
Strategi Pengembangan Bisnis Pada Masa Pandemi Covid-19 Studi Kasus Pada PT. BPRS Artha Madani

Mega Juliani Putri¹ , Fajri Ryan Isnandar² , Author Name³

¹ Perbankan Syariah and Universitas Islam 45

² Perbankan Syariah and Universitas Islam 45

³Department Affiliation and University Affiliation

Corresponding Author : julianimega97@gmail.com

ABSTRACT

The challenge in Islamic banking during the Covid-19 pandemic was liquidity and the ratio of non-performing financing (NPF). In addition, the uneven liquidity in the banking industry has caused some banks to enjoy excess liquidity and others to lack funds. Due to the pandemic condition, PT BPRS Artha Madani lost liquidity from third party funds within 3 months as many as 98 depositors made large withdrawals. The purpose of this research is to provide alternative suggestions for new strategies in the business development of PT. BPRS Artha Madani during the covid-19 pandemic. The data analysis technique in this study used SWOT analysis through interviews with the management of PT BPRS Artha Madani who has the authority to make decisions for the company and has an understanding of the research topic. Then analyzed through the Quantitative Strategic Planning Matrix or QSPM to determine which strategy will be prioritized in the selection of the recommended alternative strategies through the SWOT matrix. The results show that the highest score (Total Attractiveness Score) or TAS of 19.166 is Creating a personal e-commerce platform belonging to BPRS Artha Madani, an alternative name, namely Artha Madani Market. Because during this pandemic, people prefer to do online transactions at home to minimize the spread of covid-19.

Keywords: BPRS, Covid-19, SWOT, QSPM

INTRODUCTION

Pada awal tahun 2020, muncul ancaman baru yang menjadi tantangan hampir diseluruh Negara di dunia. *World Health Organization* (WHO) mendapat laporan terkait adanya penyakit *covid-19* yang mengakibatkan banyaknya pengangguran di Indonesia disebabkan karena banyak perusahaan yang merasakan dampak negatif dari kondisi pandemi *covid-19* (Ridlo, 2020). Hampir seluruh jenis industri mengalami kerugian dan mengalami pelemahan dari segi perekonomiannya. Tidak hanya dirasakan oleh berbagai perusahaan, akan tetapi Negara Indonesia secara nasional juga telah menyebutkan bahwa kondisi pandemi *covid-19* ini memberikan dampak akan timbulnya resesi besar-besaran baik bagi Indonesia maupun bagi dunia bisnis Internasional (Arifqi & Junaedi, 2021; Putra, 2021).

Jenis industri jasa keuangan yang juga terdampak kelesuhan dari bisnisnya adalah industri perbankan syariah. Dimana juga banyak dari kantor cabang bank syariah yang tidak dapat menjalankan bisnisnya secara normal, dan tidak sedikit juga kantor cabang dari para bank syariah di Indonesia yang tidak beroperasi atau menutup layanannya demi mengikuti anjuran dari pemerintah dalam memutus mata rantai penyakit *covid-19* (Ana & Zunaidi, 2022). Industri perbankan syariah memiliki peran yang strategis dalam pembangunan ekonomi rakyat, berkontribusi dalam melakukan transformasi perekonomian pada aktivitas ekonomi produktif (Apriyanti, 2018), bernilai tambah dan inklusif tetapi di masa pandemi *covid-19* ini industri perbankan syariah harus bergerak cepat untuk beradaptasi dengan membuat strategi, inovasi baru serta mitigasi risiko yang tepat dan cermat serta menggunakan strategi kreatif untuk bertahan dalam menghadapi pandemi *covid-19* yang membuat kondisi perekonomian tak menentu. (Tahliani, 2020)

Pengamat ekonomi Syariah Azis Setiawan (2020), menyampaikan, profitabilitas bank syariah akan mulai tertekan pada kuartal II 2020. Hal ini kemudian akan berdampak terhadap kinerja keuntungan perbankan tahun ini yang diperkirakan melemah dibandingkan tahun lalu (Purnama Putra, 2022; Sumadi, 2020). Mengingat pandemi *covid-19* ini tidak ada yang tahu sampai kapan berakhir, maka industri perbankan syariah tetap menerapkan prinsip kehati-hatian dalam kerangka mitigasi manajemen risiko yang kuat untuk mendukung kebijakan-kebijakan pemerintah dalam menjaga stabilitas ekonomi Indonesia. Dengan adanya pembatasan kegiatan akibat pandemi *Covid-19* setiap industri harus siap bergerak menghadapi perubahan-perubahan yang dinamis tidak terkecuali pada industri perbankan syariah, sesuai arahan dan anjuran pemerintah untuk menjaga jarak fisik (*Physical Distancing*) dan tetap di rumah *Work/Study From*

Home serta memberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar atau PSBB, anjuran pemerintah tersebut untuk mengurangi dan meminimalisir risiko peluang penularan *Covid-19*.

Dampak dari lembaga-lembaga keuangan yang sulit untuk melakukan aktivitas berpengaruh terhadap daya beli masyarakat itu sendiri. Masyarakat akan lebih memikirkan atau mementingkan dalam memenuhi kebutuhan sehari-harinya atau kebutuhan pokoknya daripada kebutuhan sekunder dan tersier. Sebelum pandemi *Covid-19* masyarakat banyak yang menabung untuk masadepan, setelah adanya pandemi *Covid-19* transaksi menabung di bank Syariah akan menurun tajam. Kemudian banyak para investor yang ingin menanam modal di bisnis syariah membatalkannya karena pandemi *Covid-19* ini (Mulyono, 2021).

Berdasarkan permasalahan pandemi *Covid-19* tersebut menyebabkan banyaknya perusahaan yang melakukan *layoff* (pengurangan produksi) hingga pengurangan karyawan, hal serupa juga dirasakan oleh salah satu Lembaga keuangan perbankan mikro di Indonesia yaitu oleh Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). OJK mencatat bahwa terjadi ketidakstabilan rasio kinerja keuangan BPRS nasional berdasarkan Statistik Perbankan Syariah (SPS) selama 5 (lima) tahun terakhir dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020. Hasil tersebut menunjukkan bahwa rasio permodalan (CAR) dan *Return On Equity* (ROE) pada tahun 2020 terjadi peningkatan apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya (2019). Sehingga hal ini tentu dapat se-linier dengan semakin membaiknya perekonomian di Indonesia pada kuartal 3 tahun 2020.

Strategi pada dasarnya memiliki tiga dimensi yaitu; (1) Analisis intelektual dan aspek pemikiran yang digunakan untuk menemukan arah strategi yang luas, (2) Perkembangan dan pembentukan tindakan khusus dalam mengejar strategi tersebut, dan (3) Implementasi strategi melalui pelaksanaan rencana bisnis (Wirapraja et al., 2021). Sehingga apabila perusahaan seperti BPRS ingin terus bertahan baik dalam posisi dimana pandemi *Covid-19* masih menghantui, dan perkembangan ekonomi nasional masih terbilang fluktuatif, tentu BPRS harus melakukan analisis strategi yang tepat dan sedemikian rupa dalam menentukan arah dan tujuan bisnis kedepannya.

Salah satu BPRS yang merasakan dampak penurunan bisnisnya akibat pandemi virus corona adalah PT BPRS Artha Madani. Bagi BPRS Artha Madani bisnisnya cukup merasakan dampaknya, faktor utamanya ialah sebanyak 98 deposan melakukan penarikan investasi secara berbondong- bondong dalam waktu 3 bulan terakhir yaitu April, Mei, Juni dengan penarikan sejumlah 20 milyar. Apabila dilihat dari segi profil risiko, terdapat 2 (dua) aspek yang sangat berdampak bagi BPRS Artha Madani yang pertama adalah aspek likuiditas dan aspek kualitas

pembiayaan (Fawziyah, 2019). Jika dilihat dari 8 risiko perbankan maka yang nantinya memberikan dampak negatif tentu akan masuk ke dalam lingkup risiko likuiditas & risiko pembiayaan (kredit) (Syafii & Siregar, 2020). Apabila BPRS tidak dapat mengantisipasi risiko ini dengan baik maka akan berdampak pula pada reputasi bank. Perkembangan keuangan BPRS Artha Madani menunjukkan bahwa peningkatan NPF atau rasio pembiayaan (kredit) macet yang sebelumnya pada tahun 2019 adalah sebesar 3,74% menjadi sebesar 4,24% (2020). Selain itu, terjadi penurunan yang sangat signifikan dari rasio ROE yang pada tahun 2019 adalah sebesar 0,91% menjadi -0,61% (2020). Dan terjadi penurunan pula pada *Cash Ratio* yang sebelumnya pada tahun 2019 adalah sebesar 62,01% menjadi 37,32% (2020). Peningkatan jumlah pembiayaan macet, penurunan profitabilitas bisnis berbanding ekuitas, serta penurunan kemampuan BPRS dalam menggunakan aktiva lancarnya untuk melunasi berbagai tanggung jawab jangka pendeknya memberikan sinyal kuat bahwa BPRS sedang mengalami kerugian yang terbilang besar, dan dapat dikatakan pula bahwa BRPS turut mengalami dampak kelemahan dari segi ekonomi perusahaan. Akibat kegagalan nasabah yang tidak bisa memenuhi kewajiban kepada bank sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati, bank mengalami pembiayaan bermasalah (kredit macet) sehingga berdampak pada laba bank. Hingga adanya pula strategi pengurangan karyawan yang dilakukan oleh PT BPRS Artha Madani untuk mengurangi beban operasional.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa strategi yang menjadi prioritas BPRS HIK Ciledug antara lain: 1) strategi pengembangan produk dengan menciptakan inovasi produk, 2) strategi penetrasi pasar dengan mengubah imbal bagi hasil, 3) strategi pengembangan pasar dengan membuka kantor cabang baru, 4) strategi integrasi mundur, maju dan horizontal dengan memperkenalkan produk ke berbagai industri (Isnandar et al., 2016). Baroto & Purbohadiningrat (2014) juga melakukan penelitian dengan metode SWOT dengan pemilihan strategi akhir ditentukan berdasarkan prioritas dari hasil QSPM, maka menghasilkan 4 alternatif strategi yaitu S-O (meningkatkan mutu serta layanan kualitas, meningkatkan jumlah loket dengan fasilitas yang bagus, mampu menjangkau daerah pelosok, menjaga kepercayaan loket). Menurut Wedhasmara (2019) dalam penelitiannya terkait Perumusan Strategi Manajemen Strategis Pada Organisasi Bisnis Menggunakan Analisis SWOT Dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) menyatakan hasil perancangan basis data dalam aplikasi perumusan strategi dalam bentuk *Entity Relationship Diagram* (ERD) Tahapan implementasi aplikasi adalah merupakan implementasi dari tahapan desain aplikasi kedalam program dengan menggunakan bahasa

pemrograman PHP dan penggunaan MySQL sebagai basis data, semuanya *dibundling* dalam satu aplikasi perangkat lunak XAMPP.

Berdasarkan permasalahan tersebut tujuan penelitian ini, untuk mengetahui perbandingan kondisi kondisi bisnis dan keuangan PT BPRS Artha Madani sebelum dan sesudah masa pandemi *Covid-19*, mengetahui faktor - faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perjalanan bisnis dan mengetahui strategi yang tepat agar tetap dapat bertahan dan mengembangkan bisnis nya pada masa pandemi *Covid-19*.

RESEARCH METHOD

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif (Rahardjo, 2010). Populasi penelitian adalah karyawan BPRS Artha Madani yang memiliki jabatan dan wewenang dalam pengambilan keputusan dengan sampel sebanyak lima karyawan BPRS Artha Madani. Pengumpulan data dengan melakukan wawancara terstruktur dengan menggunakan kuesioner kepada Direktur utama, Direktur Operasional, Kepala Divisi Bisnis, Kepala Cabang, dan Sumber Daya Insani.

Teknik analisis data menerapkan tiga tahap dalam penelitian ini, yaitu tahap input (*The Input Stage*), tahap pencocokan (*The Matching Stage*) dan tahap pengambilan keputusan (*The Decision Stage*). Teknik analisis data menggunakan SWOT untuk melakukan identifikasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) (Mujahid et al., 2018). Melalui wawancara kepada pihak manajemen BPRS Artha Madani yang memiliki kewenangan dalam menentukan keputusan bagi perusahaan serta memiliki pemahaman akan topik penelitian. Kemudian menggunakan QSPM untuk menentukan strategi mana yang akan dijadikan prioritas dalam pemilihan alternatif strategi yang telah direkomendasikan melalui matriks SWOT.

RESULTS & DISCUSSION

Analisis SWOT Pada BPRS Artha Madani

Perumusan suatu strategi merupakan kegiatan yang penting bagi sebuah instansi atau perusahaan dalam menentukan tahapan atau proses yang lebih baik dimasa medatang untuk mencapai target yang diinginkan (Rangkuti, 2013). Dibutuhkan penganalisisan terhadap faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi jalannya perkembangan bisnis suatu perusahaan. Hal ini disebabkan perumusan strategi didasari dari berbagai kepentingan yang ingin dicapai suatu

perusahaan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi dari pihak internal maupun eksternal perusahaan, sehingga proses dalam melakukan perumusan strategi tersebut akan tepat dan sesuai sasaran (Sulaksono, 2015).

Tabel 1. Hasil Analisis Kekuatan Internal

No.	Faktor Kekuatan Internal	
	Pra Pandemi Covid	Masa Pandemi Covid
1	Fleksibel dari sisi produk dan pengembangan produk, dengan memenuhi keinginan pasar, namun tetap memperhatikan prinsip syariah	Fokus pada nasabah yang kesulitan membayar, serta memotivasi nasabah agar sanggup bertahan di masa pandemi ini.
2	Nasabah sebagai mitra, mendukung kebutuhan nasabah yang dibutuhkan	Tidak egois untuk memenuhi kewajiban bank, jadi memaklumi nasabah yang mengalami kesulitan, karena kondisi pandemi ini.
3	kegiatan rutin santunan anak yatim disekitar kantor dan kajian keagamaan islami.	Layanan sudah melalui sitem elektronik untuk mengurangi kontak fisik seperti survey dilakukan melalui aplikasi <i>zoom</i> atau <i>whats app</i>
4	Kegiatan rutin olahraga setiap jum'at pagi agar karyawan sehat jasmaninya	Pengarahan dan pemberian motivasi bagi karyawan sebelum memulai pekerjaan.

Sebelum terjadi nya pandemi *Covid -19* BPRS memiliki kelebihan yaitu fleksibel dari sisi produk dan pengembangan produk, contoh kecepatan pencairan pembiayaan dan kepastian pemberian pinjaman. BUS dan UUS memang memiliki biaya administrasi pinjaman yang lebih rendah dibandingkan BPRS. Tapi, pencairan pinjaman dari BUS dan UUS membutuhkan waktu lebih lama dibandingkan BPRS. Sehingga nasabah lebih tertarik untuk meminjam di BPRS karena, nasabah butuh dana yang cepat untuk mengembangkan usaha yang dikelola. Namun tetap memperhatikan prinsip- prinsip syariah yang berlaku. Selain itu BPRS menganggap nasabah sebagai mitra artinya BPRS *support* kebutuhan nasabah yang diperlukan dan melakukan pendekatan kekeluargaan seperti mendengarkan apa yang nasabah butuhkan serta memberikan pelayanan yang terbaik agar nasabah menjadi loyal. Salah satu program rutin yang dilakukan BPRS Artha Madani adalah santuan kepada anak yatim sekitar dan kajian keagamaan bagi karyawan, agar sehat rohaninya.

Sedangkan saat pandemi, terjadilah kepanikan pasar sehingga deposit menarik investasinya berbondong- bondong. Namun BPRS tetap bisa memenuhi kebutuhan likuiditasnya. Selain itu banyak ukm yang harus menutup usahanya dikarenakan penyebaran *Covid-19* yang terus meningkat, sehingga nasabah tidak dapat membayar angsuran kepada BPRS. Namun BPRS memaklumi karena memang situasi pandemi *Covid-19* yang tidak memungkinkan, serta

kelonggaran kebijakan yang diberikan oleh pemerintah. Saat ini ekonomi sudah mulai bangkit dimana BPRS membantu nasabah lama, yang membutuhkan modal tambahan kepada nasabah yang tutup selama 3 bulan terakhir, agar dapat membuka usahanya kembali.

Tabel 2. Hasil Analisis Kelemahan Internal

No.	Faktor Kelemahan Internal	
	Pra Pandemi Covid	Masa Pandemi Covid
1	Trun over karyawan di bisnis cukup tinggi. (keluar - masuk karyawan)	Motivasi atau spirit karyawan dimana situasinya sulit seperti ini, jadi spiritnya naik turun, jadi lebih ke mental karyawan agar lebih semangat
2	Kaderisasi yang kurang dalam memimpin.	BPRS belum memiliki <i>mobile banking</i> dan <i>internet banking</i>
3	Jumlah layanan kantor yang sedikit	

Sebelum pandemi BPRS mengalami *turnover* yang tinggi sehingga memicu karyawan yang tersisa tidak fokus sehingga, produktivitas menurun. Selain itu, produktivitas karyawan baru juga menjadi masalah. Seorang karyawan baru membutuhkan waktu hingga dua tahun untuk mencapai tahap produktivitas yang sama dengan karyawan lama. *Turnover* tinggi berdampak negatif bagi moral pegawai yang masih bekerja di perusahaan tersebut. Semakin banyak karyawan yang keluar, makin membuat karyawan yang tersisa resah, tak bersemangat dan mendorong mereka untuk ikut mencari peluang yang lebih baik di luar sana. Jika semangat karyawan yang menurun ini memengaruhi ke budaya perusahaan, maka akan sulit bagi perusahaan untuk menarik talenta-talenta yang bagus. Selain itu, terbuangnya waktu dan biaya perekrutan yang sia-sia mulai dari mencari, merekrut kandidat, biaya iklan lowongan kerja, *screening*, dan *interview*.

Selain itu, kaderisasi yang kurang untuk menjadi pemimpin, kaderisasi merupakan hal yang penting bagi BPRS karena untuk regenerasi kedepan agar tercapainya visi dan misi. Kurangnya kaderisasi membuat BPRS kurang kompeten dalam menjalankan bisnisnya, apalagi jika pemimpin tersebut tidak terbuka dalam menerima kritik dan saran dari karyawannya.

Jumlah layanan kantor yang sedikit, membuat nasabah kesulitan untuk mengakses kebutuhan seperti penarikan harus datang langsung ke kantor begitu juga saat menabung. Membuka deposito, pencairan dan layanan lainnya.

Saat pandemi karyawan mulai menurun kreativitasnya karena keadaan pandemi yang tidak memungkinkan untuk beraktivitas seperti biasa. Namun kebutuhan BPRS tetap harus dipenuhi seperti mencari dana pihak ketiga, menyalurkan dana dan pelayanan perbankan. Pentingnya

motivasi bagi karyawan agar tetap semangat dan optimal dalam bekerja walaupun keadaan belum stabil.

Belum adanya layanan *mobile banking* dan *internet banking*, sehingga nasabah tetap harus melakukan transaksi secara *offline*. Untuk mengurangi penyebaran *Covid-19* BPRS perlu memberikan layanan yang lebih efisien dan nyaman bagi nasabah.

Tabel 3. Hasil Analisis Peluang Eksternal

No.	Faktor Peluang Eksternal	
	Pra Pandemi Covid	Masa Pandemi Covid
1	Bermitra dengan <i>developer</i> yang terpercaya	Support perusahaan di bidang alat kesehatan dan <i>e-commerce</i>
2	Bermitra dengan kontaktor yang terpercaya	Kelonggaran kebijakan pemerintah,

Bermitra dengan *Developer* yang terpercaya, merupakan hal penting agar tidak terjebak penipuan. Mencari tahu *developer* yang kredibel atau tidak, bisa melalui proyek-proyek yang pernah diselesaikan dengan melihat dari kelengkapan *developer* seperti izin peruntukan tanah, Izin Mendirikan Bangunan (IMB) Induk, dan Sertifikat Hak Guna Bangunan (SHGB) Induk atas nama *developer*. Selain itu, *developer* yang tergabung dalam asosiasi-asosiasi perumahan resmi di Indonesia seperti REI (Real Estate Indonesia) atau HIMPERRA (Himpunan Pengembang Permukiman dan Perumahan Rakyat). *Developer* yang memiliki kredibilitas juga berani menanggung risiko jika sewaktu-waktu terjadi wanprestasi, atau pelaksanaan tidak sesuai dengan kewajiban dalam perjanjian tertulis. Misalnya, *developer* terpercaya akan bertanggung jawab untuk memberikan kompensasi atas keterlambatan rumah yang sudah dilakukan pembayaran secara lunas, rumah selesai di luar target rampungnya bangunan, ataupun rumah jadi yang tidak sesuai dengan spesifikasi awal.

Bermitra dengan Kontraktor yang terpercaya, kontraktor rumah adalah suatu badan usaha yang mendapatkan “kontrak” untuk mengerjakan sebuah proyek pembuatan rumah. Proses kerjasama diikat dengan perjanjian dalam sebuah kontrak yang disepakati kedua belah pihak dari awal. Oleh karena itu, BPRS dan kontraktor akan menentukan batasan soal waktu penyelesaian, biaya, dan detail pekerjaan berdasarkan kontrak yang disepakati. Terpercaya atau tidaknya suatu kontraktor, bisa dilihat dari pelayanan yang diberikan, hasil pengerjaan, serta kepuasan para pelanggan. Semakin dipercaya maka semakin banyak kontraktor tersebut mengerjakan berbagai

proyek pembangunan. Selain itu garansi yang ditawarkan kontraktor juga harus aman dari mulai proses pembangunan hingga selesai.

Saat masa pandemi bank mensupport alat kesehatan seperti APD (Alat Pelindung Diri), masker, vitamin dan obat-obatan lain. Karena memang saat ini kesehatan adalah yang paling penting., saling menjaga dan mengingatkan sesama agar tetap sehat dan dapat beraktivitas di era *new normal*.

Selain itu kebijakan yang diberikan oleh pemerintah membuat *Non Performing Financing* (NPF) bank tidak terlalu tinggi dan tergolong stabil. Pemerintah memberikan kebijakan untuk relaksasi, agar nasabah yang mengalami kesulitan dalam membayar kredit melapor ke BPRS agar diberikan keringanan sehingga tidak sampai jatuh ke npf BPRS. Kebijakan yang diberikan pemerintah ialah boleh mengangsur sesuai kemampuan nasabah, jadi bukannya nasabah tidak membayar tetapi nasabah mendapatkan keringanan angsuran selama 1 tahun yang terkena dampak pandemi *covid-19*. Mungkin jika tidak ada kebijakan dari pemerintah BPRS akan kebingungan untuk *manage* NPF karena pasti lonjakan yang sangat tinggi.

Tabel 4. Hasil Analisis Ancaman Eksternal

No.	Faktor Ancaman Eksternal	
	Pra Pandemi Covid	Masa Pandemi Covid
1	Banyak pesaing karena produk yang dijual serupa	Kondisi kesehatan yang mengancam karyawan
2	Berkembang nya teknologi internet seperti <i>Fintech</i>	Produk yang lebih inovatif
3		Gaya hidup masyarakat yang belum terbiasa dengan <i>new normal</i>

Pra pandemi banyak pesaing yang menawarkan produk serupa seperti koperasi memberikan hadiah yang lebih menarik masyarakat. Selain itu, berkembang nya internet yang semakin canggih, seperti pinjaman *online* atau *fintech* memudahkan masyarakat meminjam tanpa adanya angsuran, proses mudah dan cepat.

Masa pandemi kesehatan menjadi faktor yang paling utama dalam mengerjakan apapun. Jika kondisi tubuh lemah tidak akan mendukung pekerjaan yang dilakukan dan hasilnya tidak optimal. Penting nya menjaga kesehatan pada masa pandemi ini dan mematuhi protokol kesehatan.

Produk bank lain yang lebih inovatif seperti pembukaan rekening dapat melalui *handphone* hanya dengan dirumah dan koneksi *internet* (Ayuni & Dalimunthe, 2022). Membuat masyarakat

lebih memilih layanan yang efisien dan praktis tanpa harus keluar rumah. Gaya hidup masyarakat yang belum terbiasa dengan *new normal*, seperti menjaga jarak, memakai masker dan berjabat tangan. Karena masyarakat Indonesia yang ramah dan terbiasa dengan tegur, sapa dan salam.

Hasil Analisis Matriks SWOT

Pada analisis faktor internal dan eksternal yang menggunakan EFE Matrix, dan IFE Matrix, diperlukan pemberian nilai atau bobot pada tiap-tiap hasil faktor yang didapatkan, hal ini bertujuan agar dapat menghasilkan kesimpulan atau alat analisis dalam tahapan perumusan strategi suatu instansi (Harahap, 2018). Pada penelitian ini, proses pemberian nilai atau bobot untuk tiap-tiap faktor internal dan eksternalnya menggunakan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*).

Analisis matriks IFE merupakan hasil dari identifikasi faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan. Berdasarkan hasil perkalian antara bobot dan rata-rata rating akan menghasilkan total skor (Ningsih & Hamamah, 2014). Faktor kekuatan dengan nilai rata-rata rating sebesar 4 dan skor tertinggi 0,30 adalah Fleksibel dari sisi produk dan pengembangan produk, dengan memenuhi keinginan pasar, namun tetap memperhatikan prinsip syariah, artinya dimasa pandemi masyarakat lebih memilih bertransaksi di rumah agar mengurangi penyebaran *covid-19*. Sedangkan Faktor Kekuatan skor bobot terendah sebesar 0,24 adalah fokus pada nasabah yang kesulitan membayar, serta memotivasi nasabah agar sanggup bertahan di masa pandemi ini.

Faktor Kelemahan tertinggi dengan skor sebesar 0,11 yaitu BPRS belum memiliki *mobile banking* dan *internet banking*. Ini menjadi kelemahan utama pada BPRS dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kemudian faktor kelemahan terendah dengan skor sebesar 0,08 yaitu Sulitnya memotivasi atau memberikan spirit kepada karyawan dimana situasinya sulit seperti ini, jadi spirit karyawan nya naik turun. Sehingga terjadi gelombang mental yang tidak stabil dari para karyawan selain itu jumlah layanan kantor yang sedikit.

Analisis matriks EFE merupakan hasil dari identifikasi faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman (Sanjaya et al., 2020). Berdasarkan hasil perkalian antara bobot dan rata-rata rating akan menghasilkan total skor. Faktor ancaman dengan nilai rata-rata rating sebesar 4 dan skor pembobotan tertinggi 0,50 yaitu Kondisi kesehatan yang mengancam karyawan dalam bekerja. Artinya kesehatan menjadi paling penting pada masa pandemi ini baik sehat jasmani maupun rohani.

Selain itu Faktor ancaman dengan skor terendah sebesar 0,33 yaitu Gaya hidup masyarakat yang belum terbiasa dengan *new normal*. Kedisiplinan masyarakat Indonesia yang belum terbiasa dikarenakan budaya Indonesia yang ramah dan kebiasaan untuk saling berjabat tangan ketika bertemu.

Faktor Peluang dengan skor bobot tertinggi sebesar 0,48 yaitu Kelonggaran kebijakan pemerintah, kebijakan pemerintah membantu meringankan lonjakan npf yang tinggi dengan adanya kelonggaran kredit bagi masyarakat yang terkena dampak *covid-19*. Sedangkan skor terendah sebesar 0,44 yaitu Bermitra dengan Kontaktor yang terpercaya.

Menghasilkan beberapa strategi alternatif yang diperoleh dari pencocokan variabel-variabel internal dan eksternal. Alternatif-alternatif strategi yang dapat direkomendasikan sebagai berikut:

Tabel 5. Matriks SWOT

No.	Matriks SWOT	
	Strategi SO	Strategi WO
1	Mengembangkan produk KPR yang lebih kompetitif	Membangun fasilitas e-banking atau m-banking
2	Mendirikan rumah murah	
3	Membuat <i>platform e-commerce</i> pribadi milik BPRS Artha Madani	
Strategi ST		Strategi WT
1	Rutin 15 menit sebelum morning breafing dengan olahraga	Peningkatan kualitas SDI dengan mengadakan berbagai macam training baik <i>soft skill</i> maupun <i>hard skill</i> .
2	Mengembangkan produk tabungan yang lebih kompetitif	

Hasil Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Tahap akhir dari perumusan strategi pengembangan bisnis pada penelitian adalah sebagaimana tahapannya yang disampaikan oleh David (2011) di dalam bukunya yang berjudul *Strategic Management* adalah tahapan pengambilan keputusan (*the Decision Stage*) (Janti, 2014). Pada tahapan pengambilan keputusan ini adalah bertujuan untuk mencari strategi yang paling prioritas dari tiap-tiap strategi yang telah dirumuskan melalui tahapan awal atau tahapan input (*the Input Stage*) berupa mencari berbagai faktor internal dan eksternal yang dirangkum di dalam suatu matrik yang dikenal dengan sebutan IFE dan EFE *Matrix*.

Selanjutnya tahapan lanjutan yang dilakukan adalah tahap pencocokan (*the Matching Stage*) yang mencocokkan tiap-tiap faktor internal dan eksternal yang berhasil dirangkum serta dievaluasi dengan menggunakan analisis SWOT untuk menghasilkan perumusan strategi bagi pengembangan bisnis pada obyek penelitian. Sedangkan metode analisis pada tahap akhir yaitu tahapan pengambilan keputusan (*the Decision Stage*) yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Raharja, 2016).

Pada metode QSPM, masing-masing hasil strategi yang telah berhasil dirumuskan akan diukur daya tarik relatifnya terhadap berbagai faktor-faktor internal dan eksternal yang didapatkan pada tahapan input di awal proses metode perumusan strategi dengan memberikan nilai pembobotan. Berikutnya, tiap-tiap nilai bobot pada tiap faktor internal dan eksternal akan dikalikan dengan nilai yang dihasilkan melalui pengukuran daya tarik relatif atas tiap-tiap perumusan strategi yang telah dihasilkan sebelumnya.

Hasil pengkalian tersebut akan menunjukkan total nilai daya tarik atau *Total Attractiveness Score* (TAS). Hasil dari TAS pada tiap-tiap formulasi strategi akan menunjukkan urutan strategi prioritas yang dapat direkomendasikan kepada perusahaan.

Sebagaimana hasil strategi prioritas yang didapatkan melalui pengukuran TAS yang dimaksudkan untuk mengukur tingkat prioritas dari tiap-tiap strategi menggunakan QSPM menunjukkan urutan strategi prioritas secara berurutan yang dapat direkomendasikan kepada BPRS Artha Madani adalah sebagai berikut:

1. Membuat *platform e-Commerce* pribadi milik BPRS Artha Madani, alternatif penamaan yaitu Artha Madani *market* dengan Total Attractiveness Score (TAS) sejumlah 19,166.
2. Mengembangkan produk (KPR) yang lebih kompetitif, persyaratan mudah dan menggunakan metode tanpa tatap muka langsung (*online*) dengan Total Attractiveness Score (TAS) sejumlah 17,454.
3. Membangun fasilitas *e-banking* atau *mobile banking* dengan memanfaatkan biaya yang relatif murah yaitu menggunakan PWA (*Progressive Web Application*) dengan Total Attractiveness Score (TAS) sejumlah 17,131.
4. Mendirikan rumah murah dengan Total Attractiveness Score (TAS) sejumlah 16,828.
5. Mengembangkan produk tabungan yang lebih kompetitif dari margin bagi hasilnya dan persyaratan pembukaan rekening yang lebih mudah dengan Total Attractiveness Score (TAS) sejumlah 16,694.

-
6. Rutin 15 menit melakukan aktivitas olahraga sebelum dilakukannya morning briefing dengan Total Attractiveness Score (TAS) sejumlah 14,350.
 7. Peningkatan kualitas SDI dengan mengadakan berbagai macam training baik soft skill maupun hard skill.dengan Total Attractiveness Score (TAS) sejumlah 14,350.

Hasil analisis strategi prioritas dalam perumusan strategi pengembangan bisnis bagi PT BPRS Artha Madani dengan menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) didapatkan bahwa strategi mendirikan platform e-Commerce pribadi milik perusahaan merupakan strategi dengan daya tarik yang tertinggi berdasarkan hasil TAS sejumlah 19,166. Mendirikan platform e-Commerce pada dasarnya dapat membantu meningkatkan corporate branding maupun menumbuhkan kepercayaan masyarakat dengan memberikan kemudahan bagi calon target market dalam mencari tahu segala sesuatu terkait informasi PT BPRS Artha Madani.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Azzubaidi (2018) memaparkan dalam penelitiannya bahwa strategi usaha yang terbaik dengan menerapkan strategi pengembangan bisnis yakni dengan melakukan pengembangan pasar di kota kota besar lainnya dengan memiliki tingkat kepadatan penduduk dan tetap melakukan pengelolaan risiko yang baik. Sugianto & Hongdiyanto (2017) juga memaparkan bahwa strategi pengembangan bisnis menjadi alternative dalam mengembangkan suatu bisnis usaha.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Putri et al (2014) yang dilakukan bahwa strategi yang dapat diterapkan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Prioritas strategi dengan nilai Total Attractive Score tertinggi adalah meningkatkan mutu dan menjaga suatu produk agar tetap disukai oleh konsumen. Kuswardhani et al (2021) juga mengatakan bahwa strategi produk mendapat nilai skor TAS tertinggi yang dapat dijadikan strategi alternative untuk diaplikasikan dalam strategi pemasarn produk yaitu dengan pemasaran online agar promosi yang dilakukan terjangkau bagi semua konsumen.

Strategi pembuatan platform e-Commerce yang direkomendasikan bagi perusahaan pada penelitian ini adalah bertujuan untuk memberikan kemudahan mencari segala informasi terkait perusahaan (BPRS Artha Madani), produk dan skema serta alur pengajuan dari produk tabungan maupun produk pembiayaan, penjualan produk pembiayaan, maupun dapat memberikan bantuan kerjasama bagi mitra yang ingin menawarkan produknya di *platform e-Commerce* milik BPRS Artha Madani kelak.

Dilansir dari data we are social (2020) Indonesia memiliki penetrasi pengguna internet sebesar 64% dari total populasi seluruh Indonesia pada Januari 2020. Untuk itu, mendirikan

pengenalan perusahaan yang masif dan penjualan produk menggunakan *platform digital* dirasa sangat perlu, belum lagi pada masa pandemic *COVID-19* seperti saat ini tentulah masih ada beberapa masyarakat yang khawatir untuk datang langsung ke perusahaan Bank untuk melakukan transaksi tabungan maupun pengajuan pembiayaan demi menjalankan berbagai protokol dalam menghindari penyebaran penyakit corona.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dievaluasi pada proses analisis faktor internal dan eksternal pada BPRS Artha Madani bahwa perbandingan kondisi bisnis dan keuangan PT BPRS Artha Madani sebelum pandemi pertumbuhan cukup stabil untuk memenuhi likuiditas artinya cukup dalam memenuhi kewajiban jangka pendek yang dimilikinya pada saat jatuh tempo bank sedangkan saat memasuki masa pandemi *COVID-19* terjadi kepanikan pasar hingga para deposan menarik investasinya secara besar-besaran. Pada tahap terakhir yaitu pengambilan keputusan (*The Decision Stage*) menggunakan metode analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil yang didapatkan pada *Total Attractiveness Score* (TAS) menunjukkan alternatif strategi yang dapat direkomendasikan kepada BPRS Artha Madani secara berurutan berdasarkan prioritas kepentingan alternatif strategi tersebut. Sebagaimana urutan strategi prioritas tersebut adalah sebagai berikut; (1) Strategi membuat *platform e-commerce* pribadi milik BPRS Artha Madani, (2) Strategi mengembangkan produk (KPR) yang lebih kompetitif, persyaratan mudah dan menggunakan metode tanpa tatap muka langsung (*online*), (3) Strategi membangun fasilitas *e-banking* atau *mobile banking* dengan memanfaatkan biaya yang relatif murah yaitu menggunakan PWA (*Progressive Web Apps*), (4) Strategi rutin 15 menit sebelum *morning briefing* dengan berolahraga. *Integration*. (5) Strategi mengembangkan produk tabungan yang lebih kompetitif dari margin bagi hasilnya dan persyaratan pembukaan rekening yang lebih mudah.

REFERENCES

- Ana, D. E., & Zunaidi, A. (2022). Strategi Perbankan Syariah Dalam Memenangkan Persaingan Di Masa Pandemi Covid-19. *Proceedings of Islamic Economics, Business, and Philanthropy*, 1(1), 167–188.
- Apriyanti, H. W. (2018). Perkembangan Industri Perbankan Syariah di Indonesia: Analisis Peluang dan Tantangan. *Maksimum*, 8(1), 16–23.
-

-
- Arifqi, M. M., & Junaedi, D. (2021). Pemulihan perekonomian indonesia melalui digitalisasi UMKM berbasis syariah di masa pandemi Covid-19. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 3(2), 192–205.
- Ayuni, I., & Dalimunthe, A. A. (2022). Peran Webform Bsi Terhadap Pembukaan Rekening Tabungan Online Di Bsi Kcp Medan Pulo Brayon. *Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 2(1, Mei).
- Azzubaidi, S. H. (2018). Strategi Bersaing Divisi Bisnis Kartu Pada PT Bank BNI Syariah. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 2(1), 33–58.
- Baroto, T., & Purbohadiningrat, C. (2014). Analisis strategi pengembangan bisnis PPOB KIPO menggunakan analisis SWOT dan QSPM. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 88–102.
- Fawziyah, Z. W. U. (2019). Analisis Manajemen Risiko Pembiayaan Murabahah di PT BPRS Artha Madani Kantor Pusat Bekasi. *MASLAHAH (Jurnal Hukum Islam Dan Perbankan Syariah)*, 10(2), 81–101.
- Harahap, U. N. (2018). Perumusan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Quantitative Strategy Planning Matrix (Qspm) Sebagai Upaya Peningkatan Penjualan Kernel Oil Di Pt. Anugerah Sawit Dio. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri Prima (JURITI PRIMA)*, 2(1).
- Isnandar, F. R., Firdaus, M., & Maulana, A. (2016). Strategi Peningkatan Aset PT BPR Syariah Harta Insan Karimah (HIK) Ciledug. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 2(1), 12–12.
- Janti, S. (2014). Analisis validitas dan reliabilitas dengan skala likert terhadap pengembangan si/ti dalam penentuan pengambilan keputusan penerapan strategic planning pada industri garmen. *Prosiding Snast*, 155–160.
- Kuswardhani, N., Agustian, R., & Plus, M. L. (2021). Strategi Pengembangan Bisnis “Cofresh”(Coffee Fresh) Dengan Metode Bussines Model Canvas (Bmc) Dan Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix). *Agroindustrial Technology Journal*, 4(2), 167–181.
- Mujahid, A., Isharyani, M. E., & Widada, D. (2018). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrik (QSPM) Studi Kasus: Borneo Project. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 7(2), 111–118.
- Mulyono, S. (2021). *Etika Bisnis Islam*. Alliv Renteng Mandiri.
- Ningsih, K., & Hamamah, H. (2014). Matriks internal factor evaluation (IFE) dan external factor evaluation (EFE) buah naga organik (*Hylocereus undatus*). *Agromix*, 5(1).
- Purnama Putra. (2022). Does Firm Size, Leverage and Profitability Effect On Coefficient Earnings Response (ERC) with Islamic Social Reporting (ISR) As Intervening Variable ? *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, Vol 8, No 2 (2022): JIEI*, 1103–1114.
- Putra, P. (2021). Menilik Niat Masyarakat berpartisipasi dalam Crowdfunding pada Masa Pandemi Covid 19:(Studi Implementasi konsep Planned Behaviour Theory). *Paradigma*, 18(2), 73–83.
- Putri, N. E., Astuti, R., & Putri, S. A. (2014). Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis Swot Dan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks)(Studi Kasus Restoran Big Burger Malang). *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 3(2), 93–106.
- Rahardjo, M. (2010). *Triangulasi dalam penelitian kualitatif*.
- Raharja, A. (2016). *Analisa Strategi Corporate Pada Industri Jasa Freight Forwarding Dengan Menggunakanbn Metode Mcdm-Ahp Di Pt. Dmk Cargo*.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama.
- Ridlo, I. A. (2020). *Pandemi Covid-19 dan tantangan kebijakan kesehatan mental di Indonesia*.
-

-
- Sanjaya, V. F., Shelawati, D., Ghata, L., & Berama, B. (2020). IFE EFE Dan Grand Strategy Indsutri Kuliner. *Revenue: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 1(2), 159–170.
- Sugianto, C. A., & Hongdiyanto, C. (2017). *Perumusan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode QSPM Pada Bisnis Sambal Nusantara*.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish.
- Sumadi, S. (2020). Menakar Dampak Fenomena Pandemi Covid-19 Terhadap Perbankan Syariah. *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah*, 3(2), 145–162.
- Syafii, I., & Siregar, S. (2020). *Manajemen Risiko Perbankan Syariah*. 1(1), 662–665.
- Tahliani, H. (2020). Tantangan Perbankan Syariah dalam Menghadapi Pandemi Covid-19. *Madani Syari'ah*, 3(2), 92–113.
- Wedhasmara, A. (2019). Prototipe Aplikasi Perumusan Strategi Manajemen Strategis Pada Organisasi Bisnis Menggunakan Analisis SWOT Dan Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm). *JSI: Jurnal Sistem Informasi (E-Journal)*, 11(1).
- Wirapraja, A., Sudarso, A., Mardia, M., Tojiri, M. Y., Simarmata, H. M. P., Sulasih, S., Permadi, L. A., Purba, B., Tjiptadi, D. D., & Lie, D. (2021). *Manajemen Pemasaran Perusahaan*. Yayasan Kita Menulis.