

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pada umumnya, sebuah perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok, salah satunya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Belakang ini tujuan keberlangsungan hidup mendapatkan banyak perhatian, karena ternyata tercapainya tujuan-tujuan yang lain belum tentu menjamin perusahaan dapat berumur panjang. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah pesaing. Di dalam dunia bisnis, hadirnya persaingan tidak dapat dielakkan. Ada pesaing yang memasarkan produk yang sama atau sejenis dengan yang dipasarkan maupun pesaing yang memasarkan produk beda jenis tetapi memiliki dampak terhadap produk yang dipasarkan (Pandi Afandi, tanpa tahun).

Perusahaan harus segera mengatasinya secara cepat dan tepat demi mempertahankan keberadaannya ditengah persaingan yang ada. Tidak dapat dipungkiri, persaingan juga terjadi pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa khususnya jasa keuangan seperti *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT). Sebagai lembaga keuangan mikro yang berlandaskan syariah, BMT berkembang cukup pesat di tengah sistem lembaga keuangan konvensional yang sudah terlebih dahulu memegang sistem perbankan di Indonesia yang syarat dengan riba. Hal ini dapat dilihat dengan banyaknya pendirian BMT sejenis yang menawarkan jasa yang sama yang akhirnya mengakibatkan persaingan antar lembaga tersebut.

Menurut penuturan Awalil Rizky, Ketua Perhimpunan BMT Indonesia dalam artikelnya, perkembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) selama sepuluh

tahun ini tercatat paling menonjol dalam dinamika keuangan syariah di Indonesia. Pada tahun 2010, telah ada sekitar 4.000 BMT yang beroperasi di Indonesia. Beberapa diantaranya memiliki kantor pelayanan lebih dari satu. Jika ditambah dengan perhitungan faktor mobilitas yang tinggi dari para pengelola BMT untuk “jemput bola”, memberikan layanan di luar kantor, maka sosialisasi keberadaan BMT telah bersifat masif. Wilayah operasionalnya pun sudah mencakup daerah perdesaan dan daerah perkotaan, di pulau Jawa dan luar Jawa.

BMT-BMT tersebut diperkirakan melayani sekitar 3 juta orang nasabah, yang sebagian besar bergerak di bidang usaha mikro dan usaha kecil. Pertumbuhan kelembagaan dan jumlah nasabah membawa perkembangan yang pesat pula dalam kinerja keuangannya. Dana yang bisa dihimpun bertambah banyak, pembiayaan yang bisa dilakukan naik drastis, dan pada akhirnya aset tumbuh berlipat hanya dalam beberapa tahun. Mereka pun dipercaya oleh masyarakat yang kebanyakan berpenghasilan rendah dan menengah bawah untuk menyimpan dananya. Pada saat bersamaan, BMT telah memberikan pembiayaan melebihi dana yang berhasil dihimpun, yang dimungkinkan oleh semakin membaiknya modal sendiri maupun mulai ada kepercayaan dari bank syariah untuk bekerjasama.

Salah satu BMT yang mengalami masalah persaingan adalah BMT Beringharjo. Lokasinya yang berada di pusat perekonomian, terlebih letaknya di tengah pasar Beringharjo dan Malioboro sebagai pusat perbelanjaan dan pariwisata Yogyakarta yang memiliki potensi ekonomi yang tinggi, menjadikan bank konvensional, bank syariah maupun BMT lain bermunculan. Pada awalnya, ketika didirikan BMT Beringharjo masih menguasai pasar karena BMT Beringharjo terbilang sebagai BMT yang pertama muncul

di pusat pariwisata tersebut. Namun lambat laun, BMT Beringharjo dihadapkan dengan masalah persaingan dari lembaga keuangan lain, khususnya yang berada di sekitar BMT tersebut. Munculnya pesaing sedikit mengancam posisi BMT Beringharjo, karena pesaing menyebabkan nasabah mempunyai banyak pilihan untuk memilih lembaga keuangan yang sesuai dengan keinginannya.

Dengan adanya persaingan diantara BMT dan bank yang semakin ketat, manajemen BMT Beringharjo diharapkan mampu menerapkan strategi bersaing agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Untuk menentukan strategi bersaing yang tepat, BMT Beringharjo harus mengetahui terlebih dahulu bagaimana posisi perusahaannya saat ini. Sehingga dengan mengetahui posisinya, maka diharapkan BMT Beringharjo Yogyakarta dapat menemukan strategi yang tepat untuk bersaing.

Persaingan adalah inti dari keberhasilan (Michael Porter, 1993). Menurut Michael Porter (1993), agar dapat memenangkan persaingan, setiap perusahaan harus memiliki strategi bersaing. Tujuan akhir dari strategi bersaing adalah untuk menanggulangi kekuatan lingkungan demi kepentingan perusahaan. Aturan lingkungan persaingan yang ada pada industri terdiri atas lima kekuatan bersaing, yaitu masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti, kekuatan penawaran pemasok, kekuatan penawaran pembeli, dan persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada. Kekuatan kolektif dari lima kekuatan bersaing akan menentukan kemampuan perusahaan didalam suatu industri untuk memperoleh tingkat laba rata-rata atas investasi yang dilakukan. Namun, masing-masing kekuatan bersaing memiliki corak dan karakter pengaruh yang berbeda-beda.

Dalam menghadapi persaingan, setiap perusahaan perlu memperhatikan etika karena di dalam persaingan usaha ada yang sehat dan ada pula yang tidak sehat. Untuk itu, undang-undang tentang persaingan yang tercantum pada Pasal 1 Angka 6 Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 1999 berbunyi:

“Persaingan Usaha tidak sehat adalah persaingan antar pelaku usaha dalam menjalankan kegiatan produksi dan atau pemasaran barang dan atau jasa yang dilakukan dengan cara tidak jujur atau melawan hukum atau menghambat persaingan usaha.”

Pasal 1 Angka 6 Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 1999 menjelaskan bahwa demokrasi dalam bidang ekonomi menghendaki adanya kesempatan yang sama bagi setiap warga negara untuk berpartisipasi di dalam proses produksi dan pemasaran barang dan atau jasa, dalam iklim usaha yang sehat, efektif, dan efisien sehingga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi dan bekerjanya ekonomi pasar yang wajar. Selain itu, peraturan ini memberi semangat bahwa setiap orang yang berusaha di Indonesia harus berada dalam situasi persaingan yang sehat dan wajar, sehingga tidak menimbulkan adanya pemusatan kekuatan ekonomi pada pelaku usaha tertentu, dengan tidak terlepas dari kesepakatan yang telah dilaksanakan oleh negara Republik Indonesia terhadap perjanjian-perjanjian internasional.

Sebelum menganalisis posisi, analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal dapat dijadikan sebagai langkah awal. Analisis lingkungan ini disebut dengan analisis SWOT, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh

kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut dapat dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) dengan faktor eksternal peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) (Freddy Rangkuti, 1997:19).

Analisis strategi bersaing dengan menggunakan MDTI (Matrik Daya Tarik Industri) menjadi alat analisis yang tepat untuk menggambarkan posisi pasar BMT Beringharjo. Pada dasarnya, MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U₂S) atau berbasis produk yang dihasilkan. Dalam hal ini jika perusahaan hanya mempunyai satu unit usaha, proses dekomposisi ke dalam unit usaha tidak perlu dilakukan (Suwarsono Muhammad, 2013:212).

Suwarsono Muhammad (2013) juga menjelaskan bahwa MDTI memiliki dua sumbu, yaitu horizontal dan vertikal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strength*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama, sesuai dengan pendekatan yang telah dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman (*threat*) dan peluang (*opportunity*) bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini jika bernilai positif menggambarkan daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

MDTI memiliki sembilan sel yang masing-masing sumbu dibagi ke dalam tiga bagian dengan tiga titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian medium, dan bagian tinggi. Masing-masing sel terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu

terbagi dalam tiga bagian yang menunjukkan pada posisi pasar masing-masing U₂S (Sowarsono Muhammad, 2013:212).

Dari latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti bermaksud untuk meneliti posisi BMT Beringharjo dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri agar dapat mengetahui strategi bersaing yang bisa digunakan dalam hal merebut pangsa pasar dan mempertahankan kelangsungan kegiatannya baik operasional dan non operasional. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti dapat merumuskan judul penelitian sebagai berikut: **“Analisis Strategi Bersaing Dengan Menggunakan Matrik Daya Tarik Industri Pada BMT Beringharjo Yogyakarta”**.

B. BATASAN MASALAH

Untuk mempermudah penulisan dan penjelasan masalah yang akan diteliti, penulis hanya akan membahas masalah sebagai berikut:

1. Menganalisis lingkungan internal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan dan lingkungan eksternal yang berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh BMT Beringharjo Yogyakarta.
2. Menganalisis posisi perusahaan BMT Beringharjo Yogyakarta saat ini berdasarkan Matrik Daya Tarik Industri.
3. Data yang diperoleh dari penelitian ini diperoleh dari pengisian kuesioner dengan responden yang dibatasi pada karyawan BMT Beringharjo Yogyakarta sendiri.

C. RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana posisi BMT Beringharjo Yogyakarta pada saat ini berdasarkan Matrik Daya Tarik Industri?
2. Bagaimana strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan pada BMT Beringharjo Yogyakarta?

D. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui posisi BMT Beringharjo Yogyakarta saat ini berdasarkan Matrik Daya Tarik Industri.
2. Untuk mengetahui strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan pada BMT Beringharjo Yogyakarta.

E. MANFAAT PENELITIAN

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Islam pada Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan selanjutnya yang berkaitan dengan penetapan strategi bersaing pada BMT Beringharjo Yogyakarta.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu referensi bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian dengan topic yang sama di masa mendatang.

F. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian mengenai strategi bersaing bukanlah hal yang baru, penelitian jenis ini sudah pernah dilakukan oleh orang lain namun dengan alat analisis dan obyek yang berbeda.

1. Sri Setyaningsih. 1998. *Strategi bersaing PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus Sesudah Deregulasi Paket Oktober 1988.*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus sesudah deregulasi paket Oktober 1988, melalui analisis posisi persaingan strategik perbankan di Kota Kudus. Hasil perbandingan pangsa pasar tahun 1988, 1992, dan 1997 menunjukkan bahwa telah terjadi penurunan pangsa pasar yang cukup besar pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus setelah deregulasi paket Oktober 1988. Permasalahan yang dirumuskan adalah telah terjadi penurunan pangsa pasar yang cukup besar pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus setelah deregulasi paket Oktober 1988 karena masuknya enam pesaing baru sehingga diperlukan strategi pemasaran yang tepat untuk memperkuat posisi persaingannya.

Responden dalam penelitian ini adalah pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus dan enam pesaingnya yang dominan yaitu Bank Central Asia, Bank Lippo, Bank Rakyat Indonesia, Bank Niaga, Bank Dagang Negara dan Bank Huga. Analisis data dilakukan dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dengan

Yogyakarta dan juga dapat ditentukan alternative starategi bersaingnya dimasa mendatang. Hasil nilai tertimbang variabel internal sebesar 4,329 dan variabel eksternal sebesar 2,965. Dari hasil tersebut BRI Syariah Cabang Yogyakarta berada dalam posisi kuat karena indikator variabel internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan memiliki nilai sebesar 4,329. Namun meskipun demikian, BRI Syariah Cabang Yogyakarta memiliki daya tarik industri yang rendah, karena indikator variabel eksternal yang merupakan ancaman dan peluang memiliki nilai sebesar 2,965. Ini menunjukkan bahwa BRI Syariah Cabang Yogyakarta masih dihadapkan pada permasalahan kondisi eksternal, baik yang bersifat peluang maupun ancaman.

Dari hasil analisis penelitian ini, posisi bersaing BRI Syariah Cabang Yogyakarta berada dalam kategori tinggi yaitu 4,329, tetapi dengan matrik daya tarik industri yang rendah yaitu 2,965. Maka strategi bersaing BRI Syariah Cabang Yogyakarta adalah pada kategori sel 3 yaitu perusahaan masih menerapkan berbagai kebijakan atau strategi pengembangan usaha secara ketat dengan memanfaatkan kekuatan bisnis atau sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Untuk menghadapi persaingan BRI Syariah Cabang Yogyakarta dapat menerapkan strategi *selektif*, dimana perusahaan berupaya menciptakan suatu daya tarik tersendiri bagi nasabah maupun masyarakat yang menggunakan jasa perbankan melalui kebijakan strategi pengembangan usaha secara ketat.

3. Padli (2011), *Penentuan Strategi Pemasaran Melalui Analisis Posisi Perusahaan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI) Cabang Ambon.*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing pada PT. Bank Muamalat Cabang Ambon, melalui analisis posisi perusahaan yaitu dengan MDTI. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dengan menggunakan MDTI variabel internal menunjukkan nilai sebesar 3,757 yang berarti kekuatan bisnis kuat dan variabel eksternal menunjukkan nilai sebesar 4,332 yang berarti daya tarik industri tinggi, sehingga posisi bisnis PT. BMI Cabang Ambon terletak pada posisi investasi dan tumbuh. Strategi pemasaran yang tepat bagi PT. BMI Cabang Ambon adalah investasi dan tumbuh dengan mengkonsentrasikan usaha untuk mempertahankan kekuatan dan melakukan investasi bagi pertumbuhan secara maksimum.

Penelitian-penelitian diatas memiliki persamaan antara satu sama lain, yaitu meneliti strategi bersaing suatu perusahaan, begitu juga dengan penelitian ini. Namun, pada objek yang berbeda dan menggunakan alat analisis yang berbeda pula. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua alat analisis yaitu SWOT dan MDTI. SWOT menganalisis lingkungan internal maupun eksternal dari perusahaan, sedangkan MDTI menganalisis posisi perusahaan. Setelah kedua alat analisis tersebut digunakan, barulah strategi bersaing dapat diketahui. Penggunaan kedua alat analisis ini tentunya sangat efektif untuk mengetahui strategi bersaing yang tepat, karena analisis ini mencakup lingkungan perusahaan secara menyeluruh.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pemasaran

1. Pengertian Pemasaran

Definisi yang paling luas yang dapat menerangkan secara jelas arti penting pemasaran dikemukakan oleh William J. Stanton (1978) dalam Basu Swastha (1987) sebagai berikut:

Pemasaran merupakan suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa arti pemasaran jauh lebih luas daripada arti penjualan. Pemasaran mencakup usaha perusahaan yang dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang perlu dipuaskan, menentukan produk yang hendak diproduksi, menentukan harga produksi yang sesuai, menentukan cara-cara promosi dan penyaluran atau penjualan produk tersebut. Jadi kegiatan pemasaran adalah kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan sebagai suatu system.

2. Konsep Pemasaran

Secara definitif, William J. Stanton (1978) dalam Basu Swastha (1987) mengatakan bahwa:

Konsep Pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.