

## Strategi Peningkatan Pembiayaan Multi Guna (PMG) Pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah

Muhammad Harsono<sup>1\*</sup>, Andri Soemitra<sup>2)</sup>, Muhammad Arif<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sumatera Utara

\*Email: [sadewa.bumiputra@gmail.com](mailto:sadewa.bumiputra@gmail.com)

### Abstract

*Improper financing management will cause many problems and will even cause the collapse of Islamic banks. In financing carried out by Islamic banking, there are bound to be many obstacles experienced, such as default constraints, problematic financing or other constraints, especially during the Covid 19 pandemic. To minimize the various obstacles faced earlier, of course, Islamic banking is required to have an accurate strategy to win market competition while minimizing the occurrence of problem financing. This study aims to analyze the strategy of PT. Bank Sumut Sharia Business Unit in increasing Multipurpose Financing (PMG). This research is a type of qualitative research. Obtained research results SWOT analysis results show that the company's position is in quadrant 1, namely supporting an aggressive strategy. This quadrant position is a very favorable situation, where the company has opportunities and strengths so that it can take advantage of existing opportunities. The strategy that must be applied in this condition is the SO (Strength - Opportunity) Strategy, which is a strategy that utilizes the company's internal strengths to take advantage of external opportunities. The S-O strategy is developed by combining strengths in the internal evaluation matrix and opportunity factors in the external evaluation matrix.*

**Keywords:** Financing, Multi Use, SWOT.

**Saran sitasi:** Harsono, M., Soemitra, A., & Arif, M. (2023). Strategi Peningkatan Pembiayaan Multi Guna (PMG) Pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah. *Jurnal ilmiah ekonomi islam*, 9(03), 3602-3617. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i3.11325>

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i3.11325>

### 1. PENDAHULUAN

PT. Bank Sumut didirikan dengan nama Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara dengan sebutan BPDSU pada tanggal 4 Nopember 1961 berdasarkan akta Perseroan Terbatas PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara No. 22 tanggal 4 November 1961 dibuat di hadapan Rusli, Notaris di Medan. Bank SUMUT telah memulai beroperasi secara komersial pada tanggal 4 November 1961. (Report, 2020). Dalam Islam, Lembaga keuangan harus beroperasi dengan prinsip Syariah atau populer dengan istilah Lembaga Keuangan Syariah (LKS). LKS merupakan lembaga keuangan yang tidak hanya mengedepankan *profit oriented* saja, melainkan suatu lembaga keuangan yang mengedepankan kemaslahatan masyarakat sesuai dengan tuntutan syariah yang menjadi landasan dari semua lembaga keuangan syariah (Latif, 2020).

Dalam praktiknya, ada berbagai macam jenis LKS diantaranya adalah Bank Syariah. Bank syariah merupakan jenis Bank yang berfungsi sebagai lembaga intermediasi dan penyedia jasa keuangan yang bekerja berdasarkan etika dan sistem Islam, khususnya yang bebas dari bunga (riba), bebas dari kegiatan spekulatif dan perjudian (*maysir*), bebas dari hal-hal yang tidak jelas (*gharar*), berprinsip keadilan, dan hanya membiayai kegiatan usaha yang halal kesemuanya merupakan prinsip-prinsip perbankan syariah. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, perbankan syariah sudah semakin berkembang sebagai upaya memenuhi kebutuhan pasar. Mulai dari produk penghimpunan dana (*funding*), pembiayaan (*landing*), dan (*service*) (Latif, 2020).

Tahun 2020 merupakan tahun yang memberikan tantangan luar biasa bagi perekonomian Indonesia dan dunia. Pandemi Covid-19 yang menghantam

perekonomian di awal tahun 2020 dan terus berlangsung sepanjang tahun ini, telah memaksa ekonomi di banyak negara termasuk Indonesia berkontraksi cukup signifikan (Bank Indonesia, 2020). Covid-19 menyebabkan kepanikan disektor keuangan dan berdampak pada perbankan di Indonesia (Hariani, 2020).

Dampak Pandemi Covid-19 sudah terasa di berbagai sektor kehidupan masyarakat, termasuk sektor keuangan. Banyak sektor yang terbawa oleh krisis dan kontraksi ekonomi saat ini, salah satu dampaknya adalah lembaga keuangan syariah. Kontraksi ekonomi yang terjadi akibat terbatasnya mobilitas sebagai upaya penanggulangan penyebaran Covid-19, kesulitan mendapat bahan baku produksi, terganggunya distribusi, dan kesulitan menjalin kerja sama baru. Adanya pandemi covid-19 telah membuat pendapatan dari penyaluran pembiayaan mengalami penurunan. Salah satu kerugian dari covid-19 adalah pendapatan hilang karena penjualan tidak ada, tetapi tetap melakukan pengeluaran walaupun tidak sepenuhnya dan kerugian akan berbeda-beda (Hadiwardoyo, 2020).

Bank syariah harus merumuskan langkah yang tepat terutama pada strategi pemasaran agar mampu bertahan dari persaingan pasar dan efek Pandemi Covid-19. Hal ini sesuai dengan sifat dinamis yang dimiliki oleh pasar yang akan berubah dari masa ke masa tergantung dengan keinginan pasar dan kondisi ekonomi dan social pada waktu tertentu. Hal ini penting mengingat strategi pemasaran mempunyai peranan penting guna menentukan keberhasilan suatu bank syariah. Dengan demikian strategi yang jelas, terukur dan terarah dapat digunakan sebagai panduan setiap bank syariah untuk *survive* dan meraih pasar.

Pembiayaan atau *financing* merupakan pendanaan yang diberikan oleh suatu pihak bank kepada pihak lain untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan sendiri maupun lembaga. Dengan kata lain, pembiayaan adalah pendanaan yang dikeluarkan untuk mendukung investasi yang telah direncanakan (Muhamad, 2016). Kegiatan pembiayaan dalam perbankan syariah sangat penting dan menjadi penunjang kelangsungan hidup bank jika dikelola dengan baik. Pengelolaan pembiayaan yang tidak baik akan banyak menimbulkan masalah bahkan akan menyebabkan ambuknya bank syariah. Dalam pembiayaan yang dilakukan oleh perbankan syariah pasti banyak terjadi kendala-kendala yang dialami, seperti kendala

wanprestasi, pembiayaan bermasalah ataupun kendala lainnya apalagi masa pandemic Covid 19. Untuk meminimalisir berbagai kendala yang dihadapi tadi tentunya perbankan syariah wajib mempunyai strategi yang jitu untuk memenangkan persaingan pasar sekaligus meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah.

PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah atau merupakan salah satu Bank Pembangunan Daerah di Indonesia yang memiliki Unit Usaha Syariah. PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah memiliki kantor pusat yang berada di Provinsi Sumatera Utara, Kota Medan. Unit Usaha Syariah PT. Bank Sumut ini telah dibentuk sejak tahun 2004 dan hingga saat ini sudah memiliki 6 (enam) Kantor Cabang dan 16 (enam belas) Kantor Cabang Pembantu yang tersebar di wilayah Provinsi Sumatera Utara.

Sumatera Utara memiliki banyak ASN baik yang bekerja di bawah lingkungan pemerintahan provinsi maupun ASN yang bekerja di lingkungan pemerintahan kabupaten dan kota. Setiap tahunnya terjadi penerimaan sejumlah ASN yang baru yang diterima mengabdikan di berbagai lingkungan pemerintahan provinsi, kabupaten dan kota di Sumatera Utara. Hal ini tentunya akan memperlebar peluang untuk ekspansi pembiayaan yang sehat sekaligus menanamkan reputasi ekonomi syariah melalui transaksi perbankan syariah.

Berdasarkan fenomena tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat potensi yang besar untuk ekspansi pembiayaan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah di wilayah Sumatera Utara. Untuk meraup potensi besar ini, maka dalam hal ini perusahaan harus inovatif dalam menciptakan produk pembiayaan yang tahan terhadap pandemi Covid-19.

Sesuai dengan arahan untuk fokus pada pembiayaan *consumer* serta mendukung percepatan pertumbuhan pembiayaan, pada semester II tahun 2020 pihak manajemen PT. Bank SUMUT telah *launching* produk Pembiayaan Multi Guna (PMG) untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan nama Produk PMG Sepeda Motor ASN.

PMG untuk pembelian kendaraan bermotor merupakan pembiayaan yang dicituskan oleh Manajemen PT. Bank Sumut yang diklaim yang memiliki risiko yang kecil dan cukup aman dari pengaruh imbas ekonomi akibat Pandemi Covid 19. Hal ini disebabkan pembiayaan menasar pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bergaji di Bank SUMUT dan sistem pembayaran yang bersifat payroll

(potong gaji) sehingga dapat meminimalisir timbulnya pembiayaan bermasalah di Bank SUMUT khususnya Bank Sumut Unit Usaha Syariah. Pembiayaan yang sehat tentunya akan mendatangkan keuntungan bagi Bank SUMUT Unit Usaha Syariah karena mendapatkan penghasilan dari margin atau bagi hasil yang disepakati dengan nasabah. Oleh karena ini strategi yang digunakan harus tepat, aplikatif, dan eksekutif.

Sejauh ini aktivitas promosi yang telah dilakukan oleh Bank Sumut Unit Usaha Syariah (UUS) dalam memasarkan produk PMG, diantara adalah : mengirim surat penawaran *Pre-approve* kepada masing-masing ASN melalui *Short Message Service* (SMS), *Whatsapp* dan *Email*, melakukan penawaran langsung ke kantor Instansi/Dinas ASN dengan memberdayakan tenaga kerja pemasar *Credit Marketing Officer* (CMO) unit konvensional dan memasang iklan dan *banner* baik pada media cetak maupun media elektronik. Penyaluran pembiayaan PMG Sepeda Motor ASN ini sudah dimulai sejak Oktober 2020 di seluruh Unit Kerja PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah.

**2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel dan sumber data

dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada *generalisasi*. Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai *setting*, sumber dan cara. Bila dilihat dari *settingnya*, data dapat dikumpulkan pada *setting* alamiah (*natural setting*), pada laboratorium dengan metode eksperimen, di rumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi, di jalanan dan lain sebagainya. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder (Sugiyono, 2012). Penelitian ini dilakukan di seluruh kantor PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah, yang terdiri dari 6 (enam) Kantor Cabang Syariah (KCSy) dan 16 (enam belas) Kantor Cabang Pembantu Syariah (KCPSy). Lokasi penelitian dapat dilihat pada di bawah ini.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis SWOT dan Analisis *Quantitatif Strategic Planning Matrix* (QSPM). Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mengukur strategi peningkatan pembiayaan PMG berdasarkan pendekatan SWOT dan QSPM. Setelah didapatkan data penelitian berupa tanggapan dari responden atas pertanyaan yang diajukan melalui wawancara (interview) dan kuesioner, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis tahapan perencanaan strategis.

**3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**3.1. Hasil penelitian**

Tabel 1 Perhitungan Sumbu X

<b>Matriks Evaluasi Internal</b>					
<b>Faktor</b>	<b>Kode</b>	<b>Item Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Strenght</b>	S1	Angsuran PMG Sepeda Motor pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah lebih murah daripada Kompetitor	0,11	3,5	0,38
	S2	Pembiayaan yang diberikan tidak mewajibkan pembayaran uang muka (Down Payment / urbun)	0,10	3,6	0,37
	S3	Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB) tidak ditahan sebagai agunan pembiayaan	0,10	3,3	0,32
	S4	Proses pembiayaan yang mudah dan cepat	0,10	3,7	0,38
	S5	Pembiayaan dapat dilakukan di seluruh unit kerja PT. Bank Sumut	0,11	3,7	0,41
Total Skor					1,9
<b>Weakness</b>	W1	Kurangnya tenaga marketing atau tidak adanya petugas khusus (Credit Marketing Officer) untuk memasarkan pembiayaan ini	0,10	3,10	0,32

**Matriks Evaluasi Internal**

<b>Faktor</b>	<b>Kode</b>	<b>Item Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
	W2	Kurangnya Sumber Daya Insani (SDI) dalam memproses pembiayaan ini, baik dari segi kualitas maupun kuantitas	0,10	2,76	0,28
	W3	Ketentuan internal (SE) yang mengatur tentang pembiayaan ini kurang bersifat informatif dan eksekutif	0,09	2,40	0,22
	W4	Kegiatan promosi pembiayaan ini kurang gencar dan intens	0,09	2,72	0,25
	W5	Produk yang sama dapat diberikan oleh Unit Kerja Bank Sumut Konvensional, sehingga terjadi perebutan pasar sesama Bank Sumut	0,09	2,57	0,23
Total Skor					1,3
<b>Sumbu X (Total Skor Peringkat Strength - Total Skor Peringkat Weakness)</b>					<b>0,57</b>

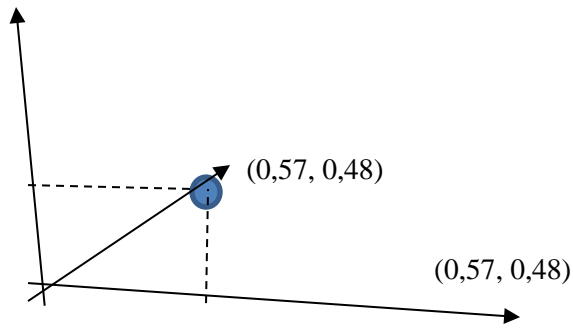
Perhitungan Sumbu Y :

Tabel 2 Perhitungan Sumbu X

**Matriks Evaluasi Eksternal**

<b>Faktor</b>	<b>Kode</b>	<b>Item Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Opportunity</b>	O1	Banyaknya aplikasi digital dan sosial media yang dimanfaatkan untuk promosi	0,11	3,69	0,40
	O2	Terdapat beberapa start-up dan e-commerce yang diajarkan kerjasama/berkolaborasi untuk promosi	0,11	3,78	0,41
	O3	Mulai terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital melalui gadget (PMG Online)	0,09	3,06	0,29
	O4	Banyak talent marketing yang bisa direkrut menjadi tenaga pemasar dan terdapat tenaga pemasar dana (FSO) yang dapat dimanfaatkan untuk Cross Selling.	0,11	3,64	0,40
	O5	Masih terbuka peluang/sasaran nasabah selain ASN	0,11	3,58	0,38
Total Skor					1,9
<b>Treatment</b>	T1	Perhitungan gaji yang diterima oleh ASN untuk kelayakan pemberian pembiayaan pada kompetitor/leasing dilakukan terhadap seluruh elemen gaji yang diterima, Hal ini tidak seketat yang dilakukan oleh PT. Bank Sumut UUS.	0,09	2,79	0,26
	T2	Dalam hal pemesanan unit sepeda motor dengan sistem pemesanan (indent), Perusahaan Distributor Sepeda motor lebih memprioritaskan perusahaan leasing dari pada permohonan indent dari PT. Bank Sumut UUS.	0,09	2,81	0,26
	T3	Kompetitor juga menyasar pangsa pasar yang menjadi sasaran PT. Bank Sumut UUS, yaitu Pegawai ASN/BUMN/BUMD yang payroll melalui Bank Sumut	0,09	3,15	0,30
	T4	Penetapan harga kendaraan bermotor sepenuhnya merupakan hak distributor. Harga dapat berubah sewaktu-waktu, sehingga perubahan harga dapat merubah struktur pembiayaan.	0,10	3,04	0,29
	T5	Kompetitor/leasing memberikan insentif/fee kepada setiap pembelian sepeda motor yang kredit/pembiayaannya diarahkan oleh Supplier kepada mereka.	0,09	3,10	0,29
Total Skor					1,41
<b>Sumbu Y (Total Skor Peringkat Opportunity - Total Skor Peringkat Treatment)</b>					<b>0,48</b>

Berdasarkan perhitungan di atas, maka kuadran SWOT digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Kuadran SWOT

Gambar ini menunjukkan bahwa posisi perusahaan PT. Bank SUMUT Unit Usaha Syariah

berada pada kuadran 1 yaitu mendukung strategi agresif. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya pada bab III, bahwa posisi kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan, dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah Strategi SO (Strength - Oportunity) yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.

Strategi S-O dikembangkan dengan memadukan kekuatan pada matriks evaluasi internal dan faktor peluang pada matriks evaluasi eksternal. Dari faktor-faktor tersebut akan dihasilkan pilihan strategi yang dapat menjadi strategi hasil. Pengembangan strategi S-O dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3 Pengembangan Strategi S-O

<p><b>MATRISKS INTERNAL</b></p> <p><b>MATRISKS EKSTERNAL</b></p>	<p><b>Strenght (Kekuatan)</b></p> <p>Angsuran PMG Sepeda Motor pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah lebih murah daripada Kompetitor Pembiayaan yang diberikan tidak mewajibkan pembayaran uang muka (Down Payment / urbun) Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB) tidak ditahan sebagai agunan pembiayaan Proses pembiayaan yang mudah dan cepat Pembiayaan dapat dilakukan di seluruh unit kerja PT. Bank Sumut</p>
	<p><b>S-O STRATEGI</b></p> <p>Dengan melihat berbagai keunggulan produk PMG, maka langkah selanjutnya yang harus ditingkatkan adalah kemudahan dan kecepatan proses realisasi PMG yang didukung dengan terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital (PMG Online) dengan sasaran nasabah selain ASN</p> <p>Meningkatkan promosi Produk PMG dengan mengedepankan <i>tagline</i> pembiayaan tanpa DP dan BPKB tidak menjadi agunan melalui banyaknya aplikasi digital yang dimanfaatkan untuk sarana promosi serta menjalin kerjasama dengan beberapa <i>start-up</i> dan <i>e-commerce</i> untuk berkolaborasi</p> <p>a. Dengan melihat berbagai keunggulan produk PMG, maka langkah selanjutnya yang harus ditingkatkan adalah kemudahan dan kecepatan</p>

Banyaknya aplikasi digital dan sosial media yang dimanfaatkan untuk promosi Terdapat beberapa *start-up* dan *e-commerce* yang diajarkan kerjasama/berkolaborasi untuk promosi Mulai terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital melalui gadget (PMG Online) Banyak talent marketing yang bisa direkrut menjadi tenaga pemasar dan terdapat tenaga pemasar dana (FSO) yang dapat dimanfaatkan untuk Cross Selling Masih terbuka peluang/sasaran nasabah selain ASN

**OPPORTUNIT Y (Peluang)**

Seperti pada gambar di atas, maka dapat dirumuskan 2 (dua) strategi utama untuk peningkatan pembiayaan PMG sepeda motor yaitu sebagai berikut:

proses realisasi PMG yang didukung dengan terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital (PMG Online) dengan sasaran nasabah selain ASN.

Strategi ini merupakan strategi yang tidak terlalu agresif, namun mengedepankan pelayanan kepada nasabah dan memperluas sasaran produk. Strategi ini mengambil faktor S4, O3 dan O5.

- b. Meningkatkan promosi Produk PMG dengan mengedepankan *tagline* pembiayaan tanpa DP dan BPKB tidak menjadi agunan melalui banyaknya aplikasi digital yang dimanfaatkan untuk sarana promosi serta menjalin kerjasama dengan beberapa start-up dan e-commerce untuk berkolaborasi

Strategi ini adalah strategi yang sangat agresif dan sesuai dengan perkembangan zaman. Strategi ini mengambil faktor S2, S3, O1 dan O2.

Kedua strategi tersebut adalah strategi yang akan digunakan untuk pemilihan strategi pada tahap analisa dan pemilihan strategi menggunakan analisa QSPM, namun untuk memperkuat analisa dan pemilihan strategi yang telah diciptakan penulis menggunakan metode lain yaitu Matriks Internal-Eksternal.

**3.1.1. Matriks Internal-Eksternal**

Matriks Internal-Eksternal (IE) didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu skor bobot matriks faktor internal pada sumbu X dan skor bobot matriks evaluasi eksternal pada sumbu Y. Nilai-nilai

didapatkan pada matriks internal dan eksternal yang sebelumnya sudah diuji validitasnya. Pada sumbu X dan Y matriks Internal-Eksternal skor bobot faktor internal total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

Untuk menghitung sumbu X dan sumbu Y dalam matriks internal-eksternal kita akan menghitung kembali hasil dari matriks faktor internal dan faktor eksternal dengan rumus di bawah ini.

Sumbu X = Skor bobot matriks evaluasi internal :

$$\sum_{S0}^{Sn} \text{bobot } (Sn) \times \text{peringkat } (Sn) + \sum_{W0}^{Wn} \text{bobot } (Wn) \times \text{peringkat } (Wn)$$

Sumbu Y = Skor bobot matriks evaluasi eksternal

$$\sum_{O0}^{On} \text{bobot } (On) \times \text{peringkat } (On) + \sum_{T0}^{Tn} \text{bobot } (Tn) \times \text{peringkat } (Tn)$$

Hasil perhitungan sumbu X matriks internal-eksternal pada matriks evaluasi internal dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4 Perhitungan Sumbu X Matriks IE

<b>Matriks Evaluasi Internal</b>					
<b>Faktor</b>	<b>Kode</b>	<b>Item Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Strenght</b>	S1	Angsuran PMG Sepeda Motor pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah lebih murah daripada Kompetitor	0,11	3,49	0,38
	S2	Pembiayaan yang diberikan tidak mewajibkan pembayaran uang muka (Down Payment / urbun)	0,10	3,61	0,37
	S3	Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB) tidak ditahan sebagai agunan pembiayaan	0,10	3,33	0,32
	S4	Proses pembiayaan yang mudah dan cepat	0,10	3,69	0,38
	S5	Pembiayaan dapat dilakukan di seluruh unit kerja PT. Bank Sumut	0,11	3,75	0,41
<b>Total Skor</b>					<b>1,9</b>
<b>Weakness</b>	W1	Kurangnya tenaga marketing atau tidak adanya petugas khusus (Credit Marketing Officer) untuk memasarkan pembiayaan ini	0,10	3,10	0,32
	W2	Kurangnya Sumber Daya Insani (SDI) dalam memproses pembiayaan ini, baik dari segi kualitas maupun kuantitas	0,10	2,76	0,28
	W3	Ketentuan internal (SE) yang mengatur tentang pembiayaan ini kurang bersifat informatif dan eksekutif	0,09	2,40	0,22

**Matriks Evaluasi Internal**

Faktor	Kode	Item Pernyataan	Bobot	Rating	Skor
	W4	Kegiatan promosi pembiayaan ini kurang gencar dan intens	0,09	2,72	0,25
	W5	Produk yang sama dapat diberikan oleh Unit Kerja Bank Sumut Konvensional, sehingga terjadi perebutan pasar sesama Bank Sumut	0,09	2,57	0,23
Total Skor					1,3
<b>Sumbu X (Total Skor Peringkat Strength + Total Skor Peringkat Weakness)</b>					<b>3,17</b>

Hasil perhitungan sumbu Y matriks internal-eksternal pada matriks evaluasi internal dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5 Perhitungan Sumbu Y Matriks IE

**Matriks Evaluasi Eksternal**

Faktor	Kode	Item Pernyataan	Bobot	Rating	Skor
<b>Opportunity</b>	O1	Banyaknya aplikasi digital dan sosial media yang dimanfaatkan untuk promosi	0,11	3,69	0,4
	O1	Terdapat beberapa start-up dan e-commerce yang diajarkan kerjasama/berkolaborasi untuk promosi	0,11	3,78	0,41
	O1	Mulai terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital melalui gadget (PMG Online)	0,09	3,06	0,29
	O1	Banyak talent marketing yang bisa direkrut menjadi tenaga pemasar dan terdapat tenaga pemasar dana (FSO) yang dapat dimanfaatkan untuk Cross Selling.	0,11	3,64	0,4
	O1	Masih terbuka peluang/sasaran nasabah selain ASN	0,11	3,58	0,38
Total Skor					1,9
<b>Treathment</b>	T1	Perhitungan gaji yang diterima oleh ASN untuk kelayakan pemberian pembiayaan pada kompetitor/leasing dilakukan terhadap seluruh elemen gaji yang diterima, Hal ini tidak seketat yang dilakukan oleh PT. Bank Sumut UUS.	0,09	2,79	0,26
	T2	Dalam hal pemesanan unit sepeda motor dengan sistem pemesanan (indent), Perusahaan Distributor Sepeda motor lebih memprioritaskan perusahaan leasing dari pada permohonan indent dari PT. Bank Sumut UUS.	0,09	2,81	0,26
	T3	Kompetitor juga menasar pangsa pasar yang menjadi sasaran PT. Bank Sumut UUS, yaitu Pegawai ASN/BUMN/BUMD yang payroll melalui Bank Sumut	0,09	3,15	0,3
	T4	Penetapan harga kendaraan bermotor sepenuhnya merupakan hak distributor. Harga dapat berubah sewaktu-waktu, sehingga perubahan harga dapat merubah struktur pembiayaan.	0,10	3,04	0,29
	T5	Kompetitor/leasing memberikan insentif/fee kepada setiap pembelian sepeda motor yang kredit/pembiayaannya diarahkan oleh Supplier kepada mereka.	0,09	3,10	0,29
Total Skor					1,41
<b>Sumbu Y (Total Skor Peringkat Opportunity + Total Skor Peringkat Trethment)</b>					<b>3,29</b>

Berdasarkan tabel tersebut di atas maka didapatkan sumbu X matriks internal-eksternal adalah sebesar 3,17 dan sumbu Y nya sebesar 3,29, sehingga

matriks internal-eksternal dapat digambarkan seperti gambar berikut.

Gambar 1 Hasil Matriks Internal Eksternal

**KEKUATAN INTERNAL**

		Tinggi	Rata-rata	Lemah
<b>Tinggi</b>	1	2	3	
	GROWTH	GROWTH	RETRENCHMENT	
	Konsentrasi melalui integrasi vertikal	Konsentrasi melalui integrasi horizontal	<i>Turn around</i>	
	4	5	6	
<b>Sedang</b>	STABILITY	GROWTH	RETRENCHMENT	
		Konsentrasi melalui integrasi horizontal	<i>Captive Company</i>	
	Hati-hati	STABILITY	Atau	
		Tidak ada perubahan profil strategi	<i>Divestmen</i>	
<b>Rendah</b>	7	8	9	
	GROWTH	GROWTH	RETRENCHMENT	
	Difersifikasi konsentrik	Difersifikasi konglomerat	Bangkrut atau likuidasi	

Berdasarkan analisa matriks internal dan eksternal di atas, PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah berada pada Posisi Growth, sehingga strategi yang dikembangkan adalah pengembangan produk yang berkualitas atau meningkatkan akses pasar ke pasar yang lebih luas.

**3.1.2. Analisis Quantitatif Strategic Planing Matrix (QSPM)**

Tahap akhir dari perumusan strategi dalam penelitian ini menggunakan analisis *Quantitatif Strategic Planing Matrix* (QSPM). QSPM merupakan satu teknik analitis yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik analitis ini secara objektif dapat menunjukkan strategi mana yang terbaik dari dua pilihan strategi yang telah dirumuskan. QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya.

Pada tahap sebelumnya penulis telah merumuskan dua strategi yang merupakan strategi hasil dari analisa SWOT. Strategi tersebut telah diolah secara matang melalui perhitungan bobot, *rating* dan skor dan telah dilakukan uji validitas terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang sudah dirumuskan sebelumnya. Hasil dari tahap demi tahap telah diyakini valid dan benar sehingga dapat dilanjutkan

untuk melakukan analisa perumusan strategi menggunakan QSPM.

Adapun pilihan strategi yang telah dihasilkan dari matrik evaluasi internal dan matriks evaluasi eksternal adalah :

- Dengan melihat berbagai keunggulan produk PMG, maka langkah selanjutnya yang harus ditingkatkan adalah kemudahan dan kecepatan proses realisasi PMG yang didukung dengan terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital (PMG Online) dengan sasaran nasabah selain ASN
- Meningkatkan promosi Produk PMG dengan mengedepankan *tagline* pembiayaan tanpa DP dan BPKB tidak menjadi agunan melalui banyaknya aplikasi digital yang dimanfaatkan untuk sarana promosi serta menjalin kerjasama dengan beberapa *start-up* dan *e-commerce* untuk berkolaborasi

Berdasarkan faktor-faktor yang ada pada matriks evaluasi internal dan matriks evaluasi eksternal, strategi tersebut akan dihitung tingkat kemenarikannya dengan menggunakan *Attractiveness Score* (AS), AS akan dihitung secara total dengan mengalikannya ke bobot sehingga menjadi *Total Attractiveness Score* (TAS). Hanya faktor-faktor yang berhubungan dengan strategi yang akan dilakukan perhitungan. Semakin tinggi TAS maka semakin



menarik dan semakin berkaitan strategi tersebut dengan faktor-faktor yang ada pada matriks.

Penentuan AS dilakukan dengan menyebar kuesioner ke level *decision maker*. Dalam penelitian ini penentuan AS dilakukan oleh 5 orang *decision maker*, yaitu 1 Pemimpin Divisi dan 4 Pemimpin Bidang. AS ditentukan oleh masing-masing responden dengan mempertimbangkan kedua strategi secara bersamaan dan menentukan tingkat keterkaitan dan daya tarik strategi tersebut kepada faktor-faktor yang telah disebutkan pada matriks internal dan eksternal.

Rumus menghitung AS adalah total nilai pernyataan dibagi total responden. Contoh perhitungan :

Tabel 6 Perhitungan AS

KP	STRATEGI 1						AVERAGE AS
	R1	R2	R3	R4	R5	TOTAL	
S1	3	3	3	4	4	17	3,4

Dari tabel tersebut didapatkan bahwa nilai AS untuk kode pernyataan S1 adalah 3,4.

Untuk mencari TAS maka digunakan rumus berikut :

Tabel 8 Perhitungan AS dan TAS

QSPM	Strategi 1	Strategi 2
	Dengan melihat berbagai keunggulan produk PMG, maka langkah selanjutnya yang harus ditingkatkan adalah kemudahan dan kecepatan proses realisasi PMG yang didukung dengan terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital (PMG Online) dengan sasaran nasabah selain ASN	Meningkatkan promosi Produk PMG dengan mengedepankan tagline pembiayaan tanpa DP dan BPKB tidak menjadi agunan melalui banyaknya aplikasi digital yang dimanfaatkan untuk sarana promosi serta menjalin kerjasama dengan beberapa start-up dan e-commerce untuk berkolaborasi.

Faktor			Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan	S1	Angsuran PMG Sepeda Motor pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah lebih murah daripada Kompetitor	0,11	3,4	0,4	3,2	0,3
	S2	Pembiayaan yang diberikan tidak mewajibkan pembayaran uang muka (Down Payment / urbun)	0,10	3,8	0,4	3,0	0,3
	S3	Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB) tidak ditahan sebagai agunan pembiayaan	0,10	3,6	0,3	2,4	0,2
	S4	Proses pembiayaan yang mudah dan cepat	0,10	2,2	0,2	2,8	0,3
	S5	Pembiayaan dapat dilakukan di seluruh unit kerja PT. Bank Sumut	0,11	3,6	0,4	2,2	0,2
Kelemahan	W1	Kurangnya tenaga marketing atau tidak adanya petugas khusus (Credit Marketing Officer) untuk memasarkan pembiayaan ini	0,10	-	-	-	-

$$\text{Total Attractiveness Score (TAS)} = \text{bobot} \times \text{Attractiveness Score (AS)}$$

$$\text{Sum Total Attractiveness Score} =$$

$$\sum_{i=0}^{i=n} (\text{bobot} \times \text{Attractiveness Score (AS)})$$

Contoh perhitungan TAS :

Tabel 7 Perhitungan AS

KP	Bobot	Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
S1	0,11	3,4	0,4	3,2	0,3

Dalam analisis QSPM kedua pilihan strategi tidak boleh memiliki nilai yang sama. Jadi jika ditemukan nilai TAS kedua strategi sama, maka nilai TAS dikosongkan. Selain itu, dengan asumsi jika dibawah 60% (minimal 3 responden) responden menganggap faktor yang dinyatakan tidak berkaitan, maka nilai TAS faktor tersebut dihilangkan. Setelah dilakukan survei kedua, maka dilakukan perhitungan AS dan TAS, dan diperoleh matriks berikut.

<b>Faktor</b>			<b>Bobot</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>
	W2	Kurangnya Sumber Daya Insani (SDI) dalam memproses pembiayaan ini, baik dari segi kualitas maupun kuantitas	0,10	3,2	0,3	2,2	0,2
	W3	Ketentuan internal (SE) yang mengatur tentang pembiayaan ini kurang bersifat informatif dan eksekutif	0,09	-	-	-	-
	W4	Kegiatan promosi pembiayaan ini kurang gencar dan intens	0,09	-	-	-	-
	W5	Produk yang sama dapat diberikan oleh Unit Kerja Bank Sumut Konvensional, sehingga terjadi perebutan pasar sesama Bank Sumut	0,09	2,6	0,2	3,4	0,3
Peluang	O1	Banyaknya aplikasi digital dan sosial media yang dimanfaatkan untuk promosi	0,11	2,8	0,3	1,8	0,2
	O2	Terdapat beberapa start-up dan e-commerce yang diajarkan kerjasama/berkolaborasi untuk promosi	0,11	3,4	0,4	2,4	0,3
	O3	Mulai terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital melalui gadget (PMG Online)	0,09	2,2	0,2	3,2	0,3
	O4	Banyak talent marketing yang bisa direkrut menjadi tenaga pemasar dan terdapat tenaga pemasar dana (FSO) yang dapat dimanfaatkan untuk Cross Selling.	0,11	3,4	0,4	2,6	0,3
	O5	Masih terbuka peluang/sasaran nasabah selain ASN	0,11	3,4	0,4	2,2	0,2
Ancaman	T1	Perhitungan gaji yang diterima oleh ASN untuk kelayakan pemberian pembiayaan pada kompetitor/leasing dilakukan terhadap seluruh elemen gaji yang diterima, Hal ini tidak seketat yang dilakukan oleh PT. Bank Sumut UUS	0,09	3,0	0,3	2,6	0,2
	T2	Dalam hal pemesanan unit sepeda motor dengan sistem pemesanan (indent), Perusahaan Distributor Sepeda motor lebih memprioritaskan perusahaan leasing dari pada permohonan indent dari PT. Bank Sumut UUS	0,09	-	-	-	-
	T3	Kompetitor juga menasar pangsa pasar yang menjadi sasaran PT. Bank Sumut UUS, yaitu Pegawai ASN/BUMN/BUMD yang payroll melalui Bank Sumut	0,09	-	-	-	-
	T4	Penetapan harga kendaraan bermotor sepenuhnya merupakan hak distributor. Harga dapat berubah sewaktu-waktu, sehingga perubahan harga dapat merubah struktur pembiayaan	0,10	2,2	0,2	3,0	0,3
	T5	Kompetitor/leasing memberikan insentif/fee kepada setiap pembelian sepeda motor yang kredit/pembiayaannya diarahkan oleh Supplier kepada mereka	0,09	-	-	-	-
<b>Total Score TAS</b>					4,40	-	3,76

Terlihat pada kode W1, W3, W4, T2, T3 dan T5 tidak diberikan nilai TAS, hal ini karena memiliki nilai pengaruh dibawah 60%. Berdasarkan hasil perhitungan QSPM, strategi 1 mendapat skor TAS sebesar 4,40 sedangkan strategi 2 mendapat skor 3,76. Sehingga dalam analisis QSPM ini, pilihan strategi yang terbaik dari kedua strategi tersebut adalah strategi 1, yaitu Dengan melihat berbagai keunggulan produk PMG, maka langkah selanjutnya yang harus ditingkatkan adalah kemudahan dan kecepatan proses realisasi PMG yang didukung dengan terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital (PMG Online) dengan sasaran nasabah selain ASN.

### **3.2. Pembahasan**

#### **3.2.1. Matriks Evaluasi Internal dan Eksternal**

Matriks evaluasi internal dan eksternal didapatkan berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap faktor internal dan eksternal yang telah dikuantifikasi sebelumnya. Faktor-faktor tersebut dihitung bobot dan skornya pada tabel 4.2 dan 4.3. Hasil yang didapatkan dari analisis tersebut dapat dilihat di bawah ini.

3.2.1.1. Hasil evaluasi faktor internal pada faktor kekuatan didapatkan bahwa urutan faktor kekuatan berdasarkan skor tertinggi sampai skor terendah yaitu :

- a. Pembiayaan dapat dilakukan di seluruh unit kerja PT. Bank Sumut (S5)
- b. Proses pembiayaan yang mudah dan cepat (S4)
- c. Angsuran PMG Sepeda Motor pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah lebih murah daripada Kompetitor (S1)
- d. Pembiayaan yang diberikan tidak mewajibkan pembayaran uang muka (Down Payment / urbun) (S2)
- e. Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB) tidak ditahan sebagai agunan pembiayaan (S3)

Dari hasil evaluasi tersebut terlihat bahwa kekuatan tertinggi produk PMG adalah pembiayaan ini dapat dilakukan di seluruh unit kerja PT. Bank Sumut. Meskipun produk PMG Sepeda motor merupakan produk Bank Sumut Unit Usaha Syariah, namun produk pembiayaan ini dapat direalisasikan di seluruh unit kerja PT. Bank Sumut baik unit konvensional maupun unit syariah. ASN dapat menikmati fasilitas pembiayaan PMG Sepeda motor meskipun di daerah tempat tinggalnya tidak terdapat unit syariah.

Kekuatan ini menjadikan pangsa pasar produk ini menjadi lebih luas jika dibandingkan dengan produk pembiayaan Bank Sumut Unit Usaha Syariah yang lain seperti : iB Modal Kerja-Musyarakah/Mudharabah, iB Produktif, Gadai Emas iB, dan lain-lain. Kekuatan ini dan kekuatan lain di bawahnya dapat digunakan untuk meraup pasar yang sebanyak-banyaknya sehingga dapat memenuhi pencapaian target produk yang maksimal.

3.2.1.2. Hasil evaluasi faktor internal pada faktor kelemahan didapatkan bahwa urutan faktor kelemahan berdasarkan skor tertinggi sampai skor terendah yaitu :

- a. Kurangnya tenaga marketing atau tidak adanya petugas khusus (Credit Marketing Officer) untuk memasarkan pembiayaan ini (W1)
- b. Kurangnya Sumber Daya Insani (SDI) dalam memproses pembiayaan ini, baik dari segi kualitas maupun kuantitas (W2)
- c. Kegiatan promosi pembiayaan ini kurang gencar dan intens (W4)
- d. Produk yang sama dapat diberikan oleh Unit Kerja Bank Sumut Konvensional, sehingga terjadi perebutan pasar sesama Bank Sumut (W5)
- e. Ketentuan internal (SE) yang mengatur tentang pembiayaan ini kurang bersifat informatif dan eksekutif (W3)

Hasil evaluasi tersebut menunjukkan bahwa *marketter* (pemasar) mempunyai peranan yang sangat vital pada proses marketing sebuah produk. Meskipun promosi dapat dilakukan dengan berbagai jenis *advertising*, namun tanpa sosok seorang *marketer* kegiatan promosi tidak maksimal. Kelemahan utama pada produk ini adalah kurangnya tenaga marketing. Hal ini harus menjadi perhatian serius bagi manajemen untuk dapat merekrut pegawai khusus marketing agar produk ini dapat terpublikasi secara maksimal.

3.2.1.3. Hasil evaluasi faktor eksternal pada faktor peluang didapatkan bahwa urutan faktor peluang berdasarkan skor tertinggi sampai skor terendah yaitu :

- a. Terdapat beberapa start-up dan e-commerce yang diajarkan kerjasama/berkolaborasi untuk promosi (O2)
- b. Banyaknya aplikasi digital dan sosial media yang dimanfaatkan untuk promosi (O1)
- c. Banyak talent marketing yang bisa direkrut menjadi tenaga pemasar dan terdapat tenaga

pemasar dana (FSO) yang dapat dimanfaatkan untuk Cross Selling (O4)

- d. Masih terbuka peluang/sasaran nasabah selain ASN (O5)
- e. Mulai terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital melalui gadget (PMG Online) (O3)

Kolaborasi dalam kegiatan promosi dengan *start-up* dan *e-commerce* merupakan peluang tertinggi pilihan responden yang kemudian disusul dengan peluang banyaknya aplikasi digital dan sosial media yang dimanfaatkan sebagai media promosi. Hal ini menunjukkan bahwa betapa penggunaan inovasi teknologi menjadi pilihan masyarakat di era digitalisasi ini.

PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dapat melakukan kolaborasi dengan perusahaan *start-up* seperti go-jek dan grab. Kerjasama ini dapat bersifat pengadaan unit sepeda motor baru dan dapat pula bersifat iklan produk yang dapat ditampilkan pada aplikasi start-up tersebut. Demikian juga pada aplikasi *e-Commerce*, PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dapat melakukan kolaborasi dengan OLX dalam hal iklan jual beli unit sepeda motor dan tokopedia sebagai media iklan dan pembayaran angsuran pembiayaan.

3.2.1.4. Hasil evaluasi faktor eksternal pada faktor ancaman didapatkan bahwa urutan faktor ancaman berdasarkan skor tertinggi sampai skor terendah yaitu

- a. Kompetitor juga menasar pangsa pasar yang menjadi sasaran PT. Bank Sumut UUS, yaitu Pegawai ASN/BUMN/BUMD yang payroll melalui Bank Sumut (T3)
- b. Kompetitor/leasing memberikan insentif/fee kepada setiap pembelian sepeda motor yang kredit/pembiayaannya diarahkan oleh Supplier kepada mereka (T5)
- c. Penetapan harga kendaraan bermotor sepenuhnya merupakan hak distributor. Harga dapat berubah sewaktu-waktu, sehingga perubahan harga dapat merubah struktur pembiayaan (T4)
- d. Dalam hal pemesanan unit sepeda motor dengan sistem pemesanan (indent), Perusahaan Distributor Sepeda motor lebih memprioritaskan perusahaan leasing dari pada permohonan indent dari PT. Bank Sumut UUS (T2)
- e. Perhitungan gaji yang diterima oleh ASN untuk kelayakan pemberian pembiayaan pada

kompetitor/leasing dilakukan terhadap seluruh elemen gaji yang diterima, Hal ini tidak seketat yang dilakukan oleh PT. Bank Sumut UUS (T1)

Ancaman tertinggi menurut responden adalah kompetitor yang juga menasar pangsa pasar yang sama dengan pangsa pasar Bank Sumut Unit Usaha Syariah. Kompetitor dimaksud adalah leasing. Sebagai perusahaan yang sudah lama exist dan *corebusiness*-nya di bidang penjualan sepeda motor, tentunya perusahaan ini telah mendominasi pasar.

Dalam hal ini, PT. Bank Sumut sebagai “*New Player*” harus bekerja keras dan berinovasi agar mampu bertahan menghadapi kompetisi tersebut.

Secara *overall*, berdasarkan hasil matriks evaluasi internal dan eksternal maka dapat direkomendasikan bahwa PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah harus meningkatkan promosi melalui kerja sama dengan *start-up* dan *e-commerce* dan merekrut pegawai marketing yang handal untuk dapat bersaing dengan kompetitor yang ada.

### 3.2.2. Matriks SWOT

Posisi perusahaan pada matriks SWOT berada pada kuadran 1 yaitu mendukung strategi agresif. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah Strategi SO (Strength - Oportunity) yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.

Strategi S-O dikembangkan dengan memadukan kekuatan pada matriks evaluasi internal dan faktor peluang pada matriks evaluasi eksternal. Berdasarkan hasil perpaduan tersebut maka dapat direkomendasi 2 strategi gabungan yaitu :

- a. Dengan melihat berbagai keunggulan produk PMG, maka langkah selanjutnya yang harus ditingkatkan adalah kemudahan dan kecepatan proses realisasi PMG yang didukung dengan terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital (PMG Online) dengan sasaran nasabah selain ASN
- b. Meningkatkan promosi Produk PMG dengan mengedepankan *tagline* pembiayaan tanpa DP dan BPKB tidak menjadi agunan melalui banyaknya aplikasi digital yang dimanfaatkan untuk sarana promosi serta menjalin kerjasama dengan beberapa *start-up* dan *e-commerce* untuk berkolaborasi.

Dari kedua perpaduan strategi di atas, salah satu usulan terbaru yang sangat penting adalah perluasan pangsa pasar produk pembiayaan PMG. jika selama

ini, sasaran produk ini hanya Pegawai ASN/BUMD/BUMN maka untuk meraup pasar secara maksimal, sasaran produk dapat diperluas kepada masyarakat umum dengan menggunakan strategi memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.

### **3.2.3. Matriks Internal-Eksternal**

Tujuan dari analisis matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Hasil analisis menunjukkan bahwa PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah berada pada sel 1 yaitu *Growth Strategy*. Strategi ini mendesain pertumbuhan perusahaan baik dalam penjualan, aset, profit maupun kombinasi dari ketiganya. Berdasarkan teori *Growth Strategy*, pertumbuhan korporat dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. (Rangkuti, 2019)

Berkaitan dengan peningkatan pembiayaan PMG ini, berdasarkan hasil analisis matriks internal-eksternal, strategi yang cocok dilakukan oleh PT. Bank Sumut Usaha Syariah adalah meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas, yaitu mengembangkan sasaran pembiayaan PMG Sepeda motor kepada masyarakat luas yang *feasible* dan *Bankable*.

### **3.2.4. Analisis Quantitatif Strategic Planing Matrix (QSPM)**

Hasil analisis Quantitatif Strategic Planing Matrix (QSPM) adalah strategi 1 yaitu : dengan melihat berbagai keunggulan produk PMG, maka langkah selanjutnya yang harus ditingkatkan adalah kemudahan dan kecepatan proses realisasi PMG yang didukung dengan terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital (PMG Online) dengan sasaran nasabah selain ASN. Hasil analisis ini mengerucutkan berbagai strategi yang telah dirumuskan sebelumnya oleh para responden. Strategi ini merupakan strategi inti yang berasal dari kolaborasi berbagai strategi yang telah ditawarkan. Secara umum strategi ini adalah menggunakan kekuatan internal perusahaan dengan meningkatkan pelayanan dan memperluas pangsa pasar dengan memanfaatkan inovasi teknologi untuk merebut pasar.

### **3.2.5. Strategi Peningkatan PMG Sepeda Motor PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah**

Teori *marketing mix* yang dibahas pada permasalahan sebelumnya menitikberatkan kepada komponen “promotion” terdapat beberapa aktivitas

promosi (*promotion mix*) yang dapat dilakukan, yaitu terdiri dari : *Advertising, Personal Selling, Sales Promotion, Public Relation dan Direct Selling*. (Suryani, 2017).

Berdasarkan berbagai hasil analisis di atas, dapat diketahui bahwa penerapan teori *marketing mix* pada awal pembiayaan PMG sepeda motor diluncurkan terutama pada komponen “Promotion”, adalah aktivitas pemasaran yang telah dilakukan oleh Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam memasarkan produk PMG di atas dapat digolongkan dalam jenis *promotion mix Direct Selling* dan *Advertising*. Adapun yang termasuk dalam kegiatan *Direct Selling* yang dilakukan diantaranya : mengirim surat penawaran *Pre-approve* kepada masing-masing ASN melalui *Short Message Service (SMS), Whatsapp dan Email*, melakukan penawaran langsung ke kantor Instansi/Dinas ASN dengan memberdayakan tenaga kerja pemasar *Credit Marketing Officer (CMO)* unit konvensional, sedangkan kegiatan *advertising* yang dilakukan yaitu : dengan memasang iklan dan *banner* baik pada media cetak maupun media elektronik.

Berdasarkan hasil data realisasi pembiayaan PMG Sepeda Motor didapat kesimpulan bahwa penyaluran pembiayaan PMG Sepeda Motor kurang optimalnya. Hal ini dapat diketahui bahwa kontribusi penyaluran PMG Sepeda Motor ASN per unit kantor UUS adalah sebanyak 25 (dua puluh lima) unit per unit kantor. Jika dibagi diasumsikan Hari Kerja (HK) dalam sebulan sebanyak 22 HK, maka rata-rata realisasi PMG Sepeda motor masing-masing unit kantor dalam 1 hari adalah sebanyak 1 (satu) unit sepeda motor. Hal ini mengindikasikan bahwa terjadi perbedaan antara hasil atau realita yang dibuktikan dengan kurang optimalnya realisasi pembiayaan PMG sepeda motor ASN yang menggunakan teori *marketing mix* dimana seharusnya penggunaan teori *marketing mix* ini memberikan *ouput* hasil yang optimal dan maksimal.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan didapat kesimpulan bahwa untuk penerapan teori *marketing mix* pada tahap –tahap awal belum dilakukan dengan secara maksimal dan lengkap. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil realisasi yang belum memuaskan. Untuk itu hasil penelitian ini berupaya merumuskan langkah-langkah pemasaran yang tepat guna mencapai hasil yang maksimal. ,Dianjurkan untuk dilakukan perbaharuan langkah-langkah marketing guna memaksimalkan Strategi peningkatan pembiayaan PMG Sepeda Motor PT. Bank Sumut Unit

Usaha Syariah dalam kerangka *marketing mix* adalah sebagai berikut :

3.2.5.1. *Product* (Produk)

Produk yang ditawarkan adalah Pembiayaan Multiguna (PMG) Sepeda Motor (PMG) Bank Sumut Unit Usaha Syariah

3.2.5.2. *Price* (Harga)

Harga yang ditawarkan adalah harga sepeda motor sesuai dengan harga OTR yang ditetapkan oleh Supplier ditambah margin/keuntungan yang diambil oleh Bank.

3.2.5.3. *Place* (Tempat)

Pembiayaan dapat dilakukan di seluruh unit kerja PT. Bank Sumut, baik Konvensional maupun Syariah.

3.2.5.4. *Promotion* (Promosi)

Jenis Promosi yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

a. *Advertising*/Iklan

*Advertising* dapat dilakukan dengan memasang iklan pada perusahaan *start-up* dan *e-Commerce* seperti pada aplikasi Gojek, Grab dan OLX.

b. *Personal selling*

*Personal selling* dapat dilakukan dengan pendekatan yang sebelumnya telah dilakukan oleh PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah yaitu melakukan mengirimkan surat penawaran *Pre-approve* kepada masing-masing ASN melalui *Short Message Service* (SMS), *Whatsapp* dan *Email*.

c. *Sales Promotion*

*Sales promotion* merupakan insentif jangka pendek yang dilakukan oleh pihak penjual agar pelanggan segera melakukan pembelian produk. PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dapat membuat program diskon atau potongan harga, *loyalty reward*, kupon, giveaway, bonus, dan lain-lain pada momen-momen tertentu seperti ketika akhir tahun, hari-hari raya keagamaan dll.

3.2.5.5. *Public Relations*

*Public relation* merupakan proses untuk mempertahankan citra baik serta membantu membangun hubungan yang menguntungkan antara perusahaan dengan pelanggan atau pihak yang bekerja sama dengan perusahaan. PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dapat berkerjasama dengan berbagai instansi pemerintah dan swasta dalam kegiatan ini, seperti :

a. Mengadakan sosialisasi tentang tata tertib berkendara yang berkerjasama dengan Kepolisian RI

b. Mengadakan seminar tentang peluang bisnis transportasi yang berkerjasama dengan Gojek dan Grab

c. Berpartisipasi dalam kegiatan amal seperti pemberian beasiswa kepada pelajar dan mahasiswa yang bekerja sama dengan LAZ PT. Bank Sumut

d. Mensponsori seminar-seminar pada universitas negeri maupun swasta, dengan target dapat meraup pangsa pasar mahasiswa dan dosen dalam pembelian produk ini

3.2.5.6. *Direct selling*

*Direct selling* merupakan teknik promosi dimana perusahaan akan menjangkau pelanggan secara langsung. Teknik ini merupakan teknik yang sebelumnya telah dilakukan oleh PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah yaitu melakukan penawaran langsung ke kantor instansi/dinas ASN.

3.2.5.7. *People* (Pegawai)

Sejatinya seluruh pegawai Bank adalah *Marketer* (Pemasar). Maka dalam kegiatan pemasaran produk ini secara umum seluruh Sumber Daya Insani (SDI) PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah harus mempersatukannya, namun secara khusus Bank wajib membentuk tim marketing khusus PMG, sehingga kegiatan marketing lebih terarah dan terkoordinir dan mendapatkan hasil yang optimal.

3.2.5.8. *Physical Evidence* (Bukti Fisik)

Dalam konteks pemasaran perbankan, bukti fisik adalah kondisi fisik yang diamati dan dirasakan nasabah pada saat memanfaatkan produk dan jasa perbankan. Ruang *Banking Hall* yang rapi dan bersih, brosur tertata rapi, sarana dan prasarana yang ada di bank merupakan faktor yang dapat memengaruhi minat nasabah untuk memanfaatkan produk dan layanan yang ditawarkan serta memengaruhi kepuasan nasabah. Peran aktif sosok pemimpin operasional sangat dibutuhkan. Pemimpin operasional harus memperhatikan semua sisi baik dari sisi fisik kantor maupun sumber daya insani yang ada. Penerapan standar layanan perbankan harus tetap menjadi prioritas utama untuk meningkatkan *performance physical evidence*.

3.2.5.9. *Processes* (Proses)

Proses merupakan aspek penting dalam pelayanan perbankan. Proses pengajuan pembiayaan yang berbelit-belit dan panjang dapat menyebabkan nasabah kecewa dan tidak merekomendasikan produk bank kepada rekannya. proses eksekusi pembiayaan PMG mulai dari pengajuan hingga realisasi harus

dapat dilakukan sesederhana mungkin dan tidak membutuhkan waktu yang lama. Penerapan PMG online menjadi pilihan yang tepat dari segi proses ini. Dengan menggunakan aplikasi PMG online, baik pegawai maupun calon nasabah dapat melaksanakan proses dengan mudah dan terukur.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Posisi Perusahaan dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Hasil analisa SWOT menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran 1 yaitu mendukung strategi agresif. Posisi kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan, dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah Strategi SO (Strength - Opportunity) yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi S-O dikembangkan dengan memadukan kekuatan pada matriks evaluasi internal dan faktor peluang pada matriks evaluasi eksternal. Dari faktor-faktor tersebut dihasilkan pilihan strategi yang dapat dijadikan sebagai strategi hasil yaitu :
  - 1) Dengan melihat berbagai keunggulan produk PMG, maka langkah selanjutnya yang harus ditingkatkan adalah kemudahan dan kecepatan proses realisasi PMG yang didukung dengan terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital (PMG Online) dengan sasaran nasabah selain ASN
  - 2) Meningkatkan promosi Produk PMG dengan mengedepankan *tagline* pembiayaan tanpa DP dan BPKB tidak menjadi agunan melalui banyaknya aplikasi digital yang dimanfaatkan untuk sarana promosi serta menjalin kerjasama dengan beberapa *start-up* dan *e-commerce* untuk berkolaborasi
- b. Hasil analisa matriks internal-eksternal menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi *Growth*, sehingga strategi yang dikembangkan adalah pengembangan produk yang berkualitas atau meningkatkan akses pasar ke pasar yang lebih luas.
- c. Hasil analisa QSPM menunjukkan pilihan strategi yang tepat diantara dua strategi yang telah

dirumuskan dalam analisa SWOT adalah strategi 1, yaitu dengan melihat berbagai keunggulan produk PMG, maka langkah selanjutnya yang harus ditingkatkan adalah kemudahan dan kecepatan proses realisasi PMG yang didukung dengan terbiasanya masyarakat menggunakan transaksi digital (PMG Online) dengan sasaran nasabah selain ASN. Hasil analisa QSPM ini sejalan dengan hasil analisa Matriks Internal-Eksternal (IE) yaitu pengembangan produk yang berkualitas atau meningkatkan akses pasar ke pasar yang lebih luas.

#### 5. UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian ini dapat dilaksanakan dengan baik berkat bantuan dari berbagai pihak, untuk itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada Dosen Pembimbing, Kepala Program Studi, Pihak Kopontren yang telah memberikan Kerjasama yang baik dalam penelitian ini.

#### 6. REFERENSI

- Ameur, A. A. (2018). The Islamic Marketing and Branding in Europe. *International Journal of Islamic Banking and Finance Research*, 2(1), 42-50.
- Anh, D. B. H., & Tien, N. H. (2021). QSPM matrix based strategic organizational diagnosis. A case of Nguyen Hoang Group in Vietnam. *International journal multidisciplinary research and growth evaluation*, 2(4), 67-72.
- Arif, M., & Nagara, P. (2020). SWOT Analisis dan Matrik SWOT Analisis Dalam Rangka Pemasaran Produk Pendanaan Bank (Studi PT. BPR Rangkang Aur). *Jurnal Point Equilibrium Manajemen dan Akuntansi*, 2(1), 21-35.
- Bahri, S. (2018). Metodologi Penelitian Bisnis Lengkap Dengan Teknik Pengolahan Data SPSS. Penerbit Andi (Anggota Ikapi). Percetakan Andi Offset. Yogyakarta.
- Cahyono, P. (2016). Implementasi strategi pemasaran dengan menggunakan metode swot dalam upaya meningkatkan penjualan produk jasa asuransi kecelakaan dan kematian pada PT. Prudential Cabang Lamongan. *JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)*, 1(2), 10-Halaman.
- CIAMAS, E. S., YONGGO, F., ANGGRAINI, D., & VINCENT, W. (2019). Analisis SWOT Produk Deposito Pada PT. Bank Mestika Dharma Tbk Cabang Pembantu Setiabudi. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 3(3).

- Darsono, A. S. (2017). Perbankan Syariah di Indonesia: Kelembagaan, Kebijakan, serta Tantangan ke Depan, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Effendi, I., & Rs, P. H. (2020). Dampak Covid 19 Terhadap Bank Syariah.
- Firmansyah, F., & Abdilah, K. F. (2014). Analisis SWOT dalam penentuan strategi pemasaran produk pembiayaan pada PT. Panin Bank Syariah, Tbk. kantor cabang Malang. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 10(2), 77-96.
- Fawzi, M. G. H., Iskandar, A. S., & Heri Erlangga, D. (2021). STRATEGI PEMASARAN Konsep, Teori dan Implementasi.
- Hadiwardoyo, W. (2020). Kerugian ekonomi nasional akibat pandemi Covid-19. *Baskara: Journal of Business and Entrepreneurship*, 2(2), 83-92.
- Hery, H. (2020). Dasar-Dasar Perbankan. Jakarta: PT Grasindo, Anggota IKAPI.
- Islam, A., Al Mamun, A., & Molla, M. R. (2022). ANALYZING THE USES OF EVENT MARKETING STRATEGY AS THE EXPERIENTIAL MARKETING STRATEGY OF BANK: A STUDY ON A COMMERCIAL BANK LIMITED. *International Journal of Marketing Research Innovation*, 6(1), 14-24.
- Indonesia, B. (2020). Laporan ekonomi dan keuangan syariah: Bersinergi membangun ekonomi dan keuangan syariah.
- Ir H Idris Parakkasi, M. M. (2020). *Pemasaran Syariah Era Digital*. Penerbit Lindan Bestari
- Latif, C. A. (2020). Pembiayaan Mudharabah Dan Pembiayaan Musyarakah Di Perbankan Syariah. *Jurnal Ilmu Akuntansi dan Bisnis Syariah (AKSY)*, 2(1), 9-22.
- Mardia. (2021). *Strategi Pemasaran*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.
- Meilinda, R. (2020). Analisis SWOT Marketing MIX Pada SMA Muhammadiyah 1 Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 1(1), 8-13.
- Muchlis, R. (2018). Analisis SWOT financial technology (fintech) pembiayaan perbankan syariah di Indonesia (studi kasus 4 bank syariah di kota Medan). *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam*, 1(1), 335-357.
- Mustiko, A. H. (2019). Manajemen Pemasaran syariah Teori dan Praktik. *Cetakan pertama Yogyakarta: UPP STIM YKPN*.
- Muhamad. (2016). *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mujahidin, A. 2019. *Hukum Perbankan Syariah*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Ndegwa, R. (2021). The Influence of Electronic Marketing Strategies on the Performance of Equity Bank Limited in Kenya. *European Journal of Economic and Financial Research*, 5(1).
- Rangkuti, F. (2019). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Samaka, A. M. A., & Kazem, M. A. H. (2022). Agile Marketing Strategy In Banks and Its Impact On Enhancing Customer Loyalty: An Analytical Study. *Journal of Positive School Psychology*, 7251-7265.
- Sahroni, O., & Karim, A. A. (2016). Riba Gharar Dan Kaidah-Kaidah Ekonomi Syariah. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Sudarsono, H. (2020). *Manajemen Pemasaran*. Pustaka Abadi.
- Sugiyono, (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sujatmiko, Heri. *Strategi SPIN-OFF Unit Usaha Syariah Bank Sumut*. Medan: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU), 2022.
- Suryani, T. (2017). *Manajemen pemasaran strategik bank di era global*. Prenada Media.
- Tamara, A. (2016). Implementasi analisis SWOT dalam strategi pemasaran produk mandiri tabungan bisnis. *Jurnal riset bisnis dan manajemen*, 4(3).
- Umam, K., & Utomo, S. B. (2016). *Perbankan syariah: dasar-dasar dan dinamika perkembangannya di Indonesia*. PT RajaGrafindo Persada.