

**PT CIMB NIAGA TBK BERSAING MENJADI PEMENANG
PEMASARAN KPR SYARIAH: SEBUAH TINJAUAN STRATEJIK**

Marissa Grace Haque^{1*}, Siham Madihah², Santi Rimadiah³, Hadiyah Fitriah⁴

^{1,2,3}Indonesia Banking School, Jakarta, Indonesia

⁴Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Jawa Timur, Indonesia

marissa.haque@ibs.ac.id^{1*}, diajengsiham@gmail.com², santi.rimadiah@ibs.ac.id³,
hadiyah@umsida.ac.id⁴

Manuskrip: Agustus -2023; Ditinjau: September: -2023; Diterima: September-2023; Online: Oktober-2023;
Diterbitkan: Oktober-2023

ABSTRAK

Pasca pandemi COVID19, sektor perumahan pada kuartal ketiga tahun 2020, mulai pulih setelah. KPR iB (Kredit kepemilikan rumah syariah) adalah bisnis yang rentan mengalami pasang surut. Pasca pandemi, kondisi persaingan antar lembaga keuangan yang bergerak di bidang yang sama, menjadi sangat ketat. Diperlukan inovasi dengan menciptakan produk KPR iB yang mudah diterima pasar, Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui posisi aktor dan faktor, sisi kompetitifnya ditentukan melalui uji Matriks IE pada kuadran (sel IV), pada strategi pertumbuhan konsentrasi berdasarkan integrasi horizontal. Hasil dan diskusi berfokus pada: (1) kemampuan bersaing; (2) kekuatan; (3) kelemahan; (4) peluang; dan (5) ancaman. Dalam hal ini, P.T Bank CIMB Niaga Tbk harus menerapkan strategi sebagai berikut: (1) penetrasi pasar; (2) pengembangan pasar; dan (3) strategi integrasi horizontal, selain pengembangan inovasi kreatif.

Kata Kunci: *KPR iB, Kontrak MMQ, Analisis SWOT, Matriks IE, FStrategi Empat Langkah*

ABSTRACT

Post the COVID19 pandemic, housing sector in the third quarter of 2020 began to recover. KPR iB (Sharia home ownership credit) is a business that is susceptible to ups and downs. And, competition conditions between financial institutions operating in the same field have become very tight. Innovation by creating iB KPR products that are easily accepted by the market. In order to survive, continuously evaluate its strategies and increase the company's competitiveness. SWOT analysis is used to determine the actors and factors position, Competitive side is determined through the IE Matrix test in quadrants (cell IV), in a concentrated growth strategy based on horizontal integration. Results and discussion in: (1) competitive ability; (2) strength; (3) weakness; (4) opportunity; and (5) threats, shows that P.T Bank CIMB Niaga Tbk must to implement its strategies, in: (1) market penetration; (2) market development; (3) horizontal integration strategies, in a more creative innovation manner.

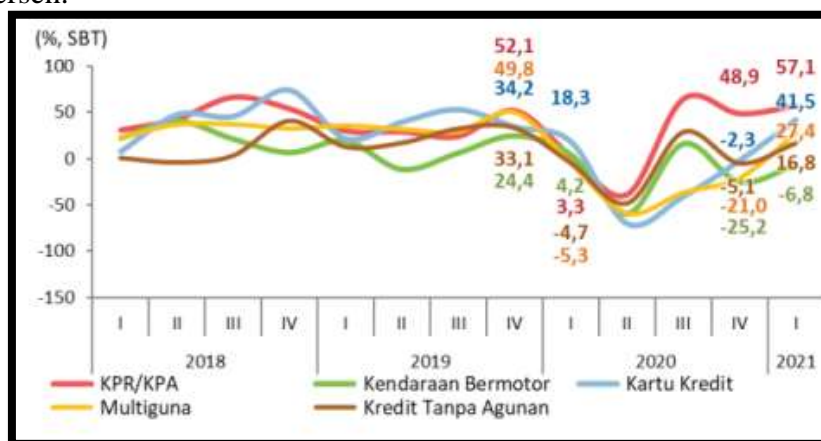
Keywords: *KPR iB, MMQ Contract, SWOT Analysis, IE Matrix, Four-Step Strategy JEL*

Classification: G21, M31

I. PENDAHULUAN

Dua tahun setelah pandemi COVID19 mengubah institusi bisnis di dunia, begitu pula di Indonesia. Berbagai jenis usaha mulai dari perkantoran, pusat perbelanjaan, restoran, hotel harus cepat beradaptasi dengan kondisi atau mati. Hal ini juga mencakup sektor perumahan yang mulai pulih pada kuartal ketiga tahun 2020 setelah sempat terjun bebas di awal pandemi. Kredit kepemilikan rumah syariah di Indonesia merupakan bisnis yang rentan mengalami pasang surut, termasuk kredit kepemilikan rumah syariah yang biasa disebut KPR iB.

Untuk mencegah dampak negatif lebih lanjut, khususnya terhadap perekonomian, diperlukan kebijakan yang efektif. Sesuai laporan OJK tahun 2021, dimana sektor properti dan konstruksi merupakan sektor ekonomi tertinggi keempat dengan penurunan omset sekitar 30 persen.



Sumber: Laporan Survei Perbankan Bank Indonesia (2021)

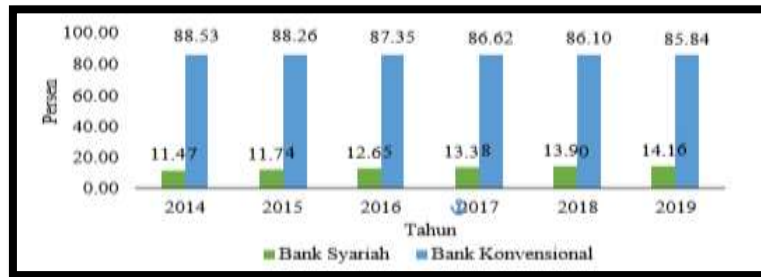
Gambar 1. Pertumbuhan Kredit Baru per Jenis Konsumsi

Berdasarkan Laporan Survei Perbankan yang dilakukan Bank Indonesia pada tahun 2021, penyaluran Kredit Pemilikan Rumah (KPR) masih menjadi prioritas utama. Pasokan properti cenderung meningkat, sedangkan harga properti cenderung menurun. Turunnya harga rumah di tengah meningkatnya pasokan menjadi peluang bagus bagi konsumen untuk memiliki rumah. Selain itu, insentif fiskal dari pemerintah dan perbankan memudahkan konsumen mendapatkan rumah. Di sisi lain, generasi milenial kini pesimis untuk memiliki rumah sendiri karena beberapa faktor seperti tingginya harga rumah, tingginya suku bunga KPR, dan sulitnya mencari pekerjaan dengan penghasilan yang layak.

Bagi kaum milenial, harga beli rumah memang menjadi kendala, tak terkecuali uang muka. Pada laman Lamudi.co.id mencatat penelusuran properti pada tahun 2021 meningkat sebesar 36,8 persen secara tahunan. Hal ini menunjukkan masih banyak masyarakat yang mencari properti meski di masa pandemi. Penelusuran properti saat ini didominasi oleh masyarakat berusia 25-34 tahun yang tergolong generasi milenial dan gen Z (1996 hingga 2012).

Generasi Y (1980 hingga 1995). Kebanggaan memiliki sebuah properti menjadi hal yang digemari generasi milenial dan gen Z. Di era digitalisasi ini, strategi digitalisasi KPR tidak bisa dianggap remeh. Saat ini peluang KPR didigitalkan dengan mempersiapkan pengembangan aplikasi digital, namun kebutuhan KPR melalui aplikasi digital semakin meningkat. Dengan dominasi generasi milenial dan gen Z, para pelaku properti dan perbankan perlu beradaptasi dengan cara pemasaran dan kemudahan pembiayaan.

Gambar 1.2 di bawah ini mencerminkan gambaran pangsa pasar KPR di Indonesia tahun 2014-2019, sebagai berikut:



Sumber: OJK and BI (2019)

Gambar 2. Pangsa Pasar KPR di Indonesia Tahun 2014-2019

Berdasarkan Gambar di atas, sejak tahun 2014 pangsa pasar KPR syariah masih tertinggal jauh dibandingkan pangsa pasar KPR konvensional. Hingga tahun 2019, pangsa pasar KPR syariah baru mencapai 14,16 persen. Hal ini menggambarkan bahwa penyaluran KPR oleh bank syariah masih tertinggal jauh dibandingkan penyaluran KPR oleh bank konvensional.



Sumber: Laporan Tahunan CIMB Niaga (2020)

Gambar 3. Pertumbuhan KPR CIMB Niaga 2016-2020

PT Bank CIMB Niaga Tbk (CIMB Niaga) berhasil mempertahankan pertumbuhan positif Kredit Pemilikan Rumah (KPR) di tengah situasi penuh tantangan akibat pandemi Covid-19. Per 31 Desember 2020, CIMB Niaga mencatatkan peningkatan penyaluran KPR sebesar 5,9 persen *year on year* (YoY) menjadi Rp 35,78 triliun. Capaian tersebut lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) industri perbankan nasional pada periode yang sama. Keberhasilan CIMB Niaga menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan sepanjang tahun 2020 tepat sasaran sehingga diterima dengan baik oleh masyarakat. Pencapaian ini juga membuktikan fungsi intermediasi CIMB Niaga tetap terjaga.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Uang dalam Islam

Konsep uang mengikuti perdagangan berangkat dari pemahaman umum bahwa uang memainkan peran sosial dan uang harus diinvestasikan dalam kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keadilan sosial dan ekonomi, sekaligus memberikan nilai tambah dalam hal kesejahteraan individu dan sosial.

B. Riba dalam Islam

Riba secara bahasa berarti penambahan/tambahan, bisa juga diartikan memperluas atau menambah. Menurut syariat pengertian riba lebih luas yaitu penambahan atau penundaan (walaupun tidak ada penambahan).

C. Lembaga Keuangan di Masa Rasulullah Muhammad SAW

Pada masa Nabi Muhammad SAW, Islam mengenal lembaga keuangan seperti

bank. Pada masa kepemimpinannya di Mekkah, saat itu Nabi SAW dipercaya oleh masyarakat setempat untuk menerima harta mereka. Termasuk kegiatan para sahabat Nabi yang melakukan beberapa kegiatan serupa, seperti melakukan kegiatan: (1) pinjam meminjam harta; (2) transaksi pengiriman uang; (3) penggunaan cek; (4) penyediaan modal, dan sebagainya.

D. Bank Islam Dunia

Secara internasional, perkembangan perbankan syariah pertama kali diprakarsai oleh Mesir. Intisari usulan yang dikemukakan dalam usulan tersebut adalah sistem keuangan berbasis bunga harus diganti dengan sistem koperasi dengan skema bagi hasil. Akhirnya Islamic Development Bank (IDB) terbentuk pada bulan Oktober 1975, yang beranggotakan 22 negara pendiri Islam. Saat ini bank yang berbasis di Jeddah-Arab Saudi ini memiliki lebih dari 56 negara anggota. Pada perkembangan selanjutnya pada tahun 1970-an, upaya pendirian bank syariah mulai merambah ke berbagai negara.

E. Bank Syariah di Indonesia

BI (Bank Indonesia) mengeluarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perbankan yang merupakan landasan hukum pertama bagi Lembaga Keuangan. Namun peraturan perundang-undangan yang diterbitkan masih bersifat konvensional sehingga belum bersifat syariah karena Bank Lembaga Keuangan yang bersangkutan masih menerapkan sistem bunga atau riba. Padahal, dalam perspektif Islam, bunga atau riba diharamkan. Barulah setelah berlakunya Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, istilah “bagi hasil” mulai dikenal luas di Indonesia.

F. Kredit Pemilikan Rumah (KPR)

KPR merupakan salah satu produk pinjaman konsumen yang diberikan bank kepada nasabah untuk membeli rumah. Namun dalam perkembangannya, fasilitas KPR ini dikembangkan menjadi fasilitas kredit yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan renovasi dan/atau pembangunan rumah (OJK 2017).

1. Kredit Pemilikan Rumah Konvensional

KPR merupakan salah satu produk pinjaman konsumen yang diberikan bank kepada nasabah untuk membeli rumah. Namun dalam perkembangannya, fasilitas KPR ini dikembangkan menjadi fasilitas kredit yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan renovasi dan/atau pembangunan rumah (OJK 2017).

2. Kredit Pemilikan Rumah Syariah

KPR Syariah merupakan produk pembiayaan yang diberikan kepada nasabah untuk kepemilikan rumah dengan menggunakan akad berdasarkan prinsip syariah (BI 2012). KPR Syariah atau disebut juga Pembiayaan Kepemilikan Rumah (PPR) adalah fasilitas pembiayaan yang diberikan kepada nasabah dalam rangka pembelian rumah atau hunian atau apartemen atau perkantoran, ditawarkan oleh pengembang atau bukan pengembang dan tidak dimaksudkan untuk usaha tetapi ditujukan untuk mengambil alih. dan Renovasi. Biasanya produk ini ditawarkan oleh bank umum syariah dan unit usaha syariah di Indonesia. Dalam perkembangannya perbankan syariah dalam melakukan transaksi atau muamalah menggunakan beberapa jenis akad (akad atau pengikatan). Sebagai berikut:

(1) Kontrak *Murabahah*

Kontrak Murabahah sebagai akad yang digunakan untuk KPR. Sebagai akad yang sesuai dengan prinsip syariah, *murabahah* disinyalir memiliki beberapa kelemahan di dalam pengimplementasiannya, baik bagi konsumen maupun bagi pihak bank-nya.

(2) Kontrak *Musyarakah Mutanaqisah* (MMQ)

Sesuai dengan kondisi tersebut maka kehadiran akad MMQ (*Musyarakah Mutanaqishah*) yang mempunyai beberapa kelebihan yang tidak terdapat dalam

akad murabahah tidak dapat dihindari. Manfaat akad ini diharapkan menjadikan produk perbankan syariah semakin menarik dan unggul. Akad jenis ini merupakan modifikasi dari *Musarakah*, dan *Ijarah* ini dapat menjadi salah satu alternatif menarik dari akad *Murabahah* yang sangat umum dalam dunia perbankan syariah dan digunakan sebagai akad pembiayaan pada sektor riil dan properti di Indonesia.

(3) Kontrak Ijarah Muntahia Bittamlik

Berdasarkan fatwa Dewan Syariah Nasional Nomor 27/DSNMUI/III/2002 tentang *al-Ijarah al-Muntakiyya bi al-Tamlik*, yang dimaksud dengan sewa beli (*al-ijarah al-muntakiya bi taltamlik*), yaitu sewa perjanjian yang disertai pilihan untuk mengalihkan kepemilikan atas benda yang dipermudah, kepada penyewa, setelah masa sewa berakhir. *Ijarah Mutahiya bittamlik* (IMBT) adalah transaksi sewa-beli dengan akad menjual atau menghibahkan barang yang disewakan pada akhir jangka waktu sehingga transaksi ini berakhir dengan peralihan kepemilikan atas barang yang disewakan.

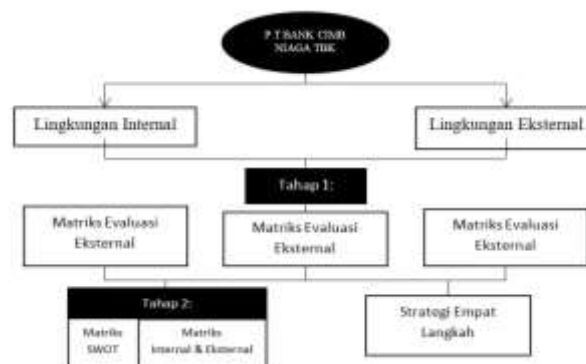
G. Konsep Dasar Manajemen Strategik

Michael Porter (1990) merupakan tokoh besar dalam bidang manajemen strategis yang menyatakan bahwa tiga pilar yang muncul dalam manajemen strategis atau manajemen strategis suatu organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut: (1) analisis proses; (2) proses pengambilan keputusan; dan (3) segala tindakan atau tindakan yang mengarah pada penyelarasan tujuan, berupa pencapaian keunggulan kompetitif dari organisasi atau perusahaan. Yaitu keberlanjutan atau keberlanjutan dalam daya saing yang mampu bersaing atau keunggulan kompetitif.

H. P.T Bank CIMB Niaga, Tbk

Sejak penggabungan P.T Bank LIPPO Tbk dan P.T CIMB Niaga Tbk yang saat ini menjadi P.T CIMB Niaga Tbk. Pada tanggal 26 September 1955 didirikan CIMB Niaga yang diberi nama Bank Niaga. Pada masa berdirinya CIMB Niaga, fokus utama adalah membangun nilai-nilai inti dan profesionalisme di sektor perbankan. Hasilnya, Bank Niaga dikenal luas sebagai penyedia produk dan layanan berkualitas yang terpercaya. Pada tahun 1987, Bank Niaga membedakan dirinya dari para pesaingnya di pasar domestik dengan menjadi bank pertama yang menawarkan layanan perbankan kepada nasabahnya melalui mesin ATM di Indonesia.

I. Kerangka Berpikir



Gambar 4. Perumusan Kerangka Evaluasi Strategi P.T Bank CIMB Niaga, Tbk

III. METODE PENELITIAN

Metode campuran dengan deskriptif analisis, digunakan dalam penelitian yang dilakukan. Melalui: Wawancara mendalam dengan manajemen puncak dan beberapa pemangku kepentingan terkait di pusat pemerintahan. Mengikuti langkah-langkah yang dilakukan Cooper dan Schindler (2008), atas dengan 4 (empat) orang narasumber kunci di perusahaan:

- (1) Bapak. W sebagai *Head of Non-Branch Channel*;
- (2) Bapak. X sebagai *Head of Sharia Consumer Financing*;
- (3) Ibu. Z sebagai *Head of KPR Products*;
- (4) Bapak. Z sebagai *Head of Sharia Mortgage Products*.

IV. HASIL PENELITIAN

Analisis Strategi Corporate P.T Bank CIMB Niaga, Tbk

Penelitian yang telah selesai terdiri dari dua tahap, yang berkaitan dengan: (1) evaluasi strategi perusahaan; dan (2) perumusan strategi korporasi yang dirinci sebagai berikut:

A. Strategi Corporate P.T Bank CIMB Niaga, Tbk

Evaluasi strategis perlu dilakukan secara terus menerus agar perusahaan dapat beradaptasi dengan perkembangan dan perubahan lingkungan yang terjadi. Rangkuti (2006) menjelaskan bahwa pada setiap tahap awal kerangka analisis perumusan strategi tidak hanya memuat kegiatan pengumpulan data saja. Pada tahap awal, data dibedakan menjadi dua jenis, yaitu: (1) data eksternal; dan (2) data internal dalam menentukan apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi PT Bank CIMB Niaga Tbk. SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) yang digunakan sebagai alat evaluasi adalah pertanyaan dengan pendekatan analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman). *Key Success Factor* atau kunci keberhasilan P.T Bank CIMB Niaga Tbk menjadi dasar yang digunakan dalam analisis SWOT yang dilakukan, baik secara eksternal maupun internal. Dengan rincian:

1. Eksternal

a) Opportunity (Peluang)

- 1) Mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam;
- 2) Potensi bisnis KPR Syariah yang sangat besar;
- 3) Keinginan masyarakat untuk memilih produk berbasis syariah semakin tinggi;
- 4) Pengembangan produk berdasarkan kontrak MMQ membantu program Pemerintah
- 5) secara tidak langsung;
- 6) Perlunya inovasi produk untuk meningkatkan portofolio KPR khususnya KPR iB;
- 7) MMQ sebagai alternatif akad KPR iB bagi konsumen yang terbiasa dengan skema
- 8) cicilan konvensional;
- 9) Kebijakan Bank Indonesia mengenai MMQ memudahkan konsumen dalam memiliki
- 10) properti.

b) Threats (Ancaman)

- 1) Dampak persaingan bunga antara bank syariah dan bank konvensional;
- 2) Pasar di Indonesia masih berminat untuk mengambil KPR dengan suku bunga rendah (cenderung konvensional);
- 3) Masih banyak masyarakat Indonesia khususnya umat Islam yang belum memiliki kesadaran penuh dalam menggunakan produk syariah;
- 4) Banyak bank swasta syariah lain yang telah menerbitkan kontrak MMQ untuk pengembangan produk hipotek iB;
- 5) Masih diperlukannya kepastian hukum dan perlindungan konsumen pada perbankan syariah;
- 6) Pesatnya perkembangan fintech syariah dan teknologi perbankan digital;
- 7) Tingkat pemahaman masyarakat terhadap produk MMQ masih kurang.

2. Internal

a) *Strength* (Kekuatan)

- 1) Bank Syariah mempunyai reputasi yang baik;
- 2) Bank Syariah mempunyai jaringan yang tersebar di seluruh Indonesia;
- 3) Kontrak MMQ memiliki fitur-fitur unggulan dibandingkan dengan kontrak sebelumnya;
- 4) Semakin banyak bank syariah yang mempunyai produk yang setara dengan produk bank konvensional;
- 5) Akad MMQ mampu meningkatkan syariah;
- 6) Penetapan harga/ujrah MMQ lebih kompetitif dibandingkan kontrak hipotek iB lainnya;
- 7) Ujrah/bunga atas produk MMQ yang mengambang syariahnya, 'mempertahankan'
- 10) maksimal 12,5 persen hingga akhir masa pembiayaan.

b) *Weaknesses* (Kelemahan)

- 1) Kurangnya edukasi masyarakat mengenai kontrak MMQ;
- 2) Terminologi akad MMQ (Musyarakah Mutanaqisah) sulit diucapkan oleh masyarakat awam;
- 3) Bank syariah seringkali terbatas dalam promosi produk;
- 4) Produk layanan Bank Umum Syariah masih terbatas;
- 5) Kurangnya Sumber Daya Manusia yang memahami produk syariah;
- 6) Cabang konvensional yang menjual produk syariah belum sepenuhnya memahami dan memahami produk syariah secara umum;
- 7) Ketimpangan distribusi materi komunikasi yang melibatkan produk syariah.

Dari para responden yang dipilih adalah seluruh pimpinan divisi KPR perusahaan P.T Bank CIMB Niaga, Tbk, diperoleh *key Success Factors* yang dimaksudkan.

B. *Key Success Factors* pada P.T Bank CIMB Niaga, Tbk

David (2017) menyatakan bahwa profil kompetitif dapat mengidentifikasi posisi perusahaan serta kekuatan dan kelemahannya sebagai contoh posisi strategis. Tapi ini tidak cukup. Peneliti meyakini terdapat 14 (empat belas) faktor penentu keberhasilan dalam profil kompetitif suatu perusahaan atau biasa disebut dengan "*Key Success Factors*" dan pada P.T Bank CIMB Niaga, Tbk di dapatkan informasinya, sebagai berikut:

- 1) Memiliki reputasi yang baik;
- 2) Memiliki jaringan yang tersebar di seluruh Indonesia;
- 3) Akad MMQ mempunyai keistimewaan yang lebih unggul dibandingkan akad sebelumnya;
- 4) Semakin banyaknya produk yang setara dengan produk konvensional;
- 5) Akad MMQ dapat meningkatkan portofolio perbankan syariah;
- 6) Penetapan harga/ujrah MMQ lebih kompetitif dibandingkan akad KPR iB lainnya;
- 7) Pola produk dan angsuran yang menyerupai produk konvensional;
- 8) Memiliki pasar yang luas, baik yang fanatik maupun tidak;
- 10) Lokasi cabang tersebar di kota-kota besar di Indonesia;
- 11) Merupakan bank penyedia produk KPR yang terpercaya;
- 12) Bebas Riba;
- 13) Didukung sistem yang mumpuni.

Pembahasan

Kuesioner diberikan pada batas waktu 14-23 Februari 2021 kepada Direksi P.T Bank CIMB Niaga Tbk, Jakarta. 4 (empat) orang responden yang merupakan orang-orang kunci yang berhubungan langsung dengan manajemen puncak perusahaan menjawab kuesioner yang diberikan. Kualifikasi responden, adalah pendidikan minimal S1 (S1) atau sederajat. Untuk informasi lebih detail mengenai proses pembobotan yang dilakukan terhadap lima manajemen puncak P.T Bank CIMB Niaga Tbk. Dari pembobotan lima direksi pada elemen SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat), diperoleh hasil sebagai berikut: Tabel 1. Hasil SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threat*) dari Empat Responden P.T CIMB Niaga, Tbk

SWOT	HM	MH	MR	FR	Σ	Rata-rata
S	4,1716	4,482	4,998	4,332	21,6488	4,32976
W	4,43	2,6657	3,7812	2,999	17,1712	3,43424
O	4,2627	4,624	4,624	4,2406	21,7497	4,34994
T	3,4542	1,9998	3,2345	2,75	21,4285	4,2857

Sumber: Data Diolah (2022)

$$\begin{aligned} \text{Total S} &= \text{HM} + \text{MH} + \text{MR} + \text{FR} \\ \Sigma &= 4.1716 + 4.482 + 4.998 + 4.332 \\ &= 21.6488 \end{aligned}$$

$$\text{Rerata} = 4.32976$$

$$\begin{aligned} \text{Total W} &= \text{HM} + \text{MH} + \text{MR} + \text{FR} \\ \Sigma &= 4.4300 + 2.6657 + 3.7812 + 2.999 \\ &= 17.1712 \end{aligned}$$

$$\text{Rerata e} = 3.43424$$

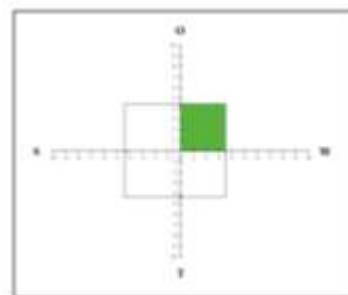
$$\begin{aligned} \text{Total O} &= \text{HM} + \text{MH} + \text{MR} + \text{FR} \\ \Sigma &= 4.2627 + 4.624 + 4.6240 + 4.2406 \\ &= 21.7497 \end{aligned}$$

$$\text{Rerata} = 4.34994$$

$$\begin{aligned} \text{Total T} &= \text{HM} + \text{MH} + \text{MR} + \text{FR} \\ \Sigma &= 3.4542 + 1.9998 + 3.2345 + 2.7500 \\ &= 21.4285 \end{aligned}$$

$$\text{Rerata} = 4.2857$$

Hasil pembobotan terhadap faktor eksternal dan internal dapat dilihat posisinya, sebagai berikut:



Sumber: Data Diolah (2022)

Gambar 5. Hasil Pembobotan dari Para Responden P.T Bank CIMB Niaga, Tbk

Prosedur di bawah ini merupakan penjelasan tahapan dalam mengembangkan setiap elemen menuju Analisis SWOT. Yaitu: (1) S untuk kekuatan atau kekuatan; (2) W untuk kelemahan atau kelemahan, dan (3) O untuk peluang; dan (4) T untuk ancaman atau ancaman. Input dilakukan secara subyektif sejak tahap awal, guna memenuhi kebutuhan kuantifikasi. Artinya, sejak awal proses perumusan strategi. Hal ini termasuk ketika membuat keputusan kecil dalam matriks masukan terkait dengan kepentingan relatif faktor eksternal dan internal. David (2017) menyatakan bahwa penilaian intuitif yang baik selalu diperlukan untuk menentukan bobot dan penilaian yang sesuai. Berikut hasil Analisis SWOT Pembobotan Faktor Eksternal dan Internal P.T Bank CIMB Niaga Tbk. Dengan penjelasan rinci bahwa berdasarkan hasil analisis SWOT diatas maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Total Eksternal, yang terdiri dari O and T, sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Eksternal} &= (4.3499 + 4.2857) \\ &= 8.6356 \end{aligned}$$

$$\text{Rerata} = 4.3178$$

dan

Total Internal, yang terdiri dari S and W, sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Internal} &= (4.32976 + 3.4343) \\ &= 7.7641 \end{aligned}$$

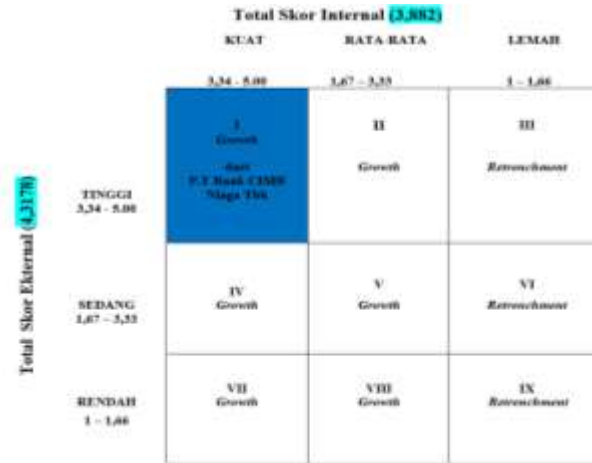
$$\text{Rerata} = 3.8820$$

Dimana total pembobotan sternal-Internal, adalah sebagai berikut:

$$\text{Eksternal-Internal} = 4.3178 - 3.882 = 0.4358$$

Total nilai eksternal atau eksternal sebesar 4,3178 dan total nilai internal atau internal sebesar 3,882. Sehingga Nilai Total Bobot Eksternal-Internal adalah: 0,4358 dimana nilai eksternalnya lebih besar, sebagai berikut:

- 1) Dengan Total Nilai Tertimbang Eksternal-Internal sebesar: 0,4358 menunjukkan bahwa P.T Bank CIMB Niaga Tbk saat ini dinilai memiliki posisi yang cukup baik, dengan peluang terbuka yang besar dari sisi faktor eksternalnya, namun tetap fokus pada kelanjutannya. untuk tumbuh dan memperkuat posisinya. Posisi perseroan harus terus melakukan penyesuaian terhadap kondisi pasar KPR syariah bank pesaing sejenis, termasuk dari lembaga keuangan lain;
- 2) Melaksanakan serangkaian keputusan strategis antara lain pengembangan teknologi berbasis fintech untuk menyelaraskan dengan perkembangan teknologi yang saat ini marak terjadi di industri lembaga keuangan non-bank;
- 3) Melakukan serangkaian pembenahan dengan melakukan sosialisasi kembali perbankan syariah dan produk-produknya kepada seluruh pegawai *front-end* dan *back-end* serta seluruh jajaran manajemen mengenai pentingnya dan keunggulan transaksi syariah dan produk syariah.



Sumber: Data Diolah (2022)

<i>Faktor Internal</i>	S (Strengths)	W (Weakness)
<i>Faktor Eksternal</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank Syariah mempunyai reputasi yang baik; 2. Bank Syariah mempunyai jaringan yang tersebar di seluruh Indonesia; 3. Kontrak MMQ memiliki fitur yang lebih unggul dibandingkan kontrak sebelumnya 4. Semakin banyak bank syariah yang memiliki produk setara dengan bank konvensional; 5. Akad MMQ mampu meningkatkan portofolio perbankan syariah; 6. Penetapan harga/ujrah MMQ lebih kompetitif dibandingkan akad KPR iB lainnya 7. Ujrah/bunga produk MMQ dalam kondisi floating, 'dilindungi' maksimal 12,5% hingga akhir masa pembiayaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya edukasi masyarakat mengenai kontrak MMQ; 2. Terminologi akad MMQ (Musyarakah Mutanaqisah) sulit diucapkan oleh orang awam; 3. Bank syariah seringkali terbatas dalam promosi produk; 4. Produk layanan Bank Umum Syariah masih terbatas; 5. Kurangnya Sumber Daya Manusia yang memahami produk syariah; 6. Cabang konvensional yang menjual produk syariah belum sepenuhnya memahami dan memahami produk syariah secara umum; 7. Tidak meratanya distribusi materi komunikasi yang melibatkan produk syariah.
O (Opportunities)	SO STRATEGY (Ciptakan)	STRATEGI WO (Tambahkan)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam; 2. Potensi bisnis KPR Syariah yang sangat besar; 3. Keinginan masyarakat untuk memilih produk berbasis syariah semakin tinggi; 4. Pengembangan produk berdasarkan kontrak MMQ membantu program Pemerintah secara tidak langsung; 	<ol style="list-style-type: none"> (1) Memelihara dan mengembangkan perbankan syariah di Indonesia; (2) Menyelaraskan jaringan yang telah terbentuk; (3) Melakukan inovasi produk; (4) Mendukung program pemerintah; (5) Terus melakukan sosialisasi ulang dan penyegaran informasi produk kepada seluruh karyawan; 	<ol style="list-style-type: none"> (1) Membangun hubungan dengan pihak ketiga; (2) Aktif dalam penargetan forum peserta tenaga penjualan; (3) Bersinergi dengan pemasaran pihak komunikasi; (4) Optimalisasi Office Channeling; (5) Pengembangan SDM; (6) Perkembangan Pelanggan Pengalaman; (7) Melakukan perbaikan secara Internal mampu menghadapi

<p>5. Diperlukan inovasi produk untuk meningkatkan portofolio KPR khususnya KPR iB;</p> <p>6. MMQ sebagai alternatif akad KPR iB bagi konsumen yang terbiasa dengan pola cicilan konvensional;</p> <p>7. Kebijakan Bank Indonesia terhadap MMQ memudahkan konsumen dalam memiliki properti.</p>	<p>(6) Menjaga kualitas produk;</p> <p>(7) Bersinergi dengan komunitas perbankan syariah.</p>	<p>tantangan dari luar perusahaan.</p>
<p>T(Threats)</p> <p>1. Dampak persaingan bunga antara perbankan syariah dan konvensional;</p> <p>2. Pasar di Indonesia masih berminat untuk mengambil KPR dengan bunga yang dianggap murah (cenderung konvensional);</p> <p>3. Masih banyak masyarakat Indonesia khususnya umat Islam yang belum memiliki kesadaran penuh dalam menggunakan produk syariah;</p> <p>4. Banyak bank swasta syariah lain yang telah menerbitkan kontrak MMQ untuk pengembangan produk hipotek iB;</p> <p>5. Masih perlunya kepastian hukum dan perlindungan konsumen terhadap perbankan syariah</p> <p>6. Pesatnya perkembangan fintech syariah dan teknologi perbankan digital;</p> <p>7. Tingkat pemahaman masyarakat terhadap produk MMQ masih kurang.</p>	<p>ST STRATEGY (Kurangkan)</p> <p>(1) Mengoptimalkan katalisator a. atau pengungkit, berupa b. <i>Dual Banking Model</i>;</p> <p>(2) Optimalisasi syariah a. sistem pendukung transaksi;</p> <p>(3) Mengoptimalkan citra merek a. Peningkatan sebagai bank b. menyediakan transaksi jasa c. Hipotek;</p> <p>(4) Perkembangan teknologi sebagai hal yang tidak bisa dihindari;</p> <p>(5) Optimalisasi pemasaran a. Komunikasi;</p> <p>(6) Membandingkan pesaing;</p> <p>(7) Melalui OJK dan Pengadilan a. Agama, kepastian hukum b. dan perlindungan konsumen akan menjadi semakin kokoh (<i>robust</i>).</p>	<p>WT STRATEGY (Hapuskan)</p> <p>(1) Bekerja sama dengan anak perusahaan untuk mengambil pembiayaan KPR internal;</p> <p>(2) Nasabah atas produk syariah yang pernah digunakannya;</p> <p>(3) Mempertahankan harga yang kompetitif untuk produk yang sudah ada dan produk inovasi;</p> <p>(4) Bersatu dengan perbankan dan lembaga keuangan syariah lainnya untuk terus meminta dukungan pemerintah dalam mengembangkan perbankan syariah;</p> <p>(5) Menunda <i>spin-off</i> dari UUS menjadi BUS;</p> <p>(6) Tidak meratanya distribusi materi komunikasi yang melibatkan produk syariah;</p> <p>(7) Tingkat pemahaman masyarakat terhadap produk MMQ masih kurang.</p>

Sumber: Data Diolah (2022)

Gambar 6. Matriks SWOT dari Responden P.T Bank CIMB Niaga, Tbk

Melalui matriks IE (Internal-Eksternal) di atas terlihat jelas bahwa posisi P.T Bank CIMB Niaga, Tbk berada pada kuadran I yang menunjukkan tingginya kekuatan faktor internal, termasuk faktor eksternalnya. David (2017) mengatakan perusahaan pada sel I, II, IV dapat dikategorikan tumbuh dan berkembang. Sedangkan hasil yang diperoleh dari penelitian pada P.T Bank CIMB Niaga, Tbk menghasilkan gambaran yang ada pada sel I yang artinya sama yaitu tumbuh dan berkembang. Berdasarkan hasil yang diperoleh menggambarkan bahwa P.T Bank CIMB Niaga, Tbk pada saat penelitian dilakukan berada pada posisi: (1) optimis; dan (2) berkembang secara berkelanjutan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis seluruh metode dan teknik analisis yang telah dibahas sebelumnya, dimulai dari tahap input kemudian pada tahap *matching* yaitu matriks SWOT, matriks IE dan teori matriks strategi empat langkah (BCG) dari Boston Consulting. Dari matriks-matriks pada tahap pencocokan ini akan dihasilkan beberapa alternatif strategi bisnis sebagai implikasi desain hasil penelitian yang akan diterapkan oleh perusahaan PT Bank CIMB Niaga, Tbk, Jakarta sebagai strategi bisnis yang cocok dan patut digunakan oleh para petinggi. manajemen PT Bank CIMB Niaga, Tbk, Jakarta. Terutama pertimbangan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari dan untuk mengetahui segala kelemahan dan kekuatan serta peluang dan ancaman yang ada. PT Bank CIMB Niaga Tbk pada tahun ini masuk dalam kategori organisasi perusahaan yang sehat dan prospektif. Namun ke depan, terhadap kemungkinan ancaman dari faktor eksternal, perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan. *Benchmarking* yang dilakukan hanya sebatas kompetitor dari kekuatan kompetitif dalam negeri. P.T Bank CIMB Niaga, Tbk merupakan perusahaan jasa yang telah berdiri sejak lama, termasuk salah satu grup perbankan senior, dengan struktur manajerial yang jelas sesuai dengan fungsi utamanya. Oleh karena itu, P.T Bank CIMB Niaga, Tbk dapat memiliki banyak produk dan layanan keuangan (baik konvensional maupun syariah).

Terlihat dari hasil analisis SWOT yang dilakukan peneliti bahwa dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengembangan produk KPR khususnya KPR iB dengan akad MMQ diperlukan perhitungan yang matang dalam menentukan tarif/*ujroh* yang akan dipasarkan. Jika suku bunga/*ujroh* yang ditetapkan salah, bank lain siap melakukan penetrasi lebih dalam ke peluang bisnisnya. Hal ini terlihat dari masih banyaknya masyarakat yang lebih tertarik dengan suku bunga/*ujroh* murah dalam memutuskan untuk mengambil KPR di bank. Selain itu, perlu juga meningkatkan program pelatihan yang berkualitas dan berkesinambungan sehingga akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, handal, memiliki rasa percaya diri yang tinggi dan pemahaman yang kuat terhadap KPR syariah dan produk jasa syariah lainnya yang dipasarkan oleh P.T Bank CIMB Niaga Tbk.

Kondisi ini akan memberikan kontribusi terhadap motivasi bersaing yang signifikan, sesuai dengan teori matriks dari Boston Consulting Group (BCG) yang dikembangkan oleh Bruce Henderson pada tahun 1970-an, sebagai “*Four Step Strategy*”, berikut ini:

To Create (Ciptakan)

Melalui terciptanya ekosistem internal yang terdigitalisasi, P.T Bank CIMB Niaga Tbk terus membangun dan berkontribusi terhadap perkembangan perbankan syariah di Indonesia. Selanjutnya melakukan inovasi pengajuan KPR baru terkait layanan penyaluran Kredit Pemilikan Rumah Syariah (KPR) digital yang memudahkan nasabah dalam memperoleh informasi KPR serta memudahkan pengajuan KPR yang ditawarkan berbeda dengan bank pesaing lainnya. Selain itu, edukasi mengenai literasi KPR syariah juga diperlukan bagi pegawai P.T Bank CIMB Niaga khususnya untuk pemasaran KPR dimana pemasaran merupakan ujung tombak dari PT Bank CIMB Niaga. Dengan pemerataan literasi KPR syariah diharapkan PT Bank CIMB Niaga dapat menjaga kualitas produk yang ditawarkan sehingga semakin banyak nasabah yang berminat mengambil KPR syariah di PT Bank CIMB Niaga khususnya dengan akad MMQ. Dengan melakukan hal tersebut di atas, P.T Bank CIMB Niaga dapat turut berkontribusi dalam mendukung program pemerintah untuk memberikan kemudahan bagi setiap orang dalam memiliki rumah dan pembangunan properti di Indonesia;

To Erase (Hapuskan)

P.T Bank CIMB Niaga Tbk untuk menghilangkan layanan kepada nasabah secara langsung atau sistem digital yang kurang efisien dan menjaga hubungan dengan nasabah yang sudah ada. Hal ini berkaitan dengan optimalisasi sistem pendukung transaksi syariah

yang dapat mendukung proses KPR syariah. Dimana, sistem pendukung transaksi syariah ini mudah dan memberikan kepuasan pengalaman dalam bertransaksi serta proses angsuran KPR auto debet yang otomatis menjaga nama baik nasabah dalam sejarah Bank Indonesia sehingga nasabah setia kepada P.T Bank CIMB Niaga Tbk. Apabila nasabah loyal, maka ia akan mereferensikan keluarga, rekan kerja, dan jaringannya sehingga membantu mempromosikan KPR syariah P.T Bank CIMB Niaga dari mulut ke mulut. Selain itu, segera menghilangkan incompetitive pricing yang lebih menarik dibandingkan bank pesaing lainnya;

To Add (Tambahkan)

P.T Bank CIMB Niaga, tbk untuk segera melakukan strategi bisnis penetrasi pasar secara intensif yaitu dengan meningkatkan kualitas, kuantitas dan produk syariah, program acara dan layanan yang optimal seperti memberikan gimick jika nasabah akad pada hari jumat akan mendapatkan logam mulia . promosi dengan cara: (a) membuka seluas-luasnya peluang kerja sama dengan komunitas, perusahaan, atau perseorangan yang kreatif dan profesional untuk mensosialisasikan produk KPR syariah secara intensif atau ekstensif. (b) bekerjasama dengan media scruti.com, Lamudi.co.id (c) memanfaatkan teknologi tinggi dalam pelayanan dan promosi; (d) meningkatkan kualitas sumber daya manusia (human resource) melalui pelatihan; (e) meningkatkan penetrasi budaya perusahaan; (f) memanfaatkan brand image secara optimal dalam merebut pangsa pasar; (g) menjaga loyalitas pelanggan dengan menjamin kepuasan berkelanjutan; (h) melakukan persiapan internal untuk menghadapi tantangan pesaing;

To Subtract (Kurangi)

Melalui Dual Banking Leverage Model, P.T Bank CIMB Niaga Tbk dapat menjalankan proses bisnis dengan biaya yang lebih efisien dan telah dilakukan secara konseptual. Dimana, PT Bank CIMB Niaga Tbk hendaknya menjalankan strategi bisnis prioritas, salah satunya sebagai penyalur Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Memperluas dan memperkuat jaringan bisnis, sejauh ini strategi bisnis di P.T Bank CIMB Niaga Tbk dengan melakukan *benchmarking* kepada kompetitor seperti misalnya pada bank pesaing syariah sudah dapat dilakukan dengan skema *saving bundling* yang dapat mengurangi ujah atau angsuran bunga yang ada di dalamnya. permintaan yang besar dan dapat meningkat dari segi portfolio, sehingga dapat mencapai *economic of scale* dan *juga economic of scope*.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Amin, H. (2008). Choice Criteria for Islamic Home Financing: Empirical Investigation Among Malaysian Bank Customers, *International Journal of Housing Markets and Analysis*, Vol. 1, No. 3, p. 256-74.
- Antonio, M.S. (2001). *Bank, Syariah dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Gema Insani.
- Achsien, I, H. (2000). *Investasi Syariah di Pasar Modal: Menggagas Konsep dan Praktek Manajemen Portofolio Syariah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Darmawan. (2004). *Taktik & Strategi*. Jakarta: Buana Ilmu Populer.
- David, F. R. (2017). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fithriyani, F dan Haque, M, G. (2023). Analisis Pemasaran Strategik Pembiayaan Perumahan Syariah di Sumatera Barat: Studi Pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Padang. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Vol.5, No.4, p. 762 - 773.
- Haris, H. (2017). *Pembiayaan Kepemilikan Rumah (Sebuah Inovasi Pembiayaan Perbankan Syariah)*, *La Riba Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 1, No.1, p. 113-125.
- Haque-Fawzi, M.G; Iskandar, A.S; Erlangga, H; Sunarsi, D. (2022). *Strategi Pemasaran: Konsep, Teori dan Implementasi*. Jakarta: Pascal Books.

- Haque, M.G; Nasri, R; Nuraeni. (2022). *SMEs Halal Culinary Strategy During The Pandemic Era In South Tangerang. Jurnal Manajemen*, Vol. 26, No. 2, p. 351-367.
- Haque, M. G; Munawarman, M; Sunarsih, D; Bahsudin, A. (2021). Competitive Advantage in Cost Leadership and Differentiation of SMEs Bakoel Zee Marketing Strategy in BSD. *PINISI Discretion Review*, Vol 4, No.2, p. 277-284.
- Haque, M. G; Munawaroh, D; dan Sunarsi. (2020). Analysis of SMEs Culinary Marketing Strategy During Covid 19 Pancemic: A Study at Sate Bebek Cilegon Resto in Cilegon, Banten. *International Journal of Education, Information Technology, and Others*, Vol 3, No.2, p. 447-451.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation in Psycholological Review*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Porter, M.E. (1993). *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Gramedia.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press Publication, a Division of MacMillan.
- Rangkuti, F. J.P. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Usman, H; Widowati Kusumo Projo, N.W.K; Haque, M.G; Chairy, C. (2021). The exploration role of Sharia compliance in technology acceptance model for e-banking (case: Islamic bank in Indonesia). *Journal of Islamic Marketing (JIMA), Emerald Insight*, Vol. 1, No.1, p.1-22.
- Triandharta, R dan Haque-Fawzi, M.G. (2019). Analisis Strategi Pemasaran Produk KPR iB dengan Akad Musyarakah Muttanaqishah (MMQ): Studi Pada PT Bank Frwr. Tbk. *Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika*, Vol. 11, No.1, p. 35-43.