

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Pustaka

1. Strategi

a. Pengertian Strategi Bisnis

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu “*strate-gos*” (stratus = militer dan ag = memimpin), yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang.¹

Memahami strategi seringkali terasa tidak mudah, karena setiap literature memberikan definisi yang berbeda dan sampai saat ini tidak ada definisi yang baku. Beberapa diantara definisi-definisi tersebut adalah sebagai berikut:²

- 1) *‘A strategy is a pattern or plan that integrates an organization major goals, policies and action into a cohesive whole* (setrategi adalah kerangka atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan (*goals*), kebijakan-kebijakan (*policies*) dan tindakan/program organisasi.
- 2) *Strategy is a plan of what an organization intends to be in the future an how it will get there.* Setrategi adalah rencana tentang apa yang ingin dicapai atau hendak menjadi apa suatu organisasi di masa depan (*arah*) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (*rute*).
- 3) *A strategy is a pattern of action and resource allocation designed to achieve the goals of organization.* Strategi adalah pola tindakan dan alokasi sumberdaya yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.

¹Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis & Kewirausahaan*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016. hlm.16.

²Tedjo Tripomo dan Udan, *manajemen Strategi*, (bandung: Rekayasa sains, 2005), hlm. 17.

Strategi ternyata memiliki banyak definisi, untuk memperjelas definisi strategi sebagian orang mencoba membedakan antara strategi dan taktik, yaitu strategi sebagai cara-cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, sedangkan cara-cara untuk mencapai tujuan jangka pendek disebut sebagai taktik.³

Dengan demikian, secara sederhana dapat disimpulkan bahwa: “strategi adalah pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan (*arah*) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (*rute*).⁴

Lihat gambar 2.1. strategi. Dengan bahasa yang lebih singkat, “strategi adalah pilihan arah dan rute”.⁵

Gambar 2.1.



Selain itu strategi adalah suatu cara dimana organisasi atau lembaga akan mencapai tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi, serta sumber daya dan kemampuan internal. Dari segi ekonomi, strategi adalah alokasi sumber-sumber yang sifatnya terbatas untuk mencapai tujuan ekonomi.⁶

Strategi saat ini sudah menjadi perbincangan yang sangat umum dan didefinisikan sedemikian rupa untuk satu kepentingan perusahaan

³*Ibid.* hlm. 18.

⁴*Ibid.*

⁵*Ibid.*

⁶R.A. Supriyono, *Akuntansi Manajemen I Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 1999, hlm. 273.

ataupun organisasi guna mencapai tujuan. Makna yang terkandung di dalam strategi adalah sekumpulan tindakan yang dirancang untuk menyesuaikan antara kompetensi perusahaan dan tuntutan eksternal pada satu industry. Keharusan menyusun strategi adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, baik pada jangka menengah maupun jangka panjang.

Strategi dapat juga didefinisikan sebagai pola tanggapan organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Definisi ini mengandung arti bahwa setiap organisasi selalu mempunyai strategi walaupun tidak pernah secara eksplisist dirumuskan. Strategi menghubungkan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya dengan tantangan dan resiko yang harus dihadapi dari lingkungan di luar perusahaan.⁷

Satu hal yang harus digaris bawahi bahwa strategi didasarkan pada analisis yang terintegrasi dan holistic, artinya setelah strategi disusun, semua unsur yang ada dalam organisasi sudah menginternalisasi visi dan misi dengan baik dan benar, karena dalam perspektif jangka panjang, strategi dirumuskan untuk merealisasikan visi dan misi korporasi.

Adapun Bisnis adalah suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen untuk mendapatkan laba. Secara historis kata bisnis dari bahasa inggris (*business*), dari kata dasar *busy* yang berarti "sibuk" dalam konteks individu, komunitas, ataupun masyarakat. Dalam artian, sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan.⁸

Secara etimologi, bisnis berarti keadaan dimana seseorang atau sekelompok orang sibuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan keuntungan. Kata "bisnis" sendiri memiliki tiga penggunaan, tergantung skupnya — penggunaan singular kata bisnis dapat merujuk

⁷Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2009. hlm. 86.

⁸Husein Umar, *Studi Kelayakan Bisnis*, Edisi ke-3, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2009. hlm. 7.

pada badan usaha, yaitu kesatuan yuridis (hukum), teknis, dan ekonomis yang bertujuan mencari laba atau keuntungan. Penggunaan yang lebih luas dapat merujuk pada sektor pasar tertentu, Penggunaan yang paling luas merujuk pada seluruh aktivitas yang dilakukan oleh komunitas penyedia barang dan jasa. Namun definisi "bisnis" yang tepat masih menjadi bahan perdebatan hingga saat ini.

Bisnis sendiri adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk memperoleh keuntungan sesuai dengan tujuan dan target yang diinginkan dalam berbagai bidang, baik jumlah maupun waktunya. Keuntungan merupakan tujuan utama dalam dunia bisnis, terutama bagi pemilik bisnis, baik keuntungan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Bentuk keuntungan yang diharapkan lebih banyak dalam bentuk finansial. Besarnya keuntungan telah ditetapkan sesuai dengan target yang diinginkan sesuai dengan batas waktunya. Bidang usaha yang dapat digeluti beragam, mulai dari perdagangan, industri, pariwisata, agrobisnis atau jasa-jasa lainnya.⁹ Jenis-jenis bisnis pada dasarnya ada tiga:¹⁰

1. Kepemilikan pribadi.

Kepemilikan bisnis ada di tangan satu orang. Keuntungannya adalah proses pengambilan keputusan menjadi cepat dan ringkas, selain itu biaya operasional juga lebih murah. Kekurangannya adalah tanggung jawab terbesar hanya di tangan pemilik.

2. Kemitraan.

Kemitraan sama dengan kepemilikan pribadi, namun pemiliknya lebih dari satu orang. Tanggung jawab pemilik menjadi terbatas . kekurangannya dibandingkan kepemilikan pribadi adalah adanya lebih dari satu orang yang harus didengarkan pendapatnya ketika hendak mengambil keputusan. Seorang pemilik dalam bisnis

⁹Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis & Kewirausahaan*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016. hlm. 1.

¹⁰*Ibid.* hlm. 6.

kemitraan tidak boleh kaku, harus toleransi dengan mitranya untuk menjaga keharmonisan perusahaan.

3. Korporasi.

Perusahaan yang menggunakan struktur korporat lebih mudah untuk ekspansi. Jenis korporasi cocok jika perusahaan sudah besar. Sebuah perusahaan korporasi dimiliki oleh pemegang saham dan dijalankan oleh manajer ditunjuk.

Dari penggabungan dua kata strategi dan bisnis maka di ambil pengertian strategi bisnis adalah serangkaian rencana dan tindakan terintegrasi yang didesain bagi perusahaan sebagai sarana untuk memperoleh keuntungan melebihi pesaingnya sekaligus untuk memaksimalkan laba.¹¹

Maka perencanaan strategi atau strategic business planning adalah pendekatan secara teratur dan pragmatis yang dapat digunakan organisasi, baik publik maupun swasta dalam pembuatan keputusan saat ini untuk masa depan.¹²

Hofer berpendapat, “ *The principal purposes of strategy analysis at the business level are to identify the major opportunities and threats at business or SBU (Strategic Business Unit) will face in the future and identify the key resources and skills around which it can develop strategy that will exploit these opportunities and meet these threats in a way which will satisfy its goal structure. At business level, strategy focuses on how to compete in a particular industry or product/market segment.* ”¹³

Maksud utama dilakukan analisis strategi bisnis adalah untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi bisnis/SBU di masa depan serta menggali kemampuan sumberdaya

¹¹Carl S.Warren, James M. Reeve, dan Philip E. Fees. *Accounting*, Jakarta: Salemba Empat, 2008. hlm. 5.

¹²*Ibid.* hlm. 17-18.

¹³Tedjo Tripomo dan Udan, *manajemen Strategi*, (bandung: Rekayasa sains, 2005), hlm. 25.

dan skill yang dimiliki organisasi (SBU) yang dapat digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman sehingga tujuan organisasi (SBU) dapat tercapai. Strategi bisnis focus pada bagaimana bersaing pada industry, produk atau pasar tertentu.

Sedangkan menurut Bateman, *“Business strategy is usually designed to position the firm within the industry so that over along period it can earn a high rate of return on its investment to achieve this position, organizations must implement a business strategy that develops and sustain on advantage over their competitors”*.¹⁴

Strategi bisnis pada umumnya dirancang untuk meletakkan bisnis pada suatu posisi yang diinginkan dalam suatu industry tertentu, sedemikian hingga pada akhir periode perencanaan dapat diperoleh tujuan (tingkat keuntungan) seperti yang diharapkan. Strategi bisnis akan membantu untuk keunggulan tertentu di bandingkan dengan pesaing.

Dalam konteks manajemen, manajemen strategis dapat di definisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan- keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis berfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Strategi adalah rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Setiap unit bisnis harus merancang strategi untuk pencapaian tujuannya. Ada empat tahapan dalam menentukan keputusan strategis yaitu¹⁵:

1) Menentukan perumusan strategi dan perencanaan tindakan.

¹⁴*Ibid.* 26.

¹⁵*Ibid.*, hlm. 27.

- 2) Perbaiki rumusan/implementasi strategi.
- 3) Implementasi strategi.
- 4) Evaluasi dan pengendalian strategi.

Strategi biasanya digunakan untuk mengatasi rendahnya sumber daya insani yang memahami pengelolaan lembaga keuangan berdasarkan prinsip syari'ah, khususnya bagi yang baru berdiri dapat diatasi dengan proses magang pada BMT lain yang sudah memiliki kredibilitas dalam operasionalnya. Di samping itu juga dapat melalui partisipasi dalam program pelatihan ekonomi syari'ah yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga terkait.

Dalam mengatasi kendala-kendala yang terjadi, sektor hukum juga mempunyai peran penting di dalamnya. Adapun untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan kegiatan pembiayaan kepada masyarakat, BMT dapat menerapkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Prinsip kehati-hatian (*Prudential Principle*) dalam melaksanakan kegiatannya, terutama dalam pemberian pembiayaan kepada masyarakat.
- 2) Prinsip mengenal nasabah (*know your customer principle*), hal ini lebih menekankan aspek karakter nasabah.
- 3) Secara internal perlu menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, yang meliputi *Transparacy*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency*, and *Fairness*.

Kemudian dalam rangka pemasaran produk-produk BMT Lisa Sejahtera Jepara kepada masyarakat, ada beberapa strategi yang dapat ditempuh oleh pengelola BMT yang bersangkutan antara lain yaitu:¹⁶

- 1) Meluruskan niat, bahwa niat pengelola yang utama adalah berupa niat untuk beribadah kepada Allah SWT. Dengan diniatkan ibadah, maka seorang pengelola akan mendapatkan dua macam keutamaan yakni berupa pahala dan keberhasilan dalam pengelolaan BMT.
- 2) Memperhatikan Ulama' (Dewan Syariah).

¹⁶Fatkur, *Wawancara*, Tgl 4 Mei 2016.

Ulama' adalah tokoh yang berpengaruh dalam kehidupan masyarakat sehingga pengurus BMT Lisa Sejahtera Jepara dapat menjalin kerjasama saling menguntungkan dengannya untuk kepentingan sosialisasi mengenai lembaga keuangan yang dikelola berdasarkan prinsip syari'ah dimaksud.

3) Memperluas jaringan kerjasama.

BMT Lisa Sejahtera Jepara dapat menjalin kerjasama dengan BMT lain, Bank Syari'ah, Pemerintah, dan siapa saja yang memiliki minat dalam rangka mengembangkan sistem ekonomi islam dalam kehidupan bermasyarakat.

4) Metode jemput bola.

Metode ini perlu ditempuh untuk mengakselerasi perkembangan BMT, misalnya dengan pembentukan unit khusus yang menawarkan produk BMT dari rumah ke rumah.

Strategi pemasaran tersebut sama-sama penting dan saling menguntungkan dalam rangka optimalisasi peran BMT.

b. Pentingnya Strategi Perusahaan

Sebuah perusahaan yang bagus tidak hanya memiliki kesadaran untuk terus melakukan perubahan, tetapi juga dijalankan berdasarkan strategi marketing yang benar sehingga memiliki basis pasar yang kuat dan kompetitif.¹⁷

Bagi perusahaan, strategi yang disusun dengan baik mempunyai berbagai manfaat antara lain sebagai berikut:¹⁸

1) Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat.

2) Strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan dimasa

¹⁷Hermawan Kartajaya, *Perjalanan Pemikiran Konsep Pemasaran Hermawan Kartajaya Dari Indonesia untuk Dunia Redefinisi Simplifikasi dan Futurisasi*, Penerbit Erlangga, Surabaya, 2010, hlm. 22.

¹⁸R.A. Supriyono, *Akuntansi Manajemen I Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 1999, hlm. 274.

depan dengan jelas kepada semua karyawan. Dengan tujuan dan arah masa depan yang jelas, bermanfaat pada semua karyawan untuk:

- a) Mengetahui apa yang diharapkan dari para karyawan dan kemana arah tujuan perusahaan.
 - b) Dapat mengurangi konflik yang timbul karena strategi yang efektif mengarahkan para karyawan untuk mengikutinya.
 - c) Memberikan semangat atau dorongan pada para karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan.
 - d) Menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasi.
 - e) Menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan opini atas masalah strategi dan tindakan-tindakan.
- 3) Pada saat ini, strategi banyak dipraktekkan di dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang berisiko.
 - 4) Strategi adalah kaca mata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau malahan mengarahkan ke kegagalan.
 - 5) Memberikan informasi kepada manajemen puncak dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.
 - 6) Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dapat membantu praktek-praktek manajer.
 - 7) Perusahaan yang menyusun strategi umumnya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menyusun strategi.

c. Jenis-jenis Strategi

Terdapat berbagai jenis strategi yang dapat dipilih oleh suatu perusahaan. Pemilihan strategi tersebut melalui proses perencanaan strategi dengan cara mempertemukan antara kesempatan lingkungan dengan kemampuan perusahaan serta tingkat risiko yang dapat

diterima.

Beberapa jenis strategi yang mungkin dipilih oleh perusahaan secara ringkas dapat digolongkan sebagai berikut:¹⁹

1) Strategi “*Do Nothing*”

Strategi “*Do Nothing*” adalah salah satu alternatif strategi dimana perusahaan tidak melakukan perubahan terhadap strategi yang telah ditetapkan, jadi perusahaan melanjutkan strategi yang lama.

2) Strategi Likuidasi

Strategi likuidasi adalah salah satu alternatif strategi dengan melikuidasi sebagian atau keseluruhan bisnis atau produk perusahaan yang sudah ada, jadi mengurangi atau menghentikan sama sekali bisnis perusahaan.

3) Strategi Spesialisasi

Pada Strategi spesialisasi, perusahaan mensesialisasikan kegiatannya pada segmen produk atau pasar tertentu.

4) Strategi Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertikal adalah salah satu alternatif strategi dimana perusahaan memperluas lingkup kegiatannya dengan melaksanakan integrasi vertikal ke depan atau ke belakang.

a) Integrasi vertikal ke depan untuk menjamin kelancaran penjualan produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

b) Integrasi vertikal ke belakang tujuannya untuk membantu kelancaran atau kemantapan sumber-sumber bahan mentah.

5) Strategi Diversifikasi

Pada strategi diversifikasi, perusahaan mendiversifikasikan kegiatan bisnis yang sudah ada melalui segmen produknya.

6) Strategi Internasionalisasi

Strategi internasionalisasi adalah salah satu alternatif strategi dimana perusahaan memperluas pemasaran produk yang sama ke pasar internasional atau Negara yang berbeda.

¹⁹R.A. Supriyono, *Op. Cit.*, hlm. 275-276.

d. Pilihan Strategi

Pilihan strategi dipengaruhi beberapa faktor. Menurut Pearce dan Robinson, sekurang-kurangnya ada enam hal yang mempengaruhi pilihan strategi, yaitu: penerapan strategi yang digunakan dimasa lalu, derajat ketergantungan organisasi terhadap pihak eksternal, sikap terhadap risiko, faktor politis di dalam organisasi, pertimbangan waktu, dan reaksi pesaing.²⁰

Strategi masa lalu untuk derajat tertentu merupakan “pembatas kebebasan” untuk pilihan strategi berikutnya. Organisasi tidak bisa dengan mudah berpindah dari satu strategi ke strategi lain yang berbeda secara mendasar.

Semakin besar ketergantungan suatu organisasi pada pihak luar, semakin terbatas pilihan strategi yang bisa diambil. Semakin terbatas sumber daya lebihan (*slack resources*) yang dimiliki organisasi, semakin takut organisasi menangani kegiatan yang berisiko tinggi. Semakin banyak pengelompokan atau faksi-faksi dalam organisasi, semakin sulit dilakukan pilihan, karena pilihan yang diambil harus disesuaikan dengan berbagai kepentingan kelompok. Saat yang kurang tepat juga membuat sejumlah pilihan menjadi tidak menarik. Pertimbangan terhadap reaksi pesaing penting diperhatikan, karena reaksi tersebut dapat merugikan kepentingan organisasi.²¹

2. BMT

a. Pengertian BMT

Baitul Maal berasal dari bahasa Arab bait yang berarti rumah, dan *al-mal* yang berarti harta. Jadi secara etimologis (ma'na lighowi) *baitul Maal* berarti rumah untuk mengumpulkan atau menyimpan

²⁰Hendrawan Supratikno, Anton Wachidin Widjaja, Sugiarto, dan Darmadi Duriyanto, *Advanced Strategic Management Back to Basic Approach*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2003, hlm. 67.

²¹*Ibid.*

harta²². Adapun secara terminologis *Baitul Maal Wattamwil* adalah lembaga keuangan mikro yang dioperasikan dengan prinsip bagi hasil, menumbuh kembangkan 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 sistem ekonomi yang salaam: keselamatan (berintikan keadilan), kedamaian, dan kesejahteraan²³.

Baitul maal lebih mengarah pada usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana yang non profit, seperti zakat, infak dan shodaqoh. Sedangkan *baitut tamwil* sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial.

Dengan demikian BMT sesungguhnya merupakan lembaga yang bersifat sosial keagamaan sekaligus komersial. BMT menjalankan tugas sosialnya dengan cara menghimpun dan membagikan dana masyarakat dalam bentuk zakat, infaq, dan shodaqoh (ZIS) tanpa mengambil keuntungan. Disisi lain ia mencari dan memperoleh keuntungan melalui kegiatan kemitraan dengan nasabah baik dalam bentuk penghimpunan, pembiayaan, maupun layanan-layanan pelengkap sebagai suatu lembaga keuangan Islam.

BMT (*Baitul Maal wat Tamwil*) atau padanan kata Balai Usaha Mandiri Terpadu adalah lembaga keuangan mikro yang dioperasikan dengan prinsip bagi hasil, menumbuh kembangkan bisnis usaha mikro dan kecil dalam rangka mengangkat derajat dan martabat serta membela kepentingan kaum fakir miskin.²⁴

Secara konseptual, BMT Memiliki dua fungsi:²⁵

- 1) *Baitut Tamwil* (Bait = Rumah, at-Tamwil = pengembangan harta) melakukan kegiatan pengembangan usaha-usaha produktif dan

²²Muhammad, *Lembaga Ekonomi Syari'ah*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2007.

²³Rifqi Muhmamad, *Akuntansi Keuangan Syari'ah*, P3EI Press, Yogyakarta, 2008.

²⁴M.Amin Aziz, *Tata Cara Pendirian BMT*, (Jakarta : pkes Publishing, 2006), hlm. 2.

²⁵*Ibid.*

investasi dalam meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha mikro dan kecil terutama dengan mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya.

- 2) *Baitul Maal* (Bait = Rumah, Maal = Harta) menerima titipan dana zakat, infaq dan shadaqoh serta mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan peraturan dan amanahnya.

Dari segi kata Baitul Maal mempunyai arti yang sama, yang artinya rumah harta. Akan tetapi keduanya dibedakan atas dasar operasionalnya. Terutama dari segi sumber dana dan penggunaan dana.

Baitul Maal sebenarnya sudah ada sejak zaman Nabi Muhammad SAW. Rasulullah merupakan kepala Negara yang pertama dikenalkan konsep baru dibidang keuangan Negara di abad ke tujuh, semua hasil perhimpunan kekayaan Negara harus dikumpulkan terlebih dahulu dan kemudian dikeluarkan sesuai dengan kebutuhan Negara. Tempat inilah yang disebut *Bait al-maal* dan terletak di Masjid Nabawi, yang pada masa Rasulullah SAW sumber pendapatan *bait al-maal* adalah²⁶:

- 1) *Kharaj*, yaitu pajak tanah.
- 2) Zakat yang dikumpulkan dalam bentuk uang tunai, hasil peternakan dan hasil pertanian.
- 3) *Khums*, yaitu pajak proporsional sebesar 20%.
- 4) *Jizyah*, yaitu pajak yang dibebankan kepada orang-orang non muslim sebagai pengganti layanan sosial ekonomi dan jaminan perlindungan keamanan dari Negara islam.
- 5) Penerimaan lainnya seperti *kaffarah* dan harta waris dari orang yang tidak memiliki ahli waris.

Sedangkan pengeluaran *Baitul Maal* pada waktu itu, dana Baitul Mal dialokasikan untuk penyebaran Islam, pendidikan dan

²⁶Euis Amalia, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, (Jakarta: Pustaka Asatruss,2005), hlm.28.

kebudayaan, pengembangan ilmu pengetahuan, pembangunan infrastruktur, pembangunan armada perang dan keamanan, dan penyediaan layanan kesejahteraan social. Seluruh Alokasi dana Baitul Mal tersebut berdampak terhadap pertumbuhan ekonomi, baik secara langsung ataupun tidak. Seperti alokasi untuk penyebaran Islam yang berdampak terhadap kenaikan *aggregate demand* sekaligus *aggregate supply* karena jumlah populasi akan meningkat dan penggunaan sumber daya alam akan semakin maksima. Kasus dalam hal tersebut adalah peristiwa hijrahnya kaum Muhajirin ke Madinah dan persaudaraannya dengan Kaum Anshar. Selain itu, penyebaran Islam ini juga akan dapat meningkatkan pendapatan Baitul Mal.²⁷

Setelah Rasulullah SAW wafat, Abu Bakar sebagai penggantinya. Setelah itu dilanjutkan dengan Umar ra. Dalam masa Umar ra. Yang disebut baitul maal adalah tempat pengumpulan harta milik semua umat islam, yang memungkinkan dibawa, dipindahkan atau dijaga. *Baitul Maal* sebagai lembaga keuangan yang bertugas untuk menerima, menyimpan dan mendistribusikan uang Negara sesuai dengan aturan syariat islam²⁸.

Khalifah Umar mengklasifikasi pendapatan negara menjadi empat bagian, yaitu:²⁹

- 1) Pendapatan zakat dan *'ushr* (pajak tanah).
- 2) Pendapatan *khums* dan sedekah.
- 3) Pendapatan *kharaj*, *fai*, *jiyzah*, *'ushr* (pajak perdagangan), dan sewa tanah.
- 4) Pendapatan lain-lain.

Diantara alokasi pendapatan Baitul Mal tersebut, dana pension

²⁷*Ibid.*

²⁸Jaribah bin Ahmad Al-Haristi, *Fiqh Ekonomi Umar bin Al-Khathab*, (Jakarta: Khalifah, 2006), hlm,644.

²⁹Euis Amalia, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, (Jakarta: Pustaka Asatruss,2005), hlm. 34.

merupakan pengeluaran negara yang paling penting. Prioritas berikutnya adalah dana pertahanan negara dan dana pembangunan.

Sedangkan dana pembangunan digunakan untuk pembangunan pertanian dan perdagangan, pembangunan jaringan terowongan, dan berbagai fasilitas umum lainnya yang dapat menunjang kelancaran aktivitas ekonomi dan kesejahteraan masyarakat umum.

b. Visi, Misi, dan Usaha BMT³⁰

1) Visi BMT

Visi BMT adalah mewujudkan kualitas masyarakat di sekitar BMT yang selamat, damai, dan sejahtera dengan mengembangkan lembaga dan usaha BMT. Lebih fokusnya Visi BMT mengarah pada upaya untuk mewujudkan BMT menjadi lembaga yang mampu meningkatkan kualitas ibadah anggota (ibadah dalam arti yang luas), 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.

2) Misi BMT adalah mengembangkan pokusma (kelompok Usaha Muamalah) dan BMT yang maju berkembang, terpercaya, aman nyaman, transparan, dan berkehati-hatian. Maka kesimpulan dari Misi BMT adalah membangun dan mengembangkan tatanan perekonomian dan struktur masyarakat madani yang adil berkemakmuran, serta berkeadilan berlandaskan syari'ah dan diridhoi Allah SWT. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa misi BMT bukan semata-mata mencari keuntungan dan penumpukan laba modal pada golongan orang kaya saja, tetapi lebih berorientasi pada pendistribusian laba yang merata dan adil, sesuai dengan prinsip-prinsip ekonomi Islam.

³⁰M.Amin Aziz, *Tata Cara Pendirian BMT*, (Jakarta : pkes Publishing, 2006), hlm.3.

3) Usaha BMT adalah sebagai berikut :³¹

- a) Mengembangkan kegiatan simpan pinjam dengan prinsip bagi hasil.
- b) Mengembangkan lembaga dan bisnis kelompok usaha muamalah yaitu kelompok simpan pinjam yang khas binaan BMT.
- c) Jika BMT telah berkembang cukup mapan, memprakarsai pengembangan badan usaha sector riil (busril) dari pokusma-pokusma sebagai badan usaha pendamping mengembangkan ekonomi riil rakyat kecil di wilayah kerja BMT tersebut.
- d) Mengembangkan jaringan kerja dan jaringan bisnis BMT dan sector riil mitranya sehingga menjadi barisan semut yang tangguh sehingga mampu mendongkrak kekuatan ekonomi bangsa Indonesia.

c. Tujuan

Tujuan umum BMT yang dilakukan adalah melakukan pembinaan dan pendanaan yang berdasarkan prinsip syari'ah. Tujuannya sebagai berikut:³²

- 1) Mengidentifikasi, memobilisasi, mengorganisasi, mendorong dan mengembangkan potensi ekonomi anggota, kelompok anggota muamalat dan daerah kerjanya.
- 2) Meningkatkan kualitas SDM anggota menjadi professional dan islami sehingga semakin utuh dan tangguh dalam menghadapi persaingan global.
- 3) Menggalang dan memobilisasi potensi masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggota. Setelah itu BMT dapat melakukan penggalangan dan mobilisasi potensi tersebut sehingga mampu melahirkan nilai tambah kepada anggota dan masyarakat sekitar.

³¹*Ibid.*

³²Nur Rianto Al-Arif, *Dasar-Dasar Ekonomi Islam*, (Solo : PT Era Adicitra Intermedia, 2011). hlm. 380-381.

- 4) Menjadi perantara keuangan antara aghniya sebagai shohibul maal dengan dhu'afa sebagai mudharib, terutama untuk dana dan social seperti zakat, infaq, shadaqoh, wakaf dan lain-lain. BMT dalam fungsi ini bertindak sebagai amil yang bertugas untuk menerima dana zakat, infaq, shadaqoh dan dana sosial lainnya dan untuk selanjutnya akan disalurkan kembali kepada golongan-golongan yang membutuhkannya.
- 5) Menjadi perantara keuangan, antara pemilik dana, baik sebagai pemodal maupun penyimpan dengan pengguna dana untuk pengembangan usaha produktif.

Peran ini menegaskan arti penting prinsip-prinsip syariah dalam kehidupan ekonomi masyarakat, sebagai lembaga keuangan syariah yang bersentuhan langsung dengan kehidupan masyarakat kecil yang serba cukup ilmu pengetahuan atau materi maka BMT mempunyai tugas penting dalam mengemban misi keislaman dalam segala aspek kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, BMT diharapkan mampu berperan lebih aktif dalam memperbaiki kondisi ini. Dengan keadaan tersebut keberadaan BMT setidaknya mempunyai beberapa fungsi.³³

- 1) Menjauhkan masyarakat dari prektek ekonomi non-syariah.

Aktif melakukan sosialisasi di tengah masyarakat tentang arti penting sistem ekonomi Islam. Hal ini bias dilakukan dengan pelatihan-pelatihan mengenai cara-cara bertransaksi yang islami, misalnya ada bukti dalam transaksi, dilarang curang dalam menimbang barang, jujur terhadap konsumen dan sebagainya.

- 2) Melakukan pembinaan dan pendanaan usaha kecil.

BMT harus bersikap aktif menjalankan fungsi sebagai lembaga keuangan mikro, misalnya dengan jalan pendampingan, pembinaan, penyuluhan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota atau masyarakat umum.

- 3) Melepaskan ketergantungan pada rentenir.

³³*Ibid.* hlm. 379.

Masyarakat yang masih tergantung pada rentenir disebabkan rentenir mampu memenuhi keinginan masyarakat dalam memenuhi dana dengan segera, maka BMT harus mampu melayani masyarakat dengan baik, misalnya selalu tersedia dana setiap saat, birokrasi yang sederhana dan lain sebagainya.

- 4) Menjaga keadilan ekonomi masyarakat dengan distribusi yang merata. Fungsi BMT langsung berhadapan dengan masyarakat yang kompleks dituntut harus pandai bersikap, oleh karena itu langkah-langkah untuk melakukan evaluasi dalam rangka pemetaan skala prioritas yang harus diperhatikan, misalnya dalam masalah pembiayaan, BMT harus memperhatikan kelayakan anggota dalam hal golongan anggota dan jenis pembiayaan.

d. Prinsip-prinsip BMT

Dalam mendirikan BMT tentunya ada sebuah prinsip tertentu agar dalam menjalankan bisnisnya dapat berjalan dengan baik dan teratur. Prinsip-prinsip utama BMT adalah :³⁴

- 1) Keimanan dan ketakwaan pada Allah SWT. Dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip syariah dan muamalah Islam ke dalam kehidupan nyata;
- 2) Keterpaduan (*Kaffah*) di mana nilai-nilai spiritual berfungsi mengarahkan dan menggerakkan etika dan moral yang dinamis, proaktif, progresif, adil, dan berakhlak mulia;
- 3) Kekeluargaan;
- 4) Kebersamaan;
- 5) Kemandirian;
- 6) Profesionalisme;
- 7) Istiqamah; konsisten, kontinuitas/berkelanjutan tanpa henti dan tanpa putus asa. Setelah mencapai suatu tahap, maju ke tahap berikutnya, dan hanya kepada Allah berharap.

³⁴*Ibid.* hlm.381-382.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa tata kerja BMT harus dirumuskan secara sederhana, sehingga mudah untuk didirikan dan ditangani oleh para nasabah yang sebagian besar berpendidikan rendah. Aturan dan mekanisme kerjanya dibuat dengan lentur, efisien, dan efektif sehingga memudahkan nasabah untuk memanfaatkan fasilitasnya. Disamping itu BMT juga mempunyai beberapa komitmen yang harus dijaga supaya konsisten terhadap perannya, komitmen tersebut adalah:³⁵

- a) Menjaga nilai-nilai syariah dalam operasi BMT. Dalam operasinya BMT bertanggung jawab bukan saja terhadap nilai ke-Islaman secara kelembagaan, tetapi juga nilai-nilai ke-Islaman di masyarakat di mana BMT itu berada. Maka setidaknya BMT memiliki majelis taklim atau kelompok pengajian.
- b) Memperhatikan permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan pembinaan dan pendanaan usaha kecil. BMT tidak menutup mata terhadap masalah nasabahnya, tidak saja dalam aspek ekonomi, tetapi aspek kemasyarakatan nasabah yang lainnya. Maka BMT setidaknya memiliki biro konsultasi bagi masyarakat bukan hanya berkaitan dengan masalah pendanaan atau pembiayaan, tetapi juga masalah kehidupan sehari-hari.
- c) Meningkatkan profesionalitas BMT dari waktu ke waktu.
- d) Ikut terlibat dalam memelihara kesinambungan usaha masyarakat.

e. Badan Hukum dan Pendirian BMT

Pada awal perkembangannya, BMT memang tidak memiliki badan hukum resmi. BMT berkembang sebagai lembaga swadaya masyarakat atau kelompok simpan pinjam. Namun mengantisipasi perkembangan ke depan, status hukum menjadi kebutuhan yang mendesak.

Baitulmal Wat Tamwil sendiri merupakan lembaga ekonomi

³⁵*Ibid.* hlm. 383-384.

atau lembaga keuangan syariah nonperbankan yang sifatnya informal. Disebut bersifat informal karena lembaga keuangan ini didirikan oleh kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) yang berbeda dengan lembaga keuangan perbankan dan lembaga keuangan formal lainnya. BMT dapat didirikan dan dikembangkan dengan suatu proses legalitas hukum yang bertahap. Awalnya dapat dimulai sebagai kelompok swadaya masyarakat dengan mendapatkan sertifikat operasi atau kemitraan dari PINBUK dan jika telah mencapai nilai aset tertentu segera menyiapkan diri ke dalam badan hukum koperasi.³⁶

Pengguna badan hukum kelompok swadaya masyarakat (KSM) atau koperasi untuk BMT itu disebabkan karena BMT tidak termasuk kepada lembaga formal yang dijelaskan UU No. 10 tahun 1998 tentang perbankan yang dapat dioperasikan untuk menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat. Menurut undang-undang pihak yang berhimpun dan menyalurkan dana masyarakat adalah bank umum dan BPR, baik dioperasikan dengan cara konvensional maupun prinsip bagi hasil. Namun demikian, jika BMT dengan badan hukum KSM atau koperasi yang telah berkembang dan telah memenuhi syarat-syarat BPR, maka pihak manajemen dapat mengusulkan diri kepada pemerintah agar BMT itu dijadikan sebagai Bank Perkreditan Rakyat Syariah dengan badan hukum koperasi atau perseroan terbatas.³⁷

Dalam peraturan per undang-undangan di Indonesia, yang memungkinkan penerapan sistem operasi bagi hasil adalah perbankan dan koperasi. Saat ini oleh Pembina-pembina BMT yang ada, BMT diarahkan untuk berbadan hukum koperasi mengingat BMT berkembang keberbagai sektor usaha seperti keuangan dan sektor riil.³⁸ Bentuk ini juga diharapkan dapat memenuhi tujuan memberdayakan ekonomi luas, sehingga kepemilikan kolektif BMT

³⁶*Ibid.* hlm. 386.

³⁷*Ibid.* hlm. 387.

³⁸Hertanto Widodo, *Panduan Praktis Operasional BMT*, (Bandung: Mizan, 1999), hlm.

sebagaimana konsep koperasi akan lebih mengenai sasaran.

Badan hukum BMT yang sesuai dengan kondisi peraturan yang berlaku adalah koperasi syariah, yaitu sebagai salah satu unit usaha yang dikelola koperasi. Secara organisatoris BMT dibawah badan hukum koperasi. Dalam hal ini pengelola BMT bertanggung jawab kepada pengurus koperasi. Sedangkan pengurus koperasi bertanggung jawab kepada rapat anggota tahunan.³⁹

Sebelum masuk kepada langkah-langkah pendirian BMT, ada beberapa hal yang perlu untuk diperhatikan, yaitu mengenai lokasi atau tempat usaha BMT. Sebaiknya berlokasi di tempat kegiatan-kegiatan ekonomi para anggotanya berlangsung, baik anggota penyimpanan dana maupun pengembang usaha atau pengguna dana. Selain itu, BMT dalam operasionalnya bias menggunakan masjid atau sekretariat pesantren sebagai basis kegiatan.

BMT dapat didirikan oleh :⁴⁰

- 1) Sekurang-kurangnya 20 (dua puluh) orang.
- 2) Satu pendiri dengan lainnya sebaiknya tidak memiliki hubungan keluarga vertical dan horizontal satu kali.
- 3) Sekurang-kurangnya 70 % anggota pendiri bertempat tinggal di sekitar daerah kerja BMT.
- 4) Pendiri dapat bertambah dalam tahun-tahun kemudian, jika disepakati oleh rapat para pendiri.

Sedangkan modal *Baitul Mal Wat Tamwil* sendiri terdiri dari :⁴¹

- 1) Simpanan Pokok (SP) yang ditentukan besarnya sama besar untuk semua anggota.
- 2) Simpanan Pokok Khusus (SPK), yaitu simpanan pokok yang khusus diperuntukan untuk mendapatkan sejumlah modal awal,

³⁹Ahmad Sukamatjaya, “ *Baitul Maal Wat Tamwil*”, 26-28 Desember 1999,(Bogor: Yayasan Al-Amin Darma Mulia), hlm. 10.

⁴⁰Nur Rianto Al-Arif, *Dasar-Dasar Ekonomi Islam*, (Solo : PT Era Adicitra Intermedia, 2011). Hlm. 187-188.

⁴¹*Ibid.*

sehingga memungkinkan BMT melakukan persiapan-persiapan pendirian dan memulai operasinya. Jumlahnya dapat berbeda antara anggota pendiri.

Setelah BMT berdiri maka perlu diperhatikan bahwa struktur organisasi BMT yang paling sederhana harus terdiri dari badan pendiri, badan pengawas, anggota BMT, dan badan pengelola.

Badan pengawas adalah badan yang berwenang dalam menetapkan kebijakan operasional BMT. Yang termasuk kedalam kebijakan operasional adalah antara lain memilih badan pengelola, menelaah dan memeriksa pembukuan BMT, dan memberikan saran kepada badan pengelola berkenaan dengan operasional BMT. Anggota BMT adalah orang-orang yang secara resmi mendaftarkan diri sebagai anggota BMT dan dinyatakan diterima oleh badan pengelola. Selain hak untuk mendapatkan keuntungan atau menanggung kerugian yang diperoleh BMT, anggota juga memiliki hak untuk memilih dan dipilih sebagai badan pengawas. Anggota BMT sendiri terdiri dari :⁴²

- 1) Anggota pendiri BMT, yaitu anggota yang membayar simpanan pokok, simpanan wajib, dan simpanan-simpanan pokok khusus minimal 4 % dari jumlah modal awal BMT yang direncanakan.
- 2) Anggota biasa, yaitu anggota yang membayar simpanan pokok dan simpanan wajib.
- 3) Calon anggota, yaitu mereka yang memanfaatkan jasa BMT, tetapi belum melunasi simpanan pokok dan simpanan wajib.
- 4) Anggota kehormatan, yaitu anggota yang mempunyai kepedulian untuk ikut serta memajukan BMT baik moril maupun materiil, tetapi tidak bias ikut serta secara penuh sebagai anggota BMT.

Badan pengelola adalah sebuah badan yang mengelola BMT serta dipilih dari dan oleh anggota badan pengawas (badan pendiri dan perwakilan anggota). Sebagai pengelola BMT, badan pengelola ini biasanya memiliki struktur organisasi tersendiri. Struktur organisasi

⁴²*Ibid.* hlm. 389.

pengelola BMT secara umum dapat disusun baik secara sederhana maupun secara lengkap.⁴³

3. Dana Pihak Ketiga

Dalam menjalankan bisnisnya BMT pasti mengalami kendala dalam pendanaan/ masalah kebutuhan dana. Hampir setiap perusahaan memerlukan dana untuk membiayai kegiatan usahanya, baik untuk biaya rutin maupun untuk keperluan perluasan usaha. Pentingnya dana membuat setiap perusahaan berusaha keras untuk mencari sumber-sumber dana yang tersedia, termasuk perusahaan lembaga keuangan semacam bank⁴⁴.

Bank menghimpun dana (Funding) dari masyarakat dengan cara menerima uang dari masyarakat dalam bentuk simpanan. Bank dalam hal ini merupakan tempat menyimpan uang dan tempat berinvestasi. Masyarakat menyimpan uang dengan tujuan untuk keamanan baginya.⁴⁵

Bagi Bank, dana merupakan faktor yang paling penting dalam operasional kegiatan. Tanpa dana yang cukup, Bank tidak akan dapat berbuat apa-apa, atau dengan kata lain Bank tidak berfungsi sama sekali⁴⁶.

a. Definisi

Dana adalah uang tunai yang dimiliki atau dikuasai oleh BMT dalam bentuk tunai, atau aktiva lain yang dapat segera diubah menjadi uang tunai. Uang tunai yang dimiliki atau dikuasai oleh BMT tidak hanya berasal dari para anggota BMT itu sendiri, tetapi juga berasal dari titipan atau penyertaan dana orang lain atau pihak lain yang sewaktu-waktu atau pada suatu saat tertentu akan ditarik kembali, baik sekaligus maupun berangsur-rangsur.⁴⁷

Dana pihak ketiga menurut Bapak Fatkur R.A. selaku Manager BMT Lisa Sejahtera Jepara adalah dana dari pihak luar yang diperoleh

⁴³*Ibid.* hlm. 188-189.

⁴⁴Kasmir, *Dasar-Dasar Perbankan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 61.

⁴⁵Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis & Kewirausahaan*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016. Hlm.141.

⁴⁶Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah* (Jakarta: Azkia Publisher, 2009) hlm. 57.

⁴⁷*Ibid.*, hlm. 57.

melalui para anggota atau para mitra baik dalam bentuk titipan, tabungan, maupun deposito.⁴⁸

Dana masyarakat (dana pihak ketiga) adalah dana-dana yang berasal dari masyarakat, baik perorangan maupun badan usaha, yang diperoleh bank dengan menggunakan berbagai instrument produk simpanan yang dimiliki oleh bank.⁴⁹

Penghimpunan dana dari masyarakat perlu dilakukan dengan cara-cara tertentu sehingga efisien dan dapat disesuaikan dengan rencana penggunaan dana tersebut. Keberhasilan suatu bank dalam memenuhi maksud itu dipengaruhi antara lain oleh hal-hal berikut ini:

- 1) Kepercayaan masyarakat pada bank yang bersangkutan.
- 2) Perkiraan tingkat pendapatan yang akan diperoleh (*expected rate of return*) oleh penyimpan dana lebih tinggi disbanding pendapatan dari alternative investasi lain dengan tingkat resiko yang seimbang.
- 3) Risiko penyimpanan dana. Apabila sebuah bank dapat memberikan tingkat kepastian yang tinggi atas dana masyarakat untuk dapat ditarik lagi sesuai waktu yang telah diperjanjikan, maka masyarakat semakin bersedia untuk menempatkan dananya di bank tersebut.
- 4) Pelayanan yang diberikan oleh bank kepada penyimpan dana. Pelayanan yang baik akan membuat penyimpan dana merasa dihargai, diperhatikan, dan di hormati.⁵⁰

Dari pembagian sumber-sumber dana ada dua yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal disebut juga modal sendiri, sifatnya tetap dan tidak membayar bunga, jadi tidak ada beban tetapnya. Sedangkan sumber eksternal berasal dari tabungan masyarakat, perusahaan, dan pemerintah. Sumber eksternak juga

⁴⁸Fatkur, *Wawancara*, Tgl 4 Mei 2016

⁴⁹Mudrajad Kuncoro dan Suhardjono, *Manajemen Perbankan Teori dan Aplikasi*, BPFY-Yogyakarta, Yogyakarta, 2011, hlm. 140.

⁵⁰Totok udisantoso dan Sigit triandaru, *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*, Jakarta: Salemba Empat, 2006. hlm. 95-96.

disebut juga modal asing.⁵¹

Secara garis besar sumber-sumber dana BMT adalah:

- 1) Dana sendiri (dana pihak pertama)
- 2) Dana pinjaman dari pihak luar bank (dana pihak kedua)
- 3) Dana masyarakat (dana pihak ketiga)⁵²
 - a) Dana sendiri (dana pihak I)⁵³

Dana dari modal sendiri adalah dana yang berasal dari para pemegang saham bank, yakni pemilik bank. Dalam neraca bank, dana sendiri ini tertera dalam rekening modal dan cadangan yang tercantum pada sisi pasiva (*liabilities*).

Dana sendiri ini terdiri dari beberapa bagian (pos) yaitu:

- Modal yang disetor, yaitu jumlah uang yang disetor secara efektif oleh para (pemegang saham = *stokholders*) ini sebagian dipergunakan bank untuk sarana perkantoran, peralatan kantor dan promosi untuk menarik minat masyarakat.
- Cadangan-cadangan, yaitu sebagian dari laba bank yang disisihkan dalam bentuk cadangan modal dan cadangan lainnya yang digunakan untuk menutup timbulnya risiko di kemudian hari.
- Laba yang ditahan, atau *retained earnings* yang mestinya milik para pemegang saham, tapi oleh mereka sendiri diputuskan untuk tidak dibagi dan dimasukkan kembali dalam modal kerja.

- b) Dana pinjaman dari pihak luar (dana pihak ke II)

Dana dari pihak ke II ini, yaitu pihak yang memberikan pinjaman dana (uang) pada bank terdiri 4 pihak, yaitu:

⁵¹Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001). hlm. 61.

⁵²Mudrajad Kuncoro dan Suhardjono, *Manajemen Perbankan Teori dan Aplikasi*, BPFY-Yogyakarta, Yogyakarta, 2011, hlm. 137-138.

⁵³Muchdarsyah Sinungan, *Manajemen Dana Bank*, (Jakarta, RP Bumi Aksara, 1993). hlm. 85-86.

- Pinjaman dari bank-bank lain yang di kenal dengan call money yaitu pinjaman harian antar bank.
- Pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lain di luar negeri, yang biasanya berbentuk pinjaman jangka menengah panjang.
- Pinjaman dari lembaga keuangan bukan bank pinjaman dari LKBB ini kadangkala tidak benar-benar berbentuk pinjaman atau kredit, tapi lebih banyak berbentuk surat berharga yang dapat diperjual belikan sebelum tanggal jatuh tempo.
- Pinjaman dari bank sentral (BI). Untuk membiayai usaha-usaha masyarakat yang tergolong prioritas apalagi yang berprioritas tinggi seperti kredit investasi pada sector-sektor yang harus di tunjang sesuai dengan petunjuk pelita.

c) Dana dari masyarakat (dana dari pihak ke III)

Bank adalah pelayanan masyarakat dan wadah perantara keuangan masyarakat. Karena itu bank harus selalu berada di tengah masyarakat agar arus uang dari masyarakat yang kelebihan dana dapat ditampung dan disalurkan pada masyarakat yang kekurangan.⁵⁴

Dana yang bersumber dari masyarakat luas adalah dana pihak ketiga yang dititipkan pada bank. Pada umumnya motifasi utama orang menitipkan dana pada bank adalah untuk keamanan dana mereka dan memperoleh kekeluasan untuk menarik kembali dananya sewaktu-waktu.⁵⁵

Ada beberapa kelompok anggota masyarakat yang menjadi sumber dana bank antara lain:

- 1) Kelompok masyarakat perorangan atau rumah tangga.
- 2) Kelompok perusahaan, swasta, pemerintah, asing.
- 3) Kelompok bank dan lembaga keuangan.

⁵⁴*Ibid.* hlm. 86-87.

⁵⁵Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*, hlm. 62.

4) Kelompok yayasan, lembaga pemerintah, lembaga non profit.⁵⁶

b. Jenis-Jenis Dana Pihak Ketiga

Pelayanan jasa simpanan/tabungan berupa simpanan/tabungan yang diselenggarakan adalah bentuk simpanan/tabungan yang terikat dan tidak terikat atas jangka waktu dan syarat-syarat tertentu dalam penyertaan dan penarikannya. Berkaitan dengan itu, jenis simpanan/tabungan yang dapat dikumpulkan oleh bank syariah adalah sangat beragam sesuai dengan kebutuhan dan kemudahan yang dimiliki simpanan tersebut.⁵⁷

Setelah mendapatkan modal awal berupa simpanan pokok, simpanan wajib, dan penyertaan sebagai modal dasar BMT Lisa Sejahtera Jepara memobilisasi dana dengan mengembangkan dalam aneka simpanan sukarela semacam tabungan umum dengan berasaskan akad Qord dan untuk memperoleh sumber dana dari masyarakat luas, BMT Lisa Sejahtera Jepara menawarkan berbagai jenis simpanan. Pembagian jenis simpanan dimaksudkan agar para nasabah penyimpan mempunyai beberapa pilihan sesuai tujuan masing-masing diantaranya:

- 1) Si Rima (Simpanan Syari'ah Masyarakat Jepara)
- 2) Si Hara (Simpanan Hari Raya)
- 3) Si Mada (Simpanan Masa Depan)
- 4) Si Liwa (Simpanan Lembaga Peduli Siswa)
- 5) Si Kasya (Simpanan Berjangka Syari'ah)
- 6) Simpanan Syariah Askowanu (Simpanan bersama koperasi anggota Askowanu/ *Asosiasi Kopersi Warga NU* yang lebih dari 30 kantor yang tersebar di seluruh Jepara).⁵⁸

c. Manfaat Dana Pihak Ketiga

⁵⁶Teguh Pudjo Muljono, *Bank Budgeting Profit Planning dan Control*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 2009, hlm. 153-154.

⁵⁷Muhammad, *Teknik Perhitungan Bagi Hasil Dan Pricing di Bank Syariah*, Yogyakarta: UII Press, 2004. hlm.6.

⁵⁸Fatkur, *Wawancara*, Tgl 4 Mei 2016.

Secara konsep operasi lembaga keuangan syariah, baik Bank Umum Syariah (BUS), Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS), *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) dari konsep operasional dan konsep syariahnya tidaklah berbeda. Yang membedakan Bank Umum Syariah (BUS), Bank Perkreditan Rakyat (BPR), dan *Baitul Mall wa Tamwil* (BMT) adalah pada skalanya saja, misalnya BUS dalam menghimpun dana dan menyalurkan dana dalam jumlah yang besar-besar, BPRS pada jumlah yang sedang-sedang saja, sedangkan BMT pada jumlah yang kecil dan mikro.⁵⁹

Setelah dana pihak ketiga (DPK) telah dikumpulkan oleh bank, maka sesuai dengan fungsi *Intermediary*-nya maka bank berkewajiban menyalurkan dana tersebut untuk pembiayaan. Dalam hal ini, bank harus mempersiapkan strategi penggunaan dana-dana yang dihipunnya sesuai dengan rencana alokasi berdasarkan kebijakan yang telah digariskan. Alokasi dana ini mempunyai beberapa tujuan yaitu:⁶⁰

- 1) Mencapai tingkat profitabilitas yang cukup dan tingkat risiko yang rendah
- 2) Mempertahankan kepercayaan masyarakat dengan menjaga agar posisi likuiditas tetap aman.

Untuk mencapai kedua keinginan tersebut maka alokasi dana-dana bank harus diarahkan sedemikian rupa agar pada saat diperlukan semua kepentingan nasabah dapat terpenuhi. Alokasi penggunaan dana bank syariah pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua bagian penting dari aktiva bank, yaitu:⁶¹

- 1) Aktiva yang menghasilkan (*Earning Asset*)
- 2) Aktiva yang tidak menghasilkan (*Non Earning Asset*)

⁵⁹Sofian S. Harahap.dkk, *Akuntansi Perbankan Syariah*, (Jakarta, LPFE Usakti, 2005), hlm. 5.

⁶⁰Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2005), hlm. 273.

⁶¹*Ibid.*

Dana dalam BMT mempunyai manfaat yang sangat penting diantaranya:

- 1) Sebagai sumber dana biaya operasional BMT.
- 2) Sumber dana untuk investasi primer dan skunder BMT.
- 3) Untuk menarik masyarakat yang kelebihan dana agar menabungkan uangnya di BMT bersangkutan.
- 4) Untuk memperbanyak pembukaan kantor cabang.
- 5) Untuk memperbesar daya saing BMT bersangkutan.

Selain itu dana juga digunakan pada unsur-unsur modal kerja, yaitu: pembiayaan piutang dan pembiayaan persediaan.

Pengertian pembiayaan sendiri adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil.⁶²

Sedangkan menurut Muhammad, pembiayaan atau *financing*, yaitu pendanaan yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan sendiri maupun lembaga. Dengan kata lain pembiayaan adalah pendanaan yang dikeluarkan untuk mendukung investasi yang telah direncanakan.⁶³

Dalam pembiayaan dapat dialokasikan menjadi 2 bagian yaitu:

- 1) Alokasi kepada pembiayaan piutang (*Account Receivable Financing*)

Sebagai bagian penting dari aktivitas BMT, kemampuan dalam menyalurkan dana sangat mempengaruhi tingkat performen lembaga. Hubungan antara tabungan dan pembiayaan dapat dilihat dari kemampuan BMT untuk meraih dana sebanyak-banyaknya serta kemampuan menyalurkan dana secara baik, sehingga tidak

⁶²Kasmir, *Manajemen Perbankan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002. hlm. 73.

⁶³Muhammad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005), hlm. 17.

terjadi dua kondisi yang berlawanan yakni *Idle Money* atau Illikuid.⁶⁴

Idle Money, merupakan suatu kondisi dimana dana di BMT terlalu banyak yang menganggur, sehingga akan berdampak pada rendahnya tingkat bagi hasil deposito. Illikuid merupakan lawan dari Likuid. Likuid artinya kemampuan BMT dalam mengembalikan dana dalam jangka pendek.⁶⁵

Kegiatan pembiayaan (*Financing*) merupakan salah satu tugas pokok BMT, yaitu pemberian fasilitas penyediaan dana untuk memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang merupakan devisa unit, yang menurut sifat penggunaannya pembiayaan dapat dibagi dalam:⁶⁶

- a) Memenuhi kebutuhan konsumsi, yang akan habis dipakai untuk memenuhi kebutuhan.
- b) Produksi dalam artian luas, yaitu untuk meningkatkan usaha, baik usaha produksi, perdagangan maupun investasi.

Menurut keperluannya, pembiayaan produktif dapat dibagi dalam:⁶⁷

- a) Pembiayaan modal kerja, yaitu yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan produksi, dan keperluan perdagangan atau peningkatan *utility of place* dari suatu barang.
- b) Pembiayaan investasi, diberikan kepada anggota untuk keperluan investasi, yaitu untuk keperluan penambahan modal guna mengadakan rehabilitasi, perluasan usaha ataupun pendirian proyek baru.⁶⁸

Disamping penggunaan dana untuk pembiayaan, bagi bank syariah juga dapat mengalokasikan dananya untuk fungsi investasi

⁶⁴Adiwarman A. Karim, *Bank Islam Analisis Fiqh dan Keuangan*, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 222.

⁶⁵*Ibid.*

⁶⁶Zainal Arifin. *Dasar-dasar Manajemen Bank Syari'ah*, (Jakarta, Pustaka Alvabet, 2005), hlm.185.

⁶⁷*Ibid*, hlm. 186.

⁶⁸*Ibid*, hlm. 192.

pada surat-surat berharga. Porsi terbesar berikutnya dari fungsi penggunaan dana bank adalah berupa investasi pada surat-surat berharga. Selain untuk tujuan memperoleh penghasilan, investasi pada surat berharga ini dilakukan sebagai salah satu media pengelolaan likuiditas, dimana bank harus menginvestasikan dana yang ada seoptimal mungkin, tetapi dapat dicairkan sewaktu-waktu bila bank membutuhkan dengan tanpa atau sedikit sekali mengurangi nilainya. Tingkat penghasilan dari investasi pada surat-surat berharga itu pada umumnya lebih rendah dari pada penghasilan dari pembiayaan.⁶⁹

Sedangkan di BMT Lisa Sejahtera Jepara sendiri ada beberapa produk pembiayaan yaitu:⁷⁰

a) Pembiayaan *Qordlu Syar'I bi Syarti Rohni*

Adalah pembiayaan multi guna dengan menggunakan akad *Qordlu Syar'I bi Syarti Rohni*, yaitu akad hutang dengan syarat gadai yang dibenarkan oleh syariat dan mempunyai landasan kuat dalam kutubus salaf dengan mekanisme yang telah diajarkan Ulama'.

b) Talangan Haji

Adalah pembiayaan yang diperuntukan bagi kaum muslimin dan muslimat yang telah berniat menunaikan ibadah haji, tetapi belum mempunyai bekal yang cukup untuk pengurusan ONH-nya, sedang mekanisme dan persyaratannya diatur dalam lembar tersendiri.

c) *Bai'I bi'saman Ajil*

Adalah pembiayaan yang diberikan kepada nasabah dalam rangka pemenuhan kebutuhan barang modal.⁷¹ Dengan kata lain

274. ⁶⁹Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2005), hlm.

⁷⁰Fatkur, *Wawancara*, Tgl 4 Mei 2016

43. ⁷¹Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001, hlm.

Bai'I bi'saman Ajil pembiayaan atas dasar jual beli yang kemudian diangsur/ditangguhkan, dalam hal ini BMT sebagai penjual (*ba'i*) dan anggota sebagai pembeli (*Mustari*), maka disyaratkan barang berasal dari pihak ketiga telah di beli dan diterima oleh BMT lalu dijual kepada anggota berdasar harga yang disepakati.

Dalam menjalankan bisnis pembiayaan, BMT Lisa Sejahtera Jepara selalu berhati-hati dalam penyaluran dananya, guna menghindari hal-hal yang mungkin akan terjadi di kemudian hari, yaitu selalu menganalisa calon yang akan dibiayai dengan menggunakan prinsip analisa 5C. Prinsip 5 C adalah singkatan dari unsure-unsur *Character*, *Capacity*, *Capital*, *Conditions of Economy*, dan *Collateral*. Untuk ini akan kita tinjau satu persatu dari unsur tersebut yang seyogianya selalu ada dalam setiap pemberian kredit.⁷²

a) *Character* (kepribadian)

Salah satu unsur yang mesti diperhatikan oleh bank sebelum memberikan kreditnya adalah penilaian atas karakter kepribadian/watak dari calon debiturnya. Karena watak yang jelek akan menimbulkan perilaku-perilaku yang jelek pula. Perilaku yang jelek ini termasuk tidak mau membayar utang. Karena itu, sebelum kredit diluncurkan, harus terlebih dahulu ditinjau apakah misalnya calon debitur berkelakuan baik, tidak terlibat tindakan-tindakan criminal, bukan merupakan penjudi, pemabuk, atau tindakan-tindakan tidak terpuji lainnya.⁷³

b) *Capacity* (kemampuan)

Seorang calon debitur harus pula diketahui kemampuan bisnisnya, sehingga dapat diprediksi kemampuannya untuk melunasi hutangnya. Kalau kemampuan bisnisnya kecil, tentu

⁷² Kasmir, *Manajemen Perbankan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002. hlm. 91-92.

⁷³ *Ibid.*

tidak layak diberikan kredit dalam skala besar. Demikian juga jika trend bisnisnya ataupun kinerja bisnisnya lagi menurun, maka kredit juga semestinya tidak diberikan. Kecuali jika menurunnya itu karena kekurangan biaya sehingga dapat diantisipasi bahwa dengan tambahan biaya lewat peluncuran kredit, maka kinerja bisnisnya tersebut dipastikan akan semakin membaik.⁷⁴

c) *Capital* (modal)

Permodalan dari suatu debitur juga merupakan hal yang penting harus diketahui oleh calon krediturnya. Karena permodalan dan kemampuan keuangan dari suatu debitur akan mempunyai korelasi langsung dengan tingkat kemampuan bayar kredit, masalah likuiditas dan solvabilitas dari suatu badan usaha menjadi penting artinya. Dapat diketahui misalnya lewat laporan keuangan perusahaan debitur, yang apabila bila perlu disyaratkan audit oleh independent auditor.⁷⁵

d) *Condition of Economy* (Kondisi Ekonomi)

Kondisi perekonomian secara mikro maupun makro merupakan faktor penting pula untuk dianalisis sebelum suatu kredit diberikan, terutama yang berhubungan langsung dengan bisnisnya pihak debitur. Misalnya jika bisnis debitur adalah di bidang bisnis yang selama ini diproteksi atau diberikan hak monopoli oleh pemerintah. Jika misalnya terdapat perubahan *policy* dimana pemerintah mencabut proteksi atau hak monopoli, maka pemberian kredit terhadap perusahaan tersebut mesti ekstra hati-hati.⁷⁶

e) *Collateral* (Agunan)

Tidak diragukan lagi bahwa betapa pentingnya fungsi agunan dalam setiap pemberian kredit. Karena itu, bahkan Undang-

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ *Ibid.*

undang mensyaratkan bahwa agunan itu mesti ada dalam setiap pemberian kredit. Agunan itu misalnya hanya berupa hak tagihan yang terbit dari proyek yang dibiayai oleh kredit yang bersangkutan. Agunan merupakan *the last resort* bagi kreditur, dimana akan direalisasi/dieksekusi jika suatu kredit benar-benar dalam keadaan macet.⁷⁷

Prinsip 5C tersebut terkadang ditambahi dengan 1C, yaitu *Constraint* artinya hambatan-hambatan yang mungkin mengganggu proses usaha.⁷⁸

2) Pembiayaan persediaan

Baik bank syari'ah maupun BMT mempunyai mekanisme tersendiri untuk memenuhi kebutuhan pendanaan persediaan tersebut, yaitu antara lain menggunakan prinsip jual beli (*al ba'i*) dalam dua tahap. Pada tahap pertama, bank mengadakan (membeli dari pemasok secara tunai) barang-barang yang dibutuhkan oleh nasabah, dan pada tahap kedua bank menjual kepada nasabah (pembeli) dengan pembayaran tangguh dan dengan mengambil keuntungan yang disepakati bersama antara bank dengan nasabah. Ada beberapa skema jual beli yang disepakati untuk menangani kebutuhan tersebut, yaitu:⁷⁹

- a) *Bai'al murobahah* yaitu pembiayaan untuk pembelian barang-barang investor, baik produksi maupun konsumsi. Dalam hal ini BMT bertindak sebagai penjual, sementara nasabah sebagai pembeli.⁸⁰
- b) *Bai'as Salam* yaitu pembiayaan pertanian untuk jangka pendek, seperti tanaman padi, cabai, dan sebagainya. Disini

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta: UUP STIM YKPN, 2005, hlm. 305.

⁷⁹ Zainul Arifin. *Dasar-dasar Manajemen Bank Syari'ah*, (Jakarta, Pustaka Alvabet, 2005), hlm.189.

⁸⁰ M.Syafi'I Antonio, *Bank Syariah Wacana Ulama dan Cendikiawan*, (Jakarta, Tazkia Institut, 1999), hlm. 250.

BMT bertindak sebagai pembeli, dan nasabah sebagai penjual. BMT lalu membayar harga yang disepakati di awal kontrak, sementara nasabah akan mengirim barang yang dipesan setelah jatuh tempo. Dan BMT akan menjual kepada pihak lain dengan harga yang lebih tinggi agar dapat keuntungan.⁸¹

- c) *Bai' Istisna* yaitu pembiayaan konstruksi manufaktur jangka pendek. Dalam hal ini BMT bertindak sebagai pemesan, sedangkan nasabah bertindak sebagai penjual (pembuat), dan BMT menjual kepada nasabah lain untuk mendapatkan keuntungan.⁸²

Selain pembiayaan menggunakan prinsip jual beli, ada juga pembiayaan menggunakan sistem kerja sama atau bagi hasil. Secara umum, pembiayaan dengan dasar penyertaan modal atau kerjasama menggunakan prinsip bagi hasil dalam perbankan syariah hal ini dapat dilakukan dalam empat akad utama, yaitu: *Al-Musyarakah, Mudharabah, Muzara'ah, dan Musaqah*.⁸³

4. Analisis SWOT

a. Pengertian

Analisis SWOT adalah analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*). Analisis SWOT merupakan identifikasi yang bersifat sistematis dari factor kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman lingkungan luar strategi yang menyajikan kombinasi terbaik di antara keempatnya. Perusahaan dapat menentukan strategi setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, yaitu dengan memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada, sekaligus memperkecil atau mengatasi kelemahan yang dimilikinya untuk menghindari

⁸¹*Ibid*

⁸²*Ibid*, hlm. 251.

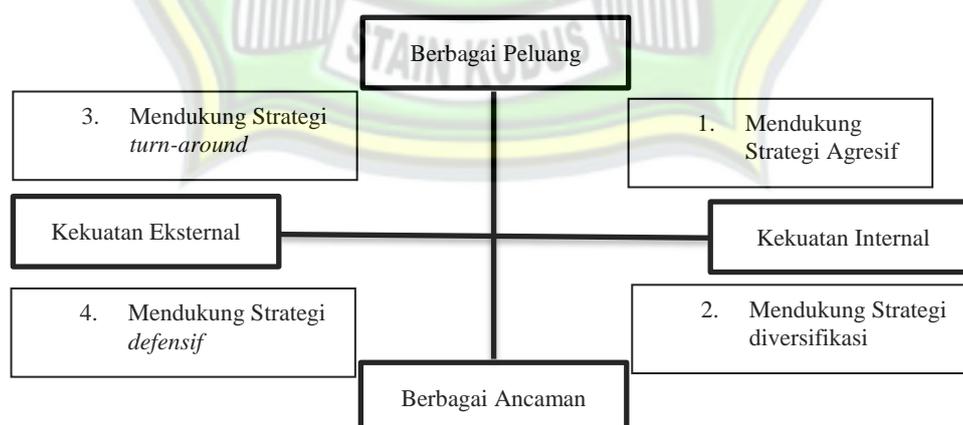
⁸³Nurul Ichsan hasan, *Perbankan Syariah*, Jakarta: GP Press Group, 2014. hlm. 221.

ancaman yang ada. Hasil analisis SWOT hanya boleh digunakan sebagai arahan, bukan pemecahan masalah.⁸⁴

Tahap awal proses penetapan strategi adalah menaksir kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki organisasi. Analisis SWOT memungkinkan organisasi memformulasikan dan mengimplementasikan strategi utama sebagai tahap lanjut pelaksanaan dan tujuan organisasi. Dalam analisis SWOT, informasi dikumpulkan dan dianalisis. Hasil analisis dapat menyebabkan perubahan pada misi, tujuan, kebijaksanaan, atau strategi yang sedang berjalan.

Analisis SWOT adalah bentuk analisis situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisis ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai factor masukan, kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Analisis SWOT adalah alat analisis yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, yang secara bersamaan dapat meminimalakan kelemahan dan ancaman.⁸⁵

Gambar 2.2
Diagram Analisis SWOT



⁸⁴Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis & Kewirausahaan*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016. hlm.107.

⁸⁵*Ibid.* hlm. 108.

Penjelasan Gambar 2.2, sebagai berikut:⁸⁶

- ✓ Kuadran I: 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 strategi*).
- ✓ Kuadran II: Perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal meskipun menghadapi berbagai macam ancaman. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- ✓ Kuadran III: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Focus strategi perusahaan ini adalah meminimalakan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- ✓ Kuadran IV: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

b. **Komponen Analisis SWOT**

Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu :⁸⁷

- 1) *Strength* (S), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.
- 2) *Weakness* (W), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.
- 3) *Opportunity* (O), adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan.

⁸⁶*Ibid.* hlm. 108-109.

⁸⁷*Ibid.* hlm. 110.

4) *Threat* (T), adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi dimasa depan.

Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil analisis adalah arahan/rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, dengan mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat.⁸⁸

c. Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat digunakan untuk menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategic seperti ditunjukkan pada Gambar 2.3.⁸⁹

Gambar 2.3
Matriks SWOT

SWOT	STRENGTHS	TREATHS (T)
	Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
STRENGTHS	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT

⁸⁸*Ibid.*

⁸⁹Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis & Kewirausahaan*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016. hlm. 111.

Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
--	---	---

Penjelasan dari Matriks SWOT di atas, sebagai berikut:⁹⁰

- 1) Pendekatan SO. Langkah pertama, tetapkan terlebih dahulu kekuatan yang diduga paling mungkin digunakan. Perhatian utama pendekatan ini adalah bagaimana merumuskan strategi dengan menggunakan kekuatan yang saat ini dimiliki. Peluang yang akan dimanfaatkan, dipilih dari yang paling sesuai dengan kekuatan yang akan digunakan.
- 2) Pendekatan ST. langkah pertama, tetapkan terlebih dahulu kekuatan yang diduga paling mungkin digunakan. Pendekatan ini berusaha merumuskan strategi dengan acuan awal kekuatan perusahaan. Berdasarkan kekuatan ini kemudian di cari bagaimana cara pemanfaatannya untuk menghindari atau mereduksi pengaruh ancaman eksternal.
- 3) Pendekatan WO. Langkah pertama, tetapkan terlebih dahulu kelemahan utama perusahaan yang perlu ditangani. Pendekatan ini bertujuan untuk merumuskan strategi dengan focus untuk perbaikan-perbaikan internal. Mengacu pada kelemahan-kelemahan yang berhasil diidentifikasi, perencan yang menggunakan pendekatan ini, berusaha mempertanyakan peluang-peluang yang kemungkinan bias lepas karena kelemahan tersebut. Strategi ini berusaha kompetensi yang sebelumnya lemah untuk dibangun agar kesempatan-kesempatan tertentu tidak hilang.
- 4) Pendekatan WT. Langkah pertama, tetapkan terlebih dahulu kelemahan utama perusahaan yang perlu ditangani. Pendekatan

⁹⁰Tedjo Tripomo dan Udan, *manajemen Strategi*, (bandung: Rekayasa sains, 2005), hlm.138.

ini berusaha merumuskan strategi yang berawal dari perasaan bahwa ada kelemahan yang dirasakan oleh organisasi. Kemudian berfikir seandainya kelemahan ini bias diatasi ancaman apa yang bias dihilangkan? Pendekatan ini juga akan memunculkan strategi bertahan yang paling efektif, karena sudah tahu kelemahan. Kemudian berfikir juga bagaimana agar kelemahan tersebut tidak bias dimanfaatkan oleh ancaman (jangka lebih pendek). Berfikir juga bagaimana cara membangun mengatasi kelemahan (jangka lebih panjang).

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Sepanjang telaah penulis, sudah ada penelitian ilmiah yang membahas tentang strategi bisnis BMT, pemanfaatan DPK, dan analisis SWOT. Sebagai bahan komparasi, penulis akan memaparkan beberapa literatur yang berkaitan dengan penelitian ini baik dalam bentuk karya ilmiah maupun dalam bentuk buku. Adapun penelitian yang pernah dibahas mengenai:

No	Nama	Judul Skripsi	Persamaan	Perbedaan
1	M. Nur Rianto Al Arif (2010) ⁹¹	“Efektivitas Biaya Promosi dan Biaya Diklat terhadap Penghimpunan Dana Pihak Ketiga di Bank Syariah”	Persamaannya sama-sama menghimpun dana pihak ketiga tetapi dengan cara promosi dan meningkatkan (SDM) karyawan.	Untuk perbedaannya dengan skripsi yang akan di teliti penulis adalah dari segi strateginya.
2	Bambang Sudyatno,	“Analisis Pengaruh Dana	Sama-sama membahas	Perbedaannya adalah pengaruhnya dana

⁹¹Nur Rianto Al Arif. Jurnal Ekonomi Bisnis, Universitas Gunadarma, No. 3, Vol. 15, Desember 2010.

	Jati Suroso (2010) ⁹²	Pihak Ketiga, BOPO, CAR dan LDR Terhadap Kinerja Keuangan Pada Sektor Perbankan yang <i>Go Public</i> di Bursa Efek Indonesia (BEI)”	tentang dana pihak ketiga.	pihak ketiga terhadap kinerja bank (ROA). Berarti semakin banyak dana pihak ketiga yang bisa dihimpun bank, maka semakin tinggi kinerja bank (ROA).
3	Suhartini (2012) ⁹³	“Analisa Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan”.	Dalam analisis strategi sama- sama menggunakan analisis SWOT.	Hasil penelitian bedanya dengan skripsi yang akan di buat disini lebih fokus terhadap analisa dalam menentukan startegi pemasaran, sedangkan skripsi yang akan di buat penulis tentang strategi bisnis dalam menjaring dan memanfaatkan dana pihak ketiga.

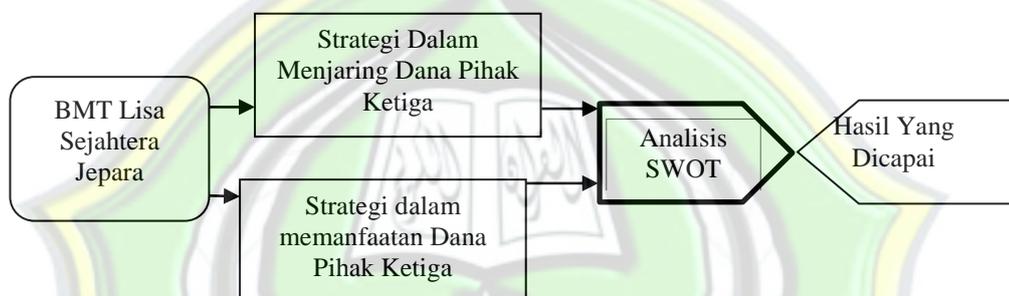
⁹²Bambang Sudyatno, Jati Suroso. Jurnal Dinamika Keuangan dan Perbankan, Vol. 2, No.2. Mei 2010.

⁹³Suhartini. Jurnal Matrik Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Gresik, Volume: XII, Nomor : 2, Bulan : Maret 2012.

C. Kerangka Berpikir

Strategi di setiap Lembaga Keuangan Syariah tentu berbeda-beda. Dalam hal ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang terkait dengan strategi bisnis BMT Lisa Sejahtera Jepara dalam menjaring dan memanfaatkan dana pihak ketiga dengan menggunakan analisis SWOT. Penelitian ini untuk mengetahui bagaimana strategi bisnis yang di gunakan BMT Lisa Sejahtera Jepara dalam menjaring dan memanfaatkan dana pihak ketiga dengan menggunakan analisis SWOT.

Gambar 2.4



Disini BMT Lisa Sejahtera Jepara menjalankan Strategi Bisnisnya dalam menjaring dana pihak ketiga dan memanfaatkan dana pihak ketiga dengan menggunakan analisis SWOT untuk mencapai hasil yang ingin dicapainya.