

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Hampir setiap perusahaan maupun pengamat bisnis dalam pendekatannya banyak menggunakan analisis SWOT. Kecenderungan ini tampaknya akan terus semakin meningkat, terutama dalam era perdagangan bebas abad ke 21, yang mana satu sama lain saling berhubungan dan saling bergantung.<sup>1</sup> Demikian juga dengan industri lembaga keuangan seperti BMT juga menggunakan analisis SWOT. Penggunaan analisis SWOT ini sebenarnya telah muncul sejak ribuan tahun yang lalu dari bentuknya yang paling sederhana yaitu dalam rangka menyusun strategi untuk mengalahkan musuh dalam setiap pertempuran, sampai menyusun strategi untuk memenangkan persaingan bisnis, dengan konsep menang-menang atau *cooperation* dan *competition*.

Lembaga keuangan syari'ah dalam hal ini Baitul Maal Wattamwil (BMT) bernaung dibawah kementerian koperasi, baik Serba Usaha (KSU) maupun Simpan Pinjam (KSP).<sup>2</sup> Sebagaimana yang termaktub dalam undang-undang koperasi Nomor 25 Tahun 1992 dalam pasal 1, Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi

---

<sup>1</sup> Fredy, Rangkuti, 2001, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta:PT. Gramedia Pustaka), hal x

<sup>2</sup> *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (BMT)*, (Yogyakarta:PINBUK Yogyakarta, 2004), hal 126

sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.<sup>3</sup>

Keluarnya Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 91/Kep/IV/KUKM/IX/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah serta pembaharuan tentang Undang-Undang perkoperasian Republik Indonesia No 17 Tahun 2012 berdasarkan ketentuan yang disebut Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) adalah koperasi yang kegiatan usahanya bergerak dibidang pembiayaan, investasi dan simpanan. Merupakan realisasi atas kepedulian pemerintah untuk berperan memberikan payung hukum atas kenyataan yang tumbuh subur dalam masyarakat ekonomi Indonesia terutama dalam lingkungan Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah.

BMT merupakan organisasi bisnis yang juga berperan social. Peran sosial BMT akan terlihat pada definisi baitul maal sedangkan peran bisnis BMT akan terlihat pada definisi baitul tamwil. Sebagai lembaga social, baitul maal memiliki kesamaan fungsi dengan lembaga amil zakat (LAZ), sedangkan sebagai lembaga bisnis, BMT lebih mengembangkan usahanya pada sektor keuangan yakni simpan pinjam. Usaha ini seperti usaha perbankan yakni penghimpunan dana dari anggota dan calon anggota (nasabah) dan menyalurkannya kepada sektor ekonomi yang halal dan menguntungkan.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Undang-undang RI Nomor 25 Tahun 1992 pasal 1

<sup>4</sup> Ibid, hal 126

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Maksudnya, keampuhan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan dalam memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.<sup>5</sup> Jadi sebelum mengambil keputusan, seorang pebisnis harus melakukan analisis SWOT agar keputusan yang diambil tidak salah.

Faktor kekuatan dan kelemahan yang sifatnya kritical berperan sangat penting dalam membatasi usaha pencaharian dalam berbagai alternatif dan pilihan strategi untuk digunakan. Oleh karena itu dengan menggunakan analisis SWOT kompetensi khusus yang dimiliki dan kelemahan yang menonjol dapat dinilai dan dikaitkan dengan berbagai faktor penentu keberhasilan suatu usaha.

Kekuatan merupakan kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Hal demikian dikarenakan satuan bisnis memiliki sumber, ketrampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.<sup>6</sup> Apabila dalam suatu lembaga itu memiliki keunggulan produk ataupun hal lain daripada para pesaing maka hal itu dapat menarik nasabah untuk melakukan

---

<sup>5</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), Hal 172

<sup>6</sup> *Ibid*, Hal 173

pembiayaan kepada lembaga tersebut dan pendapatannya pun juga akan semakin meningkat.

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Kelemahan itu harus diminimalisir ataupun ditutupi dengan kekuatan yang dimiliki agar nasabah tetap merasa nyaman, hal itu dapat dilakukan dengan memberikan pelayanan yang memuaskan ataupun dengan memberikan diskon untuk menarik pelanggan.

Peluang merupakan berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi satu satuan bisnis. Peluang itu harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin, jangan sampai menyianyikan peluang yang ada karena kesempatan itu tidak selalu ada. Dengan adanya peluang maka kita dapat mengembangkan ataupun memperluas usaha kita.

Ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa mendatang. Ancaman itu harus dihadapi, agar bisnis yang dijalankan tetap eksis dan dapat berkembang dipasaran. Ancaman biasanya terjadi karena pesaing dapat memberikan hal yang lebih, oleh karena itu kualitas atau mutu produk, jasa pelayanan tetap harus dijaga agar para nasabah tetap loyal.

Pengalaman banyak perusahaan menunjukkan bahwa analisis SWOT dapat diterapkan paling sedikit tiga bentuk untuk membuat keputusan yang sifatnya strategik pula.<sup>7</sup> *Pertama*, analisis “SWOT” memungkinkan para pengambil keputusan kunci dalam suatu perusahaan menggunakan kerangka berfikir yang logis dalam pembahasan yang mereka lakukan yang menyangkut situasi dalam mana organisasi berada, identifikasi dan analisis berbagai alternatif yang layak untuk dipertimbangkan dan akhirnya menjatuhkan pilihan pada alternatif yang diperkirakan paling ampuh.

*Kedua*, penerapan kedua dari analisis SWOT adalah dengan membandingkan secara sistematis antara peluang dan ancaman eksternal disatu pihak sedangkan kekuatan dan kelemahan internal di lain pihak. Maksud dari penerapan ini yaitu untuk mengidentifikasikan dan mengenali satu dari empat pola yang bersifat khas dalam keselarasan situasi internal dan eksternal yang dihadapi oleh satuan bisnis yang bersangkutan.

Pendapatan adalah kenaikan kotor dalam asset atau penurunan dalam liabilitas atau gabungan dari keduanya selama periode yang dipilih oleh pernyataan pendapatan yang berakibat dari investasi yang halal, perdagangan, memberikan jasa atau aktivitas lain yang bertujuan memperoleh keuntungan, seperti manajemen rekening investasi terbatas.<sup>8</sup>

Unsur-unsur pembiayaan itu meliputi: a). adanya kedua belah pihak yaitu peminjam dan pihak yang meminjam, b). Jangka waktu pembiayaan, c). Balas jasa atas pembiayaan dan sebagainya. Jadi dengan melakukan

---

<sup>7</sup> *Ibid*, hal 175

<sup>8</sup> Muhammad, Syafi’I Antonio, *Bank Syari’ah* dari teori ke praktek,(Jakarta:Gema Insani,2001), hal 204

pembiayaan maka lembaga BMT mendapatkan balas jasa dari bagi hasil pendapatan nasabah. Selain itu juga bisa mendapatkan margin keuntungan dari selisih harga jual dengan harga beli, apabila nasabah melakukan pembiayaan Murabahah. Dan semakin banyak nasabah baik nasabah pembiayaan maupun nasabah penabung maka keuntungan atau pendapatan BMT juga semakin meningkat.

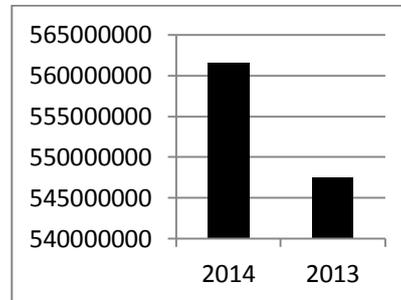
Pendapatan dapat diperoleh dari simpanan atau tabungan, pembiayaan-pembiayaan seperti pembiayaan Ba'i Bitsaman Ajil, Murabahah, Musyarakah berupa bagi hasil, margin, biaya administrasi, dan fee atau upah.<sup>9</sup> Minat nasabah terhadap pembiayaan BBA sangat pesat, hal itu dikarenakan lokasi BMT Pahlawan dapat dikatakan strategis karena dekat dengan pasar, yang mana banyak sekali pedagang-pedagang kecil yang melakukan pembiayaan untuk mengembangkan usahanya, prosedur pembiayaannya juga mudah. Pembiayaan BBA ini dalam sistem angsurannya dapat dicicil tiap bulan, berbeda dengan murabahah. Hal itu dapat menarik nasabah sehingga dapat meningkatkan pendapatan BMT Pahlawan Tulungagung.

Menurut manajer PINBUK Tulungagung, dari 17 BMT yang ada, yang paling berkembang pada saat ini yaitu BMT Pahlawan. Pendapatan BMT Pahlawan setiap tahun mengalami peningkatan hingga dapat mencapai kurang lebih Rp. 2 Milyar.

---

<sup>9</sup> Warkum sumitro, *Asas-Asas Perbankan Islam Dan Lembaga-Lembaga Terkait BAMUI dan Takaful di Indonesia*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1997), 27-30

Adapun grafik yang menyatakan perolehan laba BMT Pahlawan yaitu sebagai berikut:



Dapat disimpulkan bahwa peningkatan laba dari tahun 2013 ke tahun 2014 sebesar 2,7%, untuk tahun 2013 sebesar Rp. 547.484.837 sedangkan untuk tahun 2014 sebesar Rp. 561.574.156. Dari uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities Dan Threats*) dalam meningkatkan Pendapatan Pada BMT Pahlawan Tulungagung**”.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Alat pengumpulan datanya secara primer dengan wawancara kepada manajernya, dan menggunakan angket atau kuesioner kepada para pegawai dan para anggota BMT Pahlawan. Selain itu juga menggunakan data sekunder yaitu kajian pustaka dengan menggunakan buku-buku referensi, jurnal, dokumen BMT Pahlawan dan sebagainya.

## **B. Batasan Penelitian**

Penelitian ini meneliti tentang analisis SWOT dalam meningkatkan pendapatan pada BMT Pahlawan. Subjek penelitian ini yaitu para karyawan dan anggota di BMT Pahlawan.

### **C. Rumusan Masalah**

1. Bagaimanakah penerapan analisis SWOT dalam meningkatkan pendapatan pada BMT Pahlawan Tulungagung?
2. Strategi apakah yang diterapkan dalam peningkatan pendapatan pada BMT Pahlawan Tulungagung?

### **D. Tujuan Penelitian**

Pembahasan masalah yang akan disajikan oleh penulis tidak lepas dari tujuan yang ingin dicapai. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui penerapan analisis SWOT dalam meningkatkan pendapatan pada BMT Pahlawan.
2. Untuk mengetahui strategi yang diterapkan dalam meningkatkan pendapatan pada BMT Pahlawan tulungagung.

### **E. Hipotesis penelitian**

1. Strategi SO : mampu meningkatkan pendapatan pada BMT Pahlawan Tulungagung
2. Strategi WO : tidak mampu meningkatkan pendapatan pada BMT Pahlawan Tulungagung
3. Strategi ST : mampu meningkatkan pendapatan pada BMT pahlawan Tulungagung
4. Strategi WT : tidak mampu meningkatkan pendapatan pada BMT Pahlawan Tulungagung.

## **F. Kegunaan Penelitian**

### 1. Teoretis

Sebagai sumbangsih pemikiran bidang kajian tentang analisis SWOT pada lembaga Keuangan Syari'ah.

### 2. Praktis

#### a. Bagi akademik

Bagi perguruan tinggi, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dokumen akademik yang berguna untuk dijadikan acuan bagi civitas akademika (Institut Agama Negeri) IAIN Tulungagung.

#### b. Bagi instansi/BMT

Dengan adanya penelitian ini diharapkan BMT Pahlawan Tulungagung lebih termotivasi untuk mengambil keputusan menggunakan analisis SWOT agar dapat tercipta efisiensi dan efektifitas yang tinggi.

#### c. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan rujukan untuk peneliti selanjutnya.

## **G. Definisi konseptual**

1. *Strenght* (kekuatan) merupakan kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Hal demikian dikarenakan satuan bisnis memiliki sumber, ketrampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya

lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.<sup>10</sup>

2. *Weaknesses* (Kelemahan) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan.<sup>11</sup>
3. *Opportunities* (Peluang) merupakan berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi satu satuan bisnis.<sup>12</sup>
4. *Threats* (Ancaman) merupakan faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa mendatang.<sup>13</sup>
5. Pendapatan adalah kenaikan kotor dalam asset atau penurunan dalam liabilitas atau gabungan dari keduanya selama periode yang dipilih oleh pernyataan pendapatan yang berakibat dari investasi yang halal, perdagangan, memberikan jasa, atau aktivitas lain yang bertujuan memperoleh keuntungan, seperti manajemen rekening investasi terbatas.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), Hal 172

<sup>11</sup> Ibid, hal 173

<sup>12</sup> Ibid, hal 173

<sup>13</sup> Ibid, hal 173

<sup>14</sup> Muhammad, Syafi'I Antonio, *Bank Syari'ah* dari teori ke praktek, (Jakarta: Gema Insani, 2001), hal 204

## H. Definisi Operasional

1. Kekuatan merupakan keunggulan yang dimiliki oleh BMT Pahlawan Tulungagung yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pendapatan
2. Kelemahan merupakan kekurangan yang dimiliki oleh BMT Pahlawan dibandingkan dengan para pesaing yang ada.
3. Peluang merupakan kesempatan yang harus dimanfaatkan oleh BMT Pahlawan untuk meningkatkan pendapatan.
4. Ancaman merupakan situasi yang dihadapi oleh BMT pahlawan dan harus segera di atasi agar tidak menjadi ganjalan bagi kinerja perusahaan.

## I. Sistematika Pembahasan

Kajian terhadap masalah pokok diatas dibagi beberapa bagian yaitu :

**BAB I :** Pendahuluan terdiri dari: tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, keterbatasan penelitian, definisi konseptual, definisi operasional, sistematika pembahasan skripsi.

**BAB II :** Landasan teori terdiri dari : Analisis SWOT, pendapatan, hasil penelitian terdahulu, kerangka berfikir, dan hipotesis penelitian.

**BAB III :** Metode penelitian terdiri dari: pendekatan dan jenis penelitian, populasi, sampling dan sampel penelitian, sumber data, variabel dan skala pengukurannya, teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian serta analisis data

**BAB IV** : Hasil penelitian, terdiri dari: hasil penelitian (yang berisi deskripsi data dan pengujian hepotesis)

**BAB V** : Berisi Pembahasan terkait analisis SWOT dalam meningkatkan Pendapatan BMT Pahlawan Tulungagung

**BAB VI** : Penutup, berisikan kesimpulan, saran/implikasi penelitian  
Bagian akhir, terdiri dari: daftar rujukan, lampiran-lampiran, surat keaslian skripsi, biodata peneliti.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Analisis SWOT

Menurut Fredy Rangkuti, Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.<sup>15</sup>

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian, Analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Maksudnya, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan dalam memaksimalkan peranan factor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk

---

<sup>15</sup> *Ibid*, Freddy, Rangkuti, *Analisis SWOT*,,,,,, hal 18-19

meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.<sup>16</sup>

Telah diketahui pula bahwa analisis SWOT merupakan akronim untuk kata-kata *strengths*, (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Factor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, termasuk satuan bisnis tertentu sedangkan peluang dan ancaman merupakan factor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau satuan bisnis yang bersangkutan.

Analisis SWOT biasa digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal perusahaan. Manajer tingkat atas menggunakan SWOT untuk mendorong refleksi diri dan diskusi kelompok tentang bagaimana mengembangkan perusahaan dan posisinya untuk mencapai sukses.

Untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matriks SWOT. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus diarahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut dengan strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> *Ibid*, Sondang, *Manajemen Strategic*, hal 172-173

<sup>17</sup> *Ibid*, Mudrajad, Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Kota tidak diterbitkan, PT. Gelora Aksara pratama, 2005). hal 51

Dengan matriks strategi SWOT tersebut, kemudian dilakukan positioning, untuk mengukur posisi bank yang bersangkutan dalam pasar perbankan. Mengingat pengaruh aspek internal dan eksternal terhadap bisnis bank berbeda-beda, maka dalam melakukan positioning harus dilakukan pembobotan atas aspek-aspek tertentu. Caranya adalah dengan terlebih dahulu membuat prioritas, mulai dari aspek yang paling berpengaruh hingga ke aspek yang paling tidak berpengaruh. Setelah itu tentukan persentase bobotnya. Sebagai contoh bobot masing-masing aspek tersebut dirangkum dalam tabel berikut ini:<sup>18</sup>

Table 2.1

## Pembobotan Aspek-Aspek Internal

<b>Aspek internal</b>	<b>Nilai</b>	<b>Skor</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor Tertinggi</b>
Sumber daya manusia	Sedang	2	25%	0,5
Produk	Kuat	3	20%	0,6
Pelayanan	Lemah	1	20%	0,2
Teknologi	Lemah	1	15%	0,15
Budaya kerja	Sedang	2	10%	0,2
Manajemen	Kuat	3	10%	0,3
<b>Total</b>				<b>1,95</b>

## Pembobotan Aspek-Aspek Eksternal

<b>Aspek Eksternal</b>	<b>Nilai</b>	<b>Skor</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor Tertinggi</b>
Nasabah	Tidak menarik	1	25%	0,25
Pesaing	Tidak menarik	1	20%	0,2
Sosial ekonomi	Menarik	3	20%	0,6
Peraturan	Sedang	2	15%	0,3
<b>Total</b>				<b>1,35</b>

Sumber : Kuncoro dan Suharjono

---

<sup>18</sup> *Ibid*, hal 53

Selanjutnya setiap aspek yang telah diberi bobot tersebut dapat dinilai dengan menggunakan hasil identifikasi SWOT. Jika factor kekuatan lebih besar pengaruhnya (dominan) dibandingkan dengan factor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai kuat. Sebaliknya jika factor kekuatan lebih kecil pengaruhnya dari factor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai lemah. Jika factor kekuatan relative seimbang dengan factor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai sedang. Jika factor peluang suatu aspek eksternal lebih besar pengaruhnya dari factor ancamannya maka aspek tersebut dinilai menarik.

Sebaliknya jika factor peluang lebih kecil pengaruhnya dari factor ancaman maka suatu aspek eksternal dinilai tidak menarik. Jika factor peluang relatif seimbang pengaruhnya dibandingkan dengan factor ancaman maka suatu aspek eksternal dinilai sedang. Setelah penetapan nilai dilakukan, dilakukan pemberian skor/nilai untuk setiap aspek internal maupun eksternal. Misalnya suatu aspek dinilai kuat atau menarik diberi skor 3, bila nilai sedang diberi skor 2 dan jika lemah atau tidak menarik diberikan skor 1. Setelah itu skor masing-masing aspek dikalikan dengan bobotnya, kemudian seluruh aspek internal dan eksternal dijumlahkan.<sup>19</sup> Akhirnya didapatkan skor total untuk aspek internal dan skor total untuk aspek eksternal seperti terlihat pada table diatas.

Berdasarkan hasil pemberian skor yang diperoleh tersebut, dapat dibuat grafik *positioning*, dimana sumbu vertical menunjukkan total skor

---

<sup>19</sup> *Ibid*, hal 53

aspek eksternal dan sumbu horizontal menunjukkan total skor aspek internal. Angka koordinat kedua aspek tersebut menunjukkan posisi usaha bank yang bersangkutan. Kendati demikian analisis SWOT memiliki keterbatasan.

Keterbatasan yang dimiliki analisis SWOT antara lain sebagai berikut:<sup>20</sup>

1. Kekuatan tidak selalu menjadi suatu keunggulan
2. Analisis SWOT terhadap lingkungan eksternal terlalu sempit.
3. SWOT memberikan analisis pada keadaan statis dan tidak dinamis.
4. SWOT selalu menekankan pada strategi satu dimensi.

#### Faktor-Faktor dalam Analisis SWOT

##### a. *Strenght* (Kekuatan)

Kekuatan merupakan kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. hal demikian dikarenakan satuan bisnis memiliki sumber, ketrampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Contoh-contoh bidang-bidang keunggulan itu antara lain: kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan dipasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan.

---

<sup>20</sup> Ibid, Mudrajad, Kuncoro, hal 53

b. *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki., kemampuan manajerial yang rendah, ketrampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan dan sebagainya.<sup>21</sup>

c. *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi satu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut adalah:

- 1) Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk.
- 2) Hubungan dengan para pembeli yang akrab dan
- 3) Hubungan dengan para pemasok yang harmonis.
- 4) identifikasi suatu segemen pasar yang belum mendapat perhatian

---

<sup>21</sup> Fred, R. David, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hal 17

- 5) Perubahan dalam kondisi persaingan
- 6) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.

*d. Threats (Ancaman)*

Ancaman merupakan factor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa mendatang. Berbagai contohnya antara lain:

- 1) Masuknya pesaing baru dipasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis.
- 2) Pertumbuhan pasar yang lamban
- 3) Meningkatnya posisi tawar pembeli prduk yang dihasilkan.
- 4) Menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu.
- 5) Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
- 6) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.

**Analisis SWOT dalam perspektif Islam**

Apabila diuraikan satu per satu, maka pertama kali yang akan dibicarakan tentang kekuatan sebagai umat Islam yaitu keimanan. Ini adalah modal yang sangat besar dan tidak semua mendapatkan hidayah ini. Kemudian kekuatan lain adalah kesehatan, kemampuan berpikir, kesempatan melakukan

hal-hal yang potensial dan sedikit kekayaan. Kelemahannya yaitu belum memiliki cukup ilmu, sebab dalam sebuah ilmu harus mendahului amal sementara tantangan dalam kehidupan antara lain masalah pola kehidupan yang sudah sangat dipenuhi dengan pola pikir materialistis yang sangat mengagungkan kesenangan dunia.

Analisis SWOT diterangkan dalam salah satu ayat Al-Qur'an yaitu Surat Al-Hasyr ayat 18 sebagai berikut:<sup>22</sup>

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah SWT. Dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Q.S. Al-Hasyr:18)*

Dari ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap individu, lembaga organisasi/perusahaan atau lainnya harus melakukan evaluasi dan perbaikan agar dapat mencapai kesuksesan di masa depan. Masa lalu merupakan apapun perbuatan yang dilakukan untuk mencapai kesuksesan di masa depan. Jadi masa lalu dapat dijadikan sebagai pelajaran untuk menyongsong masa depan yang lebih baik.

---

<sup>22</sup> Al-Qur'an Al-Karim Dan Terjemah Bahasa Indonesia (Ayat Pojok), (Menara Kudus, Kudus, 2016), Hal 548

Model yang digunakan pada tahap pengumpulan data yaitu :

#### 1. Matriks Evaluasi Factor Eksternal

Matriks ini pada dasarnya adalah ringkasan dari berbagai analisis yang telah dilakukan terhadap keseluruhan factor eksternal, khususnya lingkungan makro. Untuk keperluan ini biasanya dilakukan dengan tahapan berikut:

- a. Mengidentifikasi dan membuat daftar dari variable yang hendak diperhatikan.
- b. Memberikan bobot (weight) dari masing-masing variable.
- c. Melakukan penilaian (rating) terhadap masing-masing variable
- d. Mengalikan bobot dan nilai
- e. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh variable.

Sebelum membuat matrik *factor strategy eksternal* diperlukan mengetahui terlebih dahulu *factor strategy eksternal* (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan factor strategy eksternal (EFAS).

- a. Menyusun dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman)
- b. Memberikan bobot masing-masing faktor dalam kolom 2 mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Factor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap factor strategis.
- c. Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing factor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh factor tersebut terhadap kondisi

perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk factor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

- d. Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh factor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing factor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Menggunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa factor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap factor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industry yang sama.

Jika manajer strategis telah menyelesaikan analisis factor-faktor strategis eksternalnya (peluang dan ancaman), ia juga harus menganalisis factor-faktor strategi internal (kekuatan dan kelemahan) dengan cara yang sama.

## 2. *Matriks Factor Strategy Internal*

Setelah factor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu table IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan factor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan. Tahapan-tahapannya sebagai berikut:

- a. Menentukan factor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Memberikan bobot masing-masing factor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh factor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- c. Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing factor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh factor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variable yang bersifat positif (semua variable yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industry atau dengan pesaing utama. Sedangkan variable yang bersifat negatif, kebalikannya. contohnya: jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industry, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industry, nilainya adalah 4.

- d. Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh factor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing factor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 sampai dengan 1,0.
- e. Menggunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa factor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap factor-faktor strategis internalnya.

Menurut Fredy Rangkuti, pada tahap analisis model yang digunakan terdiri dari 6 macam yaitu sebagai berikut:<sup>23</sup>

1. Matriks TOWS atau SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun factor-faktor strategis perusahaan adalah Matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

---

<sup>23</sup> Ibid, Freddy Rangkuti, hal 31

Diagram 2.1 Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p><i>STRENGTHS (S)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal</li> </ul>	<p><i>WEAKNESSES (W)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5-10 kelemahan internal</li> </ul>
<p><i>OPPORTUNITIES (O)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal</li> </ul>	<p><i>STRATEGI SO</i></p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p><i>STRATEGI WO</i></p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p><i>THREATS (T)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal</li> </ul>	<p><i>STRATEGI ST</i></p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p><i>STRATEGI WT</i></p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

a. Strategi SO

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

b. Strategi ST

Ini 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 defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

## 2. Matriks BCG

Metode pendekatan yang paling banyak digunakan untuk analisis korporat adalah BCG Growth/Share Matrix yang diciptakan pertama kali oleh Boston Consulting Group (BCG).

Cara penggunaan Matriks BCG

- a. Mengidentifikasi unit analisis
- b. Mengumpulkan data statistik yang diperlukan untuk analisis
- c. Menghitung pangsa pasar relative
- d. Membuat plot pangsa pasar pada diagram matrik BCG
- e. Rumusan Setiap kuadran

## 3. Matriks General electric

Model ini membutuhkan parameter factor daya tarik industry (*industry attractiveness factor*) dan factor kekuatan bisnis (*business strength Factor*).

#### 4. Matriks internal eksternal

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model general electric (GE Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini yaitu untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail.

#### 5. Matrik Space

Selanjutnya setelah menggunakan model analisis matrik IE, perusahaan itu dapat menggunakan matrik space untuk mempertajam analisisnya. Tujuannya adalah agar perusahaan itu dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya. Berdasarkan matrik space, analisis tersebut dapat memperlihatkan dengan jelas garis vector yang bersifat positif baik untuk kekuatan keuangan (KU) maupun kekuatan industry (KI). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan itu secara finansial relatif cukup kuat sehingga dia dapat mendayagunakan keuntungan kompetitifnya secara optimal melalui tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar.

#### 6. Matrik *Grand Strategy*

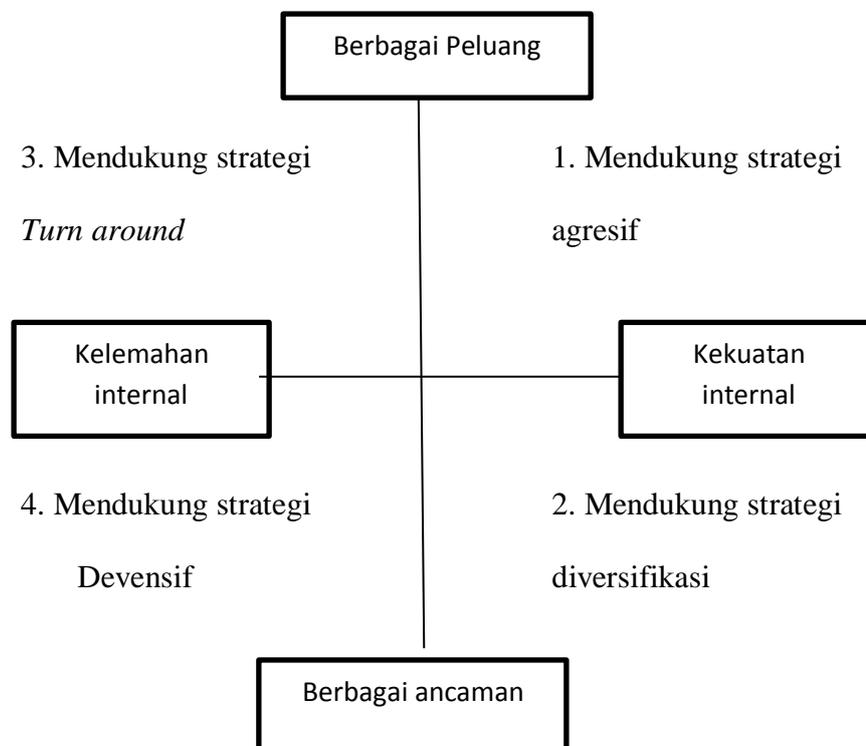
Model yang digunakan untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada. Dalam penelitian ini penulis melakukan analisis dengan menggunakan matriks SWOT, untuk membandingkan antara factor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan factor eksternal (ancaman dan peluang). Selain itu dengan menggunakan matrik ini dapat menggambarkan secara jelas mengenai

ancaman dan peluang yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Menurut Sondang P. Siagian terdapat tiga jenis pendekatan sebagai instrument untuk menilai berbagai factor yang layak diperhitungkan yaitu analisis SWOT, pendekatan matriks, dan penyusunan model kelompok strategi dasar.<sup>24</sup>

1. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *strengths* dan *weakness* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara factor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan factor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Diagram 2.2 Analisis SWOT



<sup>24</sup> Ibid, Sondang P. Siagian, hal 175-182

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi berbagai kendala / kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan question mark pada BCG matrik. Focus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam *industry microcomputer*.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

## 2. Matrik seleksi strategi dasar

Pengalaman banyak penentu strategi menunjukkan bahwa penggunaan matriks merupakan suatu teknik yang handal dalam memilih strategi induk. Ide utama yang melatar belakangi penggunaan matriks adalah terdapat dua jenis variabel yang mutlak mendapat perhatian dalam melakukan analisis yang bersifat strategic yaitu:<sup>25</sup>

- a. Maksud utama penentu strategi dasar
- b. Pemilihan penekanan perhatian pada faktor eksternal dan internal yang mengarah pada orientasi pertumbuhan atau kemampuan memperoleh keuntungan.

Penggunaan matriks menjadi ampuh sebagai instrument analisis karena memperhitungkan berbagai factor eksternal yang berpengaruh dan faktor-faktor tersebut dikaitkan bukan hanya dengan kekuatan yang dimiliki oleh satuan bisnis melainkan juga memperhatikan berbagai kelemahan yang mungkin melekat pada tubuh satuan bisnis yang bersangkutan. Pendekatan matriks memungkinkan satuan bisnis memanfaatkan semaksimal mungkin factor-faktor kekuatan yang dimilikinya dan sekaligus berupaya untuk menghilangkan atau mengurangi dampak negatif dari berbagai kelemahannya.

---

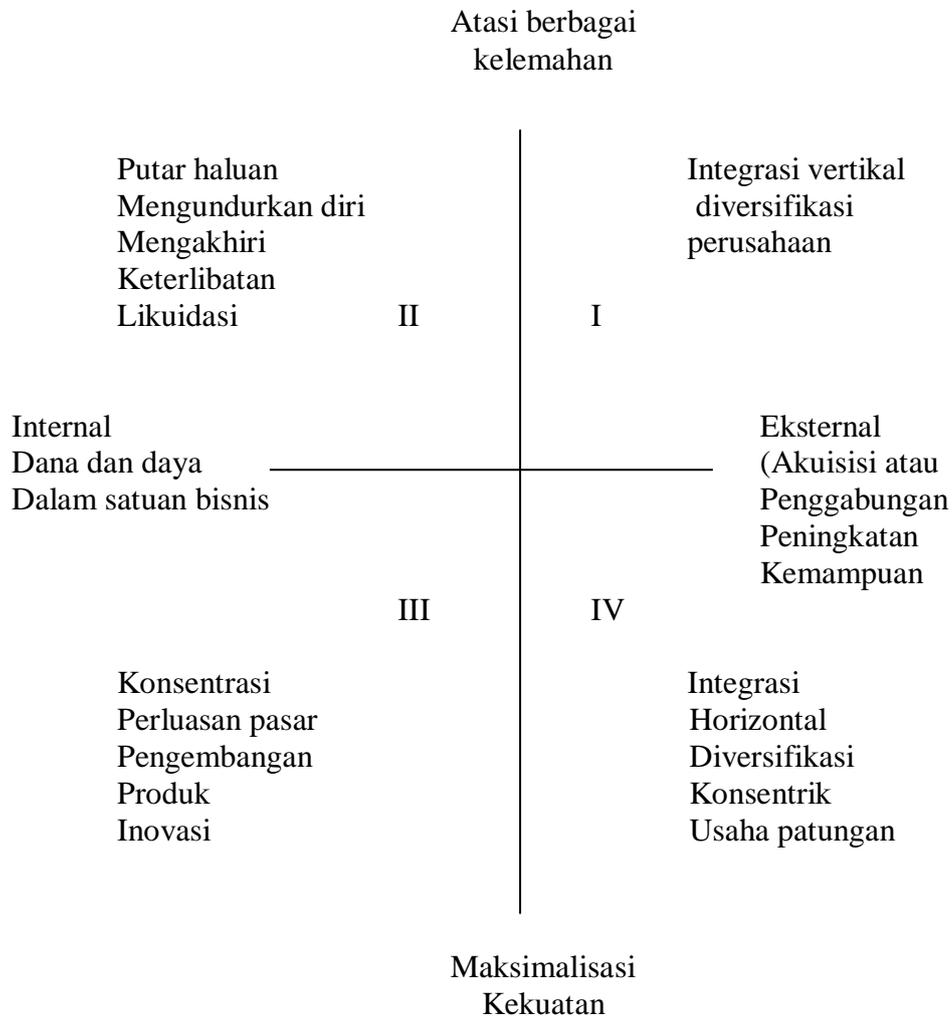
<sup>25</sup> Ibid, hal 177

Penggunaan matriks menunjukkan bahwa perhatian ditujukan pada hal-hal berikut ini:

- a. Sebagai hasil analisis yang dilakukan, berbagai kelemahan satuan bisnis dapat diatasi
- b. Para penentu strategi dapat mengambil langkah-langkah untuk memaksimalkan berbagai faktor kekuatan yang dimiliki.
- c. Secara internal melakukan pengaturan kembali pemanfaatan dana dan daya yang terdapat dalam satuan usaha.
- d. Secara eksternal melakukan tindakan akuisisi atau penggabungan sebagai teknik untuk meningkatkan kemampuan organisasi memperoleh dana dan daya.

GAMBAR 2.3

## Matriks seleksi strategi dasar



## b. Model kelompok strategi dasar

Yang dimaksud model kelompok strategi dasar yaitu suatu pendekatan yang secara simultan melakukan analisis mengenai tingkat pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif suatu perusahaan atau satuan bisnis dalam pasar tersebut. Dengan melakukan analisis yang simultan tersebut

manajemen akan menemukan empat jenis posisi yang pada gilirannya memberikan “arahan” kepada para perumus strategi perusahaan untuk memilih strategi yang paling tepat. Keempat posisi itu adalah:<sup>26</sup>

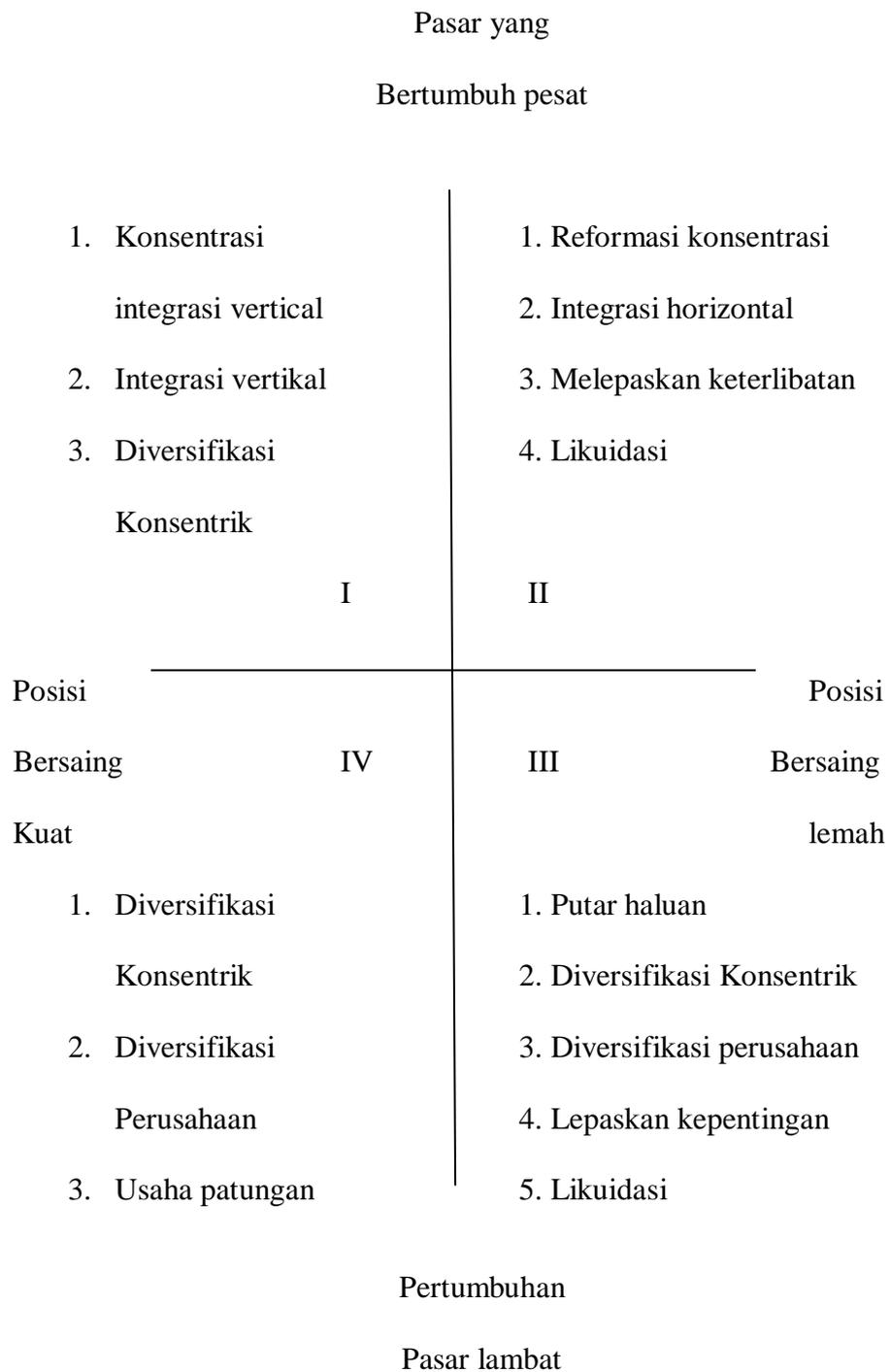
- a. Posisi bersaing yang kuat dalam kondisi pasar yang bertumbuh dengan cepat.
- b. Posisi bersaing yang lemah dalam kondisi pasar yang bertumbuh dengan pesat.
- c. Posisi bersaing yang lemah dalam kondisi pasar yang bertumbuh dengan lambat.
- d. Posisi bersaing yang kuat dalam kondisi pasar yang bertumbuh dengan lambat.

Merupakan tugas para penentu strategi perusahaan untuk melakukan analisis sedemikian rupa sehingga strategi yang paling menguntungkan bagi satuan-satuan bisnis dalam lingkungan perusahaan dapat ditempuh.

---

<sup>26</sup> Ibid, hal 181

**GAMBAR 2.4**  
**Model kelompok strategi induk**  
**(pada tingkat perusahaan)**



Dari bagan di atas terlihat berbagai alternative yang dapat dipilih oleh para perumus strategi induk suatu perusahaan yaitu:<sup>27</sup>

*Pertama*, suatu perusahaan yang berada pada posisi bersaing yang kuat dan bergerak dipasar yang bertumbuh yang pesat dapat dikatakan berada pada kondisi strategic yang sangat menguntungkan, dan bahkan didambakan oleh para usahawan. *Kedua*, suatu perusahaan berada pada posisi pasar yang bertumbuh dengan pesat, akan tetapi memiliki daya saing yang lemah. *Ketiga*, jika suatu perusahaan menemukan dirinya pada posisi perkembangan pasar yang lambat dan kemampuan perusahaan sendiri untuk bersaing lemah, manajemen biasanya akan mengambil langkah untuk mengurangi komitmen penggunaan dana dan daya pada satuan bisnis yang dimaksud. *Keempat*, posisi yang kuat dalam pasar yang bertumbuh lambat.

## **B. Analisis Perubahan Pendapatan**

### **1. Peranan Laba**

Tujuan utama dari setiap perusahaan yang berorientasi pada laba adalah memperoleh laba yang memuaskan. Oleh karena itu laba merupakan tolok ukur yang penting atas efektivitas. Laba merupakan selisih antara pendapatan (ukuran output) dan beban (ukuran input), selain itu laba juga merupakan ukuran efisiensi. Dengan demikian laba dapat mengukur efektivitas dan efisiensi. Ketika ukuran secara menyeluruh itu

---

<sup>27</sup> Ibid, hal 182

ada, tidak perlu untuk mengukur relatif pentingnya efektivitas versus efisiensi. Akan tetapi apabila ukuran tersebut tidak ada maka perlu dan bermanfaat untuk mengklasifikasikan ukuran kinerja sebagai ukuran yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi.

## 2. Pusat pendapatan

Di pusat pendapatan, suatu output yaitu pendapatan diukur secara moneter akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input yaitu beban atau biaya dengan output. Jika beban dikaitkan dengan pendapatan maka unit tersebut akan menjadi pusat laba.

Pada umumnya pusat pendapatan merupakan unit pemasaran/penjualan yang tidak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan actual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas beban yang terjadi secara langsung didalam unitnya, akan tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.

Pendapatan adalah kenaikan kotor dalam asset atau penurunan dalam liabilitas atau gabungan dari keduanya selama periode yang dipilih oleh pernyataan pendapatan yang berakibat dari investasi yang halal, perdagangan, memberikan jasa atau aktivitas lain yang bertujuan memperoleh keuntungan, seperti manajemen rekening investasi terbatas. Dana yang telah diperoleh akan dialokasikan untuk menghasilkan pendapatan. Dari pendapatan tersebut akan didistribusikan kepada para

nasabah penyimpan. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan sumber-sumber pendapatan yang diperoleh oleh bank syariah atau lembaga keuangan non bank.

Adapun sumber-sumber pendapatan tersebut diperoleh dari:

- a. Bagi hasil atas kontrak mudharabah dan kontrak musyarakah
- b. Keuntungan atas kontrak jual beli (al-bai')
- c. Hasil sewa atas kontrak ijarah dan ijarah wa iqtina'
- d. Fee dan biaya administrasi atas jasa-jasa lainnya.

Menurut PSAK nomor 23 paragraf 6, pendapatan adalah arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktifitas normal perusahaan selama suatu periode bila arus masuk itu mengakibatkan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi penanaman modal.

Pendapatan harus diukur dengan nilai wajar imbalan yang diterima atau yang dapat diterima. Jumlah pendapatan yang timbul dari suatu transaksi biasanya ditentukan oleh persetujuan antara perusahaan dengan pembeli atau pengguna asset tersebut. Kesenjangan pendapatan dan kekayaan alam yang ada dalam masyarakat, berlawanan dengan semangat serta komitmen terhadap persaudaraan dan keadilan social ekonomi. Kesenjangan harus diatasi dengan menggunakan cara yang ditekankan .

Diantaranya adalah dengan cara-cara berikut ini:

Pertama

1. Menghapuskan monopoli kecuali untuk pemerintah dalam bidang-bidang tertentu.
2. Menjamin hak dan kesempatan semua pihak untuk aktif dalam proses ekonomi, baik produksi, distribusi, sirkulasi maupun konsumsi.
3. Menjamin pemenuhan kebutuhan dasar hidup setiap anggota masyarakat.
4. Melaksanakan amanah At-takaaful al-ijtima'i atau *social economic security insurance* dimana yang mampu menanggung dan membantu yang tidak mampu.

Dengan cara itu standar kehidupan setiap individu akan lebih terjamin. Sisi manusiawi dan kehormatan setiap saat pada manusia sebagai khalifah Allah dimuka bumi. Konsep keadilan dalam distribusi pendapatan dan kekayaan serta konsep keadilan ekonomi, menghendaki setiap individu mendapatkan imbalan sesuai dengan amal dan karyanya. Ketidaksamaan pendapatan dimungkinkan dalam karena kontribusi masing-masing orang kepada masyarakat berbeda-beda.

Kedua,

Allah SWT berfirman dalam Al-qur'an surat Adz-Dzariyat ayat 19.<sup>28</sup>

وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ ﴿١٩﴾

Artinya: *“Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapat bagian”*.

Al-qur'an surat Ali Imron ayat 14 yaitu:

زِينِ لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ  
الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْحَرْثِ ۗ ذَٰلِكَ مَتَاعُ الْحَيَاةِ  
الدُّنْيَا ۗ وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْبُ الْمَآبِ ﴿١٤﴾

Artinya: *dijadikan indah pada pandangan manusia kecintaan kepada apa-apa yang diinginkan yaitu wanita-wanita, anak-anak, harta yang banyak dari jenis emas, perak, kuda pilihan, binatang-binatang ternak dan sawah ladang. Itulah kesenangan hidup didunia dan disisi Allah lah tempat kembali yang baik (surga). (QS. Ali Imron:14)<sup>29</sup>*

<sup>28</sup> Ibid, Al-qur'an Al-karim, hal 521

<sup>29</sup> Ibid, Al-qur'an Al-karim, hal 51

### C. Penelitian Terdahulu

Franky Napitupulu dengan judul “Peranan Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada PT. Bussan Auto Finance Cabang Medan, 2009”. Rumusan masalah penelitian ini yaitu apakah analisis SWOT berperan dalam meningkatkan daya saing pada PT BAF Cabang Medan?<sup>30</sup>

Kesimpulannya: a). Strategi bersaing yang ditetapkan oleh PT BAF Cabang Medan tidak hanya menggunakan strategi harga saja tetapi juga mempertimbangkan strategi lain seperti menyediakan produk yang menarik dan kualitas pelayanan terhadap pelanggan yang maksimal. b). Peluang yang dimiliki oleh PT BAF Cabang Medan belum dimanfaatkan secara maksimal. c). Kelemahan dengan bobot tertinggi yaitu system penagihan yang masih lambat dan tidak dimanfaatkannya kantor satelit masih dapat ditangani dengan baik meskipun banyak hal yang harus diperbaiki. d) Nilai tertimbang matriks internal factor evaluation (IFE matriks) adalah 3,15 yang mengindikasikan bahwa posisi PT BAF cabang medan memiliki posisi internal yang kuat. e) Nilai tertimbang matriks external factor evaluation (EFE matriks) adalah 2,85 yang mengindikasikan bahwa posisi PT BAF cabang medan merespon dengan baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam memanfaatkan peluang external dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal.

---

<sup>30</sup> Franky Napitupulu dengan judul “*Peranan Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada PT. Bussan Auto Finance Cabang Medan, 2009*”.

Persamaan dengan penelitian penulis yaitu sama-sama menggunakan metode analisis SWOT, Namun perbedaannya dengan penelitian penulis ini adalah analisis SWOT terhadap pendapatan bukan untuk bersaing.

Denok Almukaromah Rambe dalam skripsinya dengan judul “Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing Pada PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Tbk Kantor Cabang Syari’ah Medan”,2007 menunjukkan bahwa PT BNI Tbk Kantor Cabang Syari’ah Medan dapat melakukan sepuluh strategi alternatif berdasarkan prioritas yang dihasilkan dari analisis matrik SWOT dan matrik SPACE.<sup>31</sup>

Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan analisis SWOT. Perbedaannya dengan penelitian ini yaitu peneliti hanya menggunakan analisis SWOT, sedangkan Denok Almukaromah selain menggunakan analisis SWOT juga menggunakan analisis SPACE. Selain itu peneliti mengukur terkait pendapatan sedangkan penelitian ini mengukur tingkat daya saing.

Nyimas Ekinevita Putri, Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis SWOT Dan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks), studi kasus Restoran Big Burger Malang. Hasil evaluasi lingkungan internal dan eksternal Restoran Big Burger menunjukkan

---

<sup>31</sup> Denok Almukaromah Rambe dalam skripsinya dengan judul “*Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing Pada PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Tbk Kantor Cabang Syari’ah Medan*”,2007

bahwa Restoran Big Burger memiliki kekuatan dan peluang yang mampu mengatasi kekurangan dan ancaman yang dihadapi.<sup>32</sup>

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa posisi Restoran Big Burger berada pada sel V yang menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Delapan alternatif strategi yang dapat diterapkan di Big Burger adalah melakukan inovasi menu, meningkatkan mutu dan menjaga kehalalan pangan, menjadi sponsor untuk event tertentu, meningkatkan *physical evidence* untuk menjaga kebersihan dan menghindari kontaminasi, meningkatkan promosi melalui website resmi Big Burger, membuka outlet baru di Kota Malang dengan lokasi yang berbeda, memberikan potongan harga/bonus dan menyediakan layanan pesan antar.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa prioritas strategi yang bisa diterapkan oleh Restoran Big Burger adalah meningkatkan mutu dan menjaga kehalalan pangan. Strategi ini bertujuan untuk menjaga dan mempertahankan kepercayaan dan loyalitas konsumen terhadap kualitas produk Big Burger. Penerapan strategi tersebut diharapkan agar Big Burger mampu melakukan pengembangan dan unggul dalam persaingan bisnis restoran yang kini semakin meningkat.

Persamaan dengan penelitian penulis yaitu sama-sama menggunakan analisis SWOT namun dalam penelitian ini selain analisis SWOT juga

---

<sup>32</sup> Nyimas Ekinevita Putri, *Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis SWOT Dan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks)*, studi kasus Restoran Big Burger Malang

menggunakan metode QSPM. Penulis mengukur tingkat pendapatan pada BMT sedangkan penelitian ini mengukur perencanaan strategi untuk pengembangan restoran.

Amila Khusnita dalam skripsinya dengan judul “Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Bersaing, pada PT. bank BNI Syari’ah Kantor Cabang Syari’ah Jember” jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember Tahun 2011. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu Bagaimana analisis SWOT dalam penentuan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember. Kesimpulan dari rumusan masalah tersebut adalah:<sup>33</sup> 1) Faktor internal dalam menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember terdiri dari kekuatan meliputi : Tata kelola dan perilaku atau budaya Bank Syariah yang baik, iklim investasi positif dan semangat kerja tinggi, FDR normal, kontribusi positif terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan, membantu pengusaha-pengusaha di Wilayah Jember. 2) Faktor internal dalam menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember terdiri dari kelemahan meliputi : Tenaga ahli yang terbatas, kurangnya sarana pendukung, kurangnya aturan pendukung, promosi atau pengenalan *door to door* dan teknologi yang masih terbatas. 3) Faktor eksternal dalam menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember terdiri dari peluang meliputi : Mayoritas masyarakat muslim, melakukan kerjasama, potensi masyarakat yang tinggi, fatwa MUI dan pembukaan

---

<sup>33</sup> Amila Khusnita dalam skripsinya dengan judul “*Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Bersaing, pada PT. bank BNI Syari’ah Kantor Cabang Syari’ah Jember*” Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember Tahun 2011.

KCPS. 4) Faktor eksternal dalam penentuan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Syariah Jember terdiri dari ancaman meliputi : Total share perbankan, kurang pemahaman tentang perbankan syariah, kesan sulit dan rumit pada bank syariah, kesan sosial pada bank syariah dan kurang dukungan dari masyarakat. 5) Strategi yang dapat digunakan salah satunya untuk menentukan strategi bersaing pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Jember yaitu *stable growth strategy*, artinya dalam persaingan di perbankan syariah PT. Bank BNI Syariah khususnya Kantor Cabang Syariah Jember menggunakan strategi pertumbuhan peran namun dilakukan secara bertahap sesuai dengan skala prioritas.

Persamaan dengan penelitian ini terletak pada metode analisis yang digunakan yaitu metode analisis SWOT sementara perbedaannya terletak pada rumusan masalahnya yaitu di penelitian ini menganalisis pada strategi bersaing perusahaan sementara penelitian saya analisis pada peningkatan pendapatan pada BMT.

Taufiqur Rochman, Analisis Factor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Usaha Untuk Peningkatan Pendapatan, (Studi Kasus UKM pada Kebab Ger Burger Di Kota Bangkalan). Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya. Berdasarkan pembahasan dari penelitian ini, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :<sup>34</sup> a) Faktor Kekuatan (*Strenght*) yaitu Total bobot dari faktor kekuatan adalah 3,57. Rating yang dominan yaitu 4

---

<sup>34</sup> Taufiqur Rochman, *Analisis Factor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Usaha Untuk Peningkatan Pendapatan*, (Studi Kasus UKM pada Kebab Ger Burger Di Kota Bangkalan). Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya.

dengan rata-rata 3,6 yang berarti faktor tersebut memiliki pengaruh yang sangat besar. b) Faktor Kelemahan (*Weaknesses*) yaitu Total bobot dari faktor kelemahan adalah 2,45. Rating rata-rata pada faktor ini adalah 2,6. Hal ini berarti faktor kelemahan tidak berpengaruh secara menyeluruh terhadap usaha yang dijalankan ini. c) Faktor Peluang (*Opportunities*) yaitu Total bobot dari faktor peluang adalah 3,39. Rating dominan yaitu 3 dan 4 dengan rata-rata 3,4. Artinya faktor ini mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan usaha. d) Faktor Ancaman (*Threats*) yaitu Total bobot dari faktor ancaman adalah 2,42. Rating dominan yaitu 2 dengan rata-rata 1,8. Artinya tidak besar pengaruhnya terhadap pengembangan usaha. Matriks kuadran SWOT diperoleh titik koordinat pada sumbu kuadran I yaitu 1,12 : 0,48, artinya langkah yang harus dilakukan menggunakan *Growth Oriented Strategy*.

Persamaan dengan penelitian penulis yaitu sama-sama menggunakan analisis SWOT untuk peningkatan pendapatan. Perbedaannya adalah penelitian ini membahas peningkatan pendapatan pada usaha perdagangan sedangkan penelitian penulis membahas peningkatan pendapatan pada lembaga BMT.

Mualifah “Analisis SWOT Kinerja Karyawan dan Minat Nasabah dalam Peningkatan Kualitas Pembiayaan di Lembaga Keuangan Syariah (LKS) ASRI Tulungagung” Jurusan Perbankan Syari’ah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Agama Negeri (IAIN) Tulungagung 2015. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa: <sup>35</sup> 1) Analisis SWOT berdasarkan Matrik Internal-Eksternal (IE Matrik) kinerja karyawan nilai total skor IFAS 2,75 dan nilai total skor EFAS 2,30 Sedangkan Analisis diagram cartesius Kinerja karyawan IFAS sebesar 1,05 dan nilai EFAS sebesar 1,70, ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki hasil nilai kekuatan dan peluang yang tinggi dari pada kelemahan dan ancaman sehingga dapat dikatakan kinerja karyawan dapat meningkatkan kualitas pembiayaan di LKS ASRI Tulungagung. 2) Analisis SWOT berdasarkan Matrik Internal-Eksternal (IE Matrik) Minat Nasabah nilai total skor IFAS 2,80 dan nilai total skor EFAS 3,09 Sedangkan Analisis diagram cartesius Minat nasabah IFAS sebesar 1,50 dan EFAS sebesar 1,21, ini menunjukkan bahwa minat nasabah sangatlah besar dilihat dari faktor kekuatan dan peluangnya sehingga dapat meminimalisir kelemahan dan ancaman yang ada dalam perusahaan sehingga dapat dikatakan dapat meningkatkan kualitas pembiayaan di LKS ASRI Tulungagung.

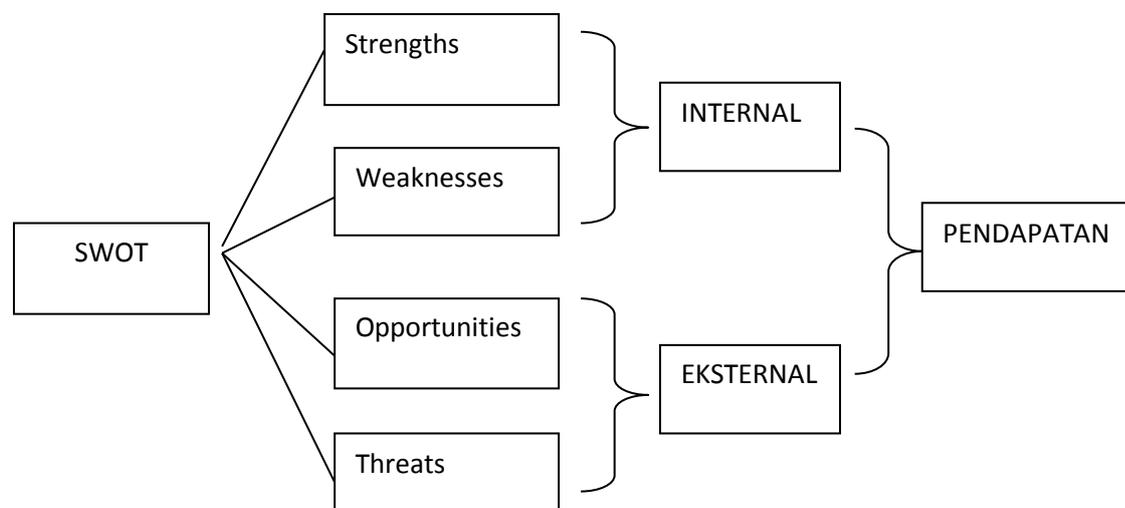
Persamaan dengan penelitian penulis yaitu sama-sama menggunakan analisis SWOT, namun perbedaanya dengan penulis yaitu penelitian ini membahas terkait peningkatan kualitas pembiayaan sedangkan penulis membahas terkait peningkatan pendapatan.

---

<sup>35</sup> Muallifah “*Analisis SWOT Kinerja Karyawan dan Minat Nasabah dalam Peningkatan Kualitas Pembiayaan di Lembaga Keuangan Syariah (LKS) ASRI Tulungagung*” Jurusan Perbankan Syari’ah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung 2015.

#### D. Kerangka berfikir Penelitian

Apabila analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity Dan Threats*) itu merupakan instrument yang dapat mempengaruhi pendapatan maka pengaruh tersebut akan dapat membangkitkan dan meningkatkan pendapatan pada BMT Pahlawan. Karena telah mengetahui apa saja kekuatan-kekuatan yang berupa ketrampilan yang dimiliki dan apa saja kelemahan yang mungkin akan diminimalisir, adakah peluang yang diperoleh dan bagaimana ancaman yang ada. Sehingga BMT Pahlawan akan mengevaluasi hal itu dan berusaha merubahnya untuk mencapai yang terbaik.



#### E. Hakekat BMT

##### 1. Pengertian BMT

BMT merupakan kependekan dari Baitul maal wa Tamwil atau balai usaha mandiri terpadu adalah lembaga keuangan mikro yang dioperasikan

dengan prinsip bagi hasil menumbuhkembangkan bisnis usaha mikro dalam rangka mengangkat derajat dan martabat serta membela kepentingan kaum fakir miskin , ditumbuhkan atas prakarsa dan modal awal dari tokoh-tokoh masyarakat setempat dengan berlandaskan pada pada system ekonomi yang salam : keselamatan (berintikan keadilan, perdamaian, dan kesejahteraan.

Aktivitas usaha BMT adalah menghimpun dana dan menyalurkannya dari/kepada anggota atau calon anggota dengan sistem mudharabah (bagi hasil) atau murabahah (jual beli) yang dijamin sah menurut syari'ah dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan Negara Republik Indonesia dan transaksi yang diterapkan dalam aktifitas BMT tidak mengandung unsur riba yang dilarang menurut syari'ah.

Sebagai lembaga bisnis BMT lebih mengembangkan usahanya pada sektor keuangan, yakni simpan pinjam. Usaha ini seperti usaha perbankan yakni menghimpun dana anggota dan calon anggota (nasabah) serta menyalurkannya kepada sector ekonomi yang halal dan menguntungkan. Namun demikian terbuka luas luas bagi BMT untuk mengembangkan lahan bisnisnya pada sector riil maupun sector keuangan lain yang dilarang dilakukan oleh lembaga keuangan bank. Karena BMT bukan Bank, maka ia tidak tunduk pada aturan perbankan.

Dalam perspektif hukum di Indonesia, sampai saat sekarang badan hukum yang paling mungkin untuk BMT adalah koperasi, baik koperasi serba usaha (KSU) maupun simpan pinjam syari'ah (KSPS). Bagi BMT yang

berbadan hukum KSU, diharuskan untuk membentuk unit simpan pinjam syari'ah (USPS). Unit inilah yang akan menangani kegiatan usaha simpan pinjam syari'ah secara terpisah dengan kegiatan usaha lainnya, baik dari aspek manajemen maupun keuangannya.

## 2. Visi dan misi BMT

### a. Visi BMT

Visi BMT harus mengarah pada upaya untuk mewujudkan BMT menjadi lembaga yang mampu meningkatkan kualitas ibadah anggota sehingga mampu berperan sebagai wakil pengabdian Allah SWT, memakmurkan kehidupan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Titik tekan perumusan visi BMT adalah mewujudkan lembaga yang profesional dan dapat meningkatkan kualitas ibadah.

### b. Misi

Misi BMT adalah membangun dan mengembangkan tatanan perekonomian dan struktur masyarakat madani yang adil berkemakmuran berkemajuan, serta makmur, maju berkeadilan berlandaskan syari'ah dan Ridho Allah SWT.

## 3. Asas dan landasan

BMT berasaskan Pancasila dan Undang-undang 1945 serta berlandaskan prinsip syari'ah, keimanan, keterpaduan (kaffah), kekeluargaan / koperasi, kebersamaan, kemandirian dan profesionalisme. Dengan demikian keberadaan BMT menjadi organisasi yang syah dan legal. Sebagai lembaga keuangan syari'ah, BMT harus berpegang teguh

pada prinsip-prinsip syari'ah. Keimanan menjadi landasan atas keyakinan untuk mau tumbuh dan berkembang. Keterpaduan mengisyaratkan adanya harapan untuk mencapai sukses didunia dan akhirat, juga keterpaduan antara sisi maal dan tamwil (social dan bisnis).

#### 4. Tujuan BMT

Didirikannya BMT bertujuan untuk meningkatkan kualitas usaha ekonomi untuk kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

#### 5. Ciri-ciri utama BMT:

- a. Berorientasi bisnis, mencari laba bersama, meningkatkan pemanfaatan ekonomi paling banyak untuk anggota dan masyarakat.
- b. Bukan lembaga social, tetapi bermanfaat untuk mengefektifkan pengumpulan dan pencyarufan dana zakat, infaq dan shadaqah bagi kesejahteraan orang banyak.
- c. Ditumbuhkan dari bawah berlandaskan peran serta masyarakat disekitarnya.
- d. Milik bersama masyarakat bawah bersama dengan orang kaya disekitar BMT, bukan milik perseorangan atau orang dari luar masyarakat. Atas dasarnya ini BMT tidak dapat berbadan hukum perseroan.

#### 6. Prinsip utama BMT

Dalam melaksanakan usahanya BMT berpegang teguh pada prinsip utama sebagai berikut:

- a. Keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dengan mengimplementasikannya pada prinsip-prinsip syari'ah dan muamalah ke dalam kehidupan nyata.
- b. Keterpaduan, yakni nilai-nilai spiritual dan moral menggerakkan dan mengarahkan etika bisnis yang dinamis, proaktif, progresif, adil dan berakhlaq mulia.
- c. Kekeluargaan, yakni mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi.
- d. Kebersamaan, yakni kesatuan pola pikir, sikap, dan cita-cita antara semua elemen BMT,.
- e. Kemandirian, yakni mandiri di atas semua golongan politik. Mandiri juga tidak tergantung dengan dana-dana pinjaman dan bantuan tetapi senantiasa proaktif untuk menggalang dana masyarakat sebanyak-banyaknya.
- f. Profesionalisme, yakni semangat kerja yang tinggi, yakni dilandasi dengan dasar keimanan.
- g. Istiqomah, yakni konsisten, konsekuen, kontinuitas/keberlanjutan tanpa henti dan tanpa pernah putus asa.

#### 7. Produk-produk BMT

Adapun macam-macam produk Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) adalah sebagai berikut:

- a. Produk Funding

Produk yang dikembangkan dan ditawarkan banyak sekali ragamnya, namun prinsip dasar pengembangan produk tersebut mengacu pada dua akad yaitu akad wadi'ah dan akad mudharabah.

1. Akad titipan atau wadi'ah adalah titipan murni dari satu pihak ke pihak lain, baik individu maupun badan hukum yang harus dijaga dan dikembalikan kapan saja penyimpan/penitip menghendakinya.

Ada dua macam tentang titipan yaitu:

- Wadi'ah amanah atau titipan murni
- Wadhi'ah dhamanah atau titipan murni yang dikembangkan

2. Akad mudharabah

Mudharabah adalah penyertaan harta dari shahib al-maal (pemilik modal/dana) kepada mudharib (pengelola dana) sebagai modal usaha, sedangkan keuntungannya dibagi sesuai nisbah (perbandingan laba rugi) yang disepakati.

- b. Produk financing

Dalam kaitannya dengan produk financing lembaga keuangan syari'ah (BMT) ini dikembangkan berbagai produk yang disesuaikan dengan kegiatan usaha, baik yang mendatangkan profit maupun non profit. Produk-produk financing yang telah mendapatkan keabsahan akadnya yaitu sebagai berikut:

1. Kegiatan usaha dengan profit /laba/jasa yang diterima dimuka sebelumnya.

Akad pertukaran / jual beli, produknya sebagai berikut:

- a) Al-murabahah yaitu akad jual beli barang dengan menyatakan harga perolehan dan keuntungan atau margin yang disepakati oleh kedua belah pihak.
- b) Bai Bitsaman Ajil (BBA) yaitu akad jual beli secara angsuran.
- c) Bai as-salam yaitu penjualan suatu barang dengan menggunakan lafadz salam atau salaf, menyebut sifat-sifatnya sebagai persyaratan jual beli, sedangkan barangnya masih dalam tanggungan penjual.
- d) Bai al-istishna' yaitu akad jual beli dengan ketentuan produsen ditugaskan untuk membuat suatu barang pesanan oleh pemesan sedangkan bahan baku / modal pembuatannya dari pihak produsen dengan mengikuti cara-cara tertentu.
- e) Bai al-ijarah yaitu akad pemindahan hak guna atas suatu barang/jasa dalam waktu tertentu dengan adanya pembayaran upah (ujrah) tanpa diikuti pemindahan kepemilikan atas barang itu sendiri.

Akad memberi kepercayaan atau kafalah, produknya antara lain:

- 1) Al-kafalah bi al-Nafs (personal guarantee)
- 2) Al-kafalah bi al-taslim (menjamin pengembalian barang)
- 3) Al-kafalah bi al-maal (jaminan pembayaran/pelunasan hutang)
- 4) Hiwalah adalah akad pemindahan tanggung jawab untuk pembayaran hutang dari seseorang yang berhutang kepada orang lain.

- c. Kegiatan usaha dengan jasa atau bagi hasil yang akan diterima pada waktu yang akan datang, produknya sebagai berikut:
1. Musyarakah yaitu akad kerjasama perkongsian gabungan modal antara dua pemilik modal.
  2. Mudharabah yaitu akad kerjasama antara pemilik modal dengan pihak pengelola, yang mana keuntungannya akan dibagi hasilkan sesuai dengan kesepakatan.
- d. Kegiatan usaha tanpa profit/bagi hasil, produknya berupa qardhul hasan yang artinya suatu pembiayaan yang diberikan oleh BMT kepada nasabah sejumlah uang atau barang tertentu. Nasabah ini wajib mengembalikan pembiayaan tersebut sesuai dengan jumlah yang dipinjam, tanpa bagi hasil ataupun margin.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

##### **1. Pendekatan penelitian**

Pendekatan penelitian ini menggunakan kuantitatif yaitu penelitian untuk mencari sebuah data yang berupa angka-angka hasil pengukuran dari objek penelitian. Penelitian ini dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau dengan cara kuantifikasi lainnya. Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menguji teori, membangun fakta, menunjukkan hubungan antar variable, memberikan deskripsi statistic, menaksir dan meramalkan hasilnya.

Desain penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif harus terstruktur, baku, formal, dan dirancang sematang mungkin sebelumnya.<sup>36</sup> Desain bersifat spesifik dan detail karena dasar merupakan suatu rancangan penelitian yang akan dilaksanakan sebenarnya. Penelitian kuantitatif digunakan peneliti untuk mengetahui hubungan antara dua variable dalam penelitian ini yaitu variabel analisis SWOT dan peningkatan pendapatan BMT Pahlawan Tulungagung.

---

<sup>36</sup> Kesna, Praminta, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan di BMT Harapan Umat dan BMT Istiqomah Tulungagung*, Jurusan Perbankan Syari'ah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam IAIN Tulungagung, 2015

## 2. Jenis penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan peneliti yaitu penelitian lapangan atau *field research* dengan meneliti langsung pada objek penelitian. Objek penelitian ini yaitu Peningkatan pendapatan pada BMT Pahlawan Tulungagung.

### **B. Variabel Penelitian**

Pada dasarnya suatu variabel pada penelitian merupakan segala hal yang telah ditetapkan oleh peneliti, hasil yang diperoleh kemudian dipelajari untuk memperoleh informasi yang selanjutnya dapat ditarik kesimpulan dari hal yang diperoleh tersebut. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Variabel independen

Variabel bebas (*independent variabel*) atau variabel X adalah sering juga disebut dengan variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependen* (terikat). sedangkan menurut Puguh Suharto variabel bebas merupakan variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel terikat dan mempunyai hubungan yang positif atau negatif.<sup>37</sup> Dalam penelitian *independent variabel* adalah empat unsur penyusun SWOT, yang meliputi:

- a) *Strengths* (kekuatan) sebagai X1
- b) *Weaknesses* (kelemahan), sebagai X2

---

<sup>37</sup> Puguh Suharso, *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Bisnis: Pendekatan Filosofi dan Praktis*, (Jakarta: PT Indeks, 2009), hal. 38

c) *Opportunities* (peluang) sebagai X3

d) *Threats* (ancaman) sebagai X4

## 2. Variabel dependen

*Dependent variabel* sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel terikat.<sup>38</sup> Yang merupakan variabel terikat (*dependent variabel*) dalam penelitian ini adalah peningkatan pendapatan di BMT Pahlawan Tulungagung.

## C. Populasi, Sampling dan sampel penelitian

### 1. Populasi penelitian

Populasi adalah wilayah *generalisasi* yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.<sup>39</sup> Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian, apabila seseorang ingin meneliti seluruh elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi kasus. Populasi ini bisa berupa manusia, suatu gejala, benda/barang, bahan tulisan atau apa saja yang dapat membantu atau mendukung penelitian tersebut. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi yaitu seluruh karyawan dan nasabah BMT Pahlawan Tulungagung.

---

<sup>38</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, hal 64

<sup>39</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, ( Bandung: CV. Alfabeta, 1999), hal 72

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.<sup>40</sup>

Menurut Roscoe acuan umum untuk menentukan ukuran sampel yaitu:<sup>41</sup>

- a. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian
- b. Jika sampel dipecah ke dalam subsampel (pria/wanita, junior/senior, dan sebagainya), ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori adalah tepat
- c. Dalam penelitian multivariate (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya 10x lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian
- d. Untuk penelitian eksperimental sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat, penelitian yang sukses adalah mungkin dengan ukuran sampel kecil antara 10 sampai dengan 20.

Dalam penelitian ini peneliti mengambil sampel 16 karyawan dari keseluruhan yang ada dan 35 nasabah pada BMT Pahlawan Tulungagung diambil sebagian dari jumlah populasi.

---

<sup>40</sup> Ibid, hal 73

<sup>41</sup> Roscoe dikutip oleh Uma Sekaran, 2006, *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat. P

### 3. Sampling penelitian

Sampling adalah cara pengumpulan data atau penelitian dari sebagian elemen populasi yang diteliti, yang hasilnya merupakan data perkiraan (*estimasi*). Dalam penelitian ini menggunakan metode *random* sampling (acak), yang penelitiannya didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Dalam hal ini mengambil di BMT Pahlawan dengan alasan tempat penelitian yang sangat strategis. Karyawan dalam BMT ini tergolong banyak dan kemungkinan besar dapat mencukupi data yang dibutuhkan oleh peneliti.

#### D. Instrument penelitian

Untuk instrument penelitian perlu dilakukannya uji validitas dan reliabilitas yang mana hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini sangat akurat dan dapat dijadikan sebagai pegangan untuk percaya.

##### 1. Uji validitas instrument

Uji validitas ini digunakan untuk menghindari perolehan data eror terhadap alat pengukuran data. Dalam hal ini peneliti melakukan konsultasi dahulu dengan tenaga ahli mengenai alat ukur yang akan digunakan untuk menggali data di lapangan agar data tersebut memiliki nilai varians eror yang kecil sehingga bisa mendapatkan angka yang mendekati angka sebenarnya.

Validitas instrument sangat diperlukan dalam suatu penelitian karena validitas juga merupakan ukuran mutu dan kebermaknaan suatu

penelitian. Validitas mencerminkan ukuran kejituan instrument penelitian untuk mengukur dan menggali fakta yang tersembunyi. Suatu penelitian tidak akan mempunyai apa-apa apabila alat ukurnya tidak valid, karena instrument tersebut mungkin mnegumpulkan data yang berbeda dengan yang kita kehendaki.<sup>42</sup>

Pengujian validitas ini menggunakan validitas konstruksi, dilakukan dengan analisis factor yaitu dengan mengkorelasikan antar skor item instrument dalam suatu factor dan mengkorelasikan skor factor dengan skor total.<sup>43</sup> Uji instrument kali ini dinyatakan valid jika r-hitung > r-tabel, yaitu 0,497 dengan N=16.<sup>44</sup> Menggunakan rumus korelasi produc moment yang dibantu dengan computer seri program statistik SPSS versi 16, dengan diketahui rumus *produc moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_1 y_1 (\sum x_1) (\sum y_1)}{\sqrt{\{n \sum x_1^2 - (\sum x_1)^2\} \{n \sum y_1^2 - (\sum y_1)^2\}}}$$

Keterangan :  $r_{xy}$  = koefisien korelasi antara variabel x dan variabel y, dua variabel yang dikorelasikan

n = jumlah data

<sup>42</sup> Toha, Anggoro, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2008), hal 5.29

<sup>43</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi*..... hal 173

<sup>44</sup> Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian* (Bandung :Penerbit CV ALFABETA cet ke 10, 2006) hal 369.

Tabel (3.1)

## Uji Validitas Instrument Y1

No	Rxy	$\geq 0,3$	Rbt	r.tabel $\leq 0,497$
1	0,801	Valid	Valid	0,497
2	0,621	Valid	Valid	0,497
3	0,762	Valid	Valid	0,497
4	0,660	Valid	Valid	0,497
5	0,625	Valid	Valid	0,497
6	0,815	Valid	Valid	0,497
7	0,679	Valid	Valid	0,497
8	0,797	Valid	Valid	0,497
9	0,561	Valid	Valid	0,497
10	0,607	Valid	Valid	0,497
11	0,822	Valid	Valid	0,497
12	0,801	Valid	Valid	0,497
13	0,615	Valid	Valid	0,497
14	0,750	Valid	Valid	0,497
15	0,511	Valid	Valid	0,497

Sumber : data yang diolah, 2016

Dari 15 butir pertanyaan dikatakan valid dikarenakan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , sehingga dapat dikatakan bahwa semuanya dapat mewakili untuk dijadikan sebagai butir pertanyaan untuk penelitian terkait kekuatan (*Strenght*) dan kelemahan (*Weaknesses*) karyawan dalam peningkatan pendapatan pada BMT Pahlawan Tulungagung.

Tabel (3.2)

## Uji validitas instrument Y2

No	Rxy	$\geq 0,3$	Rbt	r.tabel $\leq 0,334$
1	0,454	Valid	Valid	0,334
2	0,383	Valid	Valid	0,334
3	0,378	Valid	Valid	0,334
4	0,357	Valid	Valid	0,334
5	0,465	Valid	Valid	0,334
6	0,584	Valid	Valid	0,334
7	0,395	Valid	Valid	0,334
8	0,530	Valid	Valid	0,334
9	0,553	Valid	Valid	0,334
10	0,375	Valid	Valid	0,334
11	0,497	Valid	Valid	0,334
12	0,478	Valid	Valid	0,334

<b>13</b>	0,404	Valid	Valid	0,334
<b>14</b>	0,462	Valid	Valid	0,334
<b>15</b>	0,487	Valid	Valid	0,334

Sumber: data yang diolah, 2016

Dari 15 butir pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , sehingga dapat dikatakan bahwa 15 pertanyaan tersebut dapat digunakan sebagai butir pertanyaan variabel penelitian terkait peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Treats*) nasabah dalam peningkatan pendapatan pada BMT Pahlawan Tulungagung.

## 2. Uji reliabilitas instrumen

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila mengukur terhadap aspek yang sama. Makin kecil tingkat kesalahan pengukuran makin reliable alat pengukuran tersebut. Sebaliknya makin tinggi tingkat error atau kesalahan makin tidak reliable alat pengukur tersebut. Reliabilitas dinyatakan dengan angka-angka, biasanya sebagai suatu koefisien, koefisien yang tinggi menunjukkan reliabilitas yang tinggi dan makin rendah kesalahan pengukuran.<sup>45</sup>

Untuk menguji reliabilitas alat ukur ataupun hasil pengukuran, maka diterapkan uji coba instrument pengukuran data, dilakukan terhadap subyek penelitian. Pengujian ini menggunakan metode *Internal Consistensi* yaitu dengan cara diuji cobakan sekali saja, kemudian data

---

<sup>45</sup> Supardi, *Metodologi Penelitian Ekonomi Bisnis*, (Yogyakarta: UII Press, 2005), hal 160

yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan *alphacronbach*, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_1 = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_1^2} \right\}$$

Keterangan

$k$  = mean kuadrat antara subyek

$\sum S_i^2$  = mean kuadrat kesalahan

$S_1^2$  = varians total

Rumus untuk varians total dan varian item

$$S_t^2 = \frac{\sum x_i^2}{n} - \frac{(\sum x_i)^2}{n^2}$$

$$S_t^2 = \frac{JK_1}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$$

Dimana

$JK_1$  = Jumlah kuadrat seluruh skor item

$JK_s$  = Jumlah kuadrat subyek

Statistik ini berguna untuk mengetahui apakah variabel pengukuran yang kita buat reliabel atau tidak. Dikatakan reliabel jika nilai alpha cronbach  $> 0.6$ .<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Bambang Saeroji, *Riset dengan Pendekatan Kuantitatif* (Surakarta: UMS Press, 2005), 59

Table (3.3)

*Reliability Statistics Y1 (karyawan)***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	15

Sumber: data yang diolah, 2016

Table (3.4)

*Reliability statistics Y2 (nasabah)***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	15

Sumber: data yang diolah, 2016

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diatas dapat dinyatakan bahwa variable Y1 dan Y2 memiliki nilai cronbach's  $> 0,6$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah reliable.

**E. Sumber Data dan Skala Pengukuran**

## 1. Sumber data

Yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian ini adalah subjek darimana data dapat diperoleh.

- a. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam hal ini sumber data primer

penulis yaitu data langsung yang berasal dari hasil wawancara dengan bapak Nyadin, M.AP selaku manager BMT Pahlawan Tulungagung.

- b. Sumber sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Dalam hal ini penulis menggunakan dokumen BMT Pahlawan untuk mengetahui data-data pendukung seperti sejarah BMT pahlawan, struktur organisasi, data pendapatan dari tahun ke tahun, dan sebagainya terkait pembahasan penelitian.

## 2. Skala pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan yang digunakan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut apabila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.<sup>47</sup>

Tujuan dari teknik skala pengukuran sebuah variabel adalah untuk mengetahui karakteristik variabel berdasarkan ukuran tertentu sehingga dapat dibedakan dan diurutkan berdasarkan karakteristik variabel tersebut.<sup>48</sup> Dalam penelitian ini untuk model pembelajaran peneliti menggunakan skala nominal yang pengukuran *validitas* nya dilakukan dengan menggunakan angka-angka.

Skala pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala likert atau disebut dengan summated rating scale,

---

<sup>47</sup> Ibid, Sugiyono, 135

<sup>48</sup> *Ibid.*, hal 43

yaitu skala yang berisi 4 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

- a) Sangat Setuju (SS)
- b) Setuju (S)
- c) Kurang Setuju (KS)
- d) Tidak Setuju (TS)

Skala ini banyak digunakan karena skala ini memberi peluang kepada responden untuk mengekspresikan perasaan mereka dalam bentuk pemahaman dan penafsiran terhadap suatu pernyataan. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan skala likert. Pertama urutan pertanyaan perlu diacak agar setiap pertanyaan mendapat peluang yang sama untuk setiap posisi. Hal ini penting untuk menghindari bias posisi.<sup>49</sup>

## **F. Teknik pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data sebagai suatu metode yang independen terhadap metode analisis data atau bahkan menjadi alat utama metode dan teknik analisis data.

### **1. Angket atau kuesioner**

Angket atau Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.<sup>50</sup> Pertanyaan dalam angket berpedoman pada indikator-indikator variabel, pengerjaannya dengan memilih salah satu alternatif

---

<sup>49</sup> Bilson simamora, riset pemasaran, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004), hal 147

<sup>50</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis...*, hal.135

jawaban yang telah disediakan. Setiap pertanyaan disertai dengan empat jawaban dengan menggunakan skala skor nilai.

Acuan pengisian kuesioner ini adalah sebagai berikut:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

## 2. Observasi

Observasi atau pengamatan dapat dilakukan tanpa mengajukan pertanyaan subjek (sebagai responden dalam wawancara atau koesioner) dapat diamati dalam lingkungan kerja mereka sehari-hari. Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang maka observasi tidak terbatas pada orang tetapi juga objek-objek alam yang lain.

Menurut Sugiyono teknik pengumpulan data menggunakan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.<sup>51</sup> Peneliti melakukan observasi ini sebelum melakukan penelitian di BMT Pahlawan.

---

<sup>51</sup> *Ibid, Sugiyono, Metode Penelitian Kombinasi, (Mixed Methods), hal 196*

### 3. Wawancara atau *interview*

Wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.<sup>52</sup>

Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon.<sup>53</sup> Dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara dengan pihak manajer BMT Pahlawan Yaitu Bapak Nyadin, M.AP. untuk mengetahui secara mendalam terkait pembahasan penelitian.

### 4. Metode dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, surat kabar, majalah, internet. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kuantitatif.<sup>54</sup> Peneliti dalam hal ini menggunakan buku atau dokumen BMT Pahlawan untuk melengkapi data terkait sejarah BMT Pahlawan, struktur organisasi, visi misi BMT Pahlawan dan sebagainya.

---

<sup>52</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 316

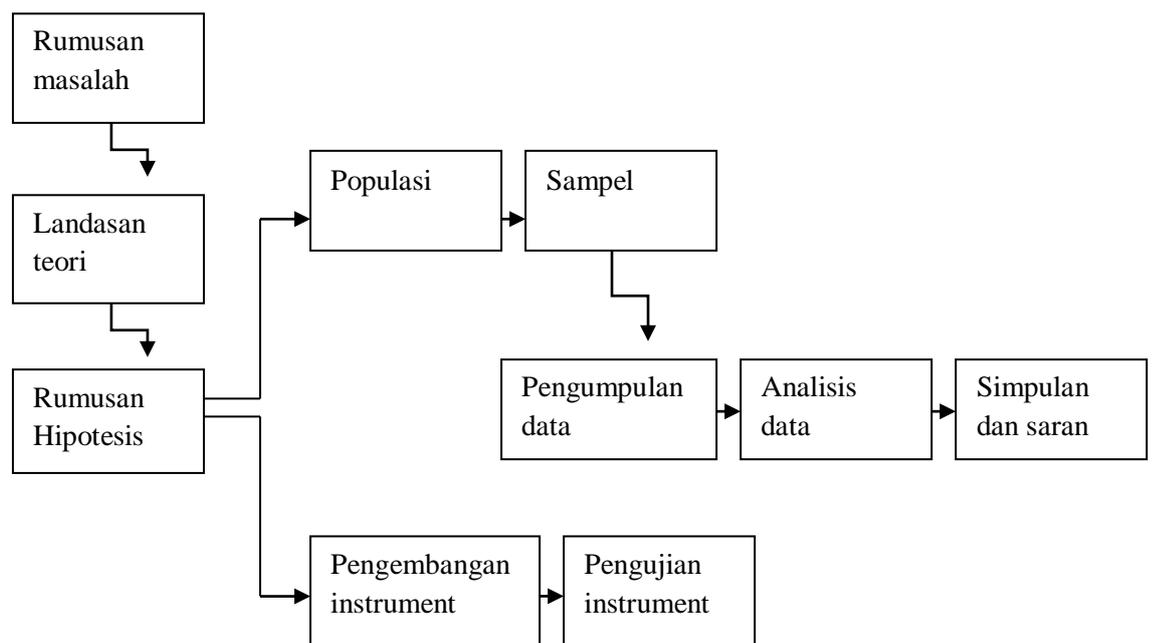
<sup>53</sup> Ibid, sugiyono,,,,,,,,, hal 188

<sup>54</sup> Ibid, Sugiyono,,,,,,,,, hal 326

## G. Analisis data

Analisis data yang dimaksud adalah analisis yang dilakukan untuk melakukan pengujian hipotesis dan menjawab fokus penelitian yang telah diajukan. Penggunaan metode deskriptif analisis berguna ketika peneliti menggambarkan (mendeskripsikan) data, sekaligus menerangkannya ke dalam pemikiran-pemikiran yang rasional. Sehingga tercapailah sebuah analisis data yang memiliki nilai empiris.<sup>55</sup> Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan analisis SWOT.

Langkah-langkah dalam penelitian kuantitatif :



<sup>55</sup> Burhan, Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003).

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa SWOT yaitu menggunakan Model Analisa SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.

### 1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary*).

Tabel (3.5) matrik IFAS

No	Internal faktor	Bobot	Rating	Bobot X Rating
	Total			

Tabel (3.6) matrik EFAS

No	Eksternal faktor	Bobot	Rating	Bobot X Rating
	Total			

Setelah menentukan skor dari setiap variabel, maka diketahui untuk skor total faktor internal dan skor total faktor eksternal, sehingga hal tersebut dapat membuktikan bahwa keduanya mempunyai nilai yang seimbang atau tidak untuk menyusun strategi kedepannya. Setelah menganalisa hal tersebut maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi SWOT.

Faktor-faktor IFAS dan EFAS di atas merupakan gambaran secara umum yang selanjutnya dimana pada saat melakukan penelitian akan dapat disesuaikan dengan kondisi lapangan dimana akan disesuaikan dengan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh objek atau organisasi atau perusahaan dimana penelitian tersebut dilakukan. Untuk memberikan bobot skor untuk masing-masing faktor baik faktor internal maupun eksternal antara lain adalah:

a. Faktor Internal

Skor 4 : Apabila kondisi internal perusahaan sangat berpeluang

Skor 0 : Apabila kondisi internal perusahaan netral

Skor -4 : Apabila kondisi internal perusahaan sangat mengancam

b. Faktor Eksternal

Skor 4 : Apabila kondisi eksternal perusahaan sangat kuat

Skor 0 : Apabila kondisi eksternal perusahaan netral

Skor -4 : Apabila kondisi eksternal perusahaan sangat lemah

Pemberian skor untuk rating dalam setiap faktor dapat dilakukan dengan cara memberikan skala yang dapat diinterpretasikan dengan ditabulasikan sebagai berikut :

**Gambar 3.1**  
**Skor skala rating**

Faktor Internal			Faktor Eksternal		
Uraian	S	W	Uraian	O	T
Sangat kuat/Sangat lemah	4	-4	Sangat	4	-4
Kuat/lemah	3	-3	berpeluang/sangat mengancam	3	-3
Cukup kuat/cukup lemah	1	-1	Berpeluang/mengancam	2	-2
Sedikit kuat/sedikit lemah			m Cukup berpeluang/cukup mengancam Sedikit berpeluang/sedikit mengancam	1	-1

Penentuan bobot faktor berdasarkan pengaruh faktor terhadap posisis strategis perusahaan dengan skala 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) dan semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi skor total 1,00.

## 2. Matrik SWOT

Tabel (3.7) Matrik SWOT

IFAS	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
EFAS		
Peluang (O)	SO	WO
Ancaman (T)	ST	WT

a. Strategi SO

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

b. Strategi ST

Ini 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.

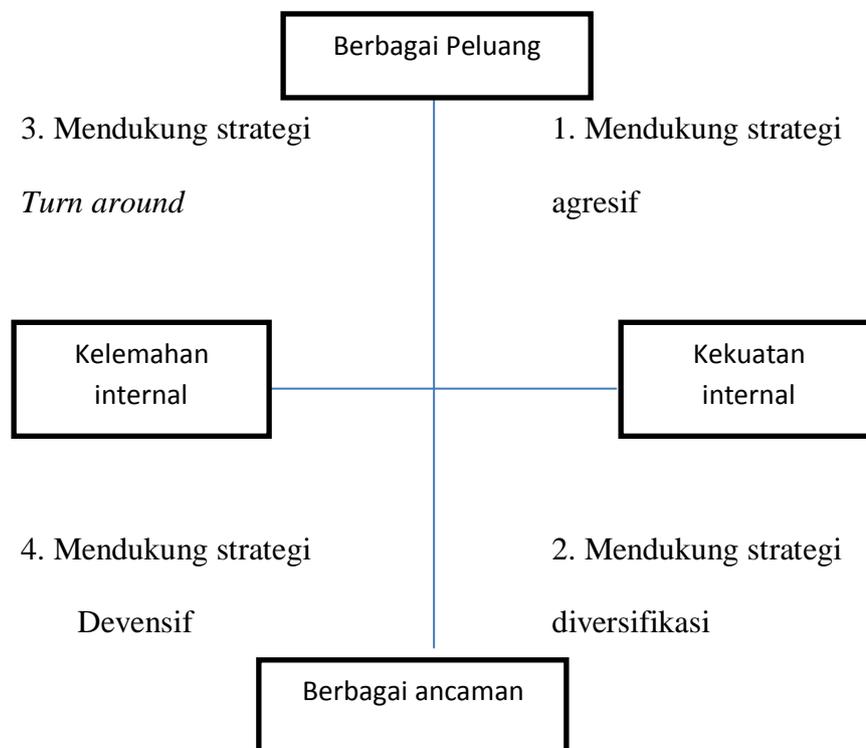
d. Strategi WT

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

### 3. Diagram Analisis SWOT

Besarnya faktor-faktor internal (IFAS) dan eksternal (EFAS) yang telah dianalisis (hasil perkalian bobot faktor dengan rating), maka selanjutnya kan dimasukkan dalam diagram cartesius digambarkan sebagai berikut:<sup>56</sup>

Diagram 2.2 Analisis SWOT



<sup>56</sup> Muarifah, *Analisis SWOT Kinerja Karyawan Dan Minat Nasabah Dalam Peningkatan Kualitas Pembiayaan Di LKS ASRI Tulungagung.....* hal 63

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran umum objek penelitian**

##### **1. Profil Lembaga / Gambaran Umum BMT**

Baitul Maal Wat Tamwil yang selanjutnya disingkat sebagai BMT adalah Lembaga Ekonomi (keuangan) yang dioperasikan dengan system yang sesuai syariat . BMT merupakan sebuah institusi yang menjalankan 2 kegiatan secara terpadu yakni sebagai Baitul Maal melakukan kegiatan social dakwah sedangkan Baitul tamwil melakukan kegiatan bisnis. Baitul Maal adalah institusi yang melakukan pengelolaan zakat, infaq, shodaqoh dan hibah secara amanah. Baitul Tamwil adalah institusi yang melakukan kegiatan usaha dengan mengumpulkan dana melalui penawaran saham dan berbagai jenis simpanan/ tabungan yang kemudian dikembangkan dalam bentuk pembiayaan dan investasi bagi usaha-usaha yang produktif.

Pembiayaan untuk modal usaha kecil dilakukan dengan system bagi hasil (tanpa bunga) dan pola jual beli. Praktik seperti ini sesuai dengan syariat , sehingga BMT disebut lembaga ekonomi keuangan syariah. Keberadaan BMT telah mendapatkan pembinaan dan pengawasan dari Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK). PINBUK merupakan Badan Pekerja YINBUK yang didirikan bersama oleh ketua ICMI Pusat yaitu Bapak Prof.Dr.Ing.BJ.Habibie, Ketua MUI K.H Hasan Basri (alm) dan Dirut Bank Muamalat Indonesia (BMI) H. Zainul Bahar Noer. YINBUK/PINBUK sebagai lembaga swadya Masyarakat (LSM) Telah

mendapat persetujuan dari Bank Indonesia (BI) Nomor 003/mou/phbk-pinbuk/VII/1995 untuk mengembangkan BMT-BMT dan pengusaha kecil bawah.

BMT Pahlawan Tulungagung merupakan salah satu dari 3000 BMT yang bertebaran diseluruh tanah air. BMT Pahlawan hadir untuk memberdayakan ekonomi masyarakat kecil (akar rumput) sesuai syariah , yakni system bagi hasil/tanpa bunga. BMT Pahlawan beroperasi sejak 10 November 1996, diresmikan oleh Bapak bupati Tulungagung dengan disaksikan oleh seluruh MUSPIDA dan para tokoh masyarakat di Tulungagung.

Dengan demikian sejak 10 November 1996 BMT Pahlawan mulai bergerak membantu para pengusaha kecil yang ada disekitarnya. Dengan menempati kantor di Jl.R Abdul fatah (Ruko Ngemplak No.33) Tulungagung. BMT Pahlawan memberikan permodalan kepada para pengusaha kecil dan mikro dengan system bagi hasil. Dengan system syariah terbukti BMT Pahlawan makin berkembang dan diminati masyarakat sebagai lembaga keuangan alternatif.

BMT Pahlawan dengan system syariah terbukti makin berkembang dan diminati masyarakat sebagai lembaga keuangan alternatif. Jika pada saat berdirinya pada tahun 1996 BMT ini hanya bermodalkan 15 juta, kini dalam usianya yang 18 tahun asset BMT Pahlawan telah berkembang mencapai Rp. 31.674.381.467,- (*Tiga Puluh Satu Miliar Enam Ratus Tujuh Puluh Empat Juta Tiga Ratus Delapan Puluh Satu Ribu Empat*

*Ratus Enam Puluh Tujuh Rupiah*) dengan anggota binaan mencapai 11.896 orang. Mereka terdiri dari para Pengusaha kecil, kecil bawah di segala sektor; Perdagangan, Perikanan, Pengrajin, Pertanian, PKL dan lain-lain.

Anggota BMT juga terdiri dari para penyimpan, dan para donator, berada di seluruh pelosok Tulungagung.<sup>57</sup> Sehingga tidak mengherankan jika untuk mempermudah pelayanan dan jangkauan, BMT mendekatkan diri dengan membuka cabang-cabang dan Pokusma di beberapa tempat yakni: Cabang Bandung di Ruko Stadion Bandung, Cabang Gondang di Komplek Ruko Stadion Gondang, Cabang Ngunut dan Pokusma di Notorejo.

## **2. Letak Geografis**

BMT Pahlawan Pusat yang beralamat di Jl KHR Abdul Fatah (Ruko Pasar Ngemplak) No.33 Tulungagung jika dilihat letak geografisnya kantor BMT Pahlawan cukup strategis karena dekat dengan akses jalan Raya dan dekat dengan Pasar Nglemplak sehingga mudah dijangkau dengan nasabah dan calon nasabah. Bangunan BMT Pahlawan pusat terletak pada :

- Sebelah Barat : Perum puri permata
- Sebelah Timur : Ruko pasar ngemplak
- Sebelah selatan : Pasar Ngemplak
- Sebelah Utara : pemukiman Warga

---

<sup>57</sup> Buku laporan Rapat Anggota Tahunan ( RAT ) BMT Pahlawan Tulungagung Tahun 2014

### **3. Visi-Misi**

#### **a. Visi BMT Pahlawan**

Visi BMT Pahlawan adalah mewujudkan kualitas anggota BMT pada khususnya dan masyarakat pada umumnya yang selamat, damai dan sejahtera sehingga mampu berperan sebagai wakil pengabdian Allah memakmurkan kehidupan umat manusia.

#### **b. Misi BMT Pahlawan**

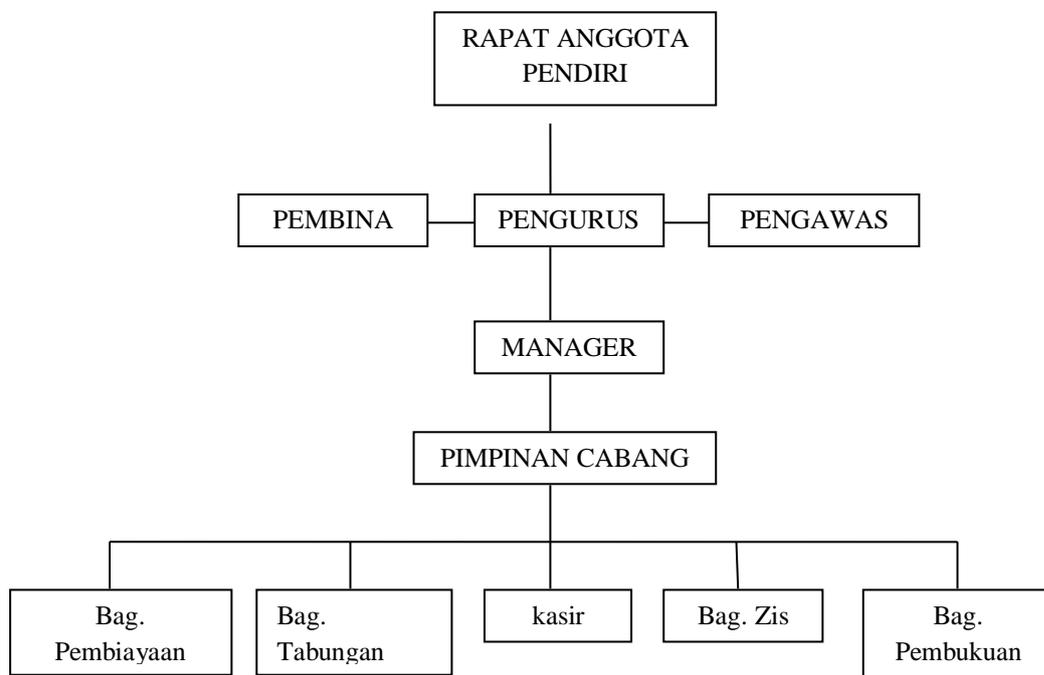
Misi BMT Pahlawan adalah membangun mengembangkan tatanan perekonomian yang maju, berkembang, terpercaya, aman, nyaman, transparan, dan berkehati-hatian berlandaskan syariah dan ridho Allah SWT.

### **4. Kondisi Fisik**

Kondisi fisik BMT Pahlawan Pusat adalah memiliki Gedung dengan Luas 4x8 meter berlantai 2 yaitu sebagai berikut:

- 1) Bagian depan kantor terdapat teras dengan ukuran 4 x 1 meter.
- 2) Bagian tengah kantor adalah ruang utama seluas 4 x 4 meter yang didalamnya terdapat sebuah meja front office dengan 3 buah computer, ruang tersebut digunakan sebagai tempat transaksi antara nasabah dan pihak BMT dan sebagai tempat administrasi keuangan.
- 3) Bagian belakang kantor terdapat ruang seluas 4 x 3 meter yang berfungsi sebagai ruang manajer dan ruang divisi data dan informasi disamping itu juga sebagai ruang istirahat.
- 4) Lantai atas digunakan untuk menyimpan semua berkas-berkas kantor.

### Struktur Organisasi BMT Pahlawan



Bagan 5.1, Bagan struktur Organisasi BMT Pahlawan Tulungagung

### 5. Susunan Pengelola BMT Pahlawan Tulungagung

Untuk menjalankan roda organisasi, BMT Pahlawan dikendalikan oleh 3 orang Dewan Pengawas dan 5 orang Dewan Pengurus sebagaimana berikut:

#### Dewan Pengawas

Pengawas Syariah : Drs. H. Murtadlo  
 Pengawas : H. Mulyono, SH  
 H. Chamim Badruzaman

#### Dewan Pengurus

Ketua : Dr. H. Laitupa Abdul Mutalib, Sp.Pd  
 Wakil Ketua : Drs. Affandi  
 Sekretaris : Drs. H. Siswadi, MA  
 Wakil Sekretaris : Dr. H. Anang Imam M, Mkes

Bendahara : Hj. Ir. Harmi Sulistyorini\

Untuk menjalankan usaha, dikendalikan oleh team manajemen yang dipimpin oleh manager umum dan 11 karyawan sebagai berikut:

Manager Umum	: H. Nyadin, MAP
Kabag Keuangan	: Dyah Iskandiana, S.Ag
Bagian Pembukuan	: Feri Yeti, SE
Bagian Pembiayaan	: Mispono, SE
Bagian ZISWAF	: Lilis Isrotin, SE
Bagian data dan Informasi	: Miftahul Jannah, SE
Bagian Monitoring dan Penagihan	: Agus Efendi
Pimpinan Pokusma Notorejo	: Juprianto, S.Ag
Bagian Administrasi	: Dewi Khusnul Khotimah, SHi
Cabang Ngunut	: Marathul Anisa, SE
Cabang Bandung	: Nungki Suryandari, SHi
Cabang Gondang	: Muhamad Fauzi. Shi

Sebagai mitra pengusaha kecil, BMT PAHLAWAN bertekad membantu mengurangi kemiskinan dengan meningkatkan ekonomi mereka. Adapun kegiatan yang dilakukan yakni :

1. Pembiayaan
2. Menghimpun simpanan atau tabungan
3. Penghimpunan saham (simpanan pokok khusus)
4. Kegiatan mengelola ZIS dan kegiatan social dakwah.

## 1) PEMBIAYAAN

Kegiatan pembiayaan merupakan salah satu produk BMT Pahlawan. Pembiayaan BMT merupakan pemberian modal atau menyediakan barang yang dibutuhkan untuk keperluan usaha para pengusaha kecil agar usaha mereka semakin berkembang. Jadi yang dibiayai oleh BMT adalah usahanya bukan orangnya. Oleh sebab itu dalam setiap pembiayaan berarti telah terjadi akad kerjasama (syirkah) antara BMT dengan pengusaha kecil untuk bersama-sama mengembangkan usaha. Dalam kerjasama inilah akan diperoleh bagian pendapatan.

Adapun jenis-jenis pembiayaan yang dilakukan BMT antara lain:

### a) Pembiayaan musyarakah

Merupakan pembiayaan dengan akad syirkah/ kerjasama antara BMT dengan anggota/nasabah dengan modal tidak seluruhnya dari BMT atau penyertaan modal. Dalam jangka waktu tertentu hasil keuntungan akan dibagi sesuai dengan kesepakatan.

### b) Murabahah

Merupakan system pembiayaan dengan akad jual beli, dimana nasabah membutuhkan barang (alat sarana usaha) dan BMT menyediakan barangnya. Kemudian nasabah membelinya di BMT dengan pembayaran dibelakang atau jatuh tempo, besarnya harga dan lamanya pembayaran ditentukan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.

### c) Bai' Bitsaman Ajil

Merupakan system pembiayaan dengan akad jual beli dimana nasabah membutuhkan barang ( alat sarana usaha) dan BMT menyediakan barangnya. Kemudian nasabah membelinya di BMT dengan pembayaran diangsur.

d) Qordhul Hasan

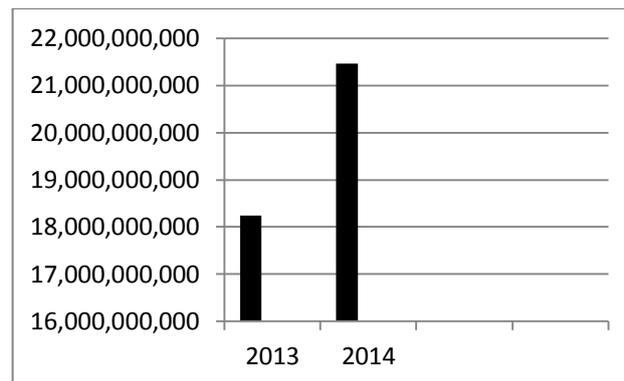
Merupakan system pembiayaan yang tidak memungut bagi hasil kepada nasabah (peminjam) walau untuk usaha dan ada hasilnya. Dan jika bangkrut yang bersangkutan akan dibebaskan dari pinjaman. Contoh, untuk membeli obat, untuk memberi modal bagi orang yang tidak mampu.

Selama 18 tahun berjalan atau per 31 Desember 2014 BMT Pahlawan telah berpengalaman menggulirkan dan sebesar Rp. 166.471.231.337,- kepada 29.441 orang nasabah. Dari total dana yang telah digulirkan tersebut, telah terjadi pelunasan atau angsuran sebesar Rp. 145.005.476.464,- sehingga per 31 Desember 2014 saldo pembiayaan (dana yang dikelola BMT dan beredar dinasabah) sebesar **Rp. 21.465.754.873,-** (*dua puluh satu milyar empat ratus enam puluh lima juta tujuh ratus lima puluh empat ribu delapan ratus tujuh puluh tiga rupiah*), lihat naraca BMT per 31 Desember 2014. Adapun jumlah nasabah yang pembiayaan yang masih aktif sebanyak 1.435 orang.

Adapun Saldo Pembiayaan yang dikelola BMT Pahlawan saat ini adalah sebagaimana grafik berikut:

**GRAFIK 4.1**

**PEMBIAYAAN BMT PAHLAWAN TAHUN 2013, 2014**



Keterangan

Tahun	Pembiayaan	Nasabah
2013	18.236.532.826	2.044 Orang
2014	21.465.754.873	1.435 Orang

PPeningkatan

Pembiayaan dari Tahun 2014 sebesar 17,8 %

**2) Simpanan atau Tabungan**

Macam-macam Simpanan atau Tabungan di BMT :

- a. Simpanan Pokok** yaitu simpanan yang dibayarkan sekali ketika masuk anggota baru BMT.
- b. Simpanan wajib** yaitu simpanan yang wajib dibayarkan tiap bulan atau setiap mengangsur pembiayaan
- c. Simpanan Pokok Khusus (Saham)** yaitu simpanan yang dibayarkan untuk modal awal dan pemupukan modal di BMT, simpanan ini tidak

bisa diambil kecuali dalam keadaan tertentu. Simpanan ini akan memperoleh deviden (pembagian SHU) tiap tahun.

**d. Simpanan Sukarela dengan pola mudharabah, ada 2 macam:**

- i) *Simpanan Mudharabah biasa* yaitu simpanan anggota BMT yang jumlahnya tidak terbatas, dapat diambil sewaktu-waktu serta jumlah pengembaliannya tidak dibatasi.
- ii) *Simpanan Mudharabah Berjangka* (deposito) yaitu simpanan anggota BMT yang jumlahnya tertentu dan jangka waktu pengambilannya ditentukan pula sesuai kesepakatan antara penabung dengan pihak BMT.<sup>58</sup> Misalnya jangka 1 bulan, 3 bulan, 6 bulan, 24 bulan, dan seterusnya.

**e. Simpanan Investasi Khusus** yakni simpanan khusus bagi perorangan atau kolektif jangka waktu minimal 5 tahun dan akan memperoleh bagihasil khusus yang akan diambil setiap bulannya.

- i) **Simpanan Haji** yakni simpanan khusus bagi perorangan yang telah mempunyai niat untuk menunaikan ibadah haji. Insyaallah dengan menyisihkan Rp. 500.000,- tiap bulannya penabung akan menunaikan ibadah.
- ii) **Simpanan Pensiun** yakni simpanan khusus bagi perorangan yang bisa diambil jika yang bersangkutan telah pensiun.

Dalam kurun waktu 18 tahun BMT telah mampu menghimpun dana dari masyarakat sebesar Rp. 264.077.510.141,-Sebagai lembaga

---

<sup>58</sup> Buku laporan Rapat Anggota Tahunan ( RAT ) BMT Pahlawan Tulungagung Tahun 2014

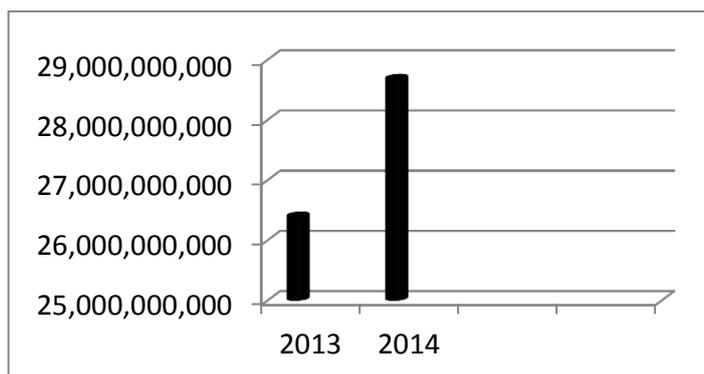
keuangan jumlah dana sebesar itu tidak murni mengendap di BMT, tentu ada pengambilan maupun penyetoran simpanan secara berganti-ganti dan berulang-ulang. Dan jumlah dana terkumpul tersebut. Ada pengambilan atau penutupan tabungan sebesar Rp. 235.395.637.763,-. Sehingga saldo tabungan nasabah yang mengendap di BMT per 31 Desember 2014 sebesar Rp. 28.681.872.378,-.

Tabungan tersebut terbagi atas tabungan Mudharabah Biasa Rp. 17.747.212.682,- dan Tabungan Mudharabah Berjangka (Deposito) Rp. 6.757.145.000,- Investasi Khusus (Deposito 5 tahun) Rp. 2.831.000.000,-. Simpanan Haji Rp. 882.727.058,-. Simpanan pensiun Rp. 440.684.238,-. Titipan atau wadi'ah Rp. 18.000.000,-. Simpanan pembiayaan Rp. 5.103.400,-. Sedangkan jumlah penyimpanan atau penabung aktif hingga akhir 2014 mencapai 10.337 orang.

Adapun saldo tabungan yang dikelola BMT Pahlawan saat ini adalah sebagaimana grafik berikut.

**GRAFIK 4.2**

**TABUNGAN BMT PAHLAWAN TAHUN 2013 & 2014**



Sumber: Buku laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) BMT

Pahlawan Tulungagung Tahun 2014

Keterangan:

Tahun	2013	2014
Volume tabungan	26.394.971.421	28.681.872.378
Jumlah penabung	9.519 orang	10.337 orang

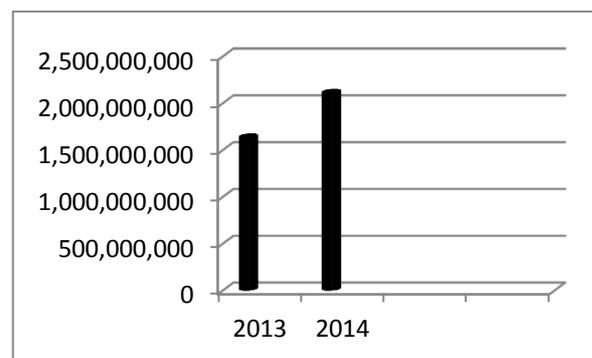
**Kenaikan volume tabungan dari tahun 2013 ke tahun 2014 = 8,7%**

**a) Penghimpunan Saham atau Modal**

Modal sangat diperlukan dalam sebuah usaha. Lebih-lebih bagi lembaga keuangan, ketersediaan modal sendiri sangat menentukan kokohnya BMT. BMT Pahlawan yang ketika awal berdiri modal awal yang terkumpul dari 61 tokoh pendiri hanya sekitar Rp. 15.000.000,-. Alhamdulillah, hingga tahun ini modal BMT menjadi **Rp. 2.108.309.365,-**.

Namun demikian jumlah ini masih sangat kurang jika dibanding dana pihak ketiga yang mencapai Rp. 28.681.872.378,-. Sesuai ketentuan seharusnya modal sendiri minimal 12,5% dari dana pihak ketiga atau sebesar **3,5 milyar,-**. Oleh sebab itu hingga saat ini BMT Pahlawan masih kekurangan modal sendiri sebesar 1,4 milyar,-. Berikut ini grafik saham BMT Pahlawan antara tahun 2013 & 2014.

**GRAFIK 1.5 MODAL BMT PAHLAWAN  
TAHUN 2013-2014**



Keterangan:

Tahun	Jumlah Saham
2013	Rp. 1.632.182.604,-
2014	Rp. 2.108.309.365,-

Kenaikan Jumlah Modal dari tahun 2013 ke tahun 2014 adalah 29%

**b) Kegiatan Mengelola ZIS dan Wakaf**

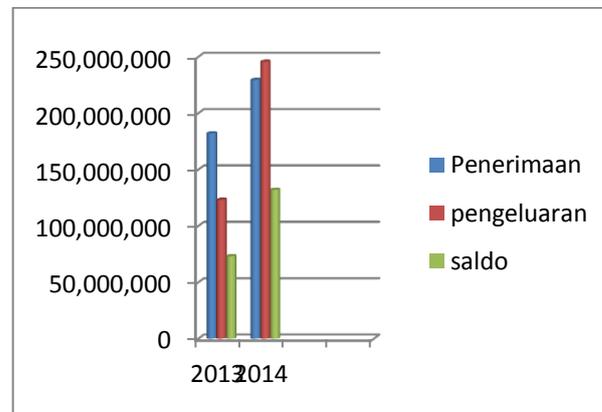
Sebagaimana dijelaskan dimuka bahwa kegiatan Baitul Maal BMT adalah mengumpulkan zakat, infaq, sodaqoh dan hibah dari para

Aghniya, dan menyalurkannya pada golongan 8 asnaf serta anak-anak yatim piatu dan kaum dhuafa lainnya. Dasar pelaksanaan program ini adalah *Undang-undang RI nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat*.<sup>59</sup> Dimana dengan UU tersebut BMT secara legal dapat berperan sebagai lembaga amil Zakat (LAZ) yang berfungsi mengumpulkan, pengelola sekaligus penyalur zakat, infaq, shodaqoh, hibah dan sejenis. Tujuan program ZIS ini adalah dilaksanakan semata-mata untuk meminta hak dari para fakir miskin pada harta orang kaya, penyaluran ZIS secara efektif dan tepat guna sesuai sasaran dan untuk mengikis kesenjangan sosial yang semakin hari semakin menganga antara si kaya dan si miskin.

Selama tahun 2014 ini BMT Pahlawan telah berhasil menghimpun dana ZIS sebesar Rp. 229.612.791,- (dua ratus dua puluh sembilan juta enam ratus dua belas ribu tujuh ratus sembilan puluh satu rupiah.) sehingga saldo dana ZIS BMT Pahlawan per 31 Desember 2014 Rp. 115.969.525,- (seratus lima belas juta sembilan ratus enam puluh sembilan ribu lima ratus dua puluh lima rupiah).

---

<sup>59</sup> Buku laporan Rapat Anggota Tahunan ( RAT ) BMT Pahlawan Tulungagung Tahun 2014

**GRAFIK 1.6 ZIS TAHUN 2013-2014**

Keterangan:

Tahun	2013	2014
Saldo	Rp. 73.206.640	Rp. 132.078.084
Penerimaan	Rp. 182.160.144	Rp. 229.612.791
Pengeluaran	Rp. 123.289.000	Rp. 245.721.350
saldo	Rp. 132.078.084	Rp. 115.969.525

## B. Deskripsi Data

### 1. Deskripsi data Responden

#### I. Responden karyawan

**Table (4.1)**

#### **Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	7	43,75%
Perempuan	9	56,25%
Total	16	100%

Sumber : data yang diolah, 2016

Dilihat dari jenis kelamin, nasabah laki-laki berjumlah (7) orang, sedangkan nasabah perempuan berjumlah (9) orang. Jumlah responden perempuan lebih banyak dibanding laki-laki karena orang perempuan itu cenderung lebih teliti dalam bekerja dibanding laki-laki seperti contoh bidang pembukuan.

**Tabel (4.2)**

**Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
SMP	0	0%
SMA	6	33%
Diploma	10	67%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Sumber : data yang diolah, 2016

Berdasarkan pada tingkat pendidikan, karyawan di BMT Pahlawan mayoritas lulusan diploma yakni 10 orang sedangkan lulusan SMA berjumlah 6 orang. Hal itu dilakukan dengan alasan adanya pemikiran bahwa apabila pendidikannya itu tinggi maka pengalaman dan kemampuan dalam bekerjanya juga tinggi. Oleh karena itu BMT Pahlawan cenderung merekrut tenaga kerja dengan lulusan diploma.

**Table (4.3)**

**Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Usia**

<b>Tingkat usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
20-30	8	53%
31-40	3	13%
41-50	5	34%

<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Sumber : data yang diolah, 2016

Berdasarkan tingkat usia, jumlah karyawan di BMT Pahlawan lebih banyak yang berusia 20-30 an dikarenakan yang berumur sekian lebih bisa menarik nasabah karena tenaganya masih kuat ketika mencari nasabah dilapangan. Hal itu dikarenakan bagian marketing dalam suatu perusahaan sangat berperan penting.

**Table (4.4)**

**Jumlah Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Lama bekerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
1-2 tahun	7	47%
3-4 tahun	3	13%
5-6 tahun	2	13%
➤ 6 tahun	4	27%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Sumber : data yang diolah, 2016

Berdasarkan tingkat lama bekerja, karyawan yang bekerja 1-2 tahun lebih banyak yaitu 7 orang dengan prosentase 47%, sedangkan yang bekerja 3-4 tahun berjumlah 3 orang dengan prosentase 13% , 5-6 tahun 2 orang dengan prosentase 13% dan yang > 6 tahun sebanyak 4 orang dengan prosentase 27%. Hal ini menunjukkan bahwa lama bekerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam memenuhi target BMT Pahlawan.

## II. Responden nasabah

**Tabel (4.5)**

**Jumlah Nasabah Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
Laki-laki	14	33%
Perempuan	21	67%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Sumber: data yang diolah, 2016

Berdasarkan jenis kelamin, nasabah yang mengajukan pembiayaan ke BMT pahlawan lebih banyak yang perempuan yaitu 21 orang dengan prosentase 67% sedangkan laki-laki berjumlah 14 orang dengan prosentase 33%. Hal ini dikarenakan kebanyakan yang laki-laki sibuk bekerja sedangkan yang perempuan kebanyakan menjadi seorang ibu umah tangga.

**Tabel (4.6)**

**Jumlah Nasabah Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>Tingkat pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
SMP	8	23%
SMA	20	57%
DIPLOMA	7	20%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Sumber : data yang diolah, 2016

Berdasarkan tingkat pendidikan, jumlah nasabah yang lulusan SMA jauh lebih banyak dari pada yang lulusan SMP dan Diploma, yaitu sebanyak 20 dengan

prosentase 57%, sedangkan SMP 8 orang dengan prosentase 23% dan Diploma sebanyak 7 orang dengan prosentase 20%.

**Table (4.7)**

**Jumlah Nasabah Berdasarkan Tingkat Usia**

<b>Jenis kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
20-30 tahun	9	26%
31-40 tahun	7	20%
41-50 tahun	15	43%
51-60 tahun	4	11%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Sumber: data yang diolah, 2016

Berdasarkan tingkat usia, nasabah yang berusia 41-50 jauh lebih banyak dibanding lainnya yaitu 15 orang dengan prosentase 43% dikarenakan usia 40-50 itu dalam perekonomian rumah tangga lebih tertata dan stabil jika dibanding dengan usia sebelum dan sesudahnya.

**Table (4.8)**

**Jumlah Nasabah Berdasarkan Lama Menjadi Nasabah**

<b>Lama menjadi nasabah</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
1-3 tahun	15	43%
4-6 tahun	15	43%
> 6 tahun	5	14%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Sumber : data yang diolah, 2016

Dari data diatas dapat diketahui bahwa nasabah yang sudah 1-3 tahun menjadi nasabah sebanyak 15 orang dan nasabah yang sudah 4-6 tahun

menjadi nasabah juga berjumlah 15 orang sedangkan nasabah yang sudah lebih dari 6 tahun hanya 5 orang. Hal ini dapat menunjukkan bahwa adanya peningkatan jumlah nasabah sehingga dapat meningkatkan pendapatan BMT karena semakin banyaknya nasabah yang melakukan pembiayaan maka dapat meningkatkan pula pendapatan di BMT Pahlawan Tulungagung.

## 2. Deskripsi data variable penelitian

### a. Deskripsi variable karyawan

**Table (4.9)**

Deskripsi variable karyawan

<b>Penyataan</b>	<b><i>Strength</i></b>	<b><i>Weaknesses</i></b>	<b>Prosentase</b>
Sangat setuju	52	51	43%
Setuju	70	40	46%
Kurang setuju	22	5	11%
Tidak setuju	0	0	0%
Jumlah	142	96	100%

Sumber: data yang diolah, 2016

Dari data diatas diketahui bahwa karyawan yang menyatakan sangat setuju sebesar 43% dan yang setuju sebesar 46%, Ini berarti para karyawan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan yang diinginkan oleh BMT. Sedangkan yang kurang setuju berjumlah 11% dan yang tidak setuju 0%. Hal ini menunjukkan bahwa masih perlunya peningkatan kinerja karyawan dalam meningkatkan pendapatan BMT Pahlawan Tulungagung.

## b. Deskripsi variable nasabah

Table (4.10)

## Variabel Nasabah

Pernyataan	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>	Prosentase
Sangat setuju	141	72	34%
Setuju	152	114	54%
Kurang setuju	22	24	12%
Tidak setuju	0	0	0%

Sumber : data yang diolah, 2016

Dari data diatas dapat diketahui bahwa nasabah yang menyatakan sangat setuju sebesar 34% dan yang menyatakan setuju sebesar 54%. Hal ini menunjukkan bahwa BMT Pahlawan memiliki peluang yang sangat besar yang harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Namun data yang menunjukkan kurang setuju sebesar 12% dan yang tidak setuju sebesar 0%. Hal ini menunjukkan bahwa masih adanya tantangan yang harus dihadapi oleh BMT Pahlawan Tulungagung.

## C. Paparan Data

### 1. Temuan penelitian

#### a. Variabel Internal BMT Pahlawan Tulungagung

**Table (4.11)**

**Variable internal**

<b>Penyataan</b>	<b>Strength</b>	<b>Weaknesses</b>	<b>Prosentase</b>
Sangat setuju	52	51	43%
Setuju	70	40	46%
Kurang setuju	22	5	11%
Tidak setuju	0	0	0%
Total	144	96	100%

Sumber : data yang diolah, 2016

#### 1. Indikator *strength*

Dalam penelitian yang dilakukan kepada responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 52, yang menyatakan setuju 70, yang menyatakan kurang setuju sebanyak 22. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan sudah baik, namun masih harus ditingkatkan.

#### 2. Indikator *weaknesses*

Dalam penelitian ini responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 51, setuju 40, yang kurang setuju 5, dan yang tidak setuju 0. Ini menunjukkan bahwa masih adanya kelemahan dalam BMT Pahlawan. Hal itu harus diminimalisir dengan adanya kekuatan yang dimiliki.

**b. Variable eksternal BMT Pahlawan Tulungagung**

**Table (4.12)**

**Variable Eksternal**

Penyataan	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>	Prosentase
Sangat setuju	141	72	34%
Setuju	152	114	54%
Kurang setuju	22	24	12%
Tidak setuju	0	0	0%

Sumber : data yang diolah

1. Indikator *opportunities*

Dalam penelitian yang dilakukan kepada responden, dinyatakan bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 141, yang setuju 152, yang kurang setuju 22, yang tidak setuju 0. Hal ini menunjukkan bahwa BMT pahlawan memiliki peluang yang sangat besar. Namun masih memiliki ancaman yang harus dihadapi dan harus diminimalisir.

2. Indikator *Threats*

Dalam penelitian yang dilakukan kepada responden, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 72, yang setuju 114, yang kurang setuju 24, dan yang tidak setuju 0. Hal ini menunjukkan bahwa BMT Pahlawan memiliki ancaman atau tantangan yang harus dihadapi dan diminimalisir.

D. Penerapan Analisis SWOT dalam Meningkatkan Pendapatan BMT Pahlawan Tulungagung

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan manager BMT Pahlawan yaitu bapak Nyadin, MAP bahwa:<sup>60</sup>

1. Kekuatan yang dimiliki oleh di BMT Pahlawan yaitu:
  - a. Permodalan atau asset BMT Pahlawan cukup tinggi
  - b. BMT Pahlawan memiliki banyak outlet atau cabang
  - c. Kepengurusan yang sudah solid
  - d. BMT Pahlawan memiliki nama baik di masyarakat
  - e. Kantor BMT Pahlawan sudah memadai
2. Kelemahan yang dimiliki oleh BMT Pahlawan yaitu:
  - a. Jumlah karyawan di BMT Pahlawan kurang banyak
  - b. BMT belum mampu mengembangkan produk-produk baru yang inovatif
  - c. Karyawan belum semuanya menguasai manajemen yang diterapkan di BMT Pahlawan
  - d. Pemahaman karyawan terhadap bisnis syari'ah masih kurang
  - e. Masih kurangnya sosialisasi dari pihak BMT kepada masyarakat terkait sistem syari'ah.
3. Peluang yang dapat dimanfaatkan oleh BMT Pahlawan yaitu:
  - a. Penduduk di kota Tulungagung mayoritas muslim
  - b. Banyak pedagang atau pebisnis disekitar lokasi BMT

---

<sup>60</sup> Wawancara, Bapak Nyadin (Manager BMT Pahlawan Tulungagung), pada tanggal 23 februari 2016

- c. Masyarakat sudah percaya bahwa BMT Pahlawan dikelola secara profesional
  - d. Lokasi BMT Pahlawan dekat dengan pasar
  - e. Kepercayaan masyarakat semakin meningkat kepada BMT Pahlawan karena perkembangan asset BMT mengalami peningkatan secara pesat
4. Ancaman yang dihadapi oleh BMT Pahlawan yaitu:<sup>61</sup>
- a. Kurangnya pengetahuan masyarakat terkait sistem syari'ah
  - b. Anggota atau nasabah mudah terpengaruh oleh lembaga keuangan lainnya
  - c. Persaingan antar lembaga keuangan semakin ketat
  - d. BMT belum menjadi solusi atau pilihan bagi masyarakat
  - e. Adanya nasabah atau anggota yang tidak mampu melunasi hutangnya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Freddy Rangkuti dalam bukunya yang berjudul Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis yang menyatakan bahwa identifikasi faktor internal dan faktor eksternal ini diperoleh dengan memanfaatkan seluruh hasil analisis fungsional (analisis pemasaran, analisis keuangan, analisis operasional, analisis organisasi dan sebagainya) sebagaimana yang telah dilakukan diatas.

Setelah melakukan wawancara, peneliti membuat angket terkait *Strenghts, Weaknesess, Opportunities*, dan *Threats* di BMT Pahlawan sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan bapak Nyadin,M.AP dan

---

<sup>61</sup> Wawancara dengan mbak Arini, (salah satu karyawan BMT Pahlawan Tulungagung), pada tanggal 27 Februari 2016

mbak Arini diatas. Angket ini selanjutnya disebarakan kepada karyawan untuk yang variable internal seperti kekuatan dan kelemahan sedangkan untuk angket yang variable eksternal seperti peluang dan ancaman disebarakan kepada nasabah.

Setelah mendapatkan data dari karyawan dan nasabah, data tersebut dimasukkan kedalam SPSS 16,0 untuk dilakukan uji validitas dan reliabilitas atas angket yang disebarakan tersebut. Apabila angket tersebut sudah valid dan reliable maka dianalisis dengan menggunakan SWOT. Langkah-langkah dalam analisis SWOT yang pertama yaitu membuat tabel IFAS dan EFAS dengan memberikan pembobotan, dan penilaian sehingga dapat ditemukan skor total dari variable IFAS dan EFAS tersebut. Dengan melakukan pembobotan tersebut maka dapat diketahui skor tertinggi untuk dijadikan strategi dalam BMT Pahlawan Tulungagung.

Setelah itu peneliti membuat matriks SWOT dan variable IFAS dan EFAS dimasukkan dalam matriks SWOT tersebut. Langkah selanjutnya yaitu merumuskan strategi-strategi yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT. Strategi SO merupakan penggabungan dari kekuatan dan peluang BMT Pahlawan, strategi WO merupakan gabungan dari kelemahan dan peluang, strategi ST merupakan gabungan dari kekuatan dan ancaman dan strategi WT merupakan gabungan dari kelemahan dan ancaman. Setelah melakukan matriks SWOT maka langkah selanjutnya yaitu membuat diagram analisis SWOT untuk mengetahui posisi BMT Pahlawan.

Adapun matriks IFAS dan EFAS akan di jelaskan dalam table berikut ini:

### I. Matriks IFAS

Tabel (5.1)

Matriks IFAS

<i>Internal factor</i>	<b>Nilai</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>	<b>Skor tertinggi</b>
<b>Kekuatan (<i>strengths</i>)</b>				
a. Permodalan atau asset BMT Pahlawan cukup tinggi	Sangat kuat	0,15	4	0,60
b. BMT Pahlawan memiliki banyak outlet atau cabang	Sangat kuat	0,15	4	0,60
c. Kepengurusan yang sudah solid	Kuat	0,15	3	0,45
d. BMT Pahlawan memiliki nama baik di masyarakat	Kuat	0,10	3	0,30
e. Kantor BMT Pahlawan sudah memadai	kuat	0,10	3	0,30
<b>Total</b>		<b>0,65</b>		<b>2,25</b>
<b>Kelemahan (<i>weaknesses</i>)</b>				
a. Jumlah karyawan di BMT Pahlawan kurang banyak	Kuat	0,05	3	0,15
b. BMT belum mampu mengembangkan produk-produk baru yang inovatif	Sedang	0,05	2	0,10
c. Karyawan belum semuanya menguasai manajemen yang diterapkan di BMT Pahlawan	Sedang	0,05	2	0,10
d. Pemahaman karyawan terhadap bisnis syari'ah masih kurang	Sedang	0,10	2	0,20
e. Masih kurangnya sosialisasi dari pihak BMT kepada masyarakat terkait sistem syari'ah	Kuat	0,10	3	0,30
<b>Total</b>		<b>0,35</b>		<b>0,85</b>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>3,10</b>

Sumber : data yang diolah, 2016

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa variable internal kekuatan memiliki skor total 2,25 dan skor total kelemahan sebesar 0,85.

Sehingga total semua variable internal yaitu 3,10. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variable internal BMT Pahlawan memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap pendapatan BMT. Hal ini sesuai dengan teori menurut Fredy Rangkuti bahwasanya untuk mengetahui skor total maka tentukanlah bobot dan ratingnya, setelah itu kalikanlah bobot dengan rating, hasilnya dapat dikatakan dengan total skor.

## II. Matriks EFAS

Table (5.2)

Matriks EFAS

<i>Eksternal factor</i>	Nilai	Bobot	Skor	Skor tertinggi
<i>Peluang (Opportunities)</i>				
a. Penduduk di kota Tulungagung mayoritas muslim	Sedang	0,10	2	0,20
b. Banyak pedagang atau pebisnis disekitar lokasi BMT	Sangat menarik	0,15	4	0,60
c. Masyarakat sudah percaya bahwa BMT Pahlawan dikelola secara profesional	Menarik	0,10	3	0,30
d. Lokasi BMT Pahlawan dekat dengan pasar	Sangat menarik	0,10	4	0,40
e. Kepercayaan masyarakat semakin meningkat kepada BMT Pahlawan karena perkembangan asset BMT mengalami peningkatan secara pesat	Menarik	0,10	3	0,30
<b>Total</b>		<b>0,55</b>		<b>1,80</b>
<i>Ancaman (Threats)</i>				
a. Kurangnya pengetahuan masyarakat terkait sistem syari'ah	Menarik	0,10	3	0,30
b. Anggota atau nasabah mudah terpengaruh oleh lembaga keuangan lainnya	Sedang	0,05	2	0,10
c. Persaingan antar lembaga keuangan semakin ketat	Menarik	0,10	3	0,30
d. BMT belum menjadi solusi atau	Sedang	0,10	2	0,20

pilihan bagi masyarakat				
e. Adanya nasabah atau anggota yang tidak mampu melunasi hutangnya	Sedang	0,10	2	0,20
<b>Total</b>		0,45		<b>1,10</b>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

Sumber : data yang diolah, 2016

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa peluang di BMT Pahlawan itu sangat tinggi yaitu mencapai 1,80 sedangkan ancaman sebesar 1,10. Apabila dijumlahkan maka variable eksternal nasabah dapat mencapai 2,90. Hal ini dapat menunjukkan bahwa peluang di BMT Pahlawan itu sangat besar.

Kesimpulan dari kedua matrik IFAS dan EFAS dapat diketahui bahwa:

$$\text{Strategi SO} = 2,25 (\text{Strenghts}) + 1,80 (\text{Opportunities}) = 4,05$$

$$\text{Strategi ST} = 2,25 (\text{Strenghts}) + 1,10 (\text{Threats}) = 3,35$$

$$\text{Strategi WO} = 0,85 (\text{Weaknesses}) + 1,80 (\text{Opportunities}) = 2,65$$

$$\text{Strategi WT} = 0,85 (\text{Weaknesses}) + 1,10 (\text{Threats}) = 1,95$$

$$\text{Strategi SW} = 2,25 (\text{Strenghts}) + 0,85 (\text{Weaknesses}) = 3,10$$

$$\text{Strategi OT} = 1,80 (\text{Opportunities}) + 1,10 (\text{Threats}) = 2,90$$

Jadi dapat disimpulkan bahwa BMT Pahlawan Tulungagung menerapkan strategi SO untuk meningkatkan Pendapatan karena strategi SO memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap pendapatan dengan total skor sebesar 4,05. Strategi ini merupakan strategi yang dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang ada.

## III. Matriks SWOT

Table (5.3)

## Matriks SWOT

<p style="text-align: center;"><b>IFAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EFAS</b></p>	<p><b>Kekuatan (S)</b></p> <p>a. Permodalan atau asset BMT Pahlawan cukup tinggi</p> <p>b. BMT Pahlawan memiliki banyak outlet atau cabang</p> <p>c. Kepengurusan yang sudah solid</p> <p>d. BMT Pahlawan memiliki nama baik di masyarakat</p> <p>e. Pimpinan dan karyawan BMT pahlawan sudah terdidik dan profesional</p>	<p><b>Kelemahan (W)</b></p> <p>a. Jumlah karyawan di BMT Pahlawan kurang banyak</p> <p>b. BMT belum mampu mengembangkan produk-produk baru yang inovatif</p> <p>c. Karyawan belum semuanya menguasai manajemen yang diterapkan di BMT Pahlawan</p> <p>d. Pemahaman karyawan terhadap bisnis syariah masih kurang</p> <p>e. Masih kurangnya sosialisasi dari pihak BMT kepada masyarakat terkait sistem syariah</p>
<p><b>Peluang (O)</b></p> <p>a. Penduduk di kota Tulungagung mayoritas muslim</p> <p>b. Banyak pedagang atau pebisnis disekitar lokasi BMT</p> <p>c. Masyarakat sudah percaya bahwa BMT Pahlawan dikelola secara profesional</p> <p>d. Lokasi BMT Pahlawan dekat dengan pasar</p> <p>e. Kepercayaan masyarakat semakin meningkat kepada BMT Pahlawan karena perkembangan</p>	<p><b>SO</b></p> <p>a. Dengan penduduk Tulungagung yang mayoritas muslim maka modal BMT dapat tersalurkan</p> <p>b. Dengan adanya banyak outlet dan banyak pebisnis disekitar lokasi BMT maka dapat meningkatkan jumlah nasabah</p> <p>c. Dengan kepengurusan BMT Pahlawan yang sudah solid maka masyarakat merasa puas dan percaya</p>	<p><b>WO</b></p> <p>a. Menambah jumlah karyawan yang memiliki pengalaman dan pengetahuan terkait sistem syariah</p> <p>b. Mengembangkan produk-produk baru sesuai dengan kebutuhan para pedagang atau pebisnis disekitar lokasi BMT</p> <p>c. Memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan agar semuanya dapat menguasai manajemen BMT pahlawan</p>

<p>asset BMT mengalami peningkatan pesat secara</p>	<p>bahwa dananya akan dikelola secara baik</p> <p>d. Karena lokasi BMT pahlawan dekat dengan pasar dan nama baik BMT sudah diakui oleh masyarakat maka jumlah nasabah dapat meningkat</p> <p>e. Dengan adanya pimpinan dan karyawan yang terdidik dan profesional maka kepercayaan masyarakat semakin meningkat</p>	<p>sehingga masyarakat percaya bahwa BMT pahlawan dikelola secara profesional</p> <p>d. Memberikan pelatihan kepada karyawan agar pemahaman karyawan terkait sistem syari'ah dapat meningkat sehingga apabila pemahaman karyawan sudah benar dan didukung oleh lokasi BMT yang dekat dengan pasar maka dapat meningkatkan jumlah nasabah.</p> <p>e. Memberikan sosialisasi kepada masyarakat agar kepercayaan masyarakat semakin meningkat</p>
<p><b>Ancaman (T)</b></p> <p>a. Kurangnya pengetahuan masyarakat terkait sistem syari'ah</p> <p>b. Anggota atau nasabah mudah terpengaruh oleh lembaga keuangan lainnya</p> <p>c. Persaingan antar lembaga keuangan semakin ketat</p> <p>d. BMT belum menjadi solusi atau pilihan bagi masyarakat</p> <p>e. Adanya nasabah atau anggota yang tidak mampu melunasi hutangnya</p>	<p><b>ST</b></p> <p>a. Dengan memiliki banyak outlet atau cabang maka dapat mempermudah BMT dalam melakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait system syariah</p> <p>b. Dengan memiliki modal atau asset yang tinggi maka BMT dapat memberikan kemudahan dalam hal pembiayaan sehingga nasabah merasa puas dan loyalitas akan tumbuh dengan sendirinya</p>	<p><b>WT</b></p> <p>a. Menambah jumlah karyawan yang memiliki kompetensi terkait sistem syari'ah sehingga dapat menganalisis nasabah yang akan mengajukan pembiayaan dengan baik</p> <p>b. Mengembangkan produk-produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar sehingga BMT dapat menjadi solusi utama bagi masyarakat</p> <p>c. Mempertahankan dan meningkatkan SDM agar dapat bersaing dengan lembaga</p>

	<p>c. Dengan adanya kepengurusan yang solid maka BMT Pahlawan dapat bersaing dengan lembaga keuangan lainnya</p> <p>d. Mempertahankan dan meningkatkan nama baik BMT dimasyarakat agar BMT dapat menjadi solusi atau pilihan bagi masyarakat</p> <p>e. Pimpinan dan karyawan harus teliti dalam menganalisis nasabah yang akan mengajukan pembiayaan sehingga profesionalitas sangat diperlukan agar pembiayaan macet dapat diminimalisir</p>	<p>keuangan lainnya.</p> <p>d. Memberikan pelatihan kepada karyawan terkait sistem syari'ah agar karyawan mampu mempengaruhi nasabah sehingga tidak mudah terpengaruh oleh lembaga keuangan lainnya</p> <p>e. Melakukan sosialisasi kepada masyarakat agar pengetahuan masyarakat terkait system syari'ah dapat meningkat</p>
--	---	---

Sumber : data yang diolah, 2016

## E. Analisis strategi

### 1. Strategi SO (*Strenghts-Opportunities*)

Dengan penduduk Tulungagung yang mayoritas muslim maka modal BMT dapat tersalurkan, Dengan adanya banyak outlet dan banyak pebisnis disekitar lokasi BMT maka dapat meningkatkan jumlah nasabah, Dengan kepengurusan BMT Pahlawan yang sudah solid maka masyarakat merasa puas dan percaya bahwa dananya akan dikelola secara baik, Karena lokasi BMT pahlawan dekat dengan pasar dan nama baik BMT sudah diakui oleh

masyarakat maka jumlah nasabah dapat meningkat, Dengan adanya pimpinan dan karyawan yang terdidik dan profesional maka kepercayaan masyarakat semakin meningkat

3. Strategi ST (*Strenght-Threats*)

Dengan memiliki banyak outlet atau cabang maka dapat mempermudah dalam melakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait system syariah, Dengan memiliki modal atau asset yang tinggi maka BMT dapat memberikan kemudahan dalam hal pembiayaan sehingga nasabah merasa puas dan loyalitas akan tumbuh dengan sendirinya, Dengan adanya kepengurusan yang solid maka BMT Pahlawan dapat bersaing dengan lembaga keuangan lainnya, Mempertahankan dan meningkatkan nama baik BMT dimasyarakat agar BMT dapat menjadi solusi atau pilihan bagi masyarakat, Pimpinan dan karyawan yang terdidik dan profesional dapat menganalisis nasabah yang akan mengajukan pembiayaan sehingga dapat meminimalisir adanya pembiayaan macet

4. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Menambah jumlah karyawan yang memiliki pengalaman dan pengetahuan terkait sistem syari'ah, Mengembangkan produk-produk baru sesuai dengan kebutuhan para pedagang atau pebisnis disekitar lokasi BMT, Memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan agar semuanya dapat menguasai manajemen BMT pahlawan sehingga masyarakat percaya bahwa BMT pahlawan dikelola secara professional, Memberikan pelatihan kepada karyawan agar pemahaman karyawan terkait sistem syari'ah dapat

meningkat sehingga apabila pemahaman karyawan sudah benar dan didukung oleh lokasi BMT yang dekat dengan pasar dapat meningkatkan jumlah nasabah, Memberikan sosialisasi kepada masyarakat agar kepercayaan masyarakat semakin meningkat

#### 5. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Menambah jumlah karyawan yang memiliki kompetensi terkait system syari'ah sehingga mampu menganalisis nasabah yang akan mengajukan pembiayaan dengan baik, Mengembangkan produk-produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar sehingga BMT dapat menjadi solusi utama bagi masyarakat, Mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan agar dapat bersaing dengan lembaga keuangan lainnya, Memberikan pelatihan kepada karyawan terkait sistem syari'ah agar karyawan mampu mempengaruhi nasabah sehingga tidak mudah terpengaruh oleh lembaga keuangan lainnya, Melakukan sosialisasi kepada masyarakat agar pengetahuan masyarakat terkait system syari'ah dapat meningkat.

Hal ini sesuai dengan teori menurut Freddy Rangkuti yang menyatakan bahwa berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan berdasarkan model analisis matriks SWOT. Analisis dengan menggunakan model matriks SWOT ini menggunakan data yang diperoleh dari tabel IFAS dan EFAS.

Berdasarkan hasil analisis matriks IFAS dan EFAS diatas dapat digambarkan bahwa posisi BMT Pahlawan saat ini yaitu:

**Table ( 5.4)**

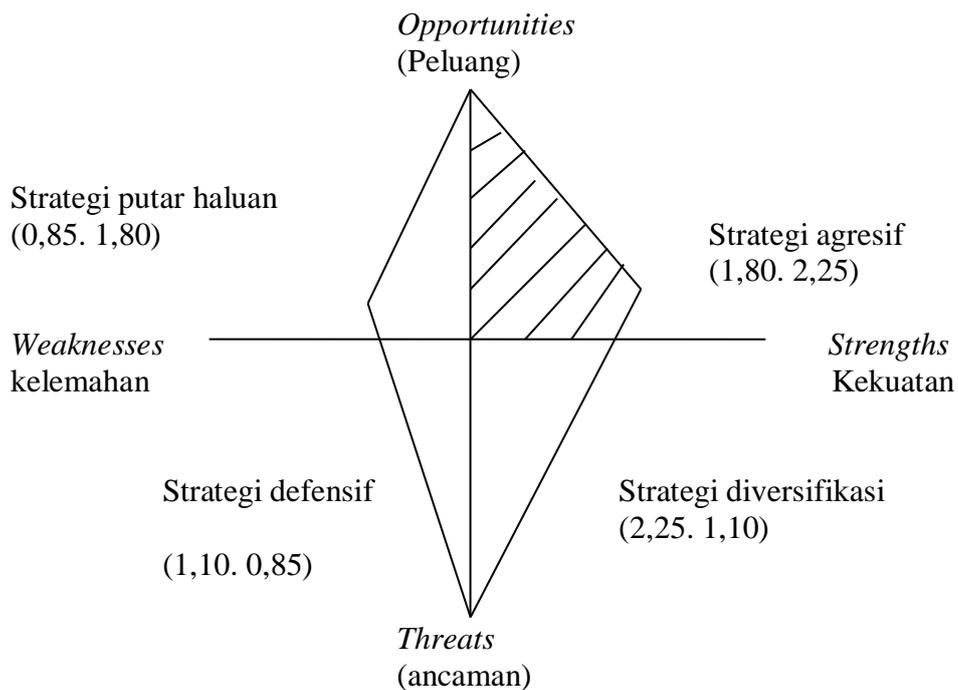
**Posisi BMT Pahlawan**

IFAS		EFAS	
Kekuatan	2,25	Peluang	1,80
Kelemahan	(0,85)	Ancaman	(1,10)
Hasil	1,40	Hasil	0,70

Sumber : data yang diolah

Dari data-data tersebut dapat diketahui bahwa: Analisis factor IFAS lebih besar dari analisis faktor EFAS yaitu sebesar 1,40 sedangkan analisis factor EFAS sebesar 0,70. Apabila dimasukkan dalam diagram analisis SWOT ditunjukkan sebagai berikut:

**Diagram 5.5 Analisis SWOT**



Sumber : data yang diolah, 2016

Berdasarkan diagram diatas dapat disimpulkan bahwa BMT Pahlawan berada pada kuadran 1 dengan menerapkan strategi agresif. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategik yang menyatakan bahwa kuadran 1 merupakan situasi yang paling didambakan karena satuan bisnis menghadapi berbagai peluang lingkungan dan memiliki berbagai kekuatan yang mendorong pemanfaatan berbagai peluang tersebut. Dengan kondisi demikian strategi yang tepat untuk digunakan yaitu strategi pertumbuhan atau agresif.

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### **A. Penerapan Analisis SWOT dalam Meningkatkan Pendapatan BMT Pahlawan**

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan langkah-langkah sebagai berikut: yang pertama yaitu wawancara kepada manager BMT Pahlawan Tulungagung (Bapak Nyadin, MAP) terkait kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) di BMT Pahlawan Tulungagung.<sup>62</sup> Selain itu peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu karyawan BMT Pahlawan yaitu mbak Arini.

Setelah diketahui indikator-indikator tersebut maka langkah selanjutnya yaitu membuat angket yang disesuaikan dengan data yang diperoleh dari hasil wawancara tersebut. Angket untuk variable internal seperti kekuatan dan kelemahan disebarkan kepada karyawan sedangkan untuk variable eksternal seperti peluang dan ancaman disebarkan kepada nasabah.

Setelah itu angket tersebut diuji dengan menggunakan SPSS 16.0 dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas.<sup>63</sup> Dalam melakukan Uji validitas dan reliabilitas ini berpedoman pada bukunya Syofian Siregar

---

<sup>62</sup> Wawancara dengan Bapak Nyadin, MAP, pada tanggal 23 Februari 2016

<sup>63</sup> Syofian, Siregar, *Statistika Deskriptif Untuk Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), hal

dengan judul *Statistika Deskriptif Untuk Penelitian*. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui bahwa angket yang digunakan itu sudah valid dan reliabel.

Setelah itu data tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matriks SWOT. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi yang akan dijalankan untuk meningkatkan pendapatan pada BMT Pahlawan.

Sebelum membuat matriks SWOT langkah pertama yang dilakukan yaitu membuat matriks IFAS dan EFAS disusun berdasarkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dimiliki oleh BMT Pahlawan. Setelah itu ditentukan pembobotan, rating dan skor total dari penjumlahan skor factor internal dan factor eksternal. Kemudian menentukan strategi yang sesuai untuk meningkatkan pendapatan pada BMT Pahlawan Tulungagung yang dirumuskan dengan menggunakan matriks SWOT.

Analisis ini digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal perusahaan. Dalam analisis SWOT terdapat 4 strategi yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT.<sup>64</sup> Hal ini sesuai dengan bukunya Freddy Rangkuti dalam bukunya yang berjudul *Analisis SWOT Dalam Teknik Membedah Kasus Bisnis*.

---

<sup>64</sup> Freddy, Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* ( Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hal 31-32

Strategi SO merupakan gabungan dari *strengths* dan *Opportunities*, strategi WO merupakan gabungan dari *Weaknesses* dan *Opportunities*, strategi ST merupakan gabungan dari *Strengths* dan *Threats*, dan strategi WT merupakan gabungan dari *weaknesses* dan *Threat*. Adapun strategi yang diterapkan dalam BMT Pahlawan yaitu strategi SO. Dimana strategi ini merupakan strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Hal ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Muallifah dengan judul “*Analisis SWOT Kinerja Karyawan Dan Minat Nasabah Dalam Peningkatan Kualitas Pembiayaan di LKS ASRI Tulungagung* yang juga menerapkan strategi SO dalam meningkatkan kualitas pembiayaan.”<sup>65</sup>

Tahap selanjutnya yaitu menggunakan diagram analisis SWOT. Diagram ini digunakan untuk mengetahui posisi BMT Pahlawan dalam meningkatkan pendapatan.<sup>66</sup> Posisi BMT Pahlawan berada dalam kuadran 1 dengan menggunakan strategi agresif atau pertumbuhan. Situasi ini menunjukkan bahwa satuan bisnis menghadapi berbagai peluang lingkungan dan memiliki berbagai kekuatan yang mendorong pemanfaatan berbagai peluang tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategik* yang menyatakan bahwa untuk mengetahui posisi perusahaan maka harus dilakukan diagram analisis SWOT.

---

<sup>65</sup> Muallifah, *Analisis SWOT Kinerja Karyawan Dan Minat Nasabah Dalam Peningkatan Kualitas Pembiayaan di LKS ASRI Tulungagung*, Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Tulungagung Tahun 2015. Diakses pada tanggal 16 Januari 2016, pukul 22.00 WIB

<sup>66</sup> Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), hal 175-176

## **B. Strategi yang Diterapkan oleh BMT Pahlawan dalam Meningkatkan Pendapatan**

Berdasarkan analisis data yang dilakukan di atas dapat disimpulkan bahwa strategi yang diterapkan oleh BMT Pahlawan yaitu strategi SO, dimana strategi ini merupakan gabungan dari *Strenghts* (kekuatan) dan *Opportunities* (peluang). Adapun strategi SO yang dapat diterapkan oleh BMT pahlawan yaitu Dengan penduduk Tulungagung yang mayoritas muslim maka modal BMT dapat tersalurkan, Dengan adanya banyak outlet dan banyak pebisnis disekitar lokasi BMT maka dapat meningkatkan jumlah nasabah, Dengan kepengurusan BMT Pahlawan yang sudah solid maka masyarakat merasa puas dan percaya bahwa dananya akan dikelola secara baik, Karena lokasi BMT pahlawan dekat dengan pasar dan nama baik BMT sudah diakui oleh masyarakat maka jumlah nasabah dapat meningkat, Dengan adanya pimpinan dan karyawan yang terdidik dan profesional maka kepercayaan masyarakat semakin meningkat.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisa data yang dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Analisis SWOT berdasarkan matrik internal-eksternal (IE- Matrik) nilai skor total IFAS adalah 3,10 dan skor total EFAS adalah 2,90. Sedangkan diagram analisis SWOT variable IFAS 1,40 dan variable EFAS sebesar 0,70. Hal itu menunjukkan bahwa BMT Pahlawan memiliki kekuatan dan peluang yang sangat tinggi daripada kelemahan dan ancaman yang terjadi. Sehingga apabila mampu memanfaatkan peluang dengan sebaik-baiknya maka dapat meningkatkan pendapatan dan efektifitas BMT Pahlawan dapat terjaga.
2. Berdasarkan matriks IFAS dan EFAS strategi yang diterapkan oleh BMT Pahlawan adalah strategi SO. Karena strategi ini yang paling berpengaruh dominan dalam meningkatkan pendapatan yang memiliki nilai sebesar 4,05. Strategi SO ini dirumuskan dalam matriks SWOT. Sedangkan berdasarkan diagram analisis SWOT, BMT Pahlawan berada pada kuadran 1 dengan menggunakan strategi agresif. Kuadran ini menunjukkan situasi yang menguntungkan bagi BMT Pahlawan karena BMT memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

## **B. Saran-saran dan Implikasi Penelitian**

### 1. Bagi BMT Pahlawan Tulungagung

- a. Meningkatkan kualitas SDM karena kualitas SDM akan membuat proses kerja di BMT menjadi efisien.
- b. Memberikan kemudahan dalam proses transaksi agar nasabah merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh BMT.
- c. Harus menjalin komunikasi antar karyawan secara efektif dalam lingkungan kerja agar terjalin solidaritas yang baik.

### 2. Bagi peneliti selanjutnya

Semoga penelitian ini bisa menjadi sumber rujukan untuk penelitian yang selanjutnya. Dan untuk peneliti selanjutnya, semoga bisa lebih memperdalam lagi baik dari segi teori maupun analisisnya agar perbankan syari'ah dapat lebih maju dan berkembang.

### 3. Bagi para stakeholder

Semoga penelitian ini bisa memberikan manfaat bagi para stakeholder termasuk pengusaha atau karyawan dalam mengembangkan usahanya dengan menggunakan strategi yang tepat untuk meningkatkan target yang dibutuhkan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Al-Qur'an Al-Karim Dan Terjemah Bahasa Indonesia (Ayat Pojok), Menara Kudus, Kudus, 2016.
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan, System Pengendalian Manajemen, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Bungin, Burhan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003
- Buku laporan Rapat Anggota Tahunan ( RAT ) BMT Pahlawan Tulungagung Tahun 2014
- David, R. Fred, *Manajemen Strategi (Konsep)*, Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Ekinevita Putri, Nyimas, *Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis SWOT Dan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks)*, Studi Kasus Restoran Big Burger Malang, diakses pada tanggal 10 Desember 2015, pukul 13.00 WIB
- Khusniati, Amila “*Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Bersaing (Studi pada PT Bank BNI Kantor Cabang Syariah Jember)* Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember Tahun 2011, (Diterbitkan : untuk umum ) Diakses tanggal 20 Desember 2015 Pukul 09.00 WIB.
- Kuncoro, Mudrajad, Strategi (Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif), Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2005.
- Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (BMT)*, Yogyakarta: PINBUK Yogyakarta, 2004.

Mualifah, *Analisis SWOT Kinerja Karyawan Dan Minat Nasabah Dalam Peningkatan Kualitas Pembiayaan di LKS ASRI Tulungagung*, Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Agama Negeri Tulungagung Tahun 2015. Diakses pada tanggal 16 Januari 2016, pukul 22.00 WIB

Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah*, Yogyakarta: Ekonisia, 2004.

Muhammad, Ridwan, *Sistem Dan Prosedur Pendirian BMT*, Yogyakarta: Citra Media, 2006.

Muhammad, Ridwan, *manajemen baitul maal wa tamwil*, Yogyakarta: UII Press, 2004.

Muhammad, Suwarsono 2002, *Manajemen Strategik (konsep dan kasus)*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Napitupulu, Franky, *Peranan Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada PT. Bussan Auto Finance Cabang Medan, 2009, Program Ekstensi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara, diakses pada tanggal 21 Desember 201, WIB*

Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif : Teori dan Aplikasi*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada 2005.

Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006.

Rochman, Taufiqur, *Analisis Factor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Usaha Untuk Peningkatan Pendapatan, (Studi Kasus UKM pada Kebab Ger Burger Di Kota Bangkalan)*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Brawijaya. Diakses pada tanggal 01 Januari 2016, pukul 15.00 WIB

Saeroji, Bambang, *Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*, Surakarta: UMS Press, 2005.

Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategic*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000.

Siregar, Syofian, *Statistika Deskriptif Untuk Penelitian*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014.

Syafi'I, Antonio Muhammad, *Bank Syari'ah dari teori ke praktek*, Jakarta: Gema Insani, 2001.

Suharso, Puguh, *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Bisnis: Pendekatan Filosofi dan Praktis*, Jakarta: PT Indeks, 2009.

*Standar Akuntansi Keuangan*, Yogyakarta: Salemba Empat, 2009.

Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta, 1999.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi*, Bandung: Alfabeta, 2012.

Supardi, *Metodologi Penelitian Ekonomi Bisnis*, Yogyakarta: UII Press, 2005.

Wawancara dengan bapak Nyadin MAP, selaku manager BMT Pahlawan Tulungagung pada tanggal 23 Februari 2016

Wawancara dengan mbak Arini sebagai salah satu karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung pada tanggal 27 Februari 2016