

ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA BMT UMY DENGAN MENGGUNAKAN MATRIK DAYA TARIK INDUSTRI

Tribowo Suryo Atmojo dan Aqidah Asri Suwarsi

Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Jl. Brawijaya, Geblagan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55183

tribowo.suryo.2011@fai.umy.ac.id

aqidah.asri@fai.umy.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menentukan alternative bersaing pada BMT UMY menggunakan matrik daya tarik industri (MDTI). Jenis penelitian yang dilakukan adalah mix method yaitu perpaduan kuantitatif dan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survey (wawancara dan kuisisioner) pada manajer, staff marketing dan anggota BMT UMY. Pengambilan sampel berdasarkan rumus solvin dari jumlah populasi yang ada. Penentuan posisi daya tarik berdasarkan penilaian variabel internal dan eksternal untuk mengetahui posisi daya saing yang dimiliki BMT UMY. Alatanalisis data yang digunakan menggunakan rangkaian table penilaian dari MDTI dengan hasil jumlah nilaikeuatan pada variabel internal 2,17 lebih tinggi dari pada kelemahan nya 0,94 dengan selisih nilai1,23. Pada variabel eksternal nilai peluang yang dimiliki 2,21 lebih tinggi darinilai kelemahan nya 0,89 dengan selisih nilai 1,32. Penelitian menunjukan bahwa BMT UMY berada pada posisi TINGGI (Daya Tarik industri > 0 – 2 dan kekuatan bisnis > 3 – 4) yaitu pada posisi pertumbuhan, dominasi, dan investasi maksimum.

Kata kunci : *MDTI, daya saing, strategi pemasaran.*

ABSTRACT

This research aims to analyze and determine an alternate of competitive strategies at BMT UMY using Industrial Attractiveness Matrix/ Matrik DayaTarikIndustri (MDTI). This research uses mix method which combine both quantitative and qualitative research methods. Furthermore, for the data collection, the researcher conducts surveys using interview and questionnaire to the manager, marketing staff, and members of BMT UMY. Moreover, the sampling technique was based on Solvin formula. Internal and external evaluation was used to determine the attractiveness of BMT UMY. This research uses scoring sheet based on MDTI as the data instrumental analysis. The result, therefore, shows that the strength of the internal variable is 2,17. It is higher than the weakness with only 0,94 (margin 1,23). On the other hand, for the external variable, the opportunity has higher score compare to the weakness with 2,21 compare to 0,89 (margin 1,32). In conclusion, this research proof that BMT UMY has higher score for the attractiveness (Industrial

attractiveness >0-2 and business >3-4) which means it is at the position of growing, dominating, and maximum investment.

Keyword: MDTI, Attractiveness, marketing strategies.

Latar Belakang Masalah

Dalam menentukan strategi BMT UMY harus mengetahui kelemahan, kekuatan, ancaman dan peluang yang mungkin terjadi. Inti dari strategi bersaing adalah menghubungkan antara perusahaan dengan dunia bisnis yang digelutinya.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui bagaimana strategi bersaing BMT UMY. Konsep matrik daya tarik industri (MDTI) ini, ditujukan untuk memberi gambaran pangsa pasar yang dimiliki dengan menentukan dekomposisi yang ada pada perusahaan yang kemudian diteruskan dengan menjadikan unit usaha strategis maupun dengan produk milik perusahaan, hal ini dilakukan dengan syarat perusahaan hanya mempunyai lebih dari satu unit usaha atau memiliki beberapa cabang.

Berangkat dari latar belakang diatas, maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi bersaing yang sebaiknya diterapkan oleh BMT UMY dengan menggunakan matrik daya tarik industri?.

Tujuan penelitian ini adalah Untuk menganalisis dan menentukan alternatif bersaing yang tepat untuk diterapkan BMT UMY dalam penjualan produknya. Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran dan bahan pertimbangan pengambilan keputusan bagi pihak BMT UMY, juga sebagai salah satu usaha perbaikan dan pengembangan BMT UMY kedepan yang memacu perkembangannya agar tetap bertahan dalam jangka panjang.

Penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo Kuntjoroadi dan Nurul Safitri (2009) dengan judul Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis matriks BCG, posisibersaing Garuda berada pada posisi “*star*” yang berarti bahwa Garuda memiliki pertumbuhan *longrunopportunities*, yaitu Garuda akan memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi dalam pertumbuhan pasarindustri transportasi udara yang relatif tinggi.

Prasyaratkonsep SCA sebagai strategi pemasaran Garuda umumnya memiliki nilai baik (tinggi), kecuali padakonsep pengenalan pesaing mempunyai nilai yang sangat baik (sangat tinggi) dan untuk komponen sinergi memiliki nilai cukup baik (cukup tinggi).Konsep SCA dapat diterapkan sebagai strategi pemasaran Garuda dengan melakukan pembenahanterhadap beberapa komponen prasyarat SCA, seperti sinergi pasar sebagai prioritas utama untuk dibenahi dankomponen pengenalan pesaing mendapatkan prioritas mendesak untuk dibenahi. Selain itu, perlu dilakukan pembenahan dan pengoptimalan terhadap penggunaan strategi

Secara sederhana MDTI yang telah dimodifikasi dapat dilihat pada tabel berikut ini (Suwarsono Muhammad, 2008: 133):

Tabel 1. Matriks Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen/divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

Secara sederhana prosedur dan urutan teknik penyusunan MDTI dapat dilihat pada tabel berikut (Suwarsono Muhammad, 2008: 135).

Tabel 2. Prosedur Peyusunan MDTI

No	Posisi Sekarang
1.	Identifikasi variabel internal dan eksternal yang signifikan
2.	Penilaian variabel eksternal
3.	Penilaian variabel internal
4.	Penentuan posisi bisnis
5.	Prediksi variabel internal dan eksternal (jika ada perbedaan)

6.	Prakiraan kecenderungan variabel eksternal
7.	Prakiraan nilai variabel internal
8.	Prakiraan posisi bisnis
9.	Perumusan strategi

Lingkungan industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan main dalam persaingan. Secara singkat, penentuan skala prioritas tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Skala Prioritas Investasi

		Daya Tarik Strategi		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	I	II	III
	Medium	II	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan kedua khususnya yang pertama memiliki banyak pilihan strategis, sejak dari yang paling konservatif sampai dengan yang paling progresif. Tidak demikian halnya, unit usaha yang terletak pada sel berskala prioritas ketiga. Unit usaha tersebut masih memiliki peluang yang cukup untuk berkembang, akan tetapi keputusan investasi sedapat mungkin dilakukan dengan hati-hati. Unit usaha yang berada pada sel berskala prioritas ke empat memiliki kecenderungan sulit bertahan di pasar. Lebih mungkin untuk keluar dari pasar. Jika tanpa investasi masih dimungkinkan untuk terus beroperasi, biasanya unit usaha tersebut dicoba dipertahankan. Akan tetapi jika tersedia pilihan antara investasi dan divestasi, manajemen cenderung memilih pada keputusan yang disebut kedua. Implikasi strategis yang sedikit lebih detail dapat dilihat pada gambar berikut.

Tabel 4. Berbagai Pilihan Strategi

		Daya Tarik Strategi		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Deminasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar, berdasar segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Pertumbuhan berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap investasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber alam kas pesaing Divestasi

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian *mix-method* yaitu perpaduan kuantitatif dan kualitatif yang bertujuan memberikan gambaran tentang keadaan dan kondisi berbagai potensi daya tarik perusahaan BMT UMY, sikap dan perilaku masyarakat, peran lembaga terkait, dunia usaha, partisipasi masyarakat serta berbagai faktor sosial lainnya yang mendukung berkembangnya perusahaan BMT UMY.

Subjek penelitiannya adalah kepala cabang BMT UMY, kepala marketing cabang BMT UMY dan beberapa nasah, sedangkan untuk objek penelitiannya adalah BMT UMY cabang Mlati Sleman yang beralamatkan di Mlati Beningan, Sendangadi, Mlati, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55285.

Berdasarkan perhitungan sampel yang mejadi responden dalam penelitian ini sebanyak 23 orang. Sampel yang diambil berdasarkan teknik probability sampling; simple random sampling, dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu sendiri.

Keabsahan data dalam penelitian kuantitatif dan kualitatif merupakan salahs atu bagian yang sangat penting untuk mengetahui derajat kepercayaan dari hasil penelitian yang telah dilakukandengan menggunakan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten sehingga menjadi suatu data yang valid dan bisa dipertanggung jawabkan.

Analisis data dalam penelitian kuantitatif dan kualitatif ini dengan menggunakan wawancara melalui angket dengan jumlah sampling yang sesuai dengan jumlah populasinya. Aktivitas meliputi penyebaran angket, reduksi data (data reduction), penyajian data (data display) dan penarikan kesimpulan (verification)

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Tahap selanjutnya yang dilakukan adalah analisis data dengan menggunakan Matriks Daya Tarik Industri (MDTI). Dari analisis tersebut diharapkan dapat diketahui posisi BMT UMY dan strategi pemasaran apakah yang paling tepat untuk diterapkan pada BMT UMY dalam menghadapi lingkungan bisnisnya.

Tahap-tahap yang dilakukan adalah :

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal
2. Penilaian variabel internal dan eksternal
3. Evaluasi variabel eksternal dan internal
4. Penentuan posisi bisnis

Pada tahap ini dilakukan identifikasi berdasarkan hasil penyebaran angket dan wawancara yang dilakukan sebelumnya di BMT UMY dengan karyawan dan anggota, dari hasil tersebut dilakukan pemilihan indikator-indikator yang dianggap mewakili berbagai variabel yang dianggap secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh terhadap posisi dan strategi yang harus dilakukan oleh BMT UMY.

Indikator-indikator variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1

Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel Eksternal
Pangsa pasar	Daya beli nasabah
Kualitas produk	Pertumbuhan ekonomi nasional
Kebijakan harga	Kondisi politik nasional
Lokasi	Selera pasar pertumbuhan pasar
Fasilitas khusus	Potensi pasar
Promosi dan pemasaran	Depresiasi mata uang
Sumber Daya Manusia	Besarnya pasar
Kemampuan dan pengalaman manajerial	Struktur persaingan
Variasi produk	Perubahan selera nasabah
	Pesaing yang masuk
	Perubahan pendapatan nasabah

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Setelah indikator variabel internal dan eksternal diketahui, langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator setelah semua indikator ditentukan bobotnya berdasarkan tingkat pengaruh indikator tersebut terhadap BMT UMY, mulai dari 0.00 (yang tidak penting) sampai dengan 1,00 (yang terpenting). Selanjutnya diberikan penentuan (rating) untuk masing-masing indikator dimulai dari 1 sampai dengan 4 .

1. Penilaian Variabel Internal

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian, diperoleh nilai rata-rata dari variabel sebagai berikut :

Tabel 4.2
Penilaian Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai
1	Pangsa Pasar	0,11	3
2	Kualitas Produk	0,10	3
3	Kebijakan Harga	0,10	3
4	Lokasi	0,16	4
5	Fasilitas Khusus	0,15	4
6	Promosi dan pemasaran	0,10	2
7	Sumber daya manusia	0,10	2
8	Kemampuan dan pengalaman manajerial	0,09	3
9	Variasi produk	0,09	3
Total		1,00	27

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Indikator nilai pada variabel internal adalah sebagai berikut:

nilai 1 = kurang sekali nilai 3= cukup
 nilai 2= kurang nilai 4=baik

Penilaian untuk indikator-indikator variabel internal dapat dijabarkan sebagai berikut

:

a. Pangsa Pasar

Pangsa pasar merupakan variabel yang dianggap penting oleh BMT UMY, karena melalui pangsa pasar yang dituju dapat diketahui strategi apa yang cocok untuk diterapkan. Nasabah yang dituju oleh BMT UMY adalah masyarakat di kawasan Yogyakarta utara pada umumnya dan masyarakat yang tinggal di sekitar BMT UMY pada khususnya. Maka BMT UMY menyediakan jenis-jenis produk pembiayaan dan tabungan yang sering dibutuhkan masyarakat sekitar contohnya pembelian motor, mobil dan pembelian dagangan dan lain-lain, sehingga dapat memenuhi kebutuhan nasabah. nilai bobot yaitu 0,11 dari total bobot keseluruhan 1,00 dan dengan nilai 3 yang berarti BMT UMY memiliki pangsa pasar yang jumlahnya cukup dan calon konsumen juga dapat menerima produk yang dimiliki BMT UMY.

b. Kualitas Produk

Kualitas produk merupakan variabel yang penting bagi BMT UMY. Oleh karena itu BMT UMY mengusahakan kualitas produk yang baik. Produk yang dijual oleh BMT UMY sesuai akad islami, karena akad yang akan dijual dilakukan adalah bagi hasil berbeda dengan konvensional. Oleh karena itu BMT UMY memberikan bobot 0,10 dengan nilai 3, yang berarti cukup. Hal ini menunjukkan bawasanya kualitas produk yang dimiliki BMT UMY cukup sesuai dengan minat pasar disekitar dan mampu diterima oleh pasar.

c. Kebijakan Harga

Harga atau konsep bagi hasil merupakan variabel yang dinilai penting oleh BMT UMY. Karena faktor harga atau konsep bagi hasil juga merupakan daya tarik bagi nasabah. Konsep bagi hasil yang ditawarkan BMT UMY sesuai akad yang diminta nasabah dan dapat dijangkau oleh pasar sasaran yaitu masyarakat tingkat bawah sampai atas pada khususnya. Oleh karena itu BMT UMY memberikan bobot 0,10 dengan nilai 3, cukup karena harganya cukup terjangkau dan mampu menarik calon konsumen untuk membelinya.

d. Lokasi

Lokasi merupakan variabel yang dinilai sangat penting bagi BMT UMY, karena lokasi yang baik akan menarik minat dan memudahkan pasar sasaran untuk berkunjung. Letak BMT UMY dianggap cukup strategis, karena meskipun tidak berlokasi di pinggir jalan raya besar, tapi terletak di posisi yang tidak jauh dengan jalan utama dimana lokasi tersebut berada di jalur utama kedua. Sehingga merupakan salah satu kekuatan terbesar BMT UMY. Oleh karena itu BMT UMY memberikan bobot 0,16 dengan nilai 3 yang berarti cukup maka dari itu BMT UMY memiliki posisi yang cukup menarik dan mudah dijangkau atau mudah dicari oleh konsumen yang akan melakukan transaksi.

e. Fasilitas Khusus

Fasilitas khusus dinilai penting bagi BMT UMY, karena merupakan nilai tambah agar mudah diingat nasabah. Fasilitas khusus paling mencolok yang dimiliki oleh BMT UMY yaitu kemudahan akses oleh pihak yang mempunyai hubungan langsung dengan UMY seperti tenaga pengajar, staf UMY maupun mahasiswanya, yang merupakan salah satu keunikan tersendiri yang dapat dikembangkan menjadi kekuatan dan ciri khas BMT UMY untuk mempertahankan dan menarik nasabah. Maka dari itu diberikan bobot 0,15 dengan nilai 4, yang berarti sangat menarik untuk pangsa pasar yang berhubungan dengan UMY.

f. Promosi dan Pemasaran

Promosi dinilai cukup penting bagi BMT UMY. Namun dirasa belum begitu mendesak, karena promosi yang dilakukan oleh BMT UMY belum begitu banyak yaitu dengan mensponsori acara-acara. Selain itu promosi juga dilakukan dengan pemberian pelayanan khusus untuk nasabah. Maka dari itu diberikan bobot 0,10 dan dengan nilai 2, yang berarti kurang karena promosi yang di kenakan nya kurang efektif sehingga BMT UMY harus melakukan inofasi promosi iklan nya.

g. Sumber Daya Manusia

Jumlah karyawan dan kualitas karyawan yang meliputi; pelayanan, keramahan, loyalitas terhadap BMT UMY, kesediaan untuk membantu nasabah memilih barang, kedisiplinan, dan lain-lain, merupakan hal yang penting untuk dimiliki BMT UMY untuk menarik nasabah dan membuat image yang baik untuk BMT UMY sehingga nasabah tidak kapok dan melakukan transaksi berulang-ulang. Sumber daya manusia yang dimiliki BMT UMY cukup baik, namun loyalitasnya perlu lebih ditingkatkan. Oleh karena itu diberikan bobot 0,10 dengan nilai 2, yang berarti kurang maka dari itu BMT UMY harus meningkatkan sumberdaya manusianya itu sendiri

h. Kemampuan dan Pengalaman Manajerial

Kemampuan dan pengalaman manajerial untuk menjalankan BMT UMY cukup penting untuk membawa BMT UMY terus tumbuh dan berkembang serta siap menghadapi persaingan yang kompetitif, walaupun bukan merupakan faktor yang utama. Hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan juga merupakan faktor yang diperhatikan oleh manajerial. Kemampuan dan pengalaman manajerial BMT UMY dinilai cukup baik Oleh karena itu diberikan bobot 0,09 dengan nilai 3, yang berarti cukup berkompeten dalam manajerial nya.

i. Variasi Produk

Variasi produk sistem bagi hasil dinilai cukup penting bagi bank BMT UMY, karena dengan variasi produk yang ditawarkan tersebut, maka nasabah diharapkan dapat memilih produk yang diinginkan sesuai dengan selera dan kebutuhannya BMT UMY menyediakan berbagai macam produk system peminjaman. Berdasarkan itu BMT UMY

memberikan bobot 0,09 dengan nilai 3, yang berarti cukup dan variasi yang ditawarkan cukup banyak

2. Penilaian Variabel Eksternal

Tabel 4.3

Penilaian Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Keterangan
1	Daya beli nasabah	0,12	4	baik
2	Pertumbuhan ekonomi nasional	0,07	3	cukup
3	Kondisi politik nasional	0,04	2	kurang
4	Selera pasar	0,09	4	baik
5	Pertumbuhan pasar	0,10	4	baik
6	Potensi pasar	0,11	4	baik
7	Besarnya pasar	0,08	3	cukup
8	Struktur persaingan	0,07	2	kurang
9	Perubahan selera nasabah	0,07	2	kurang
10	Pesaing baru yang masuk	0,11	3	cukup
11	Perubahan pendapatan nasabah	0,06	2	kurang
12	Depresiasi mata uang	0,06	2	kurang
Total		1,00	35	

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Indikator nilai pada variabel Eksternal adalah sebagai berikut:

nilai 1 = kurang sekali nilai 3= cukup
 nilai 2= kurang nilai 4=baik

Penilaian untuk variabel-variabel eksternal dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Daya Beli Nasabah

Daya beli nasabah merupakan variabel penting bagi BMT UMY. Karena dengan daya beli yang besar, diharapkan tingkat penjualan BMT UMY juga besar. Daya beli nasabah cukup besar dan nasabah cenderung melakukan transaksi secara terus-menerus. Maka BMT UMY memberikan bobot 0,12 dengan nilai 4 yang berarti baik yang berarti minat dari masyarakat untuk menjadi konsumen tinggi.

b. Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Pertumbuhan ekonomi nasional dinilai terlalu penting dan berpengaruh bagi BMT UMY. Perekonomian Indonesia yang mulai membaik beberapa tahun terakhir ini membawa pengaruh positif terhadap pertumbuhan BMT UMY. Namun dalam kondisi tertentu bila terjadi perubahan yang sangat besar pada perekonomian di Indonesia dapat menjadi ancaman bagi BMT UMY. Maka BMT UMY memberikan bobot 0,07 dengan nilai 3, yang berarti BMT UMY pada saat ini mampu bertahan dalam kondisi ekonomi Indonesia saat ini khususnya wilayah Jogjakarta yang tentu terjadi naik turun tingkatannya dalam setiap periodenya .

c. Kondisi Politik Nasional

Kondisi politik Nasional dinilai mempunyai pengaruh yang sangat kecil bagi BMT UMY. Karena, kondisi politik nasional tidak terlalu berpengaruh besar terhadap omzet dan pertumbuhan BMT UMY, maka diberikan bobot 0,04 dengan nilai 2.

d. Selera Pasar

Selera pasar dinilai cukup penting bagi BMT UMY. Tingkat kunjungan yang semakin meningkat menunjukkan bahwa barang-barang yang disediakan oleh BMT UMY sesuai dengan selera pasar, baik dari system, jenis, maupun kualitasnya. Maka dari itu diberikan bobot 0,09 dengan nilai 4, yang berarti selera pasar sangat berpengaruh terhadap BMT UMY.

e. Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar dinilai berpengaruh bagi BMT UMY. Karena, banyaknya nasabah yang harus selalu melakukan pemenuhan kebutuhan primernya akan meningkatkan pertumbuhan pasar. Dan karena BMT UMY juga menyediakan berbagai kebutuhan nasabah dan mendapatkan tanggapan yang baik dari masyarakat. Oleh karena itu BMT UMY mempunyai peluang untuk berkembang di masa yang akan datang, maka BMT UMY memberikan bobot 0,10 dengan nilai 4.

f. Potensi Pasar

Potensi pasar merupakan variabel yang dinilai penting bagi BMT UMY karena akan mempengaruhi tingkat keberhasilan dan eksistensi BMT UMY di masa yang akan datang. Mengingat segmen pasar yang dituju oleh BMT UMY adalah masyarakat Yogya utara yang

bertempat tinggal di sekitar lokasi pada khususnya, merupakan salah satu kekuatan besar karena jumlah masyarakat Yogya yang selalu bertambah setiap tahunnya yang dapat meningkatkan jumlah permintaan sehingga dapat menjadi peluang terhadap perkembangan BMT UMY di masa yang akan datang. Oleh karena itu BMT UMY memberikan bobot 0,11 dengan nilai 4 yang berarti potensi pasar sangat berpengaruh.

g. Besarnya Pasar

Variabel ini dinilai cukup penting bagi BMT UMY. BMT UMY memiliki segmentasi pasar yang cukup besar, yaitu jumlah nasabah yang besar yang terutama berasal dari kalangan masyarakat sekitar yang jumlahnya terus meningkat setiap tahunnya sehingga akan mempengaruhi tingkat transaksi pada BMT UMY akan meningkat juga. Oleh karena itu BMT UMY memberikan bobot 0,08 dengan nilai 3.

h. Struktur Persaingan

Struktur persaingan dinilai cukup penting bagi BMT UMY untuk dapat menentukan strategi apa yang seharusnya digunakan untuk bertahan dan memenangkan persaingan. Banyaknya usaha sejenis yang berkembang di Yogyakarta merupakan ancaman yang dapat berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis, namun sejauh ini persaingan pasat yang terjadi tidak berpengaruh signifikan terhadap BMT UMY dikarenakan BMT UMY memiliki target pasar khusus yang berbeda. Maka BMT UMY memberikan bobot 0,07 dengan nilai 2.

i. Perubahan Selera Nasabah

Perubahan selera nasabah yang dalam hal ini adalah system yang dipilih oleh nasabah dapat terjadi karena tren atau mode yang sewaktu-waktu dapat berubah maupun karena perubahan harga namun hal ini tidak berpengaruh besar terhadap BMT UMY, mengingat produk yang dijual adalah produk yang sesuai kebutuhan masyarakat dan dengan sekema sariah yang sesuai dikalangan masyarakat mayoritas muslim yang secara terus-menerus dibutuhkan dan dikonsumsi oleh nasabah, sehingga diberikan bobot 0,07 dengan nilai 2.

j. Pesaing Baru yang Masuk

Para pesaing-pesaing baru yang masuk maupun yang akan masuk, khususnya bank konvensional dan BMT lain cukup berpengaruh terhadap ancaman dari BMT UMY, karena mereka mempunyai produk-produk yang dinilai mirip dengan sekema yang hampir sama

maupun unit usaha dengan skema konvensional. Oleh karena itu diberikan bobot 0,11 dengan nilai 3.

k. Perubahan Pendapatan Nasabah

Perubahan pendapatan nasabah dapat berpengaruh terhadap jenis maupun jumlah pembelian yang dilakukan oleh nasabah meskipun tidak terlalu banyak. Namun hal ini tidak berpengaruh signifikan karena produk-produk yang ditawarkan oleh BMT UMY standar dan bersaing dengan pasar baik dari segi konsep bagi hasil, jenis, maupun kualitasnya. Maka dari itu BMT UMY memberikan bobot 0,06 dengan nilai 2.

l. Depresiasi Mata Uang

Depresiasi mata uang yang berfluktuasi dapat berpengaruh sebagai ancaman BMT UMY, namun tidak berpengaruh terlalu besar mengingat barang-barang yang dijual adalah kebutuhan primer yang akan tetap terus dibutuhkan oleh masyarakat. Maka diberikan bobot 0,08 dengan nilai 2.

Evaluasi variabel internal dan eksternal dapat dihitung dari nilai tertimbang, yaitu dengan cara mengalikan bobot dan nilainya.

1. Hasil Evaluasi Variabel Internal

Tabel 4.4

Hasil Evaluasi Variabel Internal (IFAS)

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Pangsa Pasar	0,11	3	0,33
2	Kualitas Produk	0,10	3	0,30
3	Kebijakan Harga	0,10	3	0,30
4	Lokasi	0,16	4	0,64
5	Fasilitas Khusus	0,15	4	0,60
				2,17
6	Promosi dan pemasaran	0,10	2	0,20
7	Sumber daya manusia	0,10	2	0,20
8	Kemampuan dan pengalaman manajerial	0,09	3	0,27
9	Variasi produk	0,09	3	0,27
				0,94
	Total	1,00	27	3,11

Selisih	1,23
---------	-------------

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Hasil penelitian variabel internal menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh BMT UMY adalah (2,17) lebih besar dari kelemahannya yaitu (0,94). Selisih dari angka tersebut yaitu sebesar (1,23) yang diperoleh dari (2,17) dikurangi (0,94) menunjukkan angka positif

2. Hasil Evaluasi Variabel Eksternal

Tabel 4.5

Hasil Evaluasi Variabel Eksternal (EFAS)

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Daya beli nasabah	0,12	4	0,48
2	Pertumbuhan ekonomi nasional	0,07	3	0,21
3	Kondisi politik nasional	0,04	2	0,08
4	Selera pasar	0,09	4	0,36
5	Pertumbuhan pasar	0,10	4	0,40
6	Potensi pasar	0,11	4	0,44
7	Besarnya pasar	0,08	3	0,24
				2,21
8	Struktur persaingan	0,07	2	0,14
9	Perubahan selera nasabah	0,07	2	0,13
10	Pesaing baru yang masuk	0,11	3	0,33
11	Perubahan pendapatan nasabah	0,06	2	0,12
12	Depresiasi mata uang	0,06	2	0,16
				0,89
Total		1,00	35	3,10
Selisih				1,32

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Hasil perhitungan variabel eksternal menunjukkan bahwa peluang yang dimiliki oleh BMT UMY (2,21) lebih besar dari ancamannya (0,89). Selisih angka tersebut adalah (1,32) yang diperoleh dari (2,21) dikurangi (0,89) menunjukkan angka positif.

Dari hasil evaluasi perhitungan variabel internal dan eksternal dapat diaplikasikan kedalam Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) untuk dapat ditentukan posisi bisnis dan alternatif strategi yang harus diambil oleh BMT UMY.

Hasil perhitungan variabel internal didapat angka 3,11 diletakkan pada sumbu vertikal dan angka yang didapat dari variabel eksternal yaitu 3,10 diletakkan di sumbu horizontal, kemudian digabungkan sehingga terbentuk perpotongan kedua sumbu dalam sebuah sel, seperti yang dapat dilihat dalam gambar berikut:

Gambar 4.6

Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (> 0-2)	Medium (> 2-3)	Rendah (> 3-4)
Kekuatan Bisnis	Tinggi (> 3-4)	Posisi Bisnis		
		2018		
	Medium (> 2-3)			
	Rendah (> 0-2)			

Dari hasil analisa diatas dapat dilihat bahwa posisi bisnis BMT UMY berada pada sel I.

Implikasi strategis yang lebih detil dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 4.7 Berbagai Pilihan Strategi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar	Tumbuh berdasar	Pemangkasan

	berdasar segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Investasi minimal bersiap divestasi
Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceeruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumbeer aliran kas pesaing Divestasi

Dari hasil penentuan posisi bisnis menggunakan MDTI diatas, didapat hasil bahwa BMT UMY berada pada sel I yaitu investasi dan tumbuh, yang mengandung beberapa strategi, yaitu :

1. Pertumbuhan

Strategi ini sesuai dengan BMT UMY yang saat ini sedang dalam tahap pertumbuhan. BMT UMY mengalami peningkatan jumlah nasabah yang datang yang secara langsung dapat meningkatkan penjualan. Hal ini merupakan peluang bagi BMT UMY untuk melakukan pengembangan usaha untuk dapat memperkuat posisi dan membentuk image khusus yang baik sehingga pada akhirnya akan menambah pangsa pasar baik yang sudah ada maupun yang baru.

2. Dominasi

Pada strategi ini BMT UMY perlu lebih memperhatikan salah satu variabel yang dianggap akan lebih meningkatkan BMT UMY. Lokasi dan fasilitas khusus merupakan kekuatan BMT UMY yang dapat dikembangkan menjadi ciri khas yang dapat membentuk image yang tertanam dibenak nasabah dimana tidak dimiliki oleh perusahaan serupa lain nya. Lokasi BMT UMY yang terletak di jalur alternative utama jogja magelang dekat dengan terminal bus jombor, yang sering dilalui sehingga mudah dilihat (*eye catching*) dapat menjadi daya tarik yang lebih kuat, billboard yang lebih besar dan menarik, serta tatanan (display) luar dan dalam yang rapi dan bersih. Hal ini dapat menjadi salah satu bentuk promosi yang menarik minat masyarakat untuk melakukan transaksi di BMT UMY. Hal ini selanjutnya dapat didukung oleh fasilitas yang khas seperti : jemput bola, sistem

yang ditawarkan lebih mudah dan pelayanan yang maksimal. Selain itu fasilitas parkir yang tanpa dipungut biaya merupakan keunggulan yang menarik minat untuk datang. Dan tentu saja hal tersebut diatas harus diimbangi dengan pelayanan yang ramah.

3. Investasi Maksimum

Strategi ini dilakukan dengan menambah bangunan yang sudah ada dan melakukan renovasi sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya oleh BMT UMY, hal ini dilakukan untuk dapat menambah kualitas dan kuantitas barang dagangan, sehingga BMT UMY akan lebih dapat memenuhi semua kebutuhan nasabah dengan lebih baik lagi, dan menciptakan suasana yang aman, nyaman, dan menciptakan keamanan bagi nasabah bila melakukan transaksi.

Dari hasil penentuan posisi bisnis dan implikasi strategi yang terkandung didalamnya, jika diimplikasikan kedalam strategi marketing mix (bauran pemasaran) yang merupakan kegiatan inti dari sistem pemasaran BMT UMY dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Product (produk)

Produk yang dijual oleh BMT UMY mempunyai kualitas yang cukup baik, namun BMT UMY perlu untuk menambah kualitas produk yang dijual baik dalam hal keutuhan maupun system yang mudah Selain itu BMT UMY juga perlu menambah variasi atau kelengkapan jenis produk yang dijual, .dengan variasi produk yang dijual tersebut, maka nasabah dapat memilih produk yang diinginkan sesuai dengan selera dan kebutuhannya

2. Place (lokasi dan saluran distribusi)

Lokasi yang merupakan kekuatan internal terbesar BMT UMY harus dapat dipertahankan dan dimanfaatkan secara maksimal. Lokasi yang strategis dapat menjadi daya tarik yang lebih kuat jika dipasang lampu warna-warni, billboard/ neonbox yang lebih besar dan menarik, serta tatanan (display) luar dan dalam yang rapi dan bersih. Selain perlu dilakukan investasi untuk menambahkan tempat duduk antrian atau melakukan renovasi seperti yang sudah direncanakan, karena semakin ramai orang datang maka akan muncul antrian, semakin banyak

pelayanan yang harus disediakan. Hal ini dilakukan untuk dapat menambah kualitas dan kuantitas, sehingga BMT UMY akan lebih dapat memenuhi semua kebutuhan nasabah dengan lebih baik lagi, dan menciptakan suasana yang aman dan nyaman. Selain itu, kerjasama antara BMT UMY dan Usaha kecil yang lain harus terus ditingkatkan, karena pada hakikatnya seorang penjual tidak akan mendapatkan berbagai produk dari supplier tanpa kerjasama, dengan kerjasama yang baik akan melahirkan hubungan yang harmonis, sehingga BMT UMY tidak akan kehilangan nasabah yang berarti kehilangan keuntungan, dengan kerjasama yang baik akan menyeimbangkan melalui tersedianya system yang memudahkan nasabah, untuk membesarkan BMT UMY, tentunya dibutuhkan waktu untuk mempromosikan usaha dengan cara memberitau dari mulut ke mulut, dapat juga melakukan promosi misalnya dengan mengadakan lomba, memberikan hadiah tertentu di hari khusus, atau juga melakukan undian kupon berhadiah dengan cara bekerjasama. atau melalui kegiatan sosial tertentu agar BMT UMY dikenal, dan jika BMT UMY memiliki budget yang cukup maka dapat mengiklankan usahanya melalui media cetak atau elektronik.

Selain itu jumlah karyawan dan kualitas karyawan yang meliputi ; pelayanan, keramahan, loyalitas terhadap BMT UMY, kesediaan untuk membantu nasabah, kedisiplinan, dan lain lain, merupakan hal yang penting untuk dimiliki BMT UMY untuk menarik nasabah dan membuat image yang baik untuk BMT UMY. Disamping itu fasilitas khusus paling mencolok yang dimiliki oleh BMT UMY yaitu konsep bagi hasil, buka dari jam 8 pagi sampai jam 4 sore setiap hari dan di hari kecuali tanggal merah dan parkir gratis merupakan salah satu keunikan tersendiri yang dapat dikembangkan menjadi kekuatan dan ciri khas BMT UMY untuk mempertahankan dan menarik nasabah yang pada akhirnya merupakan media promosi gratis.

3. Price (harga)

Konsep bagi hasil juga berpengaruh pada seorang nasabah untuk mengambil keputusan, sehingga konsep bagi hasil juga akan menentukan perusahaan yang dikunjungi nasabah atau tidak. Harga juga berhubungan dengan hadiah, pemberian

kupon berhadiah, dan kebijakan bagi hasil. Konsep bagi hasil yang ditawarkan BMT UMY sudah cukup baik, bersaing, dan dapat dijangkau oleh pasar sasaran yaitu masyarakat Yogya pada khususnya. Namun BMT UMY juga dapat memberikan hadiah khusus pada saat-saat tertentu atau dapat juga bekerjasama dengan supplier untuk dapat memberikan diskon khusus, dan pengadaan kupon berhadiah yang diundi pada saat khusus misalnya untuk memperingati hari ulang tahun BMT. Selain itu dapat juga dibuat member card untuk nasabah setia sehingga bagi yang memiliki member card mendapatkan diskon khusus bila berbelanja dengan nominal tertentu. Hal ini secara tidak langsung merupakan media promosi

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap data-data dan informasi-informasi yang diperoleh penulis diharapkan sesuai dengan permasalahan-permasalahan yang dipaparkan sebelumnya, maka dapat kami kemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut, yaitu

1. Pertumbuhan

BMT UMY berada pada posisi pertumbuhan dominasi dan investasi maksimum/tinggi.

2. Dominasi

- a. Lokasi dan fasilitas khusus merupakan kekuatan BMT UMY yang dapat dikembangkan menjadi ciri khas yang dapat membentuk image yang tertanam dibenak nasabah dimana tidak dimiliki oleh pesaing lain.
- b. Hal ini selanjutnya dapat didukung oleh fasilitas yang khas seperti : jemput bola.
- c. Fasilitas parkir yang tanpa dipungut biaya merupakan keunggulan yang menarik minat untuk datang.
- d. Pelayanan yang ramah.

3. Investasi Maksimum

Menambah bangunan yang sudah ada dan melakukan renovasi sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya oleh BMT UMY,

Setelah menelaah data-data yang ada serta informasi-informasi yang terkait, maka saran rekomendasi adalah :

1. Harus dilakukan manajemen yang lebih baik terkait dengan penyaluran pembiayaan kepada nasabah terutama tentang pemahaman terhadap karakteristik nasabah. Apa kebutuhan yang diperlukan oleh nasabah harus teridentifikasi dengan baik dan lebih jelas sehingga objek pembiayaan yang diperlukan atau diajukan oleh nasabah teridentifikasi dengan jelas. Kegunaan dari pembiayaan itu juga jelas sehingga para pihak bisa menentukan jenis akad yang tepat untuk transaksi yang ada, tanpa menyalahi ketentuan fiqih dalam sebuah akad demi menghindari adanya akad yang tidak sesuai dengan ketentuan-ketentuan hukum islam yang mengakibatkan akad menjadi tidak sah atau batal dimata hukum. Dan efek dari adanya akad yang batal atau tidak sah dimata hukum akan mengakibatkan kerugian para pihak yang tentunya tidak diharapkan.
2. BMT UMY diharapkan untuk memaksimalkan peran serta DPS (Dewan Pengawas Syariah) yang bertugas secara khusus mengawasi dan memonitoring setiap kegiatan yang dilakukan oleh BMT. Karena dengan itu BMT UMY akan dapat terus berkomitmen dalam menjalankan fungsi dan kegiatannya dalam aktivitasnya sebagai lembaga keuangan syariah memang benar-benar sesuai dengan ketentuan dan konsep syariah dan tidak menyalahi dari hukum islam yang menjadi landasan kegiatannya. Dan dengan itu kepercayaan nasabah dan masyarakat dengan prinsip syariah yang diusung oleh BMT UMY menjadi terjaga. DPS (Dewan Pengawas Syariah) bertanggung jawab pada setiap aktivitas yang dilakukan oleh BMT. Maka setiap produk yang dikeluarkan oleh BMT ataupun setiap transaksi yang dilakukan dan dalam hal ini adalah pembiayaan ijarah multijasa dapat dijamin keabsahannya dari aspek hukumnya.
3. Diperlukan pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang konsisten dan berkomitmen terhadap keuangan syariah dengan cara pelatihan dan pembelajaran yang terus menerus dan berkesinambungan sehingga terwujud SDM yang sadar

dan berkomitmen terhadap pelaksanaan keuangan syariah sesuai dengan hukum islam sebagai rujukannya berdasar pada keilmuan yang telah dimilikinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Dharmmesta, Basu Swastha dan Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Pemasaran: Analisis Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: BPFE.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: BPFE.
- Guiltinan, Joseph P dan Paul, Gordon W. 2002. *Manajemen Pemasaran : Strategi dan Program*. Jakarta: Erlangga.
- Hadi, Sutrisno. 2015. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hany Setyorini, Mas'ud Effendi, dan Imam Santoso. 2016. Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* 5(1): 46-53 (2016).
- Hapsari Prawitasari Putri Anjani. 2014. Penentuan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Mckinsey Matrix Pada PT Wahyu Kencana Abadi. Skripsi Dipublikasikan. Semarang: Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro.
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P. 2005. *Creating The Office of Strategy Managemen, Working Paper, Balannced Scorecard Colloborative, Inc.*
- Kotler, Philip. 2004. Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol. Alih Bahasa: Hendra Teguh. Jakarta: PT.Prenhallindo.*
- Peter, J. Paul dan Donnelly, James H. 2007. *Marketing Management. New York Americas : The mc Grow Hill Companies.*
- Porter, E. Michael. 2008. *Strategic Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. 2015. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Raps, A. 2004. *Implementing Strategy*. Research Paper Strategic Finance. Vol. 85, No. 12, pp.48-53.
- Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary. 2002. Management. New Jersey:Prentice Hall, Inc.*

- Salusu, J. 2006. Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit. Jakarta: Grasindo.*
- Sugiyono. 2013. Statistika untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta.*
- Suwarsono, Muhammad. 2010. Manajemen Strategik Konsep dan Kasus. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.*
- Wibowo Kuntjoroadi dan Nurul Safitri. 2009. Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial. Jurnal Publikasi. Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Jan—Apr 2009, Volume 16, Nomor 1, hlm. 45-52.*
- Yulia Rizka. 2016. Analisis Strategi Pemasaran PT. Aprotech Dalam Upaya Mencapai Tujuan Pemasaran Perusahaan Jasa Konstruksi Telekomunikasi. Program Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Pasundan, Bandung*