

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN PADA *BAITUL MAAL  
WAT TAMWIL (BMT) AMAL MULIA SURUH KABUPATEN  
SEMARANG***



**PUBLIKASI ILMIAH**

Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Magister  
Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta  
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelara Magister dalam Ilmu Magister Manajemen

**Oleh:**

**AMPRIANTO**

**NIM: P100130023**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2016**

HALAMAN PERSETUJUAN

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN PADA *BAITUL MAAL WAT  
TAMWIL (BMT) AMAL MULIA SURUH KABUPATEN SEMARANG*

PUBLIKASI ILMIAH


Oleh:

AMPRIANTO

P100130023

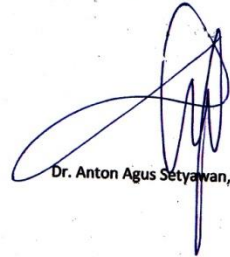
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Pembimbing I



Drs. M. Farid Wajdi, MM.Ph.D

Pembimbing II



Dr. Anton Agus Setyawan, SE, MSI

HALAMAN PENGESAHAN

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN PADA *BAITUL MAAL WAT  
TAMWIL (BMT) AMAL MULIA SURUH KABUPATEN SEMARANG*

Oleh

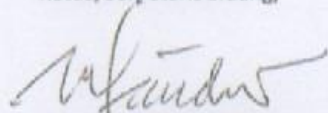
AMPRIANTO

P100130023

Telah dipertahankan di depan dewan penguji  
pada tanggal 20 Mei 2016  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

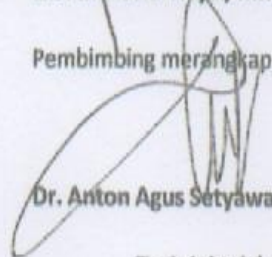
Susunan Dewan Penguji

Ketua/Sekretaris Sidang,



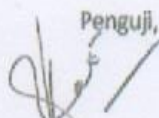
Drs. M. Farid Wajdi, MM, Ph.D

Pembimbing merangkap penguji,



Dr. Anton Agus Setyawan, SE, MSI

Penguji,

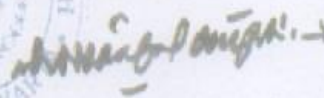


Soepahni, SE, MSI, Ph.D

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk  
Memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Manajemen

Surakarta, 23 Mei 2016

Direktur,



Prof. Dr. H. Khudzaifah Dimiyati, S.H., M.Hum

## **SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa didalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu didalam naskah dan disebutkan didalam daftar pustaka.

Apabila kelak terdapat ketidakbenaran dalam pernyataan saya diatas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 20 Mei 2016

Penulis



**AMPRIANTO**

P100130023

## **ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN PADA BAITUL MAAL WAT TAMWIL (BMT) AMAL MULIA SURUH KABUPATEN SEMARANG**

**Oleh:**

Amprianto

Email: amprianto89@gmail.com

### **Abstrak**

*Penelitian ini fokus menganalisa tentang strategi pengembangan di lembaga keuangan syariah mikro. Penelitian ini menganalisa berbagai faktor dari lingkungan internal maupun eksternal yang kemudian digunakan sebagai dasar pembuatan strategi pengembangan yang dapat di aplikasikan di BMT (Baitul Mal Wat Tamwil) Amal Mulia Suruh Kabupaten Semarang. Faktor internal sebagai kekuatan antara lain : 1) Tingkat familiaritas pengurus dan karyawan yang tinggi terhadap nasabah dan masyarakat sekitar, 2) Lokasi BMT yang strategis, 3) Brand Image yang baik di masyarakat sekitar, 4) Efektifitas penggunaan modal, 5) Kepuasan pelanggan terhadap produk – produk yang ditawarkan. Adapun faktor internal untuk kelemahan antara lain : 1) Anggota (karyawan) yang kurang memiliki ketegasan dalam menghadapi konsumen bermasalah, 2) Ruang gedung sempit, 3) masih terjadinya overlapping dalam pembagian tugas kerja, 4) Modal yang dimiliki oleh BMT tidak cukup besar, 5) Tidak semua anggota dapat menikmati produk yang diberikan. Adapaun faktor eksternal untuk peluang adalah: 1) Adanya pinjaman dari pemerintah maupun dari perusahaan lain, 2) Sebagian besar masyarakat sekitar berprofesi sebagai pedagang, 3) BMT menganut sistem bagi hasil sehingga tahan terhadap krisis global, 4) Peraturan pemerintah yang mendukung BMT, 5) Teknologi informasi yang digunakan untuk mendukung program pelayanan online. Adapun faktor eksternal untuk ancaman antara lain: 1) Isu – isu negatif yang dapat menyebabkan penarikan dana nasabah , 2) Kenaikan harga BBM yang mempengaruhi biaya operasional BMT, 3) Peraturan pemerintah yang seringkali berubah – ubah, 4) Persepsi dan pengetahuan masyarakat tentang koperasi syari'ah yang masih rendah, 5) Biaya pengadaan dan pengembangan sistem online yang tinggi. Kemudian dari analisis faktor internal dan eksternal didapatkan tiga prioritas strategi yaitu: 1) melakukan kerjasama dengan seluruh mitra untuk mendapatkan dukungan pendanaan, 2) melakukan penetrasi pasar, 3) meningkatkan kualitas pelayanan internal melalui training – training untuk berbagai bidang operasional.*

**Kata Kunci:** BMT, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman (SWOT)

**THE ANALYSIS OF DEVELOPMENT STRATEGIC IN ISLAMIC  
MICRO-FINANCE INSTITUTION, STUDY AT BMT (BAITUL MAL WAT  
TAMWIL) AMAL MULIA SURUH SEMARANG REGENCY**

**By:**

Amprianto

Email: amprianto89@gmail.com

**Abstract**

*This research analyze the development of formulation strategy in the Islamic Micro-finance Institution. The various factors of this research analyzes are internal and external environment which is used as the basic of developing strategies that can be applied at BMT (Baitul Mal Wat Tamwil) Amal Mulia at Suruh Semarang. The internal factors as strength are: 1) the high level of familiarity management and official employees on clients and society, 2) the strategic location, 3) BMT Has a good brand image in the society, 4) the effectively of using financial capital, 5) the satisfaction clients of products offered. The weaknesses of internal factors are: 1) the firmness employees in dealing of disobedient client, 2) BMT Has a limited building, 3) there is overlapping job division, 4) the BMT has no much financial capital, 5) some employees cannot use a given product. The external factors of opportunities are: 1) there is lending from the government or other companies, 2) most of the societies are traders, 3) BMT system adopted for the profit sharing so resilient to the global crisis, 4) the BMT supported by government regulations, 5) technology information used to support the online service programs. The threats external factors are: 1) retrieval of costumer funds is caused by negative issues, 2) increasing fuel can be influence operating costs of BMT, 3) the government regulations which are usually change, 4) the less of perceptions and knowledge about the syariah concept, 5) cost of acquisition and development online system are high. Furthermore the analyzes or internal and external factors obtained three strategic priorities are: 1) cooperating with all partners to obtain financial support, 2) need to intensive pressuring market, 3) improving the quality of internal services through trainings for a variety of operational areas.*

**Keyword:** *BMT, External Environment, Internal Environmrent, Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT).*

## 1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan (*company*) yang bergerak dibidang manufaktur maupun jasa dituntut memiliki strategi dalam bersaing dengan kompetitornya, hal ini dimaksudkan agar perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnisnya dapat mencapai tujuan yang ingin dicapainya. Menurut Pearce dan Robinson (2008) bahwa strategi merupakan seperangkat proses mendefinisikan bisnis atau perusahaan, menentukan tujuan yang ingin dicapai, menentukan rencana tindakan kompetitif dan melakukan analisis faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan.

Strategi perusahaan merupakan rumusan dari perencanaan yang disusun secara komprehensif dan terstruktur yang berisi tentang bagaimana perusahaan akan mencapai tujuan yang diinginkannya. Menurut Hunger dan Wheelen (2010) bahwa proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu: Pengamatan lingkungan, Perumusan strategi, Implementasi strategi, serta Evaluasi dan pengendalian. Sedangkan proses perumusan strategi sendiri memiliki pengertian sebagai pengembangan dari rencana jangka panjang dalam rangka menentukan cara yang paling efektif dalam melihat ancaman dan kesempatan dari lingkungan perusahaan, serta melihat secara objektif kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Beberapa tahun belakangan ini lembaga keuangan syari'ah mikro telah mendapatkan perhatian dan apresiasi yang cukup membanggakan dari masyarakat, hal ini terlihat dari semakin banyaknya lembaga-lembaga keuangan syari'ah mikro yang tumbuh dan berkembang dengan pesat diberbagai daerah di Indonesia. Mungkin saja hal ini disebabkan karena sistem yang dilakukan di lembaga keuangan syari'ah mikro dianggap lebih menguntungkan dan lebih adil dalam pembagian hasil usaha, dalam lembaga ini prinsip keadilan sangat dijunjung tinggi dimana pemilik modal tidak dapat melakukan monopoli dari hasil usaha yang didapatkan, semuanya mendapatkan bagian sebagaimana akad atau perjanjian yang dibuat sebelumnya. Selain itu, lembaga keuangan syari'ah mikro selalu menerapkan prinsip-prinsip syari'ah dalam kegiatan operasionalnya, yaitu menghilangkan unsur riba dalam setiap transaksi yang dilakukan. (Asyhuri.2013)

Berdasarkan fenomena diatas, BMT Amal Mulia merupakan lembaga keuangan syari'ah yang mampu bertahan dalam kondisi ekonomi, sosial dan politik yang tidak menentu dan cenderung tidak menguntungkan, hal ini tentu saja sangat menarik untuk dilakukan penelitian tentang strategi apa yang dibuat oleh pengelola dalam melakukan kegiatan operasionalnya dan bagaimana strategi pengembangan yang seharusnya dibuat dalam rangka menghadapi kompetitor dan lingkungan eksternal yang tidak menentu.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian tentang "ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN PADA BAITUL MAL WAT-TAMWIL (BMT) AMAL

MULIA SURUH KAB. SEMARANG TAHUN 2015” perlu kiranya untuk dilakukan.

## **2. KAJIAN TEORI**

Manajemen strategi adalah sebuah proses memutuskan dan melakukan tindakan manajerial yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam rangka menentukan arah dan kebijakan perusahaan baik kebijakan strategis jangka pendek maupun jangka panjang. Manajemen strategi mencoba mengkombinasikan analisisnya antara faktor eksternal perusahaan (peluang dan ancaman) dengan kondisi internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dalam rangka mencapai kemenangan dalam bersaing dengan kompetitornya. Manajemen strategi melakukan proses manajemennya melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengamatan lingkungan
2. Perumusan strategi
3. Implementasi strategi
4. Evaluasi dan pengendalian strategi. (Hunger & Wheelen. 2003)

Clarke dan Fullen (2011) mendefinisikan strategi sebagai sebuah kesepakatan tentang penentuan tujuan dan visi jangka panjang yang kemudian menjadi acuan bersama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi tidak hanya berbicara tentang proses dan hasil, namun yang tidak kalah pentingnya bahwa strategi juga membahas betapa sebuah kesepakatan telah menjadi faktor penting dalam penentuan kebijakan strategi. Kebijakan yang disertai dengan kesepakatan diantara semua stakeholder akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap proses manajemen strategi.

Shrader, et, all (1989) mendefinisikan strategi sebagai sebuah proses perencanaan jangka panjang yang didalamnya terdapat dua tujuan utama strategi yaitu terlaksananya misi perusahaan dan tercapainya tujuan perusahaan. Strategi berperan sebagai metode atau cara bagaimana agar tujuan perusahaan bisa tercapai secara maksimal, dalam arti kata yang lain strategi dapat juga berperan sebagai media kontrol terhadap kinerja perusahaan sekaligus sebagai alat evaluasi.

Namun, dalam manajemen strategi pada dasarnya tidak hanya berbicara tentang merumuskan strategi dan mengevaluasi strategi saja, terdapat beberapa komponen lain dalam manajemen strategi yang akan sangat mempengaruhi proses strategi itu sendiri. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Dandira (2011), bahwa dalam manajemen strategi, implementasi dan pengawasan strategi merupakan elemen terpenting, berhasil dan tidaknya sebuah strategi tergantung pada seberapa besar komitmen dari manajemen perusahaan dalam melakukan kontrol terhadap implementasi serta melakukan evaluasi terhadap proses manajemen strategi.

Dalam penyusunan strategi ini, proses yang dilakukan diawali dengan menentukan visi perusahaan, visi berfungsi sebagai target pencapaian jangka



panjang perusahaan. kemudian dilakukan analisis lingkungan eksternal makro dengan menggunakan metode analisis PETS (*Politic, Economic, Technology and Social*), analisis ini berfungsi untuk mendapatkan informasi tentang pengaruh lingkungan makro terhadap perusahaan. Analisis lingkungan industri menggunakan metode Five Forces Model dari Michael E. Porter, analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh persaingan industri di lingkungan perusahaan. untuk mengetahui kondisi internal perusahaan dilakukan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, and Threat*), analisis ini berfungsi untuk mengetahui kapabilitas internal perusahaan yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan ketika bersaing dengan kompetitornya. Sehingga, pada tahap akhirnya akan didapatkan sebuah strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan dalam industri yang semakin ketat. (Herlianto. 2010)

### **3. METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif, karena data yang akan dianalisis adalah data-data yang tidak dapat diukur secara numerik namun lebih pada pembahasan isu-isu sosial yang berkembang yang memiliki kaitan dengan perekonomian. Menurut Kuncoro (2010), bahwa data penelitian kualitatif adalah data yang tidak dapat diukur dalam bentuk numerik atau angka-angka namun lebih pada penjelasan yang mendalam.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan deskriptif Yaitu pendekatan penelitian yang digunakan untuk meneliti fenomena yang tidak dapat diteliti melalui penelitian kuantitatif. Selain itu, model pendekatan deskriptif juga sering digunakan untuk meneliti mengenai hal – hal yang berkaitan dengan latar belakang subjek penelitian. Pendekatan deskriptif juga berfungsi untuk meneliti tentang fenomena atau faktor tertentu secara mendalam dan terukur. (Moeleong. 2009)

Sesuai dengan pendekatan dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif, maka metode pengumpulan data yang dilakukan yaitu melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh data secara akurat dan mendalam sesuai dengan jenis penelitian kualitatif. (Suryana.2010)

Dalam penelitian kualitatif, hal yang sangat penting diperhatikan adalah pemilihan informan. Informan merupakan objek penelitian yang dapat memberikan informasi secara mendetail tentang permasalahan yang sedang diteliti. Dalam penelitian kualitatif tidak digunakan istilah populasi. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan tehknik pemilihan informan dengan *purposive sample*. *Purposive sample* adalah tehknik pemilihan informan dengan pertimbangan tertentu sehingga informasi yang didapatkan benar-benar dapat dipertanggung jawabkan.

Untuk menganalisis kondisi perusahaan didalam persaingan, metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT yang membandingkan faktor ekstern, yaitu peluang, ancaman dan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan dari perusahaan sehingga akan didapatkan rumusan strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk bersaing dengan pesaingnya. (Prawitasari. 2010)

Data yang telah diperoleh akan di analisis dengan menggunakan alat-alat analisis dalam *strategic management*, yaitu:

a. Analisis SWOT

Dalam penelitian ini peneliti akan menganalisis data dari BMT Amal Mulia dengan menggunakan analisis SWOT.

b. Analisis PEST

Dalam penelitian in peneliti juga akan menggunakan metode analisis PEST (*Politic, Economy, Social and Technology*) untuk menganalisis data dari BMT Amal Mulia.

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### Analisis SWOT BMT Amal Mulia

1. Faktor Internal

Hasil identifikasi lingkungan internal BMT Amal Mulia diperoleh 5 faktor kekuatan (*strength*) dan 5 faktor kelemahan (*weakness*).

##### Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE diperoleh dari penilaian bobot dan peringkat faktor internal BMT Amal Mulia Suruh. Matriks IFE BMT Amal mulia dapat dilihat pada tabel. 1 Tabel. 1 menunjukkan bahwa faktor internal untuk kekuatan yang paling penting adalah sumber daya manusia yaitu tingkat familiaritas karyawan yang tinggi terhadap nasabah dan masyarakat sekitar, yang diberi bobot 0,25, artinya bahwa BMT menilai faktor tersebut sebagai faktor yang sangat penting. Sedangkan pemberian nilai rating sebesar 4 dapat diartikan bahwa BMT Amal mulia menilai faktor ini sebagai kekuatan utama. Nilai skor tertinggi terdapat pada faktor tingkat familiaritas karyawan terhadap nasabah atau masyarakat sekitar dan efektifitas penggunaan modal. Kedua faktor tersebut dinilai oleh BMT Amal Mulia sebagai faktor kekuatan paling penting, hal ini terlihat pada nilai skor yang paling tinggi pada kedua faktor tersebut yaitu sebesar 1,00.

Tabel 1. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) untuk kekuatan (*Strength*) BMT Amal Mulia Suruh

Komponen	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor	Rank
SDM 25%	Tingkat familiaritas karyawan yang tinggi terhadap nasabah dan masyarakat sekitar.	0,25	4	1,00	1
Sarana 15%	Lokasi BMT strategis	0,15	3	0,45	5

Manajemen 20%	Brand Image yang baik di masyarakat	0,20	3	0,60	3
Modal 25%	Eefektifitas penggunaan modal	0,25	4	1,00	2
Produk Layanan 15%	Produk – produk yang ditawarkan sesuai kebutuhan konsumen	0,15	4	0,60	4

Keterangan pemberian rating

4= kekuatan yang di miliki BMT sangat kuat

3= kekuatan yang dimiliki BMT kuat

2= kekuatan yang dimiliki rendah

1= kekuatan yang dimiliki BMT sangat

Berdasarkan tabel. 2, faktor internal untuk kelemahan yang paling tinggi terdapat pada faktor Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu karyawan yang kurang memiliki ketegasan dalam menghadapi konsumen bermasalah, yang diberi bobot 0,25, artinya bahwa BMT Amal Mulia menilai bahwa faktor tersebut merupakan faktor kelemahan yang paling harus diperhatikan. Sedangkan pemberian nilai rating sebesar 2, artinya bahwa BMT menilai faktor tersebut merupakan faktor kelemahan yang sulit dipecahkan.

Tabel 2. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) untuk kelemahan (*Weakness*) BMT Amal Mulia Suruh

Komponen	Kelemahan	Bobot	Rating	Skor	Rank
SDM 25%	Anggota (karyawan) yang kurang memiliki ketegasan dalam menghadapi konsumen bermasalah	0,25	2	0,50	1
Sarana 15%	Ruangan gedung sempit	0,15	3	0,45	4
Manajemen 20%	Terjadi overlapping dalam pembagian tugas kerja	0,20	2	0,40	3
Modal 25%	Modal yang dimiliki oleh BMT tidak cukup besar	0,25	2	0,50	2
Produk Layanan 15%	Tidak semua anggota dapat menikmati produk yang ada	0,15	3	0,45	5

Keterangan pemberian rating

4= kelemahan yang dimiliki BMT sangat mudah dipecahkan

3 = kelemahan yang dimiliki BMT mudah dipecahkan

2= kelemahan yang dimiliki oleh BMT sulit dipecahkan

1= kelemahan yang dimiliki oleh BMT sangat sulit dipecahkan

Besarnya nilai pembobotan dan pemberian nilai pada tiap - tiap faktor diperoleh dari hasil diskusi dan wawancara dengan Bapak Mustofa Al-amin selaku general manajer dan Ibu Isti'anah selaku manajer serta Bapak Ahmad

Hazim selaku pengawas di BMT Amal Mulia. Hasil diskusi dan wawancara tersebut kemudian diolah oleh penulis sebagai dasar perhitungan untuk memberikan pembobotan pada faktor – faktor kekuatan tersebut.

Jumlah nilai skor untuk kekuatan BMT Amal Mulia sebesar 3,65 sedangkan jumlah nilai skor untuk kelemahan BMT Amal Mulia sebesar 2,30. Dari matriks IFE BMT Amal Mulia diketahui total nilai IFE sebesar 1,35. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi internal BMT Amal Mulia berada pada kondisi yang baik.

## 2. Faktor Eksternal

### **Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)**

Matriks EFE diperoleh dari penilaian bobot dan peringkat faktor eksternal BMT Amal Mulia Suruh. Matriks EFE dapat dilihat pada tabel 3 dan 4. Pada tabel 3, dapat dilihat bahwa faktor peluang yang penting terdapat pada faktor demografi yaitu sebagian besar masyarakat sekitar berprofesi sebagai pedagang hal ini sangat menguntungkan BMT karena BMT dapat memberikan fasilitas kepada pedagang berupa pinjaman modal maupun tabungan, faktor ini diberi bobot 0,30, yang artinya bahwa BMT Amal Mulia menilai faktor ini sebagai faktor yang sangat berpeluang bagi pengembangan BMT. Sedangkan pemberian nilai 2 artinya bahwa peluang ini sulit diraih oleh BMT. Nilai skor paling tinggi untuk peluang terdapat pada faktor masyarakat sekitar yang mayoritas berprofesi sebagai pedagang, hal ini sangat menguntungkan bagi BMT Amal Mulia terbukti dengan respon BMT yang sangat baik dengan memberikan skor paling tinggi 0,60.

Tabel 3. Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) untuk peluang (*Opportunity*) BMT Amal Mulia Suruh

Komponen	Peluang	Bobot	Rating	Skor	Rank
Pesaing/Mitra 25%	Adanya pinjaman dari pemerintah maupun dari perusahaan lain	0,25	2	0,50	2
Ekonomi 15%	BMT menganut sistem bagi hasil sehingga tahan terhadap krisis global	0,15	3	0,45	3
Pemerintah 15%	Peraturan pemerintah yang mendukung BMT	0,15	3	0,45	4
Demografi 30%	Sebagian besar masyarakat sekitar berprofesi sebagai pedagang	0,30	2	0,60	1
Tekhnologi 15%	Tekhnologi informasi yang digunakan untuk mendukung program pelayanan online.	0,15	1	0,15	5

Keterangan pemberian rating

4= peluang yang dimiliki oleh BMT sangat mudah diraih

- 3= peluang yang dimiliki oleh BMT mudah diraih  
 2= peluang yang dimiliki oleh BMT sulit diraih  
 1= peluang yang dimiliki oleh BMT sangat sulit diraih.

Berdasarkan tabel 4, faktor eksternal untuk ancaman yang paling penting terdapat pada ancaman demografi yaitu masih adanya persepsi masyarakat yang menganggap koperasi syariah sama dengan koperasi konvensional, faktor ini oleh BMT diberi bobot 0,30 yang artinya bahwa BMT Amal Mulia menilai faktor ini sebagai faktor ancaman yang harus diperhatikan dengan serius. Sedangkan pemberian nilai rating 3 dapat diartikan bahwa BMT menilai faktor ini termasuk faktor yang mudah diatasi. Sedangkan faktor ancaman yang tidak penting terdapat pada faktor pengadaan dan pengembangan sistem online, faktor ini diberi bobot 0,15 dengan nilai 5.

Tabel 4. Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) untuk ancaman (*Threat*) BMT Amal Mulia Suruh

Komponen	Ancaman	Bobot	Rating	Skor	Rank
Pesaing/Mitra 25%	Isu – isu negatif	0,25	3	0,75	2
Ekonomi 15%	Kenaikan harga BBM yang mempengaruhi biaya operasional BMT	0,15	3	0,45	3
Pemerintah 15%	Peraturan pemerintah yang seringkali berubah	0,15	2	0,30	4
Demografi 30%	Persepsi dan pengetahuan masyarakat tentang koperasi syariah yang masih rendah	0,30	3	0,90	1
Teknologi 15%	Biaya pengadaan dan pengembangan sistem online yang tinggi	0,15	1	0,15	5

Keterangan pemberian nilai rating:

- 4= Ancaman yang dimiliki oleh BMT sangat mudah diatasi  
 3= Ancaman yang dimiliki oleh BMT mudah diatasi  
 2= Ancaman yang dimiliki oleh BMT sulit diatasi  
 1= Ancaman yang dimiliki oleh BMT sangat sulit diatasi

Jumlah nilai skor untuk peluang BMT Amal Mulia berjumlah 2,15, dan jumlah nilai skor untuk ancaman berjumlah 2,55. Dari matriks EFE diketahui total nilai EFE dari jumlah faktor peluang dan ancaman dihasilkan adalah -0,4 yang artinya bahwa BMT Amal Mulia dalam merespon faktor eksternal masih rendah.

#### **Strategi Pengembangan BMT Amal Mulia**

Setelah menganalisis dengan menggunakan matriks IFE dan matriks EFE, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pencocokan terhadap faktor – faktor yang ada. Tahap pencocokan ini dilakukan dengan menggunakan analisis matriks

IE dan matriks SWOT. Strategi yang dihasilkan pada matriks IE berhubungan dengan strategi pada matriks SWOT, karena dengan matriks IE akan diketahui posisi BMT pada saat ini dan dihasilkan strategi umum yang dapat direkomendasikan, strategi umum tersebut diperjelas secara rinci melalui analisis matriks SWOT.

### 1. Matriks Internal dan Eksternal (I-E)

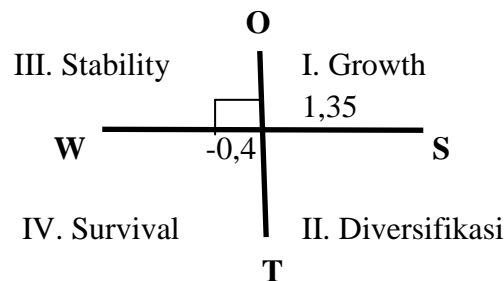
Berdasarkan nilai skor faktor – faktor internal dan eksternal BMT Amal Mulia Suruh, maka dapat dibuat diagram matrik I-E yaitu dengan menjumlahkan total skor internal dan eksternal kemudian dihitung selisishnya, menghitung selisish nilai faktor ini dilakukan dengan cara mengurangi total skor kekuatan dan kelemahan, serta faktor peluang dikurangi total skor faktor ancaman. Skor pada diagram matriks I-E dapat dilihat pada tabel. 5

Tabel 5. Pembobotan untuk diagram SWOT faktor Internal dan Eksternal

Uraian	Faktor Internal		Faktor Eksternal	
	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
Bobot rating x	3,65	2,30	2,15	2,55
Selisih	+ 1,35		-0,40	

Setelah diperoleh angka dari selisih faktor internal dan faktor eksternal, maka dapat dibuat diagram matriks I-E seperti ditunjukkan pada gambar 1. Berdasarkan diagram matriks I-E tersebut, BMT Amal Mulia terletak pada kuadran III (*stability*), yang berarti bahwa BMT Amal Mulia menghadapi peluang pasar yang besar tetapi juga menghadapi beberapa kelemahan internal. Dengan demikian, strategi yang dapat diterapkan dalam kondisi ini adalah memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan internal untuk pengembangan BMT Amal Mulia kedepan.

Gambar 4.1. Matrik Internal dan Eksternal (I-E) BMT Amal Mulia



Sumber : Irawan (2013)

### 2. Matriks SWOT

Analisis matriks SWOT BMT Amal Mulia didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimumkan kelemahan dan ancaman. Strategi utama yang dapat disarankan

yaitu: strategi SO, ST, WO,WT. Analisis ini menggunakan data yang diperoleh dari matrik IFE dan EFE.

Tabel 6. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) BMT Amal Mulia Suruh Kab. Semarang

SWOT	Strength (kekuatan)	Weakness (kelemahan)
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Familiaritas Pengurus &amp; Karyawan</li> <li>2. Lokasi Strategis</li> <li>3. Brand image</li> <li>4. Efektifitas modal</li> <li>5. Produk</li> </ol>
Opportunity (peluang)	SO	WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pinjaman dana</li> <li>2. Pedagang</li> <li>3. Sistem bagi hasil</li> <li>4. Peraturan pemerintah</li> <li>5. Teknologi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Familiaritas – modal</li> <li>2. Penetrasi pasar</li> <li>3. Komitmen - syari'ah</li> <li>4. Modal – efektif</li> <li>5. Pengembangan teknologi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dana – training</li> <li>2. Renovasi gedung</li> <li>3. Training – Knowledge</li> <li>4. Kemitraan</li> <li>5. Peningkatan layanan</li> </ol>
Threat (ancaman)	ST	WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Isu – isu negatif</li> <li>2. Harga BBM</li> <li>3. Peraturan Pemerintah</li> <li>4. Persepsi masyarakat</li> <li>5. teknologi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. familiaritas – Isu</li> <li>2. pelayanan satu pintu</li> <li>3. kinerja – regulasi</li> <li>4. edukasi – kegiatan sosial</li> <li>5. investasi - teknologi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. training – Isu</li> <li>2. renovasi gedung</li> <li>3. training – knowledge</li> <li>4. efektifitas – modal</li> <li>5. investasi teknologi</li> </ol>

## Pembahasan

Dalam penelitian ini, pembahasan dimaksudkan untuk menganalisis temuan dan hasil analisa penelitian dan dibandingkan dengan teori serta penelitian – penelitian terdahulu. Oleh karena itu, beberapa hal yang akan dibahas pada bagian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Temuan dan hasil analisa

Hasil atau temuan dalam penelitian ini yaitu telah didapatkan dua faktor yang dijadikan sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan pada BMT Amal Mulia Suruh Kabupaten Semarang, kedua faktor tersebut adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan, dalam penelitian ini telah didapatkan lima faktor kekuatan yaitu: Tingkat familiaritas pengurus dan karyawan yang tinggi terhadap nasabah dan masyarakat sekitar, lokasi BMT strategis, brand image yang baik dimata masyarakat, efektifitas penggunaan modal dan produk – produk yang ditawarkan sesuai kebutuhan konsumen. Selain itu, terdapat juga lima faktor kelemahan yaitu: Anggota (karyawan) yang kurang memiliki ketegasan dalam menghadapi konsumen bermasalah, ruangan gedung sempit, masih terjadinya overlapping

dalam pembagian tugas kerja, modal yang dimiliki oleh BMT tidak cukup besar dan tidak semua anggota dapat menikmati produk yang diberikan.

Faktor eksternal BMT Amal Mulia meliputi dua faktor utama yaitu faktor peluang dan faktor ancaman, dalam penelitian ini faktor peluang antara lain : Adanya pinjaman dari pemerintah maupun dari perusahaan lain, sebagian besar masyarakat sekitar berprofesi sebagai pedagang, BMT menganut sistem bagi hasil sehingga tahan terhadap krisis global, peraturan pemerintah yang mendukung BMT, dan teknologi informasi yang digunakan untuk mendukung program pelayanan online. Sedangkan faktor ancaman adalah sebagai berikut: Isu – isu negatif, kenaikan harga BBM yang mempengaruhi biaya operasional BMT, peraturan pemerintah yang seringkali berubah - ubah, Persepsi dan pengetahuan masyarakat tentang koperasi syariah yang masih rendah, biaya pengadaan dan pengembangan sistem online yang tinggi.

Dari keempat faktor tersebut kemudian di analisis untuk dengan membandingkan jumlah selisih nilai skor dari masing – masing faktor sehingga akan diketahui posisi BMT pada saat ini. Menurut Irawan,dkk (2013) bahwa penjumlahan selisih nilai faktor merupakan suatu yang harus dilakukan dalam rangka mengetahui posisi perusahaan saat ini. Selanjutnya, keempat faktor dianalisis dengan menggunakan matriks SWOT untuk menemukan alternatif strategi apa yang mungkin diterapkan di BMT Amal Mulia. Menurut Hunger & Wheelen (2003) bahwa matriks SWOT digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang didapatkan dari perbandingan berbagai faktor baik internal maupun eksternal yang didasarkan pada asumsi bahwa perusahaan harus menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan meminimalisir kelemahan untuk mengatasi ancaman yang ada.

Dari analisis berbagai faktor yang ada, maka penulis meringkas berbagai alternatif strategi yang ada kedalam tiga alternatif utama, tiga alternatif strategi utama tersebut yaitu:

1. Melakukan kerjasama dengan mitra perusahaan baik swasta maupun pemerintah untuk mendapatkan dukungan pendanaan.
2. Melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan jumlah konsumen atau nasabah sebanyak – banyaknya.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan melalui program peningkatan kualitas internal perusahaan yang mencakup aspek SDM, produk layanan, pengembangan teknologi dan penambahan fasilitas pendukung operasional seperti sarana dan prasarana perusahaan.



## **5. SIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat sepuluh faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan BMT Amal Mulia Suruh Kabupaten Semarang, yang terdiri dari lima faktor kekuatan dan lima faktor kelemahan. Selain itu, terdapat pula sepuluh faktor eksternal yang dapat mempengaruhi perkembangan BMT Amal Mulia yang terdiri dari lima faktor peluang dan lima faktor ancaman.

Dari analisis strategi prioritas, didapatkan tiga strategi prioritas tertinggi yaitu:

1. Melakukan kerjasama dengan mitra perusahaan baik swasta maupun pemerintah untuk mendapatkan dukungan pendanaan.
2. Melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan jumlah konsumen atau nasabah sebanyak – banyaknya.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan melalui program peningkatan kualitas internal perusahaan yang mencakup aspek SDM, produk layanan, pengembangan teknologi dan penambahan fasilitas pendukung operasional seperti sarana dan prasarana perusahaan.

## **6. SARAN**

1. Bagi pihak Manajemen BMT Amal Mulia Suruh

Dari penelitian ini, penulis mengharapkan dapat memberikan sumbangan yang positif kepada pihak manajemen BMT Amal Mulia dalam merumuskan strategi pengembangan bagi kemajuan BMT Amal Mulia. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen BMT Amal Mulia antara lain:

- a. Melakukan kerjasama dengan mitra (bank muamalat salatiga) untuk mendapatkan dukungan modal.
- b. Melakukan kerjasama dengan mitra (bank syariah mandiri salatiga) untuk mendapatkan dukungan modal dan dukungan produk – produk yang dikelola oleh BMT.
- c. Melakukan aktifitas pelayanan jemput bola ke nasabah untuk produk – produk simpanan.
- d. Melakukan aktifitas jemput bola ke nasabah untuk produk – produk pembiayaan.
- e. Meningkatkan intensitas promosi dengan memberikan hadiah bagi nasabah baru baik nasabah dari produk simpanan maupun pembiayaan.
- f. Melakukan training atau pelatihan bagi karyawan di bidang teknologi.
- g. Mengadakan program training untuk karyawan di tentang konsep koperasi syari'ah.
- h. Mengadakan training atau pelatihan bagi karyawan dibidang pemasaran.
- i. Investasi teknologi untuk mengembangkan produk – produk pengiriman, penerimaan dan pembayaran online.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dari penelitian ini, penulis menyadari bahwa penelitian ini bukanlah penelitian yang sempurna sehingga masih menyisakan berbagai pertanyaan penelitian yang dapat digunakan oleh peneliti lain dalam melakukan penelitian di bidang jasa keuangan syariah mikro.

### a. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari bahwa ada beberapa hal yang menjadi keterbatasan dalam penelitian diantaranya adalah sebagai berikut:

#### 1) Keterbatasan sumber data

Sumber data yang diambil dalam penelitian ini masih terbatas pada jajaran pimpinan dan pengawas yang ada di BMT Amal Mulia Suruh Kabupaten Semarang seperti manajer, general manajer dan pengawas syariah.

#### 2) Keterbatasan waktu pengambilan data

Waktu pengumpulan data dalam penelitian ini juga menjadi salah satu aspek keterbatasan dalam penelitian ini. Hal ini disebabkan karena pihak BMT hanya memberikan waktu penelitian di BMT selama satu bulan, ini bertujuan supaya kegiatan penelitian yang dilakukan oleh peneliti tidak mengganggu aktifitas pelayanan yang ada di BMT.

#### 3) Keterbatasan faktor kepatuhan syaria'h

Penelitian ini belum memasukan faktor kepatuhan syariah, sehingga faktor tersebut merupakan salah satu keterbatasan dalam penelitian ini.

### b. Saran Penelitian Selanjutnya

Dengan melihat berbagai keterbatasan yang disebutkan diatas, maka bagi para peneliti selanjutnya dapat melakukan hal – hal sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya dapat memasukan berbagai macam latar belakang informan seperti nasabah, karyawan marketing, karyawan dari pesaing dan masyarakat umum untuk mendapatkan data dari berbagai sumber yang berbeda-beda.
2. Waktu penelitian seharusnya memiliki durasi yang lebih lama, sehingga penelitian selanjutnya diharapkan bisa mendapatkan alokasi waktu yang lebih lama untuk melakukan penelitian.
3. Faktor kepatuhan syariah merupakan faktor yang sangat penting bagi BMT. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya diharapkan berkenan meneliti di BMT dengan memasukan faktor kepatuhan syariah didalam penelitiannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acur, Nuran & Englyst, Linda. 2006. "Assessment of Strategy Formulation: How to Ensure Quality in Process and outcome". *International Journal of Operation & Production Management*. Vol. 26, No. 1-2.pg 69
- Asyhuri, muhammad. 2013. *Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk Pembiayaan di BMT Amal Mulia Suruh*. Skripsi. STAIN Salatiga
- Dandira, Martin. 2011. *Involvement for Implementers: Missing Element in Strategy Formulation*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 12. No.1
- Herlianto, Fitri Endi. 2014. *Strategi Bersaing TELKOM Dalam Industri Internet*. Thesis. Universitas Gadjah Mada. Jakarta
- Hunger, J David & Wheleen, L Thomas. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta. Penerbit Andi
- Irawan, Dedik. Affandi, Irvan Muhammad. Kalsum, Umi. 2013. "Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syari'ah (LKMS) Pedesaan (Studi Kasus BMT Al-hasanah Sekampung. *JIIA Vol. 1 No. 1*
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta. Erlangga
- Moeleong, J Lexy. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya
- Prawitasari, Yati Sri. 2010. *Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing*. Semarang. Skripsi. Universitas Diponegoro
- Shrader, Charles B.; Mulford, Charle L.; Blackburn, Virginia L. 1989. "Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firm" *.Journal of Small Bussines Managemant*. Vol 27,4. Pg 45
- Suryana. 2010. *Metodologi Penelitian: Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Susilo, Agus Ahdiyati. 2014. *Strategi Kesuksesan BMT Masalah Dalam Pengembangan Usaha dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*. Tesis. UIN Sunan Kalijaga. Yogyakarta.