

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi Pengembangan

1. Pengertian Strategi Pengembangan

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Istilah strategi berasal dari kata benda dan kata kerja dalam bahasa Yunani. Sebagai kata benda, *strategos* merupakan gabungan kata "*stratos*" (militer) dengan "*ago*" (memimpin). Sebagai kata kerja, *stratego* berarti merencanakan (*to plan*).¹

Menurut Mintzberg dan Waters dalam Sudjana mengartikan strategi adalah pola umum tentang keputusan atau tindakan. Hardy, Langley dan Rose juga dalam Sudjana, mengemukakan strategi dipahami sebagai rencana atau kehendak yang mendahului dan mengendalikan kegiatan.² Strategi dapat diartikan sebagai prosedur rutin/cara yang telah ditentukan untuk menyampaikan pesan dengan menggunakan bahasa, alat, data dan orang.³

Menurut Chandler sebagaimana yang dikutip oleh Triton PB, mengartikan strategi adalah penetapan tujuan dasar jangka panjang dan sasaran lembaga, dan penerapan serangkaian tindakan, serta alokasi sumber daya yang penting untuk melaksanakan sasaran ini.⁴

Strategi adalah seni memadukan atau menginteraksikan antara faktor kunci keberhasilan antar faktor kunci keberhasilan agar terjadi sinergi dalam mencapai tujuan. Strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Manfaat strategi adalah untuk mengoptimalkan sumberdaya unggulan dalam memaksimalkan pencapaian sasaran kinerja. Dalam konsep manajemen cara

¹Sudjana, *Strategi Pembelajaran* (Bandung: Falah Production, 2000), 5.

²Sudjana, *Strategi Pembelajaran*, 5.

³Yusuf Hadi Miarso, dkk, *Teknologi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali, 1998), 169.

⁴Triton PB, *Marketing Strategic* (Yogyakarta: Tugu, 2008), 14.

terbaik untuk mencapai tujuan, sasaran dan kinerja adalah dengan strategi memberdayakan sumber daya secara efektif dan efisien.⁵

Dalam strategi memperhatikan dengan sungguh-sungguh arah jangka panjang dan cakupan lembaga. Strategi juga secara kritis memperhatikan dengan sungguh-sungguh posisi lembaga itu sendiri dengan memperhatikan lingkungan. Strategi memperhatikan secara sungguh-sungguh pengadaan keunggulan yang secara ideal berkelanjutan sepanjang waktu, tidak dengan manuver teknis, tetapi dengan menggunakan perspektif jangka panjang secara keseluruhan.

Sementara pengembangan adalah hal, cara, atau hasil kerja mengembangkan. Sedangkan mengembangkan berarti membuka, memajukan, menjadikan jadi maju dan bertambah baik.⁶

Pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pengembangan lebih di tekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.⁷

Menurut Mangkuprawira menyatakan bahwa pengembangan merupakan upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan adalah setiap usaha memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan.⁸

Sehingga dapat dipahami bahwa strategi pengembangan adalah sekumpulan pilihan kritis untuk perencanaan dan penerapan serangkaian rencana tindakan dan alokasi sumber daya yang penting dalam mencapai tujuan dasar dan sasaran,

⁵LAN, “Konsep Strategi Pengembangan” www.strategipengembangan.com. (diakses tanggal 22 September 2018).

⁶Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1991), 537.

⁷Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), 168.

⁸Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 170.

dengan memperhatikan sinergi yang ideal berkelanjutan sebagai arah, cakupan dan perspektif jangka panjang keseluruhan yang ideal dari organisasi.⁹

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan adalah segala sesuatu yang dilaksanakan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang memberikan informasi, pengarahan, pengaturan, dan pedoman dalam pengembangan usaha.

Kaitannya dengan strategi pengembangan terdapat beberapa faktor secara signifikan menjadi pendorong peningkatan kinerja industri perbankan syariah, baik dalam kegiatan penghimpunan dana maupun penyaluran pembiayaan, sebagai berikut; *Pertama*, ekspansi jaringan kantor lembaga keuangan mikro syariah mengingat kedekatan kantor dan kemudahan akses menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi pilihan nasabah dalam membuka rekening di lembaga keuangan mikro syariah. *Kedua*, gencarnya program edukasi dan sosialisasi kepada masyarakat mengenai produk dan layanan lembaga keuangan mikro syariah semakin meningkatkan kesadaran dan minat masyarakat. *Ketiga*, upaya peningkatan kualitas layanan (*service excellent*) lembaga keuangan mikro syariah agar dapat disejajarkan dengan layanan perbankan konvensional, yakni pemanfaatan akses teknologi informasi, seperti layanan anjungan tunai mandiri (ATM), *mobile banking* maupun *internet banking*. Faktor keempat adalah pengesahan beberapa produk perundangan yang memberikan kepastian hukum dan meningkatkan aktivitas pasar keuangan syariah, seperti: (i) UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah; (ii) UU No.19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (sukuk); dan (iii) UU No.42 tahun 2009 tentang Amendemen Ketiga UU No.8 tahun 1983 tentang PPN Barang dan Jasa. Lahirnya UU Perbankan Syariah mendorong peningkatan jumlah BUS dari sebanyak 5 BUS menjadi 11 BUS dalam kurun waktu kurang dari dua tahun 2009-2010.¹⁰

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan

⁹Triton PB, *Marketing Strategic*, 16.

¹⁰Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syari'ah dari Teori ke Praktek* (Jakarta: Gema Insani, 2001), 61.

strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan customer value terbaik. Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

- a. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- b. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
- c. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
- d. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
- e. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.¹¹

2. Tingkatan Strategi

Hirarki pengambilan keputusan dari suatu perusahaan umumnya terdiri atas tiga tingkatan: tingkat korporat, tingkat bisnis, dan tingkat fungsional.¹²

a. Tingkat korporat

Merupakan manajemen puncak yang terdiri dari dewan komisaris, eksekutif puncak dan dewan direksi harus merumuskan strategi korporat sebagai keputusan rencana jangka panjang. Keputusan eksekutif tingkat korporat bertanggung jawab atas pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan seperti menciptakan nilai perusahaan dan memenuhi tanggung jawab sosial sebagai refleksi pandangan pemegang saham dan masyarakat luas. Pada perusahaan multi bisnis, harus ditentukan jenis bisnis

¹¹Hariadi, *Manajemen Strategi* (Jakarta: Gramedia, 2009), 59.

¹²M. Husni, *Manajemen Strategi* (Kudus: DIPA STAIN Kudus, 2009), 16-17.

yang akan dimasuki, arah dan maksud didirikannya perusahaan.

b. Tingkat bisnis

Pengambilan keputusan biasanya diambil oleh manajer bisnis dan korporat dengan menerjemahkan arah dan maksud pada tingkat korporat menjadi strategi bersaing pada tingkat bisnis yang telah dipilih. Pada tingkat ini harus ditentukan segmen dari keseluruhan pasar yang akan diperoleh dan dipertahankan sebagai keunggulan kompetitif.

c. Tingkat fungsional

Terdiri dari manajer produk, geografis, fungsional, harus mengembangkan strategi jangka pendek pada bidang produksi, pemasaran, operasi, penelitian dan pengembangan, keuangan dan akuntansi, serta personalia. Pada tingkat korporat dan bisnis memusatkan perhatian pada efektifitas yaitu melakukan hal yang benar. Sedangkan tingkat fungsional memusatkan perhatiannya pada efisiensi yaitu melakukan dengan benar.

3. Aspek-aspek Strategi Pengembangan

Aspek-aspek dalam strategi pengembangan adalah sebagai berikut:

- a. Aspek perencanaan pembangunan, antara lain mencakup sistem perencanaan kawasan, penataan ruang (tata ruang wilayah), standarisasi, identifikasi potensi, koordinasi lintas sektoral, pendanaan, dan sistem informasi.
- b. Aspek kelembagaan meliputi pemanfaatan dan peningkatan kapasitas institusi, sebagai mekanisme yang dapat mengatur berbagai kepentingan, secara operasional merupakan organisasi dengan SDM dan peraturan yang sesuai dan memiliki efisiensi tinggi.
- c. Aspek sarana dan prasarana yang memiliki dua sisi kepentingan, yaitu (1) alat memenuhi kebutuhan, (2) sebagai pengendalian dalam rangka memelihara keseimbangan lingkungan, pembangunan sarana dan prasarana dapat meningkatkan daya dukung sehingga upaya pemanfaatan dapat dilakukan secara optimal.
- d. Aspek pengelolaan, yaitu dengan mengembangkan profesionalisme dan pola pengelolaan yang siap

- mendukung kegiatan dan mampu memanfaatkan potensi secara lestari.
- e. Aspek pengusahaan yang memberi kesempatan dan mengatur pemanfaatan untuk tujuan yang bersifat komersial kepada pihak ketiga dan membuka lapangan kerja bagi masyarakat setempat.
 - f. Aspek pemasaran dengan mempergunakan teknologi tinggi dan bekerja sama dengan berbagai pihak baik dalam negeri maupun luar negeri.
 - g. Aspek peran serta masyarakat melalui kesempatan-kesempatan usaha sehingga ikut membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
 - h. Aspek penelitian dan pengembangan yang meliputi aspek fisik lingkungan, dan sosial ekonomi. Diharapkan nantinya mampu menyediakan informasi bagi pengembangan dan pembangunan kawasan, kebijaksanaan dan arahan pemanfaatan.¹³

4. Prospek Pengembangan Lembaga Keuangan Syariah

Sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar, sudah selayaknya Indonesia menjadi pelopor dan kiblat pengembangan keuangan syariah di dunia sekaligus sebagai *global player* keuangan syariah sangat besar. Hal tersebut ditopang oleh faktor-faktor antara lain: (i) jumlah penduduk muslim yang besar menjadi potensi nasabah industri keuangan syariah; (ii) prospek ekonomi yang cerah, tercermin dari pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi (kisaran 6,0%-6,5%) yang ditopang oleh fundamental ekonomi yang solid; (iii) peningkatan *sovereign credit rating* Indonesia menjadi *investment grade* yang akan meningkatkan minat investor untuk berinvestasi di sektor keuangan domestik, termasuk industri keuangan syariah; dan (iv) memiliki sumber daya alam yang melimpah yang dapat dijadikan sebagai *underlying* transaksi industri keuangan syariah.¹⁴

Dari faktor pendukung tersebut, maka dapatlah dipastikan perbankan syariah akan menjadi lembaga keuangan

¹³Noer, “Strategi Pengembangan Obyek Alam” www.strategipengembangan.com/html/12 Juni 2011 (diakses tanggal 22 September 2018).

¹⁴M. Ridwan, *Manajemen BMT*, 59.

sekaligus sebagai sarana *intermediasi* dalam pengembangan ekonomi masyarakat. Perkembangan bank syariah di Indonesia pasca krisis 1997 hingga sekarang merupakan sesuatu yang layak dicermati, ia seakan membiaskan pola ekonomi baru berbasis Islam yang punya kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Selanjutnya perkembangan bank syariah, hingga memasuki awal tahun 2007 telah berdiri 3 bank umum syariah dan 25 bank konvensional yang membuka unit usaha syariah serta 107 Bank Perkreditan Rakyat Syariah. Hasilnya Pangsa pasar perbankan syariah pada tahun awal tahun 2007 ini, telah mencapai 1,6 % dari total pangsa pasar perbankan di Indonesia. Dan melalui program akselerasi Bank Indonesia diharapkan pada Desember 2008 pangsa pasar perbankan syariah sudah mencapai 5,25% dari total pangsa pasar perbankan nasional.¹⁵

Berdasarkan hasil capaian tersebut, dapat disejajarkan dengan negara-negara Islam yang sedang gencarnya melaksanakan perbankan syariah, sehingga Indonesia menjadi urutan keempat negara yang memiliki potensi dan kondusif dalam pengembangan industri keuangan syariah. Juga mengalami peningkatan peranan industri keuangan syariah dengan ranking total aset keuangan syariah dari urutan ke-17 pada tahun 2009 menjadi urutan ke-13 pada tahun 2010 dengan nilai aset sebesar US\$ 7,2 miliar.¹⁶

Seiring dengan semakin berkembangnya perbankan syariah, *Global Islamic Financial Report (GIFR)* tahun 2011, telah menempatkan Indonesia menduduki urutan keempat negara yang memiliki potensi dan kondusif dalam pengembangan industri keuangan syariah setelah Iran, Malaysia dan Saudi Arabia. Hal tersebut, mengungkapkan prospek perkembangan Bank Syariah mampu bersaing dengan negara yang telah maju, dengan bukti menjadi urutan keempat negara yang memiliki potensi dan kondusif dalam pengembangan industri keuangan syariah.

Selanjutnya perkembangan perbankan syariah sampai dengan bulan Februari 2014, industri perbankan syariah telah mempunyai jaringan sebanyak 11 Bank Umum Syariah (BUS),

¹⁵Hady Sutjipto, *Menyoroti Kebijakan Moneter dalam Membangun Perekonomian Syariah di Indonesia* (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII, 2004), 2.

¹⁶Hady Sutjipto, *Menyoroti Kebijakan Moneter*, 4-5.

24 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 155 BPRS, dengan total jaringan kantor mencapai 2.380 kantor yang tersebar di hampir seluruh penjuru nusantara.

Disisi lain akselerasi pertumbuhan perbankan syariah yang jauh lebih tinggi bila dibandingkan dari pertumbuhan perbankan nasional berhasil meningkatkan porsi perbankan syariah dalam perbankan nasional menjadi 4,0%. Jika *trend* pertumbuhan yang tinggi industri perbankan syariah tersebut dapat dipertahankan, maka porsi perbankan syariah diperkirakan dapat mencapai 15%-20% dalam kurun waktu 10 tahun kedepan.

Selaku regulator, Bank Indonesia memberikan perhatian yang serius dan bersungguh-sungguh dalam mendorong perkembangan perbankan syariah. Semangat ini dilandasi oleh keyakinan bahwa perbankan syariah akan membawa *maslahat* bagi peningkatan ekonomi dan pemerataan kesejahteraan masyarakat. *Pertama*, bank syariah lebih dekat dengan sektor riil karena produk yang ditawarkan, khususnya dalam pembiayaan, senantiasa menggunakan *underlying* transaksi di sektor riil sehingga dampaknya lebih nyata dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. *Kedua*, tidak terdapat produk-produk yang bersifat spekulatif (*gharar*) sehingga mempunyai daya tahan yang kuat dan teruji ketangguhannya dari *direct hit* krisis keuangan global. Secara makro, perbankan syariah dapat memberikan daya dukung terhadap terciptanya stabilitas sistem keuangan dan perekonomian nasional. *Ketiga*, sistem bagi hasil (*profit-loss sharing*) yang menjadi *ruh* perbankan syariah akan membawa manfaat yang lebih adil bagi semua pihak, baik bagi pemilik dana selaku deposan, pengusaha selaku debitur maupun pihak bank selaku pengelola dana.¹⁷

Jadi, idealnya bank syariah adalah bank bagi hasil yang mengedepankan konsep *loss and profit sharing* dalam pengembangan produknya. Dalam pengembangannya ia menggunakan konsep *mua'malah* Islamiyah ala Indonesia yang diijtihadkan MUI (Majelis Ulama' Indonesia) melalui DSN (Dewan Syariah Nasional), lalu prakteknya diawasi oleh DPS (Dewan Pengawas Syariah) sehingga akan menciptakan

¹⁷A.M Saefuddin, *Membumikan Ekonomi Islam* (Jakarta: PT. PPA Consultans, 2011), 232.

suatu mekanisme perbankan yang diharapkan mampu memberi kemaslahatan objektif bagi umat seluruh alam.

Merujuk pada uraian tersebut, maka dapatlah dipahami bahwa, ketertarikan nasabah pada perbankan syariah masih didominasi oleh faktor idealitas bukan objektifitas kualitasnya, hingga mereka lebih tertarik menggunakan pembiayaan jangka pendek yang beresiko lebih kecil dibandingkan *mudharabah* atau *musyarakah* yang bersifat jangka panjang. Hal ini secara objektif kembali menunjukkan kelemahan bank syariah sebagai bank bagi hasil dalam mengaplikasikan dan mensosialisasikan produk-produknya, seakan tidak sesuai dengan visi pengembangannya yaitu "Terwujudnya sistem perbankan syariah yang sehat, kuat, dan istiqamah terhadap prinsip syariah dalam kerangka keadilan, kemaslahatan dan keseimbangan, guna mencapai masyarakat yang sejahtera secara material dan spiritual (*falah*)".¹⁸

Jadi, secara rinci perlu diadakannya langkah transformasi kearah keseimbangan pasar yang ideal dalam mengembangkan perbankan syariah yang kompetitif. Penerapan solusi melalui pendekatan mekanisme pasar secara eksplisit akan melibatkan setidaknya 4 macam golongan yaitu: nasabah/masyarakat, kompetitor/bank konvensional, praktisi perbankan syariah dan pemerintah.

Langkah transformasi ini dapat dilakukan melalui inovasi pendekatan fungsi pasar yaitu melalui penguatan fungsi *supply* (kualitas dan kuantitas perbankan syariah) dan peningkatan kuantitas *demand* (masyarakat sebagai nasabah dan pelaku industri). Sedangkan kompetitor sebagai variabel substitusi dari perbankan syariah yang bersifat negatif dan regulasi pemerintah sebagai variabel lain yang idealnya mesti bersifat positif. Keseimbangan inilah yang kelak diharapkan mampu memberi fondasi yang kokoh bagi pengembangan bank syariah kedepannya sehingga mempunyai kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi bangsa. Juga prospek perkembangan industri perbankan syariah nasional kedepan antara lain akan dipengaruhi oleh perkembangan permintaan masyarakat dan penyediaan jasa perbankan syariah oleh perbankan dan/atau investor serta faktor-faktor yang mempengaruhi

¹⁸Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah* (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII, 2004), 1.

keduasiasi *supply* dan *demand*. Dari sisi *demand* dapat dilihat dari seberapa besar kelompok masyarakat yang menginginkan keberadaan dan kesediaan menggunakan jasa perbankan syariah. Sedangkan dari sisi *supply* dapat dilihat dari minat investor untuk masuk industri perbankan syariah dan perkembangan jaringan kantor serta membaiknya kinerja keuangan dan profesionalisme perbankan syariah.

Berdasarkan pada uraian tersebut di atas, pada prinsipnya pengembangan bank syariah selain dalam rangka merealisasikan nilai-nilai Islam dalam realisasi praktek keuangan syariah kepada umat Islam, akan tetapi pengembangan bank syariah diarahkan kepada pangsa pasar secara umum atau *rahmatan lil 'alamin*, tanpa terbatas oleh segmentasi nasabah idealis, sekaligus sebagai lembaga intermediasi pengguna dan peyalur dana, serta jasa lainnya.

5. Strategi Pengembangan dalam Ekonomi Syari'ah

Aktivitas organisasi apapun bentuknya pada hakikatnya adalah aktivitas manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Sementara, Allah SWT tidak membiarkan pemenuhan terhadap seluruh kebutuhan manusia, baik berupa kebutuhan jasmani dan naluri diserahkan kepada keinginan hawa nafsu dan akal manusia semata. Sebab, hawa nafsu itu umumnya mengajak kepada keburukan (*ammaratun bi al-su'*) kecuali yang dirahmati Allah SWT. Demikian pula, akal manusia sangatlah lemah. Manusia seringkali menyangka sesuatu baik padahal sebenarnya buruk, demikian sebaliknya.

Untuk itu, Allah SWT telah mengutus Rasul-Nya dalam rangka menjelaskan kepada manusia mana yang baik dan mana yang buruk terhadap seluruh aktivitas pemenuhan kebutuhan tersebut. Itulah yang merupakan tolok ukur. Dalam pernyataan lain, tolok ukur dan aturan Islam yang telah Allah SWT turunkan kepada Rasulullah SAW dalam al-Qur'an dan hadisnya serta *ijma'* dan *qiyas*. Banyak sekali ayat al-Qur'an menegaskan hal tersebut.¹⁹ Misalnya, firman Allah SWT dalam surat an-Nisa ayat 65:

¹⁹Muhammad Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syariah* (Jakarta: Khairul Bayan, 2003), 98.

فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا

فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴿٦٥﴾

Artinya: “Maka demi Tuhanmu, mereka (pada hakekatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim terhadap perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa dalam hati mereka sesuatu keberatan terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya.” (Qs. An-Nisa:65)²⁰

Melihat dari ayat di atas, maka dapat dipahami bahwa pada dasarnya untuk melakukan pengambilan keputusan dalam pengembangan perlu adanya strategi. Oleh karena itu, strategi pengembangan dalam ekonomi syariah tak lepas dari adanya analisis SWOT²¹ yang merupakan akronim dari *strength* yang berarti kekuatan, *weakness* yang berarti kelemahan yang dimiliki perusahaan, *opportunities* yang berarti peluang dan *threat* yang berarti ancaman lingkungan yang dihadapinya. Analisis SWOT merupakan penilaian terhadap hasil identifikasi situasi strategis perusahaan, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman.²²

B. Analisis SWOT

1. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah penilaian terhadap hasil identifikasi situasi, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman.²³

Asumsi yang mendasari analisis ini adalah strategi efektif yang diturunkan dari kesesuaian antara sumber daya internal

²⁰Al-Qur'an Surat An-Nisaa Ayat 65, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), 31.

²¹Muhammad Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syariah*, 83.

²²M. Husni, *Manajemen Strategi*, 55.

²³Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategi* (Bandung: Rekayasa Sains, 2005), 118.

perusahaan meliputi kekuatan dan kelemahan dengan situasi eksternalnya meliputi peluang dan ancaman. Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Kekuatan merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari kompetensi, kapabilitas atau sumber daya yang dimiliki perusahaan, yang dapat digunakan sebagai alternatif untuk menangani peluang dan ancaman.²⁴ Kekuatan (*strength*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi/kapabilitas/sumberdaya yang dimiliki organisasi, yang dapat digunakan sebagai alternatif untuk menangani peluang dan ancaman.²⁵

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Kelemahan muncul dari situasi internal perusahaan di mana kompetensi, kapabilitas atau sumber daya yang dimiliki perusahaan memiliki keterbatasan.²⁶ Kelemahan (*weakness*) juga dapat diartikan situasi internal organisasi dimana kompetensi/kapabilitas/sumberdaya organisasi sulit digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman.²⁷

Peluang merupakan situasi eksternal perusahaan yang berpotensi memberikan keuntungan dalam lingkungan suatu perusahaan. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, meningkatnya pertumbuhan pasar dan membaiknya hubungan dengan teknologi serta tren utama merupakan sumber peluang bagi perusahaan.²⁸ Peluang (*opportunity*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menguntungkan. Organisasi-organisasi yang berada dalam satu industri yang sama secara umum akan merasa diuntungkan bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut.²⁹

²⁴M. Husni, *Manajemen Strategi*, 55.

²⁵Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategi*, 118.

²⁶M. Husni, *Manajemen Strategi*, 55.

²⁷Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategi*, 118.

²⁸M. Husni, *Manajemen Strategi*, 56.

²⁹Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategi*, 119.

Ancaman merupakan suatu keadaan eksternal yang berpotensi menimbulkan kesulitan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan menawar dari pembeli atau pemasok utama, dan perubahan teknologi merupakan ancaman yang dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan suatu perusahaan.³⁰ Arti lain dari ancaman (*threat*) adalah suatu keadaan eksternal yang berpotensi menimbulkan kesulitan. Organisasi-organisasi yang berada dalam satu industri yang sama secara umum akan merasa dirugikan/dipersulit/terancam bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut.³¹

2. Keterbatasan Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan kerangka pilihan sederhana, tetapi mampu menggambarkan esensi dari formulasi strategi yang baik dalam menyesuaikan peluang dan ancaman dengan kekuatan dan kelemahannya. Namun, analisis SWOT merupakan pendekatan konseptual yang sangat luas sehingga rentan terhadap beberapa kelemahan.

- a. Analisis SWOT dapat terlalu menekankan kekuatan internal dan menganggap remeh ancaman eksternal
- b. Analisis SWOT dapat bersifat statis dan berisiko mengabaikan kondisi yang berubah
- c. Analisis SWOT dapat terlalu menekankan pada satu kekuatan atau elemen strategi
- d. Suatu kekuatan tidak selalu menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan.³²

C. Lembaga Keuangan Mikro Syariah

1. Konsep Dasar Lembaga Keuangan Mikro Syariah

Lembaga Keuangan Mikro (LKM) adalah lembaga keuangan dan pembiayaan yang didirikan dan dimiliki bersama oleh warga masyarakat baik yang terhimpun dalam warga masyarakat, untuk memecahkan masalah/kendala permodalan dan kebutuhan dana yang dihadapi para anggotanya. LKM secara umum bertujuan untuk memacu pertumbuhan dan

³⁰M. Husni, *Manajemen Strategi*, 56.

³¹Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategi*, 119.

³²M. Husni, *Manajemen Strategi*, 56.

perkembangan usaha ekonomi umat, dan masyarakat pada umumnya.

Menurut Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 bahwa Lembaga Keuangan Mikro Syariah adalah lembaga keuangan yang khusus didirikan untuk memberikan jasa pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat, baik melalui pinjaman atau pembiayaan dalam usaha skala mikro kepada anggota dan masyarakat, pengelolaan simpanan, maupun pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha yang tidak semata-mata mencari keuntungan.³³ Sedangkan LKM Syariah (LKMS) adalah LKM yang menggunakan prinsip-prinsip Syariah. Menurut Aslichan, terdapat perbedaan mendasar antara LKM Konvensional dengan LKM Syariah yaitu a) LKM Syariah menerapkan sistem bagi hasil dengan nasabahnya dan tidak menerapkan segala bentuk transaksi pinjam meminjam uang yang dikenakan bunga, b) Hubungan partisipasi dalam menanggung risiko dan menerima hasil dari suatu perjanjian bisnis merupakan hubungan antara LKM Syariah dengan nasabahnya tidak berdasarkan hubungan debitur-kreditur, c) LKM Syariah memisahkan kedua jenis pendanaan supaya dapat dibedakan antara hasil yang diperoleh dari dana sendiri dengan hasil yang diperoleh dari dana simpanan yang diterimanya atas dasar prinsip bagi hasil, d) LKM Syariah memberikan layanan atas dasar kemitraan seperti *mudharabah* dan *musyarakah*, atas dasar jual beli (*murabahah*) atau atas dasar sewa (*ijarah*) dan tidak memberikan layanan pinjaman dengan bunga dalam bentuk uang tunai, e) LKM Syariah merupakan lembaga keuangan multiguna karena berperan sebagai LKM komersial, LKM investasi dan pembangunan dan f) LKM Syariah bekerja di bawah pengawasan Pengawas Syariah.³⁴

LKMS adalah lembaga keuangan yang kegiatan utamanya menghimpun dana masyarakat dalam bentuk tabungan (simpanan) maupun deposito dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan

³³Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 bahwa Lembaga Keuangan Mikro Syariah.

³⁴Hubeis M, Sailah I, Aslichan, "Kajian Penilaian Kesehatan Dalam Rangka Mengevaluasi Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syariah Baitul Maal wat Tamwil (Kasus BMT Bina Umat Sejahtera Lasem Rembang)", *Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah Sekolah Pascasarjana IPB*, 4(2), (2009).

berdasarkan prinsip syariah melalui mekanisme yang lazim dalam dunia perbankan.³⁵ Sehingga secara konsepsi LKMS adalah suatu lembaga yang di dalamnya mencakup dua jenis kegiatan sekaligus yaitu: 1) Kegiatan mengumpulkan dana dari berbagai sumber seperti: zakat, infaq dan shodaqoh serta lainnya yang dibagikan/dialurkan kepada yang berhak dalam rangka mengatasi kemiskinan, dan 2) Kegiatan produktif dalam rangka nilai tambah baru dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang bersumber daya manusia.

LKMS merupakan kelompok swadaya masyarakat sebagai lembaga ekonomi rakyat yang berupaya mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dengan berdasar prinsip syariah untuk meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha kecil dalam upaya pengentasan kemiskinan. Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa LKMS adalah Suatu lembaga keuangan mikro yang menggabungkan unsur profit motive dan unsur nirlaba (sosial) dalam kegiatan usahanya yang dijalankan sesuai dengan ketentuan syariah.

Sifat usaha LKMS yang berorientasi pada bisnis dimaksudkan supaya pengelolaan LKMS dapat dijalankan secara profesional, sehingga mencapai tingkat efisiensi tertinggi. Dari sinilah LKMS akan mampu memberikan bagi hasil yang kompetitif kepada deposannya serta mampu meningkatkan kesejahteraan para pengelolanya sejajar dengan lembaga lainnya. Sedangkan aspek sosial LKMS berorientasi pada peningkatan kehidupan anggota dan masyarakat sekitar yang membutuhkan.³⁶

2. Prinsip-Prinsip Lembaga Keuangan Mikro Syariah

Teori pelaksanaan usaha LKMS berpegang teguh pada prinsip utama sebagai berikut:

- a. Keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dengan mengimplementasikan pada prinsip-prinsip syariah dan muamalah islam ke dalam kehidupan nyata.
- b. Keterpaduan, yakni nilai-nilai spritual dan moral menggerakkan etika bisnis yang dinamis, proaktif, progresif, adil dan berakhlak mulia.

³⁵Mahalul Ilmi, *Teori dan Praktik Lembaga Keuangan Mikro Syariah* (Yogyakarta: UII Press, 2002), 13.

³⁶Muhammad Ridwan, *Manajemen BMT*, 129.

- c. Kekeluargaan, yakni mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Semua pengelola pada setiap tingkatan, pengurus dengan semua lininya serta anggota, dibangun rasa kekeluargaan, sehingga akan tumbuh rasa saling melindungi dan menanggung.
- d. Kebersamaan, yakni kesatuan pola pikir, sikap dan cita-cita antar semua elemen LKMS. Antara pengelola dan pengurus harus memiliki satu visi dan bersama-sama anggota untuk memperbaiki kondisi ekonomi dan sosial.
- e. Kemandirian, yakni mandiri di atas semua golongan politik. Mandiri juga berarti tidak tergantung dengan dana-dana pinjaman dan "bantuan" tetapi senantiasa proaktif menggalang dana masyarakat sebanyak-banyaknya.
- f. Profesionalisme, yakni semangat kerja yang tinggi, yakni dilandasi dengan dasar keimanan. Kerja yang tidak hanya berorientasi pada kehidupan dunia saja, tetapi juga kenikmatan dan kepuasan ruhani dan akhirat. Kerja keras dan cerdas yang dilandasi dengan bekal pengetahuan yang cukup, keterampilan yang terus ditingkatkan serta niat dan ghirah yang kuat. Semua itu dikenal dengan kecerdasan emosional, spritual dan intelektual. Sikap profesionalisme dibangun dengan semangat untuk terus belajar demi mencapai tingkat standar kerja yang tertinggi.
- g. Istiqomah, konsisten, konsekuen, kontinuitas/berkelanjutan tanpa henti dan tanpa pernah putus asa. Setelah mencapai suatu tahap, maka maju lagi ke tahap berikutnya dan hanya kepada Allah SWT kita berharap.³⁷

3. Manajemen Lembaga Keuangan Mikro Syariah

Sebagai lembaga keuangan yang dikelola secara professional, maka LKMS tidak bisa dikelola dengan bekal semangat saja. Aspek ekonomi dan manajemen keuangannya harus dikuasai secara maksimal. Manajemen LKMS harus bisa mengikuti perkembangan teknologi yang ada di lingkungannya sehingga tidak ketinggalan zaman yang menyebabkan berkurangnya minat nasabah untuk bergabung. Inovasi produk terus ditingkatkan dalam rangka merebut pasar.

Secara garis besar fungsi manajemen dibedakan menjadi empat yakni:

³⁷Muhammad Ridwan, *Manajemen BMT*, 129.

a. *Planning* (Perencanaan)

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan, yaitu SMART. *Specific*: perencanaan yang dibuat harus jelas maksud dan ruang lingkupnya. *Measurable*: program kerja atau rencana harus dapat diukur tingkat keberhasilannya. *Achievable* artinya dapat dicapai. Jadi bukan anggan-angan. *Realistic*: sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada, tidak terlalu mudah dan tidak terlalu sulit tapi tetap ada tantangan. *Time* artinya ada batas waktu yang jelas sehingga mudah dinilai dan dievaluasi.

b. *Actuating* (Pelaksanaan)

Pengorganisasian dilakukan agar tujuan yang kita inginkan dapat tercapai, pengorganisasian dalam perusahaan terlihat dari struktur organisasi perusahaan, yang kemudian dipecah menjadi berbagai jabatan yang kemudian menjalankan tugas masing-masing.

c. *Organizing* (Pengorganisasian)

Perencanaan dan pengorganisasian yang baik tidak akan berarti tanpa adanya pelaksanaan kerja. Oleh karena itu perencanaan dan pengorganisasian harus diikuti oleh pelaksanaan dengan kerja keras, kecerdasan dan kerjasama. Pelaksanaan harus sesuai dengan perencanaan yang telah disusun kecuali jika ada hal-hal yang perlu disesuaikan.

d. *Controlling* (Pengontrolan).

Agar pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan visi, misi dan program kerja maka harus dilakukan pengontrolan. Baik dalam supervisi, pengawasan, inspeksi dan audit. Sehingga penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dapat diawasi dengan baik, dan dapat dilakukan koreksi untuk masa yang akan datang yang lebih baik.³⁸

D. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya. Adapun penelitian yang relevan dengan judul ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

³⁸Muhammad Ridwan, *Manajemen BMT*, 150-155.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Aam S. Rusydiana, Irman Firmansyah (2018) ³⁹	Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Indonesia: Pendekatan Matriks Ifas Efas	Persamaannya adalah sama menitikberatkan strategi pengembangan LKMS.	Perbedaannya bahwa penelitian sebelumnya memfokuskan strategi pengembangan dengan berbagai macam metode.
2	Dwi Harmoyo (2012) ⁴⁰	Manajemen Strategi Koperasi Jasa Keuangan Mikro Syariah (KJKS) Studi Kasus di Baitul Mal Wat tamwil (BMT) Syariah Sejahtera Boyolali	Persamaannya adalah sama menitikberatkan strategi pengembangan LKMS.	Perbedaannya bahwa penelitian sebelumnya memfokuskan strategi pengembangan dengan berbagai macam metode
3	Abdillah Mundir (2016) ⁴¹	Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah	Persamaannya adalah sama menitikberatkan strategi pengembangan LKMS	Perbedaannya bahwa penelitian sebelumnya memfokuskan strategi pengembangan

³⁹Aam S. Rusydiana, Irman Firmansyah, “Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Indonesia: Pendekatan Matriks Ifas Efas”, *Jurnal Ekonomi Islam* Volume 9, Nomor 1, November (2018).

⁴⁰Dwi Harmoyo, “Manajemen Strategi Koperasi Jasa Keuangan Mikro Syariah (KJKS) Studi Kasus di Baitul Mal Wat tamwil (BMT) Syariah Sejahtera Boyolali”, *Jurnal Muqtasid*, Volume 3 Nomor 2, Desember (2012).

⁴¹Abdillah Mundir, “Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah”, *Jurnal MALIA*, Volume 7, Nomor 2, Juni (2016).

				dengan berbagai macam metode
4	Dedik Irawan, Muhamad Irfan Affandi, Umi Kalsum (2013) ⁴²	Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) Pedesaan (Studi Kasus Bmt Al Hasanah Sekampung)	Persamaannya adalah sama menitikberatkan strategi pengembangan LKMS	Perbedaannya bahwa penelitian sebelumnya memfokuskan strategi pengembangan dengan berbagai macam metode
5	Ahmad Sapudin, Mukhamad Najib, Setiadi Djohar (2017) ⁴³	Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (Studi Kasus pada BMT Tawfin Jakarta)	Persamaannya adalah sama menitikberatkan strategi pengembangan LKMS	Perbedaannya bahwa penelitian sebelumnya memfokuskan strategi pengembangan dengan berbagai macam metode

E. Kerangka Berpikir

Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) memberikan pelayanan jasa kepada masyarakat dalam bentuk penyediaan produk kepada masyarakat. Produk yang disediakan tersebut dapat berupa produk simpanan (*funding*) maupun produk pembiayaan (*lending*).

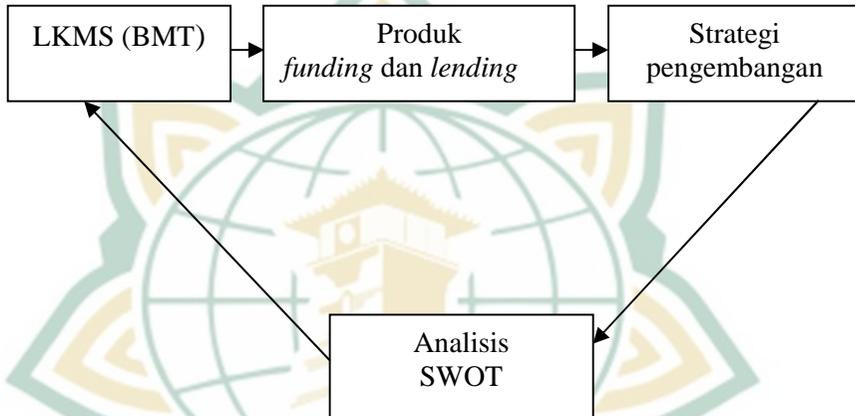
Untuk meningkatkan daya saing atau kompetitif terhadap persaingan yang ada maka pihak manajemen berinovasi dengan

⁴²Dedik Irawan, Muhamad Irfan Affandi, Umi Kalsum, “Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) Pedesaan (Studi Kasus Bmt Al Hasanah Sekampung)”, *JIIA*, Volume 1 No. 1, Januari (2013).

⁴³Ahmad Sapudin, Mukhamad Najib, Setiadi Djohar, “Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (Studi Kasus pada BMT Tawfin Jakarta)”, *Jurnal Al-Muzara’ah* Vol.5, No.1, (2017).

melakukan strategi pengembangan dengan analisis SWOT. Adapun bentuk kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep ekonomi Islam terutama dalam bidang keuangan. Istilah Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) merupakan lembaga keuangan yang kegiatannya mengelola dana yang bersifat nirlaba (sosial). Sumber dana diperoleh dari zakat, infaq dan sedekah, atau sumber lain yang halal kemudian dana tersebut disalurkan kepada mustahik. Selain Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) merupakan lembaga keuangan yang kegiatannya menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat dan bersifat *profit motive*. Penghimpunan dana diperoleh melalui simpanan pihak ketiga dan penyalurannya dilakukan dalam bentuk pembiayaan atau investasi yang dijalankan berdasarkan prinsip syari'ah dengan strategi pemasaran produk yang nantinya dapat meningkatkan kompetitif dalam prospektif ekonomi Islam.