan lainnya	0.31	0.43	0.46
4. <i>Core banking</i> sistem yang terus berkembang	0.59	0.59	0.63
Total	5.63	5.43	5.66
Strategi Prioritas	2	3	1

Secara keseluruhan strategi alternatif yang dihasilkan dari analisa QSPM dapat diurutkan tingkat prioritasnya untuk direkomendasikan kepada manajemen PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah adalah sebagai berikut :

- Prioritas pertama adalah strategi divestasi keseluruhan (strategi III) dengan nilai TAS = 5.66. Strategi

divestasi keseluruhan harus segera dilakukan karena selama periode tahun 2011 sampai dengan tahun 2015, PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah terus-menerus mengalami kerugian dengan berkurangnya penjualan dan penurunan laba, sehingga menyebabkan rasio keuangan bank menjadi tidak baik. Perusahaan belum mempunyai manajemen yang lengkap dan SOP yang berlaku, sehingga turut berpengaruh kepada kinerja perusahaan yang tidak maksimal. Kurang mampunya manajemen merespon ancaman dari luar terutama persaingan dari lembaga sejenis, dan investasi untuk terus memperbarui teknologi dan informasi perbankan menjadikan strategi divestasi keseluruhan menjadi prioritas pertama, yaitu dengan menjual saham secara keseluruhan dengan harapan pemegang saham baru dapat membentuk manajemen yang memiliki ide 'fresh' dan modal yang kuat untuk menjalankan dan membangun bisnis menjadi lebih baik dan dapat bersaing.

- Prioritas kedua adalah strategi penambahan modal dengan nilai TAS = 5.63. Kerugian yang dialami oleh PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah selama periode tahun 2011 sampai dengan tahun 2015, secara langsung berdampak kepada beban operasional perusahaan yang harus ditutupi, sehingga sangat diperlukan adanya tambahan modal baik dari pemegang saham lama ataupun dengan cara mencari investor lain yang bersedia memberikan tambahan modal, guna memperbaiki rasio keuangan perusahaan dan pengembangan bisnis perbankan. Adanya tambahan modal secara tidak langsung diharapkan dapat memperbaiki kelemahan dan mengantisipasi ancaman yang datang.
- Prioritas ketiga adalah strategi divestasi sebagian dengan nilai TAS = 5.43. Strategi alternatif ini tentunya sudah

tidak dapat dilakukan mengingat prioritas utamanya adalah strategi divestasi keseluruhan. Artinya bahwa strategi divestasi sebagian dapat dilakukan jika menjadi prioritas pilihan utama.

3.5 *Implikasi Manajerial*

Berdasarkan hasil analisa dari *IE Matrix* dalam menentukan alternatif strategi dan analisa QSPM dalam penentuan strategi prioritas, maka terlihat bahwa strategi divestasi keseluruhan merupakan strategi prioritas pertama yang dapat diimplementasikan oleh PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah, kemudian strategi prioritas lainnya adalah penambahan modal dan strategi divestasi sebagian. Implikasi manajerial diwujudkan dalam perumusan strategi bisnis PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah adalah strategi divestasi keseluruhan merupakan strategi yang diambil oleh PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah untuk mendapatkan dana atau modal yang cukup besar dengan melakukan penjualan seluruh saham agar PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah dapat bertahan dan menjalankan bisnisnya kembali.

Setelah strategi divestasi keseluruhan dilakukan, maka pemegang saham baru menjadi pemegang penuh kendali PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah.

4. SIMPULAN

Hasil identifikasi faktor internal didapatkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah adalah lokasi yang strategis dan memiliki hubungan yang baik dengan para pihak, baik dengan para nasabah deposan maupun dengan pihak perbankan umum syariah. Sementara itu kelemahan yang ada di internal PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah adalah bank belum mempunyai manajemen organisasi yang baik, rasio keuangan bank yang tidak baik dan terbatasnya skema pembiayaan yang

ada. Hasil identifikasi terhadap faktor eksternal diperoleh peluang yang perlu direspon oleh PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah, yaitu potensi pasar berbasis syariah, sarana promosi dan pemasaran produk yang mudah dan cepat, serta perkembangan teknologi informasi yang terus berkembang dan semakin maju dalam bisnis perbankan. Adapun ancaman yang harus direspon oleh PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah adalah hilangnya potensi pasar pembiayaan angkot, lambatnya laju pertumbuhan ekonomi Kota Depok, adanya persaingan dari lembaga keuangan lainnya, dan *core banking system* yang terus berkembang.

Berdasarkan hasil analisa *IE Matrix* posisi PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah berada pada diagram sel VI, yaitu strategi melepas atau divestasi. Dari posisi tersebut terdapat 3 (tiga) alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah, yaitu :

1. Strategi divestasi keseluruhan
2. Strategi penambahan Modal
3. Strategi divestasi sebagian.

Strategi bisnis yang tepat untuk PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah berdasarkan pendekatan analisa *IE Matrix*, dan pendekatan analisa QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), menunjukkan bahwa PT. BPRS Bina Amwalul Hasanah memprioritaskan strategi pertama yang harus dilakukan yakni strategi divestasi keseluruhan. Penerapan strategi tersebut diharapkan dapat mengatasi permasalahan yang terjadi selama periode tahun 2011 sampai dengan tahun 2015.

DAFTAR PUSTAKA

- [BI] Bank Indonesia. 2015. *Laporan Publikasi BPRS Tahun 2015*. Jakarta (ID): BI
- David, F R. 2010. *Manajemen Strategis*. Penerbit : Salemba Empat Jakarta

- Komariah E, 2009. Pengaruh internal bank terhadap terciptanya pembiayaan murabahah yang bermasalah/macet (studi kasus pada Bank QTA unit usaha syariah)[tesis]. Jakarta (ID): Universitas Indonesia
- Novitayanti NLS, Baskara IGK. 2012. Analisa kebijakan perkreditan dan pengaruh LDR terhadap NPL Bank Sinar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 1(1):62-76
- [OJK] Otoritas Jasa Keuangan. 2016. *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 3/POJK.03/2016 tentang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah*. Jakarta (ID): OJK
- [OJK] Otoritas Jasa Keuangan. 2016. *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 77/POJK.01/2016 tentang Layanan Pinjam Meminjam Uang Berbasis Teknologi Informas*. Jakarta (ID): OJK
- Prasetya B. 2015. Faktor-faktor yang mempengaruhi penghimpunan dana pihak ketiga perbankan syariah di Indonesia. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*. 3 (2):1-100
- Setiyaningsih. 2015. Faktor-faktor yang mempengaruhi ratio Non Performing Loan (NPL). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. 1(1):23-33
- Wibowo M. 2014. Analisa faktor-faktor makro ekonomi terhadap pembiayaan bank syariah di Indonesia dan Malaysia [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor