

Strategi Pengembangan Pembiayaan Mikro PT Bank Negara Indonesia Syariah Kantor Cabang Bekasi Menggunakan Metode SWOT Dan ANP

Putra Aditya Masrur^{1*}, Fajri Ryan Isndandar²

^{1,2} Perbankan Syariah and Universitas Islam 45

*)Corresponding Author E-mail address: putraaditya170297@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to provide recommendations for alternative strategic priorities in the context of developing microfinance for PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi. This research method uses the SWOT matrix analysis method and the ANP (Analytic Network Process) method which is processed with super decision software and Microsoft Excel. Respondents in this study amounted to three internal practitioners from PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi, namely business manager, micro account officer head and junior micro financing risk. The results showed that the human resource aspect of (0.421) was the influential aspect. That human resources are valuable assets in holding the success of a company or business. The problem shows that the lack of human resources who serve as micro AOs (Account Officers) is the main problem that has an important impact of (0.209) this can be seen from the number of only 2 people consisting of micro account officers and junior micro financing risk. While the priority alternative strategy with a value of (0.196) is to expand market share by conducting activities or opening outlets in trade centers, because if the market share of PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi micro-financing products increases then of course demand will also increase.

Keywords: Islamic Bank, SWOT, Analytic Network Process

INTRODUCTION

Kondisi perekonomian di tanah air saat ini dihadapi dengan situasi yang sangat sulit di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks ditambah lagi dengan wabah pandemi yang masih dilanda ketidakpastian (Burhanuddin et al., 2020). BPS (Badan Pusat Statistik) mencatat bahwa pertumbuhan perekonomian nasional terjadi penurunan yang sangat signifikan dibandingkan beberapa tahun ini. Adanya pandemi atas covid-19 ini memberikan dampak negatif yang besar secara nasional yang menyebabkan penurunan perekonomian Indonesia secara drastis, dimana pada tahun sebelumnya berada di angka 5%, dan sejak terjadinya pandemi persentase pertumbuhan perekonomian langsung berada di bawah 5% bahkan hingga mencapai -3,49% pada kuartal 3 tahun 2020. Jika situasi ini terus berlanjut, tidak menutup kemungkinan hal ini akan sangat berdampak pada kesejahteraan rakyat sebagai target utama dalam perkembangan dan pembangunan nasional (BPS, 2020).

Kesejahteraan rakyat ini tidak lepas dari berbagai permasalahan berupa banyaknya tingkat pengangguran dan kemiskinan, kurangnya lapangan kerja yang memadai dan masih rendahnya tingkat pendapatan masyarakat (Hasbiyah & Putra, 2017; I. Putra & Arka, 2018; P. Putra, 2021; P. Putra et al., 2020). Bahkan berdasarkan data terakhir yang dicatat oleh Badan Pusat Statistik, menyebutkan bahwa hingga Agustus 2020 terdapat sejumlah 5,09 juta orang pengangguran akibat dampak dari pandemi covid-19. Melihat hal ini, dirasa perlu bahwa Indonesia harus kembali berfokus kepada sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Karena apabila dilihat kembali melalui berbagai perjalanan sejarah, sektor UMKM sudah menjadi tulang punggung perekonomian rakyat dan sebagai penopang perekonomian bangsa Indonesia (Budiarto et al., 2018; Fadhilah et al., 2021). Hal ini dapat dilihat dari sejarah krisis ekonomi yang menerpa kondisi perekonomian tingkat nasional di Indonesia pada periode 1997-1998. Mengingat pentingnya peran UMKM dalam pembangunan perekonomian nasional, maka pemerintah mengeluarkan beberapa kebijakan yang mendukung kegiatan UMKM salah satunya yaitu dengan adanya Undang-undang No.20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yang telah disahkan oleh pemerintah mengenai pemberdayaan UMKM meliputi memperluas iklan usaha dengan menetapkan kebijakan yang terdiri dari aspek pendanaan, sarana dan prasarana, informasi usaha, kemitraan, perizinan usaha, kesempatan berusaha, promosi dagang, dan dukungan kelembagaan (Basri, 2012; Munthe et al., 2021).

Perkembangan perbankan syariah yang semakin pesat diharapkan dapat mendukung perkembangan UMKM, khususnya pada bank umum syariah yang mempunyai aset terbanyak

dibandingkan dengan unit usaha syariah dan bank pembiayaan rakyat syariah (Setiani et al., 2020). Hal ini dapat dilihat dari data pembiayaan yang disalurkan oleh bank umum syariah kepada sektor usaha, bahwa terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara modal kerja UMKM dan non UMKM (Kara, 2013). Pada tahun 2015-2017 modal kerja UMKM mengalami peningkatan secara beruntun, setelahnya mengalami penurunan pada periode 2018 sebesar Rp 27.392 miliar yang sebelumnya sebesar Rp 28.973 miliar, namun pada tahun 2019 melesat diangka Rp 32.326 miliar naik sebesar Rp 4.934 miliar dan naik lagi pada November 2020 sebesar Rp 35.420 miliar. Sedangkan pada grafik modal kerja non UMKM justru sebaliknya yaitu mengalami peningkatan yang stabil selama 5 tahun terakhir secara beruntun dengan tingkat tertinggi pada periode 2019 sebesar Rp 47.661 miliar namun terjadi penurunan pada November 2020 sebesar Rp 45.932 (OJK, 2020). Melihat perkembangan pembiayaan UMKM pada bank umum syariah masih belum maksimal bahkan pernah mengalami penurunan, hal ini dapat disebabkan juga oleh sulitnya menilai UMKM yang *feasible* dan *bankable* serta sebagian UMKM memperoleh kredit informal yang didapat dari keluarga, teman bahkan rentenir (Indika & Marliza, 2019). Alokasi dalam penyaluran pembiayaan bank syariah pada sektor UMKM masih minim dibanding alokasi pada sektor usaha besar, bank syariah umumnya masih memandang resiko UMKM lebih besar sehingga bank syariah pada umumnya mensyaratkan jaminan yang lebih besar dan prosedur bank yang lebih ketat (Yuniarti, 2011). Hal tersebut menyebabkan masyarakat ragu memilih sumber pendanaan dari bank syariah.

Kantor Cabang Dalam perjalanannya hingga saat ini di tengah situasi pandemi yang tidak pasti, total pembiayaan yang disalurkan PT Bank Negara Indonesia Syariah mengalami penurunan dalam 2 triwulan di tahun 2020 yaitu sebesar 3 persen dari 32,33 triliun (Maret 2020) menurun sebesar 31,33 triliun (Juni 2020). Tak hanya itu, dalam triwulan terakhir PT Bank Negara Indonesia Syariah mencatatkan beban tagihan piutang pada sektor UMKM yang terus mengalami peningkatan sebesar 3,15 triliun (Maret 2020) dan 3,23 triliun (Juni 2020) (BNI Syariah, 2020).

Kantor Cabang terdapat berbagai permasalahan internal ataupun eksternal yang terjadi pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi salah satunya yaitu tidak sedikit nasabah pembiayaan mikro mengajukan restrukturisasi karena usahanya terdampak imbas dari gejala pandemi covid-19 yang menghantui segala kalangan tanpa terkecuali sektor UMKM dan ditambah lagi keberadaan produk pembiayaan mikro PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi masih sangat baru menawarkan ada di bulan Juni 2020. Maka untuk mengantisipasi agar produk

pembiayaan mikro berjalan sesuai yang diharapkan, maka diperlukannya strategi-strategi pengembangan produk pembiayaan mikro (Asiyah, 2018).

Melihat dari berbagai permasalahan yang dihadapi oleh perbankan syariah khususnya pada PT Bank Negara Indonesia Syariah Kantor Cabang Bekasi, maka dibutuhkan suatu strategi pengembangan untuk dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki UMKM. Serta diperlukannya peran dan dukungan dari para *stakeholders*. Maka dari paparan latar belakang diatas, penulis tertarik meneliti dan mengkaji permasalahan yang berkaitan dengan produk pembiayaan mikro yang dimiliki oleh PT Bank Negara Indonesia Syariah. Sehingga nantinya dapat dirumuskan strategi guna membantu perkembangan UMKM di Indonesia.

RESEARCH METHOD

Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan pembiayaan mikro di PT BNI Syariah dalam perkembangan UMKM di Indonesia. Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini menggunakan pendapat dari para ahli dan studi pustaka lainnya (Yusuf & Khasanah, 2019). Pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pada saat pengolahan data melalui *super decision* untuk mengetahui skala prioritas dari hasil pendekatan kualitatif yang telah dilakukan sebelumnya (Ansori & Iswanti, 2014). Pemilihan responden pada penelitian dilakukan dengan *purposive cluster sampling* dalam hal ini dipilih secara sengaja dengan mempertimbangkan pemahaman responden terhadap permasalahan dalam pengembangan produk pembiayaan mikro di PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi (Sugiyono, 2018). Jumlah responden dalam penelitian ini terdiri dari tiga praktisi dengan pertimbangan yang berkompeten. Syarat responden dalam metode ANP adalah bahwa mereka adalah orang-orang yang menguasai atau ahli di bidangnya. Oleh karena itu, responden yang dipilih dalam survei ini adalah para praktisi internal PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi. yaitu Bapak Cahyana (*Junior Micro Financing Riskii*), Bapak Andri Tata Megantara (*Account Officer Head*) dan Bapak A. Dobi (*Business Manager*). Metode analisis data menggunakan pendekatan metode analisis SWOT dan metode *Analytic Network Process* dengan menggunakan Microsoft excel. Setelah didapatkan hasil rumusan alternatif strategi, kemudian digunakan metode ANP (*Analytic Network Process*) untuk menentukan prioritas dari rumusan strategi-strategi tersebut (Yüksel & Dagdeviren, 2007).

RESULTS & DISCUSSION

Analisis SWOT Produk Pembiayaan Mikro PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi

Identifikasi faktor-faktor internal PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang mempengaruhi perkembangan perusahaan. Hasil identifikasi dari faktor-faktor internal tersebut dihasilkan 4 kekuatan dan 3 kelemahan, yaitu terdiri dari 1) Merupakan anak perusahaan BUMN milik pemerintah, 2) Produk pembiayaan sesuai syariah, 3) Besar angsuran tetap, tidak tergantung pada suku bunga yang cenderung naik, 4) Jumlah *plafond* besar yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan nasabah, 5) Belum maksimal dalam memanfaatkan potensi yang ada, 6) Alur proses pengajuan pembiayaan yang cukup kompleks untuk segmentasi mikro, dan 7) Keberadaan produk pembiayaan mikro masih cukup baru.

Kekuatan dan kelemahan tersebut kemudian akan dievaluasi menggunakan metode analisis Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factors Evaluation*). Analisis matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) dilakukan dengan pemberian pembobotan dan rating. Pembobotan masing-masing faktor diperoleh dengan menggunakan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Sedangkan pemberian rating menggunakan skala numerik 1-5 berdasarkan kepentingan faktor internal terhadap kondisi perusahaan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi. Adapun hasil matriks IFE dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut. (Cahyana, personal communication, 2020; Dobig, personal communication, 2020; A. T. Megantara, personal communication, 2020)

Tabel 1. Hasil Analisis Matriks IFE

	Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Total Skor
Kekuatan				
1	Merupakan anak perusahaan BUMN milik pemerintah.	0,146	4	0,583
2	Produk pembiayaan sesuai syariah.	0,122	4	0,487
3	Besar angsuran tetap, tidak tergantung pada suku bunga yang cenderung naik.	0,142	4	0,567
4	Jumlah <i>plafond</i> besar yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan nasabah.	0,150	3	0,449
Kelemahan				
5	Belum maksimal dalam memanfaatkan potensi yang ada.	0,165	1	0,165

6	Alur proses pengajuan pembiayaan yang cukup kompleks untuk segmentasi mikro.	0,126	1	0,126
7	Keberadaan produk pembiayaan mikro masih cukup baru.	0,150	1	0,150
Total		1,000		2,527

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE pada tabel 1 diketahui bahwa faktor kekuatan yang sangat berpengaruh dari PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi adalah identitas perusahaan sebagai salah satu anak perusahaan BUMN milik pemerintah dengan skor (0,583). Dengan kekuatan utama ini menjadikan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi tersebut dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Sedangkan yang menjadi faktor kelemahan utama terletak pada kinerja internal PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi yaitu belum maksimal dalam memanfaatkan potensi yang ada sebesar (0,165), hal ini terlihat dari jumlah karyawan atau SDM bidang mikro yang masih sedikit padahal PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi membawahi kantor-kantor cabang pembantu yang ada di wilayah Bekasi. Kemudian hasil akhir dari keseluruhan faktor kekuatan dan kelemahan dihasilkan dengan total skor sebesar (2,527). Dengan total skor yang berada di atas skor rata-rata yaitu 2,500 mengindikasikan bahwa PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi memiliki kondisi internal perusahaan yang cukup kuat atau stabil rata-rata.

Identifikasi faktor-faktor eksternal PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi meliputi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang mempengaruhi perkembangan perusahaan. Hasil identifikasi dari faktor-faktor eksternal tersebut dihasilkan 3 peluang dan 3 ancaman, yaitu terdiri dari; 1) Potensi pasar pembiayaan syariah yang masih cukup besar, 2) Dukungan pemerintah dengan adanya fatwa dan undang-undang perbankan syariah, 3) Usaha mikro sebagai salah satu usaha yang tahan dari gangguan krisis ekonomi, 4) Munculnya lembaga keuangan syariah yang juga menawarkan produk pembiayaan produktif pada sektor UMKM, 5) Kurangnya pengetahuan masyarakat, dan 6) Para pelaku usaha mikro masih belum bisa memastikan kondisi usahanya pada masa pandemi sehingga berdampak dalam pengambilan keputusan. Faktor-faktor tersebut kemudian dievaluasi menggunakan metode analisis Evaluasi Faktor Eksternal (*Eksternal Factors Evaluation*) dengan pemberian pembobotan dan *rating*. Pembobotan masing-masing faktor diperoleh dengan menggunakan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Sedangkan pemberian *rating* menggunakan skala numerik 1-5

berdasarkan kepentingan faktor eksternal terhadap kondisi perusahaan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi. Adapapun hasil matriks EFE dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Analisis Matriks EFE

	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Total Skor
Peluang				
1	Potensi pasar pembiayaan syariah yang masih cukup besar.	0,171	3	0,514
2	Dukungan pemerintah dengan adanya fatwa dan undang-undang perbankan syariah.	0,144	4	0,575
3	Sektor UMKM memiliki pangsa pasar yang besar di Indonesia.	0,182	3	0,547
Ancaman				
4	Munculnya lembaga keuangan syariah yang juga menawarkan produk pembiayaan produktif pada sektor UMKM.	0,182	3	0,547
5	Kurangnya pengetahuan masyarakat.	0,160	3	0,480
6	Para pelaku usaha mikro masih belum bisa memastikan kondisi usahanya pada masa pandemi sehingga berdampak dalam pengambilan keputusan.	0,160	4	0,640
Total		1,000		3,304

Berdasarkan hasil analisis matriks EFE pada tabel 2 diketahui bahwa faktor peluang yang sangat berpengaruh untuk PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi adalah dukungan dari pemerintah dengan adanya fatwa dan undang-undang perbankan syariah dengan skor sebesar (0,575). Faktor peluang yang sangat berpengaruh ini akan sangat berdampak positif bagi PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi hal ini terbukti dengan diberlakukannya kebijakan *dual banking system* yang dimana hanya diperuntukkan untuk bank syariah. Sedangkan faktor ancaman utama yang berpengaruh untuk PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi yaitu masih banyaknya para pelaku usaha mikro yang masih belum bisa memastikan kondisi usahanya pada masa pandemi sehingga berdampak dalam pengambilan keputusan dengan skor sebesar (0,640). Hal ini terlihat dari situasi ekonomi nasional yang sedang mengalami kemerosotan dari berbagai aspek kehidupan. Sehingga banyak para pelaku usaha jatuh bangun dalam melawan ketidakjelasan pandemi, bahkan tidak sedikit yang sudah mengalami gulung tikar. Kemudian hasil akhir dari keseluruhan faktor peluang dan ancaman dihasilkan dengan total skor sebesar (3,304). Dengan total skor yang berada di atas skor rata-rata yaitu 2,500 mengindikasikan

bahwa PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi memiliki kondisi perusahaan sangat baik dalam merespon peluang dan ancaman yang ada.

Rumusan Matriks IE (Internal-External)

Setelah melakukan tahap identifikasi IFE dan EFE dan mengetahui total skor hasilnya, maka dilakukan tahap pencocokan dengan menggunakan matriks IE. Hasil total skor dari matriks IFE sebesar 2,527 mengindikasikan bahwa PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi memiliki kondisi internal perusahaan yang cukup kuat atau stabil rata-rata. Sedangkan hasil total skor dari matriks EFE sebesar 3,304 mengindikasikan bahwa PT BNI Syariah Kantor CabanG Bekasi memiliki kondisi perusahaan sangat baik dalam merespon peluang dan ancaman yang ada. Hasil total skor dari kedua matriks tersebut, lalu dipetakan pada matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan dengan menghasilkan strategi dari matriks IE. Berikut hasil pencocokan matriks IE tersebut sebagai berikut :

	Kuat 3,00 – 4,00	Rata-rata 2,00 – 2,99 IFE 2,527	Lemah 1,00 – 1,99
Tinggi 3,00 – 4,00 EFE 3,304	I	II	III
Sedang 2,00 – 2,99	IV	V	VI
Rendah 1,00 – 1,99	VII	VIII	IX

Gambar 1. Hasil Matriks IE

Berdasarkan gambar 1 hasil matriks IE berada pada sel II. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kondisi perusahaan berada pada tumbuh dan berkembang, maka strategi yang dapat diterapkan dari matriks IE ini adalah strategi intensif seperti strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar atau produk.

Rumusan Strategi Matriks SWOT

Berdasarkan hasil faktor internal dan eksternal diatas, maka dapat dirumuskan alternatif strategi pengembangan produk pembiayaan mikro PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi dengan menghasilkan beberapa rumusan alternatif strategi sebagai berikut :

1. Strategi SO (*strengths – opportunities*)

Strategi SO merupakan strategi yang merumuskan dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi untuk memanfaatkan seluruh peluang secara optimal. Maka rumusan alternatif strategi SO yang dapat diterapkan oleh PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi yaitu melakukan promosi secara insentif dengan memperkenalkan keunggulan yang dimiliki kepada segmentasi UMKM dan memanfaatkan brand image BUMN yang sesuai syariah di masyarakat. Dengan status BUMN yang sudah melekat di masyarakat, hal ini membuat PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi merasa diatas angin ditambah lagi dengan status bank yang kegiatan operasinya sesuai syariah.

2. Strategi ST (strengths – threats)

Strategi ST merupakan rumusan strategi yang digunakan untuk mengatasi ancaman dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi. Maka rumusan alternatif strategi ST yang dapat diterapkan oleh PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi yaitu mengadakan kerja sama dan turut berpartisipasi dalam kegiatan seminar, workshop atau event perbankan syariah dan meningkatkan kualitas pelayanan dan inovasi produk. Adanya berbagai ancaman seperti kompetitor yang sama-sama menawarkan produk yang serupa, tentunya PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi harus selalu meningkatkan kualitas pelayanan dan inovasi produk. Peningkatan kualitas pelayanan tersebut dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kecepatan operasional layanan perbankan dan selalu memberikan inovasi produk sesuai permintaan pasar.

3. Strategi WO (weaknesses – opportunities)

Strategi WO merupakan rumusan strategi yang dapat digunakan untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi dengan memanfaatkan seluruh peluang yang ada. Maka rumusan alternatif strategi WO yang dapat diterapkan oleh PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi yaitu memperluas pangsa pasar dengan melakukan kegiatan atau membuka outlet di pusat perdagangan dan melakukan kerja sama dengan pemerintah pusat atau daerah untuk membuat kebijakan baru dalam pemberian akses permodalan. Dukungan pemerintah dalam hal ini sangat berperan aktif untuk perkembangan pembiayaan syariah, hal ini untuk mendukung potensi pasar mikro yang belum tersentuh akses permodalan. Strategi tersebut dapat disegerakan oleh pemerintah dan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi dengan program-program seperti KUR (Kredit Usaha Rakyat).

4. Strategi WT (weaknesses – threats)

Strategi WT merupakan rumusan strategi yang bersifat defensive (bertahan), hal ini untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi dalam menghadapi ancaman-ancaman yang ada. Maka rumusan alternatif strategi WT yang dapat diterapkan oleh PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi yaitu menjaga hubungan baik dengan nasabah. Kelemahan dan ancaman yang dimiliki oleh PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi dapat membahayakan bagi kelangsungan perusahaan. Terlebih lagi, produk pembiayaan mikro yang masih sangat baru akan dihadapkan oleh perusahaan kompetitor dan ketidakpastian wabah pandemi. Sehingga PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi harus selalu menjaga hubungan baik dengan nasabah.

Perancangan Model Kerangka Kerja Analytic Network Process

Setelah mendapatkan rumusan alternatif strategi pengembangan pembiayaan mikro PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi yang dihasilkan berdasarkan matriks SWOT, maka selanjutnya tahap pemilihan prioritas strategi yang dilakukan dengan metode ANP (*Analytic Network Process*). Penentuan prioritas strategi ini dihasilkan berdasarkan pendapat gabungan dari 3 responden ahli dari pihak PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi, yaitu Bapak Cahyana (*Junior Micro Financing Riskii*), Bapak Andri Tata Megantara (*Account Officer Head*) dan Bapak A. Dobig (*Business Manager*).

Tahap awal yaitu pembuatan model kerangka kerja ANP yang terdiri dari indikator-indikator berdasarkan hasil analisis SWOT dan *indepth interview* dengan para responden. Indikator-indikator tersebut dapat diklasifikasikan dalam tiga klaster, yaitu klaster aspek, klaster masalah dan klaster alternatif strategi. Secara lebih rinci model kerangka kerja atau jaringan ANP.

Prioritas Klaster Aspek

Hasil pada klaster aspek menunjukkan bahwa aspek sumber daya insani menjadi aspek yang paling penting dan berpengaruh dalam melakukan strategi pengembangan pembiayaan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi sebesar (0,421). Sumber daya insani menjadi yang terpenting, terlihat dari situasi dan kedudukan peran sumber daya insani yang dimiliki PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi. Bahwa sumber daya insani adalah aset berharga dalam memegang keberhasilan suatu perusahaan atau usaha. Bahkan keberadaan sumber daya insani di dalam suatu perusahaan terbentuk adanya satu bagian khusus untuk mengatur dan

mengeksplorasi sumber daya insani. Maka para responden memiliki pandangan bahwa aspek sumber daya insani sangat diperlukan dan penting pengaruhnya.

Aspek selanjutnya selain sumber daya insani, yaitu diikuti oleh aspek manajemen sebesar (0,335) dan aspek produk sebesar (0,243). Aspek manajemen dan aspek produk juga merupakan aspek terpenting. Hal ini sangat wajar terlihat bahwa semakin meningkatnya permintaan masyarakat akan keberadaan perbankan syariah sehingga akan berakibat pula persaingan di industri perbankan syariah. Oleh sebab itu, PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi harus selalu melakukan terobosan inovasi produk sesuai dengan permintaan pasar dan harus selalu meningkatkan dan mengevaluasi kinerja internal manajemen perusahaan dengan menggunakan teknologi yang tepat untuk memudahkan layanan nasabah.

Prioritas Klaster Masalah

Prioritas pada klaster masalah menunjukkan bahwa kurangnya sumber daya insani yang menjabat sebagai AO (*Account Officer*) mikro merupakan masalah utama yang penting pengaruhnya. Hal ini sejalan dengan prioritas pada klaster aspek yaitu terkait dengan aspek sumber daya insani. Masalahnya di PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi yang menjabat sebagai AO mikro baru berjumlah 2 orang sedangkan nasabah potensial pada segmentasi mikro sangat luas tidak sepadan dengan kuantitas karyawan yang dimiliki oleh PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi. Maka para responden beranggapan bahwa masalah utama terletak pada kurangnya sumber daya insani yang menjabat sebagai AO (*Account Officer*) mikro sebesar (0,209).

Prioritas masalah berikutnya diikuti oleh alur pengajuan pembiayaan cukup kompleks sebesar (0,204), responden beranggapan bahwa masalah ini disebabkan pada proses atau tahapan yang diberlakukan oleh internal PT BNI Syariah cukup kompleks dan panjang, padahal permintaan nasabah akan layanan dipercepat dan dipermudah. Prioritas masalah yang ketiga terletak pada tidak adanya sumber daya insani mikro di kantor cabang pembantu dengan nilai prioritas sebesar (0,200). *Account officer* yang dimiliki oleh PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi berperan sangat aktif untuk membawahi kantor-kantor cabang pembantu di wilayah Bekasi karena di kantor-kantor cabang pembantu masih belum memiliki sumber daya insani mikro. Sehingga kebutuhan akan masalah kuantitas sumber daya insani mikro saat ini sangat-sangat dibutuhkan.

Prioritas masalah berikutnya diikuti dengan masalah margin yang tergolong besar dengan nilai prioritas (0,183) yaitu dengan kisaran margin yang beragam antara 12 % untuk

produk Mikro 2 iB Hasanah, 8,5 % - 9,1 % untuk produk Mikro 3 iB Hasanah dan 9 % - 14 % untuk produk Wirausaha iB Hasanah. Dengan margin yang cukup besar tersebut, PT BNI Syariah tentunya harus bersaing dengan margin yang kompetitif di industri perbankan. Permasalahan yang selanjutnya terletak pada tidak ada program edukasi yang ditawarkan kepada para pelaku usaha hingga saat ini dengan nilai prioritas sebesar (0,101) dan keberadaan produk masih cukup baru (0,100). Keberadaan produk mikro di PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi terbilang sangat baru yaitu baru ditawarkan pada bulan Juni 2020 dan membawahi kantor-kantor pembantu di wilayah Bekasi dan hingga saat ini belum ada kebijakan untuk mengadakan edukasi secara langsung tentang produk mikro kepada para pelaku usaha seperti kegiatan bazar, seminar dan lain-lain.

Prioritas Kluster Alternatif Strategi

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan prioritas kluster aspek alternatif strategi menunjukkan bahwa alternatif strategi yang paling prioritas dan berpengaruh diantara alternatif strategi yang lain untuk dilakukan adalah memperluas pangsa pasar dengan melakukan kegiatan atau membuka outlet di pusat perdagangan untuk pengembangan pembiayaan mikro PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi dengan prioritas sebesar (0,196). Strategi ini dilakukan bertujuan untuk memperluas pangsa pasar, karena jika pangsa pasar produk pembiayaan mikro PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi meningkat maka tentu permintaan akan meningkat pula. Salah satu caranya dengan membuka outlet atau bazar secara berkala di pusat perdagangan. Prioritas strategi kedua yaitu melakukan promosi secara intensif dengan memperkenalkan keunggulan yang dimiliki kepada segmentasi UMKM dengan nilai prioritas sebesar (0,175). Dalam menerapkan strategi ini, seorang marketing diharapkan untuk melakukan penawaran secara langsung kepada masyarakat umum khususnya masyarakat yang memiliki usaha yang tergolong segmentasi UMKM atau melakukan promosi dengan bantuan teknologi melalui berbagai media iklan cetak ataupun digital.

Niali prioritas selanjutnya sebesar (0,136) yaitu menjaga hubungan baik dengan nasabah merupakan alternatif strategi yang bersifat *defensif* atau *relationship marketing* dalam upaya untuk selalu membina hubungan yang lebih dekat kepada nasabah-nasabah pembiayaan mikro PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi dengan mengutamakan komunikasi antara nasabah dan karyawan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi. Hal ini juga bertujuan untuk lebih memahami keinginan atau keluhan nasabah akan adanya produk-produk yang lebih

inovatif. Hal ini juga sejalan dengan prioritas alternatif strategi berikutnya yaitu meningkatkan kualitas pelayanan dan inovasi produk sebesar (0,130).

Melakukan kerja sama dengan pemerintah pusat atau daerah untuk membuat kebijakan baru dalam pemberian akses permodalan merupakan prioritas alternatif strategi yang kelima dengan nilai prioritas sebesar (0,127). Kebijakan pemerintah terkait perbankan syariah sangatlah penting dalam rangka memajukan industri perbankan syariah di Indonesia, maka dalam hal ini *top management* PT BNI Syariah diharapkan selalu menjalin hubungan baik dengan pemerintah setempat khususnya pemerintah daerah untuk melakukan terobosan penyaluran pembiayaan ke masyarakat yang belum tersentuh oleh perbankan syariah. Selain melakukan kerja sama dengan pemerintah pusat atau daerah, PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi juga dapat melakukan alternatif strategi dengan memanfaatkan *brand image* BUMN yang sesuai syariah di masyarakat dengan nilai prioritas sebesar (0,118). Dengan memiliki status BUMN yang berprinsip syariah, tentunya PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi memiliki akan lebih mudah diterima oleh masyarakat pada umumnya.

Prioritas alternatif strategi yang terakhir yaitu mengadakan kerjasama dan turut berpartisipasi dalam kegiatan seminar, *workshop* atau *event* perbankan syariah dengan nilai prioritas sebesar (0,115). Selain kerjasama dengan pemerintah, kerjasama dapat dilakukan juga dengan institusi pendidikan ataupun dengan institusi perusahaan yang lain. Kerjasama dengan institusi pendidikan dimaksudkan untuk mencari lulusan terbaik dari institusi pendidikan tersebut untuk menjadi calon sumber daya insani yang handal dan kompeten, ataupun PT BNI Syariah dapat memanfaatkan acara seminar atau *workshop* untuk mengedukasikan kepada masyarakat. Sedangkan kerjasama yang dilakukan dengan institusi perusahaan dimaksudkan untuk menghasilkan terobosan produk yang inovatif yang menguntungkan semua pihak.

CONCLUSION

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi dalam rangka mencari strategi pengembangan produk pembiayaan mikro, maka dihasilkan beberapa kesimpulan bahwa hasil analisis SWOT menunjukkan kekuatan yang dimiliki Bank BNI Syariah yaitu bank syariah BUMN, produk pembiayaan sesuai syariah, besar angsuran tetap dan jumlah plafond besar dapat disesuaikan dengan kebutuhan nasabah. Kelemahan berupa belum maksimal dalam memanfaatkan potensi yang ada, alur proses pengajuan pembiayaan yang cukup kompleks untuk segmentasi mikro dan keberadaan produk pembiayaan

mikro masih cukup baru. Peluang yang dimiliki Bank BNI Syariah yaitu potensi pasar pembiayaan syariah yang masih cukup besar, dukungan pemerintah dengan adanya fatwa dan undang-undang perbankan syariah dan sektor UMKM memiliki pangsa pasar yang besar di Indonesia. Sedangkan ancamannya yaitu munculnya lembaga keuangan syariah yang juga menawarkan produk pembiayaan produktif pada sektor UMKM, kurangnya pengetahuan masyarakat dan para pelaku usaha mikro masih belum bisa memastikan kondisi usaha pada masa pandemic sehingga berdampak dalam pengambilan keputusan. Rumusan alternatif strategi untuk pengembangan pembiayaan mikro PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi yang dihasilkan dari analisis matriks SWOT diperoleh tujuh alternatif strategi yaitu melakukan promosi secara intensif dengan memperkenalkan keunggulan yang dimiliki kepada segmentasi UMKM, memanfaatkan *brand image* BUMN yang sesuai syariah di masyarakat, mengadakan kerjasama dan turut berpartisipasi dalam kegiatan seminar, workshop atau event perbankan syariah, meningkatkan kualitas pelayanan dan inovasi produk, memperluas pangsa pasar dengan melakukan kegiatan atau membuka outlet di pusat perdagangan, melakukan kerja sama dengan pemerintah pusat atau daerah untuk membuat kebijakan baru dalam pemberian akses permodalan dan menjaga hubungan baik dengan nasabah. Terdapat tiga klaster yang terdiri dari klaster aspek, klaster masalah dan klaster alternatif. Prioritas pada klaster aspek yang paling berpengaruh yaitu aspek sumber daya insani dalam melakukan strategi pengembangan pembiayaan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi sebesar (0,421). Hasil Prioritas pada klaster masalah menunjukkan bahwa kurangnya sumber daya insani yang menjabat sebagai AO (*Account Officer*) mikro merupakan masalah utama yang penting pengaruhnya sebesar (0,209). Sedangkan alternatif strategi paling prioritas dalam pengembangan pembiayaan PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi yaitu melakukan kegiatan atau membuka outlet di pusat perdagangan untuk pengembangan pembiayaan mikro PT BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi dengan prioritas sebesar (0,196).

REFERENCES

- Ansori, M., & Iswanti, S. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Citapustaka Media.
- Asiyah, B. N. (2018). Dampak dan Strategi Kebijakan Pengembangan Pembiayaan Dan Inklusifitas Keuangan Dalam Peningkatan Pembiayaan Bank Syariah Di Indonesia. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 5(1), 133–156.
- Basri, M. C. (2012). *Rumah Ekonomi Rumah Budaya*. Gramedia Pustaka Utama.
- BNI Syariah. (2020). *Laporan Keuangan PT Bank Negara Indonesia Syariah*. www.bnisyariah.go.id
- BPS. (2020). *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia (yoy)*. Badan Pusat Statistik.

-
- Budiarto, R., Putero, S. H., Suyatna, H., Astuti, P., Saptoadi, H., Ridwan, M. M., & Susilo, B. (2018). *Pengembangan UMKM antara konseptual dan pengalaman praktis*. Ugm Press.
- Burhanuddin, A. I., Massi, M. N., Thahir, H., Razak, A., & Surungan, T. (2020). *Merajut Asa Di Tengah Pandemi Covid-19 (Pandangan Akademisi UNHAS)*. Deepublish.
- Cahyana. (2020). *Strategi Pengembangan Pembiayaan Mikro Pada Bank BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi* [Personal communication].
- Dobig. (2020). *Strategi Pengembangan Pembiayaan Mikro Pada Bank BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi* [Personal communication].
- Fadhilah, N. A., Putra, P., Rahmawati, R., & Basri, H. (2021). OPTIMALISASI UMKM DALAM PEMANFAATAN TEKNOLOGI DIGITAL DI MASA PANDEMI COVID-19 DI LINGKUNGAN KECAMATAN CIBITUNG, KABUPATEN BEKASI. *DEVOSI*, 2(2), 26–30.
- Hasbiyah, W., & Putra, P. (2017). Peran Zakat Produktif dengan Pemberian Modal Usaha dalam Meningkatkan Ekonomi Umat Abstract: The purpose of this paper is to know the role of productive zakat with the provision of venture capital in improving the economy of the people. Through the desc. *Maslahah*, 8(1), 93–110.
- Indika, M., & Marliza, Y. (2019). Upaya Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Dalam Mengatasi Kemiskinan di Kecamatan Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas. *Mbia*, 18(3), 49–66.
- Kara, M. (2013). Kontribusi Pembiayaan Perbankan Syariah Terhadap Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kota Makasar. *Asy-Syir'ah: Jurnal Ilmu Syari'ah Dan Hukum*, 47(1).
- Megantara, A. T. (2020). *Strategi Pengembangan Pembiayaan Mikro Pada Bank BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi* [Personal communication].
- Munthe, R. N., Mardia, M., Nugraha, N. A., Basmar, E., Syafii, A., Pardede, A. F., Verlandes, Y., Sudarmanto, E., Arfandi, S., & Rahman, A. (2021). *Sistem Perekonomian Indonesia*. Yayasan Kita Menulis.
- OJK. (2020). *Statistik Perbankan Syariah 2020*. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Pages/Statistik-Perbankan-Syariah---Januari-2022.aspx>
- Putra, I., & Arka, S. (2018). Analisis Pengaruh Tingkat Pengangguran Terbuka, Kesempatan Kerja, Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Tingkat Kemiskinan Pada Kabupaten/Kota Di Provinsi Bali. *E-Jurnaliekonomi Pembangunan Universitas Udayana*, 7(3), 416–444.
- 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.
- Putra, P., Kembauw, E., Sebayang, A., & Mukhlis, H. (2020). State Owned Enterprise for the Creation of Prosperity for All Indonesian. *Journal of Critical Reviews*, 7(08), 2032–2036.
- Setiani, D. D., Nivanty, H., Lutfiah, W., & Rahmawati, L. (2020). Fintech syariah: Manfaat dan problematika penerapan pada UMKM. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 5(1).
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Alfabeta Bandung.
- Yüksel, İ., & Dagdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis—A case study for a textile firm. *Information Sciences*, 177(16), 3364–3382.
- Yuniarti, S. (2011). Strategi adaptif bank perkreditan rakyat dalam menghadapi ekspansi kredit UMKM bank umum di Malang. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 15(3).
-

Yusuf, S. A., & Khasanah, U. (2019). Kajian Literatur Dan Teori Sosial Dalam Penelitian. *Metode Penelitian Ekonomi Syariah*, 80.