

ANALISIS SWOT SEBAGAI STRATEGI MENINGKATKAN DAYA SAING (Studi Pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru)

Mashuri, Dwi Nurjannah

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Syariah Bengkalis
mashurymr@gmail.com, dwi.nurjannahdn@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to find out how the SWOT analysis as a strategy to improve competitiveness and obstacles in the Bank of Riau Kepri, Pekanbaru Business Unit. The research method used is quantitative descriptive method. The SWOT analysis used is descriptive analysis methods, SWOT matrix and SWOT diagram analysis. Data collection techniques in this study were interviews, questionnaires and literature. The results of this study are the SWOT analysis as a strategy to increase competitiveness needs to be evaluated again so that the formation of good performance from within and from outside the Bank of Riau Kepri, Pekanbaru Sharia Business Unit in advancing these banks throughout Province of Riau and Riau Islands.

Keywords: SWOT, Strategy, Competitiveness, Bank Riau Kepri, Sharia Business Unit.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing serta hambatanya pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Analisis SWOT yang digunakan adalah metode analisis deskriptif, Matrik SWOT dan analisis diagram SWOT. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, kuesioner dan kepustakaan. Hasil dari penelitian ini adalah analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing perlu dievaluasi lagi, agar terbentuknya kinerja yang baik dari dalam maupun dari luar PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru dalam memajukan bank tersebut diseluruh Provinsi Riau dan Kepulauan Riau.

Kata kunci: SWOT, Strategi, Daya Saing, Bank Riau Kepri, Unit Usaha Syariah.

PENDAHULUAN

Perbankan syariah menunjukkan kemajuan yang pesat, langkah strategis perkembangan perbankan syariah yang telah di upayakan adalah pemberian izin pada bank umum konvensional untuk membuka kantor cabang unit usaha syariah (UUS) atau konversi sebuah bank konvensional menjadi bank syariah. Langkah strategis ini merupakan respon dan inisiatif dari perubahan Undang-Undang perbankan No.10 Tahun 1998. Undang-Undang pengganti UU No. 7 Tahun 1992 tersebut mengatur dengan jelas landasan hukum dan jenis-jenis usaha yang dapat dioperasikan dan diimplementasikan oleh bank syariah. Kegiatan usaha bisnis

berbasis syariah semakin berkembang pesat, mulai dari perbankan syariah, asuransi syariah, pegadaian syariah, hingga koperasi berbasis syariah. Namun perkembangan yang paling pesat terjadi pada perbankan syariah. Alasan utama masyarakat beralih ke perbankan syariah adalah penghapusan adanya bunga dalam transaksi keuangan dan sebagai gantinya menerapkan konsep bagi hasil yang sesuai dengan ajaran agama Islam (Algaoud dan Mervyn 2005, 58).

Pendirian Bank Riau Syariah diawali dengan melakukan restrukturisasi organisasi pada PT. Bank Riau dengan membentuk Unit Usaha Syariah (UUS) melalui surat keputusan direksi BPD Riau No.44/KEPDIR/2002 pada tanggal 1 Oktober tahun 2002. Restrukturisasi ini dilakukan juga untuk mengantisipasi perubahan bentuk badan hukum dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Akselerasi pendirian Bank Riau Syariah dipercepat dengan pembentukan tim pengembang Unit Usaha Syariah (UUS) dengan SK Direksi PT. Bank Riau No.39/KEPDIR/2003. Seiring dibentuknya tim Unit Usaha Syariah (UUS) sebagai koordinator pendirian Bank Riau Syariah bekerja sama dengan sebuah konsultan Perbankan Syariah.

Perubahan teknologi yang begitu cepat, berdampak kepada perubahan perilaku masyarakat. Cepatnya informasi yang masuk akibat majunya teknologi sektor informasi telah menjadikan masyarakat semakin cerdas dalam memilih produk. Dampak lain bagi produsen Bank adalah ketatnya persaingan antar bank untuk memanfaatkan kemajuan teknologi ini. Untuk mencapai sasaran tersebut, maka setiap bank harus melakukan perencanaan pemasaran secara baik. Disamping itu, bank juga harus dapat mengetahui dan menganalisis lingkungan pemasaran yang terdiri dari lingkungan eksternal dan internal. Dengan melakukan analisis lingkungan pemasaran ini maka bank akan dapat mengetahui dimana letak kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan yang akan sangat berpengaruh terhadap pemasaran yang akan dijalankan.

Kondisi yang mampu memberikan peran bagi perbankan syariah didalam perkembangan perekonomian, namun ada beberapa tantangan yang masih harus dibenahi pada diri perbankan syariah. Tantangan *pertama* di dalam pengembangan adalah mampukah perbankan syariah dengan adanya strategi *spin off* memerankan fungsi intermediasi secara baik sehingga segera dapat menggerakkan sektor riil. Tantangan *kedua* adalah mampukah perbankan syariah dengan strategi *spin off* berkembang di lingkungan mayoritas muslim, serta menjadi contoh sukses bagi negara lain dalam mengembangkan perbankan syariah. Tantangan *ketiga*, di masa depan perbankan syariah harus mampu menjadi *rahmatan lil alamin*, artinya ia tidak hanya bermanfaat bagi kaum muslim tetapi juga bagi seluruh umat manusia. Jumlah penduduk muslim sebagai kekuatan utama belum menjamin mereka menggunakan jasa perbankan syariah. Berbagai kekuatan belum mampu dimaksimalkan untuk Catatan dan fenomena tersebut juga tergambar di beberapa wilayah Indonesia yang merupakan wilayah dengan penduduk muslim yang banyak (mayoritas). Peluang dan tantangan pengembangan perbankan syariah juga muncul dengan mulai beroperasinya beberapa bank syariah di Indonesia. Terdapat tantangan yang belum dapat dijawab dengan pasti, serta berbagai ancaman yang belum bisa teratasi membuat perkembangan perbankan syariah perlu diupayakan terus dengan mencoba dan menemukan berbagai macam strategi yang sesuai. Salah satu alat yang dipakai untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan suatu perusahaan umumnya dan

khususnya terhadap bidang pemasaran didalam menghadapi lingkungannya adalah analisis SWOT.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing pada PT Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru. Kemudian untuk mengetahui apa saja hambatan analisis SWOT dalam meningkatkan daya saing pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru.

TELAAH LITERATUR

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis (Rangkuti 2008, 19).

Analisis SWOT (*SWOT analysis*) yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan. Informasi eksternal mengenai peluang dan ancaman dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk pelanggan, dokumen pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan diperusahaan lain. Banyak perusahaan menggunakan jasa lembaga pemindaian untuk memperoleh keliping surat kabar, riset di internet, dan analisis tren-tren domestik dan global yang relevan (Nisak 2013, 2). Menurut David (2008, 8) semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis (Rangkuti 2008, 8).

Sedangkan menurut Jogiyanto (2005, 46) SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi. (1) *Strengths* (kekuatan), adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar. (2) *Weakness* (kelemahan), adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan. (3) *Opportunities* (peluang), adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecendrungan-kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan. (4) *Threats* (ancaman), adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang

diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Strategi

Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta rumusan pada pendayagunaan dan semua alokasi sumberdaya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Secara umum, strategi dapat diartikan sebagai sekumpulan pilihan kritis untuk perencanaan dan penerapan serangkaian rencana tindakan dan alokasi sumber daya yang penting dalam mencapai tujuan dan sasaran, dengan memperhatikan keunggulan kompetitif, komparatif, dan sinergis ideal berkelanjutan kearah, cakupan dan perpektif jangka panjang keseluruhan yang ideal dari individu atau organisasi (Ramadhan dan Fivi 2013, 4).

Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh Chandler (1962, 13) menyebutkan bahwa “strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut: (1) *Distinctive Competence*, tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “*Distinctive Competence*” menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. (2) *Competitive Advantage*, kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu: (a) *Cost Leadership*, perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah dari pada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. (b) Diferensiasi, perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk dan pelayanan yang lebih baik. (c) Fokus, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

Daya Saing

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktifitas perusahaan yang dapat mendukung kinerjanya, seperti inovasi atau pelaksanaan yang baik. Menurut Wahyudi (1996, 3), ada beberapa keunggulan yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu: harga, pangsa pasar, merek, kualitas produk, kepuasan konsumen dan saluran distribusi (Wibowo et. al. 2015, 62).

Persaingan perusahaan adalah perlombaan untuk memperoleh posisi pasar dan pengaruh pasar. Untuk memiliki kompetensi inti, perusahaan harus memiliki tiga kriteria: (a) Nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*), yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan suatu

manfaat yang fundamental kepada pelanggan. (b) Diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*), yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi ada perbedaan antara kompetensi yang diperlukan (*necessary*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*). Tidak layak menganggap suatu kompetensi sebagai inti jika dia ada dimana-mana atau dengan kata lain mudah ditiru oleh pesaing. (c) Dapat diperluas (*extendability*), karena kompetensi inti merupakan pintu gerbang menuju pasar masa depan, kompetensi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing. Selain itu kompetensi inti harus dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru jalan Jenderal Sudirman No. 462 Kota Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru, dimana jumlah populasi berjumlah 15 orang dan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh yaitu 15 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, kuesioner dan kepustakaan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Analisis SWOT yang digunakan adalah metode analisis deskriptif, Matrik SWOT dan analisis diagram SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Analisis SWOT PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru

Dalam melakukan analisis posisi Unit Usaha Syariah Bank Riau Kepri dalam menghadapi persaingan usaha, menggunakan pendekatan berupa analisis SWOT yaitu: (1) Kekuatan (*Strengths*): (a) Memiliki brand image positif di masyarakat Riau dan Kepri. (b) Komitmen yang tinggi dari Manajemen & Stake holders untuk mengembangkan bisnis Usaha Syariah. (c) Teknologi Sistem informasi yang sudah *Online* ke seluruh jaringan kantor memudahkan nasabah bertransaksi. (d) Populasi muslim mayoritas di wilayah Riau-Kepri. (e) Jaringan distribusi yang tersebar hingga ke daerah (tingkat kecamatan). Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi PT. Bank Riau Unit Usaha Syari'ah Pekanbaru. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber *Brand Image* yang positif dimasyarakat, teknologi yang sudah online sehingga mempermudah nasabah dalam bertransaksi, kepemimpinan pasar yang tinggi serta mayoritas umat islam di wilayah Riau.

(2) Kelemahan (*Weaknesses*): (a) *Corporate Image* masih lemah. (b) Mutu Pelayanan masih dikeluhkan nasabah. (c) Jaringan cabang masih terbatas. (d) Pemahaman produk syariah bagi masyarakat belum optimal. (e) Sosialisasi produk syariah belum dilakukan secara optimal. (f) *Database* nasabah belum dimanfaatkan secara maksimal. (g) SDM secara kuantitas dan kualitas belum memenuhi kebutuhan pasar. (h) *Positioning* belum jelas di mata calon nasabah. (i) Budaya pelayanan yang masih terkonsentrasi ke bisnis konvensional,

menyebabkan penetrasi ke pasar Syariah tidak optimal. (j) Kurangnya variasi produk baik dari sisi pembiayaan ataupun pendanaan yang sesuai dengan kebutuhan pasar. (k) View SDM masih kental konvensionalnya dari internal Bank. Kelemahan adalah faktor keterbatasan atau kekurangan sumber daya keterampilan yang serius yang dapat menghambat kinerja efektif perusahaan. Corporate Image masih lemah, keterampilan pemasaran, dan kurangnya variasi produk baik dari sisi pembiayaan ataupun pendanaan yang sesuai dengan kebutuhan pasar dapat merupakan sumber kelemahan PT. Bank Riau Unit Usaha Syari'ah Pekanbaru.

(3) Peluang (*Opportunities*): (a) Otonomi daerah memacu pertumbuhan ekonomi dan pemerataan penghasilan bagi sektor riil. (b) Adanya Fatwa MUI mengenai Bunga Bank haram. (c) Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 dan Peraturan Bank Indonesia No./10/11/PBI/2009 yang mendorong percepatan pertumbuhan jaringan kantor Bank Umum Konvensional yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah. (d) Undang Undang No.42 Tahun 2009 tentang Pajak Pertambahan Nilai (PPn) yang memuat mengenai netralisasi pengenaan pajak berganda pada transaksi murabahah yang mendorong berkembangnya produk murabahah. (e) Prinsip usaha Syariah yang tidak membatasi nasabah berdasarkan agama tetapi lebih kepada sistem yang berbasis muamalah (ekonomi). (f) Preferensi nasabah diperkirakan masih sangat positif terhadap sistem atau prinsip Syariah, sehingga dapat merupakan potensi pengembangan bisnis ke depan. (g) Potensi Pasar Syariah di Riau-Kepri yang cukup luas yang masih belum tergarap oleh perbankan syariah yang ada. (h) Tingkat persaingan bisnis Syariah diantara Perbankan Syariah di Riau-Kepri relatif masih rendah, menjadi momentum bagi UUS BRK untuk lebih dulu merebut pasar. (i) Perkembangan kegiatan sektor riil di Riau-Kepri masih positif. Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Adanya Fatwa MUI mengenai Bunga Bank haram. Adanya peraturan yang mendukung dari segi Undang-Undang. Preferensi nasabah diperkirakan masih sangat positif terhadap sistem atau prinsip Syariah, sehingga dapat merupakan potensi pengembangan bisnis ke depan dapat memberikan peluang bagi PT. Bank Riau Unit Usaha Syari'ah.

(4) Ancaman (*Threats*): (a) Bank-bank pesaing mulai lebih fokus untuk mengembangkan bisnis Syariah baik secara umum di Indonesia, maupun secara khusus di Riau-Kepri. (b) Penguasaan sistem informasi dan teknologi bank pesaing yang lebih unggul. (c) Variasi pilihan produk Bank pesaing yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar dan memiliki keunggulan komparatif. Ancaman adalah situasi yang tidak menguntungkan dalam organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan PT. Bank Riau Unit Usaha Syari'ah Pekanbaru. Dengan adanya persaingan, perubahan teknologi, variasi pilihan produk Bank pesaing yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar dan memiliki keunggulan komparatif dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan PT. Bank Riau Unit Usaha Syari'ah Pekanbaru.

Ini merupakan analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing yang digunakan PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru dalam persaingan antara Bank-Bank lain. Dengan adanya penyusunan penerapan strategi SWOT ini perusahaan dapat menuntukan arahan dan strategi yang baik, agar rencana strategi dalam meningkatkan daya saing PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha

Syariah Pekanbaru bisa berjalan dengan lancar, kuat dan sistematis dalam mencapai suatu tujuan.

Profil Responden PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru

Responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan dalam 2 kelompok jenis kelamin yaitu kelompok laki-laki dan wanita, untuk lebih jelasnya akan disajikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Tanggapan Responden	
		Orang	%
1.	Laki-laki	13	87
2.	Wanita	2	13
Total		15	100

Sumber: Data olahan Peneliti

Responden menurut usia menguraikan atau memberikan gambaran mengenai usia responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Oleh karena itulah dalam deskripsi karakteristik responden menurut usia dapat disajikan deskripsi karakteristik responden menurut usia yaitu sebagai berikut:

Tabel 2 Karakteristik Responden Menurut Usia Responden

No.	Usia	Tanggapan Responden	
		Orang	%
1.	21 – 29 tahun	2	13
2.	30 – 39 tahun	11	73
3.	40 – 49 tahun	1	7
4.	Diatas 50 tahun	1	7
Total		15	100

Sumber: Data olahan Peneliti

Tingkat pendidikan menunjukkan pengetahuan dan daya pikir yang dimiliki oleh seorang responden. Oleh karena itulah dalam penelitian ini maka tingkat pendidikan responden dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian yaitu: D3, S1 dan S2. Adapun deskripsi profil responden menurut jenis pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

No.	Tingkat Pendidikan	Tanggapan Responden	
		Orang	%
1.	D3	1	7
2.	S1	11	73
3.	S2	3	20
Total		15	100

Sumber: Data olahan Peneliti

Strategi EFAS dan IFAS PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru

Setelah mengelompokkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari pengembangan PT. Bank Riau Unit Usaha Syari'ah, maka akan dianalisa dengan menggunakan SWOT yang dapat menghasilkan kemungkinan alternatif strategi bersaing. Selain memperhatikan faktor-faktor diatas, dari kekuatan dan kelemahan (faktor internal) dan peluang serta ancaman (faktor eksternal) dalam upaya pengembangan PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syari'ah dapat disusun Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) untuk menentukan starategi bersaing yang akan digunakan IFAS tersebut dengan cara: (a) Menentukan faktor strategi yang menjadi kekuatan dan kelemahan maupun peluang dan ancaman. (b) Beri masing-masing bobot dengan skala mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. (c) Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding atau paling tinggi) sampai dengan 1 (poor atau paling rendah). Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberikan rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberikan rating +1). Pemberian nilai ancaman kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancaman sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya jika nilai ancaman sedikit ratingnya 4. (d) Menentukan nilai skor dengan mengalikan bobot dan rating. (e) Menjumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan terhadap IFAS.

Tabel 4 Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

No	Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Skor
<i>Strenghts (S)</i>				
1	Tata Kelola dan perilaku atau budaya Bank Syariah yang baik	0,13	3	0,39
2	Iklm Investasi Positif dan semangat kerja yang tinggi	0,13	3	0,39
3	Memiliki Sistem informasi yang cukup baik	0,18	4	0,72
4	Membantu pengusaha-pengusaha di Wilayah Riau	0,13	3	0,39
5	Prinsip kerja yang sesuai dengan bisnis islam	0,13	3	0,39
Sub Total		0,70		2,28
<i>Weaknesses (W)</i>				
1	Tenaga Ahli yang terbatas	0,04	1	0,04
2	Kurangnya variasi produk baik dari sisi pembiayaan ataupun pendanaan	0,09	2	0,18
3	Sosialisasi produk syariah belum dilakukan secara optimal	0,04	1	0,04
4	Pelayanan yang masih dikeluhkan nasabah	0,04	1	0,04
5	Kurangnya sarana pendukung	0,04	1	0,04

Sub Total	0,25	0,34
Total	1,00	22
		2,62

Sumber: olahan Peneliti

Sedangkan EFAS tersebut disusun dengan cara yang sama seperti dengan cara menyusun IFAS akan tetapi kekuatan diganti dengan peluang, sedangkan kelemahan diganti dengan ancaman.

Tabel 5 Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)

No	Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Skor
Opportunities (O)				
1	Mayoritas masyarakat muslim	0,16	4	0,64
2	Melakukan Kerja sama	0,16	4	0,64
3	Fatwa MUI (Majelis Ulama Indonesia)	0,16	4	0,64
4	Prinsip usaha syari'ah yang tidak membatasi nasabah berdasarkan agama	0,12	3	0,36
5	Tingkat persaingan bisnis syari'ah di Riau- Kepri relatif masih rendah	0,16	4	0,64
Sub Total		0,76		2,92
Threats (T)				
1	Variasi pilihan produk Bank pesaing lebih sesuai dengan kebutuhan pasar	0,04	1	0,04
2	Munculnya teknologi baru pesaing lebih unggul	0,04	1	0,04
3	Adanya peraturan pemerintah	0,08	2	0,16
4	Masuknya Bank asing dengan modal besar	0,04	1	0,04
5	Strategi bisnis yang mudah ditiru oleh pesaing	0,04	1	0,04
Sub Total		0,24	25	0,32
Total		1,00		3,24

Sumber: olahan Peneliti

Pada tabel 4 diatas faktor-faktor kekuatan (*strengths*) mempunyai nilai skor 2,28 sedangkan faktor-faktor kelemahan (*weaknesses*) mempunyai nilai skor 0,34 berarti PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syari'ah Pekanbaru mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor kelemahan dalam menentukan strategi bersaingnya. Selanjutnya pada tabel 5 diatas faktor-faktor peluang (*Opportunities*) mempunyai nilai skor 2,92 dan faktor-faktor ancaman (*threats*) mempunyai nilai skor 0,32 ini berarti dalam upaya menentukan strategi bersaingnya PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syari'ah Pekanbaru mempunyai peluang yang cukup besar dibandingkan ancaman yang timbul.

Dari hasil susunan faktor-faktor internal dan eksternal diatas, menghasilkan rangkaian skor sebagai berikut: Kekuatan (*Strengths/S*) = 2,28, Kelemahan (*Weaknesses/W*) = 0,34, Peluang (*Opportunities/O*) = 2,92 dan Ancaman (*Threats/T*) = 0,32.

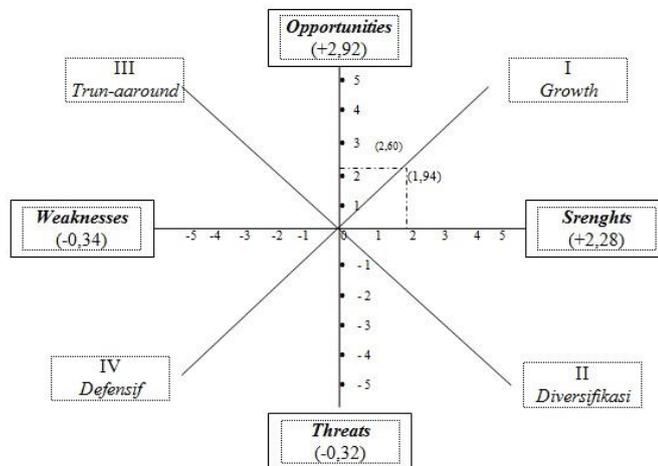
Tabel 6 Rekap Skor IFAS dan EFAS

Skor Internal	Skor Eksternal	Pilihan Strategi
$S > W (+)$	$O > T (+)$	<i>Growth</i>
2,28 > 0,34 (+)	2,92 > 0,32(+)	
$S > W (+)$	$O < T (-)$	<i>Diversifikasi</i>
$S < W (-)$	$O > T (+)$	<i>Turn- around</i>
$S < W (-)$	$O < T (-)$	<i>Difensif</i>

Sumber: olahan Peneliti

Untuk menentukan startegi yang lebih spesifik dari nilai yang dimasukkan dalam diagram pilihan strategi, karena hasil dari tabel terlihat bahwa dari skor yang ada mengarah ke strategi *growth*. Berdasarkan skor yang menunjukkan bahwa kekuatan (*Strengths/S*) lebih kecil dari peluang (*Opportunities/O*) sehingga hasilnya nampak pada diagram berikut ini:

Gambar 1 Diagram Analisis SWOT EFAS/IFAS



Sumber: olahan peneliti

Kuadran I: merupakan situasi yang sangat menguntungkan, karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth*). Kuadran II: meskipun menghadapi berbagai ancaman, tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Kuadran III: menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala yaitu kelemahan internal. Kuadran IV: merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan karena menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Dari gambar 1 dan tabel 6 di atas yang didasarkan pada perhitungan *SWOT*, PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru $S < O$, yakni peluang lebih besardari pada kekuatan yang ada, dimana arah kebijakan PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syari'ah Pekanbaru dalam kondisi *growth strategy*.

Strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*) didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan asset, *profit*, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan

produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses kepasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan *profit* (Rangkuti 2008, 96).

Analisis Matrik SWOT Pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru

Tabel 7 Matriks SWOT

EFAS	IFAS	STRENGTHS (KEKUATAN)	WEAKNESSES (KELEMAHAN)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki brand image positif di masyarakat Riau dan Kepri. b. Komitmen yang tinggi dari Manajemen & Stake holders untuk mengembangkan bisnis Usaha Syariah. c. Teknologi Sistem informasi yang sudah <i>On-line</i> ke seluruh jaringan kantor memudahkan nasabah bertransaksi. d. Populasi muslim mayoritas di wilayah Riau-Kepri khususnya yang telah mulai memiliki kesadaran untuk bertransaksi perbankan syariah. e. Jaringan distribusi yang tersebar hingga ke daerah (tingkat kecamatan). 	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Corporate Imagemasih</i> lemah. b. Mutu Pelayanan masih dikeluhkan nasabah. c. Jaringan cabang masih terbatas. d. Pemahaman produk syariah bagi masyarakat belum optimal. e. Sosialisasi produk syariah belum dilakukan secara optimal. f. <i>Database</i> nasabah belum dimanfaatkan secara maksimal g. SDM secara kuantitas dan kualitas belum memenuhi kebutuhan pasar. h. Positioning belum jelas di mata calon nasabah. i. Budaya pelayanan yang masih terkonsentrasi ke bisnis konvensional, menyebabkan penetrasi ke pasar Syariah tidak optimal. j. Kurangnya variasi produk baik dari sisi pembiayaan ataupun pendanaan yang sesuai dengan kebutuhan pasar. k. View SDM masih kental konvensionalnya dari internal Bank. 	
OPPORTUNITIES (PELUANG)	S – O	W – O	
<ul style="list-style-type: none"> a. Otonomi daerah memacu pertumbuhan ekonomi dan pemerataan penghasilan bagi sektor riil. b. Adanya Fatwa MUI mengenai Bunga Bank haram. c. Undang-Undang No. 21 	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan promosi dengan secara rutin baik dari iklan maupun secara <i>online</i>. b. Memanfaatkan <i>brand image</i> perusahaan pusat untuk bersaing dalam mencapai pengembangan unit usaha syariah. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan promosi melalui iklan dan televise, secara rutin. b. Memanfaatkan potensi pasar, untuk memfokuskan pada sentra-sentra peungsaha kecil. c. Meningkatkan standar pelyanan terhadap nasabah. 	

<p>Tahun 2008 dan Peraturan Bank Indonesia No./10/11/PBI/2009 yang mendorong percepatan pertumbuhan jaringan kantor Bank Umum Konvensional yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.</p> <p>d. Undang Undang No.42 Tahun 2009 tentang Pajak Pertambahan Nilai (PPn).</p> <p>e. Prinsip usaha Syariah yang tidak membatasi nasabah berdasarkan agama tetapi lebih kepada sistem yang berbasis muamalah (ekonomi).</p> <p>f. Preferensi nasabah diperkirakan masih sangat positif terhadap sistem atau prinsip Syariah, sehingga dapat merupakan potensi pengembangan bisnis ke depan.</p> <p>g. Potensi Pasar Syariah di Riau-Kepri yang cukup luas yang masih belum tergarap oleh perbankan syariah yang ada.</p> <p>h. Tingkat persaingan bisnis Syariah diantara Perbankan Syariah di Riau-Kepri relatif masih rendah, menjadi momentum bagi UUS BRK untuk lebih dulu merebut pasar.</p> <p>i. Perkembangan kegiatan sektor riil di Riau-Kepri masih positif.</p>	<p>c. Mengadakan kerja sama dengan lembaga instansi terkait.</p> <p>d. Meningkatkan prinsip-prinsip syariah yang lebih bersifat bermuamalah (ekonomi).</p> <p>e. Bersaing secara sehat terhadap instansi lembaga keuangan yang lain.</p>	<p>d. Membuka ide-ide produk terbaru agar bisa bersaing pangsa pasar.</p> <p>e. Melakukan sosialisasi secara rutin terhadap produk perbankan syariah.</p>
<p>TREATHS (ANCAMAN)</p>	<p>S – T</p>	<p>W – T</p>
<p>a. Bank-bank pesaing mulai lebih fokus untuk mengembangkan bisnis Syariah baik secara umum di Indonesia, maupun secara khusus di Riau-Kepri.</p> <p>b. Penguasaan sistem informasi dan teknologi bank pesaing yang lebih</p>	<p>a. <i>Brand image</i> yang dikenal seluruh masyarakat Riau agar bisa bersaing dengan baik dan bisa mengembangkan bisnis syariah yang lebih unggul di Riau.</p> <p>b. Menjadi bank yang terbaik dengan sumber daya keuangan memadai,</p>	<p>a. Mengoptimalkan promosi sehingga nasabah paham akan prosedur produk-produk yang bank keluarkan.</p> <p>b. Menjaga loyalitas nasabah walaupun masih banyak saingan dari bank lain.</p> <p>c. Menjaga kualitas produk bank dan mengeluarkan</p>

unggul. c. Variasi pilihan produk Bank pesaing yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar dan memiliki keunggulan komparatif.	walaupun semua bank telah mempunyai teknologi tersendiri.	produk-produk terbaru untuk memenuhi kebutuhan pasar.
--	---	---

Sumber: olahan peneliti

Setelah diketahui hasil analisis dari pemasukan data berdasarkan klasifikasi SWOT di atas maka dapat digambarkan strategi yang akan digunakan dalam meningkatkan daya saing PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru: (1) Strategi *Strengths Opportunities* (S-O), strategi yang mengutamakan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada: (a) Meningkatkan promosi dengan secara rutin baik dari iklan maupun secara *online*. (b) Memanfaatkan *brand image* perusahaan pusat untuk bersaing dalam mencapai pengembangan unit usaha syariah. (c) Mengadakan kerja sama dengan lembaga instansi terkait. (d) Meningkatkan prinsip-prinsip syariah yang lebih bersifat bermuamalah (ekonomi). (e) Bersaing secara sehat terhadap instansi lembaga keuangan yang lain.

(2) Strategi *Strengths Threats* (S-T), strategi dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi tantangan yang ada: (a) Brand image yang dikenal seluruh masyarakat Riau agar bisa bersaing dengan baik dan bisa mengembangkan bisnis syariah yang lebih unggul di Riau. (b) Menjadi bank yang terbaik dengan sumber daya keuangannya memadai, walaupun semua bank telah mempunyai teknologi tersendiri.

(3) Strategi *Weaknesses Opportunities* (W-O), strategi yang meminimalkan kelemahan intern dengan memanfaatkan peluang yang kuat untuk memperbaiki kondisi yang intern: (a) Melakukan promosi melalui iklan dan televisi, secara rutin. (b) Memanfaatkan potensi pasar, untuk memfokuskan pada sentra-sentra pengusaha kecil. (c) Meningkatkan standar pelayanan terhadap nasabah. (d) Membuka ide-ide produk terbaru agar bisa bersaing pangsa pasar. (e) Melakukan sosialisasi secara rutin terhadap produk perbankan syariah.

(4) Strategi *Weaknesses Threats* (W-T), strategi yang meminimalkan kelemahan intern untuk dapat bertahan dalam menghadapi tantangan: (a) Mengoptimalkan promosi sehingga nasabah paham akan prosedur produk-produk yang bank keluarkan. (b) Menjaga loyalitas nasabah walaupun masih banyak saingan dari bank lain. (c) Menjaga kualitas produk bank dan mengeluarkan produk-produk terbaru untuk memenuhi kebutuhan pasar.

Hambatan Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru

Ada beberapa hambatan dalam dunia daya saing perbankan baik konvensional maupun bank syariah yang dialami baik PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru sama dengan halnya dengan Bank-Bank lainnya ada pun hambatan tersebut: (a) *Corporate Image* masih lemah ini merupakan hambatan bagi perusahaan karena persepsi masyarakat terhadap perusahaan dan produk lebih terkonsentrasi ke bisnis syaria'ah. (b) Mutu Pelayanan masih dikeluhkan nasabah dari segi fasilitas dan ruangan sehingga menjadi hambatan bagi PT. Bank Riau Unit Usaha Syariah Pekanbaru. (c) Jaringan cabang masih terbatas hal ini

menyebabkan nasabah kesulitan dalam bertransaksi. (d) Pemahaman produk syariah bagi masyarakat belum optimal karena pemahaman dan kesadaran masyarakat yang masih rendah di bank syaria'ah lebih rentan ke konvensionalnya. (e) Sosialisasi produk syariah belum dilakukan secara optimal untuk memaparkan keunggulan produk serta layanan di mata masyarakat. (f) *Database* nasabah belum dimanfaatkan secara maksimal karena adanya keterbatasan teknologi sehingga belum bisa dimanfaatkan secara optimal. (g) SDM secara kuantitas dan kualitas belum memenuhi kebutuhan pasar, mengakibatkan pengelolaan dana yang tidak optimal dan berimbas ke seluruh sektor produk-produk perbankan syariah, baik sektor pembiayaan maupun sektor penghimpunan dana. (h) *Positioning* belum jelas di mata calon nasabah karena belum menguasai keinginan melalui produk yang ditawarkan. (i) Budaya pelayanan yang masih terkonsentrasi ke bisnis konvensional, menyebabkan penetrasi ke pasar syariah tidak optimal. (j) Kurangnya variasi produk baik dari sisi pembiayaan ataupun pendanaan yang sesuai dengan kebutuhan pasar, kurangnya promosi mengakibatkan informasi yang dibutuhkan masyarakat mengenai produk-produk penghimpunan dana dan pembiayaan perbankan syariah tidak sempurna, sehingga mengurangi minat masyarakat untuk menggunakan produk-produk penghimpunan dana perbankan syariah. (k) *View* SDM masih kental konvensionalnya dari internal Bank sehingga menghambat penetrasi ke pasar syariah.

KESIMPULAN

Strategi analisis SWOT meningkatkan daya saing PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru menggunakan strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*) didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan asset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses kepasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit. Hambatan dalam meningkatkan daya saing PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru berupa: *corporate image* masih lemah, mutu pelayanan masih dikeluhkan nasabah, jaringan cabang masih terbatas, pemahaman produk syariah bagi masyarakat belum optimal, sosialisasi produk syariah belum dilakukan secara optimal, *database* nasabah belum dimanfaatkan secara maksimal, SDM secara kuantitas dan kualitas belum memenuhi kebutuhan pasar, *positioning* belum jelas di mata calon nasabah, budaya pelayanan yang masih terkonsentrasi ke bisnis konvensional, menyebabkan penetrasi ke pasar syariah tidak optimal, kurangnya variasi produk baik dari sisi pembiayaan ataupun pendanaan yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan *view* SDM masih kental konvensionalnya dari internal Bank.

DAFTAR PUSTAKA

- Algaoud, M. Latifa dan Mervyn K. Lewis. 2005. *Perbankan Syariah; Prinsip, Praktik, dan Prospek*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Amin, Widjaja Tunggal. 2002. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- Andry. 2016. "Analisis Penerapan SWOT Terhadap Pencapaian Target Pembiayaan Bagi Hasil Pada PT. Bank Riau Kepri Kantor Cabang Syariah Pekanbaru". *Skripsi*.
- Azwar, Saifuddin. 2011. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bungin, M. Burhan. 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif; Komunikasi, Ekonomi Dan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Perdana Medai Group.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis*, Edisi Sepuluh. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Departement Agama RI. 2005. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Semarang: PT. Karya Toha Putra Semarang.
- Dianasari. 2014. "Analisis SWOT Strategi Pemasaran Produk *Funding* Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bengkalis". *Skripsi*.
- Hasyim, Shalih. 2014. *Wasiat dan Pesan Penting Nabi Untuk Pemuda Muslim*. Diakses dari: <https://www.hidayatullah.com/kajian/tazkiyatunnafs/read/2014/11/07/32827/wasiat-dan-pesan-penting-nabi-untuk-pemuda-muslim-2.html>, tanggal 13 September 2017.
- Jogiyanto. 2005. *Sistem Informasi Strategik Untuk Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodelogi Penelitian*, edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mashuri. 2012. "Analisis Pertumbuhan Nasabah Bank Syariah Dengan Pendekatan Strategi Pemasaran". *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita* 1 (1), 182-194.
- Mashuri. 2015. "Analisis Keunggulan Produk Pembiayaan Perbankan Syariah". *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita* 4 (2), 112-122.
- Muhamad. 2005. *Sistem dan Prosedur Operasional Bank Syari'ah*. Yogyakarta: UII Press.
- Nisak, Zuhrotun. 2013. "Analisis Swot Untuk Menentukan Strategi Kompetitif". *Jurnal Ekonomi* 4.
- Rahman, Afzalur. 2006. *Economic Doctrines of Islam*, Jilid 3. Yogyakarta: PT Dana Bhakti Wakaf.
- Rahmany, Sri. 2012. "Manajemen Resiko Syariah Menurut Fatwa MUI". *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita* 1 (1), 153-165.
- Rahmany, Sri. 2013. "Manajemen Likuiditas Bank Syariah". *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita* 2 (1), 404-416.
- Ramadhan, Ahmad dan Fivi Rahmatu Sofiyah. 2013. "Analisis SWOT Sebagai Landasan Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi McDonald's Ring Road)". *Media Infromasi Manajemen* 1 (4).
- Rangkuti, Freddy. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Siregar, Syofian. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan Penelitian Kualitatif*. Bandung: R&D Alfabeta.
- Syafi'i, Antonio Muhammad. 2007. *Bank Syari'ah: Dari Teori Ke Praktek*, Jakarta: Gema Insani Press.
- Wangsawidjaja. 2012. *Pembiayaan Bank Syariah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Wibowo, Dimas Hendika; Zainul Arifin dan Sunarti. 2015. “Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Umkm (Studi Pada Batik Diajeng Solo)” *Jurnal Administrasi Bisnis* 29 (1), 59-66.
- Yusuf, A Muri. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenadamedia Group.