

STRATEGI PEMASARAN BANK MUAMALAT KANTOR CABANG PEMBANTU (KCP) KOTA METRO

Hasan Arifin¹

¹Universitas Muhammadiyah Metro, Lampung, Indonesia

Abstract

The purpose of this research is to find out what marketing strategies are most appropriate to be used by Bank Muamalat KCP Metro in marketing their products. The analysis method uses SWOT and AHP. The results of the SWOT analysis show Bank Muamalat KCP Metro is in a position to grow and develop with the right marketing strategy is an intensive strategy (market development, market concentration and product development). From the analysis using AHP, the alternative strategy chosen is market penetration strategy with a PV value (0.391). That way the right marketing strategy for Bank Muamalat KCP Metro is the market penetration strategy.

Keywords: Marketing Strategy, SWOT Analysis, AHP.

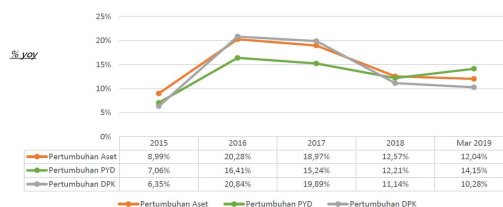
PENDAHULUAN

Bank Syariah merupakan lembaga perbankan yang dijalankan dengan prinsip syariah. Dalam setiap aktivitas usahanya, bank syariah selalu menggunakan hukum-hukum islam yang tercantum di dalam Al-Qur'an dan Hadist. Berbeda dengan bank konvensional yang mengandalkan sistem bunga, bank syariah lebih mengutamakan sistem bagi hasil, sistem sewa, dan sistem jual beli yang tidak menggunakan sistem riba. Kehadiran pertama bank syariah di Indonesia dipelopori oleh berdirinya Bank Muamalat pada tahun 1991 dan mulai beroperasi penuh tahun 1992.

Bank Muamalat KCP Metro merupakan salah satu perbankan syariah yang terdapat di Kota Metro, Provinsi Lampung dan bernaung di bawah Kantor Cabang Utama Bank Muamalat Lampung. Bank Muamalat KCP Metro berdiri sejak Oktober 2010 hingga saat ini sudah 9 tahun di Kota Metro, dalam lima tahun terakhir Bank Muamalat KCP Metro mengalami fluktuasi pertumbuhan nasabah yang terdiri atas Aset, Pembiayaan yang diberikan (Pyd) dan

Dana pihak ketiga (Dpk) dilihat pada grafik berikut:

Grafik 1. Pertumbuhan Aset, Pyd dan Dpk Bank Muamalat Metro 2019



(Bank Muamalat Lampung 2019; Data diolah)

Berdasarkan grafik tersebut terjadi fluktuasi jumlah nasabah baru dari tahun 2015 hingga 2017. Jika fluktuasi dan kecenderungan turun terus berlangsung, tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja Bank Muamalat KCP Metro. Perkembangan Bank Syariah di Kota Metro juga dapat dilihat berdasarkan data nasabah porsi haji, sebagai salah satu indikator Bank Syariah adalah jumlah nasabah porsi haji, Kemenag Metro dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, sebagai berikut:

Tabel 1. *Market share* nasabah porsi Haji 2019, Kota Metro

NO	NAMA BANK	PERIODE PORSI HAJI METRO					AVERAGE
		2015	2016	2017	2018	2019	
1	BRI SYARIAH	45%	37%	51%	32%	41%	41%
2	BANK MEGA SYARIAH	15%	15%	13%	20%	10%	15%
3	BANK MANDIRI SYARIAH	23%	28%	23%	32%	29%	27%
4	BANK MUAMALAT INDONESIA	11%	14%	8%	9%	15%	11%
5	BNI SYARIAH	6%	7%	5%	7%	5%	6%

(Direktorat pangkalan data Kemenag Kota Metro 2019, data diolah)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa perkembangan perbankan syariah di Kota Metro mengalami *fluktuasi* dalam periode lima tahun. Rata-rata *market share* Bank Muamalat KCP Metro adalah sebesar 11% di bawah rata-rata *market share* Bank Syariah lain yang terdapat di Kota Metro, Lampung.

Bank Muamalat KCP Metro telah melakukan berbagai kerjasama dengan berbagai pihak di Kota Metro untuk meningkatkan pertumbuhan nasabah, melalui program *#AyoHijrah* salah satunya bekerja sama dengan Dewan Masjid dan Kementerian Agama Kota Metro, namun dari 100 masjid besar yang di undang baru 10 masjid terdaftar dan dikelola melalui Bank Muamalat KCP Metro, hal ini menunjukkan respon masyarakat masih kurang.

Dalam pengembangan lini bisnisnya Bank Muamalat KCP Metro juga telah melakukan kerjasama dengan Universitas Muhammadiyah Metro, untuk meningkatkan jumlah nasabah melalui mekanisme pembayaran semester mahasiswa, untuk memberikan solusi dalam proses pembayaran semester, saat ini mahasiswa banyak melakukan secara manual mengantri di *counter* kasir dan sangat *wasting time*. Bank Muamalat memberikan solusi dengan kemudahan pada aplikasi *#MuamalatDIN* dimana

dapat diakses dimanapun, kapanpun dan gratis biaya. Presentasi dan sosialisasi sudah dilakukan manajemen Bank Muamalat namun dari 1500 mahasiswa, 35 mahasiswa yang sudah mengaplikasikannya, hal ini menunjukkan respon mahasiswa masih kurang dan perlu strategi pemasaran untuk ditingkatkan lagi.

Bank Muamalat KCP Metro membutuhkan strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan pertumbuhan nasabah dan meningkatkan *profit* Bank Muamalat KCP Metro. Berjalannya sebuah perusahaan salah satunya yakni harus memiliki konsumen. Apabila sebuah perusahaan kehilangan konsumen maka akan menyebabkan perusahaan tersebut tidak stabil hingga tutup. begitu juga dengan perbankan syariah, konsumen utamanya adalah nasabah. apabila sebuah perbankan syariah tidak memiliki nasabah atau memiliki nasabah dengan jumlah yang sangat sedikit maka akan menyebabkan perbankan syariah tersebut tidak stabil dan berujung dengan tutupnya perbankan syariah tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang bertujuan untuk menyusun strategi pemasaran Bank

Muamalat KCP Metro. Penelitian ini menggunakan teknik sampel *purposive sampling*, yaitu responden dipilih secara sengaja dan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

Penyusunan strategi pemasaran yang dimaksud dapat dimulai dengan mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan pemasaran internal dan eksternal. Berdasarkan identifikasi lingkungan pemasaran tersebut, dapat disusun matriks IFE dan EFE yang menjadi dasar penyusunan alternatif strategi dengan analisis SWOT. Dari SWOT tersebut dapat dijabarkan matriks IFE dan EFE untuk merumuskan matriks IE, tahapan terakhir yang merupakan tahapan untuk memfokuskan strategi terbaik dan tepat (strategi terpilih) yaitu dengan bantuan analisis *Analytic Hierarkhi Process* (AHP).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil identifikasi lingkungan strategis dirumuskan ada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Bank Muamalat KCP Metro diantaranya adalah:

Lingkungan Internal

Kekuatan :

1. Pelopor Bank Syariah di Indonesia
2. Produk tabungan yang simpel, mudah dan murah
3. Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang mutakhir
4. Fokus sebagai Bank urusan haji & umroh

Analisis Matriks IFE

Tabel 1. Matriks IFE

	KEKUATAN (S)	Rating	Bobot	SKOR (R x B)
1	Pelopor Bank Syariah di Indonesia	3	0.101	0.303

5. Bagi hasil lebih tinggi dari Bank lain

Kelemahan :

1. Eksistensinya kurang dikenal luas masyarakat
2. Promosi masih kurang
3. Jaringan mesin ATM masih kurang
4. Kurangnya tenaga pemasaran
5. Belum memiliki gedung sendiri

Lingkungan Eksternal

Peluang :

1. Potensi pasar muslim yang besar di Kota Metro dan Kabupaten Lampung Timur
2. Potensi banyaknya jumlah Ponpes dan Sekolah Islam di Kota Metro dan Kabupaten Lampung Timur
3. Kartu ATM Muamalat Visa mempermudah layanan haji di Mekkah dan Madinah
4. Kerjasama dengan tokoh agama dan masyarakat
5. Potensi jamaah haji dan umroh besar

Ancaman :

1. Persaingan tidak sehat dari kompetitor
2. Tidak adanya kesempatan BM dalam mengelola dana/potensi daerah
3. Kecepatan proses kredit Bank lain
4. Tenaga pemasaran Bank Konvensional lebih banyak dan massive
5. Dana entertain kompetitor lebih besar

2	Produk tabungan yang simpel, mudah dan murah	3.5	0.101	0.3535
3	Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang mutakhir	3.2	0.095	0.304
4	Fokus sebagai Bank urusan haji & umroh	3.2	0.098	0.3136
5	Bagi hasil lebih tinggi dari Bank lain	3.8	0.105	0.399
KELEMAHAN (W)				
1	Eksistensinya kurang dikenal luas masyarakat	3.8	0.108	0.4104
2	Promosi masih kurang	2.8	0.101	0.2828
3	Jaringan mesin ATM masih kurang	3	0.102	0.306
4	Kurangnya tenaga pemasaran	2.8	0.096	0.2688
5	Belum memiliki gedung sendiri	2.7	0.088	0.2376
Total Bobot			1	3.1787

Berdasarkan tabel 1 didapatkan skor rata-rata sebesar 3.1787 dengan posisi perusahaan kuat karena skor rata-rata yang diperoleh lebih dari nilai standar kuat yakni 2,5. Kondisi tersebut menunjukkan Bank Muamalat KCP Metro berada dalam posisi kuat dan mampu mengatasi kelemahan perusahaan.

Kekuatan utama yang dimiliki oleh Bank Muamalat KCP Metro yakni Bagi hasil lebih tinggi dari Bank lain (0.399). Kelemahan utama yang dimiliki Bank Muamalat KCP Metro yakni Eksistensinya kurang dikenal luas masyarakat (0.4104).

Analisis Matriks EFE

Tabel 2. Matriks EFE

	PELUANG (O)	Rating	Bobot	SKOR (R x B)
1	Potensi pasar muslim yang besar di Kota Metro dan Kabupaten Lampung Timur	3.9	0.108	0.4212
2	Potensi banyaknya jumlah Ponpes dan Sekolah Islam di Kota Metro dan Kab. Lam-Tim	3.4	0.102	0.3468
3	Kartu ATM Muamalat Visa mempermudah layanan haji di Mekkah dan Madinah	3.3	0.092	0.3036
4	Kerjasama dengan tokoh agama dan masyarakat	3.1	0.098	0.3038
5	Potensi jamaah haji dan umroh besar	3.2	0.102	0.3264
ANCAMAN (W)				
1	Persaingan tidak sehat dari kompetitor	2.7	0.098	0.2646
2	Tidak adanya kesempatan BM dalam mengelola dana/potensi daerah	3	0.099	0.297
3	Kecepatan proses kredit Bank lain	3.7	0.105	0.3885
4	Tenaga pemasaran Bank Konvensional lebih banyak dan massive	2.9	0.099	0.2871
5	Dana entertain kompetitor lebih besar	2.8	0.097	0.2716
Total Bobot			1	3.2106

Analisis Matriks IE

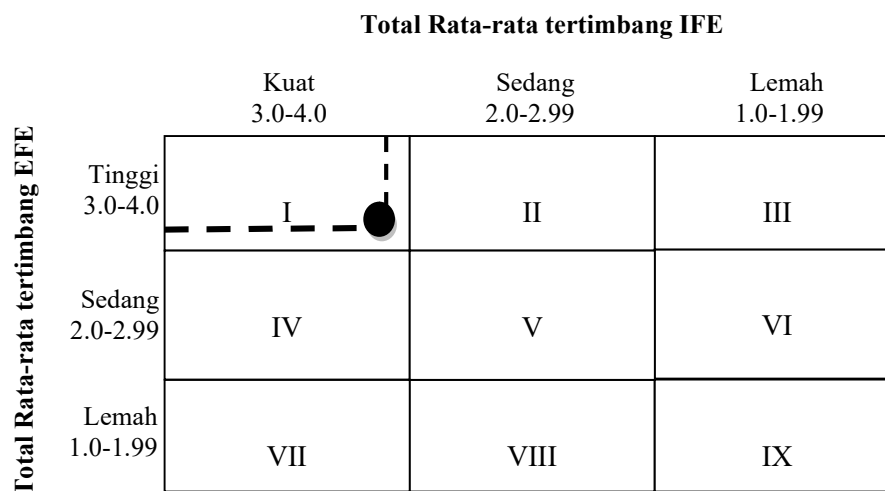
Matriks IE memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan

sembilan sel” (Kartika dkk, 2018). “Matriks IE terbagi atas tiga daerah utama dengan implikasi strategi berbeda”

(Siahaan, 2008). Melalui identifikasi pada 9 sel strategi perusahaan, menurut Rangkuti (2002), kesembilan sel itu pada prinsipnya dapat dikelompokkan menjadi 3 strategi utama, yaitu *Growth strategy*,

Stability strategy dan *Retrencment strategy*.

Tabel 3. Matiks IE



Berdasarkan tabel 15. diatas, diketahui bahwa Matriks IE Bank Muamalat KCP Metro masuk pada Sel I kategori *Growth and Build*, “Strategi yang sesuai adalah Straategi intensif (pengembangan pasar, penetrasi pasar dan pengembangan produk)” (David, 2011).

dijalankan oleh suatu perusahaan” (Kuncoro, 2006). “Matriks SWOT akan menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu startegi S-O (Strenght Opprtunity), strategi W-O (Weakness Opportunity), strategi W-T (Weakness Threats) dan strategi S-T (Strenght tThreats)” (Yuliawati, 2008).

Analisis Matriks SWOT

“Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi yang perlu

Tabel 4. Matriks SWOT.

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelopor Bank Syariah di Indonesia 2. Produk tabungan yang simpel, mudah dan murah 3. Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang mutakhir 4. Fokus sebagai Bank urusan haji & umroh 5. Bagi hasil lebih tinggi dari Bank lain 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eksistensinya kurang dikenal luas masyarakat 2. Promosi masih kurang 3. Jaringan mesin ATM masih kurang 4. Kurangnya tenaga pemasaran 5. Belum memiliki gedung sendiri
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO

<ol style="list-style-type: none"> Potensi pasar muslim yang besar di Kota Metro dan Kabupaten Lampung Timur Potensi banyaknya jumlah Ponpes dan Sekolah Islam di Kota Metro dan Kab. Lam-Tim Kartu ATM Muamalat Visa mempermudah layanan haji di Mekkah dan Madinah Kerjasaan dengan tokoh agama dan masyarakat Potensi jamaah haji dan umroh besar 	<ol style="list-style-type: none"> Meluncurkan program khusus haji dan umroh yang disenangi masyarakat Membuka kerjasama dengan lembaga pendidikan, agama dan masyarakat Fokus terhadap pasar muslim dengan bagi hasil yang lebih tinggi dari bank lain Melakukan promosi dan pelayan berbasis IT untuk menarik nasabah 	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan promosi lebih gencar lagi di masyarakat Menjalin kerjasama dengan bank-bank lain baik itu konvensional maupun syariah untuk pengembangan ATM link. Melakukan sosialisasi di berbagai media tentang prinsip perbankan Bank Muamalat sehingga dapat menarik nasabah sebanyak-banyaknya tidak hanya dikalangan umat islam Meningkatkan fasilitas-fasilitas yang berbasis teknologi sehingga dapat memudahkan akses bagi nasabah.
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> Persaingan tidak sehat dari kompetitor Tidak adanya kesempatan BM dalam mengelola dana/potensi daerah Kecepatan proses kredit Bank lain Tenaga pemasaran Bank Konvensional lebih banyak dan massive Dana entertain kompetitor lebih besar 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengembangkan variasi produk dengan cara <i>benchmarking</i>. Membentuk tim customer Care untuk mengembangkan performansi bank syariah Mempertahankan performansi keuangan untuk dapat memenangkan persaingan. Melakukan kerjasama dengan Pemerintah Daerah 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengadakan Program-program untuk meningkatkan kompetensi karyawan Bank Muamalat dalam bidang IT Mempererat kerjasama dengan penanam modal dan bank-bank lain. Melakukan strategi promosi yang lebih gencar disemua media untuk meningkatkan pangsa pasar

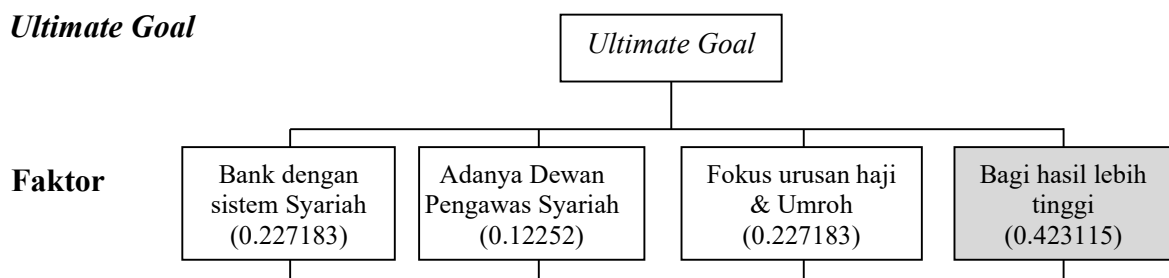
Analisis AHP

Penyusunan strategi pemasaran Bank Muamalat KCP Metro juga menggunakan teknik AHP. Sebelum mengambil data

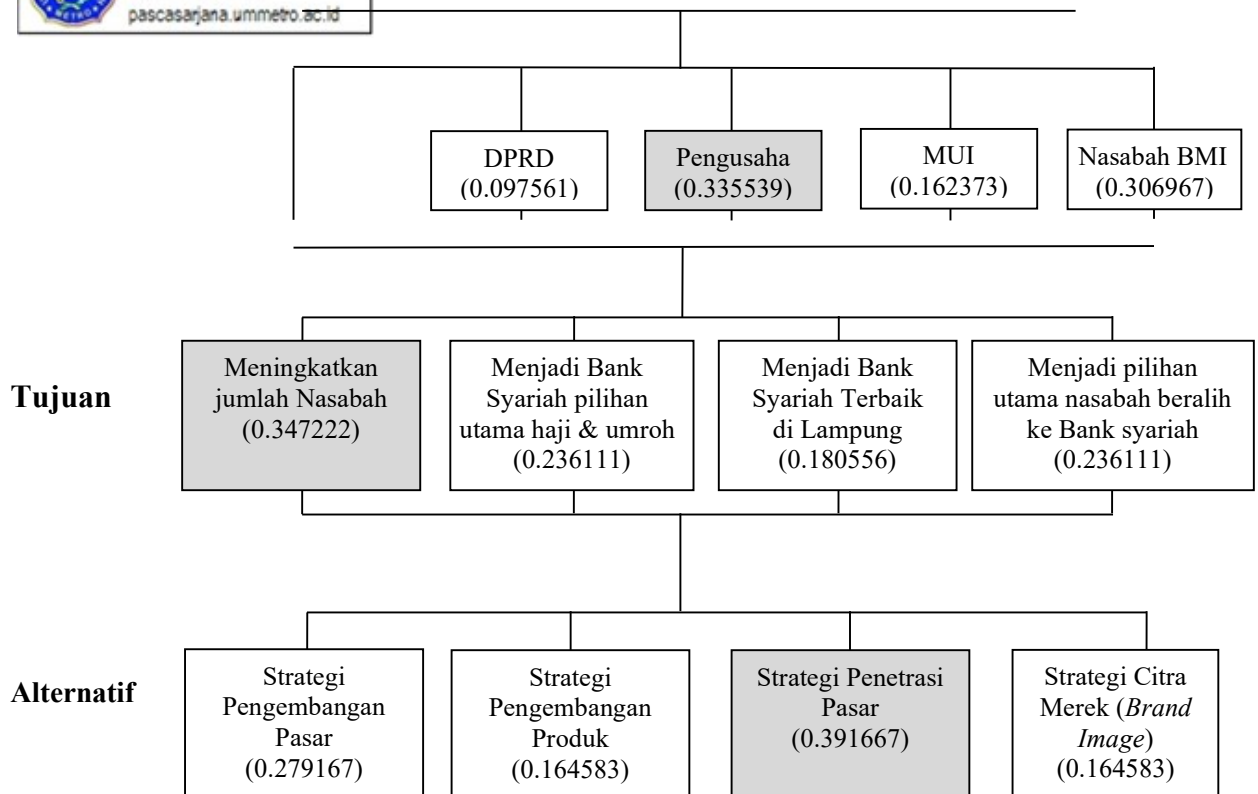
dengan metode AHP, harus dilakukan terlebih dahulu penyusunan struktur hirarki. Berikut ini adalah struktur hirarki AHP Bank Muamalat KCP Metro:

Adapun hasil dari keseluruhan analisis AHP adalah sebagai berikut:

Ultimate Goal



KOT
561)



Gambar 2. Total nilai prioritas vektor struktur hirarki AHP

PEMBAHASAN

Dari hasil analisis menggunakan SWOT dan AHP, diperoleh strategi yang tepat digunakan oleh Bank Muamalat KCP Metro adalah strategi penetrasi pasar. “Penetrasi Pasar adalah strategi pertumbuhan yang melibatkan penjualan lebih banyak produk atau layanan Anda saat ini ke target pasar Anda saat ini” (Banda, 2019). “Strategi penetrasi pasar dapat diimplementasikan dengan meningkatkan tenaga penjualan, distribusi dan promosi, meningkatkan pengeluaran dalam kegiatan pemasaran dan periklanan” (Mwiti, 2011). Strategi ini melibatkan penjualan lebih banyak kepada pelanggan lama dan baru yang berada di pasar yang sama (Bansal, 2018). “Organisasi mengadopsi strategi penetrasi pasar untuk meningkatkan pendapatan dari penjualan tanpa mengubah produk

atau layanan” (Levay, Drossinos dan Thiel, 2017).

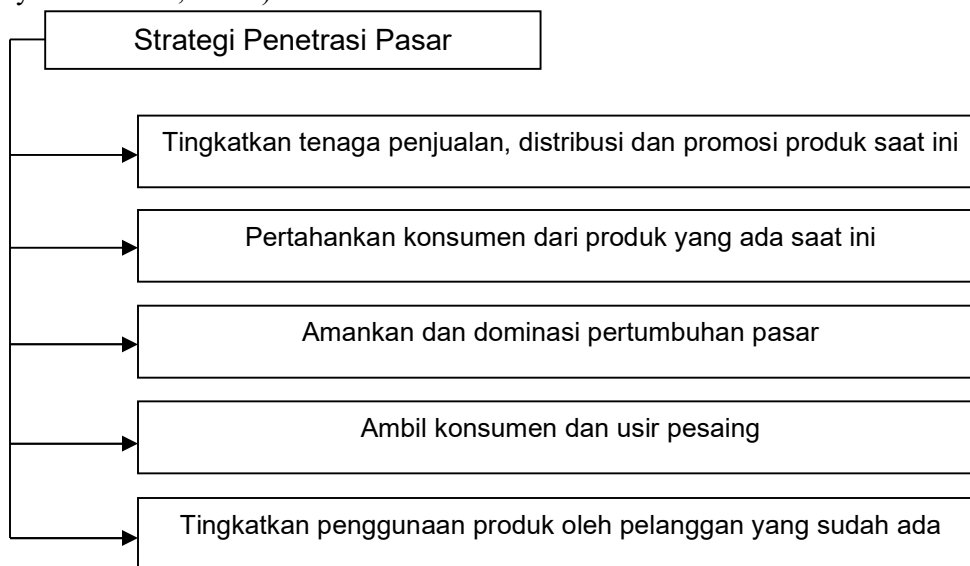
“Strategi penetrasi pasar dapat digunakan untuk meningkatkan penjualan produk yang sudah ada di pasar yang sudah ada, peningkatan penjualan dapat dilakukan dengan meningkatkan pembelian pelanggan, meningkatkan volume penggunaan produk oleh pelanggan, atau menemukan pengguna baru untuk produk yang sudah ada” (dann dan dann, 2017). “Strategi penetrasi pasar melibatkan organisasi produk dan layanan yang dijual di pasar yang ada. Tujuan strategi untuk penetrasi pasar adalah berkonsentrasi pada peningkatan pangsa pasar produk atau jasa saat ini di pasar yang ada” (Slater dan Narver, 2016).

“Beberapa pendekatan dapat diadopsi ketika menerapkan strategi penetrasi pasar yakni dengan meningkatkan pangsa pasar, mengusir pesaing atau mengubah produk untuk meningkatkan penggunaannya. Juga

menerapkan taktik untuk mengamankan dan mendominasi pertumbuhan pasar” (Murguiya, 2018).

“Penetrasi pasar dimulai dengan strategi masuk, yang harus menyediakan akses ke sumber daya lokal, seperti jaringan distribusi dan akses ke bisnis dan otoritas lokal” (Meyer dan Tran, 2006). “Untuk

perusahaan yang mengejar strategi penetrasi pasar, ruang lingkup dihipotesiskan menjadi sempit, dengan ekstensi produk yang banyak dirancang untuk mencapai kedalaman penetrasi di dalam pasar yang dilayani perusahaan” (Boag dan Dastmalchian, 2015).



Gambar 3. Strategi Penetrasi Pasar

Strategi Penetrasi Pasar yang dapat dilakukan oleh Bank Muamalat KCP Metro

Tingkatkan tenaga penjualan, distribusi dan promosi produk saat ini

Langkah pertama yang harus dilakukan oleh Bank Muamalat KCP Metro adalah menambah tenaga penjualan/pemasaran. Hal ini dilakukan untuk mengatasi kelemahan Bank Muamalat KCP Metro yakni kurangnya tenaga penjualan. Meningkatkan tenaga penjualan, distribusi produk dan promosi produk yang ada saat ini ke pasar sasaran Bank Muamalat KCP Metro yakni di wilayah Kota Metro dan Kabupaten Lampung Timur. Dengan cara ini diharapkan produk Bank Muamalat KCP Metro terdistribusi secara menyeluruh di

seluruh wilayah Kota Metro dan Kabupaten Lampung Timur.

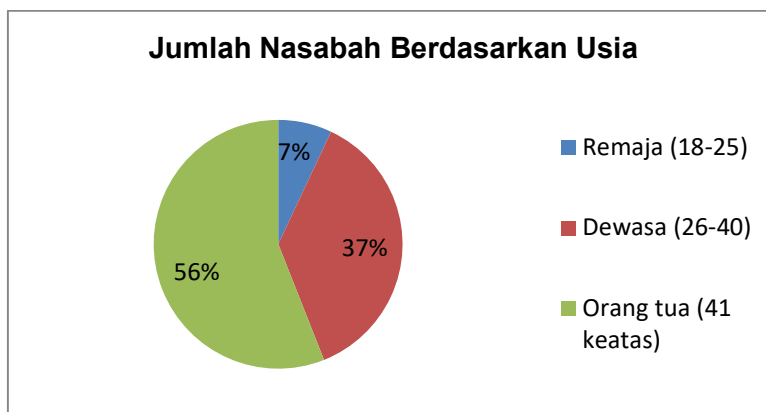
Mempertahankan Konsumen dari produk saat ini

Strategi lain dari penetrasi pasar yakni mempertahankan konsumen Bank Muamalat KCP Metro yang ada saat ini. Mempertahankan konsumen merupakan langkah awal untuk mengamankan pasar sebelum masuk ketahap meningkatkan konsumen. Mengamankan konsumen sama halnya dengan memelihara loyalitas mereka. Salah satu cara untuk memelihara loyalitas nasabah yakni dengan meningkatkan kualitas pelayanan. “Bank-bank syariah telah mengakui pentingnya kualitas pelayanan untuk mempertahankan nasabah yang ada dan untuk menarik

nasabah baru dalam lingkungan yang kompetitif” (Wang, 2003). “Kualitas pelayanan berpengaruh terhadap loyalitas nasabah” (Pratama dan Herianingrum, 2014), “menciptakan pelanggan yang loyal adalah inti dari setiap bisnis” (Kotler dan Keller, 2009: 134). Selain itu kualitas pelayanan juga berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan, Suharto (2012), Suharto (2015) dan Suharto (2016) dari analisis didapat bahwa Kualitas Pelayanan memiliki pengaruh terhadap kepuasan pelanggan

Mengamankan dominasi pertumbuhan pasar

Pendekatan lain yang dapat diambil adalah mengidentifikasi segmen demografi baru untuk produk saat ini, misalnya kelompok umur lain yang belum banyak menjadi nasabah. Nasabah Bank Muamalat KCP Metro saat ini didominasi oleh nasabah dengan usia dewasa tua, seperti terlihat pada gambar 4 di bawah ini:



(Bank Muamalat KCP Metro, 2019)

Gambar 4. Jumlah Nasabah Berdasarkan Usia

Dari gambar tersebut terlihat masih sedikitnya nasabah remaja dengan usia 18 – 25 tahun. Hal ini perlu menjadi perhatian khusus bagi Bank Muamalat KCP Metro untuk menarget segmen pasar demografi tersebut. Rentang usia 18 – 25 tahun didominasi oleh usia para mahasiswa, sehingga Bank Muamalat KCP Metro perlu bekerja sama dengan Universitas-universitas yang ada di Kota Metro dan Kabupaten Lampung Timur untuk menambah nasabah baru pada segmen usia remaja.

Usir pesaing dan ambil pangsa pasarnya

Pendekatan lain dari penetrasi pasar yakni dengan cara mengambil alih konsumen dari pesaing yang lebih kecil

dan lebih banyak dimana mereka tidak mampu bersaing dalam harga. Pesaing dalam hal ini yakni bank-bank atau koperasi simpan pinjam dengan skrup yang lebih kecil dari Bank Muamalat KCP Metro. Menargetkan para nasabah mereka dengan menawarkan produk yang lebih menguntungkan.

Lebih lanjut dari itu yakni menargetkan para nasabah bank-bank konvensional dengan skrup yang lebih besar dari Bank Muamalat KCP Metro. Bank Muamalat KCP Metro perlu mengajak para nasabah bank konvensional untuk berhijrah kepada bank dengan sistem syariah dan menawarkan produk dan jasa yang lebih menguntungkan.

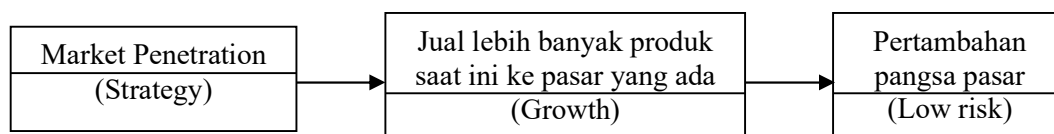
Tingkatkan penggunaan oleh pelanggan yang sudah ada (mohon diperhatikan jarak spasi)

Pendekatan lain untuk penetrasi pasar adalah membujuk pelanggan yang sudah ada untuk menggunakan produk dan jasa dengan lebih sering. Ada beberapa taktik yang dapat digunakan untuk melakukan ini, termasuk skema loyalitas, menambah

nilai pada produk saat ini, atau membuat perubahan pada produk yang mendorong penggunaan yang lebih besar oleh para nasabah.

Taktik dari pendekatan ini semua bertujuan untuk mengikat pelanggan dengan produk dan jasa dengan membuatnya lebih sulit bagi mereka untuk pindah ke bank lain.

Dari beberapa pendekatan strategi penetrasi pasar, Bansal (2018) menggambarkan dengan skema yang lebih sederhana, seperti gambar 5 dibawah ini:



Gambar 5. Kerangka strategi penetrasi pasar

Penetrasi pasar selalu dirasakan oleh perusahaan sebagai tugas berat untuk peluncuran produk dan pengiriman layanan, terutama di pasar tempat pesaing sudah ada (Masterson dan Pickton, 2014). Strategi penetrasi pasar juga digunakan oleh organisasi sebagai ukuran untuk menentukan, apakah produk atau layanan mereka mampu menangkap persentase pasar yang tetap (Luvusi dan Muthoni, 2019).

DAFTAR PUSTAKA

Banda, Brent. 2019. *The Marketing Report: Increase Profitability Through Market Penetration*. Banda Marketing Group Inc: USA.
 Bank Muamalat KCP Metro. 2019. Data Base Internal.
 Bank Muamalat Lampung. 2019. Data Base Internal.
 Bansal, S.P. 2018. *Strategic Management: Intensive Strategies*. Patshala: Maharaja Agrasen University.

Boag, D. A & Dastmalchian, A. 2015. The Relationship between Growth Strategy and Market Performance in Technology-Based Manufacturing Companies. In: Hawes J.M., Glisan G.B. (eds) *Proceedings of the 1987 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Developments in Marketing Science*, h. 382-386.
 Dann & Dann. 2017. *Competitive Marketing Strategy*. Pearson Education Australia: Australia.
 David, Fred R. 2011. *Strategic Management, Buku 1. Edisi 12*. Jakarta.
 Direktorat pangkalan data kemenag. 2019. Kementerian Agama Republik Indonesia.
 Kartika, dkk. 2018. Development Strategies Of Arabica Coffee Processing Business (A Case Study Of PT. Golden Malabar). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 4(2), h. 12-21.

- Kotler & Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran. Jilid I. Edisi ke 13*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, M. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Erlangga. Jakarta.
- Levay, P. Z., Drossinos, Y., & Thiel, C. 2017. The effect of fiscal incentives on market penetration of electric vehicles: A pairwise comparison of total cost of ownership. *Energy Policy Journal*. 10(5), h. 524-533.
- Luvusi, J & Muthoni, M. E. 2019. Influence of Market Penetration Strategy on the Performance of Telkom Kenya Limited in Nairobi City County. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 3(12), h. 175-178.
- Masterson, R., & Pickton, D. 2014. *Marketing: An Introduction*. London: Sage Publications.
- Meyer, K. E. & Tran, Y. 2006. Market Penetration and Acquisition Strategies for Emerging Economies, *Long Range Planning*. 39(2), h. 177-197.
- Murguiya, R. K. 2018. *Influence Of Market Penetration Strategy On Organizational Growth In Steel Industry In Kenya*. Tesis tidak diterbitkan. School of bussines : University of nairobi.
- Mwiti, Lewis Koome. 2011. *Market Penetration Strategies Used By Essar Telecom Kenya (Yu)*. Tesis Tidak Diterbitkan. Master Of Business Administration, School Of Business: University Of Nairobi.
- Pratama, R & Herianingrum , S. 2014. Pengaruh Kualitas Pelayanan Islami Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Nasabah Bank Bri Syariah Surabaya. *Jesst*. 1(9), h. 622-635.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Siahaan, P. E. 2008. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Restoran Rice Bowl*. Skripsi Tidak diterbitkan. IPB: Bogor.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. 2016. Competitive strategy in the market-focused business. *Journal of market-focused management*, 1(2), 159-174.
- Suharto. 2012. Pemodelan Kepuasan Pelanggan Menggunakan Kualitas Pelayanan. *Jurnal Derivatif*. 6(2), h. 25-43.
- Suharto. 2015. Pemodelan Kepuasan Pasien Menggunakan Kualitas Pelayanan Kesehatan Pada Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Kota Metro. *Jurnal Derivatif*. 9(2), h. 1-18.
- Suharto. 2016. Pemodelan Kepuasan Nasabah Kredit Umum Menggunakan Pelayanan Dan Daya Tarik Produk. *Jurnal Derivatif*. 10(2), h. 91-101.
- Wang, Y.S., Wang, Y.M., Lin, H.H., & Tang, T.I., 2003. Determinants of user acceptance of internet banking: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management, online journal from Proquest*. 14(5), h. 501-510.
- Yuliawati, S. 2008. *Analisis Strategi Pemasaran Obat Herbal Biomonos pada PT Biofarmaka Indonesia, Bogor*. Skripsi Tidak diterbitkan. IPB: Bogor.