

**ANALISIS PERBANDINGAN STRATEGI BERSAING DENGAN
PENDEKATAN BCG Matriks dan Pendekatan
Profitability Matrix pada
Bank Umum Syariah**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M.)
Dalam Bidang Ilmu Manajemen

Oleh:

YOPIE BUDI ISKANDAR
NPM : 1720030005

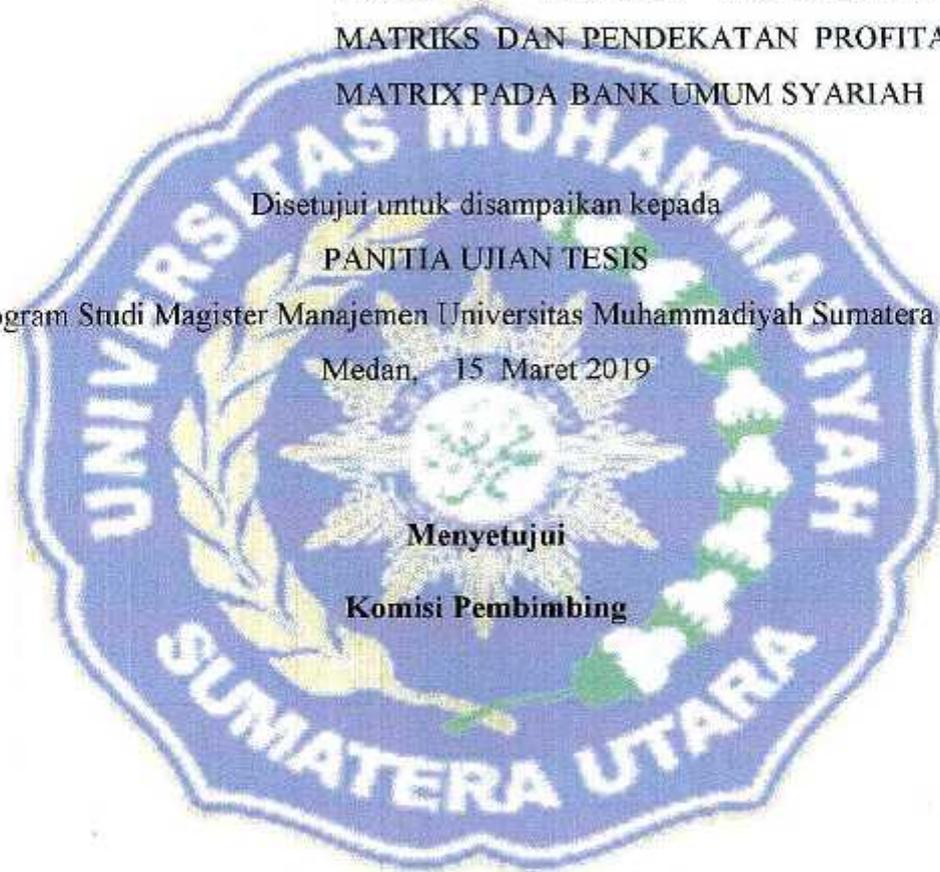


**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : YOPIE BUDI ISKANDAR
Nomor Pokok Mahasiswa : 1720030005
Proram Studi : **Magister Manajemen / Manajemen Pemasaran**
Judul Tesis : ANALISIS PERBANDINGAN STRATEGI BERSAING DENGAN PENDEKATAN BCG MATRIKS DAN PENDEKATAN PROFITABILITY MATRIX PADA BANK UMUM SYARIAH

Disetujui untuk disampaikan kepada
PANITIA UJIAN TESIS
Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Medan, 15 Maret 2019



Menyetujui
Komisi Pembimbing

Pembimbing I **Pembimbing II**
UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

(Ir. Satria Tirtayasa M.M.,Ph.D.) (Dr. Sjahril Effendy P., M.Si,M.A.,M.Psi.,M.H)

PENGESAHAN

ANALISIS PERBANDINGAN STRATEGI BERSAING DENGAN PENDEKATAN BCG MATRIKS DAN PENDEKATAN PROFITABILITY MATRIX PADA BANK UMUM SYARIAH

YOPIE BUDI ISKANDAR

1720030005

Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan panitia penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan lulus dalam ujian tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)

Pada Hari Rabu, Tanggal 20 Maret 2019

PANITIA PENGUJI

1. **Ir. SATRIA TIRTAYASA, M.M., Ph.D**
Pembimbing I 1.....
2. **Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si,M.A.,M.Psi,M.H.**
Pembimbing II 2.....
3. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.A.P**
Anggota 3.....
4. **H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M.**
Anggota 4.....
5. **Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E.,M.B.A.**
Anggota 5.....

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik magister, baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya Tulis ini merupakan murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri dengan tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan dan bimbingan dari Tim Pembimbing dan Tim Penguji
3. Dalam karya tulis Tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan Daftar Pustaka.
4. Pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Medan, 20 Maret 2019

Yang membuat pernyataan,



Yopie Budi Iskandar

ABSTRAK

ANALISIS PERBANDINGAN STRATEGI BERSAING DENGAN PENDEKATAN BCG MATRIKS DAN PENDEKATAN PROFITABILITY MATRIX PADA BANK UMUM SYARIAH

Yopie Budi Iskandar
1720030005

Penelitian ini bertujuan untuk analisis perbandingan strategi bersaing dengan pendekatan BCG Matriks dan *Profitability Matrix* pada Bank Umum Syariah dan menentukan posisi masing-masing Bank Umum Syariah dengan pendekatan BCG Matriks dan *Profitability Matrix*.

Peneliti mendesain penelitian ini sebagai penelitian dekriptif kuantitatif. Metode deskriptif adalah untuk menjelaskan perhitungan digunakan dengan teori-teori dasar. Metode kuantitatif adalah untuk mengetahui matriks dari empat bank umum syariah dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri sebagai kompetitor utama dengan membandingkan pendekatan BCG Matriks dan Profitability Matrix berdasarkan laporan keuangan audited masing-masing perusahaan dari tahun 2013 s/d 2017

Hasil dari penelitian ini adalah Bank Muamalat dengan analisis BCG Matriks berada pada Kuadran *question marks* pada tahun 2013. Tahun 2014 s/d 2017 posisi Kuadran BCG Matriks berada pada kuadran *dogs*. Sementara itu dengan *Profitability Matrix* berada pada posisi kuadran I pada tahun 2013, tahun 2014 pada kuadran IV dan tahun 2015 s/d 2017 berada pada kuadran V. BNI Syariah dengan BCG Matriks berada pada kuadran *question marks* dari tahun 2013 s/d 2017. Begitu juga dengan analisis *Profitability Matrix*, posisinya berada pada kuadran I dari tahun 2013 s/d 2017. BRI Syariah dengan BCG Matriks berada pada kuadran *question marks* pada tahun 2013 s/d 2015. Tahun 2016 s/d 2017 berada pada kuadran *dogs*. Dengan *Profitability Matrix* berada pada kuadran I pada tahun 2013. Tahun 2014 pada kuadran VI, tahun 2015 pada kuadran I dan tahun 2016 s/d 2017 pada kuadran II. Bank Panin Dubai Syariah dengan BCG Matriks berada pada kuadran *question marks* dari tahun 2013 s/d 2016. Pada tahun 2017 posisinya berada pada kuadran *question marks*. Dengan *Profitability Matrix* berada pada posisi kuadran III tahun 2013 s/d 2015. Tahun 2016 pada kuadran VI dan tahun 2017 pada kuadran VII.

Secara umum kesimpulan yang diperoleh adalah analisis strategi dengan BCG Matriks, menggunakan *market growth* dan *relative market share* sebagai variabelnya. Terdapat kekurangan pada variabel tersebut, karena adanya satu variabel lagi yaitu profitabilitas yang harus dipertimbangkan didalam melakukan suatu analisis. Pada *Profitability Matrix* kekurangan tersebut sudah dilengkapi.

Kata Kunci: Manajemen Strategis, Strategi Bersaing, BCG Matriks, *Profitability Matrix*

ABSTRACT

ANALISIS PERBANDINGAN STRATEGI BERSAING DENGAN PENDEKATAN BCG MATRIKS DAN PENDEKATAN PROFITABILITY MATRIX PADA BANK UMUM SYARIAH

Yopie Budi Iskandar
1720030005

This study aims at a comparative analysis of competitive strategies with the BCG Matrix and Profitability matrix approach in Sharia Commercial Banks and determines the position of each Sharia Commercial Bank with the BCG Matrix and Profitability Matrix approach.

The researcher designed this study as a descriptive of quantitative research. Descriptive method is to explain calculations used with basic theories. The quantitative method is to find out the matrices of four Sharia Commercial Banks compared to Bank Syariah Mandiri as the main competitors by comparing the BCG Matrix and Profitability Matrix approaches based on the audited financial statements of each company from 2013 to 2017

The results of this study are Bank Muamalat with BCG analysis. The position in matrix is question marks quadrant in 2014. In 2015 until 2017 the BCG Matrix position is in the dogs quadrant. Meanwhile the Profitability Matrix is in quadrant I position in 2013, in 2014 in quadrant IV and in 2015 up to 2017 in quadrant V.

BNI Syariah with BCG Matrix is in the question marks quadrant from 2013 to 2017. Likewise with the analysis of the Profitability Matrix, its position is in quadrant I from 2013 to 2017.

BRI Syariah with BCG Matrix is in the question marks quadrant from 2013 to 2015. 2016 to 2017 is in the dogs quadrant. With the Profitability Matrix in quadrant I in 2013. 2014 in quadrant VI, 2015 in quadrant I and 2016 until 2017 in quadrant II.

Panin Dubai Syariah Bank with BCG Matrix is in question marks quadrant from 2103 to 2016. In 2017 its position is in the dogs quadrant. With the Profitability Matrix in the position of quadrant III in 2013 until 2015. Year 2106 in quadrant VI and 2017 in quadrant VII.

Generally, the conclusions obtained were strategy BCG Matrix analysis, using market growth and relative market share as variables. There are shortcomings in these variables, because there is one more variable, namely profitability that must be considered in carrying out an analysis. In the Profitability Matrix these deficiencies have been completed.

Keywords: Strategic Management, Competitive Strategy, BCG Matrix, Profitability Matrix

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah... Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan KaruniaNya yang tiada tara kepada kita semua terutama kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini, dan juga shalawat beriring salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa kita umatnya, dari masa jahiliyah ke masa terang benderang.

Tesis ini selain sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister manajemen, juga bertujuan untuk membuka wawasan dari peneliti maupun pihak-pihak lainnya yang berkepentingan dan masyarakat umum tentang bagaimana potret perbankan syariah di Indonesia dan disajikan dengan matriks-matriks yang mudah untuk dimengerti.

Dalam penyelesaian tesis, peneliti banyak mendapat bantuan dari banyak pihak, oleh karena itu dengan kerendahan hati peneliti mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sekaligus sebagai penguji.
2. Bapak Dr. Sjahril Effendi Pasaribu M.Si.,M.A.,M.Psi.,M.H selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan juga sebagai pembimbing II yang telah banyak membimbing peneliti.

3. Bapak Ir. Satria Tirtayasa M.M., Ph.D. Selaku pembimbing I, yang telah banyak meluangkan waktu baik pagi, siang maupun malam dalam melakukan pembimbingan guna penyelesaian dan kesempurnaan tesis ini.
4. Bapak Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., PhD dan Bapak H. Muis Rambe, S.E., M.M., selaku penguji yang telah banyak memberikan masukan dan kritik yang membangun.
5. Seluruh Dosen dan Civitas Akademika Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Papa , Ir. H. Muhammad Akhyar (Alm) dan Mama, Hj Emawaty Siregar, yang tanpa henti memberikan nasehat-nasehat dan semangat serta doa-doanya buat peneliti.
7. *My Lovely Wife*, Melissa S.E. yang selalu memberikan dorongan dan bantuan selama penelitian ini dan Buah Hati Papa, Muhammad Al Ghifari Iskandar yang telah ikut menemani peneliti dalam melakukan pencarian buku-buku untuk referensi penelitian ini.
8. Kakak satu-satunya Popy Pradianti Hastuty, S.T., M.Si. Kedua adik-adik, Novi Dian Isra S.S., M.Hum, dan Dian Lestari Putri S.S, yang banyak memberikan bantuan kepada peneliti.
9. Kawan-kawan satu perjuangan angkatan 2017 Magister Manajemen UMSU, khususnya konsentrasi Pemasaran, yang banyak bertukar pikiran dan waktu serta bantuan-bantuan lainnya kepada peneliti
10. Semua pihak yang tidak dapat peneliti cantumkan satu persatu.

Akhirul kalam, Peneliti yakin, tesis ini masih banyak kekurangannya. Karena segala kesempurnaan hanyalah milik Allah. Semoga tesis ini dapat membawa keberkahan bagi kita semua. Aamin Ya Rabbal 'Alamin.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Medan, Maret 2019

Peneliti

Yopie Budi Iskandar
NPM : 1720030005

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Batasan dan Rumusan Masalah... ..	10
D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian.....	11
BAB II LANDASAN TEORI	12
A. Analisis Strategi Bersaing	12
B. Kinerja Perbankan	12
C. Pendapatan Bank Syariah	14
D. <i>Return on Equity</i> (ROE).....	14
E. Biaya Modal WACC (<i>Weighted Average Cost of Capital</i>)... ..	15
F. Pengukuran Matriks.....	17
1. BCG Matriks	17
a. <i>Market Growth Rate</i>	19
b. <i>Relative Market Share</i>	20

2. <i>Profitability Matrix</i>	20
G. Penelitian Terdahulu.....	23
H. Kerangka Pemikiran	27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	29
A. Pendekatan Penelitian.....	29
B. Definisi Operasional.....	29
C. Lokasi dan Waktu Penelitian	31
D. Populasi dan Sampel.....	32
1. Populasi	32
2. Sampel	33
E. Sumber Data	33
F. Teknik Pengumpulan Data	34
G. Teknik Analisis Data	34
1. Analisa Kuantitatif.....	35
2. Analisis BCG Matriks	35
3. Analisis <i>Profitability Matrix</i>	37
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	39
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	39
1. Analisis BCG Matriks	39
a. Pemimpin Pasar Perbankan Syariah.....	39
b. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia.....	40
c. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2013.....	40
d. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2014.....	42
e. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2015.....	44

f.	Perhitungan BCG Matriks Tahun 2016.....	47
g.	Perhitungan BCG Matriks Tahun 2017.....	49
2.	Perhitungan <i>Profitability Matrix</i>	51
a.	<i>Return on Equity</i>	51
b.	Metode WACC (<i>Weighted Average Cost of Capital</i>) ...	52
1)	<i>Cost of Debt</i> Bank Syariah Mandiri	52
2)	<i>Cost of Equity</i> Bank Syariah Mandiri.....	53
3)	Struktur Modal Bank Syariah Mandiri	53
4)	WACC Bank Syariah Mandiri	54
c.	<i>Profitability Matrix</i> Tahun 2013	54
d.	<i>Profitability Matrix</i> Tahun 2014	57
e.	<i>Profitability Matrix</i> Tahun 2015	59
f.	<i>Profitability Matrix</i> Tahun 2016	62
g.	<i>Profitability Matrix</i> Tahun 2017	65
B.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	67
1.	Posisi Bersaing Masing Masing Bank Umum Syariah.....	67
a.	Bank Muamalat	67
b.	BNI Syariah	69
c.	BRI Syariah	70
d.	Bank Panin Dubai Syariah.....	72
2.	Analisis Strategi Bersaing Masing-Masing Bank Umum Syariah	74
a.	Bank Muamalat.....	74
b.	BNI Syariah	76

c. BRI Syariah	77
d. Bank Panin Dubai Syariah.....	78
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	81
A. Kesimpulan.....	81
B. Saran	83
DAFTAR PUSTAKA	85

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Peringkat 5 Besar Bank Umum Syariah di Indonesia.....	6
Tabel 1.2.	Kondisi Keuangan 5 Besar Bank Umum Syariah	7
Tabel 3.1.	Jadwal Penelitian Rincian Waktu Penelitian	32
Tabel 3.2.	Populasi	32
Tabel 4.1.1.1.	<i>Market Share</i> Bank Umum Syariah	39
Tabel 4.1.1.2.	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	40
Tabel 4.1.1.3.	<i>Growth</i> Pembiayaan Tahun 2013.....	40
Tabel 4.1.1.4.	<i>Market Growth Rate</i> Tahun 2013	41
Tabel 4.1.1.5.	<i>Relative Market Share</i> Tahun 2013	41
Tabel 4.1.1.6.	<i>Relative Market Share</i> dan <i>Market Growth Rate</i> Tahun 2013	41
Tabel 4.1.1.7.	<i>Growth</i> Pembiayaan Tahun 2014.....	42
Tabel 4.1.1.8.	<i>Market Growth Rate</i> Tahun 2014	43
Tabel 4.1.1.9.	<i>Relative Market Share</i> Tahun 2014.....	43
Tabel 4.1.1.10.	<i>Relative Market Share</i> dan <i>Market Growth Rate</i> Tahun 2014	43
Tabel 4.1.1.11.	<i>Growth</i> Pembiayaan Tahun 2015.....	45
Tabel 4.1.1.12.	<i>Market Growth Rate</i> Tahun 2015	45
Tabel 4.1.1.13.	<i>Relative Market Share</i> Tahun 2015.....	45
Tabel 4.1.1.14.	<i>Relative Market Share</i> dan <i>Market Growth Rate</i> Tahun 2015	46
Tabel 4.1.1.15.	<i>Growth</i> Pembiayaan Tahun 2016.....	47
Tabel 4.1.1.16.	<i>Market Growth Rate</i> Tahun 2016	47

Tabel 4.1.1.17. <i>Relative Market Share</i> Tahun 2016.....	47
Tabel 4.1.1.18. <i>Relative Market Share</i> dan <i>Market Growth Rate</i>	
Tahun 2016	48
Tabel 4.1.1.19. <i>Growth</i> Pembiayaan Tahun 2017.....	49
Tabel 4.1.1.20. <i>Market Growth Rate</i> Tahun 2017	49
Tabel 4.1.1.21. <i>Relative Market Share</i> Tahun 2017.....	49
Tabel 4.1.1.22. <i>Relative Market Share</i> dan <i>Market Growth Rate</i>	
Tahun 2017	50
Tabel 4.1.2.1. <i>Return on Equity</i> Bank Umum Syariah.....	51
Tabel 4.1.2.2. <i>Cost of Debt</i> Bank Syariah Mandiri.....	52
Tabel 4.1.2.3. Proporsi Modal Bank Syariah Mandiri	53
Tabel 4.1.2.4. Biaya Modal Bank Syariah Mandiri	54
Tabel 4.1.2.5. <i>Profitability Matrix</i> Tahun 2013	54
Tabel 4.1.2.6. <i>Profitability Matrix</i> Tahun 2014	57
Tabel 4.1.2.7. <i>Profitability Matrix</i> Tahun 2015	59
Tabel 4.1.2.8. <i>Profitability Matrix</i> Tahun 2016.....	62
Tabel 4.1.2.9. <i>Profitability Matrix</i> Tahun 2017	65
Tabel 4.2.1. Posisi Matriks Bank Muamalat Tahun 2013-2017	68
Tabel 4.2.2. Posisi Matriks BNI Syariah Tahun 2013-2017	69
Tabel 4.2.3. Posisi Matriks BRI Syariah Tahun 2013-2017	71
Tabel 4.2.4. Posisi Matriks Bank Panin Dubai Syariah Tahun 2013-2017	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Struktur Modal Optimal Bank	16
Gambar 2.2.	BCG Matriks.....	18
Gambar 2.3.	<i>Profitability Matrix</i>	22
Gambar 2.4.	Kerangka Pemikiran Penelitian	28
Gambar 3.1.	BCG Matriks.....	37
Gambar 3.2	<i>Profitability Matrix</i>	38
Gambar 4.1.1.	BCG Matriks Tahun 2013	42
Gambar 4.1.2.	BCG Matriks Tahun 2014	44
Gambar 4.1.3.	BCG Matriks Tahun 2015	46
Gambar 4.1.4.	BCG Matriks Tahun 2016	48
Gambar 4.1.5.	BCG Matriks Tahun 2017	50
Gambar 4.2.1.	<i>Profitability Matrix</i> Tahun 2013.....	55
Gambar 4.2.2.	<i>Profitability Matrix</i> Tahun 2014.....	57
Gambar 4.2.3.	<i>Profitability Matrix</i> Tahun 2015.....	60
Gambar 4.2.4.	<i>Profitability Matrix</i> Tahun 2016.....	63
Gambar 4.2.5.	<i>Profitability Matrix</i> Tahun 2017.....	66

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Riwayat Hidup
- Lampiran 2 *Cost of Debt* Bank Syariah Mandiri
- Lampiran 3 Proporsi Modal Bank Syariah Mandiri
- Lampiran 4 *WACC (Weighted Average Cost of Capital)* Bank Syariah Mandiri
- Lampiran 5 Laporan Keuangan Audited Bank Syariah Mandiri Tahun 2017
- Lampiran 6 Laporan Keuangan Audited Bank Muamalat Tahun 2017
- Lampiran 7 Laporan Keuangan Audited BNI Syariah Tahun 2017
- Lampiran 8 Laporan Keuangan Audited BRI Syariah Tahun 2017
- Lampiran 9 Laporan Keuangan Audited Bank Panin Dubai Syariah Tahun 2017

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bank secara sederhana dapat diartikan,” lembaga keuangan yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa bank lainnya” (Kasmir, 2015).

Pada pasal 1 ayat (2) UU Nomor 10 Tahun 1998 tentang perubahan UU Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan disebutkan bahwa “ bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lain dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”. Sedangkan bank dalam pasal 1 ayat (1) UU Nomor 21 Tahun 2008 tentang perbankan syariah menyatakan “Perbankan Syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya” (Bank Indonesia, 2008).

Sebagai lembaga mediasi sektor keuangan, bank memiliki peran penting dalam perekonomian. Mediasi keuangan pada sektor perbankan tentu sangat penting bagi setiap negara termasuk Indonesia. Di Indonesia sistem perbankan yang digunakan adalah dual banking sistem dimana beroperasi dua jenis usaha bank yaitu bank syariah dan bank konvensional. Dengan begitu kebijakan yang diambil pemerintah melalui Bank Indonesia tentu berbeda untuk kedua jenis bank

tersebut. “Bank syariah tidak mengenal sistem bunga, sehingga profit yang di dapat bersumber dari bagi hasil dengan pelaku usaha yang menggunakan dana dari bank syariah serta investasi dari bank syariah sendiri” (Antonio, 2001).

Didalam kondisi pasar global yang kompetitif, bank dituntut mencari strategi yang dapat diterapkan agar dapat tetap bersaing secara kompetitif dengan para kompetitor lain. Keunggulan kompetitif sangat diperlukan bank yang ingin sukses di pasar. Bank yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih berhasil dan membuahkan keuntungan. Usaha-usaha bisnis yang menerapkan konsep manajemen strategis menunjukkan tren peningkatan penjualan, perolehan laba, dan produktivitas bila dibandingkan dengan bank yang tidak menggunakan konsep manajemen strategis.

“Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya” (David dan David, 2017).

Wheelen dan Hunger (2012), mendefinisikan manajemen strategi sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan atau organisasi; selain itu, proses ini adalah proses yang berkelanjutan dan bertahap yang bertujuan untuk menjaga organisasi secara keseluruhan sesuai dengan lingkungan.

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

Manajemen Strategi sendiri memiliki manfaat apabila diterapkan pada suatu perusahaan. Menurut David dan David, (2017) “manajemen strategi dapat membuat perusahaan lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri”. Hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk memulai dan

memengaruhi (bukan hanya merespon) aktivitas , dan oleh karena itu dapat mengendalikan nasibnya sendiri.

Sementara Supratikno, et al. (2005) menyatakan “jika organisasi gagal menjalankan proses manajemen strategi, maka organisasi tersebut dapat terperangkap dalam rutinitas dan terjebak dalam keputusan-keputusan yang hanya bermanfaat dalam jangka pendek”.

Dalam proses manajemen strategi salah satu strateginya adalah strategi korporasi. Sasaran dari strategi korporasi adalah mengembangkan portofolio bisnis yang memberi keuntungan terbesar bagi perusahaan secara finansial maupun non finansial. Masing - masing unit bisnis merupakan penghasil laba (profit maker) bagi perusahaan dan harus bersaing dalam industri yang bersangkutan. Oleh karena itu diperlukan strategi yang terpisah / berbeda untuk setiap bisnisnya. Salah satu alat instrument analisis untuk strategi korporasi adalah matriks BCG (Boston Consulting Group).

Terdapat salah satu instrument analisis untuk strategi korporasi yaitu matriks BCG (Boston Consulting Group). Matriks BCG khusus dibuat untuk merumuskan bagi usaha multi bisnis, karena itu matriks BCG juga disebut juga matriks portofolio. Inti dari pendekatan BCG adalah memetakan perusahaan yang mempunyai portofolio bisnis, dalam hal ini yang berkaitan dengan pertumbuhan dan keuntungannya dan mengembangkan the growth-share matrix (Hax dan Majluf, 1996).

Ada tiga hal manfaat yang dapat diambil dari *the growth-share matrix*. Yang pertama , secara grafik, menunjukkan kekuatan portofolio bisnis dari perusahaan ; kedua, merupakan mekanisme untuk mengidentifikasi kemampuan untuk memperoleh kas sesuai kebutuhan kas dari masing-masing unit dan membantu dalam menyeimbangkan arus kas perusahaan ; ketiga, karena memiliki karakteristik yang berbeda dari setiap unit, maka BCG dapat mengusulkan arah strategik dari setiap bisnis (Hax dan Majluf, 1996).

Tujuan utama Matriks Boston Consulting Grup (BCG) adalah untuk mengetahui produk manakah yang layak mendapat perhatian dan dukungan dana agar produk tersebut bisa bertahan dan menjadi kon-tributor terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Setiap produk memiliki siklus hidup produk, dan setiap tahap dalam siklus hidup produk mewakili profil risiko yang berbeda. Secara umum, perusahaan harus menjaga portofolio yang seimbang dari produk yang dipasarkan.

Portofolio tersebut bisa dalam rentang produk dengan pertumbuhan tinggi maupun pertumbuhan rendah. Sebuah produk dengan pertumbuhan tinggi membutuhkan beberapa upaya dan sumber daya untuk memasarkannya, untuk membangun saluran distribusi, dan untuk membangun infrastruktur penjualan, dengan harapan produk tersebut dapat membawa keuntungan di masa depan.

BCG matrik memungkinkan perusahaan untuk mengelola portofolio bisnis dengan mempertimbangkan posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari masing-masing divisi atau produk relatif terhadap divisi/produk lain dalam organisasi. Tujuan utama Matriks Boston Consulting Grup (BCG) adalah untuk mengetahui produk manakah yang layak mendapat perhatian dan dukungan dana agar produk tersebut bisa bertahan dan menjadi kontributor terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Setiap produk memiliki siklus hidup produk, dan setiap tahap dalam siklus hidup mewakili profil risiko yang berbeda. Secara umum perusahaan harus menjaga portofolio yang seimbang dari produk yang dipasarkan.

BCG adalah model analisis portofolio yang sangat populer dan mendapatkan banyak kritik. Terutama, ada 4 kritik penting yang

dialamatkan kepada BGC. Pertama, asumsi-asumsi yang digunakan BCG dinilai tidak realistis. Kedua, analisisnya dianggap terlalu sederhana, karena hanya menggunakan satu pengubah untuk mewakili aspek internal maupun aspek eksternal organisasi. Ketiga, analisisnya dinilai statis, hanya menggambarkan keadaan sesaat. Keempat, analisisnya dinilai dangkal dan rabun jauh. BGC memberikan jawaban pada kritik-kritik tersebut. Terhadap kritik pertama, BCG menyodorkan matriks yang baru, yang secara eksplisit mengakui bahwa hubungan antara pangsa pasar dan profitabilitas memang tidak sesederhana seperti yang diasumsikan mula-mula. Terhadap kritik kedua, BCG menilai bahwa matriks portofolio yang sederhana, dengan hanya terdiri dari 4 (empat) sel, akan mempermudah proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Khusus untuk kritik yang ketiga, BCG mendapat bantuan dari Marakon Consulting, yang memperkenalkan *profitability matrix*. “Dalam *profitability matrix*, pertumbuhan penjualan unit usaha dibandingkan dengan pertumbuhan pasar dan tingkat keuntungan unit usaha dibandingkan dengan biaya modal”. (Supratikno, et al. 2005).

Marakon *associates*, adalah sebuah perusahaan konsultasi manajemen yang mempresentasikan pendekatan teoritis yang lebih baik untuk strategis, perencanaan investasi yang menggambarkan perubahan yang signifikan untuk kesimpulan dari pendekatan *growth share*.

Pandangan Marakon dapat disimpulkan dengan 3 (tiga) pernyataan, Pertama, Pertumbuhan dan keuntungan tidak secara umum saling berhubungan. Pada kenyataannya cenderung untuk berkompetisi atau *trade-off*. Kedua, perencanaan yang bagus seharusnya tidak menolak kesempatan investasi yang menguntungkan. Ketiga, portofolio bisnis yang

ideal tidak perlu seimbang berkaitan dengan arus kas internal (Marakon Associate, 1981).

Bank Syariah di Indonesia sudah cukup lama dikenal di Indonesia. Hampir sejak 3 dekade yang lalu, sejak berdirinya Bank Muamalat pada tahun 1991. Hingga saat ini perkembangan bank syariah belum cukup menggembirakan. “*Market share* dari sisi asset untuk perbankan syariah per Juni 2018 masih berada di angka 5,7%”. (OJK, 2018).

Berkaitan dengan uraian di atas, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian terhadap portofolio bisnis dengan BCG Matriks dan *Profitability Matrix* di Bank Umum Syariah khususnya 5 Bank Umum Syariah yang terbesar berdasarkan asset tahun 2017, yaitu Bank Syariah Mandiri, Bank Muamalat, BNI Syariah, BRI Syariah dan Bank Panin Dubai Syariah. Penulis akan menuangkan penelitian ini ke dalam bentuk tesis dengan judul " Analisis Strategi Bersaing Dengan Pendekatan BCG Matriks Pada Bank Umum Syariah". Pada tesis ini penulis akan menganalisis 5 (lima) bank umum syariah menggunakan metode BCG dengan membandingkan laporan keuangan masing-masing bank umum syariah tahun 2012 - 2017.

Tabel 1.1. Peringkat 5 Besar Bank Umum Syariah di Indonesia

Nama Bank	Asset (Rp 000000)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Bank Syariah Mandiri	63.965.361	66.942.422	70.369.708	78.831.721	87.939.774
Bank Muamalat	53.723.978	62.413.310	57.140.616	55.786.397	61.696.919
BNI Syariah	14.708.504	19.492.112	23.017.667	28.314.175	34.822.442
BRI Syariah	17.400.914	20.343.249	24.230.247	27.687.188	31.543.384
Bank Panin Dubai Syariah	4.052.700	6.207.678	7.134.234	8.757.963	8.629.275

(sumber : Data diolah Peneliti, 2019)

Dari data diatas terlihat bahwa Bank Syariah Mandiri merupakan bank syariah terbesar di Indonesia dengan asset sebesar Rp. 87,9 Triliun pada tahun 2017. Bank peringkat 5 besar adalah Bank Panin Dubai Syariah dengan asset

sebesar Rp. 8,6 Triliun. Kenaikan jumlah asset yang paling besar dalam 5 tahun terakhir adalah Bank Syariah Mandiri dengan kenaikan sebesar Rp. 23,9 Triliun. Sedangkan yang terkecil adalah Bank Panin Dubai Syariah dengan kenaikan asset sebesar Rp. 4,57 Triliun. Sedangkan bila dilihat dari persentase growth, yang paling tinggi adalah BNI Syariah dengan kenaikan sebesar 57,76%, dan yang terkecil adalah Bank Muamalat dengan kenaikan sebesar 12,92 %.

Adapun detail lebih rinci pergerakan naik turunnya kondisi 5 besar Bank Syariah di Indonesia secara umum ditampilkan dalam tabel 1.2. berikut ini :

Tabel 1.2. Kondisi Keuangan 5 Besar Bank Umum Syariah

Uraian	Bank Syariah Mandiri (Rp. Miliar)					Bank Muamalat (Rp. Miliar)					BNI Syariah (Rp. Miliar)					BRISyariah (Rp. Miliar)					Bank Panin Dubai Syariah (Rp. Miliar)				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Pembiayaan	50.460	49.133	51.090	55.580	60.584	41.612	42.865	40.706	40.010	41.288	11.242	15.044	17.765	20.494	23.597	14.167	15.691	16.660	17.256	17.274	2.581	4.736	5.620	6.263	6.542
Pendanaan	47.574	53.175	54.373	60.831	66.719	41.790	51.206	45.078	41.920	48.687	11.423	16.246	19.323	24.233	29.379	13.794	16.964	21.014	22.991	26.373	2.870	5.076	5.928	6.899	7.525
Asset	63.965	66.942	70.369	78.831	87.939	53.707	62.410	57.141	55.786	61.697	14.708	19.492	23.017	28.314	34.822	17.400	20.341	24.220	27.687	31.543	4.052	6.207	7.134	8.757	8.629
Modal	4.666	4.617	5.614	6.392	7.314	3.241	3.896	3.519	3.619	5.545	1.305	1.950	2.215	2.486	3.807	1.698	1.714	2.339	2.510	2.603	526	1.076	1.155	1.187	274
Pendapatan Operasional	4.549	4.037	6.899	7.327	8.229	4.794	5.527	5.261	4.125	4.185	1.480	2.126	2.548	2.903	3.306	1.875	2.140	2.555	2.762	2.965	283	560	734	716	814
Biaya Pihak Ketiga	2.080	2.451	2.438	2.339	2.541	2.163	3.352	2.853	2.302		418	691	846	905	967	764	994	1.027	1.035	1.193	146	295	421	397	480
Biaya Operasional	3.652	4.074	4.091	4.545	5.218	1.901	2.006	2.264	1.756	1.621	886	1.212	1.414	1.607	1.915	931	1.135	1.368	1.487	1.632	108	164	235	291	1.296
Laba Sebelum Pajak	883	25	383	445	499	239	99	109	116	60	179	220	307	373	408	183	10	169	238	150	29	95	75	28	974
Laba Bersih	651	44	289	325	365	165	59	74	80	26	117	163	228	277	306	129	2	122	170	101	21	70	53	19	968
ROE	13,95%	-0,95%	5,15%	5,08%	4,99%	5,09%	1,51%	2,10%	2,21%	0,47%	8,97%	8,36%	10,29%	11,14%	8,04%	7,60%	0,12%	5,22%	6,77%	3,88%	3,99%	6,51%	4,59%	1,60%	-3,53%

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Dilihat dari perkembangan 5 bank syariah yang menjadi obyek penelitian diperoleh data bahwa asset perusahaan tidak konstan mengalami kenaikan, malah terdapat bank yang mengalami penurunan asset seperti pada Bank Muamalat. Seperti diketahui bahwa Bank Muamalat ini adalah bank syariah pertama yang berdiri di Indonesia, tetapi saat ini bukan sebagai *leader* di bisnis perbankan syariah.

Selain itu dapat dilihat juga bahwa terdapat bank syariah yang mengalami kenaikan asset secara konsisten seperti pada BNI Syariah. Dari segi Modal (Equity), secara umum Bank Syariah Mandiri, Bank Muamalat, BNI Syariah, BRI Syariah mengalami peningkatan modal setiap tahunnya. Berbeda dengan Bank Panin Dubai Syariah mengalami kenaikan modal dari tahun 2013 s/d 2016, tetapi mengalami penurunan modal yang cukup drastis pada tahun 2017. Penurunan modal tersebut diiringi oleh pencatatan kerugian pada tahun yang sama. Dari sisi Pembiayaan, Bank Umum Syariah yang paling besar *outstanding* pembiayaannya adalah Bank Syariah Mandiri Rp 60,5 Triliun pada tahun 2017, sedangkan yang paling kecil adalah Bank Panin Dubai Syariaiah sebesar Rp 6,5 Triliun pada tahun 2017. Dari sisi pendanaan, Bank Umum Syariah yang paling besar adalah Bank Syariah Mandiri sebesar Rp 66,7 Triliun dan yang paling kecil adalah Bank Panin Dubai Syariah sebesar Rp 7,5 Triliun pada tahun 2017.

Berdasarkan uraian diatas, jelas bahwa betapa pentingnya analisis strategi bersaing, sehingga membuat peneliti merasa tertarik untuk membahas, melakukan penelitian dan menuangkan masalah tersebut dalam bentuk tesis dengan judul :
“ Analisis Perbandingan Strategi Bersaing Dengan Pendekatan BCG Matriks dan Profitabilty Matrix Pada Bank Umum Syariah “.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Tingkat pertumbuhan Bank Umum Syariah yang berfluktuatif dari segi aset.
2. Profitabilitas bank yang tercermin dari *Return on Equity (ROE)* cenderung turun setiap tahunnya.
3. *Market share* perbankan syariah di Indonesia yang masih kecil sekitar 5,7%.
4. Adanya pemimpin pasar pada perbankan syariah di Indonesia yaitu Bank Syariah Mandiri, yang bukan bank syariah yang pertama berdiri.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Untuk menghindari kesimpang siuran dan kesulitan dalam pembahasan penelitian ini, maka permasalahan hanya dibatasi pada analisis perbandingan strategi bersaing dengan pendekatan BCG Matriks dan pendekatan profitability matrix pada 4 Bank Umum Syariah yang sudah beroperasi minimal tahun 2013 dan Bank Syariah Mandiri sebagai kompetitor utamanya.

2. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang di atas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana analisis perbandingan strategi bersaing dengan pendekatan BCG Matriks dan Profitability Matrix pada 4 Bank Umum Syariah sebagai Bank Syariah Mandiri sebagai kompetitor utamanya.
- b. Bagaimana posisi masing-masing bank umum syariah dengan metode pendekatan BCG Matriks dan Profitability Matrix

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan posisi masing-masing Bank Umum Syariah dengan pendekatan BCG Matriks dan Profitabilty Matrix.
- b. Analisis perbandingan strategi bersaing masing-masing Bank Umum Syariah dengan pendekatan BCG Matriks dan Profitability matrix.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

- a. Sumbangan pemikiran dan informasi bagi perusahaan tentang pentingnya analisis perbandingan strategi bersaing dengan pendekatan BCG Matriks dan Profitabilty Matrix.
- b. Untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan peneliti tentang analisa perbandingan strategi bersaing dengan pendekatan BCG Matriks dan Profitabilty Matrix.
- c. Untuk memberikan sumbangan ilmu kepada almamater yang dapat dipergunakan sebagai bahan acuan bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Analisis Strategi Bersaing

Porter (2007), mendefinisikan bersaing sebagai “strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkopetisi yang lebih efektif dalam market place”. Sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal penting dalam mencari kesuksesan strategi yang diterapkan adalah mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya, yang bersifat tangible dan Intangibel yang membuat organisasi atau produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang lebih baik.

David dan David, (2017) Porter mendefinisikan sifat persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan : Persaingan diantara perusahaan yang bersaing, Masuknya pesaing baru atau potensial, Potensi pengembangan produk substitusi, Kekuatan posisi tawar pemasok dan Kekuatan posisi tawar konsumen.

Selanjutnya menurut Porter (2007), “Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing akan menentukan kemampuan perusahaan di dalam 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.

B. Kinerja Perbankan

Kinerja merupakan gambaran dari pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Dimana “salah satu tujuan penting didirikannya perusahaan adalah memaksimalkan kekayaan pemegang saham

melalui peningkatan nilai perusahaan” (Brigham dan Houston, 2001). Pengukuran kinerja keuangan dalam perusahaan dilakukan untuk mengetahui apakah hasil yang dicapai telah sesuai dengan perencanaan. Dengan meningkatnya kinerja keuangan perusahaan berarti perusahaan dapat mencapai tujuan dari didirikannya perusahaan tersebut.

Syofyan (2002), mendefinisikan kinerja perbankan diukur dengan menggunakan rata-rata tingkat bunga pinjaman, rata-rata tingkat bunga simpanan, dan profitabilitas perbankan. Lebih lanjut lagi dalam penelitiannya menyatakan bahwa tingkat bunga simpanan merupakan ukuran kinerja yang lemah dan menimbulkan masalah, sehingga dalam penelitiannya disimpulkan bahwa profitabilitas merupakan indikator yang paling tepat untuk mengukur kinerja suatu bank. Untuk mengevaluasi kondisi keuangan dan kinerja suatu perusahaan, analisa keuangan membutuhkan suatu ukuran. Ukuran yang sering dipergunakan dalam hal ini adalah rasio atau index yang dihubungkan antara dua data keuangan. Salah satu bentuk penggunaan rasio keuangan adalah analysis trend.

Horne (1995), mendefinisikan analisis trend dari rasio keuangan mempunyai dua tipe perbandingan salah satunya adalah rasio keuangan dituangkan dalam pembukuan untuk periode beberapa tahun, sehingga dapat mempelajari komposisi dan faktor-faktor yang menyebabkan perusahaan tersebut berkembang atau bahkan menurun. Ukuran profitabilitas yang digunakan adalah *rate of return equity* (ROE) untuk perusahaan pada umumnya dan *return on asset* (ROA) pada industri perbankan.

Menurut Siamat (2005) “*Return on Asset* (ROA) memfokuskan kemampuan perusahaan untuk memperoleh earning dalam operasi perusahaan, sedangkan *Return on Equity* (ROE) mengukur return yang diperoleh dari investasi pemilik perusahaan”.

C. Pendapatan Bank Syariah

Penyaluran pembiayaan merupakan kegiatan yang mendominasi pengalokasian dana bank. Penggunaan dana untuk penyaluran pembiayaan ini mencapai 70% sampai 80% dari volume usaha bank. Oleh karena itu, “sumber utama pendapatan bank berasal dari kegiatan penyaluran pembiayaan baik dalam bentuk bagi hasil, mark up, maupun pendapatan sewa” (Siamat, 2005). Menurut Firdaus, et, al (2009), “dengan diperolehnya pendapatan dari pembiayaan, maka diharapkan profitabilitas bank akan membaik yang tercermin dari perolehan laba yang meningkat”.

Menurut Karim (2016), jenis-jenis pembiayaan syariah menurut tujuannya dibedakan menjadi pembiayaan modal kerja syariah, pembiayaan investasi syariah, dan pembiayaan konsumtif syariah. Akad atau prinsip yang menjadi dasar operasional bank syariah dalam menyalurkan pembiayaan dibedakan menjadi 4 macam yaitu prinsip jual beli (murabahah, salam dan istishna’), prinsip bagi hasil (mudharabah dan musyarakah), prinsip sewa (ijarah dan ijarah muntahhiyah bittamlik), serta akad pelengkap (hiwalah, rahn, qardh, wakalah, dan kafalah). Berdasarkan statistik Bank Indonesia, pola utama pembiayaan yang mendominasi pada bank syariah adalah prinsip jual beli dan prinsip bagi hasil.

D. *Return on Equity* (ROE)

Menurut Riyadi, (2006) “*Return On Equity* (ROE) adalah perbandingan antara laba bersih dengan modal (modal inti) perusahaan. Rasio ini menunjukkan tingkat persentase yang dapat dihasilkan”. ROE sangat penting bagi para pemegang saham dan calon investor, karena ROE yang tinggi berarti para pemegang saham akan memperoleh dividen yang tinggi pula dan kenaikan ROE akan menyebabkan kenaikan saham. Menurut Harahap (2007) “ROE digunakan untuk mengukur besarnya pengembalian terhadap investasi para pemegang saham”. Angka tersebut menunjukkan seberapa baik manajemen memanfaatkan

investasi para pemegang saham. ROE diukur dalam satuan persen. Sedangkan menurut Lestari dan Sugiharto (2007) “ROE adalah rasio yang digunakan untuk mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pengelolaan modal yang di investasikan oleh pemilik perusahaan”. ROE diukur dengan perbandingan antara laba bersih dengan total modal. Angka ROE yang semakin tinggi memberikan indikasi bagi para pemegang saham bahwa tingkat pengembalian investasi makin tinggi.

Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak} \times 100\%}{\text{Total Modal}}$$

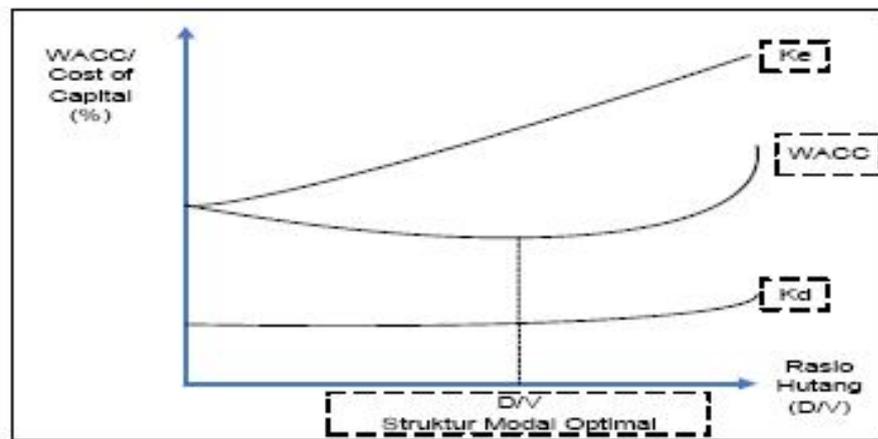
E. Biaya Modal WACC (Weighted Average Cost of Capital)

Menurut Ekawati (2004), “dalam menentukan biaya modal dengan metode rata-rata tertimbang perlu dilihat lagi tentang struktur modal, terutama sumber dan besar dana yang digunakan dalam perusahaan”. Hal ini akan menjadi komponen dalam menghitung biaya modal dengan rata-rata tertimbang. Menurut Ross (2008), “WACC adalah salah satu metode untuk menghitung biaya modal keseluruhan perusahaan”.

Gitman (2009), juga menyatakan bahwa rata-rata tertimbang biaya modal “(WACC) mencerminkan rata-rata biaya dana masa depan yang diharapkan dalam jangka panjang; ditemukan dengan menimbang biaya setiap jenis modal tertentu dengan proporsi dalam struktur modal perusahaan”.

Pada umumnya dalam perbankan konvensional akan menggunakan campuran antara utang dan modal saham untuk meminimalkan biaya modal sehingga dapat memaksimalkan nilai perusahaan. Sehingga kurva WACC yang terbentuk akan berbentuk U. Kurva

berbentuk U ini merupakan gambaran hubungan antara biaya modal dengan jumlah hutang pada nilai total pendanaan perusahaan (Value of Firm (V) = Equity + Debt). Hal ini sendiri bermula adanya proporsi yang lebih tinggi jumlah hutang sehingga mengurangi biaya modal/WACC (melalui adanya penghematan pajak), lalu sebuah tingkat optimal (minimum) tercapai, namun setelah titik optimum tercapai kenaikan dalam jumlah hutang dapat meningkatkan biaya modal/WACC (terjadinya peningkatan risiko kebangkrutan) (Shubber & Alzafiri,2008).



Sumber : Setyawan dan Apriani (2010), diadaptasi dari Ogilvie (2007)
Gambar 2.1. Struktur Modal Optimal pada Bank

Menurut Setyawan dan Apriani (2010), menghitung “WACC Bank Syariah sebagai berikut” :

$$\text{WACC} = W_d K_d (1-T) + W_e K_e$$

Dimana :

- WACC: *Weighted Average Cost of Capital*
- W_d : Proporsi hutang jangka panjang dari modal
- $K_d(1-T)$: *Cost of Debt* atau biaya hutang jangka dihitung dengan formula Simpanan Deposito + Giro + Tabungan
- K_e : Zakat + *dividen yield* + pertumbuhan dividen
- W_e : Proporsi Modal berasal dari saham

F. Pengukuran Matriks

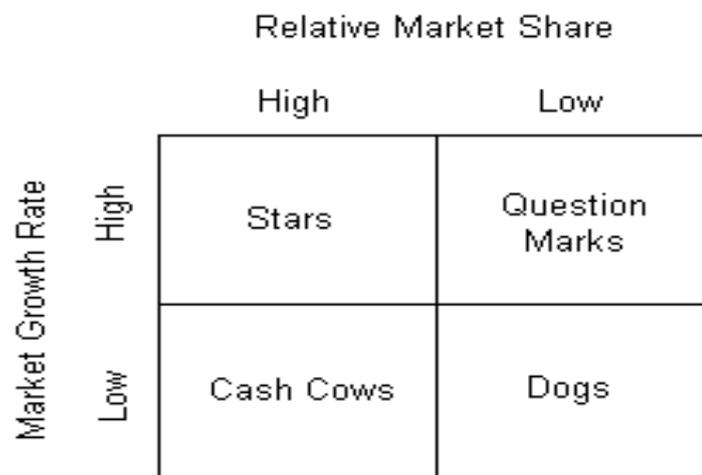
Hax dan Majluf (Izadi, et al, 2015) menyatakan bahwa “matriks portofolio memiliki beberapa persamaan. Pertama, merupakan tampilan grafis dari keseluruhan posisi kompetitif bisnis portofolio perusahaan. Kedua, masing-masing matrik memposisikan unit bisnis perusahaan sesuai dengan dua dimensi”. Faktor-faktor yang menggambarkan daya tarik industri biasanya tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan; mereka yang berkontribusi terhadap kekuatan bisnis sebagian besar berada di bawah kendali perusahaan. Matriks portofolio yang paling populer adalah: *Growth Share Matrix* dikembangkan oleh Boston Consulting Group. *Profitability Matrix* diusulkan oleh Marakon, yang mengungkapkan tiga tujuan strategis paling utama dari setiap bisnis: profitabilitas, pertumbuhan, dan kemampuan menghasilkan uang.

1. BCG Matriks

Growth share matrix berkembang pada akhir dasawarsa 1960-an, diperkenalkan pertama kali oleh Boston Consulting Growth (BCG) salah satu konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat. Karena itu, *growth share matrix* sering juga disebut sebagai matriks BCG. Matriks BCG memiliki dua sumbu dan terdiri dari 4 (empat) sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horizontal.

Menurut Muhammad (2004), Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar yang merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan besarnya pangsa pasar *relative*. Pangsa pasar *relative* dianggap proksi kekuatan perusahaan.

Menurut Mutandwa, et al (2009) “sumbu horizontal dari matriks BCG (Boston Consulting Group) menunjukkan pangsa pasar *relative*, sementara sumbu vertikal menggambarkan tingkat *market growth* (pertumbuhan pasar)”. Pangsa pasar *relative* dihitung dengan membuat referensi ke pesaing terbesar di pasar. Di dasar dari dua variabel ini, unit bisnis strategis atau pasar diklasifikasikan menjadi *cash cows* (sapi perah), *stars* (bintang), *dogs* (anjing) dan *question marks* (tanda tanya).



Sumber : Tjiptono dan Chandra (2017)

Gambar 2.2. BCG Matriks

- **Tanda Tanya (*Question Marks*)**, yang terletak kuadran I menggambarkan bisnis yang memiliki pangsa pasar relative rendah tetapi harus bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi. Pada umumnya, unit ini memiliki cirri kebutuhan uang kas tinggi tetapi aliran uang masuk rendah. Bisnis-bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus menentukan apakah akan memperkuat dengan mengejar strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.
- **Bintang (*Stars*)**, yang terletak pada kuadran II, merepresentasikan kesempatan jangka panjang perusahaan terhadap pertumbuhan dan profitabilitas. Pada posisi ini adalah bisnis yang sangat menarik dengan

pertumbuhan pasar yang tinggi dimana perusahaan juga mempunyai posisi persaingan pangsa pasar yang tinggi.

- **Sapi perah (*Cash cows*)**, yang terletak pada kuadran III memiliki posisi pangsa pasar relative tinggi, namun pesaing pada industri yang tingkat pertumbuhan pasarnya rendah. Disebut cash cow karena menghasilkan kas yang melebihi kebutuhan mereka. Banyak sapi perah saat ini dulunya berada di posisi bintang. Pengembangan atau diversifikasi produk mungkin merupakan strategi yang menarik untuk sapi perah yang kuat.
- **Anjing (*Dogs*)**, yang terletak pada kuadran IV menggambarkan bisnis dengan pangsa pasar relative maupun tingkat pertumbuhan pasar yang rendah. Karena kelemahan posisi internal maupun eksternal, maka pada bisnis ini sering terjadi likuidasi, divestasi atau penciutan usaha. (David dan David, 2017)

Bruce D Henderson (Stern dan Deimler, 2006) menyatakan bahwa, “hanya perusahaan yang terdiversifikasi dengan portofolio seimbang yang dapat menggunakan kekuatannya untuk benar-benar memanfaatkan peluang pertumbuhannya”.

a. Market Growth Rate (Tingkat Pertumbuhan Pasar)

Menurut Hax dan Majluf (1996), “tingkat pertumbuhan pasar digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi ketertarikan eksternal dari pasar setiap unit bisnis perusahaan diukur berdasarkan data penjualan perusahaan pada tahun lalu”.

Adapun rumus dari market growth rate adalah sebagai berikut :

$$\text{Market Growth Rate} = \frac{\text{Pertumbuhan Industri}}{\text{Pertumbuhan Ekonomi}}$$

(Sumber: Tirtayasa, 2015)

b. *Relative Market Share (Pangsa Pasar Relatif)*

“*Relative market share* (Pangsa Pasar Relatif) merupakan aspek eksternal perusahaan”. (Supratikno, et. al, 2005). Adapun rumus dari *relative market share* adalah sebagai berikut :

$$\text{Relative Market Share} = \frac{\text{BSt}}{\text{LCSt}}$$

Keterangan :

BSt : Business Sales at time

LCSt : Leading Competitor Sales at time t

(Supratikno, et.al, 2005)

Matriks BCG terdiri dari pertumbuhan pasar atau market growth (pada sumbu vertikal) Sumbu y menggambarkan tingkat pertumbuhan industri atau pangsa pasar relatif. Persentase tingkat pertumbuhan pada sumbu y dapat berkisar antara -20 hingga +20 % (Khair, 2016).

Sementara menurut Supratikno, et.al (2005) “ Dua faktor yang mempengaruhi besar-kecilnya angka patokan (*cut off point*) untuk sumbu horisontal adalah keberanian manajer mengambil risiko dan jenis industri”.

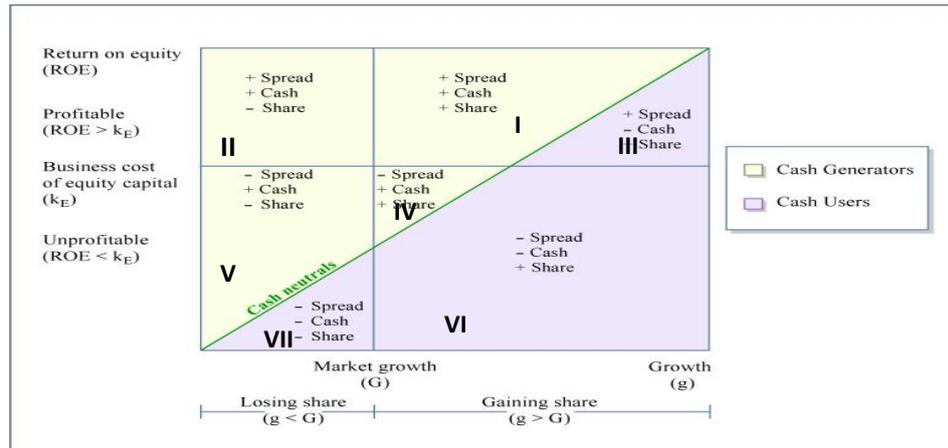
2. *Profitability Matrix*

Marakon menilai bahwa pertumbuhan dan kemampuan tidak senantiasa berhubungan erat, bahkan dalam kenyataannya cenderung saling bertentangan (*trade off*). Strategi untuk meningkatkan pangsa pasar bisa mengakibatkan menurunnya keuntungan. Sebaliknya, strategi mengurangi pangsa pasar secara selektif dapat mengakibatkan perusahaan untuk lebih berkonsentrasi memilih proyek-proyek investasi

yang paling menguntungkan, Marakon juga menilai bahwa portofolio bisnis yang ideal tidak harus seimbang dalam arti aliran kas internal. (Supratikno, et.al, 2005)

“Pertumbuhan dan keuntungan cenderung untuk bersaing” menurut (Hax dan Majluf, 1996), dimana *return on investment (ROI)* dibandingkan dengan pertumbuhan bisnisnya untuk menjelaskan pilihan investasi yang sesuai untuk bisnis unit. Garis memotong horizontal menggambarkan biaya modal unit bisnis. Pilihan investasi apa saja yang berada di atas garis tersebut menandakan kesempatan investasi bisnis yang menarik. Garis memotong vertikal mengidentifikasi pertumbuhan pasar dari unit bisnis tersebut. Sebuah strategi yang berada tepat di garis berhubungan dengan strategi pangsa pasar bertahan ; sebelah kiri dari garis menandakan strategi pangsa pasar yang menurun, dan sebelah kanan garis menandakan strategi pangsa pasar yang meningkat. Dapat terlihat pada grafik, penurunan strategi harus lebih selektif dalam menerima proyek investasi sehingga berkembang menjadi ROI yang lebih tinggi. Sebaliknya, peningkatan strategi dapat menerima lebih banyak proyek sehingga mengurangi ROI. Ini menggambarkan pertentangan keuntungan dan pertumbuhan menurut Marakon. Prinsip-prinsip keuangan menyarankan perusahaan seharusnya menerima semua proyek yang berada di atas biaya modalnya.

Berikut ini hubungan *Return on Equity (ROE)* suatu bisnis apabila dibandingkan dengan *growth* (pertumbuhan) perusahaan tersebut



Sumber : Curtis (2008) diadaptasi dari Marakon Associate 1981.

Gambar 2.3. Profitability Matrix

Sumbu horisontal diperoleh dengan membagi pertumbuhan penjualan perusahaan (g) dengan pertumbuhan pasar (G). Jika hasilnya lebih besar dari 1, maka perusahaan tersebut menguatkan perannya dalam industri (*gaining share*), dan jika sebaliknya perusahaan tersebut berkurang perannya (*losing share*). Sumbu vertikal diperoleh dengan membandingkan tingkat imbalan (*return on equity*) dengan biaya modal. Jika diperoleh angka positif maka akan menguntungkan, apabila sebaliknya bisnis akan dianggap merugikan (Supratikno, et, al. 2005).

- Posisi unit bisnis di kuadran I, II dan III merupakan unit bisnis yang menguntungkan karena *Return on Equity (ROE)* berada di atas biaya modal pesaing utamanya. Namun dari sisi perolehan kas, unit bisnis III lebih banyak menghabiskan kas dari pada bisnis I dan II yang banyak memperoleh kas. Dilihat dari pertumbuhan bisnisnya, unit bisnis I mempunyai pertumbuhan bisnis yang positif dan lebih baik dari pertumbuhan pasar pesaing utamanya, sedangkan unit bisnis II memiliki pertumbuhan bisnis yang negative. Artinya, dari semua unit bisnis yang ada di atas, kuadran I adalah bisnis yang paling menguntungkan karena rasio *return on equity* di atas garis biaya modal pesaing utamanya, memperoleh kas yang banyak dan pertumbuhan bisnis yang kuat.
- Posisi unit bisnis di kuadran IV, V, VI dan VII merupakan unit bisnis yang merugikan karena *Return on Equity (ROE)* berada di bawah biaya modal pesaing utamanya. Namun dari sisi perolehan kas, bisnis IV dan V masih menghasilkan kas dibandingkan bisnis VI &

VII, dengan pertumbuhan unit bisnis IV lebih kuat dari unit bisnis V dikarenakan pertumbuhan unit bisnis IV di atas pertumbuhan bisnis pesaing utamanya. Untuk unit bisnis VII & VII selain unit bisnis yang merugikan juga banyak menghabiskan kas, dengan pertumbuhan unit bisnis VI lebih kuat dari unit bisnis VII dikarenakan pertumbuhan unit bisnis VI di atas pertumbuhan bisnis pesaing utamanya. Intinya, unit bisnis VII adalah bisnis yang paling merugikan karena rasio *return on equity* di bawah garis biaya modal pesaing utamanya, menghabiskan kas yang banyak dan pertumbuhan bisnis yang negatif. (Hax dan Majluf, 1996)

G. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu atas analisis menggunakan BCG Matriks dan *Profitability Matrix* telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti. Kuntjoroadi, et, al. (2009) melakukan penelitian bertujuan untuk menganalisis penerapan *Sustainable Competitive Advantage (SCA)* sebagai strategi yang diambil oleh PT Garuda Indonesia dalam menghadapi persaingan bisnis penerbangan komersial di Indonesia. Penelitian ini mengadopsi teori matriks Boston Consulting Group (BCG) dan pendekatan SCA untuk mengidentifikasi posisi kompetitif Garuda di antara para pesaingnya di industri penerbangan dan untuk menganalisis komponen para pesaing, yang terdiri atas keakraban terhadap produknya sendiri, keakraban terhadap para pesaing, keakraban terhadap produk pesaing dan komponen teknik persaingan yang terdiri dari keunggulan biaya, diferensiasi produk, fokus pasar, produk perintis, dan sinergi pasar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa posisi kompetitif Garuda dalam industri penerbangan di Indonesia berada di kuadran bintang, memiliki pertumbuhan peluang jangka panjang. Strategi yang dapat diadopsi adalah integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar,

pengembangan pasar dan pengembangan produk. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa konsep SCA dapat diadopsi sebagai strategi pemasaran Garuda. Adopsi optimal konsep SCA sebagai strategi pemasaran yang memiliki persaingan berkelanjutan membutuhkan perbaikan dan peningkatan strategi seperti sinergi pasar, pengembangan sumber daya manusia dan perluasan pasar.

Homisah, et, al. (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk 1) menganalisis posisi relatif PTSL (PT Sekar Laut, Tbk) dibandingkan dengan pemimpin pasar dalam industri makanan ringan dan rempah-rempah, 2) menganalisis fase Siklus Hidup per unit bisnis, 3) menganalisis posisi setiap kategori produk dalam matriks portofolio, 4) merumuskan strategi rekomendasi kepada manajemen untuk setiap kategori produk PTSL (PT Sekar Laut, Tbk). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks BCG, model Life Cycle, IFE, IFI dan GE matrix. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi relatif unit bisnis kerupuk dan bumbu masak dalam matriks BCG ada pada kuadran Tanda Tanya. Hasil model Life Cycle untuk kerupuk, bumbu masak, dan label pribadi menunjukkan bahwa mereka sedang dalam fase Pertumbuhan. Hasil analisis portofolio dengan matriks GE menunjukkan bahwa kategori produk kerupuk udang dan kerupuk ikan berada pada kuadran Pertumbuhan Selektif. Kerupuk sayuran, bumbu masak, saus cabai uleg, roti burger ada di kuadran Investasi dan Pertumbuhan. Rekomendasi strategis untuk kerupuk udang dan ikan adalah untuk mengidentifikasi segmen pertumbuhan, investasi agresif dan posisi menegakkan. Rekomendasi strategis untuk kerupuk sayuran, bumbu masak, saus

cabai uleg, dan roti burger adalah pertumbuhan, mencari dominasi dan investasi maksimum.

Barusman dan Gunardi (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis portofolio produk pada PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Cabang Lampung menggunakan Matriks Boston Consulting Group (BCG). Produk dapat dianggap sebagai target pasar potensial karena keunggulan atau kualitas yang dapat diproduksi, serta yang diharapkan di PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967, Cabang Lampung. Masalah dalam penelitian ini adalah: pada tahun 2013, mereka hanya mencapai target 91% dan pertumbuhannya tidak maksimal, hanya sebesar 8,10% di PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967, Cabang Lampung. Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pemetaan portofolio produk dan strategi yang diterapkan oleh PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967, Cabang Lampung menggunakan Matriks Boston Consulting Group (BCG). Tujuan dari penelitian ini adalah: untuk menganalisis pemetaan portofolio produk dan strategi yang diterapkan pada PT. Asuransi Umum 1967 Bumiputeramuda cabang Lampung. Metode analisis menggunakan Matriks Boston Consulting Group (BCG). Berdasarkan hasil pemetaan dari matriks Boston Consulting Group (BCG) dapat dijelaskan bahwa sebelas produk PT. Bumiputeramuda 1967 Asuransi Umum Cabang Lampung berbeda menempati kuadran (posisi): Di kuadran pertama atau tanda tanya ada enam produk yang dipetakan di posisi ini. produknya adalah asuransi kebakaran, asuransi mobil, asuransi sepeda motor, asuransi kredit, asuransi uang, dan pencurian asuransi. Ini menunjukkan 55% produk yang dipasarkan oleh PT. Bumiputeramuda 1967 Asuransi Umum Pangsa pasar Cabang Lampung masih

lebih kecil dari pesaing utama, tetapi laju pertumbuhan 5 tahun terakhir produk ini cukup tinggi. Di kuadran II atau *Star*, ada empat produk asuransi, produknya adalah asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan diri, asuransi surety bond, dan asuransi pertanggungjawaban dokter. Ini menunjukkan 37% produk yang dipasarkan oleh PT. Bumiputeramuda 1967 Asuransi Umum Cabang Lampung dalam posisi optimal, di mana posisi semua perusahaan inginkan, yang tingkat pertumbuhan dan tingkat pangsa pasarnya cukup tinggi, di kuadran IV atau Anjing, ada satu produk yaitu asuransi muatan laut. Ini menunjukkan hanya 0:09% produk yang dipasarkan oleh PT. Bumiputeramuda 1967 Asuransi Umum Cabang Lampung dalam keadaan yang tidak lagi memiliki daya saing yang unggul dan tingkat pertumbuhan yang lebih lambat.

Penelitiannya Ming (2013) pada Bank di Taiwan menghasilkan kesimpulan, efisiensi multi-komponen bank di bawah perusahaan induk keuangan, termasuk efisiensi profitabilitas dan daya jual, dengan menggunakan model variasi RAM (*Range-adjusted Measure*). Proses analisis menggunakan matriks BCG (Boston Consulting Group) tiga dimensi yang dibuat pada penelitian ini. ditemukan bahwa meskipun bank-bank semi-publik di bawah perusahaan holding keuangan di Taiwan memiliki skor efisiensi profitabilitas dan pemasaran yang rendah, mereka dapat diklasifikasikan kembali sebagai bank dengan efisiensi multi-komponen sedang dan efisiensi multi-komponen yang rendah dengan memanfaatkan tiga matriks BCG dimensi.

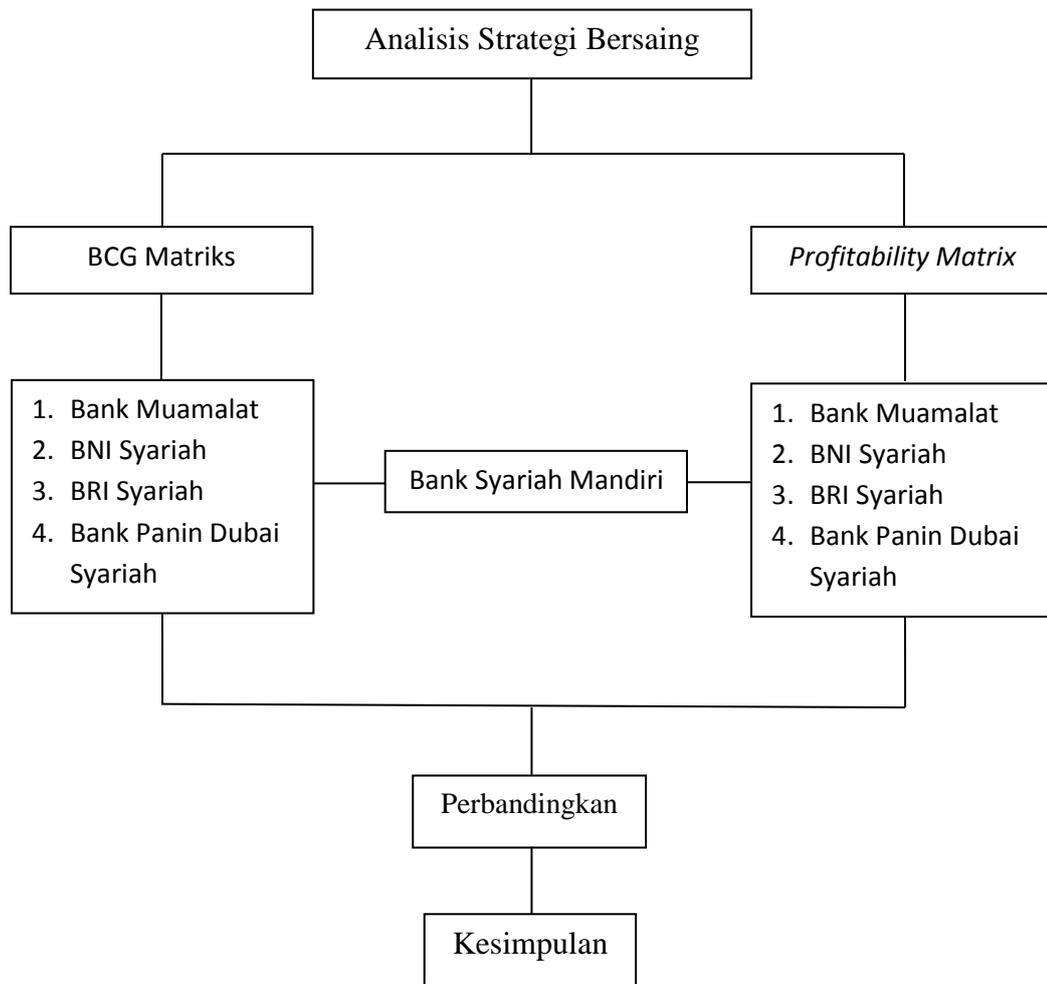
Putri (2007), melakukan penelitian analisis portofolio dengan cara membandingkan PT X, PT Y dan PT Z dengan dengan PT Sahid pada periode 2000-2006 menggunakan *Profitability Matrix* menghasilkan kesimpulan, PT. X

dapat menyamai pertumbuhan bisnis PT. Sahid pada tahun 2006, total penjualan nominal harus 15,3 Miliar atau 12,63% lebih tinggi dengan total penjualan adalah Rp. 13,6 Miliar pada tahun 2006 sehingga dapat dicapai tingkat pertumbuhan bisnis yang sama. PT Y dapat menyamai pertumbuhan bisnis PT. Sahid pada tahun 2006, total penjualan nominal harus Rp. 36,02 Miliar atau 20,42% lebih tinggi dengan total penjualan 29,9 Miliar di tahun 2007, sehingga dapat dicapai tingkat pertumbuhan bisnis yang sama. Untuk mencapai ROE yang positif jadi PT. Z harus menutupi ekuitas dikurangi adalah (Rp. 6,8 Miliar) pada tahun 2006 dengan mendapatkan laba bersih setelah pajak sama dengan atau lebih tinggi dari Rp. 6,8 Miliar, dengan asumsikan total pengeluaran sama dengan tahun 2006, jadi nominal penjualan harus tercapai adalah Rp. 34,3 Miliar.

H. Kerangka Pemikiran

Dalam melakukan penelitian ini peneliti menyusun kerangka pemikiran untuk mempermudah dalam menyusun proposal. Selain itu dengan adanya kerangka pemikiran yang peneliti buat, penelitian akan lebih mudah dan terarah, sehingga akan berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

Didalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan sistematika penelitian yang dijelaskan melalui alur berikut ini:



Sumber : Diolah oleh Peneliti (2019)

Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variabel lain yang mana datanya berbentuk angka berupa BCG Matriks dan *Profitability Matrix* dalam analisis strategi bersaing. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjelasan dari variabel-variabel yang sudah diidentifikasi, maka diperlukan definisi operasional dari masing-masing variabel antara lain :

a. Manajemen Strategi

Menurut David dan David (2017), “manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya”. Manajemen strategi juga berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi.

b. BCG Matriks

Boston Consulting Group (BCG) berbasis di Boston dan memiliki 1.713 karyawan. BCG adalah perusahaan konsultasi besar yang terkena dampak kejatuhan ekonomi tanpa memecat karyawan dan pada tahun 2010 memperkerjakan konsultan baru terbanyak (David dan David, 2017). BCG memiliki ranking nomor tiga pada “100 Perusahaan Terbaik untuk Bekerja” versi Fortune. BCG membangun analisis portofolio bertitik tolak pada 3 keyakinan dasar, yaitu: pengalaman adalah guru terbaik dalam menjalankan bisnis. “Terdapat hubungan positif antara *market share* dan *Return on Equity* dan semakin tinggi pertumbuhan pasar (usaha), maka semakin besar kebutuhan investasi”. (Supratikno, et al, 2005). Matriks BCG terdiri dari 4 kuadran dan masing-masing kuadran diberi simbol *question mark* (tanda tanya), *star* (bintang), *cash cows* (sapi perah), *dogs* (anjing).

c. *Profitability Matrix*

Perusahaan Konsultasi Marakon mengembangkan sebuah skema yang berguna untuk menelaah kontribusi bisnis perusahaan yang dikenal dengan *profitability matrix*. Marakon Associates, Inc. beroperasi sebagai perusahaan strategi perusahaan. Perusahaan membantu para pemimpin bisnis untuk mengidentifikasi portofolio bisnis, menciptakan dan mengembangkan strategi, dan membangun kemampuan manajemen. Ini melayani konsumen dan ritel, pendidikan, layanan keuangan, industri, dan pasar minyak dan gas, serta sektor kesehatan, kesehatan, dan nutrisi di Eropa, Amerika Utara, Amerika Selatan, Timur Tengah, dan Asia. Perusahaan ini didirikan pada

tahun 1978 dan berpusat di New York, New York dengan kantor tambahan di Chicago, Illinois; Boston, Massachusetts; Houston, Texas; dan London, Inggris. Pada tanggal 9 Juni 2009, Marakon Associates, Inc. beroperasi sebagai anak perusahaan dari CRA International Inc. *Profitability Matrix* sendiri memiliki 7 kuadran, dimana kuadra 1 sampai dengan 3 merupakan bisnis yang menguntungkan, dan 4 sampai dengan 7 merupakan unit bisnis yang merugikan.

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di 5 Bank Umum Syariah di Indonesia Medan dengan cara metode dokumentasi laporan keuangan yang sudah diaudited tahun 2013 s/d 2017.

Bank Syariah Mandiri (www.syariah.mandiri.co.id)

Bank Muamalat (www.bankmuamalat.co.id)

BRI Syariah (www.brisyariah.co.id)

BNI Syariah (www.bnisyariah.co.id)

Bank Panin Dubai Syariah (www.paninbanksyariah.co.id)

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan sejak Bulan Desember 2018 s/d Maret 2019

TABEL 3.1.
Jadwal Penelitian dan Waktu Penelitian

Kegiatan	Bulan															
	Desember				January				February				Maret			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Prariset																
Pengajuan judul																
Seminar Proposal																
Pengumpulan data																
Pengolahan Data/ Analisis Data																
Penyusunan Tesis																
Seminar Hasil																
Sidang																

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012), “ populasi adalah totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”. Populasi yang digunakan di dalam penelitian ini adalah seluruh bank syariah di Indonesia yang berdiri sampai dengan Desember 2017. Berikut ini rincian bank syariah di Indonesia:

Tabel. 3.2. Populasi

Kelompok	Jumlah
Bank Umum Syariah	13
Unit Usaha Syariah	21
Total	34

Sumber : OJK (2017)

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2012), “ sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti”. Menurut Arikunto (2013) “Teknik *purposive sampling* menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu yang dipandang dapat memberikan data secara maksimal. Penelitian ini akan menggunakan metode *purposive sampling* dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Bank Umum Syariah yang telah berdiri sejak tahun 2013.
- b. Bank Umum Syariah yang berada pada posisi 5 besar.

Sehingga yang diambil adalah Bank Syariah Mandiri, Bank Muamalat, BNI Syariah, BRI Syariah dan Bank Panin Dubai Syariah. Bank Syariah Mandiri akan dijadikan pembanding karena sebagai *leading competitor* bank syariah di Indonesia.

E. Sumber Data

Data yang dipergunakan di dalam penelitian ini adalah data sekunder yaitu laporan keuangan audited yang sudah di publikasikan oleh Bank Syariah Mandiri sebagai bank pembanding beserta, Bank Muamalat, BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Panin Dubai Syariah yang diperoleh peneliti pada *website* masing-masing bank umum syariah tahun pelaporan 2013 s/d 2017. Selain itu peneliti juga mengambil data-data dari instransi terkait seperti Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

F. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti sangat berperan dalam seluruh proses penelitian, mulai dari memilih topik, mengumpulkan data hingga analisis data, menginterpretasikan serta menyimpulkan hasil penelitian.

Dalam mengumpulkan data-data peneliti membutuhkan alat bantu (instrumen penelitian). Pada penelitian ini peneliti menggunakan alat bantu: studi dokumentasi, yaitu mempelajari dan mengumpulkan dokumen-dokumen yang ada di dalam perusahaan yang berhubungan dengan penelitian.

Data yang diperoleh peneliti berupa laporan keuangan audited dari masing-masing bank umum syariah, dengan cara mengunjungi *website* dari masing-masing bank umum syariah. Adapun *website* masing-masing perusahaan adalah : Bank Syariah Mandiri (www.syariahmandiri.co.id), Bank Muamalat (www.bankmuamalat.co.id), BNI Syariah (www.bnisyariah.co.id), BRI Syariah (www.brisyariah.co.id), dan Bank Panin Dubai Syariah (www.paninsyariahbank.co.id).

G. Teknik Analisis Data

1. Analisa Kuantitatif

Metode Analisis Kuantitatif merupakan cara merumuskan dan menafsirkan data yang ada, sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai perusahaan secara umum. Data yang telah terkumpul berupa dokumen tidak akan bermakna tanpa dianalisis yaitu diolah dan diinterpretasikan.

Analisis data dapat dilakukan melalui tiga tahap yaitu mereduksi data, mendeskripsikan data dan membuat kesimpulan. Mereduksi data merupakan kegiatan menyeleksi data sesuai dengan fokus permasalahan. Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data untuk dikelompokkan sesuai masalah. Hal ini juga memungkinkan peneliti untuk membuang data yang tidak diperlukan.

Mendeskripsikan data dilakukan agar data yang telah diorganisir menjadi bermakna. Bentuk deskripsi tersebut dapat berupa naratif, atau dalam bentuk tabel. Tahap terakhir adalah membuat kesimpulan dari data-data yang telah dideskripsikan. Tahap menganalisis dan menginterpretasikan data merupakan tahap yang paling penting, karena hal ini dapat memberikan makna dari data yang telah dikumpulkan. Hasil analisis dan interpretasi data merupakan jawaban dari rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Analisis BCG Matriks

Matriks BCG merupakan alat yang dipakai untuk menganalisis strategi perusahaan. Menghitung data pangsa pasar (*market share*), tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*), lalu menghitung data pangsa pasar relatif. Adapun langkah-langkah analisis matriks BCG adalah sebagai berikut :

- a. Menghitung *growth* dari masing-masing Bank Umum Syariah dengan rumus:

$$Growth = \frac{\text{Pembiayaan Tahun Berjalan} - \text{Pembiayaan Tahun lalu}}{\text{Pembiayaan Tahun Lalu}} \times 100 \%$$

- b. Menghitung tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) dari masing-masing Bank Umum Syariah dengan rumus:

$$\text{Market Growth Rate} = \frac{\text{Pertumbuhan Industri}}{\text{Pertumbuhan Ekonomi}}$$

Keterangan:

Pertumbuhan Industri: Growth pembiayaan bank syariah

Pertumbuhan Ekonomi: Pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun berjalan

- c. Menghitung pangsa pasar (*market share*) dengan rumus :

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Pembiayaan Bank Syariah}}{\text{Pembiayaan Industri Bank Syariah}} \times 100 \%$$

- d. Menghitung pangsa pasar relatif (*relative market share*) dengan rumus:

$$\text{Relative Market Share} = \frac{BS_t}{LCS_t}$$

Keterangan :

BS_t : Business Sales at Time t

LCS_t : Leading Competitor Sales at Time t (Bank Syariah Mandiri)

- e. Membuat plot pangsa pasar untuk setiap bank syariah pada diagram matriks BCG, caranya dengan menarik garis lurus pada sumbu x untuk pangsa pasar relatif (*relative market share*) dan sumbu y untuk tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*).

- f. Membuat masing-masing gambar BCG Matriks 5 bank umum syariah setiap tahunnya mulai dari tahun 2013 s/d 2017



Sumber : Tjiptono dan Chandra (2017)

Gambar 3.1. BCG Matriks

3. Analisis *Profitability Matrix*

Profitability Matrix merupakan alat yang dipakai untuk menganalisis strategi perusahaan. Peneliti akan melakukan perhitungan terhadap rasio profitabilitasnya yaitu *Return on Equity (ROE)*, biaya modal dengan metode WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) dan pertumbuhan penjualannya. Adapun langkah-langkah analisis *profitability matrix* adalah sebagai berikut:

- a. Perhitungan ROE (*Return on Equity*) dengan rumus :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak} \times 100\%}{\text{Total Modal}}$$

- b. Menghitung biaya modal dengan metode WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) rumus:

$$WACC = W_d K_d (1-T) + W_e K_e$$

Keterangan:

WACC: Weighted Average Cost of Capital

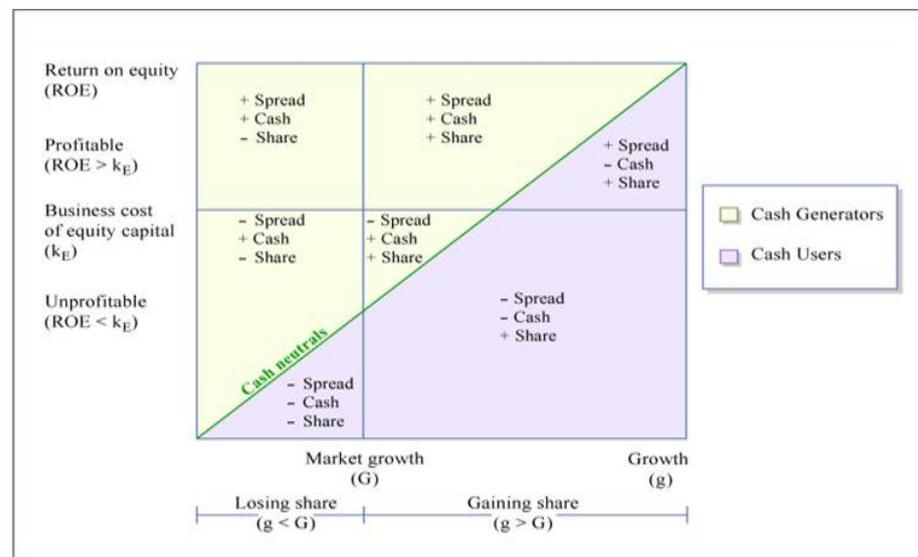
W_d: Proporsi hutang jangka panjang dari modal

K_d (1-T): Cost of Debt atau biaya hutang jangka dihitung dengan formula Simpanan Deposito + Giro + Tabungan

K_e: Zakat + dividen yield + pertumbuhan dividen

W_e: Proporsi Modal berasal dari saham

- c. Membuat plot pangsa pasar untuk setiap bank syariah pada diagram *profitability matrix*, caranya dengan menarik garis lurus pada sumbu x untuk pertumbuhan penjualan dan sumbu y untuk tingkat pertumbuhan ROE (*return on equity*)



Sumber : Curtis (2008) diadaptasi dari Marakon Associate 1981.

Gambar 3.2 *Profitability Matrix*

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian

1. Analisis BCG Matriks

a. Pemimpin Pasar Perbankan Syariah

Objek penelitian adalah lima Bank Umum Syariah terbesar di Indonesia yang sudah beroperasi minimal sejak tahun 2012, dengan data-data keuangan berupa laporan keuangan audited tahun 2013 s/d 2017. Berikut ini *market share* industri perbankan syariah di Indonesia berdasarkan *outstanding* pembiayaan:

Tabel 4.1.1.1. Market Share Bank Umum Syariah

Nama Bank	Nominal (Rp. Miliar)					Market Share				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Bank Syariah Mandiri	50.460	49.133	51.090	55.580	60.584	27,4%	24,6%	23,9%	22,3%	21,1%
Bank Muamalat	41.612	42.865	40.706	40.010	41.288	22,6%	21,5%	19,0%	16,1%	14,4%
BNI Syariah	11.242	15.044	17.765	20.494	23.597	6,1%	7,5%	8,3%	8,2%	8,2%
BRI Syariah	14.167	15.691	16.660	17.256	17.274	7,7%	7,9%	7,8%	6,9%	6,0%
Bank Panin Dubai Syariah	2.581	4.736	5.620	6.263	6.542	1,4%	2,4%	2,6%	2,5%	2,3%
Total Industri Bank Syariah	184.122	199.330	213.989	249.086	286.850	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber : OJK (2017)

Dari data diatas diketahui bahwa *Leading Competitor Sales* perbankan syariah Indonesia adalah Bank Syariah Mandiri dengan rata-rata *market share* diatas 20%. Sehingga Bank Syariah Mandiri akan menjadi pembanding pada penelitian ini.

b. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia

Untuk melakukan perhitungan *market growth rate*, diperlukan data pertumbuhan ekonomi sebagai pembagi *growth* pembiayaan dari masing-masing Bank Umum Syariah. Berikut ini pertumbuhan ekonomi Indonesia untuk 5 tahun terakhir:

Tabel 4.1.1.2. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia

Tahun	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia
2013	5,78%
2014	5,02%
2015	4,79%
2016	5,02%
2017	5,07%

Sumber : Badan Pusat Statistik (2018)

c. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2013

Pertama akan dilakukan perhitungan *growth* pembiayaan tahun 2013 sebagai berikut:

Tabel 4.1.1.3. Growth Pembiayaan Tahun 2013

Perusahaan	Pembiayaan	Pembiayaan (n-1)	Growth
Bank Muamalat	41.612	32.861	26,63%
BNI Syariah	11.242	7.631	47,32%
BRI Syariah	14.167	11.403	24,24%
Bank Panin Dubai Syariah	2.581	743	247,38%

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Setelah diperoleh *growth* pembiayaan dari masing-masing Bank, maka dicari *market growth rate* tahun 2013 sebagai berikut :

Tabel 4.1.1.4. Market Growth Rate Tahun 2013

Perusahaan	Growth Pembiayaan	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	Market Growth Rate
Bank Muamalat	26,63%	5,78%	4,61
BNI Syariah	47,32%	5,78%	8,19
BRI Syariah	24,24%	5,78%	4,19
Bank Panin Dubai Syariah	247,38%	5,78%	42,80

Sumber: Data diolah Peneliti (2019)

Setelah itu dilakukan perhitungan *relative market share* tahun 2013 sebagai berikut:

Tabel 4.1.1.5. Relative Market Share Tahun 2013

Perusahaan	Market Share	Market Share Bank Syariah Mandiri	Relative Market Share
Bank Muamalat	22,60%	24,65%	0,92
BNI Syariah	6,11%	24,65%	0,25
BRI Syariah	7,69%	24,65%	0,31
Bank Panin Dubai Syariah	1,40%	24,65%	0,06

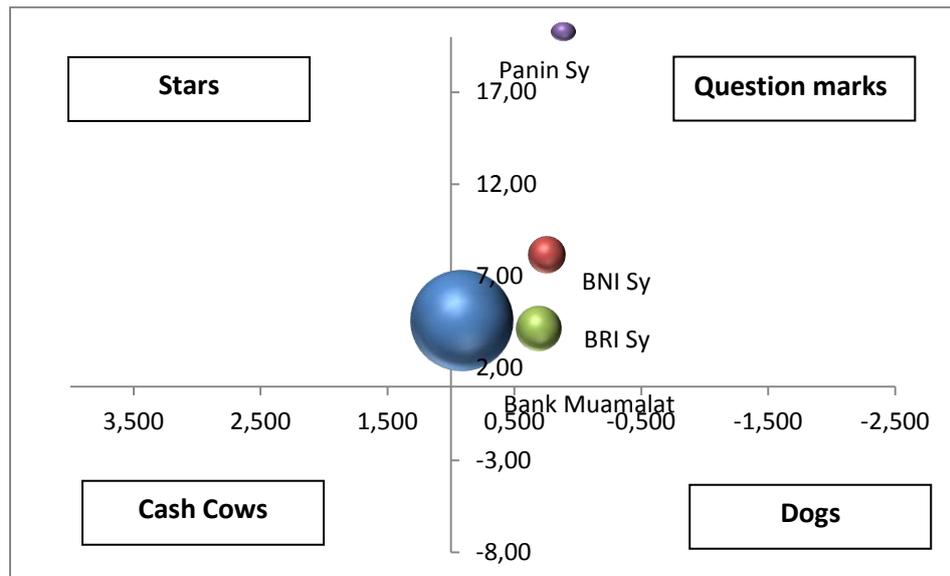
Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Setelah tabel *market growth rate* dan *relative market share* tahun 2013 masing-masing bank syariah diketahui, selanjutnya data tersebut dilakukan konsolidasi dan akan ditentukan BCG Matriksnya sebagai berikut :

Tabel. 4.1.1.6. Relative Market Share dan Market Growth Rate Tahun 2013

Perusahaan	Relative Market Share	Market Growth Rate	Pembiayaan
Bank Muamalat	0,92	4,61	41.612
BNI Syariah	0,25	8,19	11.242
BRI Syariah	0,31	4,19	14.167
Bank Panin Dubai Syariah	0,06	42,80	2.581

Sumber: Data diolah Peneliti (2019)



Sumber: Data diolah Peneliti (2019)

Gambar 4.1.1. BCG Matriks Tahun 2013

Dari hasil pengolahan BCG Matriks masing-masing Bank Syariah dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2013 sebagai berikut:

- Masing-masing bank umum syariah berada pada kuadran *question mark* (tanda tanya).

b. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2014

Pertama akan dilakukan perhitungan *growth* pembiayaan tahun 2014 sebagai berikut:

Tabel 4.1.1.7. Growth Pembiayaan Tahun 2014

Perusahaan	Pembiayaan	Pembiayaan (n-1)	Growth
Bank Muamalat	42.865	41.612	3,01%
BNI Syariah	15.044	11.242	33,82%
BRI Syariah	15.691	14.167	10,76%
Bank Panin Dubai Syariah	4.736	2.581	83,49%

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Setelah diperoleh *growth* pembiayaan dari masing-masing Bank, maka dicari *market growth rate* tahun 2014 sebagai berikut :

Tabel 4.1.1.8. Market Growth Rate Tahun 2014

Perusahaan	Growth Pembiayaan	Pertumbuhan Ekonomi	Market Growth Rate
Bank Muamalat	3,01%	5,02%	0,60
BNI Syariah	33,82%	5,02%	6,74
BRI Syariah	10,76%	5,02%	2,14
Bank Panin Dubai Syariah	83,49%	5,02%	16,63

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Setelah itu dilakukan perhitungan *relative market share* tahun 2014 sebagai berikut:

Tabel 4.1.1.9. Relative Market Share Tahun 2014

Perusahaan	Market Share	Market Share Bank Syariah Mandiri	Relative Market Share
Bank Muamalat	21,50%	24,65%	0,87
BNI Syariah	7,55%	24,65%	0,31
BRI Syariah	7,87%	24,65%	0,32
Bank Panin Dubai Syariah	2,38%	24,65%	0,10

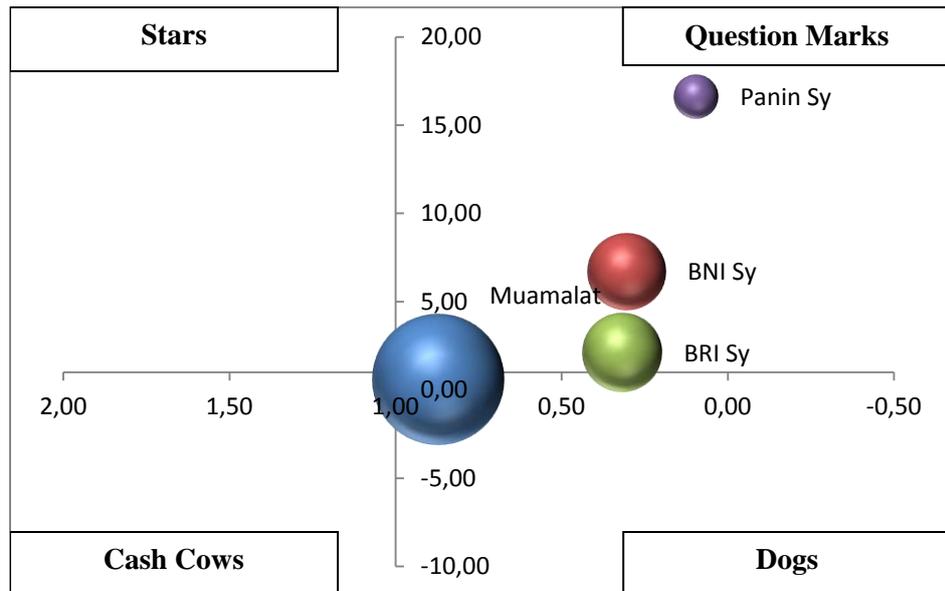
Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Setelah tabel *market growth rate* dan *relative market share* tahun 2014 masing-masing bank syariah diketahui, selanjutnya data tersebut dilakukan konsolidasi dan akan ditentukan BCG Matriksnya sebagai berikut :

Tabel 4.1.1.10. Market Growth Rate dan Relative Market Share Tahun 2014

Perusahaan	Relative Market Share	Market Growth Rate	Pembiayaan
Bank Muamalat	0,87	0,60	42.865
BNI Syariah	0,31	6,74	15.044
BRI Syariah	0,32	2,14	15.691
Bank Panin Dubai Syariah	0,10	16,63	4.736

Sumber : Data diolah peneliti (2019)



Sumber : Data diolah peneliti (2019)

Gambar 4.1.2. BCG Matriks Tahun 2014

Dari hasil pengolahan BCG Matriks masing-masing Bank Syariah dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2014 sebagai berikut:

- Keseluruhan Bank Umum Syariah kecuali Bank Muamalat berada pada kuadran *question mark*.
- Bank Muamalat posisinya pada batas kuadran *dogs*. Posisi ini turun bila dibandingkan dengan posisi tahun 2013. Penurunan ini disebabkan penurunan *market growth rate* Bank Muamalat.

c. Perhitungan BCG Matriks Tahun 2015

Pertama akan dilakukan perhitungan *growth* pembiayaan tahun 2015 sebagai berikut:

Tabel 4.1.1.11. Growth Pembiayaan Tahun 2015

Perusahaan	Pembiayaan	Pembiayaan (n-1)	Growth
Bank Muamalat	40.706	42.865	-5,04%
BNI Syariah	17.765	15.044	18,09%
BRI Syariah	16.660	15.691	6,18%
Bank Panin Dubai Syariah	5.620	4.736	18,67%

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Setelah diperoleh *growth* pembiayaan dari masing-masing Bank, maka dicari *market growth rate* tahun 2015 sebagai berikut :

Tabel 4.1.1.12. Market Growth Rate Tahun 2015

Perusahaan	Growth Pembiayaan	Pertumbuhan Ekonomi	Market Growth Rate
Bank Muamalat	-5,04%	4,79%	-1,05
BNI Syariah	18,09%	4,79%	3,78
BRI Syariah	6,18%	4,79%	1,29
Bank Panin Dubai Syariah	18,67%	4,79%	3,90

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Setelah itu dilakukan perhitungan *relative market share* tahun 2015 sebagai berikut:

Tabel 4.1.1.13. Relative Market Share Tahun 2015

Perusahaan	Market Share	Market Share Bank Syariah Mandiri	Relative Market Share
Bank Muamalat	19,0%	23,88%	0,80
BNI Syariah	8,3%	19,02%	0,44
BRI Syariah	7,8%	8,30%	0,94
Bank Panin Dubai Syariah	2,6%	7,79%	0,34

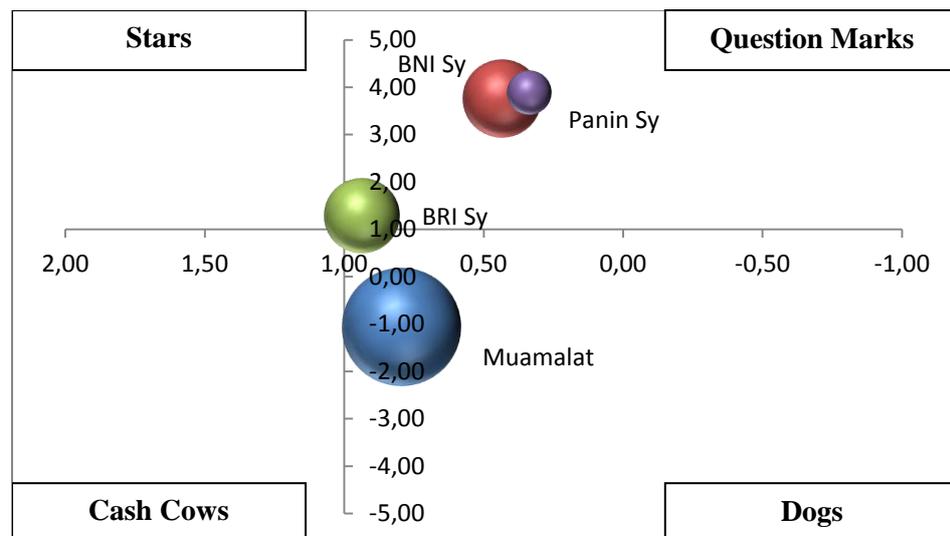
Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Setelah tabel *market growth rate* dan *relative market share* tahun 2015 masing-masing bank syariah diketahui, selanjutnya data tersebut dilakukan konsolidasi dan akan ditentukan BCG Matriksnya sebagai berikut :

Tabel 4.1.1.14. Market Growth Rate dan Relative Market Share Tahun 2015

Perusahaan	Relative Market Share	Market Growth Rate	Pembiayaan
Bank Muamalat	0,80	-1,05	40.706
BNI Syariah	0,44	3,78	17.765
BRI Syariah	0,94	1,29	16.660
Bank Panin Dubai Syariah	0,34	3,90	5.620

Sumber: Data diolah Peneliti (2019)



Sumber: Data diolah Peneliti (2019)

Gambar 4.1.3. BCG Matriks Tahun 2015

Dari hasil pengolahan BCG Matriks masing-masing Bank Syariah dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2015 diperoleh matriksnya sebagai berikut:

- Kuadran *question marks*, pada tahun 2015 ini tetap diisi oleh tiga bank umum syariah yaitu, BNI Syariah, BRI Syariah dan Bank Panin Dubai Syariah. Bila dilihat dari posisinya matriksnya, BRI Syariah tahun ini cenderung turun ke kuadran *dogs*.
- BRI Muamalat masih tetap berada pada posisi kuadran *dogs*.

d. Perhitungan BCG Matrik Tahun 2016

Pertama akan dilakukan perhitungan *growth* pembiayaan tahun 2016 sebagai berikut:

Tabel 4.1.1.15. Growth Pembiayaan Tahun 2016

Perusahaan	Pembiayaan	Pembiayaan (n-1)	Growth
Bank Muamalat	40.010	40.706	-1,71%
BNI Syariah	20.494	17.765	15,36%
BRI Syariah	17.256	16.660	3,58%
Bank Panin Dubai Syariah	6.263	5.620	11,44%

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Setelah diperoleh *growth* pembiayaan dari masing-masing Bank, maka dicari *market growth rate* tahun 2016 sebagai berikut :

Tabel 4.1.1.16. Market Growth Rate Tahun 2016

Perusahaan	Growth Pembiayaan	Pertumbuhan Ekonomi	Market Growth Rate
Bank Muamalat	-1,71%	5,02%	-0,34
BNI Syariah	15,36%	5,02%	3,06
BRI Syariah	3,58%	5,02%	0,71
Bank Panin Dubai Syariah	11,44%	5,02%	2,28

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Setelah itu dilakukan perhitungan *relative market share* tahun 2016 sebagai berikut:

Tabel 4.1.1.17. Relative Market Share Tahun 2016

Perusahaan	Market Share	Market Share Bank Syariah Mandiri	Relative Market Share
Bank Muamalat	19,02%	22,31%	0,85
BNI Syariah	8,30%	22,31%	0,37
BRI Syariah	7,79%	22,31%	0,35
Bank Panin Dubai Syariah	2,63%	22,31%	0,12

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

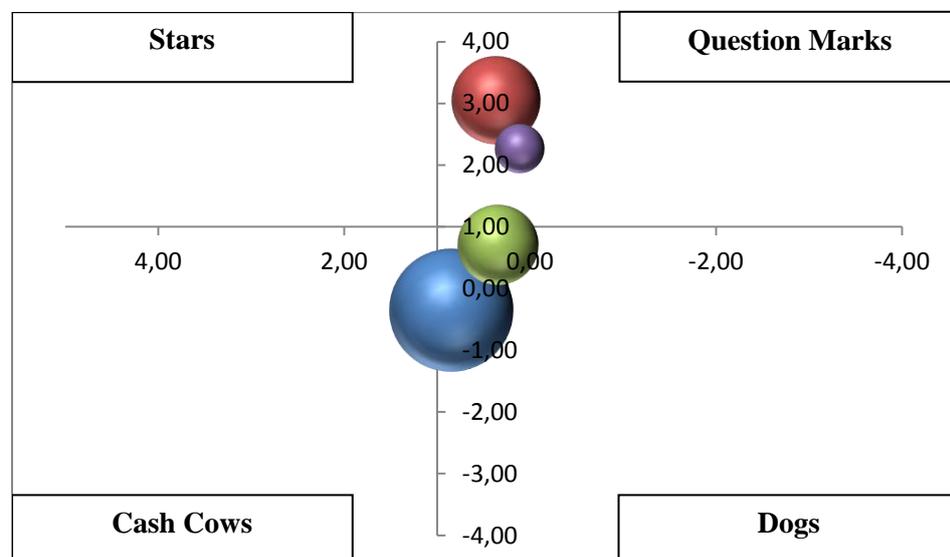
Setelah tabel *market growth rate* dan *relative market share* tahun 2016 masing-masing bank syariah diketahui, selanjutnya data tersebut

dilakukan konsolidasi dan akan ditentukan BCG Matriksnya sebagai berikut :

Tabel 4.1.1.18. Market Growth Rate dan Relative Market Share Tahun 2016

Perusahaan	Relative Market Share	Market Growth Rate	Pembiayaan
Bank Muamalat	0,85	-0,34	40.010
BNI Syariah	0,37	3,06	20.494
BRI Syariah	0,35	0,71	17.256
Bank Panin Dubai Syariah	0,12	2,28	6.263

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)



Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Gambar 4.1.4. BCG Matriks Tahun 2016

Dari hasil pengolahan BCG Matriks masing-masing Bank Syariah dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2016 sebagai berikut:

- BNI Syariah dan Bank Panin Dubai Syariah masih berada pada kuadran *question marks* pada tahun 2016 ini.
- BRI Syariah pada tahun ini turun ke kuadran *dogs*. Penurunan ini diakibatkan menurunnya *market growth rate* tahun 2016.

- Bank Muamalat masih berada pada kuadran *dogs* (tetap).

e. Perhitungan BCG Matrik Tahun 2017

Pertama akan dilakukan perhitungan *growth* pembiayaan tahun 2017 sebagai berikut:

Tabel 4.1.1.19. Growth Pembiayaan Tahun 2017

Perusahaan	Pembiayaan	Pembiayaan (n-1)	Growth
Bank Muamalat	41.288	40.010	3,19%
BNI Syariah	23.597	20.494	15,14%
BRI Syariah	17.274	17.256	0,10%
Bank Panin Dubai Syariah	6.542	6.263	4,45%

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Setelah diperoleh *growth* pembiayaan dari masing-masing Bank, maka dicari *market growth rate* tahun 2017 sebagai berikut :

Tabel 4.1.1.20. Market Growth Rate Tahun 2017

Perusahaan	Growth Pembiayaan	Pertumbuhan Ekonomi	Market Growth Rate
Bank Muamalat	3,19%	5,07%	0,63
BNI Syariah	15,14%	5,07%	2,99
BRI Syariah	0,10%	5,07%	0,02
Bank Panin Dubai Syariah	4,45%	5,07%	0,88

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Setelah itu dilakukan perhitungan *relative market share* tahun 2017 sebagai berikut:

Tabel 4.1.1.21. Relative Market Share Tahun 2017

Perusahaan	Market Share	Market Share Bank Syariah Mandiri	Relative Market Share
Bank Muamalat	14,39%	21,12%	0,68
BNI Syariah	8,23%	21,12%	0,39
BRI Syariah	6,02%	21,12%	0,29
Bank Panin Dubai Syariah	2,28%	21,12%	0,11

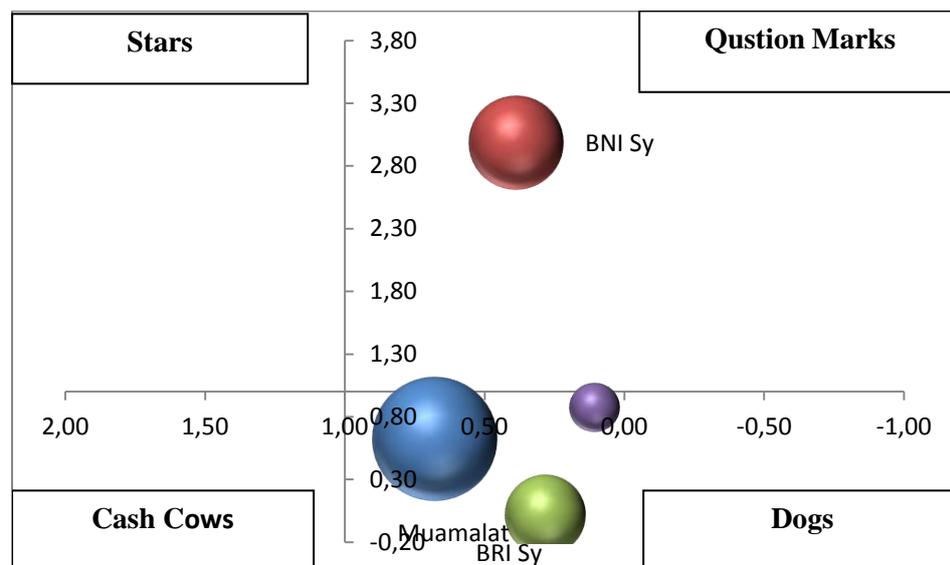
Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Setelah tabel *market growth rate* dan *relative market share* tahun 2017 masing-masing bank syariah diketahui, selanjutnya data tersebut dilakukan konsolidasi dan akan ditentukan BCG Matriksnya sebagai berikut :

Tabel 4.1.1.22. Market Growth dan Relative Market Share Tahun 2017

Perusahaan	Relative Market Share	Market Growth Rate	Pembiayaan
Bank Muamalat	0,68	0,63	41.288
BNI Syariah	0,39	2,99	23.597
BRI Syariah	0,29	0,02	17.274
Bank Panin Dubai Syariah	0,11	0,88	6.542

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)



Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Gambar 4.1.5. BCG Matriks Tahun 2017

Dari hasil pengolahan BCG Matriks masing-masing Bank Syariah dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2017 sebagai berikut:

- BNI Syariah masih tetap bertahan seperti tahun sebelumnya yang berada pada kuadran *question marks* pada BCG Matriks 2017.

- Bank Panin Dubai Syariah turun drastis menjadi kuadran *dogs*. Hal ini disebabkan karena penurunan *market growth rate* dan *relative market share* di tahun ini.
- Bank Muamalat dan BRI Syariah masih pada kuadran sebelumnya yaitu *dogs*.

2. Perhitungan *Profitability Matrix*

a. *Return on Equity (ROE)*

Untuk menghitung *Return on Equity* Bank Muamalat, BNI Syariah, BRI Syariah dan Bank Panin Dubai Syariah digunakan rumus :

$$ROE = \frac{\text{Laba Setelah Pajak} \times 100\%}{\text{Total Modal}}$$

Sehingga diperoleh *ROE* masing-masing bank umum syariah sebagai berikut :

Tabel 4.1.2.1. *Return on Equity* Bank Umum Syariah

Tahun	Bank Muamalat	BNI Syariah	BRI Syariah	Bank Panin Dubai Sy
2013	5,09%	8,97%	7,60%	3,99%
2014	1,51%	8,36%	0,12%	6,51%
2015	2,10%	10,29%	5,22%	4,59%
2016	2,21%	11,14%	6,77%	1,60%
2017	0,47%	8,04%	3,88%	-353%

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

b. Metode WACC (*Weighted Average Cost of Capital*)

WACC dihitung dengan menggunakan rumus :

$$WACC = W_d K_d (1-T) + W_e K_e$$

Dimana :

WACC: Weighted Average Cost of Capital

W_d : Proporsi hutang jangka panjang dari modal

$K_d (1-T)$: Cost of Debt atau biaya hutang jangka dihitung
Dengan formula Simpanan Deposito + Giro +
Tabungan

K_e : Zakat + dividen yield + pertumbuhan dividen

W_e : Proporsi Modal berasal dari saham

1) *Cost of Debt* Bank Syariah Mandiri

Cost of Debt (K_d) atau biaya hutang jangka dihitung dengan formula Simpanan Deposito + Giro + Tabungan. Perhitungan *Cost of Debt* (Lampiran 1).

Berikut ini hasil *cost of debt* dari Bank Syariah Mandiri

Tabel 4.1.2.2. *Cost of Debt* Bank Syariah Mandiri

Tahun	Persentase (%)
2013	4,37%
2014	4,61%
2015	4,48%
2016	3,85%
2017	3,81%

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

2) *Cost of Equity* Bank Syariah Mandiri

Cost of Equity (K_e) di dalam penelitian ini bernilai 0 (nol). Hal ini diakibatkan tidak adanya biaya yang disyaratkan oleh para pemegang saham dalam bentuk dividen serta zakat. Tidak adanya pembagian dividen maupun zakat ini sendiri dikarenakan hampir seluruh kepemilikan saham Bank Syariah Mandiri dipegang oleh grup Bank Mandiri, sehingga dimungkinkan tidak adanya pembagian dividen dan menjadikannya laba ditahan. Selain itu diduga Bank Syariah Mandiri tidak secara langsung menjalankan fungsi pemotongan dana zakat tersebut, sehingga BSM tampaknya berperan sebagai perantara dana zakat dengan mereferensi LAZ BSM (Lembaga Amil Zakat Bank Syariah Mandiri) kepada masyarakat yang membutuhkan.

3) Struktur Modal Bank Syariah Mandiri

Berikut ini hasil perhitungan dari proporsi hutang jangka panjang dari modal (W_d) dan proporsi modal berasal dari saham (W_e) (Lampiran 2).

Tabel. 4.1.2.3. Proporsi Modal Bank Syariah Mandiri

Tahun	W_d	W_e
2013	91,07%	8,93%
2014	92,01%	7,99%
2015	90,64%	9,36%
2016	90,49%	9,51%
2017	90,12%	9,88%

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

4) WACC Bank Syariah Mandiri

Berikut ini hasil perhitungan WACC Bank Syariah Mandiri

(Lampiran 3)

Tabel 4.1.2.4. Biaya Modal Bank Syariah Mandiri

Tahun	Persentase (%)
2013	3,98%
2014	4,24%
2015	4,06%
2016	3,48%
2017	3,43%

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

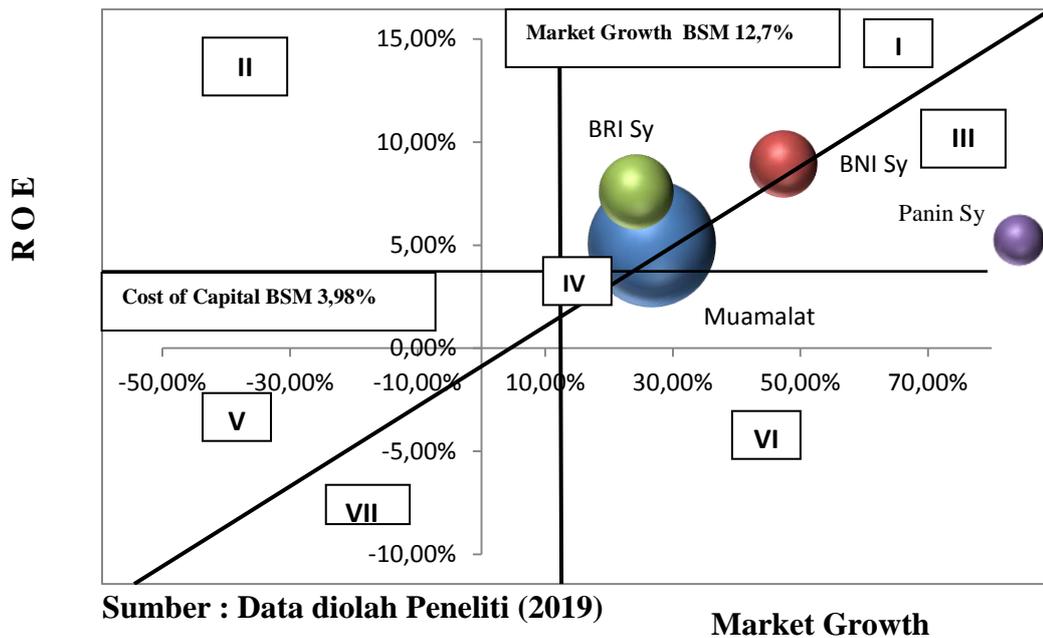
c. Profitability Matrix Tahun 2013

Profitability Matrix tahun 2013 diperoleh dengan mengolah data-data yang sudah diperoleh sebelumnya sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.1.2.5. Profitability Matrix Tahun 2013

Keterangan	Tahun 2013				
	Bank Pemandang	Bank Muamalat	BNI Syariah	BRI Syariah	Bank Panin Dubai Sy
ROE		5,09%	8,97%	7,60%	3,99%
Market Growth	12,7%	26,63%	47%	24,24%	247,38%
Cost of Capital	3,98%				

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)



Gambar 4.2.1. Profitability Matrix Tahun 2013

Posisi kekuatan dan kelemahan masing-masing Bank Muamalat, BNI Syariah, BRI Syariah dan Bank Panin Dubai Syariah dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2013 diuraikan sebagai berikut:

1. Bank Muamalat

Pada tahun 2013, Bank Muamalat terletak di kuadran I yang artinya bisnis yang paling menguntungkan karena nilai *ROE* berada diatas biaya modal pesaing utamanya yaitu Bank Syariah Mandiri. *ROE* Bank Muamalat sebesar 5,09%, sedangkan biaya modal Bank Syariah Mandiri sebesar 3,98%. Pertumbuhan bisnisnya di tahun 2013 juga lebih baik dibandingkan pesaing utamanya. Bank Syariah mandiri membukukan pertumbuhan bisnis sebesar 12,7%, Bank Muamalat membukukan pertumbuhan bisnis sebesar 26,63%.

2. BNI Syariah

Pada tahun 2013, BNI Syariah terletak di kuadran I yang artinya bisnisnya paling menguntungkan. Nilai *ROE* BNI Syariah berada di atas biaya modal pesaing utamanya yaitu Bank Syariah Mandiri. *ROE* BNI Syariah sebesar 8,97% sedangkan biaya modal Bank Syariah Mandiri sebesar 3,98%. Pertumbuhan bisnis BNI Syariah juga lebih baik apabila dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri 3,98%. Pertumbuhan bisnis BNI Syariah sebesar 47,32%.

3. BRI Syariah

Pada tahun 2013, BRI Syariah terletak di kuadran I yang artinya bisnisnya paling menguntungkan. Nilai *ROE* berada di atas biaya modal pesaing utamanya yaitu Bank Syariah Mandiri. *ROE* BRI Syariah sebesar 7,6% sedangkan biaya modal Bank Syariah Mandiri sebesar 3,98%. Pertumbuhan bisnis BRI Syariah juga lebih baik bila dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri, pertumbuhan bisnis BRI Syariah pada saat ini sebesar 24,24%.

4. Bank Panin Dubai Syariah

Pada tahun 2013, Bank Panin Dubai Syariah terletak di kuadran III, artinya bisnis yang menguntungkan. Nilai *ROE* berada tipis di atas biaya modal pesaing utamanya yaitu Bank Syariah Mandiri. *ROE* Bank Panin Dubai Syariah sebesar 3,99%, sedangkan biaya modal Bank Syariah Mandiri sebesar 3,98%. Pertumbuhan bisnis Bank Panin Dubai Syariah juga lebih baik bila dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri, pertumbuhan bisnis Bank Panin Dubai Syariah saat ini sebesar 247,38%.

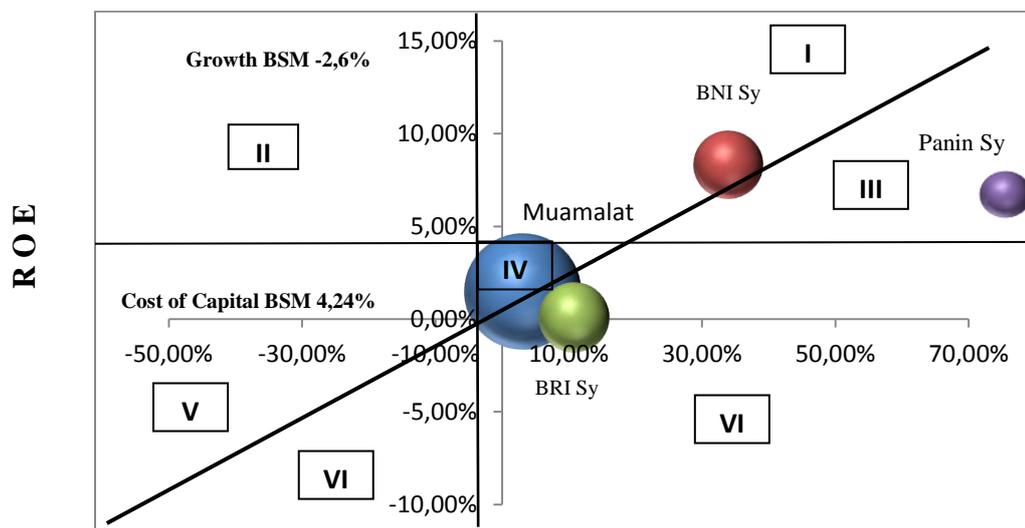
d. Profitability Matrix Tahun 2014

Profitability Matrix tahun 2014 diperoleh dengan mengolah data-data yang sudah diperoleh sebelumnya sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel. 4.1.2.6. Profitability Matrix Tahun 2014

Keterangan	Tahun 2014				
	Bank Pembanding	Bank Muamalat	BNI Syariah	BRI Syariah	Bank Panin Dubai Sy
ROE		1,51%	8,36%	0,12%	6,51%
Market Growth	-2,6%	3,01%	33,82%	10,76%	83,49%
Cost of Capital	4,24%				

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)



Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Market Growth

Gambar 4.2.2. Profitability Matrix Tahun 2014

Posisi kekuatan dan kelemahan masing-masing Bank Muamalat, BNI Syariah, BRI Syariah dan Bank Panin Dubai Syariah dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2014 diuraikan sebagai berikut:

1. Bank Muamalat

Pada tahun 2014, Bank Muamalat mengalami penurunan bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang berada di kuadran I, saat ini terletak di kuadran IV yang artinya bisnis yang merugikan, karena

nilai *ROE* berada dibawah biaya modal pesaing utamanya yaitu Bank Syariah Mandiri. *ROE* Bank Muamalat sebesar 1,51%, sedangkan biaya modal Bank Syariah Mandiri sebesar 4,24%. Sebenarnya dalam hal pertumbuhan bisnis (*growth*) Bank Muamalat, di tahun 2013 masih lebih baik apabila dibandingkan dengan pesaing utamanya. Pertumbuhan bisnis Muamalat sebesar 3,01%. Jauh lebih tinggi bila dibandingkan dengan Bank Syariah mandiri membukukan pertumbuhan bisnis menurun (*minus growth*) sebesar -2,6%.

2. BNI Syariah

Pada tahun 2014, BNI Syariah terletak pada kuadran I yang artinya bisnis yang paling menguntungkan. Nilai *ROE* sebesar 8,36% BNI Syariah berada diatas biaya modal pesaing utamanya yaitu Bank Syariah Mandiri sebesar 4,24%. Dari sisi perkembangan bisnis BNI Syariah juga mengalami peningkatan (*growth*) sebesar 33,82%, jauh lebih tinggi apabila dibandingkan dengan pesaing utamanya Bank Syariah Mandiri yang membukukan *minus growth*.

3. BRI Syariah

Pada tahun 2014, BRI Syariah terletak pada kuadran VI. Posisi ini turun dari yang sebelumnya berada di kuadran I. Kuadran ini merupakan bisnis yang merugikan, walaupun sebenarnya perusahaan masih dapat membukukan laba pad akhir tahun 2013 sebesar Rp 2 Miliar. Nilai *ROE* BRI Syariah sendiri pada tahun ini sebesar 0,12%, dibawah biaya modal Bank Syariah Mandiri sebagai pesaing utamanya yang sebesar 4,24%.

Dari sisi pertumbuhan, BRI Syariah masih mengalami pertumbuhan bisnis sebesar 10,76%.

4. Bank Panin Dubai Syariah

Pada tahun 2014, Bank Panin Dubai Syariah masih tetap sama, terletak pada kuadran III atau pada bisnis yang menguntungkan. Nilai *ROE* sebesar 6,51%, Bank Panin Dubai Syariah berada diatas biaya modal pesaing utamanya yaitu Bank Syariah Mandiri sebesar 4,24%. Dari sisi perkembangan bisnis BNI Syariah juga mengalami peningkatan (*growth*) sebesar 83,49%, jauh lebih tinggi apabila dibandingkan dengan pesaing utamanya Bank Syariah Mandiri yang membukukan *minus growth*.

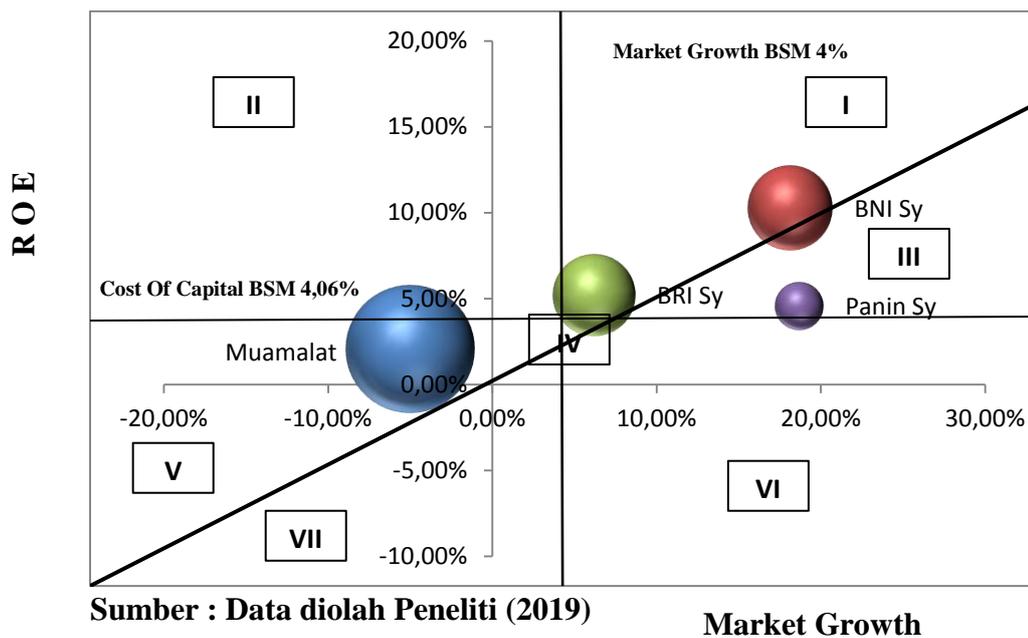
e. *Profitability Matrix* Tahun 2015

Profitability Matrix tahun 2015 diperoleh dengan mengolah data-data yang sudah diperoleh sebelumnya sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.1.2.7. *Profitability Matrix* Tahun 2015

Keterangan	Tahun 2015				
	Bank Perbandingan	Bank Muamalat	BNI Syariah	BRI Syariah	Bank Panin Dubai Sy
ROE		2,10%	10,29%	5,22%	4,59%
Market Growth	4,0%	-5,04%	18,09%	6,18%	18,67%
Cost of Capital	4,06%				

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)



Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Market Growth

Gambar 4.2.3. Profitability Matrix Tahun 2015

Posisi kekuatan dan kelemahan masing-masing Bank Muamalat, BNI Syariah, BRI Syariah dan Bank Panin Dubai Syariah dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2015 diuraikan sebagai berikut:

1. Bank Muamalat

Pada tahun 2015, Bank Muamalat terletak di kuadran V, turun dari kuadran tahun sebelumnya yang berada di kuadran IV yang artinya bisnis yang merugikan, karena nilai *ROE* berada dibawah biaya modal pesaing utamanya yaitu Bank Syariah Mandiri. *ROE* Bank Muamalat sebesar 2,1%, sedangkan biaya modal Bank Syariah Mandiri sebesar 4,06%. Pertumbuhan bisnis (*growth*) Bank Muamalat, di tahun 2015, juga tidak menunjukkan hasil yang positif. *Minus growth* Bank Muamalat sebesar -5,04%. Sedangkan Bank Syariah Mandiri sebagai pesaing utama membukukan *growth* sebesar 4%. Sebenarnya kalau dilihat dari sisi laba, Bank Muamalat pada tahun ini masih membukukan laba bersih sebesar

74 Miliar. Hanya saja biaya operasioanlnya mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun sebelumnya yang sebesar 36,29% naik menjadi 43,03%.

2. BNI Syariah

Pada tahun 2015, BNI Syariah terletak di kuadran I, atau kuadran dengan posisi bisnis yang paling menguntungkan. *ROE* BNI Syariah sebesar 10,29% diatas biaya modal pesaing utamanya Bank Syariah Mandiri sebesar 4,06%. *Market growth* BNI Syariah juga menunjukkan hasil yang positif sebesar 18,09%, berada diatas Bank Syariah Mandiri yang memiliki *growth* sebesar 4%.

3. BRI Syariah

Pada tahun 2015, BRI Syariah terletak di kuadran I, atau kuadran dengan posisi bisnis yang paling menguntungkan, walaupun posisi BRI Syariah ini agak berada di posisi bawah dari kuadran I. Posisi ini mengalami kenaikan apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya, dimana BRI Syariah berada di kuadran VI. *ROE* BRI Syariah sebesar 5,22%, berada diatas biaya modal Bank Syariah Mandiri sebesar 4,06%. Pertumbuhan bisnis BRI Syariah sebesar 6,18% pada tahun ini, lebih tinggi daripada pertumbuhan bisnis Bank Syariah Mandiri yang sebesar 4%. Sejalan dengan kondisi diatas, BRI Syariah juga berhasil menaikkan laba bersihnya menjadi Rp 122 Miliar.

4. Bank Panin Dubai Syariah

Pada tahun 2015, Bank Panin Dubai Syariah tetap berada di kuadran III, yang artinya bisnis yang menguntungkan. Nilai *ROE* dari

Bank Panin Dubai Syariah pada tahun ini sebesar 4,59%, masih berada diatas nilai modal dari Bank Syariah Mandiri sebagai pesaing utama yang nilai modalnya sebesar 4,06%. Bank Panin Dubai Syariah juga membukukan *growth* sebesar 18,67%. Masih lebih tinggi bila dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri dengan *growth* sebesar 4%. Ada yang menarik dari Bank Panin Dubai Syariah ini. Kalau diperhatikan dari tahun 2013 s/d 2015, Bank Panin Dubai Syariah cenderung mengalami penurunan setiap tahunnya, baik dari sisi *ROE* maupun dari sisi *growth*.

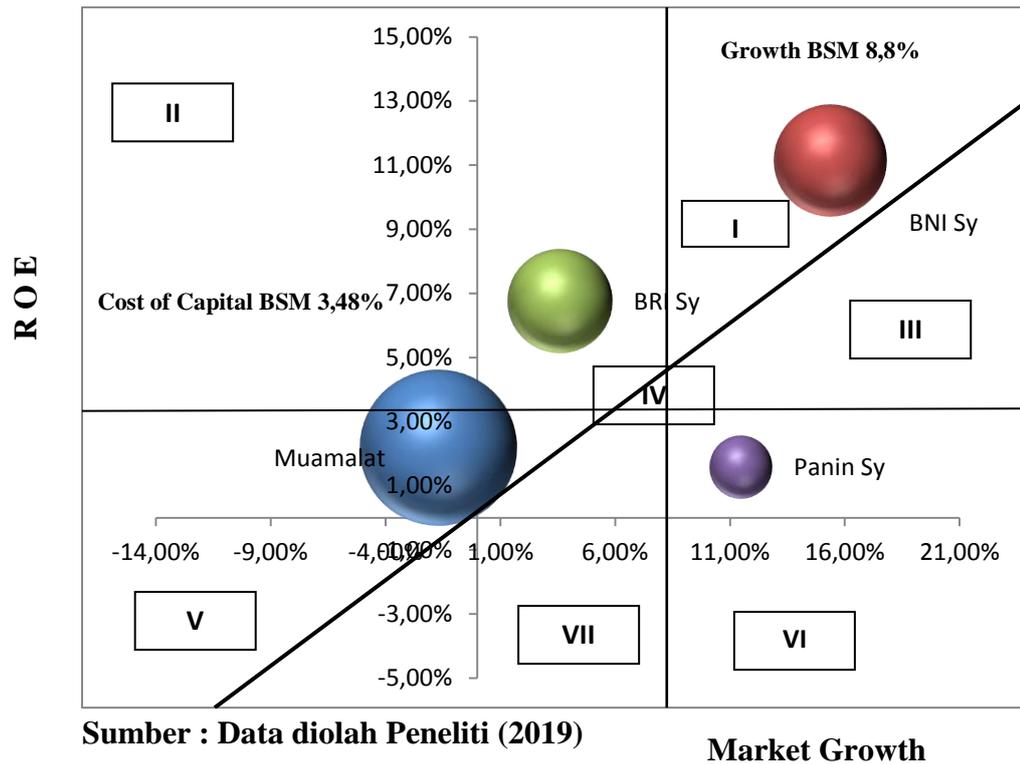
f. Profitability Matrix Tahun 2016

Profitability Matrix tahun 2016 diperoleh dengan mengolah data-data yang sudah diperoleh sebelumnya sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.1.2.8 Profitability Matrix Tahun 2016

Keterangan	Tahun 2016				
	Bank Pemandang	Bank Muamalat	BNI Syariah	BRI Syariah	Bank Panin Dubai Sy
ROE		2,21%	11,14%	6,77%	1,60%
Market Growth	8,8%	-1,71%	15,36%	3,58%	11,44%
Cost of Capital	3,48%				

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)



Gambar 4.2.4. Profitability Matrix 2016

Posisi kekuatan dan kelemahan masing-masing Bank Muamalat, BNI Syariah, BRI Syariah dan Bank Panin Dubai Syariah dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2016 diuraikan sebagai berikut:

1. Bank Muamalat

Pada tahun 2016, Bank Muamalat berada di kuadran V, atau sama seperti tahun sebelumnya. Nilai *ROE* Bank Muamalat sebesar 2,21%, berada di bawah biaya modal Bank Syariah Mandiri yang sebesar 3,48%. *Market growth* Bank Muamalat juga negatif sebesar -1,71%. Juga jauh dibawah *market growth* dari Bank Syariah Mandiri yang sebesar 8,8%. Kalau dilihat dari laporan laba ruginya, Bank Muamalat masih membukukan laba sebesar Rp 80 Miliar. Hanya saja Biaya operasionalnya masih tinggi, tidak jauh dari tahun 2015 dikisaran 42%.

2. BNI Syariah

Pada tahun 2016, BNI Syariah masih berada di kuadran I. Posisi ini adalah kuadran yang paling baik, artinya terdapat keuntungan dan pertumbuhan bisnis. Nilai *ROE* dari BNI Syariah adalah sebesar 11,14%, lebih besar bila dibandingkan dengan biaya modal Bank Syariah Mandiri yang sebesar 3,48%. Pertumbuhan bisnis BNI Syariah juga sangat baik dengan membukukan *growth* sebesar 15,36%. Lebih tinggi bila dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri sebesar 8,8%.

3. BRI Syariah

Pada tahun 2016, BRI Syariah terletak di kuadran II, turun dari tahun sebelumnya yang berada pada kuadran I. Penurunan ini berbanding terbalik dengan pencapaian laba bersih perusahaan. Laba BRI Syariah naik dari tahun 2015 sebesar Rp 122 Miliar naik menjadi Rp 170 Miliar atau sebesar 39%. Nilai *ROE* dari BRI Syariah sebesar 6,77%. Masih berada diatas biaya modal Bank Syariah Mandiri yang sebesar 3,48%. BRI Syariah juga masih membukukan *growth*, hanya saja lebih rendah bila dibandingkan dengan pesaing utamanya. *Growth* BRI Syariah di tahun 2016 sebesar 3,58%.

4. Bank Panin Dubai Syariah

Bank Panin Dubai Syariah terletak di kuadran VI pada tahun 2016. Jika dibandingkan dengan posisi pada tahun 2015, Bank Panin Dubai Syariah mengalami penurunan dari yang sebelumnya berada di Kuadran III selama 3 tahun berturut-turut (2103 s/d 2015). Nilai *ROE* Bank Panin Dubai Syariah di tahun ini sebesar 1,6%. Jauh lebih rendah apabila

dibandingkan dengan *cost of capital* Bank Syariah Mandiri yang sebesar 3,48%. Dari sisi *market growth* sendiri Bank Panin Dubai Syariah membukukan *growth* sebesar 11,44%. Lebih tinggi bila dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri. Walaupun begitu Bank Panin Dubai Syariah pada tahun ini masih membukukan laba sebesar Rp 19 Miliar.

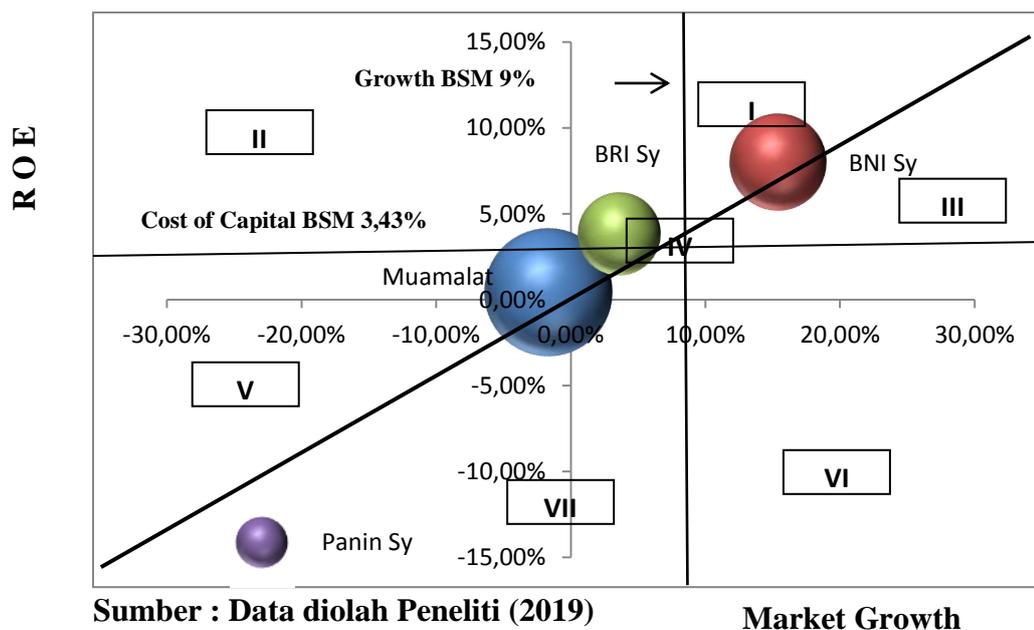
g. Profitability Matrix Tahun 2017

Profitability Matrix tahun 2017 diperoleh dengan mengolah data-data yang sudah diperoleh sebelumnya sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.1.2.9. Profitability Matrix Tahun 2017

Keterangan	Tahun 2017				
	Bank Pemandang	Bank Muamalat	BNI Syariah	BRI Syariah	Bank Panin Dubai Sy
ROE		0,47%	8,04%	3,88%	-353,28%
Market Growth	9,0%	-1,71%	15,36%	3,58%	11,44%
Cost of Capital	3,43%				

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)



Gambar 4.2.5 Profitability Matrix Tahun 2017

Posisi kekuatan dan kelemahan masing-masing Bank Muamalat, BNI Syariah, BRI Syariah dan Bank Panin Dubai Syariah dibandingkan dengan Bank Syariah Mandiri pada tahun 2017 diuraikan sebagai berikut:

1. Bank Muamalat

Pada tahun 2017, Bank Muamalat berada pada kuadran V. Sama seperti tahun sebelumnya yang berarti Bank Muamalat sudah tiga tahun berturut turut berada pada kuadran ini (2015 s/d 2017). *ROE* Bank Muamalat sebesar 0,47%. Dibawah biaya modal Bank Syariah Mandiri sebagai kompetitor utama sebesar 3,43%. Bank Muamalat pada tahun ini membukukan *minus growth* sebesar -1,71%. Sementara itu pada tahun yang sama Bank Syariah Mandiri membukukan *growth* sebesar 9%.

2. BNI Syariah

Pada tahun ini, BNI Syariah kembali berada pada posisi kuadran I. Berarti selama 5 tahun berturut-turut (2013 s/d 2017), BNI Syariah berada pada posisi kuadran ini. *ROE* tahun 2016 sebesar 8,04%. Lebih tinggi bila dibandingkan biaya modal pesaing utama yaitu Bank Syariah Mandiri yang sebesar 3,43%. BNI Syariah juga membukukan *growth* lebih tinggi bila dibandingkan Bank Syariah Mandiri. *Growth* BNI Syariah sebesar 15,36%, sedangkan Bank Syariah Mandiri sebesar 9%.

3. BRI Syariah

Pada tahun 2016, BRI Syariah berada pada kuadran II, atau sama dengan kuadran tahun lalu. *ROE* BRI Syariah sebesar 3,88%, lebih besar sedikit dibandingkan biaya modal Bank Syariah Mandiri yang sebesar

3,43%. *Growth* BRI Syariah pada tahun ini sebesar 3,58%, masih lebih rendah bila dibandingkan dengan *growth* Bank Syariah Mandiri yang sebesar 9%.

4. Bank Panin Dubai Syariah

Pada tahun 2016, Bank Panin Dubai Syariah berada pada posisi kuadran VII. Turun dari tahun sebelumnya yang berada pada kuadran VI. Kuadran VII ini merupakan bisnis yang sangat tidak menguntungkan. *ROE* Bank Panin Dubai Syariah sebesar -353,28%. Tetapi dari sisi *market growth*, Bank Panin Dubai Syariah masih memperoleh nilai positif sebesar 11,44%.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Posisi Bersaing Masing-masing Bank Umum Syariah

a. Bank Muamalat

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (“Bank Muamalat”) memulai perjalanan bisnisnya sebagai Bank Syariah pertama di Indonesia pada 1 November 1991 atau 24 Rabi’us Tsani 1412 H. Pendirian Bank Muamalat Indonesia digagas oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI), Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan pengusaha muslim yang kemudian mendapat dukungan dari Pemerintah Republik Indonesia. Sejak resmi beroperasi pada 1 Mei 1992 atau 27 Syawal 1412 H.

Berikut ini hasil analisis posisi kuadran pada BCG Matriks dan *Profitability Matrix* Bank Muamalat tahun 2013 – 2017 sebagai berikut:

Tabel 4.2.1. Posisi Matriks Bank Muamalat Tahun 2013-2017

Nama Matriks	Tahun				
	2013	2014	2015	2016	2017
BCG	Question Marks	Dogs	Dogs	Dogs	Dogs
Profitability	I	IV	V	V	V

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

Bank Muamalat pada tahun 2013, berada pada posisi kuadran *question marks* di BCG Matriks dan Kuadran I di *Profitability Matrix*. Posisi ini adalah posisi yang paling baik. Tahun 2014 s/d 2017 posisi Kuadran BCG Matriks BRI Syariah berada pada kuadran *dogs*.

Posisi kuadran BCG Matriks Bank Muamalat berada pada kuadran *dogs* tetap pada posisi tersebut dikarenakan menurunnya *market growth* dari bank ini. Bahkan pertumbuhan Bank Muamalat sempat *minus growth* pada tahun 2015 dan 2016.

Penurunan kuadran Bank Muamalat dari kuadran *question marks* ke *dogs* sesuai dengan pendapat Fred dan Fred (2017), yang menyatakan banyak perusahaan berevolusi dari waktu ke waktu : *dogs* menjadi *question mark*, *question mark* menjadi *stars*, *stars* menjadi *cash cows* dan *cash cows* menjadi *dogs*, di perubahan berkelanjutan searah jarum jam. Menurut mereka juga, perusahaan yang berada di posisi *cash cows* sebaiknya dikelola untuk untuk mempertahankan posisi yang kuat selama mungkin.

Analisis dengan menggunakan *Profitability Matrix*, posisi kuadran dari Bank Muamalat juga turun dari tahun 2013 di kuadran I menjadi kuadran IV di tahun 2014 dan kuadran V di tahun 2015 s/d 2017. Penurunan ini disebabkan terus menurunnya profitabilitas perusahaan

yang dihitung dengan *return on equity (ROE)*. Penurunan *ROE* ini disebabkan meningkatnya biaya operasional perusahaan sehingga menurunkan laba bersih. Hal ini sesuai dengan penelitian Curtis (2008), yang berpendapat efisiensi menentukan berapa besar keuntungan dari suatu perusahaan.

b. BNI Syariah

BNI Syariah, sebelum menjadi Bank Umum Syariah merupakan Unit Usaha Syariah dari BNI. pada tanggal tanggal 29 April 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Berdasarkan Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010 mengenai pemberian izin usaha kepada PT Bank BNI Syariah. Dan di dalam Corporate Plan UUS BNI tahun 2003 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan spin off tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS).

Berikut ini hasil analisis posisi kuadran pada BCG Matriks dan *Profitability Matrix* BNI Syariah tahun 2013 – 2017 sebagai berikut:

Tabel 4.2.2. Posisi Matriks BNI Syariah Tahun 2013-2017

Nama Matriks	Tahun				
	2013	2014	2015	2016	2017
BCG	Question Marks				
Profitability	I	I	I	I	I

Sumber : Data diolah Peneliti (2019)

BNI Syariah pada tahun 2013 s/d 2017, berada pada posisi kuadran *question marks* di BCG Matriks. Sedangkan pada *Profitability Matrix*

BNI Syariah berada pada kuadran I. Posisi ini adalah posisi yang paling baik.

Market share BNI Syariah di industri perbankan syariah tahun 2017 tidak cukup besar sebenarnya sebesar 8,23%. Sedangkan pertumbuhan bisnisnya sebesar 33,3 % pada tahun yang sama. Posisi kuadran BCG Matriks BNI Syariah berada pada posisi *question mark* karena dikarenakan ciri-ciri dari perusahaan pada posisi kuadran ini adalah *market share* rendah dan *growth* yang tinggi.

Dilihat dari *profitability matrix*, posisi kuadran BNI Syariah juga sangat baik, dimana posisinya pada kuadran I dari tahun 2013 s/d 2017. Posisi ini didapat karena perusahaan bertahan dengan *ROE* yang cukup tinggi selama 5 tahun berturut-turut.

c. BRI Syariah

Berawal dari akuisisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007 dan setelah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 melalui suratnya o.10/67/KEP.GBI/DpG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008 PT Bank BRI Syariah Tbk (BRI Syariah) secara resmi beroperasi. Kemudian BRI Syariah merubah kegiatan usaha yang semula beroperasi secara konvensional, kemudian diubah menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam. Aktivitas BRI Syariah semakin kokoh setelah pada 19 Desember 2008 ditandatangani akta pemisahan Unit Usaha Syariah (UUS) PT. Bank Rakyat Indonesia

(Persero), Tbk., untuk melebur ke dalam BRI Syariah (proses spin off) yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009.

Berikut ini hasil analisis posisi kuadran pada BCG Matriks dan *Profitability Matrix* BRI Syariah tahun 2013 – 2017 sebagai berikut:

Tabel 4.2.3 Posisi Matriks BRI Syariah Tahun 2013-2017

Nama Matriks	Tahun				
	2013	2014	2015	2016	2017
BCG	Question Marks	Question Marks	Question Marks	Dogs	Dogs
Profitability	I	VI	I	II	II

Sumber : Data Diolah Peneliti (2019)

BRI Syariah pada tahun 2013 sampai dengan 2015, berada pada posisi kuadran *question marks* dengan analisis BCG Matriks setelahnya berada di kuadran *dogs* pada tahun 2015 s/d 2017. Dengan analisis *Profitability Matrix* tahun 2013 berada di kuadran I, tahun 2014 di kuadran IV, tahun 2015 kuadran I dan 2016 – 2017 di kuadran II.

Posisi kuadran BCG Matriks BRI Syariah berada pada posisi *question marks* tetap pada posisi tersebut dikarenakan menurunnya *market growth* dari bank ini. Pada tahun 2016 dan 2017, pertumbuhan bisnis dari bank ini sangat kecil. Tahun 2016 sebesar 3,5% dan pada tahun 2017 sebesar 0,1%.

Analisis dengan menggunakan *Profitability Matrix*, posisi kuadran dari BRI Syariah juga turun dari tahun 2013 di kuadran I menjadi kuadran VI di tahun 2014, lalu naik lagi ke kuadran I pada tahun 2015 diakarenakan mampu menaikkan *ROE* nya menjadi diatas biaya modal Bank Syariah Mandiri. Pada tahun 2016 dan 2017 kembali

turun ke kuadran II di tahun 2015 s/d 2017. Penurunan ini disebabkan penurunan *market growth* dari perusahaan.

Tahun 2014, BRI Syariah menunjukkan posisi kuadran *question marks* pada BCG Matriks dan kuadran VI pada *profitability matrix*. Perbedaan ini sesuai pendapat BCG Matriks (Supratikno, et al, 2005), yang menyatakan bahwa ada hubungan antara pangsa pasar dan profitabilitas tidak sesederhana seperti yang diasumsikan mula-mula.

d. Bank Panin Dubai Syariah

PT Bank Panin Dubai Syariah Tbk (“Panin Dubai Syariah Bank”), berkedudukan di Jakarta dan berkantor pusat di Gedung Panin Life Center, Jl. Letjend S. Parman Kav. 91, Jakarta Barat. Sesuai dengan pasal 3 Anggaran Dasar Panin Dubai Syariah Bank, ruang lingkup kegiatan Panin Dubai Syariah Bank adalah menjalankan kegiatan usaha di bidang perbankan dengan prinsip bagi hasil berdasarkan syariat Islam. Panin Dubai Syariah Bank mendapat izin usaha dari Bank Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No.11/52/KEP.GBI/DpG/2009 tanggal 6 Oktober 2009 sebagai bank umum berdasarkan prinsip syariah dan mulai beroperasi sebagai Bank Umum Syariah pada tanggal 2 Desember 2009.

Berikut ini hasil analisis posisi kuadran pada BCG Matriks dan *Profitability Matrix* Bank Panin Dubai Syariah tahun 2013 – 2017 sebagai berikut:

Tabel 4.2.4 Posisi Matriks Bank Panin Dubai Syariah Tahun 2013-2017

Nama Matriks	Tahun				
	2013	2014	2015	2016	2017
BCG	Question Marks	Question Marks	Question Marks	Question Marks	Dogs
Profitability	III	III	III	VI	VII

Sumber : Data Diolah Peneliti (2019)

Bank Panin Dubai Syariah pada tahun 2013 s/d 2016, berada pada posisi kuadran *question marks* dengan analisis BCG Matriks setelahnya berada di kuadran *dogs* pada tahun 2017. Pada analisis *Profitability Matrix* tahun 2013 berada di kuadran III dari tahun 2014 s/d 2015. Tahun 2015 berada di kuadran VI dan 2017 berada di kuadran VII.

Posisi kuadran BCG Matriks Bank Panin Dubai Syariah berada pada kuadran *question marks* dari tahun 2013 s/d 2016. Posisi ini diperoleh akibat dari *market growth* bank tersebut yang cukup tinggi. Pada tahun tersebut, Bank Panin Dubai Syariah gencar melakukan ekspansi. Sedangkan *market share* di industri cukup kecil. Pada tahun 2017, posisinya turun menjadi *dogs*. Hal ini disebabkan penurunan *market growth* dan *market share* dari perusahaan.

Dari sisi analisis *Profitability Matrix*. Tahun 2013 s/d 2015 berada pada kuadran III, Tahun 2016 berada pada kuadran VI dan pada tahun 2017 berada pada kuadran VII. Penurunan ini disebabkan menurunnya tingkat profitabilitas dari Bank Panin Dubai Syariah. Bahkan pada tahun 2017, *ROE* Bank Panin Dubai Syariah menunjukkan angka minus. Sejalan dengan laporan keuangan perusahaan yang mencatat kerugian sebesar Rp 968 Miliar.

Penurunan ini disebabkan perusahaan yang terlalu mengejar pertumbuhan bisnis (*market growth*) sehingga mengorbankan profitabilitas. Sesuai dengan pendapat Hax dan Majluf (1996), jika terlalu agresif dalam meningkatkan posisi (*market share*), maka akan mengikis profitabilitas itu sendiri.

2. Analisis Strategi Bersaing Masing-Masing Bank Umum Syariah

a. Bank Muamalat

Bank Muamalat secara rata-rata dari tahun 2013 s/d 2017 dengan analisis BCG Matriks berada pada kuadran *dogs*. Dilihat dari profitabilitasnya dengan menggunakan *Profitability Matrix*, rata-rata berada pada kuadran V. Menurut Stern dan Deimler, ed (2006), posisi *dogs* ini bukti dari kegagalan pada perusahaan yang tidak dapat melakukan pertumbuhan dan memangkas kerugian perusahaannya.

Posisi kuadran *dogs* ini diperoleh Bank Muamalat karena baik *relative market share* ataupun *market growthnya* berada pada posisi yang rendah. Bank Muamalat, merupakan bank syariah pertama yang berdiri di Indonesia layak untuk diselamatkan. Beberapa strategi dapat dilakukan pada perusahaan dengan kuadran *dogs* ini sebagai berikut:

- Penutupan kantor.

Penutupan kantor, dapat dilakukan pada kantor cabang, cabang pembantu maupun kantor kas. Penutupan dilakukan pada kantor-kantor yang laporan keuangannya rugi atau minus. Alternatif lain

dari penutupan adalah penggabungan beberapa kantor yang secara geografis berdekatan.

- Pengurangan karyawan/ mutasi.

Pengurangan karyawan dimaksudkan juga untuk efisiensi. Pengurangan ini dilakukan pada karyawan-karyawan yang berada di posisi operasional dan *unfit*. Alternatif lain dari strategi ini adalah dengan memindahkan karyawan operasional/*supporting* ke bagian *marketing* atau bisnis, sehingga diharapkan dengan makin banyaknya tenaga *marketing* dapat meningkatkan bisnis perusahaan.

- Ekspansi pembiayaan.

Sebagai bank syariah pertama yang berdiri di Indonesia, tentunya Bank Muamalat cukup banyak memiliki nasabah-nasabah yang loyal dan kredibilitasnya sudah terpercaya. Ekspansi pembiayaan dapat dilakukan pada nasabah-nasabah yang cukup loyal tersebut. Dengan ekspansi pembiayaan, diharapkan dapat meningkatkan laba bersih, sehingga *ROE* perusahaan juga meningkat. Strategi ini diharapkan dengan peningkatan ekspansi dapat meningkatkan posisi kuadran *dogs* menjadi *cash cows* ataupun *question marks*.

Sesuai dengan pendapat Tirtayasa dan Bahri (2016), perusahaan yang mempunyai konsumen yang loyal dan pasarnya tertentu, perlu dipertahankan.

b. BNI Syariah

BNI Syariah secara garis besar memiliki posisi yang cukup bagus dan memiliki tingkat profitabilitas yang menguntungkan. Posisi kuadran *question mark* diperoleh BNI Syariah karena BNI Syariah memiliki *market growth* yang bagus, tetapi *market share* nya masih kecil di perbankan syariah Indonesia. Untuk meningkatkan posisinya menjadi *stars* Strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing BNI Syariah bisa diuraikan sebagai berikut:

- Penambahan Kantor

Penambahan kantor ini dimaksudkan sebagai ekspansi. Penambahan kantor dapat berupa penambahan kantor cabang, cabang pembantu, kantor kas, maupun unit bisnis yang ada di kantor pusat.

- Diversifikasi Produk

Diversifikasi produk yang dimaksudkan adalah, memperbanyak produk-produk pembiayaan, produk-produk pendanaan maupun produk jasa. Semisalnya, untuk produk pembiayaan misalnya dapat membuat skema pembiayaan resi gudang. Dari segi pendanaan, dapat membuat produk tabungan yang tidak memperoleh bagi hasil atau bonus, tetapi juga tidak dikenakan biaya administrasi.

Sesuai dengan pendapat Fred dan Fred (2017), yang menyatakan bahwa posisi kuadran *question mark* adalah perusahaan yang memiliki *relative market share* (pangsa pasar relatif) rendah, tetapi

pertumbuhannya tinggi. Strategi sesuai digunakan adalah strategi intensif (pengembangan pasar atau pengembangan produk).

c. BRI Syariah

BRI Syariah tahun 2017 berada pada posisi kuadran *dogs*. Setelah tahun sebelumnya juga berada pada kuadran yang sama. Kalau dilihat dari tingkat profitabilitasnya, BRI Syariah juga mengalami penurunan. Ada beberapa alternatif strategi untuk BRI Syariah sebagai berikut:

- Pengurangan karyawan/ mutasi.

Pengurangan karyawan dimaksudkan juga untuk efisiensi. Pengurangan ini dilakukan pada karyawan-karyawan yang berada di posisi operasional dan *unfit*. Pengurangan karyawan dapat dilakukan baik di kantor pusat, kantor wilayah maupun kantor cabang dan dibawahnya. Alternatif lain dari strategi ini adalah dengan memindahkan karyawan operasional/supporting ke bagian marketing atau bisnis, sehingga diharapkan dengan makin banyaknya tenaga marketing dapat meningkatkan bisnis perusahaan.

- Pembiayaan yang *prudence*

Dengan kondisi seperti sekarang ini, ekspansi pembiayaan tidak dapat dilakukan dahulu, karena perusahaan harus melakukan konsolidasi internal. Konsolidasi internal perlu dilakukan untuk memahami divisi-divisi mana saja yang perlu penanganan khusus atau malah melakukan penutupan/penggabungan divisi tersebut. Pemberian pembiayaan harus tetap dilakukan, karena dari

pembiayaan inilah perusahaan memperoleh laba. Pembiayaan yang diberikan harus *prudence*, penuh dengan kebijaksanaan. Artinya pembiayaan diberikan kepada sektor-sektor ekonomi yang terbukti cukup tangguh yaitu sektor kesehatan dan pendidikan.

Perusahaan pada posisi kuadran *dogs* ini masih bisa diselamatkan. Sesuai dengan pendapat Fred dan Fred (2017), pengurangan dapat menjadi strategi yang terbaik karena banyak perusahaan yang berada pada kuadran *dogs* melambung kembali, setelah pengurangan aset dan biaya.

d. Bank Panin Dubai Syariah

Tahun 2013 s/d 2016 analisis BCG Matrix posisi Bank Panin Dubai Syariah berada pada kuadran yang cukup bagus yaitu *question marks*, dimana pertumbuhan pasar (*market growth rate*) yang cukup tinggi, hanya saja *relative market share* nya kecil. Tetapi tahun 2017, kuadran Bank Panin Dubai Syariah anjlok ke kuadran *dogs*. Dengan analisis *profitability matrix* Bank Panin Dubai Syariah juga menunjukkan posisi yang sama, hanya beda di tahun 2016. Tahun 2013 s/d 2015 berada pada kuadran III, sedangkan pada tahun 2016, turun menjadi kuadran VI dan pada 2017 turun ke kuadran VII. Pada tahun 2017, kalau dilihat dari *growth* pembiayaan masih mengalami *growth* positif sebesar 4,45%. Tetapi kalau kita lihat dari laporan laba ruginya perusahaan mengalami kerugian yang besar yaitu sebesar

Rp968 Miliar. Strategi yang dapat digunakan Bank Panin Dubai Syariah adalah sebagai berikut:

- Penambahan Ekuitas dari Pemegang Saham.

Dengan kondisi keuangan perusahaan merugi sebesar itu , tentunya akan menggerus modal besar. Strategi yang pertama harus dilakukan adalah penambahan modal dari pemegang saham.

- Peningkatan Pendanaan.

Pendanaan atau dalam istilah perbankan dana pihak ketiga (dtk), merupakan salah satu cara alternatif untuk menambah modal perusahaan.

- *Restructuring* dan *recovery* pembiayaan.

Penyebab kerugian pada bank dapat dipastikan oleh besarnya persentase dari nasabah yang menunggak. *Restructuring* pembiayaan adalah, suatu program restrukturisasi yang mencakup *reschedule* (penjadwalan ulang), *reconditioning* (perubahan syarat) dan *restructuring* (restrukturisasi). Restrukturisasi pembiayaan bertujuan untuk penyelamatan pembiayaan sekaligus menyelamatkan usaha debitur agar kembali sehat. Restrukturisasi pembiayaan dapat dilakukan apabila Bank mempunyai keyakinan bahwa debitur masih mempunyai prospek usaha yang baik, dan mampu memenuhi kewajibannya setelah kreditnya direstrukturisasi dari bank kepada nasabah sehingga tingkat kolektibilitas nasabah dapat membaik dan nasabah mampu membayar kewajibannya. Sedangkan *recovery* (pemulihan)

adalah langkah penjualan asset-asset yang menjadi jaminan pembiayaan di Bank yang penjualannya dapat meningkatkan laba perusahaan.

- Pembiayaan yang *prudence*

Bagaimanapun, pendapatan utama dari bank adalah berasal dari pembiayaan yang diberikan, sehingga mau tidak mau dalam kondisi apapun bank harus dapat memberikan pembiayaan kepada nasabah. Pembiayaan yang diberikan adalah pembiayaan yang *prudence*, yang bersifat penuh kehati-hatian dan pada sektor-sektor yang relatif aman yaitu sektor kesehatan dan pendidikan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Posisi BCG Matriks dan *Profitability Matrix* dari masing–masing Bank Umum Syariah menunjukkan trend yang berbeda-beda. Bank Muamalat dengan analisis BCG Matriks berada pada Kuadran *question marks* pada tahun 2014. Tahun 2015 s/d 2017 posisi Kuadran BCG Matriks berada pada kuadran *dogs*. Sementara itu dengan *Profitability Matrix* berada pada posisi kuadran I pada tahun 2013, tahun 2014 pada kuadran IV dan tahun 2015 s/d 2017 berada pada kuadran V.
2. BNI Syariah dengan BCG Matriks berada pada kuadran *question marks* dari tahun 2013 s/d 2017. Begitu juga dengan analisis *Profitability Matrix*, posisinya berada pada kuadran I dari tahun 2013 s/d 2017.
3. BRI Syariah dengan BCG Matriks berada pada kuadran *question marks* pada tahun 2013 s/d 2015. Tahun 2016 dan 2017 berada pada kuadran *dogs*. Sementara itu dengan *Profitability Matrix* berada pada kuadran I pada tahun 2013. Tahun 2014 pada kuadran VI, tahun 2015 pada kuadran I dan tahun 2016 s/d 2017 pada kuadran II.
4. Bank Panin Dubai Syariah dengan BCG Matriks berada pada kuadran *question marks* dari tahun 2103 s/d 2016. Pada tahun 2017 posisinya berada pada kuadran *dogs*. Dengan analisis *Profitability Matrix* berada pada posisi kuadran III tahun 2013 s/d 2015. Tahun 2106 pada kuadran VI dan tahun 2017 pada kuadran VII.

5. Analisis strategi bersaing Bank Muamalat yaitu:
 - a. Melakukan penutupan kantor.
 - b. Pengurangan karyawan/mutasi.
 - c. Ekspansi pembiayaan.
6. Analisis strategi bersaing BNI Syariah yaitu:
 - a. Penambahan kantor.
 - b. Diversifikasi produk.
7. Analisis strategi bersaing BRI Syariah yaitu:
 - a. Pengurangan karyawan/mutasi.
 - b. Pembiayaan yang *prudence*.
8. Analisis strategi bersaing Bank Panin Dubai Syariah yaitu:
 - a. Penambahan ekuitas dari pemegang saham.
 - b. Peningkatan pendanaan.
 - c. *Restructuring* dan *recovery* pembiayaan.
 - d. Pembiayaan yang *prudence*.
9. Analisis strategi dengan menggunakan BCG Matriks, memakai *market growth* dan *relative market share* sebagai variabelnya. Terdapat kekurangan pada variabel tersebut, karena adanya satu variabel lagi yaitu profitabilitas yang harus dipertimbangkan didalam melakukan suatu analisis. Pada *Profitability Matrix* kekurangan tersebut sudah dilengkapi.
10. Tidak ada cara yang mudah untuk membaca kekuatan bisnis masing-masing perusahaan berkaitan dengan posisinya pada pengukuran matriks.

Paling tidak matriks-matriks tersebut menggambarkan informasi yang relevan dalam *market share* dan profitabilitas suatu perusahaan.

B. Saran

1. Bank Muamalat sebagai bank syariah yang pertama di Indonesia disarankan untuk melakukan efisiensi dengan cara melakukan penutupan kantor-kantor yang merugi, mengurangi karyawan operasional atau menindahkannya ke bagian pemasaran dan melakukan ekspansi pembiayaan.
2. BNI Syariah menunjukkan pertumbuhan yang cukup stabil dalam kurun waktu 2013-2017 disarankan untuk melakukan ekspansi yaitu dengan menambah jaringan kantor dan pengembangan produk pembiayaan.
3. BRI Syariah disarankan untuk melakukan efisiensi pengurangan karyawan operasional atau memindahkan ke bagian pemasaran bagi karyawan yang masih dianggap bisa dan melakukan pembiayaan yang *prudence*.
4. Bank Panin Dubai Syariah disarankan untuk melakukan penambahan modal, eksekusi dari kerugian yang diperoleh pada tahun 2017, peningkatan pendanaan yang juga tujuannya untuk meningkatkan modal, *restructuring* dan *recovery* pembiayaan atas nasabah-nasabah yang macet dan pembiayaan yang *prudence*.
5. Penelitian ini hanya terbatas pada menggunakan BCG Matriks dan *Profitability Matrix* sebagai alat untuk mengukur posisi masing-masing Bank Umum Syariah dengan pesaing utamanya. Masih banyak matrik-

matriks yang lain yang dapat dipergunakan untuk mengukur analisis strategi bersaing. Oleh sebab itu Peneliti merekomendasikan untuk menggunakan matriks tersebut untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, Muhammad Syafi'i. (2017). *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktek Cetakan ke 27*. Jakarta : Gema Insani Press.
- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bank Indonesia. (2008). *Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah*. Jakarta : Bank Indonesia
- (2013). *Statistik Perbankan Syariah 2013*. Jakarta : Bank Indonesia.
- Bank Muamalat Indonesia. (2012). *Laporan Keuangan Audited Bank Muamalat Tahun 2012*. www.bankmuamalat.co.id
- (2013). *Laporan Keuangan Audited Bank Muamalat Tahun 2013*. www.bankmuamalat.co.id
- (2014). *Laporan Keuangan Audited Bank Muamalat Tahun 2014*. www.bankmuamalat.co.id
- (2015). *Laporan Keuangan Audited Bank Muamalat Tahun 2015*. www.bankmuamalat.co.id
- (2016). *Laporan Keuangan Audited Bank Muamalat Tahun 2016*. www.bankmuamalat.co.id
- (2017). *Laporan Keuangan Audited Bank Muamalat Tahun 2017*. www.bankmuamalat.co.id
- Bank Panin Syariah. (2012). *Laporan Keuangan Audited Bank Panin Syariah Tahun 2012*. www.paninbanksyariah.co.id.
- (2013). *Laporan Keuangan Audited Bank Panin Syariah Tahun 2013*. www.paninbanksyariah.co.id.
- (2014). *Laporan Keuangan Audited Bank Panin Syariah Tahun 2014*. www.paninbanksyariah.co.id.
- (2015). *Laporan Keuangan Audited Bank Panin Syariah Tahun 2015*. www.paninbanksyariah.co.id.
- Bank Panin Dubai Syariah. (2016). *Laporan Keuangan Audited Bank Panin Dubai Syariah Tahun 2016*. www.paninbanksyariah.co.id.

----- (2017). *Laporan Keuangan Audited Bank Panin Dubai Syariah Tahun 2017*.
www.paninbanksyariah.co.id.

Bank Syariah Mandiri. (2012). *Laporan Keuangan Audited Bank Syariah Mandiri Tahun 2012*. www.syariahmandiri.co.id.

----- (2013). *Laporan Keuangan Audited Bank Syariah Mandiri Tahun 2013*.
www.syariahmandiri.co.id.

----- (2014). *Laporan Keuangan Audited Bank Syariah Mandiri Tahun 2014*.
www.syariahmandiri.co.id.

----- (2015). *Laporan Keuangan Audited Bank Syariah Mandiri Tahun 2015*.
www.syariahmandiri.co.id.

----- (2016). *Laporan Keuangan Audited Bank Syariah Mandiri Tahun 2016*.
www.syariahmandiri.co.id.

----- (2017). *Laporan Keuangan Audited Bank Syariah Mandiri Tahun 2017*.
www.syariahmandiri.co.id.

Barusman, MYS. Dan Gunardi, Soni (2014). Analisis Portopolio Produk pada PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Cabang Lampung Menggunakan Matrik Boston Consulting Group (BCG). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol. 4 No. 2 pp 141-161.

BNI Syariah. (2012). *Laporan Keuangan Audited BNI Syariah Tahun 2012*.
www.bnisyariah.co.id.

----- (2013). *Laporan Keuangan Audited BNI Syariah Tahun 2013*.
www.bnisyariah.co.id.

----- (2014). *Laporan Keuangan Audited BNI Syariah Tahun 2014*.
www.bnisyariah.co.id.

----- (2015). *Laporan Keuangan Audited BNI Syariah Tahun 2015*.
www.bnisyariah.co.id.

----- (2016). *Laporan Keuangan Audited BNI Syariah Tahun 2016*.
www.bnisyariah.co.id.

----- (2017). *Laporan Keuangan Audited BNI Syariah Tahun 2017*.
www.bnisyariah.co.id.

BRI Syariah. (2012). *Laporan Keuangan Audited BRI Syariah Tahun 2012*.
www.brisyariah.co.id.

- (2013). *Laporan Keuangan Audited BRI Syariah Tahun 2013*. www.brisyariah.co.id.
- (2014). *Laporan Keuangan Audited BRI Syariah Tahun 2014*. www.brisyariah.co.id.
- (2015). *Laporan Keuangan Audited BRI Syariah Tahun 2015*. www.brisyariah.co.id.
- (2016). *Laporan Keuangan Audited BRI Syariah Tahun 2016*. www.brisyariah.co.id.
- (2017). *Laporan Keuangan Audited BRI Syariah Tahun 2017*. www.brisyariah.co.id.
- Brigham, E.F. dan J. Houston. (2001). *Manajemen Keuangan. Edisi Kedelapan. Edisi Indonesia Penerjemah Hermawan Wibowo Buku II*. Jakarta: Erlangga.
- Curtis, P. (2008). Business Profitability as a Means of Measuring Competitiveness. *Archives of Economic History*. Vol XX/2/2008 pp 85-96.
- David, Fred R. dan David, Forest R. (2017). *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing, Edisi Indonesia Penerjemah Novita Puspasari dan Liza Nurbani Puspitasari Cetakan Kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ekawati, Erni. (2004). *Materi Pokok Manajemen Keuangan*. Jakarta : Universitas Terbuka
- Firdaus, et.al. (2009). *Manajemen Perkreditan Bank Umum*. Bandung: Alfabeta.
- Gitman, Lawrence J. (2009). *Principles of Managerial Finance (12th ed.)*. Boston: Pearson.
- Harahap, Sofyan Syafri. (2007). *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hariadi, Bambang. (2005). *Strategi Manajemen, Strategi Memenangkan Perang Bisnis*. Malang : Bayu Media Publishing
- Hax, Arnoldo C & Nicolas S. Majluf. (1996). *Strategic Concept and Progress, a Pragmatic Approach 2nd Edition*. New Jersey : Prentice Hall.

- Homisah, et. al. (2016). Strategy for Business Portfolio Development of PT Sekar Laut, Tbk. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 2 No.1, January 2016 pp 1-11.
- Horne, James C. Van. (1995). *Fundamental of Financial Management, 9th edition*. New Jersey : Prentice Hall.
- Izadi, Reza, et. al. (2015). The Role of Finance in Corporate Strategy. *European Online Journal of Natural and Social Sciences ; Special Issue on New Dimensions in Economics, Accounting and Management*. Vol.4, No.1 pp 332-341.
- Karim, Adiwarmarman A. (2016). *Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan Edisi 3*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2015). *Manajemen Perbankan. Edisi Revisi Cetakan 13*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Khair, Hazmanan, et al. (2016). *Manajemen Strategi*. Medan : UMSU Press.
- Kuncoro, M dan Suhardjono. (2002). *Manajemen Perbankan: Teori dan Aplikasi Edisi Pertama*. Yogyakarta : BPF.
- Kuntjoroadi, et.al. (2009). Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial. *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol. 16 No. 1 Pp 45-52.
- Lestari, dan Sugiharto. (2007). Kinerja Bank Devisa Dan Bank Non Devisa Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya. *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitek & Sipil)*. 21-22 Agustus, Vol.2. Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma.
- Marakon Associate. (1981). *The Marakon Profitability Matrix*. San Fransisco : Marakon Associate.
- Ming, Chun Chang. (2013). The Technology Management Efficiency of Banks under Taiwanese Financial Holding Companies. *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*, Vol.3 No.4 pp 192-206.
- Muhammad, Suwarsono. (2004). *Manajemen Strategi, Konsep & Kasus Edisi 3*. Yogyakarta : UPP AMP YPKN.
- Mutandwa, Edward, et.al. (2009). Analysis of coffee export marketing in Rwanda: Application of the Boston Consulting Group Matrix. *African Journal of Business Management*. Vol. 2 (4) pp 210-219.

- Otoritas Jasa Keuangan. (2014). *Statistik Perbankan Syariah Tahun 2014*. Jakarta : Otoritas Jasa Keuangan.
- (2015). *Statistik Perbankan Syariah Tahun 2015*. Jakarta : Otoritas Jasa Keuangan.
- (2016). *Statistik Perbankan Syariah Tahun 2016*. Jakarta : Otoritas Jasa Keuangan.
- (2017). *Statistik Perbankan Syariah Tahun 2017*. Jakarta : Otoritas Jasa Keuangan.
- Porter, Michael E. (2007). *Strategi Bersaing Penerjemah Sigit Suryanto*. Jakarta : Kharisma Publishing Group.
- Putri, Novi Sagita Yahman. (2007). *Analisis Portofolio Bisnis Divisi Hotel (PT. X, PT. Y dan PT. Z) Dibandingkan Dengan Hotel Sahid Jaya Dengan Pendekatan BCG Model Profitability Matrix Pada Periode Tahun 2000-2006 (Tesis)*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Riyadi, Selamat. (2006). *Banking Assets And Liability Management Edisi 3*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Ross, Stephen A. (2008). *Corporate Finance Fundamentals (8th ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Setyawan Indra dan Apriani Dorkas RA. (2010). Cost of Capital Pada Bank Syariah Mandiri Periode 2004-2008. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol. 14, No.1 pp 142-155.
- Shubber, K. dan Alzafiri, E. (2008). Cost of Capital of Islamic Banking Institutions: An Empirical Study of A Special Case. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* , Vol.1, No.1 pp 10-19.
- Siamat, Dahlan. (2005). *Manajemen Lembaga keuangan Edisi keempat*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Stern, Carl W dan Deimler, MS, ed. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy : Classic Concepts and New Perspectives*. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Supratikno, Hendrawan, et.al. (2005). *Advanced Strategic Management : Back to Basic Approach*. Jakarta : Gramedia Pustaka.

- Syofyan, Sofriza. (2002). Pengaruh Struktur Pasar Terhadap Kinerja Perbankan di Indonesia. *Media Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol.2, No.3 pp 194-219.
- Tirtayasa, Satria. (2015). *Bahan Ajar Manajemen Strategis*. Medan : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Tirtayasa, Satria dan Bahri, Syaiful. (2016). *Perencanaan dan Pengendalian Operasi Pemasaran*. Medan : Gema Ihsani.
- Tjiptono, Fandi dan Chandra, Gregorius. (2017). *Pemasaran Strategik – Mengupas Pemasaran Strategik, Branding Strategy, Customer Satisfaction, Strategi Kompetitif hingga e-Marketing*. Yogyakarta : Andi.
- Wheelen Thomas L dan Hunger J David. (2012). *Strategic Management and Business Policy 13th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.