

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS BMT
DI KABUPATEN GROBOGAN**

SKRIPSI

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Pada Jurusan Manajemen



Disusun oleh:

Dyah Kusuma Retnaningtyas

04.201.7545

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2005

PALAMAN PENGESAHAN

Nama : Dyah Kusuma Retnaningtyas

NIM : 04201.7545

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Judul : Strategi Pengembangan Bisnis BMT di Kabupaten Grobogan

Pembimbing : Drs. H. M. Bejo Santoso, MT



Semarang, September 2005

Mengetahui,

Dosen Pembimbing

Ketua Jurusan Manajemen



(Drs. H. M. Bejo Santoso, MT)

(Heri Sulistyono, SE, MM)



YAYASAN BADAN WAKAF SULTAN AGUNG
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG (UNISSULA)
FAKULTAS EKONOMI

Jl. Raya, Kertigawe Kidul IV, Bdr. 1051 SEMARANG 50112 Telp. 6587581-18 s.dl. 6294831 Faks. 0542455-559483

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Strategi pengembangan bisnis BMF di Kabupaten Grobogan

Dan diajukan untuk diuji pada tanggal 08 September 2005, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah pemikiran sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh Universitas balak saya terima.

Semarang, 08 September 2005

Yang memberi pernyataan

Dyah Kusuma R.

Saksi 1,
sebagai pembimbing skripsi mencakup anggota tim penguji skripsi

Drs. HM. Bejo Santoso, MEd

Saksi 2,
Sebagai anggota tim penguji skripsi

Heru Sulisatno, SE, MSi

Saksi 3,
sebagai anggota tim penguji skripsi

Sri Anik, SE, MSi

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

- * *Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.*

(QS. Al-Mujadalah : 11)

- * *Keberhasilan tidak mungkin ditapai tanpa kerja keras, serta doa yang mengiringinya.*

- * *Dan janganlah takut samarkam yang henur dengan yang bathil dan janganlah kamu sembunyi-kan kebenaran padahal kamu mengetahuinya.*

(QS. Al-Baqarah : 11)

- * *Berlomba-lombalah dalam kebajikan.*

Kupersembahkan Skripsi ini untuk :

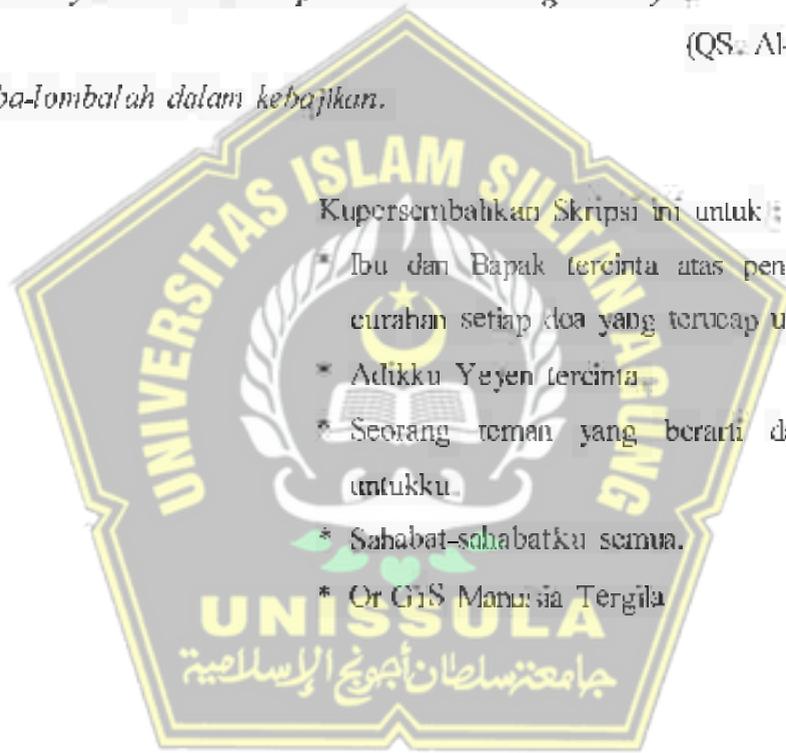
- * Ibu dan Bapak tercinta atas pengorbanan dan curahan setiap doa yang terucap untukku.

- * Adikku Yeyen tercinta.

- * Seorang teman yang berarti dan berkorban untukku.

- * Sahabat-sahabatku semua.

- * Or GIS Manusia Tergila



KATA PENGANTAR

Assalaamu 'alaikum wr. wb.

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya serta Sholawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan pada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini.

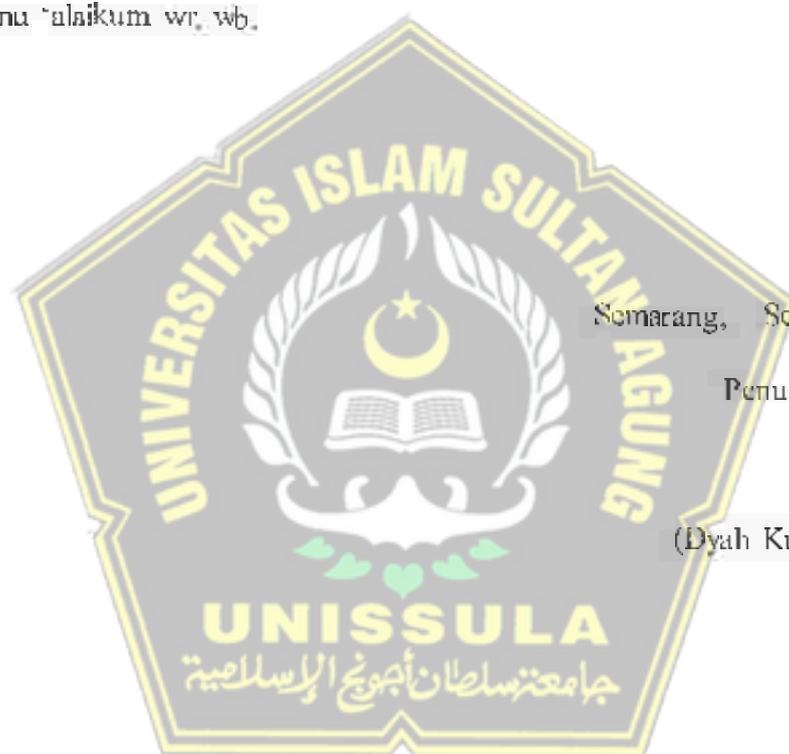
Dalam penyusunan Skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, sumbangan dan bantuan moral ataupun materil dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bp. Drs. Moch. Zulfa Kamal, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bp. Heru Sulistyio, SE, MM, selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bp. Drs. H. M. Bejo Santoso, MT, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan yang bermanfaat sejak dimulai hingga terselesainya penyusunan Skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu tercinta, terima kasih atas dorongan dan dukungan serta doa yang penuh kasih sayang, sehingga penyusunan Skripsi ini dapat diselesaikan.
5. Teman-teman "Indekost 1/12A" semuanya yang telah memberikan motivasi dan bantuan dalam penyusunan Skripsi ini.
6. Sahabat serta teman seangkatan "Manajemen 2001" thank's atas bantuan dan pengarahan dalam menyelesaikan dan mengerjakan Skripsi ini.

7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan sehingga penyusunan Skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT berkenan membalas budi baik semua pihak yang telah memberikan bantuan, petunjuk dan bimbingan kepada penulis. Penulis menyadari bahwa penulisan Skripsi ini masih banyak kekurangannya, makadari itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun. Semoga penyusunan Skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan semua pihak yang memerlukan.

Wassalaamu 'alaikum wr. wb.



Semarang, September 2005

Penulis

(Dyah Kusuma R.)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
ABSTRAKSI	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Strategi dan Pengembangan Bisnis	6
2.1.1 Pengertian Strategi	6
2.1.2 Konsep Strategi	8
2.1.3 Tipe-tipe Strategi	10
2.1.4 Komoditas Strategi	11
2.1.5 Manfaat Strategi	11
2.1.6 Tingkat Strategi	12
2.1.7 Proses Strategi	13
2.2 Analisis SWOT	17
2.3 Analisis SWOT	25
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Definisi Operasional	29
3.2 Jenis Penelitian	31

3.3 Lokasi Penelitian	31
3.4 Populasi dan Sampel	32
3.5 Sumber Data	33
3.6 Metode Pengumpulan Data	34
3.7 Metode Analisa Data	35
BAB IV GAMBARAN UMUM BMT	
4.1 Gambaran Umum BMT	39
4.1.1 Sejarah Umum Berdirinya BMT	39
4.1.2 Struktur Organisasi BMT	41
4.1.3 Prinsip Operasi BMT	43
4.1.4 Penghimpunan Dana Pada BMT	45
4.1.5 Mendirikan BMT	48
4.1.6 Kendala Pengembangan BMT	50
4.1.7 Strategi Pengembangan BMT	51
4.1.8 Konsep BMT	53
4.1.9 BMT Berbadan Hukum koperasi	57
4.2 Gambaran Umum Kabupaten Grobogan	58
4.2.1 Sejarah Berdirinya Kabupaten Grobogan	58
4.2.2 Asal Nama Grobogan	59
4.2.3 Keadaan Geografis Kabupaten Grobogan	59
4.2.4 Administrasi Pemerintahan Kabupaten Grobogan	60
4.2.5 Kependudukan di Kabupaten Grobogan	60
4.2.6 Pekerjaan Penduduk di Kabupaten Grobogan	61
4.2.7 Tingkat Pendidikan Penduduk di Kabupaten Grobogan	62
BAB V ANALISA DATA	
5.1 Analisis Faktor Strategi Internal	63
5.2 Analisis Faktor Strategi Eksternal	63
5.3 Analisis Strategi	79
5.4 Pembahasan	82
5.5 Hasil Pembahasan	84

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan	86
6.2 Saran	87

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tingkatan Strategi didalam Perusahaan	13
Gambar 2.2 Proses Pengambilan Keputusan Strategis	16
Gambar 3.1 SWOT Matriks	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BMT Standard PINBUK	42
Gambar 5.1 Analisis SWOT Matriks BMT Amanah cabang Ngaringan ..	66
Gambar 5.2 Analisis SWOT Matriks BMT Logam Mulia cabang Grobogan	69
Gambar 5.3 Analisis SWOT Matriks BMT Bentaqwa cabang Wirosari ...	72
Gambar 5.4 Analisis SWOT Matriks BMT Primadana cabang Gabus	75
Gambar 5.5 Analisis SWOT Matriks BMT Bentaqwa Godong	78



DAFTAR TABEL

Tabel 21. EFE MATRIKS/Faktor Strategi Eksternal Matriks	19
Tabel 22 IE MATRIKS/Faktor Strategi Internal Matriks	21
Tabel 23 Competitive Profil Matriks	23
Tabel 24 SWOT Matriks	24
Tabel 3.1 Internal Factor Evaluation	36
Tabel 3.2 External Factor Evaluation	37
Tabel 5.1 Faktor Strategi Internal BMT Amanah cabang Ngaringan	64
Tabel 5.2 Faktor Strategi Eksternal BMT Amanah cabang Ngaringan	65
Tabel 5.3 Faktor Strategi Internal BMT Logam Mulia cabang Grobogan	67
Tabel 5.4 Faktor Strategi Eksternal BMT Logam Mulia cabang Grobogan	68
Tabel 5.5 Faktor Strategi Internal BMT Bentangwa cabang Wirasari	70
Tabel 5.6 Faktor Strategi Eksternal BMT Bentangwa cabang Wirasari	71
Tabel 5.7 Faktor Strategi Internal BMT Primadana cabang Gabus	73
Tabel 5.8 Faktor Strategi Eksternal BMT Primadana cabang Gabus	74
Tabel 5.9 Faktor Strategi Internal BMT Bentangwa Godong	76
Tabel 5.10 Faktor Strategi Eksternal BMT Bentangwa Godong	77



ABSTRAK

BMT merupakan Lembaga Keuangan Syariah dan Koperasi Simpan Pinjam Syariah. BMT (Baitul Maal Wattanwil) terdiri dari dua istilah yaitu Baitul maal dan Baitul tanwil. Baitul maal adalah suatu kegiatan yang mengarah sebagai usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana yang bersifat non-profit, seperti; zakat, infaq, dan shodaqoh. Sedangkan baitul tanwil sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial.

Pada umumnya sistem kerja BMI adalah sebagai pra koperasi dimana aspek simpan pinjam dan pembukuannya mengikuti teknik-teknik koperasi tetapi koperasi yang berlandaskan sistem syariah. Dalam pengembangan bisnisnya BMT memerlukan strategi yang tepat. Maka untuk mengetahui strategi yang tepat digunakan oleh BMT dapat dianalisis dengan analisis SWOT (Strong, Weakness, Opportunity and Threat). Pada analisis SWOT terdiri dari dua bagian yaitu faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman.

Pada faktor internal dan eksternal dicari rating dan bobot yang dikalikan akan menjadi total nilai pada faktor strategi internal dan eksternal yang ada dapat diketahui posisi BMI, strategi yang digunakan oleh BMI dan strategi yang baik / sesuai digunakan oleh BMT dalam mengembangkan bisnis serta usahanya.



dalam keadaan mismatch yaitu suatu keadaan dimana kewajiban lebih besar dari pada permintaan. Hal ini merupakan beberapa masalah pokok yang harus dihadapi oleh bank-bank di Indonesia. Kondisi perbankan tersebut sangat berpengaruh terhadap kondisi bank yang lebih kecil termasuk pada BMT, baik pada BIMF yang ada ditingkat kabupaten maupun yang ada ditingkat kecamatan karena pada dasarnya BMT merupakan suatu lembaga perbankan sebagai pendukung peningkatan kualitas usaha kecil maupun usaha menengah yang berlandaskan sistem syariah.

Pada dasarnya BMT mempunyai kegiatan untuk mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas usaha ekonomi pengusaha, dengan antara lain mendorong kegiatan menabung dan pembiayaan ekonomi. Dengan demikian apabila kegiatan BMT baik, maka BMT yang lain juga akan baik pula, serta perekonomian Indonesia akan semakin baik pula. Tapi pada saat ini instansi perbankan di Indonesia masih mengalami pemburukan, khususnya disini terjadi pada BMT itu sendiri maka kondisi tersebut akan semakin diperburuk dengan keharusan BMT untuk melakukan downsizing atau penurunan status terhadap unit operasionalnya yang tidak menguntungkan akibat kecilnya skala bisnis kerja yang bersangkutan.

Dengan keadaan seperti ini tentu saja secara tidak langsung akan menurunkan kemampuan BMT untuk melakukan ekspansi kredit dalam meningkatkan usaha ekonominya. Disamping adanya kebijaksanaan restrukturisasi kredit, kebutuhan untuk ekspansi secara sehat sangat diperlukan guna memperbaiki kinerja BMT, yang semakin menurun. Disisi lain, untuk

melakukan ekspansi sendiri masih sangat sulit, karena iklimnya belum kondusif dan hanya dapat dilakukan pada segmen bisnis dan masalah tertentu secara sangat selektif (Supriyono, 20022).

Kompleksnya permasalahan BMT tersebut akan berimbas pada BMT yang lain dan tentu saja akan berimbas pula pada bisnis. Bisnis yang ada di BMT tersebut, yang pada umumnya dalam kegiatannya mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam rangka meningkatkan kualitas usaha ekonomi pengusaha guna mendorong kegiatan menabung dan pembiayaan ekonomi Negara. Dari uraian diatas permasalahan yang ada di BMT juga akan berimbas pada masalah perekonomian di Indonesia. Ancaman atau permasalahan pada salah satu BMT, bagaimanapun juga merupakan bagian dan masalah BMT yang lain, sekalipun dengan derajat permasalahan yang berbeda. Dengan demikian dianggap wajar jika BMT diharapkan dapat melakukan langkah penyesuaian atas kebijakan dan strategi bisnisnya sehingga tetap dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerjanya.

Oleh sebab itu agar bisnis BMT dapat berkembang, maka diperlukan strategi bisnis yang tepat.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Strategi Pengembangan Bisnis BMT di kabupaten Grobogan".

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah diatas maka permasalahan yang timbul dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah strategi pengembangan bisnis yang sudah digunakan oleh BMT di Kabupaten Grobogan?
2. Bagaimanakah strategi pengembangan bisnis BMT di kabupaten Grobogan?
3. Strategi pengembangan bisnis yang bagaimanakah yang bisa diterapkan BMT di Kabupaten Grobogan dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan yang ada?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui strategi pengembangan bisnis yang sudah digunakan oleh BMT tersebut.
2. Mengidentifikasi strategi yang digunakan oleh BMT dalam rangka mengembangkan usahanya.
3. Mencari alternatif pengembangan bisnis berdasarkan pada kekuatan, kelemahan, kesempatan (peluang) dan tantangan (ancaman) yang dimiliki oleh BMT tersebut.

1.4 Manfaat Penelitian

A. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang perbankan.

D. Manfaat Penulisan

1. Bagi peneliti

Sebagai wahana latihan pengembangan kemampuan dalam bidang penelitian dan penerapan yang didapatkan di bangku kuliah.

2. Bagi Perguruan Tinggi

Sebagai wahana pengetahuan bagi akademika Universitas Islam Sultan Agung.

3. Bagi BMT

a. Sebagai bahan masukan kepada pimpinan dan karyawan dalam mengembangkan bisnis BMT tersebut sehingga mampu eksis dalam kancali persaingan bebas.

b. Menyediakan informasi kepada pihak manajemen dalam menentukan kebijakan yang lebih tepat.

c. Memberikan gambaran mengenai strategi yang digunakan dalam mengembangkan bisnis oleh BMT tersebut.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Strategi dan Pengembangan Bisnis

2.1.1 Pengertian Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani "Strategos" yang berasal dari kata "Stratos" yang berarti militer dan "Ang" yang berarti memimpin. Kata strategi berasal dari kata *strategos* yang berarti "A general" atau hal yang umum. Kata ini berasal dari pengertian militer dan politik. Strategi berarti rencana mengalahkan lawan melalui penggunaan sumber daya yang efektif.

Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang. Tidak mengherankan jika awalnya strategi ini populer digunakan secara luas dalam militer, sedang jika menurutnya sebagai sebuah bidang penelitian bisnis maka perkembangan dunia usaha dalam dekade 50-an dapat dijadikan pijakan. (Setiawan Haf Purnomo dan Zulkiflimansyah, 1996 :8)

Strategi merupakan rencana yang disatukan komprehensif dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan strategi (*strategic advantage*) perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Jauch dan Glueck, 1997 :32).

Strategi juga berarti rencana untuk memperbaiki pengaruh terhadap pasar baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang didasarkan pada riset pasar, penelitian, perencanaan produk, promosi dan perencanaan penjualan serta distribusi. (Team penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1989:964).

Pengembangan adalah meningkatkan kualitasnya maupun kuantitasnya dalam suatu kegiatan (Irwan & M. Suparmoko, 1992 :6).

Pengembangan juga berarti proses, cara, pembuatan, mengembangkan. (Team penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1989 :473)

Bisnis adalah usaha komersial dalam dunia perdagangan (Team Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1994 :138)

Bisnis juga diartikan sebagai seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung didalam bidang perniagaan, (produsen, pedagang, konsumen dan industri dimana perusahaan berada), dalam rangka memperbaiki standart serta kualitas hidup mereka. (Husein Umar, 2001 :4)

Didalam pengantar bisnis modern kegiatan bisnis ini meliputi saluran produktif, dari membeli bahan mentah sampai menjual barang jadi.

Jadi yang di maksud dengan strategi pengembangan bisnis dalam penelitian ini adalah rencana yang menyeluruh dan terpadu mengenai upaya-upaya suatu perusahaan yang diperlukan guna mengembangkan usahanya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

2.1.2 Konsep Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Distinctive Competence*

Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki "*distinctive competence*". *Distinctive competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi:

- a. Keahlian tenaga kerja
- b. Kemampuan sumber daya

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang lebih tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Misalnya, menghasilkan produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing dengan cara memahami secara rinci keinginan konsumen, serta membuat program pemasaran yang lebih baik daripada program pesaing.

Dengan memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik.

dibandingkan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan, seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan jaringan saluran distribusi cukup luas, penggunaan sumber bahan baku yang tinggi kualitasnya dan penciptaan brand image yang positif serta sistem reservasi yang terkomputerisasi. Semua itu merupakan keunggulan-keunggulan yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing.

2. Competitive Advantage

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing ada 3 macam yaitu:

- a. *Cost leadership*
- b. Diferensiasi
- c. Fokus.

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah dari pada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai atau kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi – produk, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya.

Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk

dibandingkan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan, seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan jaringan saluran distribusi cukup luas, penggunaan sumber bahan baku yang tinggi kualitasnya dan penciptaan brand image yang positif serta sistem reservasi yang terkomputerisasi. Semua itu merupakan keunggulan-keunggulan yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing.

2. Competitive Advantage

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing ada 3 macam yaitu:

- a. *Cost leadership*
- b. Diferensiasi
- c. Fokus.

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah dari pada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai atau kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi – produk, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya.

Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk

pelayanan yang baik, dan brand image yang lebih unggul. Selain itu, strategi focus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan. (Preddy Rangkuti, 1996:6)

2.1.3 Tipe-tipe strategi

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu:

1. Strategi manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi – fungsi atau kegiatan manajemen misalnya strategi pemasaran, strategi produksi

pelayanan yang baik, dan brand image yang lebih unggul. Selain itu, strategi focus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan. (Preddy Rangkuti, 1996:6)

2.1.3 Tipe-tipe strategi

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu:

1. Strategi manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi – fungsi atau kegiatan manajemen misalnya strategi pemasaran, strategi produksi

atau operasionalnya, strategi distribusi strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan. (Fredy Rangkuti, 1999 :7)

2.1.4 Formalitas Strategi

Formalitas yang dimaksud disini adalah sejauh mana tingkat partisipasi tanggung jawab, wewenang dan keleluasaan dalam pengambilan keputusan. Karena hal itu erat kaitnya dengan perubahan lingkungan dan kondisi setiap perusahaan. Banyak sekali faktor yang mempengaruhi formalitas penyusunan strategi antara lain adalah besar kecilnya organisasi, gaya manajemen, kompleksitas lingkungan bisnis, proses produksi, karakteristik persoalan yang dihadapi dan tujuan penyusunan perencanaan.

2.1.5 Manfaat Strategi

Strategi memegang peranan penting dalam menghasilkan banyak hal dalam perusahaan. Manfaat yang dapat diambil dari penyusunan strategi diantaranya adalah:

- a. Menentukan batasan usaha atau bisnis yang dilakukan.
- b. Membantu proses indentifikasi pemilihan prioritas dan eksploitasi kesempatan
- c. Memberikan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian
- d. Mengarahkan dan membentuk kultur perusahaan

- e. Menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai
 - f. Mengintegrasikan perilaku individu kedalam perilaku kolektif
 - g. Meminimalkan implikasi akibat adanya perubahan kondisi
 - h. Menciptakan kerangka kerja dalam komunikasi internal
 - i. Memberikan kedisiplinan dan formalitas manajemen
- (Setiawan HP dan Zulkiflimansyah, 1996 : 18)

2.1.6 Tingkat Strategi

Dalam pengambilan keputusan dari suatu perusahaan secara sederhana terbagi dalam tiga tingkatan yaitu:

1. *Corporate Level* (Posisi Korporat)

Pada posisi puncak atau korporat biasanya terdiri dari para direksi dan CEO (*Chief Executive Operation*) yang bertugas memikirkan masa depan perusahaan secara komprehensif.

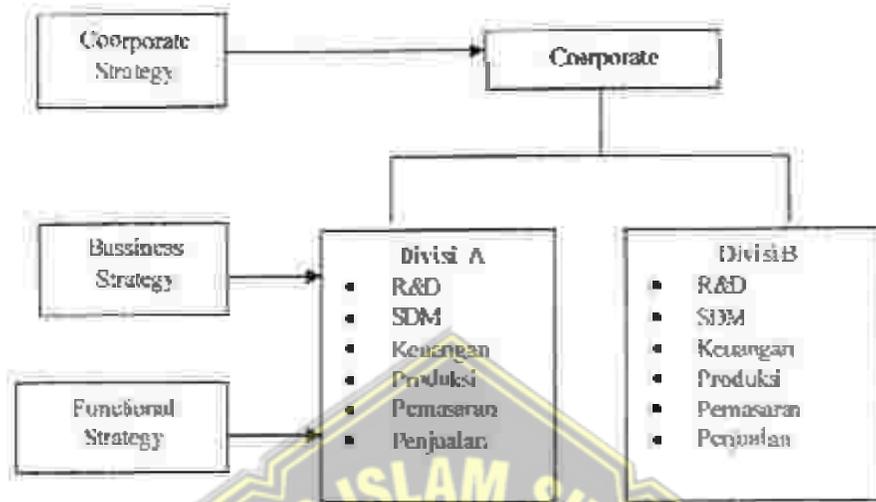
2. *Business Level* (Tingkat Usaha)

Pada posisi menengah ini terdiri manajer - manajer tingkat divisi satu dari perusahaan yang bertugas menterjemahkan pernyataan-pernyataan dan maksud yang diinginkan dalam tingkatan korporat ke dalam tujuan-tujuan yang riil di divisinya masing - masing.

3. *Functional Level* (Tingkat Fungsional)

Pada posisi yang paling bawah ini bertugas mengembangkan tujuan tahunan dan strategi-strategi jangka pendek pada berbagai fungsi perusahaan seperti pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya

manusia, penjualan, penelitian, dan pengembangan dan lain sebagainya.



Gambar 21 Tingkatan Strategi di Dalam Perusahaan

Sumber: Setiawan HP dan Zulkifli Mas'ud, 1996 :26

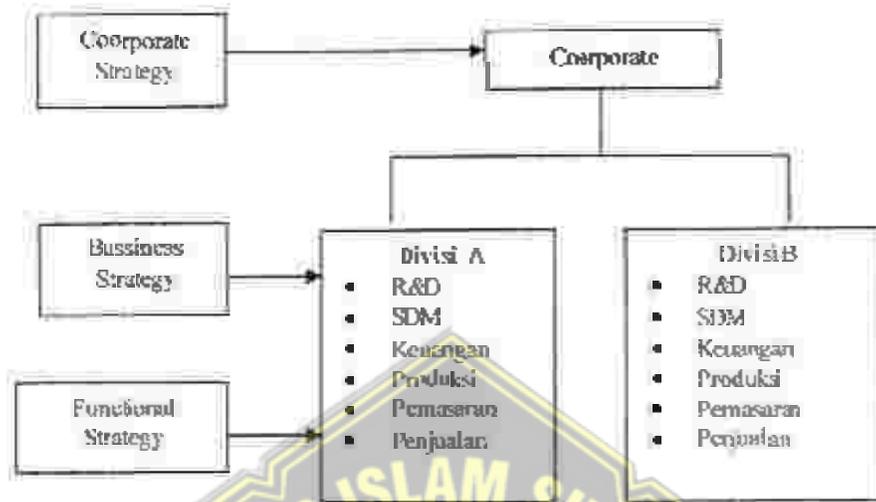
2.1.7 Proses Strategi

Proses strategi meliputi beberapa tahap yaitu:

I. Analisis lingkungan

Analisis lingkungan merupakan proses awal yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan baik yang didalam maupun diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi lingkungan eksternal yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri serta analisis lingkungan internal yaitu analisis mengenai aktivitas perusahaan, sumber daya, kapabilitas, serta akan memberi gambaran tentang keadaan perusahaan.

manusia, penjualan, penelitian, dan pengembangan dan lain sebagainya.



Gambar 21 Tingkatan Strategi di Dalam Perusahaan

Sumber: Setiawan HP dan Zulkifli Mas'ud, 1996 :26

2.1.7 Proses Strategi

Proses strategi meliputi beberapa tahap yaitu:

I. Analisis lingkungan

Analisis lingkungan merupakan proses awal yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan baik yang didalam maupun diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi lingkungan eksternal yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri serta analisis lingkungan internal yaitu analisis mengenai aktivitas perusahaan, sumber daya, kapabilitas, serta akan memberi gambaran tentang keadaan perusahaan.

2. Menentukan dan Menetapkan Arah Organisasi

Dari hasil analisis diharapkan diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan perusahaan dapat ditentukan dan ditetapkan kemana arah perusahaan dijalankan. Hal ini berhubungan dengan misi dan tujuan dari perusahaan. Misi ini berfungsi sebagai penjelas akan keberadaan organisasi. Selain itu akan memberikan gambaran yang baik tentang pelanggan, pasar, filosofi, citra yang diinginkan masyarakat serta teknologi yang digunakan perusahaan. Tujuan dan arah perusahaan merupakan refleksi pencapaian target yang akan dicapai perusahaan.

3. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan proses merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang pada akhirnya menuntut pada pencapaian misi dan tujuan organisasi. Fokus utama dari strategi organisasi adalah bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan lebih cepat bereaksi dibanding pesaing dalam persaingan bisnis yang ada.

4. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan pengembangan secara logis melalui tindakan atau perbuatan. Implementasi strategi juga penting karena sebaik apapun formulasi strategi yang didasarkan pada analisa lingkungan, misi dan tujuan perusahaan, akan menjadi sekedar teori belaka jika tidak mampu diimplementasikan dengan baik. Dengan demikian agar perusahaan dapat mencapai arah yang diinginkan secara

2. Menentukan dan Menetapkan Arah Organisasi

Dari hasil analisis diharapkan diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan perusahaan dapat ditentukan dan ditetapkan kemana arah perusahaan dijalankan. Hal ini berhubungan dengan misi dan tujuan dari perusahaan. Misi ini berfungsi sebagai penjelas akan keberadaan organisasi. Selain itu akan memberikan gambaran yang baik tentang pelanggan, pasar, filosofi, citra yang diinginkan masyarakat serta teknologi yang digunakan perusahaan. Tujuan dan arah perusahaan merupakan refleksi pencapaian target yang akan dicapai perusahaan.

3. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan proses merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang pada akhirnya menuntut pada pencapaian misi dan tujuan organisasi. Fokus utama dari strategi organisasi adalah bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan lebih cepat bereaksi dibanding pesaing dalam persaingan bisnis yang ada.

4. Implementasi Strategi

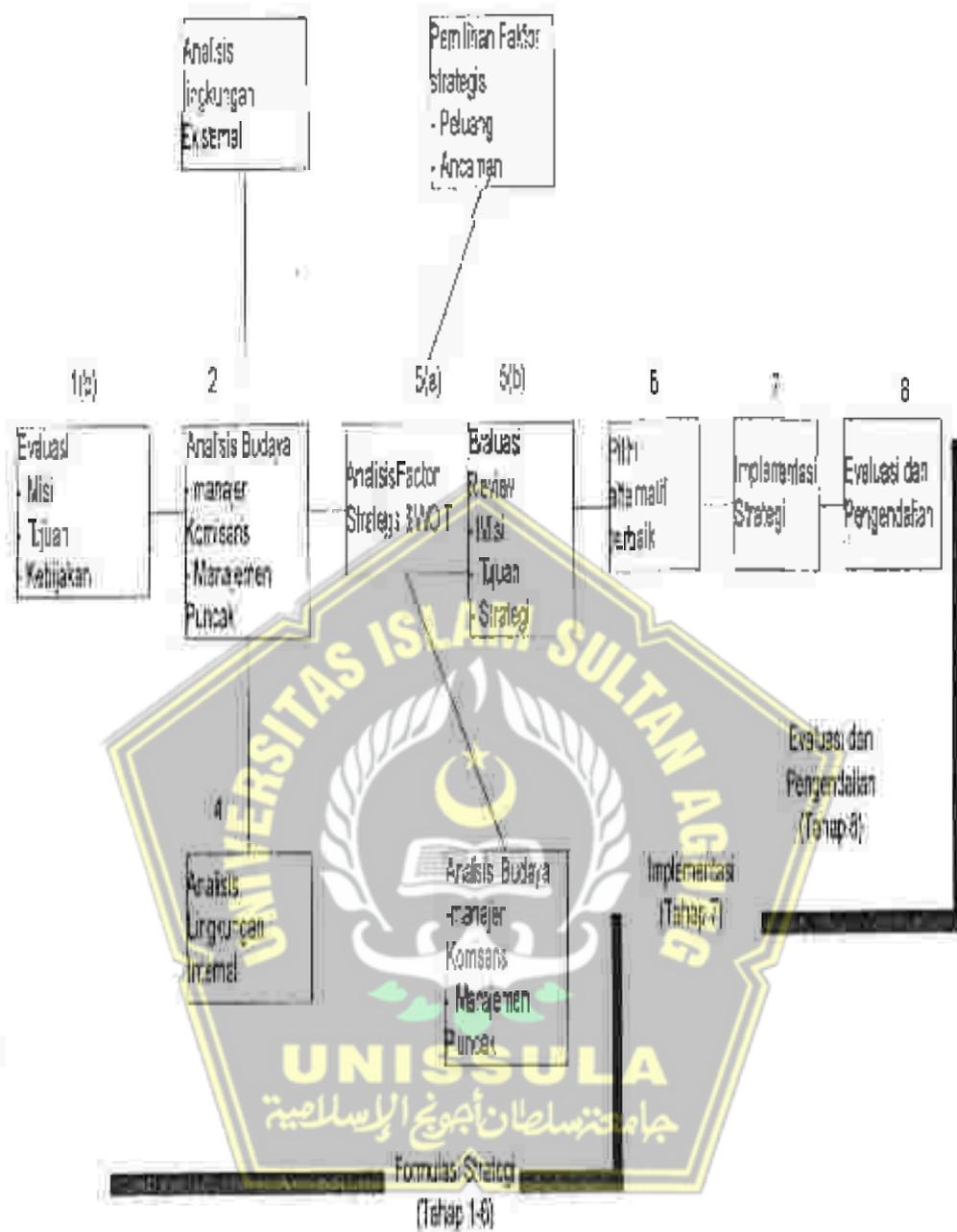
Implementasi strategi merupakan pengembangan secara logis melalui tindakan atau perbuatan. Implementasi strategi juga penting karena sebaik apapun formulasi strategi yang didasarkan pada analisa lingkungan, misi dan tujuan perusahaan, akan menjadi sekedar teori belaka jika tidak mampu diimplementasikan dengan baik. Dengan demikian agar perusahaan dapat mencapai arah yang diinginkan secara

optimal, maka perusahaan harus mampu memformulasikan dan mengimplementasikan strateginya secara efektif.

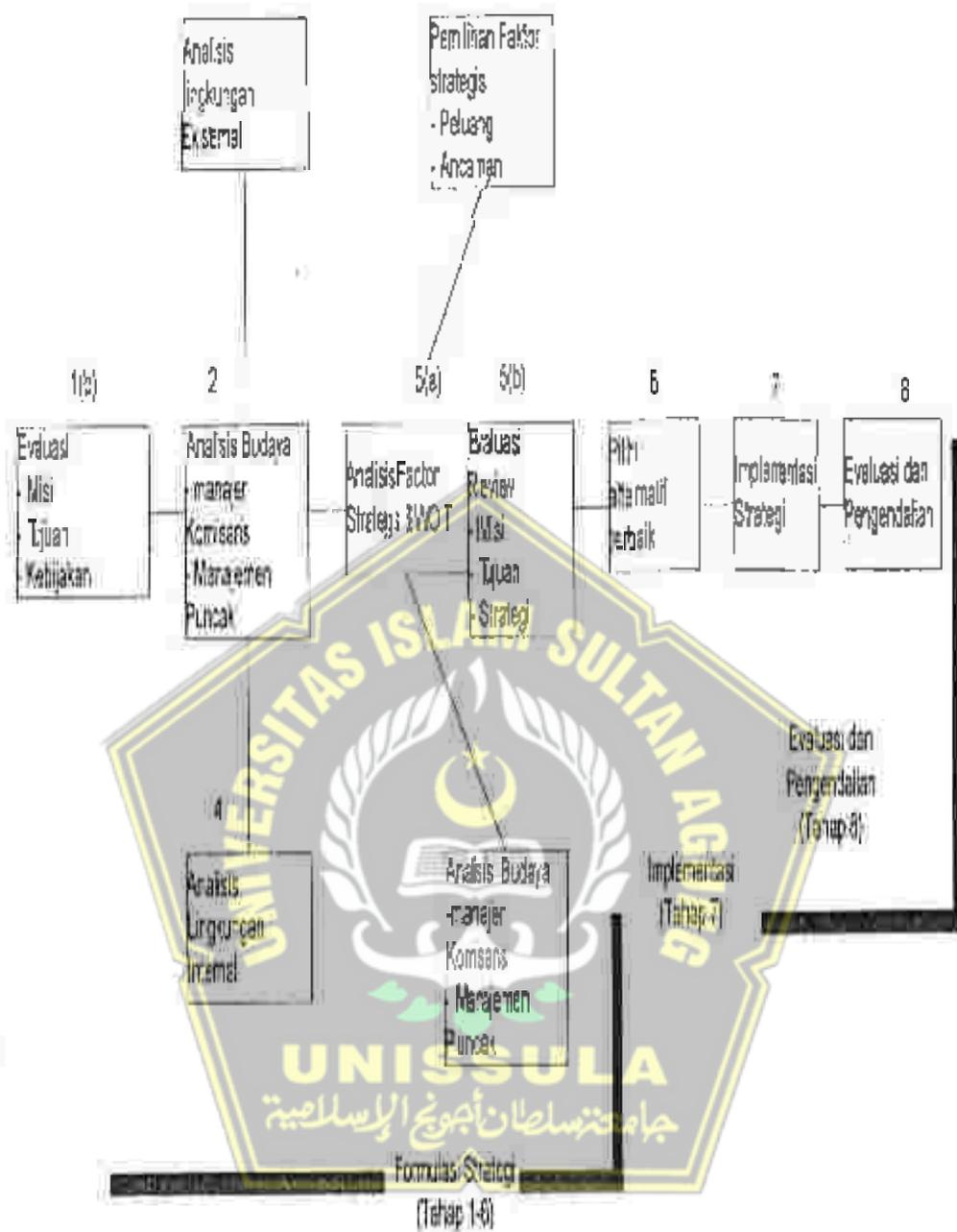
5. Pengendalian Strategi

Pengendalian strategi merupakan proses strategi yang mengacu pada pemantauan dan pengevaluasian dengan maksud untuk memperbaiki dan memastikan bahwa system tersebut berfungsi sebagaimana mestinya. Dalam tahap ini akan coba dievaluasi apakah implementasi atrategi benar-benar sesuai dengan formulasi strategi atau tidak. Atau apakah asumsi-asumsi yang kita gunakan dalam analisis lingkungan masih valid atau tidak dan sebagainya. Hasil dari pengendalian strategi akan bermanfaat dan menjadi masukan untuk proses strategi perusahaan selanjutnya. Dengan demikian diharapkan perusahaan tetap memiliki daya saing yang berkelanjutan.





Gambar 2.2. Proses Pengambilan Keputusan Strategis
 Sumber: Freddy Rungkuji, 2002:18



Gambar 2.2. Proses Pengambilan Keputusan Strategis
 Sumber: Freddy Rungkuji, 2002:18

2.2. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis situasi perusahaan secara keseluruhan. Dengan analisis SWOT perusahaan diharapkan mampu untuk menyeimbangkan antara kondisi internal yang dipresentasikan oleh kekuatan, kelemahan dengan ancaman dari lingkungan eksternal yang ada. Analisis ini juga menyatakan bahwa masalah-masalah utama yang dihadapi perusahaan dapat dipisahkan melalui analisis yang diteliti dari masing-masing elemen tersebut. Selanjutnya strategi yang dapat diformulasikan untuk masalah tersebut. (Setiawan HP dan Zul Kieflimansyah, 1996:75). Tahap-tahap yang dilakukan dalam analisis ini adalah:

Tahap 1: The Input Stage

a. Matriks External Factor Evaluation (EFE)/Matriks Strategi Eksternal

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi factor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, social, budaya, demografi, lingkungan, politik pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena factor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Tahapan kerja Matriks External Factor Evaluation (EFE)/Matriks Faktor Strategi Eksternal

1. Membuat daftar *Critical Success Factors* yaitu faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan.
2. Menentukan bobot atau *weight* dari *critical success factors* atau faktor-faktor yang utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan dan kegagalan usaha tadi dengan skala yang lebih tinggi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0, nilai bobot yang dicari berdasarkan rata-rata industrinya atau tingkat kepentingan perusahaan.
3. Menentukan *rating* setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, dimana:
 1. = sangat tidak setuju
 2. = tidak setuju
 3. = setuju
 4. = sangat setuju

rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.
4. Mengalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan semua *critical success factors*.

5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengidentifikasi bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal. Apabila total skor lebih dari 2,5 maka BMT tersebut mampu meraup peluang dengan baik dan bisa meminimalkan ancaman yang ada.

Berikut ini table EFE metrics BMT

Tabel 2.1 EFE Matrix

Variabel Kunci Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai
Peluang			
BMT berbadan hukum koperasi			
Adanya perkembangan organisasi			
Sebagai lembaga keuangan syariah			
Dapat melelektivikan penyaluran pembiayaan			
Melayani pangsa pasar mikro			
Ancaman			
Banyaknya pesaing			
Loyalitas/kesetiaan pelanggan yang menurun			
Tidak adanya payung hukum dalam BMT			
Adanya keterbatasan dalam pelayanannya (usaha kecil-mikro)			
Ke mbalnya pinjaman tidak tepat waktu			
Total			

Sumber: Freddy Rangkuti, 2002:24

b. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)/Matriks Faktor Strategi

Internal

Matrik IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, Pemasaran, system informasi, dan produksi/ operasi.

Tahapan Kerja Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE)/Matriks Faktor Strategi Internal

Pada prinsipnya tahapan kerja pada matriks IFE sama dengan Matrik EFE.

- 1) Membuat daftar *Critical Success Factor* untuk aspek internal kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakness*).
- 2) Menentukan bobot (*Waight*) dari *Critical Success Factor* tadi dengan skala lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- 3) Memberi *rating* (nilai) antara 12 sampai 4 bagi masing-masing faktor yang memiliki nilai:
 1. = sangat tidak setuju
 2. = tidak setuju
 3. = setuju
 4. = sangat setuju

Jadi, *rating* mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.

- 4) Mengalikan antara bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menemukan nilai skornya.
- 5) Menjumlah semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5 jika nilainya dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal, perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Seperti halnya pada matriks IFF terdiri dari cukup banyak jumlah faktor-faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena ini selalu ber jumlah 1,0.

Tabel 2.2 IFF Matrix

Variabel Kunci Faktor Internal	Bobot	Peringkat	nilai
Kekuatan			
Kualitas pelayanan yang baik			
Lokasi yang strategis			
Kedekatan BMT terhadap nasabah			
Sesuai dengan syariah Islam			
Kemudahan dalam mendapatkan pinjaman			
Kelemahan			
Brand Image BMT			
Sistem kepercayaan pelanggan tanpa jaminan			
Adanya ketidakpuasan pelanggan			
Modal/sumber dana yang didapat sedikit			
Strategi pemasaran belum terpenuhi			
Total			

Sumber : Freddy Rangkuti, 2002:25

c. Matriks Competitive Profile (CP)

Matriks Competitive Profile (CP) digunakan untuk mengidentifikasi para pesaing utama perusahaan mengenai kekuatan dan kelemahan utama mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan.

Bobot, *rating*, dan *score* baik pada *Competitive Profile Matriks* maupun *IFE Matrix*, memiliki maksud yang sama. Kedua analisis tersebut berfokus pada faktor internal. Akan tetapi, bagaimanapun juga ada beberapa perbedaan penting antara *IFE Matrix* dan *CP Matrix*.

Pertama *Critical Success Factors* yang ada pada *CP Matrix* lebih luas, tetapi akibatnya data menjadi kurang spesifik dan kurang actual, serta berfungsi pada pengeluaran-pengeluaran internal. Ini berbeda dengan *IFE Matrix*.

Kedua *Critical Success Factors* yang ada pada *CP Matrix* tidak dikelompokkan ke dalam kekuatan dan kelemahan seperti pada *IFE Matrix*. Dalam *CP Matrix*, *rating* dan *Score* untuk perusahaan-perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan yang diteliti. Perbandingan itu dapat memberikan informasi tentang strategi internal yang penting.

Berikut ini tabel CP_M
Tabel 2.3 Competitive Profile Matrix

Faktor Strategi	Bobot	BMT		Pesaing 1		Pesaing 2	
		Rating	Bobot skor	Rating	Bobot skor	Rating	Bobot skor
Pangsa Pasar							
Penetapan Harga							
Posisi Keuangan							
Kualitas Produk							
Kesetiaan Nasabah							
Total							

Sumber : Freddy Pangkuti, 2009:28

Tahap2: The Matching Stage

SWOT Matriks

Analisis SWOT Matriks merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis situasi perusahaan secara keseluruhan. Dengan analisis SWOT perusahaan diharapkan mampu untuk menyelaraskan antara kondisi internal yang diprenasikan oleh kekuatan, kelemahan dengan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal yang ada. Analisis ini yang juga menyatakan bahwa masalah-masalah utama yang dihadapi perusahaan dapat dipisahkan melalui analisis yang diteliti dari masing-masing elemen tersebut. Selanjutnya strategi dapat diformulasikan untuk masalah tersebut (Setiawan IP dan Zulkiefimansyah, 1996:75).

Kerangka Kerja

Representasi skematis dari matriks SWOT dapat dilihat pada bagan di bawah ini. Matriks SWOT terdiri dari sembilan sel. Ada empat sel untuk

key success factors, empat sel untuk strategi dan satu sel yang selalu kosong (terletak di sebelah kiri atas). Keempat sel strategi berlabelkan SO, WO, ST, dan WT yang dikembangkan melalui *key success factors* pada sel yang berlabelkan S, W, O, dan T

Secara lebih jelas, berikut ini adalah delapan tahap bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matriks SWOT.

Tahapan yang dimaksud adalah :

1. Buat daftar peluang eksternal perusahaan.
2. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan kunci internal perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan kunci internal perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT.

tabel 24 SWOT Matriks

EFF.	IFE	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
	OPPORTUNITIES (O)	SO STRATEGIES	WO STRATEGIES
	THREATS (T)	ST STRATEGIES	WT STRATEGIES

Sumber : Freddy Rangkuti, 2002:31

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

ST adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) adalah mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT merupakan analisis yang berpedoman pada konsep dasar bahwa didalam perusahaan ada dua titik pandang yang selalu harus menjadi pusat perhatian manajemen, yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen dan karena itu harus selalu disiasati, serta bidang-bidang yang berada di luar kendali manajemen tetapi memiliki dampak bagi manajemen. Pada dasarnya analisis SWOT didasarkan

pada logika yaitu dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*) namun bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan. Misalnya tujuan, Strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis perusahaan harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan yaitu faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

a. Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) merupakan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan atau dengan kata lain faktor internal ini bersifat *controllable*. *Strength* adalah kekuatan (keunggulan) yang secara komparatif dimiliki oleh perusahaan sehingga semakin besarnya elemen kekuatan ini akan memberi dampak positif bagi perusahaan. Sedangkan *weakness* merupakan kelemahan komparatif yang dimiliki perusahaan sehingga elemen ini akan berdampak negatif bagi perusahaan. Faktor internal ini akan dianalisis dengan menggunakan faktor kekuatan dan kelemahan.

Menurut William F. Gluck dan Lawrence R. Jauch (1997, 162)

mengatakan bahwa :

“Analisis internal merupakan proses dengan mana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan

dimana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting, sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif yang dapat menangani ancaman didalam lingkungan”.

b. Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*) merupakan faktor eksternal yang tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan atau uncontrollable.

Pada dasarnya opportunity menyajikan peluang sukses bagi perusahaan, sedangkan Threat merupakan ancaman yang datang dari luar yang berpotensi mengganggu kelangsungan perusahaan.

Definisi peluang dan ancaman menurut Philip Kotler (1996 : 67) adalah “Peluang adalah sebuah gelanggang yang menarik untuk kegiatan pemasaran perusahaan dimana perusahaan tertentu akan meraih keunggulan bersaing.

Ancaman lingkungan adalah tantangan yang diperlihatkan atau diragukan oleh suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan, bila tidak ada kegiatan pemasaran dengan tujuan tertentu.

Menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch (1997:87) menyatakan bahwa :

"Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Manajemen strategis menghendaki upaya pencarian peluang dan ancaman serta dari mana datangnya dan apa saja yang akan timbul kemudian melakukan diagnosis berdasarkan penilaian pentingnya data peluang dan ancaman analisis lingkungan."

Analisis dan diagnosis lingkungan memberikan kesempatan bagi perencana strategi untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana terhadap peluang ini serta memberikan kesempatan untuk menghindari ancaman atau mengubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional

1. Strategi Pengembangan Bisnis

Adalah suatu rencana yang menyeluruh dan terpadu mengenai upaya-upaya suatu perusahaan yang diperlukan guna mengembangkan usahanya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

Strategi pengembangan bisnis ini dapat dicapai dengan analisis SWOT :

a. Adalah Strength

Yaitu kekuatan yang secara komparatif dimiliki oleh perusahaan dalam hal ini adalah pada BMT yang ada di Kabupaten Grobogan.

Strength dapat diukur melalui indikator :

- Kualitas pelayanan yang baik
- Lokasi yang strategis
- Kedekatan antara BMT terhadap nasabah
- Sesuai dengan syariah Islam
- Kemudahan dalam mendapat pinjaman

b. Adalah Weakness

Yaitu kelemahan yang secara komparatif dimiliki oleh perusahaan yang dalam hal ini adalah BMT yang ada di Kabupaten Grobogan.

Weakness dapat diukur dengan indikator :

- *Brand image* BMT

- Sisteny kepercayaan pelanggan tanpa jaminan
- Adanya ketidakpuasan pelanggan
- Sedikitnya modal / sumber dana yang didapat
- Strategi pemasaran yang belum terpadu

c. Adalah Opportunity

Yaitu peluang untuk menuju sukses yang dimiliki oleh perusahaan atau BMT yang ada di Kabupaten Grobogan.

Opportunity dapat diukur melalui indikator:

- BMT berbadan hukum koperasi
- Adanya perkembangan organisasi
- BMT sebagai Lembaga Keuangan Syariah
- Dapat mengefektifkan penyaluran pembiayaan
- Melayani pangsa pasar mikro

d. Adalah Threat

Yaitu ancaman yang datang dari luar yang berpotensi mengganggu kelangsungan hidup perusahaan atau BMT yang ada di Kabupaten Grobogan.

Threat dapat diukur melalui indikator:

- Banyaknya pesaing
- Loyalitas/ kesetiaan pelanggan yang menurun
- Tidak adanya payung hukum pada BMT
- Adanya keterbatasan dalam pelayanannya
- Kembalinya pinjaman tidak tepat waktu

2. BMT (Baithul Maal watta' wal iyy)

Yaitu suatu lembaga yang sejenis lembaga perbankan sebagai lembaga pendukung peningkatan ekonomi pengusaha mikro dan pengusaha kecil maupun usaha menengah ke bawah yang berlandaskan sistem syariah.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Adapun pertimbangan untuk menggunakan penelitian deskriptif yaitu sebagai dasar untuk menguraikan sifat-sifat atau karakteristik dari suatu keadaan atau dengan kata lain peneliti berusaha menggambarkan dan menerangkan tentang suatu keadaan. (Suharsimi A, 1998; 245)

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) untuk melihat posisi perusahaan yaitu pada BMI' yaitu berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan atau BMT tersebut.

3.3 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini yang dijadikan objek penelitian adalah suatu lembaga pendukung kegiatan ekonomi yang berlandaskan sistem syariah yaitu BMI' yang ada di Kabupaten Grobogan.

Misalnya: BMT Amanah cabang Ngaringan mewakili area Timur, BMI' Logam Mulia cabang Grobogan mewakili area Utara, BMT Bentaqwa cabang Wirosari mewakili area Tengah dan, BMI' Muamalah Primadana

2. Data Sekunder

Adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau lebih oleh pihak lain. (Husein Umar, 1997: 43) Data sekunder ini bisa diperoleh dari BPS (Biro Pusat Statistik), data perusahaan yang telah disusun oleh peneliti lain, referensi buku-buku atau riset kepustakaan.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

– Kuesioner yang dibantu dengan metode wawancara

Yaitu metode pengumpulan data dengan cara bertatap langsung (berkomunikasi secara langsung) kepada responden untuk mengisi daftar pertanyaan dengan tujuan memperoleh informasi yang relevan dengan relevan. Informasi tersebut berisi tentang kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan strategi pengembangan bisnis BMT. Didalam kuesioner ini meliputi faktor internal dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).

Disini nasabah sebagai responden untuk mengetahui total skor faktor strategi internal perusahaan, Manajer sebagai responden untuk mengetahui total skor faktor strategi eksternal perusahaan, karena pada dasarnya yang mengetahui kondisi eksternal perusahaan adalah manajer

2. Data sekunder

- Kepustakaan

Yaitu metode pengumpulan data mengenai teori-teori yang ada hubungannya dengan bidang yang akan diteliti. Teori-teori ini tidak untuk diapalisa melainkan hanya untuk landasan teori saja.

3.7 Metode Analisa Data

1. Analisa kualitatif

Yaitu analisa yang menyajikannya dalam bentuk keterangan dan bukan berbentuk angka-angka (J. Supranto; 1993; 11). Data-data dari analisa kualitatif ini berasal dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak manajerial perusahaan dan dalam hal ini adalah para manajerial BMT.

2. Analisa Kuantitatif

Analisa yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi elemen-elemen yang hendak dikaji, memberi bobot dan rating dari masing-masing elemen, melakukan penilaian terhadap elemen-elemen, menghitung nilai-nilai tertimbang kemudian menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh elemen.

Dalam analisis ini penulis menggunakan pendekatan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) yang menggabungkan antara keadaan internal dan eksternal perusahaan dalam hal ini pada BMT. Untuk lebih memudahkan dalam proses analisis, maka analisis SWOT

yang digunakan sebagai pendekatan untuk melakukan analisis ini dapat dibagi menjadi dua (2) bagian yaitu :

a. Analisis Faktor Strategi Internal atau IFE (*Internal Factor Evoluton*)

Faktor Kunci Strategi Internal	Bobot	Rating	Score
<p>Kekuatan</p> <p>Kualitas pelayanan yang baik</p> <p>Lokasi yang strategis</p> <p>Kedekatan BMT terhadap nasabah</p> <p>Sesuai dengan syariah Islam</p> <p>Kemudahan dalam mendapat pinjaman</p>			
<p>Kelemahan</p> <p>Brand Image BMT</p> <p>Sistem kepercayaan pelanggan tanpa jaminan</p> <p>BMT sebagai Lembaga Keuangan Syariah</p> <p>Sedikitnya modal / sumber dana yang didapat</p> <p>Strategi pemasaran yang belum terpadu</p>			
<p>Total</p> <p>جامعته سلطان أبجوع الإسلامية</p>			

Sumber : Freddy Rengku, 1999:150

Tabel 31 Internal Factor Evaluation

b Analisis Faktor Strategi Eksternal atau EFE (*Eksternal Factor Evolution*)

Faktor Kunci Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Score
<p>Peluang</p> <p>BMT berhadapan hukum koperasi</p> <p>Adanya perkembangan organisasi</p> <p>BMT sebagai Lembaga Keuangan Syariah</p> <p>Dapat mengefektifkan penyaluran pembiayaan</p> <p>Melayani pangsa pasar mikro</p>			
<p>Ancaman</p> <p>Banyaknya pesaing</p> <p>Jejak/kepercayaan pelanggan yang menurun</p> <p>Tidak adanya payung hukum pada BMT</p> <p>Adanya keterbatasan dalam pelayanannya</p> <p>Kemungkinan pinjaman tidak tepat waktu</p>			
Total			

Sumber: Freddy Raogbuti, 1999 : 149

Tabel 3.2 External Factor Evaluation

Jadi untuk melihat strategi yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan maka perlu analisis faktor strategi Internal-Eksternal matrik, seperti pada gambar 3.1.

Analisis Faktor Strategi Internal Eksternal Matrik

Total skor faktor strategi internal

		4,0	Kuat 1,0	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah
Total skor faktor strategi eksternal	Tinggi		I Pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi vertikal	II Pertumbuhan horizontal		III Penciutan Turn Around	
	Menengah	3,0	IV Stabilitas Hati-hati	V Pertumbuhan vertikal		VI Penciutan	
		2,0			Stabilitas tidak ada perubahan profit		
	Rendah		VII Pertumbuhan diversifikasi konsentrik	V Pertumbuhan diversifikasi konsentrik		IX Penciutan likuidasi/bangkrut	
		1,0					

Gambar 3.1 Analisis SWOT

Sumber: Freddy Rangkuti, 1999, 151

Keterangan:

- I = Strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal
- II = Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal
- III = Strategi Turnaround
- IV = Strategi stabilitas
- V = Strategi konsentrasi melalui integrasi atau stabilitas (tidak perlu ada perubahan terhadap laba)
- VI = Strategi divestasi
- VII = Strategi diversifikasi konsentrik
- VIII = Strategi diversifikasi konglomerat
- IX = Strategi Likuidasi atau bangkrut

BAB IV

GAMBARAN UMUM

4.1 Gambaran Umum BMT

4.1.1 Sejarah Umum Berdirinya BMT

Pada waktu awal-awal pendirian, umumnya BMT memiliki legalitas hukum sebagai Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM). PINBUK (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil) diberikan wewenang oleh Bank Indonesia dengan YINBUK (Yayasan Inkubasi Bisnis Usaha Kecil) mengenai pelaksanaan proyek pengembangan hubungan Bank dengan KSM (PHBK) No.003/MOU/PHBK - PINBUK/VIII/95, yang ditandatangani oleh Binhadi sebagai Ketua Umum YINBUK dengan Mukhlis Rosyid sebagai Direktur Bank Indonesia dan disaksikan oleh Gubernur Bank Indonesia yaitu Sudrajat Djiwandono serta Menteri Koperasi dan Pengembangan Pengusaha Kecil Koperasi Subiyakto Tjakrawerdjaya.

Sistem kerja BMT umumnya adalah sebagai pra koperasi dimana aspek simpan, pinjam, dan pembukuannya mengikuti teknik-teknik pembukuan koperasi. Tetapi dalam hal ini BMT merupakan koperasi yang berlandaskan sistem syariah karena pada dasarnya BMT (Baitul Maal wat Tamwil) terdiri dari dua istilah yaitu baitul maal dan baitut tamwil. Baitul maal yaitu lebih mengarah sebagai usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana yang non profit seperti ; zakat, infiq, shodaqoh. Sedangkan baitut tamwil sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial.

Usaha-usaha tersebut menjadi bagian yang tak terpisahkan dari BMT sebagai lembaga pendukung kegiatan ekonomi masyarakat kecil dengan berlandaskan syaria'ah.

Pada umumnya, selain BMT berbadan hukum koperasi dan secara kelembagaan BMT didukung oleh PINBUK (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil). PINBUK sebagai lembaga primer karena mengemban misi yang lebih luas, yakni menetaskan usaha kecil. Peran umum BMT yang dilakukan adalah pembinaan pendanaan yang berdasarkan sistem syaria'ah. Peran ini menegaskan arti penting prinsip-prinsip syaria'ah dalam kehidupan masyarakat.

BMI juga berdiri setelah berdirinya BMI (Bank Muamalat Indonesia) karena setelah BMI berdiri timbul peluang untuk mendirikan bank-bank yang berprinsip syaria'ah. Operasionalisasi BMI kurang menjangkau usaha masyarakat kecil dan menengah sehingga muncul usaha untuk mendirikan bank dan lembaga keuangan mikro, seperti BPR Syaria'ah dan BMT yang bertujuan untuk mengatasi hambatan operasionalisasi di daerah. Di samping itu, di tengah-tengah kehidupan masyarakat yang hidup serta berkecukupan muncul kekhawatiran -kan timbul pengikisan aqidah. Pengikisan aqidah ini bukan hanya dipengaruhi dari aspek syiar tetapi juga dipengaruhi oleh lemahnya ekonomi masyarakat. Sebagaimana diriwayatkan oleh Rosulullah SAW, "kefakiran itu mendekati kekufuran". Maka keberadaan BMI diharapkan mampu mengatasi masalah ini lewat pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ekonomi masyarakat, selain itu BMI

juga diharapkan mampu berperan aktif dalam memperbaiki kondisi ekonomi masyarakat kecil. Oleh karena itu, sampai sekarang BMI masih dapat mengembangkan organisasinya dengan baik.

4.1.2 Struktur Organisasi BMT

Untuk memperlancar tugas BMI maka diperlukan struktur yang mendeskripsikan alur kerja yang harus dilakukan oleh personil yang ada didalam BMT tersebut. Struktur organisasi BMT meliputi : musyawarah anggota pemegang simpanan pokok, Dewan Syariah, Pembina Manajemen, Manajer, Pemasaran, Kasir dan Pembukuan.

Adapun tugas dari masing-masing struktur di atas adalah sebagai berikut:

1. Musyawarah anggota pemegang simpanan pokok memegang kekuasaan tertinggi didalam memutuskan kebijakan-kebijakan makro BMT.
2. Dewan Syariah bertugas mengawasi dan menilai operasionalisasi BMI.
3. Pembina Manajemen bertugas untuk membina jalannya BMT dalam merealisasikan programnya.
4. Manajer bertugas menjalankan amanat musyawarah anggota BMT dan memimpin BMT dalam merealisasikan programnya.
5. Pemasaran bertugas untuk mensosialisasikan dan mengelola produk-produk BMT.
6. Kasir bertugas melayani nasabah.

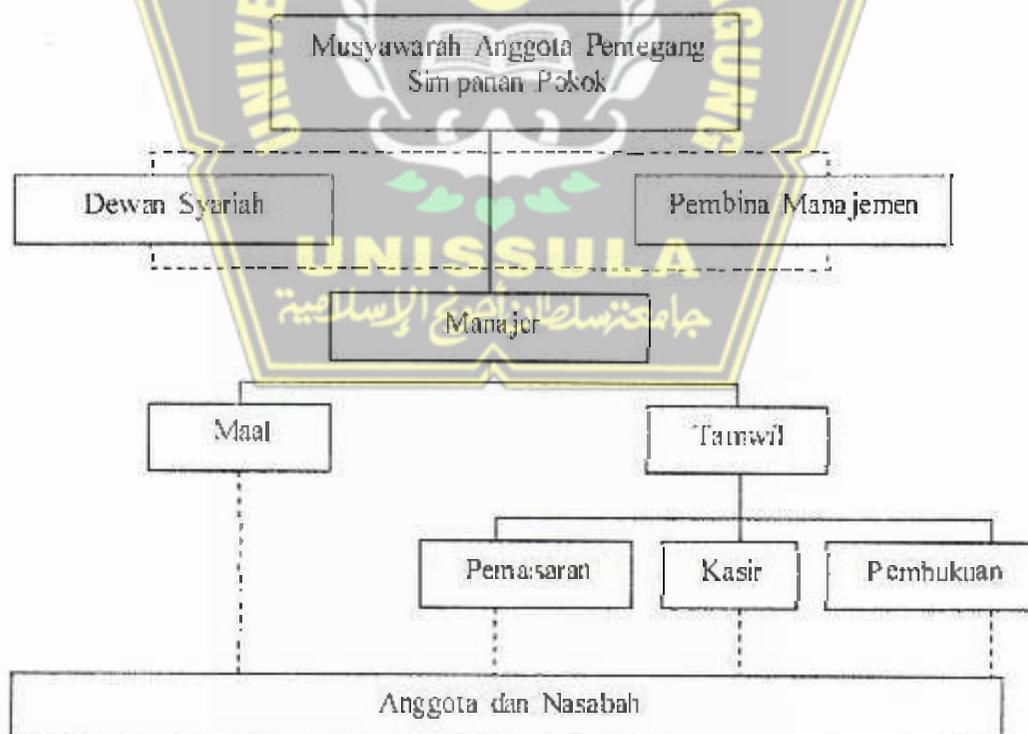
7. Pembukuan bertugas melakukan pembukuan atas aset dan omzet BMT.

Dalam struktur organisasi standar dari PINBUK, musyawarah anggota pemegang simpanan pokok melakukan koordinasi dengan Dewan Syariah dan pembina manajemen dalam mengambil kebijakan-kebijakan yang akan dilakukan oleh manajer. Manajer memimpin keberlangsungan maal dan tamwil. Tamwil terdiri dari pemasaran, kasir dan pembukuan. Sedangkan anggota dan nasabah berhubungan koordinatif dengan maal, pemasaran, kasir dan pembukuan.

Bentuk struktur organisasi BMT standar PINBUK dapat diilustrasikan dalam gambar berikut :

Gambar 4.1

Struktur Organisasi BMT Standar PINBUK



Keterangan :

----- : Garis Koordinasi

_____ : Garis Komando

Tetapi dalam kenyataannya setiap BMT memiliki bentuk struktur organisasi yang berbeda-beda, hal ini dipengaruhi oleh:

- a. Ruang Lingkup atau wilayah operasi BMT
- b. Efektivitas dalam pengelolaan organisasi BMT
- c. Orientasi program kerja yang akan direalisasikan dalam jangka pendek dan jangka panjang
- d. Jumlah sumber daya manusia yang diperlukan dalam menjalankan operasi BMT.

4.1.3 Prinsip Operasi BMT

Dalam menjalankan usahanya BMT tidak jauh dengan BPR syariah, yakni menggunakan 5 prinsip:

1. Prinsip bagi hasil

Dengan prinsip ini ada pembagian hasil dari pemberi pinjaman dengan BMT.

2. Sistem jual beli

Sistem ini merupakan suatu cara jual beli yang dalam pelaksanaannya BMT mengangkat nasabah sebagai agen yang diberi kuasa melakukan pembelian barang atas nama BMT, dan kemudian bertindak sebagai penjual, dengan menjual barang yang telah dibelinya

tersebut dengan ditambah *markup*. Keuntungan BMT nantinya akan dibagi kepada penyedia dana.

3. Sistem non profit

Sistem yang sering disebut sebagai pembiayaan kebajikan ini merupakan pembiayaan yang bersifat sosial dan non komersial. Nasabah cukup mengembalikan pokok pinjamannya saja.

4. Akad bersyarikat

Akad bersyarikat adalah kerjasama antara dua pihak atau lebih dan masing-masing pihak mengikutsertakan modal (dalam berbagai bentuk) dengan perjanjian pembagian keuntungan & kerugian yang disepakati.

5. Produk pembiayaan

Penyediaan uang dan tagihan berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam di antara BMT dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya beserta bagi hasil setelah jangka waktu tertentu.

Untuk meningkatkan peran BMT dalam kehidupan ekonomi masyarakat, maka BMT terbuka untuk menciptakan produk baru. Tetapi produk tersebut harus memenuhi syarat:

1. Sesuai dengan syariat dan disetujui oleh Dewan Syariah.
2. Dapat ditangani oleh sistem operasi BMT bersangkutan.
3. Membawa kemaslahatan bagi masyarakat.

4.1.4 Penghimpunan Dana Pada BMT

A. Penyimpanan dan Penggunaan Dana

1) Sumber dana BMT

- Dana masyarakat
- Simpanan biasa
- Simpanan berjangka atau deposito
- Lewat kerja antara lembaga atau institusi

Dalam penggalangan dana BMT biasanya terjadi transaksi yang berulang-ulang, baik penyetoran maupun penarikannya.

2) Kebiasaan penggalangan dana

- Penyandang dana rutin tapi tetap, besarnya dana biasanya variatif.
- Penyandang dana rutin tidak tetap, besarnya dana biasanya variatif.
- Penyandang dana rutin temporal-deposito minimal Rp1.000.000 sampai Rp5.000.000

3) Pengambilan dana

- Pengambilan dana rutin tertentu yang tetap.
- Pengambilan dana tidak rutin tetapi tertentu.
- Pengambilan dana tidak tentu.
- Pengambilan dana sejumlah tertentu tapi pasti.

4) Penyimpanan dana penggalangan dalam masyarakat dipengaruhi

- Memperhatikan momentum.
- Mampu memberikan keuntungan.
- Memberikan rasa aman.

- Pelayanan optimal.
- Profesionalisme.

B. Penggunaan Dana

- 1) Penggalangan dana digunakan untuk :
 - Penyaluran melalui pembiayaan.
 - Kas tangan.
 - Ditabungkan di BPRS atau di Bank Syariah.
- 2) Penggunaan dana masyarakat yang harus disalurkan kepada:
 - Penggunaan dana BMT yang rutin dan tetap.
 - Penggunaan dana BMT yang rutin tapi tidak tetap.
 - Penggunaan dana BMT yang tidak tentu tapi tetap.
 - Penggunaan dana BMT tidak tentu.
- 3) Sistem pengangsuran atau pengembalian dana:
 - Pengangsuran yang rutin dan tetap.
 - Pengangsuran yang tidak rutin dan tetap.
 - Pengangsuran yang jatuh tempo.
 - Pengangsuran yang tidak tentu (kredit macet).
- 4) Klasifikasi pembiayaan:
 - Perdagangan.
 - Industri rumah tangga.
 - Pertanian/pe ternakan/peikanan.
 - Konveksi.

- Konstruksi,
- Percetakan,
- Jasa-jasa/lain.

5) Jenis Angsuran :

- Harian,
- Mingguan,
- 2 Mingguan,
- Bulanan,
- Jatuh tempo.

6) Antisipasi kemacetan dalam pembiayaan BMT:

- Evaluasi terhadap kegiatan pembiayaan,
- Merevisi segala kegiatan pembiayaan,
- Pemindahan akad baru,
- Mencarikan donatur yang bisa menutup pembiayaan.

C. Pelayanan Zakat dan Shodaqoh

1) Penggalangan dana Zakat, Infaq dan Shodaqah (ZIS)

- ZIS masyarakat
- Lewat kerjasama antara BMT dengan lembaga Badan Amil Zakat, Infaq, dan Shodaqah (BAZIS).

2) Dalam penyaluran dana ZIS

- Digunakan untuk pemberian pembiayaan yang sifatnya hanya membantu.

- Pemberian bea siswa bagi peserta yang berprestasi atau kurang mampu dalam membayar SPP.
- Penutupan terhadap pembiayaan yang macet karena faktor kesulitan pelunasan.
- Membantu masyarakat yang perlu pengobatan.

4.1.5 Mendirikan BMT

A. Modal Pendirian BMT

BMT dapat didirikan dengan modal awal sebesar Rp 20.000.000,- (dua puluh juta rupiah) atau lebih. Namun demikian, jika terdapat kesulitan dalam mengumpulkan modal awal, dapat dimulai dengan modal Rp 10.000.000,- (sepuluh juta rupiah) bahkan Rp 5.000.000,- (lima juta rupiah). Modal awal ini dapat berasal dari satu atau beberapa tokoh masyarakat setempat, yayasan, kas masjid atau BAZIS setempat. Namun sejak awal anggota pendiri BMT harus terdiri antara 20 sampai 44 orang. Jumlah batasan 20 sampai 44 anggota pendiri ini diperlukan agar BMT menjadi milik masyarakat setempat.

B. Badan Hukum BMT

BMT dapat didirikan dalam bentuk Kelompok Swadaya Masyarakat atau koperasi.

- 1) KSM adalah Kelompok Swadaya masyarakat dengan mendapat Surat Keterangan Operasional dan PINBUK (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil).
- 2) Koperasi serba usaha atau koperasi syariah.
- 3) Koperasi simpan pinjam syariah (KSPS).

C. Tahap Pendirian BMT

Adapun tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam pendirian BMT adalah sebagai berikut :

- 1) Pemrakarsa membentuk panitia Penyiapan Pendirian BMT (P3B) di lokasi tertentu, seperti masjid, pesantren, desa miskin, kelurahan, kecamatan atau lainnya.
- 2) P3B mencari modal awal atau modal perangsang sebesar Rp 5000.000,- sampai Rp 10000.000,- atau lebih besar mencapai Rp 20000.000,- untuk segera memulai langkah operasional. Modal awal ini dapat berasal dari perorangan, lembaga, yayasan, BAZIS, Penda atau sumber-sumber lainnya.
- 3) Atau langsung mencari pemodal-pemodal pendiri dari sekitar 20 sampai 44 orang dikawasan itu untuk mendapatkan dana urunan hingga mencapai jumlah Rp 20000.000,- atau minimal Rp 5000000,-
- 4) Jika calon pemodal telah ada maka dipilih pengurus yang ramping (3 sampai 5 orang) yang akan mewakili pendiri dalam mengerahkan kebijakan BMT.

- 5) Melatih 3 calon pengelola (minimal berpendidikan D3 dan lebih baik S1) dengan menghubungi Pusdiklat PINBUK provinsi atau Kab/Kota.
- 6) Melaksanakan persiapan-persiapan sarana perkantoran dan formulir yang diperlukan.
- 7) Menjalankan bisnis operasi BMT secara profesional dan sehat.

4.1.6 Kendala Pengembangan BMT

Dalam perkembangannya BMT tentunya tidak lepas dari berbagai kendala. Kendala tersebut sebagai berikut:

- 1) Akumulasi kebutuhan dana masyarakat belum bisa dipenuhi oleh BMT. Hal ini yang menjadikan nilai pembiayaan dan jangka waktu pembayaran kewajiban dari nasabah cukup cepat. Dan belum tentu pembiayaan yang diberikan BMT cukup memadai untuk modal usaha masyarakat.
- 2) Walaupun keberadaan BMT cukup dikenal tetapi masih banyak masyarakat berhubungan dengan rentenir. Hal ini disebabkan masyarakat membutuhkan penentuan dana yang memadai dan pelayanan yang cepat.
- 3) Beberapa BMT cenderung menghadapi masalah yang sama, misalnya nasabah yang bermasalah. Oleh karena itu perlu upaya dari masing-masing BMT untuk melakukan koordinasi dalam rangka mempersempit gerak nasabah yang bermasalah.
- 4) BMT cenderung menghadapi BMT lain sebagai lawan yang harus dikalahkan, bukan sebagai *partner* dalam upaya untuk mengeluarkan masyarakat dari permasalahan ekonomi yang dihadapi.

- 5) Dalam kegiatan rutin BMT cenderung mengarahkan pengelola untuk lebih berorientasi pada persoalan bisnis. Sehingga timbul kecenderungan kegiatan BMT bernuansa pragmatis lebih dominan daripada kegiatan yang bernuansa idealis.
- 6) Dalam upaya untuk mendapatkan nasabah timbul kecenderungan BMT mempertimbangkan besarnya bunga di Bank Konvensional terutama untuk produk yang berprinsip jual beli.
- 7) BMT lebih cenderung menjadi *baitul tamwil* daripada *baitul maal*. Dimana lebih banyak menghimpun dana yang digunakan untuk bisnis daripada untuk mengelola *zakat*, *infaq* dan *shadaqah*.
- 8) Pengetahuan pengelola BMT sangat mempengaruhi BMT tersebut dalam menangkap masalah-masalah dan menyikapi masalah-masalah ekonomi yang terjadi di tengah-tengah masyarakat. Sehingga menyebabkan dinamisasi dan inovasi BMT tersebut kurang.

4.1.7 Strategi Pengembangan BMT

Semakin berkembangnya masalah ekonomi masyarakat, maka berbagai kendala tidak mungkin dilepaskan dari keberadaan BMT. Oleh karena itu, perlu strategi yang jitu guna mempertahankan eksistensi BMT tersebut. Strategi tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Sumber daya manusia yang kurang memadai kebanyakan berkorelasi dari tingkat pendidikan dan pengetahuan. BMT dituntut meningkatkan sumber daya melalui pendidikan formal ataupun non formal, oleh karena kerja sama

- dengan lembaga pendidikan yang mempunyai relevansi dengan hal ini tidak bisa diabaikan, misalnya kerja sama BMT dengan lembaga-lembaga pendidikan atau bisnis Islami.
- 2) Strategi pemasaran yang *local oriented* berdampak pada lemahnya upaya BMT untuk mensosialisasikan produk-produk BMT di luar masyarakat dimana BMT itu berada. Guna mengembangkan BMT maka upaya-upaya meningkatkan teknik pemasaran perlu dilakukan, guna memperkenalkan eksistensi BMT di tengah-tengah masyarakat.
 - 3) Perlunya inovasi. Produk yang ditawarkan kepada masyarakat kepada masyarakat relatif tetap, dan kadangkala BMT tidak mampu menangkap gejala-gejala ekonomi dan bisnis yang ada di masyarakat. Hal ini timbul dari berbagai sebab yang pertama, timbulnya kekhawatiran tidak sesuai dengan syariah; kedua, memahami produk BMT hanya seperti yang ada. Kebebasan dalam melakukan inovasi produk sesuai dengan syariah diperlukan supaya BMT mampu tetap eksis di tengah-tengah masyarakat.
 - 4) Untuk meningkatkan kualitas layanan BMT diperlukan pengetahuan strategik dalam bisnis (business strategik). Hal ini diperlukan untuk meningkatkan profesionalisme. BMT dalam bidang ini biasanya adalah pelayanan tepat waktu, pelayanan siap sedia, pelayanan siap dana, dan sebagainya.
 - 5) Pengembangan aspek paradigmatik, diperlukan pengetahuan mengenai aspek bisnis Islami dalam setiap perilaku pengelola dan karyawan BMT dengan masyarakat pada umumnya dan nasabah pada khususnya.

- 6) Sesama BMT sebagai partner dalam rangka menegakkan ekonomi masyarakat, demikian antar BMT dengan BPR syariah ataupun bank syariah merupakan satu kesatuan yang berkesinambungan yang antara satu dengan lainnya mempunyai tujuan untuk menegakkan syariat Islam didalam bidang ekonomi.
- 7) Perlu adanya evaluasi bersama guna memberikan peluang bagi BMT untuk lebih kompetitif. Evaluasi ini bisa dilakukan dengan cara mendirikan lembaga evaluasi BMT atau lembaga spesifikasi BMT. Lembaga ini bertujuan khusus untuk memberikan laporan peringkat kinerja kwartalan atau tahunan BMT di seluruh Indonesia.

4.1.8 Konsep BMT

1. Konsep Pengembangan BMT

BMT berasal dari konsep Baitul Maal Wattamwil yang terdiri dari dua sisi kegiatannya yaitu Baitul Maal dan Baituttamwil. Kegiatan Baituttamwil mengutamakan pengembangan kegiatan-kegiatan investasi dan produktif dengan sasaran / usaha ekonomi yang dalam pelaksanaannya saling mendukung untuk pembangunan usaha-usaha kesejahteraan masyarakat. Sedangkan Baitul Maal yaitu mengutamakan kegiatan-kegiatan kesejahteraan bersifat nirlaba diharapkan mampu mengakumulasi dana zakat, infaq, shodaqoh yang pada gilirannya berfungsi mendukung kemungkinan-kemungkinan resiko yang terjadi dalam kegiatan ekonomi pengusaha kecil-bawah tersebut,

Maka dari itu, dalam upaya mengembangkan BMT, Ikatan Cendekiawan Muslim se-Indonesia (ICMI), Majelis Ulama Indonesia (MUI), dan Bank Muamalat Indonesia (BMT) telah membentuk Yayasan Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (YINBUK) dengan akte notaris Ny. Ielty Paripurno, SH No. 005 tanggal 13 Maret 1995. Yang pada dasarnya YINBUK dalam strategi kerjanya mencapai tujuan yaitu dengan mengembangkan BMT-BMT secara meluas dan sehat.

2. Ciri-ciri BMT

Pertama, usahanya di maksud untuk mendorong sikap dan perilaku menabung dari masyarakat banyak dengan menerima simpanan atas dasar balas jasa berdasarkan bagi hasil, memberi usaha-usaha kegiatan ekonomi jika aset BMT sudah cukup besar.

Kedua, pengelolaannya secara profesional persis mengikuti administrasi pembukuan dan prosedur perbankan (namun bukan lembaga perbankan) dengan perkecualian tidak mengharuskan pakai jaminan uang atau harta benda untuk jumlah pinjaman yang kecil.

Ketiga, modal awal untuk mendirikan BMT kurang lebih Rp. 5.000.000,- sampai dengan Rp. 10.000.000,- (lebih besar lebih baik).

Kempat, pendiri sebagai anggota inti kelompok, anggota inti diharapkan merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap maju mundurnya BMT ini di kemudian hari. Di sekitar lokasi tempat pendirian BMT yang menjadi anggota inti yang diharapkan bersedia memberikan modal awal.

Kelima, biaya operasional sangat rendah antara lain karena kecilnya jumlah staf dan dapat beroperasi pada kondisi yang tidak mewah.

Keenam, jaminannya adalah mengutamakan kepercayaan.

Ketujuh, mitra operasi terintegrasi dengan lembaga lokal.

3. Pengembangan BMT sebagai Lembaga Ekonomi Kerakyatan Milik Masyarakat Setempat

Pada dasarnya BMT dimiliki oleh masyarakat banyak, khususnya tokoh-tokoh masyarakat dan para nasabah yang menabung dan nasabah yang berdomisili di sekitar lokasi BMT tersebut. Karena itu, proses pengembangan kelembagaan direncanakan sebagai berikut:

- a. Tokoh-tokoh dan unsur-unsur pimpinan masyarakat mempersiapkan panitia penyiapan pendirian BMT. Panitia penyiapan pendirian BMT (P3B) mengidentifikasi sejumlah tokoh-tokoh yang menjadi calon anggota inti atau pemodal awal dari BMT dengan memberikan penyuluhan dan wawasan akan pentingnya mendirikan lembaga ini sebagai lembaga milik masyarakat.
- b. Karena modal para pendiri dilakukan dengan angsuran maka pengumpulan dana untuk modal memerlukan waktu 4 sampai 8 bulan.
- c. Jika perkembangan sudah lengkap, BMT dapat beroperasi sebagai kelompok swadaya masyarakat dengan mendapatkan Sertifikat Operasi dari PINBUK.

- d. Jika aset BMT telah melebihi target tertentu (Rp. 200 juta) maka sebaiknya BMT tersebut mulai mempersiapkan diri untuk menjadi BPR Syariah.

4. Kunci Sukses BMT

Dalam pengalaman pelaksanaan dan pemantauan cara dan hasil kerja BMT diamati bahwa kunci sukses BMT adalah sebagai berikut :

- a. Pemilihan karyawan atau manajemen yang baik.
- b. Pelatihan yang sempurna dengan sistem dan prosedur pelatihan yang efektif dan efisien.
- c. Adanya sejumlah anggota inti yang berdomisili di sekitar BMT yang merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap maju mundurnya BMT.
- d. Lokasi usaha yang tepat dengan potensi pengembangan kegiatan ekonomi.
- e. Adanya supervisi dan pengawasan.
- f. Aktifnya pemilik modal dan pengurus.

5. Mendesaknya Pendirian dan Pengembangan BMT

Pendirian dan pengembangan BMT sangat perlu dan mendesak untuk dilakukan karena:

- a. Adanya pengusaha kecil yaitu pengusaha yang kemungkinan paling besar tertinggal dalam menghadapi liberalisasi perdagangan dan globalisasi.

- b. Lembaga-lembaga keuangan yang telah ada belum mampu dicapai atau dijangkau oleh pengusaha ekonomi mikro (pengusaha kecil – bawah) sebagai unsur aktif utama dalam mengembangkan ekonomi rakyat banyak.
- c. Lembaga-lembaga perbankan belum mampu mencapai jumlah pengusaha kecil-bawah, karena transaksi Bank akan terlalu mahal bagi perbankan untuk melayani pengusaha kecil-bawah dalam jumlah yang besar.
- d. Lembaga-lembaga ekonomi yang telah ada terbatas ruang lingkup kegiatannya baik secara konseptual maupun secara empirik.

4.1.9 BMT Berbadan Hukum Koperasi

Didalam pengembangannya sangatlah penting BMT berbadan hukum koperasi BMT diharapkan akan:

1. Memiliki badan hukum yang jelas dan karenanya akan lebih meyakinkan masyarakat untuk mendukungnya.
2. Lebih tangguh di depan hukum jika terjadi hal-hal yang menyangkut hukum dengan segala pihak yang berhubungan dengannya, baik penabung, pemegang ataupun pelaku ekonomi lainnya.
3. Jelas-jelas mendukung pengembangan ekonomi berdasarkan azas kekeluargaan.
4. Program-program pemerintah yang menyangkut pemerataan dan pengentasan kemiskinan akan memiliki saluran kelembagaan yang

berperan untuk menyampaikannya secara utuh ke "tangan" golongan ekonomi lemah yang sesungguhnya.

4.2 Gambaran Umum Kabupaten Grobogan

4.2.1 Sejarah Berdirinya Kabupaten Grobogan

Kabupaten Grobogan yang mempunyai ibu kota di Purwodadi, berdiri pada hari Senin Kliwon, tanggal 21 Jumadil akhir 1650 atau 4 Maret 1726. Pada saat itu, seorang Susuhan Amangkurat IV mengangkat seorang abdi yang telah bekerja kepada sunan, yang bernama NE. Wongsodipo menjadi Bupati Monconagari (Taklukan Raja) Grobogan dengan nama RT. Martopuro. Dalam pengangkatan ini ditetapkan pula wilayah kekuasaannya yaitu : Sela, Teras Karas, Wirosari, Santenan, Grobogan dan beberapa daerah di Sukowati bagian Utara Bengawan Solo (Serat Babad Kartasuro / Babad Pacina : 172-174).

Oleh karena pada waktu itu kota Surokarto sedang dalam keadaan kacau, maka RT. Martopuro masih tetap di Kartosuro. Sedang pengawasan terhadap daerah Grobogan diserahkan kepada keponakannya sekaligus menantunya yang bernama RT. Suryonagoro (Suwandi). Tugasnya menciptakan struktur Pemerintahan di Kabupaten Pangreh Praja. Seperti adanya Bupati, Patih, Kaliwon, Mantri dan seterusnya sampai jabatan Bekel di desa-desa.

Dengan ibukotanya di Grobogan, tetapi pada tahun 1964 ibukota Kabupaten Grobogan pindah ke Purwodadi dengan dipimpin RE. Adipati

Martonagoro 1864 – 1875 dan sampai sekarang ibukota Kabupaten Grobogan masih di kota Purwodadi.

4.2.2 Asal Nama Grobogan

Asal mula daerah itu disebut Grobogan menurut cerita yang beredar di daerah Grobogan, suatu ketika pasukan Demak di bawah pimpinan Sunan Ngundung dan Sunan Kudus menyerbu ke pusat kerajaan Mojopahit. Ketika Sunan Ngundung memasuki istana, beliau menemukan banyak pusaka Mojopahit yang ditinggalkan. Yang kemudian benda-benda itu dimasukkan ke dalam sebuah “Grobog” dan kemudian benda-benda itu dibawa sebagai barang boyongan ke Demak.

Didalam perjalanan kembali ke Demak, grobog tersebut tertinggal di suatu tempat karena sesuatu sebab. Yang kemudian tempat itu disebut Grobogan. Dengan demikian menurut cerita di atas “Grobog” berarti tempat menyimpan senjata-senjata atau benda-benda pusaka. Peristiwa tersebut sangat mengesankan hati Sunan Ngundung. Sebagai kenangan, maka tempat tersebut diberi nama Grobogan yaitu tempat ditemukannya sebuah Grobog yang tertinggal.

4.2.3 Keadaan Geografis Kabupaten Grobogan

Grobogan adalah salah satu kabupaten di Jawa Tengah, Indonesia dengan wilayahnya terletak di antara pegunungan Kendeng Utara dan Pegunungan Kendeng Selatan yang keduanya membujur dari Barat ke Timur.

Kabupaten Grobogan terletak di antara ($110^{\circ} 75' - 111^{\circ} 25'$ BT dan $77^{\circ} 30'$ LS) 110 derajat 75 menit sampai dengan 111 derajat 25 menit Bujur Timur.

4.2.4 Administrasi Pemerintahan Kabupaten Grobogan

Secara administratif Kabupaten Grobogan terdiri dari:

- a. 6 Wilayah pembantu Bupati
- b. 19 Kecamatan
- c. 264 Daerah Pedesaan

Secara administratif Kabupaten Grobogan juga mempunyai batas-batas wilayah, adapun batas wilayah tersebut meliputi:

- a. Sebelah Utara : Kabupaten Demak, Kudus, Pati dan Blora;
- b. Sebelah Selatan : Kota Semarang, Kabupaten Boyolali, Kabupaten Sragen dan Kabupaten Ngawi (Jawa Timur)
- c. Sebelah Timur : Kabupaten Blora
- d. Sebelah Barat : Kota Semarang dan Kabupaten Demak

4.2.5 Kependudukan di Kabupaten Grobogan

Jumlah penduduk di Kabupaten Grobogan adalah sebesar $\pm 1.295.928$

jiwa, yang terdiri dari:

- 640557 jiwa (49,43%) penduduk laki-laki
- 655371 jiwa (50,57%) penduduk perempuan

Sex Ratio penduduk 102%, artinya pada setiap 100 penduduk laki-laki terdapat 102 penduduk perempuan. Dengan demikian jumlah perempuan lebih besar daripada penduduk laki-laki.

Laju pertumbuhan penduduk di Kabupaten Grobogan 1,3 meskipun memiliki kecenderungan menurun, namun masih belum mencapai target laju pertumbuhan penduduk ideal yaitu laju pertumbuhan nol (*Zero Population Growth*).

4.2.6 Pekerjaan Penduduk di Kabupaten Grobogan

Pekerjaan penduduk di Kabupaten Grobogan diperinci perkecamatan berdasarkan penduduk 10 tahun ke atas yang bekerja selama seminggu menurut lapangan pekerjaan masing-masing. Pada saat ini masing-masing penduduk yang bekerja pada sektor tertentu adalah sebagai berikut:

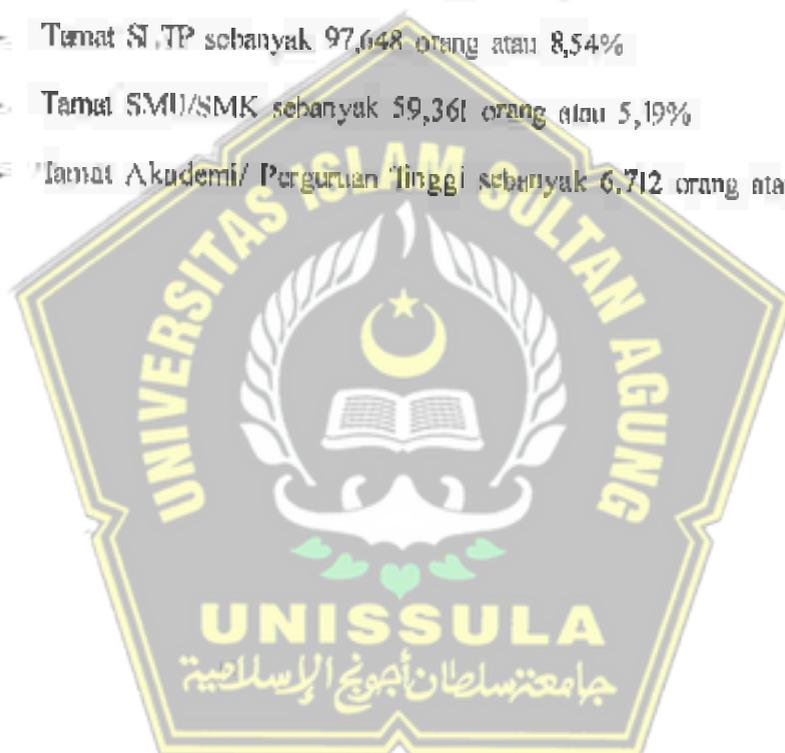
- Pertanian yaitu mencapai yang terbesar dengan jumlah 73,72%
- Pengusaha dengan jumlah 2,20%
- Buruh industri atau konstruksi 7,06%
- Pedagang dengan jumlah 5,06%
- Pegawai Negeri Sipil/ TNI/ Polri sebesar 3,1%
- Pensiunan sebesar 0,98%
- Lainnya sebesar 7,87%, dari penduduk yang bekerja sebesar 722.708 jiwa.

Jumlah penduduk yang bekerja dibandingkan dengan jumlah penduduk usia produktif adalah sebesar 72,69%.

4.2.7 Tingkat Pendidikan Penduduk di Kabupaten Grobogan

Tingkat pendidikan yang dilaksanakan atau ditamatkan oleh penduduk yang berumur 5 tahun ke atas di Kabupaten Grobogan adalah sebagai berikut :

- Tidak sekolah sebanyak 89,819 orang atau 7,5%
- Belum tamat SD sebanyak 200,929 orang atau 17,57%
- Tidak tamat SD sebanyak 98761 orang atau 8,64%
- Tamat SD sebanyak 590,413 orang atau 51,63%
- Tamat SI,TP sebanyak 97,648 orang atau 8,54%
- Tamat SMU/SMK sebanyak 59,361 orang atau 5,19%
- Tamat Akademi/ Perguruan Tinggi sebanyak 6,712 orang atau 0,59%



BAB V

ANALISA DATA

Dalam bab ini akan strategi pengembangan bisnis BMT akan dianalisis dengan menggunakan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada BMT yang disebut dengan analisis SWOT.

Analisis ini dipisahkan menjadi 2 bagian, yaitu analisis faktor strategi internal perusahaan / BMT yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Dan analisis faktor strategi eksternal perusahaan/ BMT yang meliputi peluang dan ancaman.

5.1 Analisis Faktor Strategi Internal

Analisis faktor strategi internal perusahaan dengan melihat keunggulan dan strategi pengembangan bisnis yang digunakan perusahaan berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang ada pada BMT tersebut. Misalnya BMT Amanah cabang Ngaringan mewakili area Timur, BMT Logam Mulia cabang Grobogan mewakili area Utara, BMT Bentaqwa cabang Wirosari mewakili area Tengah dan, BMT Muamalah Primadana cabang Gabus mewakili area Selatan, BMT Bentaqwa Godong mewakili area Barat.

5.2 Analisis Faktor Strategi Eksternal

Analisis faktor strategi eksternal perusahaan dengan melihat keunggulan dan strategi pengembangan bisnis yang digunakan perusahaan berdasarkan peluang dan ancaman yang ada pada BMT tersebut. Misalnya BMT Amanah cabang Ngaringan mewakili area Timur, BMT Logam Mulia cabang Grobogan mewakili area Utara, BMT Bentaqwa cabang Wirosari mewakili area Tengah dan, BMT Muamalah Primadana cabang Gabus mewakili area Selatan, BMT Bentaqwa Godong mewakili area Barat.

BMT Amanah Cabang Ngaringan

Faktor Strategi Internal

Faktor kunci internal BMT	Kating					Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
A. Kekuatan								
a. Kualitas pelayanan yang baik	3	4	4	3	3	3	3,63	0,363
b. Lokasi yang strategis	3	3	3	4	3	3	3,2	0,32
c. Kedekatan HMI terhadap nasabah	3	4	4	3	3	3	3,2	0,32
d. Sesuai dengan syariah Islam	3	3	4	3	3	4	3,3	0,33
e. Kemudahan dalam mendapatkan pinjaman	3	4	2	3	3	4	3,2	0,32
B. Kelemahan								
a. Brand image BMT	3	2	1	2	2	2	2	0,2
b. Sistem kepercayaan pelanggan terhadap layanan	3	3	4	3	3	1	2,43	0,243
c. Adanya ketidakpuasan pelanggan	3	3	4	3	3	4	3,1	0,31
d. Sedikitnya sumber dana / modal yang didapat	3	3	4	3	3	3	3,1	0,31
e. Strategi pemasaran yang belum terpadu	3	3	4	3	3	3	3	0,3
Total								3,016

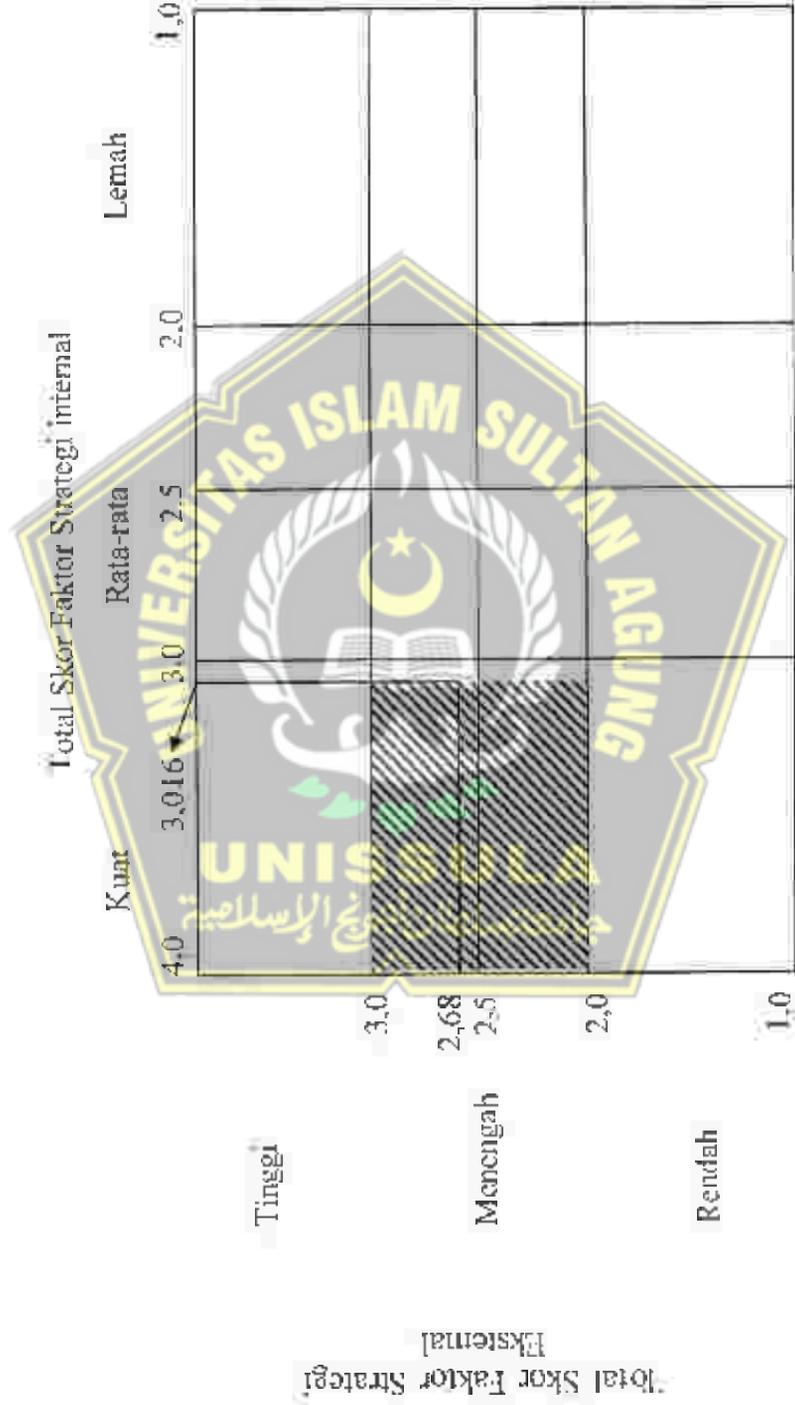
Tabel 5.1
Faktor Strategi Internal BMT Amanah Cabang Ngaringan

Faktor Strategi Eksternal

Faktor kunci eksternal BMT	Rating	Bobot	Nilai Tertimbang
A. Peluang			
a. BMT berbadan hukum koperasi	3	0,11	0,33
b. Adanya perkembangan organisasi	3	0,10	0,3
c. BMT sebagai Lembaga Keuangan Syariah	3	0,12	0,36
d. Dapat mengaktifkan penyaturan pembiayaan	4	0,09	0,36
e. Melayani pangsa pasar mikro	3	0,10	0,3
B. Ancaman			
a. Banyaknya pesaing	4	0,12	0,12
b. Loyalitas/keseharian pelanggan yang menurun	2	0,08	0,16
c. Tidak adanya payung hukum pada BMT	3	0,10	0,3
d. Adanya keterbatasan dalam pelayanan	2	0,09	0,18
e. Pengembalian pinjaman tidak tepat waktu	3	0,09	0,27
Total		1,00	2,68

Tabel 5.2
Faktor Strategi Eksternal BMT Amanah Cabang Ngarangan

Analisis Faktor Strategi Internal – Eksternal Matrik (Analisis SWOT Matrik)



Gambar 5.1 Analisis Faktor Strategi Internal – Eksternal Matrik (Analisis SWOT Matrik)

Keterangan : Didalam strategi pengembangan bisnisnya BMT Amanah Cabang Ngarangan berada pada posisi kuat menengah yaitu stabilias maka strategi yang digunakan yaitu strategi stabilitas.

Faktor Strategi Internal

Faktor kunci internal BMT	Rating							Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
	3	3	3	3	3	3	3			
Kelebihan	3	3	3	3	3	3	3	0,11	3,52	0,352
• Kualitas pelayanan yang baik	3	3	3	3	3	3	3	0,10	3,6	0,36
• Lokasi yang strategis	3	3	3	3	3	3	3	0,10	2,6	0,26
• Kedekatan BMT terhadap nasabah	3	3	3	3	3	3	3	0,11	3,19	0,319
• Sesuai dengan syariah Islam	4	4	4	4	4	4	4	0,10	2,8	0,28
• Kejuadian dalam mendapatkan pinjaman	2	2	2	2	2	2	2	0,09	2,43	0,243
Kelemahan	2	2	2	2	2	2	2	0,09	2,16	0,216
1. Brand image BMT	3	3	3	3	3	3	3	0,11	3,3	0,33
2. Sistem kepercayaan pelanggan tanpa jaminan	3	3	3	3	3	3	3	0,09	2,07	0,207
3. Adanya ketidakpuasan pelanggan	3	3	3	3	3	3	3	0,10	3,3	0,33
4. Sedikitnya sumber dana / modal yang didapat	3	3	3	3	3	3	3	1,00	2,897	2,897
5. Strategi pemasaran yang belum terpadu	3	3	3	3	3	3	3			
Total										

Tabel 5.3

Faktor Strategi Internal BMT Logam Mulia Cabang Grobogan

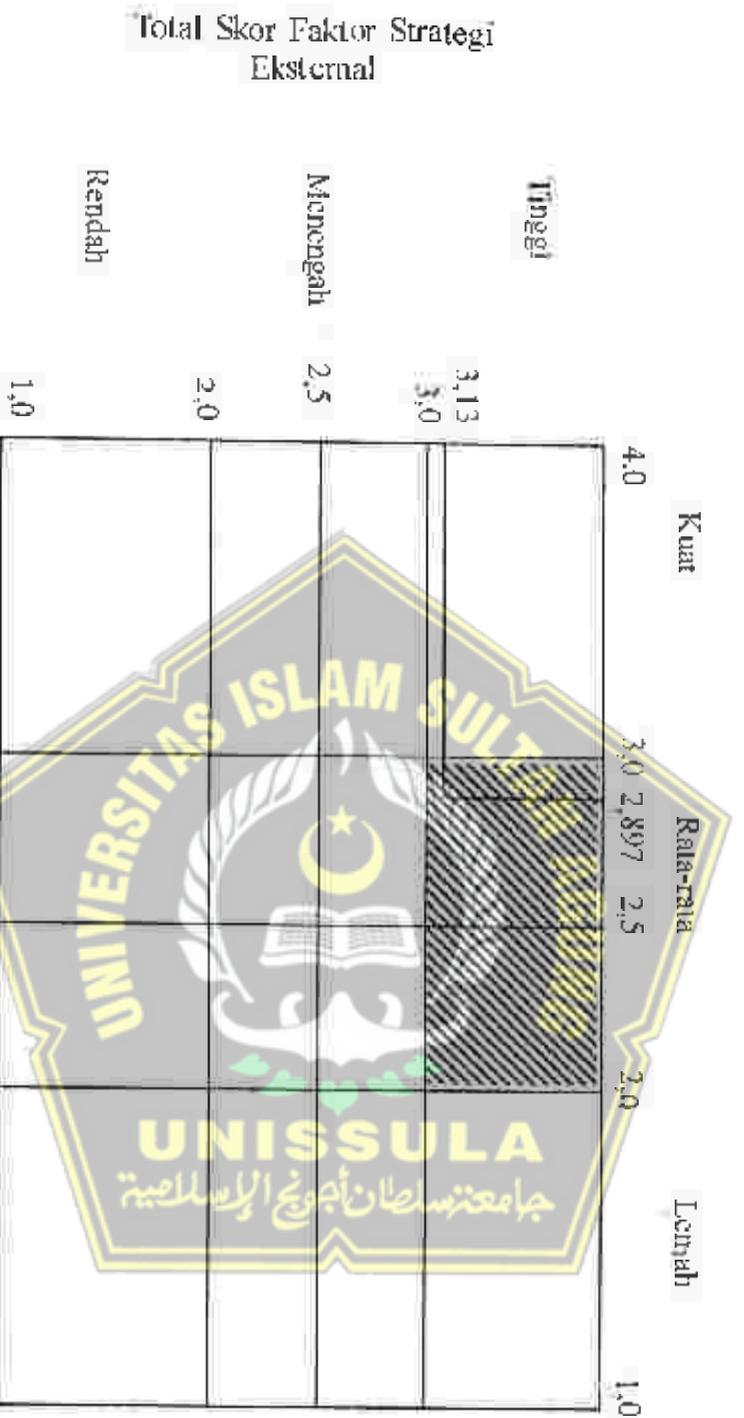
Faktor Strategi Eksternal

Faktor kunci eksternal BMT	Rating	Bobot	Nilai Tertimbang
A. Peluang			
a. BMT berbadan hukum koperasi	4	0,11	0,44
b. Adanya perkembangan organisasi	4	0,10	0,4
c. BMT sebagai Lembaga Keuangan Syariah	4	0,111	0,44
d. Dapat mengefektifkan penyaluran pembiayaan	4	0,10	0,4
e. Melayani pangsia pasar mikro	3	0,10	0,3
B. Ancaman			
a. Banyaknya pesaing	2	0,10	0,2
b. Loyalitas/Kesetiaan pelanggan yang menurun	2	0,09	0,18
c. Tidak adanya payung hukum pada BMT	3	0,10	0,3
d. Adanya keterbatasan dalam pelayanan	2	0,10	0,2
e. Pengembalian pinjaman tidak tepat waktu	3	0,09	0,27
Total		1,00	3,13

Tabel 5.4

Faktor Strategi Eksternal BMT Logam Mulia Gabung Grobogan

Analisis Faktor Strategi Internal – Eksternal Matrik (Analisis SWOT Matrik)



Gambar 5.2

Analisis Faktor Strategi Internal – Eksternal Matrik (Analisis SWOT Matrik)

Keterangan : |)Dalam strategi pengembangan bisnisnya BMT Logam Mulia berada pada posisi rata-rata tinggi yaitu pada tahap pertumbuhan dan strategi yang digunakan adalah strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal.

BMT Bentengwa Cabang Wirosari

Faktor Strategi Internal

Faktor kunci internal BMT	Rating										Bobot	Nilai	Nilai Terimbang			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
A. Kekuatan																
a. Kualitas pelayanan yang baik	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	0,11	3,63	0,363	
b. Lokasi yang strategis	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	0,10	3,5	0,35	
c. Kodokatan BMT terhadap nasabah	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	0,10	3,4	0,34	
d. Sesuai dengan syariah Islam	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	0,11	4,18	0,418	
e. Kemudahan dalam mendapatkan pinjaman	3	3	1	4	3	4	4	3	3	3	3	3	0,10	3,4	0,34	
B. Kelemahan																
a. Brand image BMT	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0,10	2,9	0,29	
b. Sistem kepercayaan pelanggan tanpa jaminan	3	2	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	0,10	2,8	0,28	
c. Adanya ketidakpuasan pelanggan	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	0,09	3,06	0,306	
d. Sebaiknya sumber dana / modal yang didapat	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	0,09	2,34	0,234	
e. Strategi pemasaran yang belum terpadu	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	0,10	3,2	0,32	
Total													1,00			3,241

Tabel 3.5

Faktor Strategi Internal BMT Bentengwa Cabang Wirosari

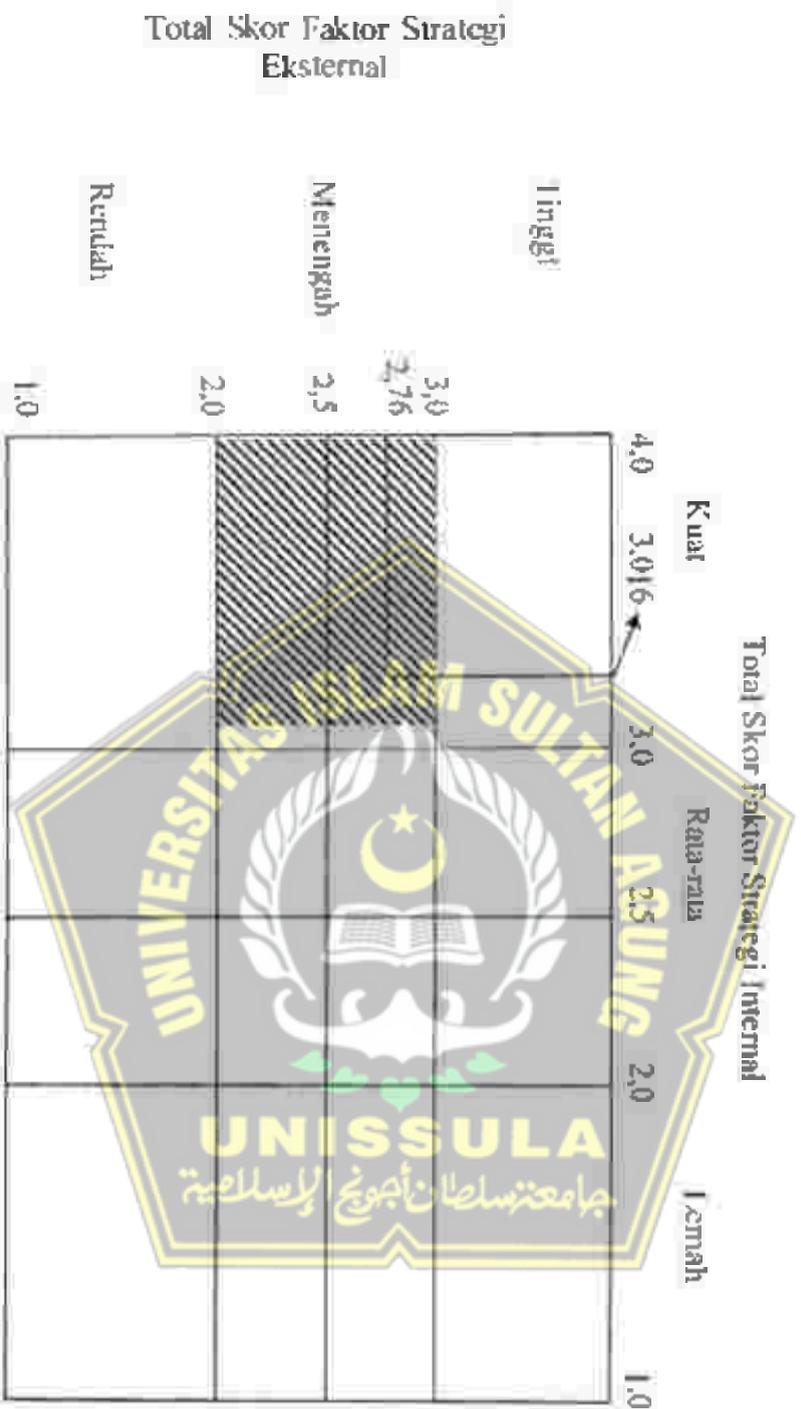
Faktor Strategi Eksternal

Faktor kunci eksternal BMT	Rating	Bobot	Nilai Tertimbang
A. Peluang			
a. BMT berbadan hukum koperasi	4	0,11	0,44
b. Adanya perkembangan organisasi	4	0,10	0,4
c. BMT sebagai Lembaga Keuangan Syariah	4	0,11	0,44
d. Dapat mengaktifkan penyaluran pembiayaan	4	0,10	0,4
e. Melayani pangsa pasar mikro	4	0,10	0,4
B. Ancaman			
a. Banyaknya pesaing	1	0,10	0,1
b. Loyalitas/kesehatan pelanggan yang menurun	1	0,09	0,09
c. Tidak adanya payung hukum pada BMT	1	0,09	0,09
d. Adanya keterbatasan dalam pelayanan	1	0,10	0,10
e. Pengembalian pinjaman tidak tepat waktu	3	0,10	0,30
Total		1,00	2,76

Tabel 5.6

Faktor Strategi Eksternal BMT Bontolqwu Cabang Wirosari

Analisis Faktor Strategi Internal – Eksternal Marik (Analisis SWOT Marik)



Gambar 5.3

Analisis Faktor Strategi Internal – Eksternal Marik (Analisis SWOT Marik)

Keterangan : Didalam strategi pengembangan bisnisnya BMT Bentengwa Cabang Wirosari berada pada posisi kuat menengah yaitu stabilitas maka strategi yang digunakan yaitu strategi stabilitas.

BMT Muamalah Primadana Cabang Pandan Harum (Gabus)

Faktor Strategi Internal

Faktor kunci internal BMT	Rating										Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
A. Kekuatan														
a. Kualitas pelayanan yang baik	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,11	3,3	0,33
b. Lokasi yang strategis	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,10	3,0	0,30
c. Kedekatan BMT terhadap nasabah	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	0,10	3,1	0,31
d. Sesuai dengan syariah Islam	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	0,11	3,08	0,308
e. Kemudahan dalam mendapatkan pinjaman	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	0,10	3,1	0,31
B. Kelemahan														
a. Brand image BMT	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0,10	2,1	0,21
b. Sistem kepercayaan pelanggan tanpa jaminan	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	0,10	2,16	0,216
c. Adanya ketidakpuasan pelanggan	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	0,09	2,79	0,279
d. Sedikitnya sumber dana / modal yang didapat	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	0,09	3,8	0,38
e. Strategi pemasaran yang belum terpadu	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,10	3,0	0,30
Total											1,00		2,943	

Tabel 5.7

Faktor Strategi Internal BMT Muamalah Primadana Cabang Pandan Harum (Gabus)

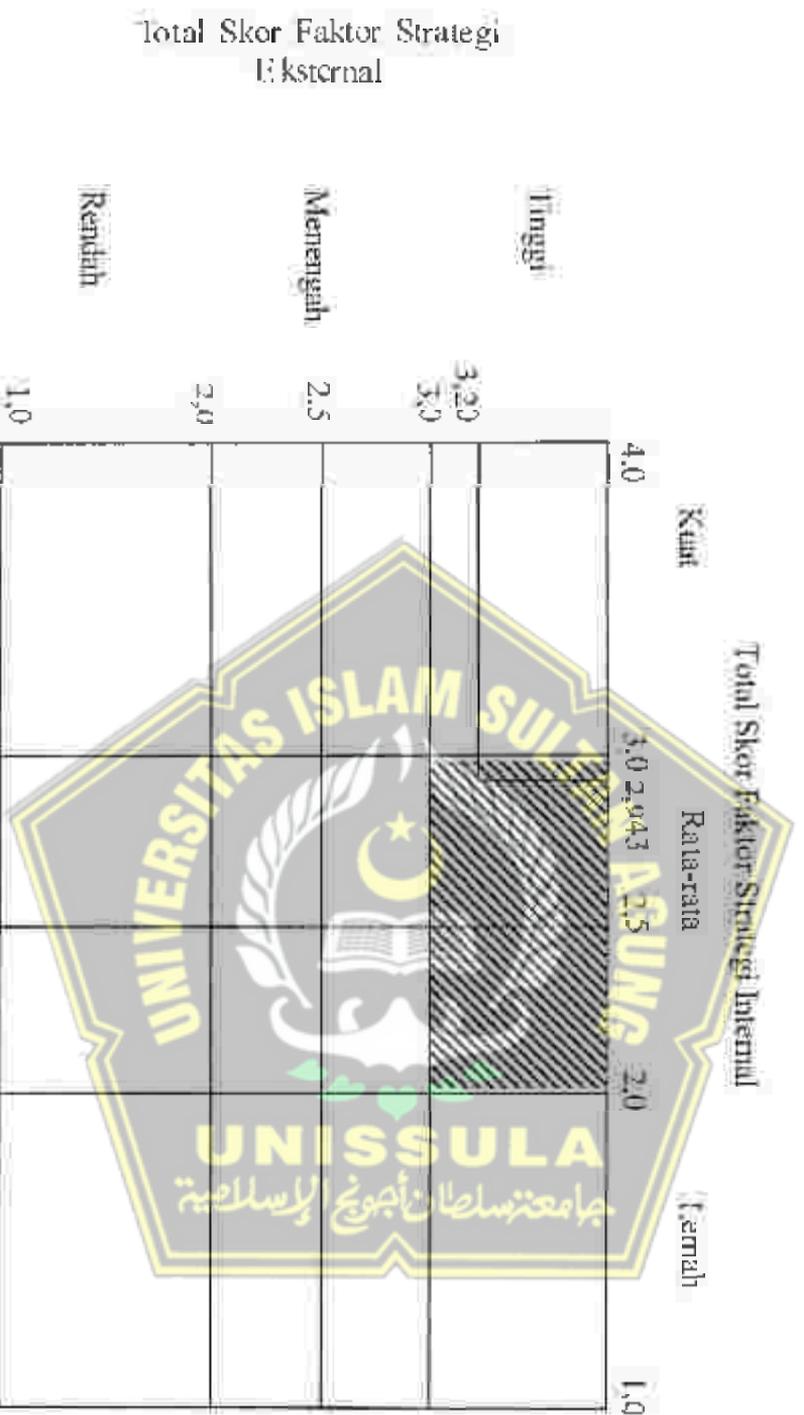
Faktor Strategi Eksternal

Faktor kumul eksternal BMT	Rating	Bobot	Nilai Tertimbang
A. Peluang			
a. BMT berbadan hukum koperasi	4	0,11	0,44
b. Adanya perkembangan organisasi	3	0,10	0,30
c. BMT sebagai Lembaga Keuangan Syariah	5	0,12	0,36
d. Dapat mengaktifkan penyaluran pembiayaan	4	0,10	0,40
e. Melayani pangsa pasar mikro	3	0,09	0,27
B. Ancaman			
a. Banyaknya pesaing	3	0,10	0,30
b. Loyalitas/kesetiaan pelanggan yang menurun	3	0,09	0,27
c. Tidak adanya payung hukum pada BMT	2	0,10	0,20
d. Adanya keterbatasan dalam pelayanan	3	0,10	0,30
e. Pengembalian pinjaman tidak tepat waktu	4	0,09	0,36
Totai		1,00	3,20

Tabel 5.8

Faktor Strategi Eksternal BMT Muamalah Primadana Cabang Pandan Harau (Gabus)

Analisis Faktor Strategi Internal – Eksternal Matrik (Analisis SWOT Matrik)



Gambar 5.4

Analisis Faktor Strategi Internal – Eksternal Matrik (Analisis SWOT Matrik)

Keterangan : Didalam strategi pengembangan bisnisnya BMT Muammalah Primadana Cabang Gabus berada pada posisi rata-rata tinggi yaitu stabilisasi maka strategi yang digunakan yaitu strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal.

BMT Heningwa Gidone

Faktor Strategy Internal

Faktor kunci internal BMT	Rating										Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang	
A. Kekuatan														
a. Kualitas pelayanan yang baik	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	0,11	3,52	0,352
b. Lokasi yang strategis	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,11	3,3	0,33
c. Kedekatan BMT terhadap nasabah	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,10	3,1	0,31
d. Sesuai dengan syariah Islam	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,11	3,3	0,33
e. Kurnudalan dalam mendapatkan pinjaman	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	0,10	3,1	0,31
B. Kelemahan														
a. Brand image BMT	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	0,10	2,7	0,27
b. Sistem kepercayaan pelanggan tanpa jaminan	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,09	2,79	0,279
c. Adanya kelangkaan pelanggan	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	0,09	2,7	0,27
d. Sedikitnya sumber dana / modal yang didapat	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0,09	3,61	0,261
e. Strategi pemasaran yang belum terpedu	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,10	3,0	0,30
Total												1,00		3,012

Tabel 5.9

Faktor Strategy Internal BMT Heningwa Godong

Faktor Strategi Eksternal

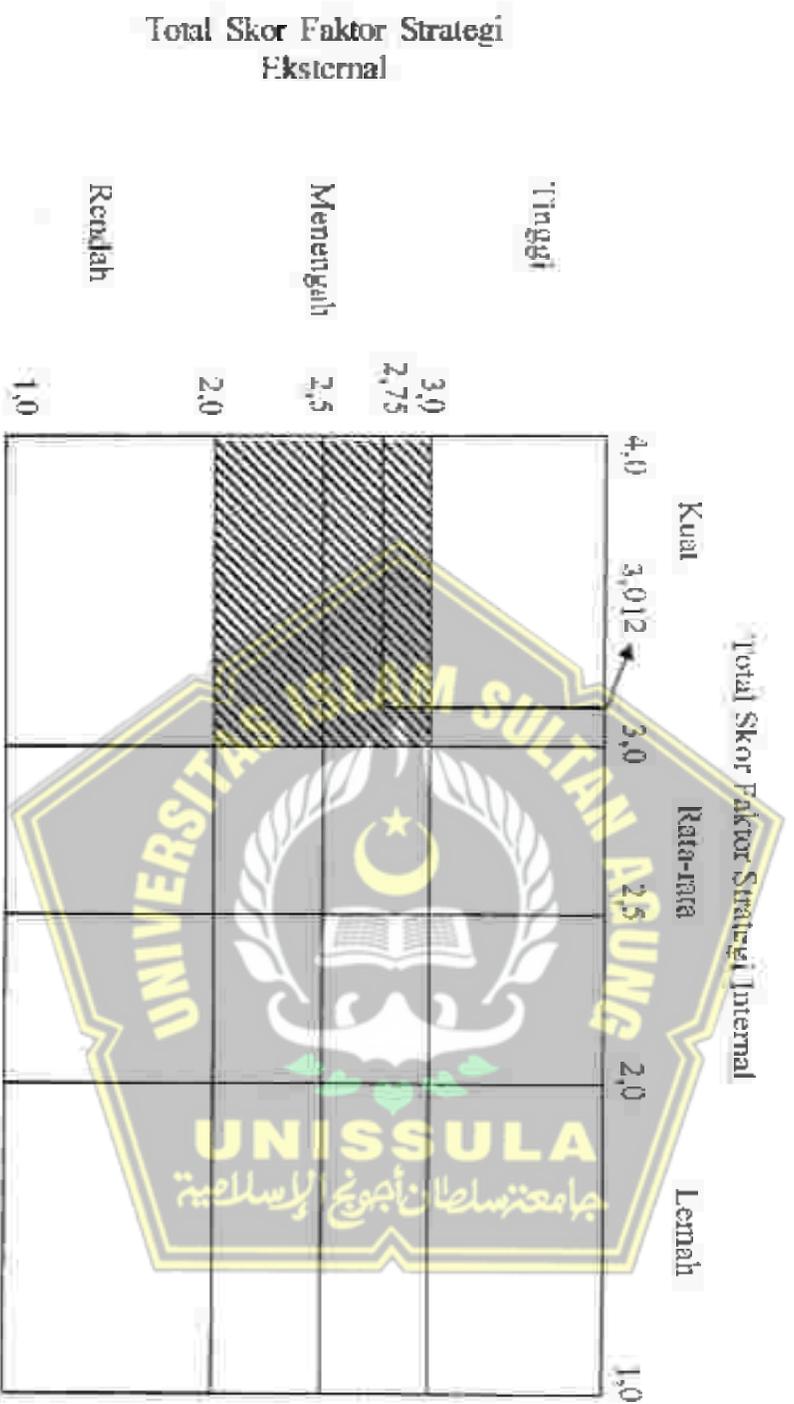
Faktor kunci eksternal BMT	Rating	Bobot	Nilai Tertimbang
A. Peluang			
a. BMT berbadan hukum koperasi	3	0,11	0,33
b. Adanya perkembangan organisasi	3	0,11	0,33
c. BMT sebagai Lembaga Keuangan Syariah	4	0,11	0,44
d. Dapat mengaktifkan penyaluran pembiayaan	4	0,10	0,40
e. Melayani punggus pasar mikro	4	0,10	0,40
B. Ancaman			
a. Banyaknya pesaing	2	0,10	0,20
b. Loyalitas/kesehitan pelanggan yang menurun	1	0,09	0,09
c. Tidak adanya payung hukum pada BMT	2	0,10	0,20
d. Adanya keterbatasan dalam pelayanan	1	0,09	0,09
e. Pengembalian pinjaman tidak tepat waktu	3	0,09	0,27
Total		1,00	2,75

Tabel 5.10

Faktor Strategi Eksternal BMT Bealqwa Godong

BMT Beniqaqwa Godong

Analisis Faktor Strategi Internal – Eksternal Matrik (Analisis SWOT Matrik)



Analisis Faktor Strategi Internal – Eksternal Matrik (Analisis SWOT Matrik)

Keterangan : Didalam strategi pengembangan bisnisnya BMT Beniqaqwa Godong berada pada posisi kuat menengah yaitu stabilitas maka strategi yang digunakan yaitu strategi stabilitas.

5.3 Analisis Strategi

Didalam strategi akan dijelaskan dengan menggunakan faktor analisis faktor strategi internal – eksternal matrik.

Total skor faktor strategi internal

		4,0	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	lemah	1,0
Total skor faktor strategi eksternal	Tinggi	3,0	i Pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi vertikal	ii Pertumbuhan horizontal	iii Pencutan Turn Around			
		Menengah	iv Stabilitas Hati-hati	v Pertumbuhan vertikal	vi Pencutan			
	2,0		Stabilitas tidak ada perubahan profit					
	Rendah	vi Pertumbuhan diversifikasi konsentrik	vii Pertumbuhan diversifikasi konsentrik	ix Pencutan likuidasi/bangkrut				
		1,0						

Berikut akan dijelaskan analisis strategi pada masing-masing BMT dan yang mewakili masing-masing area

- BMT Amanah cabang Ngarangan yang mewakili area Timur didalam penentuan posisi strategi pada BMT cabang Ngarangan didasarkan pada total skor faktor strategi internal dan total skor faktor strategi eksternal yaitu dengan menggunakan analisis faktor strategi internal – eksternal matrik

Berdasarkan strategi internal – eksternal matrik dengan total skor faktor strategi internal 3,016 dan total skor faktor strategi eksternal adalah 2,68 maka