

PERUMUSAN STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN MENGGUNAKAN MATRIKS *BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) DAN MATRIKS TOWS-K*

(Studi Pada PT Bank Muamalat Tbk.)

Yogi Wahyu Prasetyo
Edy Yulianto
Sunarti
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: yogiwahyu07@gmail.com

ABSTRACT

Boston Consulting Group Matrix (BCG) is an analysis tool for formulating the company's strategy. The purpose of this study was to determine the market growth and relative market share of PT Bank Muamalat Tbk.. This research uses descriptive qualitative method. Research was conducted at PT Bank Muamalat Indonesia Branch Office Singosari. The data used are primary and secondary data. Research focused on market growth rate and relative market share of PT Bank Muamalat Indonesia. The main competitor is PT Bank Syariah Mandiri. The results from the study showed a growth rate of PT Bank Muamalat Tbk . in 2014 amounted to 20.32% and have a relative market share of 0.94x (star). In 2015, company included in the cash cow because the company has market growth rate of -5.09% and the relative market share of 0.83x. Companies that included in cash cow quadrant has to be more careful in making investments and keep the cash inflows under control so the cash does not drop significantly. Investment should be made to improve facilities and customer service. The company is expected to be able to maintain its position and market dominance in order to not displaced by the competitors.

Keywords: *Market Growth, Relative Market Share, BCG Matrix*

ABSTRAK

Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) merupakan sebuah alat analisis untuk merumuskan strategi perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif PT Bank Muamalat Tbk.. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian dilakukan di PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu (KCP) Singosari. Data yang di gunakan merupakan data primer dan sekunder. Fokus penelitian pada penelitian ini adalah pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif PT Bank Muamalat Indonesia. Pesaing utama adalah PT Bank Syariah Mandiri. Hasil dari penelitian menunjukkan tingkat pertumbuhan PT Bank Muamalat Tbk. tahun 2014 sebesar 20,32% dan memiliki pangsa pasar relative sebesar 0.94x (*star*). Pada tahun 2015 perusahaan termasuk ke dalam kuadran *cash cow* karenaperusahaan memiliki tingkat pertumbuhan pasar sebesar -5,09% dan pangsa pasar relative sebesar 0.83x. Perusahaan yang ada dalam *cash cow* di tuntut untuk lebih berhati – hati dalam melakukan investasinya agar aliran kas masuk tetap terkontrol dan tidak turun secara signifikan. Hendaknya investasi dilakukan untuk meningkatkan fasilitas – fasilitas dan layanan nasabah. Perusahaan juga di harapkan mampu mempertahankan posisi dan dominasi pasar agar tidak tergeser oleh pesaing – pesaingnya.

Kata Kunci: *Pertumbuhan Pasar, Pangsa Pasar Relatif, Matriks BCG*

1. PENDAHULUAN

Mayoritas masyarakat Indonesia yang beragama Islam merupakan potensi yang sangat besar bagi perbankan syariah. PT Bank Muamalat Indonesia dipilih sebagai situs penelitian karena PT Bank Muamalat Indonesia merupakan bank yang berbasis syariah pertama di Indonesia dan mayoritas masyarakat Indonesia beragama Islam sehingga menarik untuk diteliti.

Banyaknya pesaing dan perubahan – perubahan keadaan lingkungan (internal dan eksternal) dalam perbankan syariah menyebabkan setiap perusahaan diwajibkan memiliki strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan. Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) merupakan sebuah alat analisis untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan pada pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif perusahaan. Matriks TOWS-K juga digunakan sebagai alat analisis untuk melihat kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian berjudul “**Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan Menggunakan Matriks Boston Consulting Group (BCG) dan Matriks TOWS-K (Studi Pada PT Bank Muamalat Tbk.)**”.

2. KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Manajemen Strategi

Hariadi (2005:3) mendefinisikan manajemen strategi sebagai suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi, dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai – nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.

Hitt (2001:6) mendefinisikan proses manajemen strategi sebagai serangkaian penuh komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan laba di atas rata – rata.

Pengertian Lingkungan Perusahaan

Wheelen dan Hunger (2003:155) lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan dalam perusahaan yang kemudian akan menentukan apakah perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang – peluang yang ada sambil menghindari ancaman – ancaman yang ada.

Wheelen dan Hunger (2003:9) berpendapat bahwa analisis lingkungan eksternal adalah suatu

proses yang terdiri dari variabel – variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

Pengertian Pemasaran

Stanton (2001:7), definisi pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

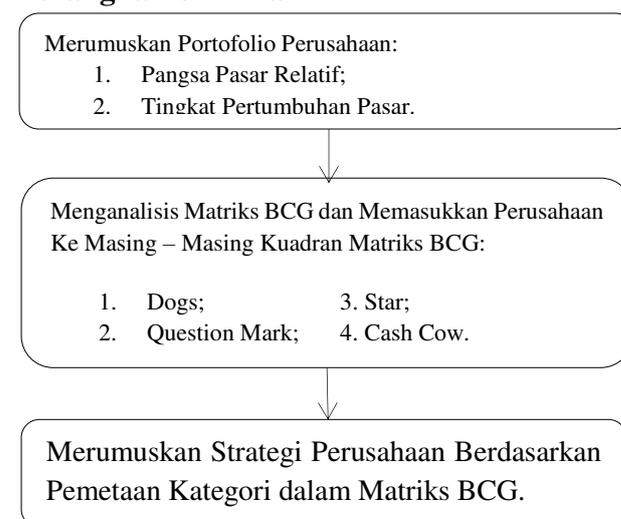
Pengertian Matriks BCG

Suwarsono (2008:94) matriks BCG pada mulanya di desain untuk melihat posisi portofolio unit bisnis yang diperlukan oleh manajemen pada tingkatan korporat. Posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang melekat pada masing – masing unit usaha strategik. Dalam perkembangannya kemudian alat analisis ini juga sering digunakan untuk melihat bukan saja portofolio bisnis, tetapi juga portofolio produk.

Pengertian Matriks TOWS-K

Suwarsono (2008:25) matriks TOWS-K adalah matriks delapan sel yang diperkenalkan oleh Weihrich pada tahun 1982. Empat sel berisi inventori variabel internal dan eksternal, sedangkan empat sel lain merupakan pilihan strategi yang tersedia sebagai implikasi dari berbagai kemungkinan kombinasi antar sel dari empat sel inventori keunggulan.

Kerangka Pemikiran



3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian Kualitatif

Fokus Penelitian

Pertumbuhan pasar (*Growth Rate*) dan Pangsa pasar relatif (*Relative Market Share*)

Situs Penelitian

PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu (KCP) Singosari yang berlokasi di Jl. Raya Singosari No. 106, Telpon. (021) 0500016.

Teknik Pengumpulan Data

Sumber Data

Data Primer, wawancara dan observasi secara langsung terhadap narasumber atau informan kunci yang di anggap mengetahui terkait objek yang di teliti.

Data Sekunder, arsip, catatan, dan laporan historis perusahaan.

Analisis Data

Pangsa Pasar Relatif =

$$\frac{\text{Volume Penjualan Perusahaan Tahun } N}{\text{Volume Penjualan Perusahaan Pesaing Utama Tahun } N} \times 100\%$$

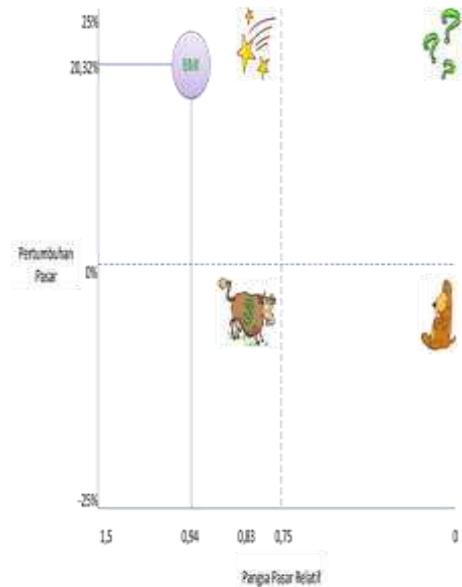
Tingkat Pertumbuhan Pasar (*Market Growth Rate*) =

$$\frac{\text{Penjualan Perusahaan Tahun } N - \text{Penjualan Perusahaan Tahun } N - 1}{\text{Penjualan Perusahaan Tahun } N - 1} \times 100\%$$

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Matriks BCG

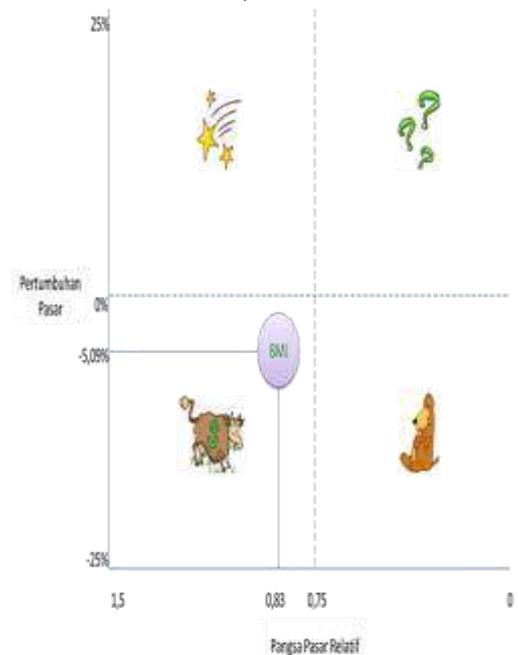
1. Pada tahun 2014 PT Bank Muamalat Tbk. termasuk dalam kuadran *star* karena memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi (20,32%) dan pangsa pasar relatif yang tinggi pula (0,94x);



Gambar 1. Posisi Matriks BMI Tahun 2014.

Sumber: Hasil Analisis Data Sekunder. 2016.

2. Tahun 2015 PT Bank Muamalat Tbk. mengalami penurunan dari segi volume penjualan sehingga berdampak pada tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Pada tahun 2015 PT Bank Muamalat Tbk. memiliki tingkat pertumbuhan pasar sebesar -5,09% dan pangsa pasar relatif sebesar 0,83x, sehingga PT Bank Muamalat Tbk. pada tahun 2015 termasuk dalam kuadran *cash cow*;



Gambar 2. Posisi Matriks BMI Tahun 2015.

Sumber: Hasil Analisis Data Sekunder. 2016.

3. PT Bank Muamalat Tbk. pada tahun 2014 hingga 2015 masih belum bisa mengungguli pesaing utamanya yaitu PT Bank Syariah Mandiri. Hal ini dibuktikan dengan melihat pangsa pasar relatif PT Bank Muamalat Tbk. pada tahun 2014 sebesar 0,94x, Nilai tersebut masih belum bisa di anggap mengungguli pesaing utama karena nilai yang di dapat masih kurang dari satu ($< 1x$). Pada tahun 2015 PT Bank Muamalat Tbk. juga belum bisa di anggap mengungguli pesaing utamanya karena nilai yang di dapat sebesar 0,83x dan masih kurang dari satu ($< 1x$). Nilai ini tergolong cukup tinggi karena melampaui titik pembagi sebesar 0,75x
- c. Kantor Bank Muamalat yang belum tersebar merata (W2) dan Perkembangan teknologi (O4);
- d. Sulitnya mendapatkan SDM yang sudah berpengalaman, mengetahui, dan
- e. kompeten terhadap perbankan syariah (W3) dan Mayoritas masyarakat Indonesia beragama Islam (O5);
- f. Dibutuhkan pelatihan dan penyesuaian bagi karyawan baru (W4) dan Mayoritas masyarakat Indonesia beragama Islam (O5).

3. Interaksi ST (Kekuatan dan Ancaman):
 - a. Adanya Muamalat Institute guna program pelatihan dan pendidikan (S4) dan Nasabah memiliki kekuatan dan kebebasan untuk memilih bank (T1);
 - b. Adanya Muamalat Institute guna program pelatihan dan pendidikan (S4) dan Pesaing juga berasal dari bank konvensional (T2);
 - c. Karyawan yang professional dan mengetahui kinerja perbankan syariah (S5) dan Nasabah memiliki kekuatan dan kebebasan untuk memilih bank (T1);
 - d. Karyawan yang professional dan mengetahui kinerja perbankan syariah (S5) dan Pesaing juga berasal dari bank konvensional (T2);
 - e. Karyawan yang professional dan mengetahui kinerja perbankan syariah (S5) dan Pesaing memiliki produk dan jasa yang sama namun menawarkan keunggulan yang lebih kepada konsumen (T3);
 - f. Karyawan yang professional dan mengetahui kinerja perbankan syariah (S5) dan Pilihan produk yang ditawarkan oleh perbankan lain lebih beragam (T5);
 - g. Manajemen keuangan bank yang tergolong sudah baik (S8) dan Teknologi pesaing yang lebih canggih (T4).
4. Interaksi WT (Kelemahan dan Ancaman):
 - a. Image di masyarakat Bank Muamalat khusus bagi umat Islam (W1) dan Nasabah memiliki kekuatan dan kebebasan untuk memilih bank (T1);
 - b. Image di masyarakat Bank Muamalat khusus bagi umat Islam (W1) dan Pesaing juga berasal dari bank konvensional (T2).

Hasil Matriks TOWS-K

1. Interaksi SO (Kekuatan dan Peluang):
 - a. Keragaman produk dan jasa (S3) dan Perkembangan teknologi (O4);
 - b. Adanya Muamalat Institute guna program pelatihan dan pendidikan (S4) dan Perkembangan teknologi (O4);
 - c. Karyawan yang professional dan mengetahui kinerja perbankan syariah (S5) dan Banyak penduduk non-Muslim memiliki tabungan di Bank (O1);
 - d. Karyawan yang professional dan mengetahui kinerja perbankan syariah (S5) dan Aturan agama tentang hukum riba (bunga bank) (O2);
 - e. Karyawan yang professional dan mengetahui kinerja perbankan syariah (S5) dan Perkembangan teknologi (O4);
 - f. Adanya dewan pengawas syariah (S6) dan Aturan agama tentang hukum riba (bunga bank) (O2);
 - g. Adanya dewan pengawas syariah (S6) dan Mayoritas masyarakat Indonesia
 - h. beragama Islam (O5);
 - i. Manajemen keuangan bank yang tergolong sudah baik (S8) dan Banyak daerah yang belum memiliki Bank dengan sistem syariah (O3);
 - j. Manajemen keuangan bank yang tergolong sudah baik (S8) dan Perkembangan teknologi (O4).
2. Interaksi WO (Kelemahan dan Peluang):
 - a. Image di masyarakat Bank Muamalat khusus bagi umat Islam (W1) dan
 - b. banyak penduduk non-Muslim memiliki tabungan di Bank (O1);

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tahun 2014 PT Bank Muamalat Tbk. termasuk dalam kuadran *star* karena memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi (20,32%) dan pangsa pasar relatif yang tinggi pula (0,94x) dan pada Tahun 2015 PT Bank Muamalat Tbk. memiliki tingkat pertumbuhan pasar sebesar -5,09% dan pangsa pasar relatif sebesar 0,83x, sehingga PT Bank Muamalat Tbk. pada tahun 2015 termasuk dalam kuadran *cash cow*.

Hasil dari analisis TOWS-K menunjukkan empat strategi (SO, WO, ST, dan WT) yang dapat di terapkan pada PT Bank Muamalat Tbk. adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO:

- Memperbanyak kantor cabang Bank Muamalat di daerah - daerah yang berpotensi menarik nasabah (S8+O3);
- Pengembangan kualitas produk dengan dukungan teknologi baru (S3+O4, dan S8+O3);
- Meningkatkan keyakinan masyarakat bahwa Bank Muamalat sepenuhnya menganut sistem syariah (S5+O2, S6+O2, dan S6+O5);
- Mempermudah interaksi dengan nasabah dengan memanfaatkan media teknologi informasi (S4+O4, dan S5+O4);
- Menjelaskan kelebihan nisbah (bagi hasil) daripada bunga kepada nasabah (S5+O1, dan S5+O2).

2. Strategi WO:

- Meyakinkan masyarakat bahwa meskipun Bank muamalat berbasis syariah namun Bank Muamalat tidak membatasi nasabah dari agama lain (W1+O1);
- Meningkatkan standart seleksi masuk pegawai baru yang berpengalaman di bidang agama dan memperdalam pelatihan pegawai sehingga menciptakan SDM yang lebih baik (W3+O5, dan W4+O5);
- Mendirikan gerai ATM bersama dan mengembangkan aplikasi *smartphone* sehingga nasabah lebih mudah mengakses kepentingan perbankan di daerah yang belum memiliki kantor cabang (W2+O4).

3. Strategi ST:

- Meningkatkan standart produk dan jasa Bank Muamalat dengan variasi yang lebih baru daripada pesaing (S5+T3, dan S5+T5);

- Memanfaatkan modal sebagai sarana untuk memperbarui teknologi pada Bank (S2+T4);
- Sosialisasi kepada masyarakat bahwa sistem syariah memiliki keunggulan tersendiri di dibandingkan dengan sistem konvensional (S4+T2, dan S5+T2);
- Selalu menyambung tali silaturahmi dengan nasabah agar nasabah tidak berpindah bank lain (S4+T1, dan S5+T1).

4. Strategi WT:

Merubah image masyarakat bahwa Bank Muamalat hanya untuk nasabah yang beragama Islam dan Melakukan promosi terhadap kelebihan dari Bank Muamalat yang menganut sistem syariah (W1+T1, dan W1+T2).

Saran

Hasil dari matriks BCG PT Bank Muamalat Tbk. pada tahun 2015 menunjukkan bahwa PT Bank Muamalat Tbk. termasuk ke dalam kuadran *cash cow*. Perusahaan yang ada dalam kuadran ini di tuntut untuk lebih berhati - hati dalam melakukan investasinya agar aliran kas masuk tetap terkontrol dan tidak turun secara signifikan. Hendaknya investasi dilakukan untuk meningkatkan fasilitas - fasilitas dan layanan nasabah. Perusahaan juga di harapkan mampu mempertahankan posisi dan dominasi pasar agar tidak tergeser oleh pesaing - pesaingnya. Hasil analisis dari matriks TOWS-K menunjukkan beberapa strategi alternatif (SO, WO, ST, dan WT) yang dapat di pilih oleh manajemen sebagai bahan pertimbangan bagi kemajuan PT Bank Muamalat Tbk. berdasarkan internal dan eksternal PT Bank Muamalat Tbk..

DAFTAR PUSTAKA

- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen*. Malang : Bayumedia Publishing.
- Hitt, Michael A. 2001. *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Muhammad, Suwarsono. 2008. *Matriks dan Skenario dalam Strategi*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Stanton, William, J. 2001. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jilid Ketujuh. Jakarta : Erlangga.

Wheelen dan Hunger. 2003. *Manajemen Strategis*.
Penerjemah: Julianto. Yogyakarta : Andi.