

LAPORAN AKHIR TAHUN/ TAHUN TERAKHIR*
PENELITIAN DISERTASI DOKTOR
(PDD)



KFB
KK-2
LP.02/19
Has
5

STRATEGI PENGEMBANGAN BAITUL MAAL WAT
TAMWIL (BMT)

TAHUN KE - 1 DARI RENCANA 1 TAHUN

FATIN FADHILAH HASIB S.EL.,M.Si 0003128204

DIBIYAI OLEH:
DIREKTORAT RISET DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
DIREKTORAT JENDERAL PENGUATAN RISET DAN PENGEMBANGAN
KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
SESUAI DENGAN PERJANJIAN PENDANAAN PENELITIAN DAN PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT
NOMOR: 122/SP2H/PTNBH/DRPM/2018

UNIVERSITAS AIRLANGGA
NOVEMBER 2018

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Mengembangkan Strategi Baitul Maal Wat Tamwil (BMT).
Peneliti/Pelaksana : FATIN FADHILAH HASIB, S.E., M.Si
Nama Lengkap : Universitas Airlangga
Perguruan Tinggi : 0003128204
NIDN : Lektor
Jabatan Fungsional : Ekonomi Islam
Program Studi : 081585851369
Nomor HP : fatin.fadhilah@gmail.com
Alamat surel (e-mail) : -
Institusi Mitra (jika ada) : -
Nama Institusi Mitra : -
Alamat : -
Penanggung Jawab : -
Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp 41,000,000
Biaya Keseluruhan : Rp 41,000,000



Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

(Dr. Ahmad Rizki Sridadi, SH., MM., MH.)
NIP/NIK 197610292002121000

Kota Surabaya, 15 - 11 - 2018
Ketua,

(FATIN FADHILAH HASIB, S.E., M.Si)
NIP/NIK 198212032009122003

Menyetujui,
Ketua Lembaga Penelitian dan Inovasi

(Prof. H. Hery Purnobasuki, M.Si, Ph.D.)
NIP/NIK 196705071991021001



RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menanalisa kondisi internal dan eksternal, mengidentifikasi strategi secara kritis, serta memilih strategi yang tepat dalam mengembangkan BMT di Jawa Timur. Motivasi penelitian ini berasal dari fakta bahwa BMT diyakini sebagai lembaga penting bagi Usaha Kecil Menengah (UKM). BMT adalah lembaga keuangan yang berorientasikan pada profit dan sosial yang memiliki fokus pada peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Keberadaan koperasi-koperasi ini merupakan solusi untuk bisnis kalangan bawah yang tidak mampu terjangkau oleh perbankan. Untuk menanalisa strategi, terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan. Penelitian ini menggunakan Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat* (SWOT) untuk membantu mengidentifikasi pilihan strategi pengembangan BMT di Jawa Timur. Analisis SWOT didapatkan dari kajian literatur dan wawancara dengan beberapa anara sumber. SWOT tersebut kemudian di analisa untuk menghasilkan beberapa pilihan strategi (strategi SO, strategi ST, Strategi WO, dan strategi WT). Metode yang diadopsi untuk memilih strategi yang tepat dalam penelitian ini adalah Analytic Network Process (ANP).

Bentuk hukum yang diadopsi adalah Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit Syariah (KSPPS). Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (KUKM), provinsi Jawa Timur memiliki jumlah koperasi aktif terbesar di Indonesia. Data yang tercatat dari KUKM, 31.338 koperasi berada di Jawa Timur, namun koperasi aktif hanya 27.204. Di antara 27.204 koperasi aktif, hanya 508 yang merupakan Koperasi Islam.

Penelitian sebelumnya telah meneliti tentang masalah pembayaran macet dan mekanisme solusi yang diusulkan menghadapi BMT (Bilqis: 2015). Ada juga beberapa penelitian yang bertujuan untuk membuat model dan mencari strategi untuk mengembangkan BMT tertentu (Siswanto: 2009). Fokus penelitian lainnya adalah optimalisasi fungsi sosial BMT (Saputra: 2013, Aziza: 2014). Ada juga penelitian yang meneliti tentang strategi yang harus dilakukan oleh BMT dalam memberdayakan UKM (Maher: 2009, Susilo: 2008, Siswanto 2009). Namun, studi yang ada mencakup penilaian parsial dalam koperasi Islam. Untuk yang terbaik dari pengetahuan penulis, tidak ada studi tunggal yang menilai koperasi jenis ini secara komprehensif.

Penelitian ini mengadopsi metode campuran metode penelitian kualitatif-kuantitatif, yaitu: studi literatur dan wawancara untuk analisis kualitatif, dan ANP (Analytic Network Process). Studi literatur tergantung pada data sekunder yang dipublikasikan, laporan yang relevan, dan penelitian sebelumnya. Penelitian ini dimaksudkan untuk menangkap pandangan yang diwakili oleh para ahli dan praktisi pada Koperasi Islam di Jawa Timur. Jumlah responden dalam penelitian ini terdiri dari tiga ahli akademisi dan praktisi di bidang ini. Hasil wawancara kemudian diolah menggunakan ANP. Syarat-syarat responden yang valid dalam ANP adalah mereka yang menguasai atau ahli di bidangnya.

Penelitian ini mengungkapakn 8 sub kriteria *Strength*, 6 sub kriteria *weakness*, 7 sub kriteria *opportunity*, 5 sub kriteria *threat*. Penelitian ini juga menghasilkan 10 pilihan strategi pengembangan BMT di Jawa Timur, dengan rincian: 2 sub kriteria strategi SO, 3 sub kriteria strategi ST, 2 sub kriteria strategi WO, dan 3 sub kriteria strategi WT. ANP membantu memilih kriteria dan sub kriteria terpenting.

PRAKATA

Pertama-tama kami panjatkan syukur dan terimakasih kehadiran Allah SWT karena kami telah menyelesaikan penelitian tahap kedua yang telah dipercayakan kepada kami terkait dengan masalah Pengembangan Strategi Baitul Maal Waat Tamwil.

Kami memilih topik ini karena BMT diharapkan dapat menjangkau pengusaha-pengusaha kecil yang kesulitan dalam mendapatkan modal. Kehadiran BMT dapat dikatakan sebagai pelengkap dari operasi sistem perbankan di Indonesia. Hal ini karena perbankan yang belum menyentuh pengusaha-pengusaha kecil. Data kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah pada tahun 2014 mencatat terdapat 194.295 BMT di seluruh Indonesia, sedangkan di Provinsi Jawa Timur terdapat 29.151 BMT. Provinsi Jawa Timur memiliki jumlah BMT terbesar di Indonesia, sehingga tidak heran jika Provinsi Jawa Timur disebut sebagai "Provinsi Koperasi". Hal ini membuktikan bahwa di Jawa Timur BMT menjadi salah satu lembaga keuangan yang paling banyak diminati masyarakat. Jumlah BMT di Indonesia yang semakin meningkat dengan pesat setiap tahunnya menimbulkan persaingan. Sehingga perlu adanya suatu pengembangan strategi yang dilakukan oleh BMT di Jawa Timur.

Penelitian ini akan menjelaskan bagaimanakah pengembangan strategi yang dilakukan oleh BMT di Jawa Timur untuk mencapai keunggulan kompetitif yang dicapai dengan pendekatan Islami. Diharapkan setiap BMT menyadari keunggulan yang sesungguhnya, berusaha mempertahankan dan mengembangkan keunggulan tersebut sehingga dapat bersaing dengan BMT lain yang berada di Jawa Timur maupun di luar Jawa Timur dalam jangka panjang.

Selesainya penelitian ini tidak lepas dari bantuan dari berbagai pihak yang langsung maupun tidak langsung yang telah mendukung dan membantu kami. Secara khusus kepada pihak kampus Universitas Airlangga Surabaya yang telah menyediakan pendanaan untuk mendukung kegiatan ini. Untuk itu, kami sampaikan banyak terimakasih. Kami juga berterimakasih kepada Lembaga Penelitian Universitas Airlangga Surabaya yang telah memfasilitasi sehingga semua proses penelitian ini bisa berjalan sesuai dengan rencana.

Akhirnya kami berharap agar kelanjutan penelitian ini terus mendapat dukungan. Kami juga tidak lupa menyampaikan permohonan maaf, sekiranya dalam proses penyelesaian kegiatan ini, banyak kekhilafan telah kami lakukan. Menyadari banyaknya kekurangan dalam penelitian ini, maka kami sangat mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak untuk penyempurnaan sehingga hasil penelitian ini dapat membawa manfaat maksimal.

DAFTAR ISI

BAB 1 PENDAHULUAN..... 9
 1.1 Latar Belakang.....9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA 12
 2.1 Pengertian BMT..... 12
 2.1.1 Prinsip Operasional BMT 13
 2.1.2 Prinsip dan Produk BMT 14
 2.2 Manajemen Strategi..... 15
 2.2.1 Keunggulan Kompetitif 15
 2.2.2 Keunggulan Kompetitif dalam Islam 17
 2.2.3 Manajemen Strategi dalam Perspektif Islam 18
BAB 3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN 20
 3.1 Tujuan Penelitian.....20
 3.2 Manfaat Penelitian.....21
BAB 4 METODE PENELITIAN..... 21
 4.1 Tipe Penelitian 21
 4.2 Jenis dan Sumber Data 21
 4.3 Pengelolaan Data..... 21
 4.4 Analisis Data..... 22
BAB 5 HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI 23
 5.1 Hasil Penelitian 66
 5.2 Luaran yang Dicapai 66
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN 67
 6.1 Kesimpulan 67
 6.2 Saran 69
LAMPIRAN-LAMPIRAN..... 70



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Koperasi.....	10
---	-----------

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategis untuk Organisasi Islam..... 18
Gambar 5.1 Matriks SWOT.. 22
Gambar 5.2. Model ANP untuk menentukan strategi terbaik BMT di Jawa Timur..... 24

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Hasil Wawancara

Lampiran 2 : Kuesioner

**Lampiran 3 : Artikel Ilmiah yang sudah di submit ke Airlangga International Conference on
Economic and Business**

**Lampiran 4 : Draft paper yang akan di submit ke Journal of Economic Cooperation and
Development**

Lampiran 5 : Borang Capaian Luaran

Lampiran 6 : Poster

Lampiran 7 : Profil Penelitian

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri lembaga keuangan di Indonesia beberapa dekade ini tumbuh begitu besar. Lembaga keuangan tersebut bisa bank maupun lembaga non bank. Pada masa ini, bank telah menawarkan banyak produk atau jasa dengan memberikan kemudahan untuk nasabah memperolehnya. Lembaga non bank sendiri pun juga memiliki peranan yang penting bagi perekonomian. Baitul Maal wat Tamwil (BMT) adalah salah satu lembaga keuangan non bank yang ada di Indonesia.

Di Indonesia Institusi lembaga keuangan berbasis koperasi menjadi cikal bakal lembaga keuangan syariah yang ada, termasuk cikal bakal tumbuhnya BMT. Sakti (2013) mendefinisikan BMT sebagai lembaga keuangan mikro yang berbasis syariah. Tujuan lembaga ini adalah menyediakan permodalan bagi masyarakat yang melakukan usaha mikro dan kecil yang jumlahnya sangat banyak tapi kesusahan dalam mendapatkan akses permodalan dari lembaga keuangan formal seperti bank. Sejauh ini selama beberapa dekade sejak BMT dapat menjangkau pengusaha-pengusaha kecil yang kesulitan dalam mendapatkan modal. Bank Syariah dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah hanya melayani masyarakat atau bisnis menengah ke atas (Adnan, et.al: 2003). BMT memanfaatkan hal ini dengan memberikan pelayan pembiayaan yang mudah kepada pengusaha kecil. BMT memberikan peran dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Saleh dan Hidayat: 2011; Yusuf: 2004; Adnan dan Ajija: 2015; Sagara dan Pratama:2016). Badan hukum BMT di Indonesia mengguakan badan hukum Koperasi.

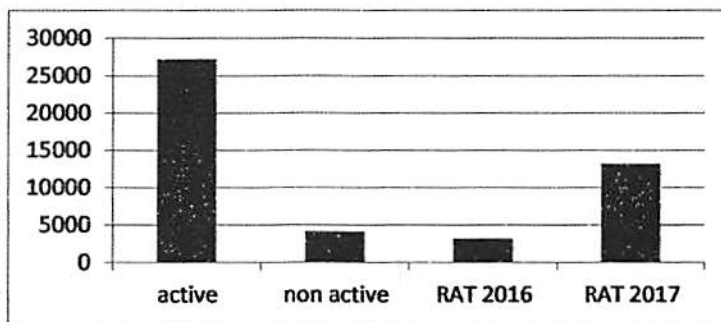




Sumber: Sembiring (2017)

Gambar 1.1 Sebaran koperasi di Indonesia

Gambar 1.1 menunjukkan sebaran jumlah koperasi di Indonesia. Terlihat bahwa propinsi yang memiliki koperasi terbanyak adalah di Jawa Timur. Sementara pada Gambar 1.2 terlihat jumlah koperasi aktif dan non aktif yang ada di Jawa Timur. Untuk mengetahui data valid tentang BMT sangatlah susah karena data BMT yang berbadan hukum tergabung dengan data umum koperasi secara umum.



Sumber: Sembiring (2017)

Gambar 1.2..Data Koperasi Jawa Timur

Hingga akhir tahun 2017, jumlah keseluruhan koperasi di Indonesia berjumlah 208,937 unit yang terdiri dari 150,948 unit koperasi aktif dan 57,989 unit koperasi tidak aktif. Adapun jumlah koperasi di Jawa Timur sendiri sejumlah 31,338 unit yang terdiri dari 27,204 unit koperasi aktif dan 4,134 unit koperasi tidak aktif. Dari 27,204 yang aktif, hanya 13.216 koperasi yang melakukan RAT. Dari jumlah koperasi aktif di Jawa Timur, sebagian adalah BMT (atau juga disebut KSPPS) tercatat oleh Mikrofin hingga saat ini terdapat 508 BMT yang ada di Jawa Timur.

Melihat banyaknya jumlah koperasi di Jawa Timur, peran BMT dalam membantu pemenuhan modal UMK dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, Maka Jawa Timur berpotensi membantu UMK di Jawa Timur untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui BMT, sehingga UMK dapat berkembang, dan mempengaruhi GDP.

Adanya peran BMT dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat menyebabkan BMT harus mampu bertahan dan berkelanjutan. Menurut Fontaine dan Ahmad (2013: 15 dan 10), manajemen strategi hanyalah sarana untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Dengan menerapkan manajemen strategi, maka suatu organisasi mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan. Agar BMT dapat bertahan dan berkelanjutan, maka BMT memerlukan strategi. Penelitian ini memberikan upaya dalam menentukan strategi yang dapat dilakukan oleh BMT di Jawa Timur di dalam perkembangannya agar BMT tetap dapat membantu peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Tabel 1.1.
Penelitian sebelumnya tentang BMT

Penulis	Spesifik area	Metodologi
Adnan and Ajija, 2015	Efektifitas BMT	Statistik deskriptif
Pristiyanto et al, 2013	Stategi prioritas BMT	Analisis SWOT
Soffiyanuriyanti, 2017	Rumusan Strategi Bisnis BMT	Analisis SWOT, BCG, IFAS, EFAS
Hamzah et al, 2013	Analisis Masalah	ANP
Rusydiana & Devi, 2013	Masalah pembiayaan	ANP
Dariah, 2012	Peran BMT pada modal sosial	Analisis Kualitatif
Wahyudi, 2015	Hubungan LKS	SEM (Structural Equation

		Modeling)
Saleh dan Hidayat, 2011	Pengembangan LKM	Literature Review

Penelitian sebelumnya telah meneliti tentang masalah pembayaran macet dan mekanisme solusi yang diusulkan menghadapi BMT (Bilqis: 2015). Ada juga beberapa penelitian yang bertujuan untuk membuat model dan mencari strategi untuk mengembangkan BMT tertentu (Siswanto: 2009). Fokus penelitian lainnya adalah optimalisasi fungsi sosial BMT (Saputra: 2013, Aziza: 2014). Ada juga penelitian yang meneliti tentang strategi yang harus dilakukan oleh BMT dalam memberdayakan UKM (Maher: 2009, Susilo: 2008, Siswanto 2009). Tabel 1.1. menjelaskan beberapa metodologi yang digunakan pada penelitian sebelumnya. Dilihat dari penelitian-penelitian sebelumnya, belum ada yang menggunakan pendekatan SWOT-ANP di dalam meneliti BMT. Penelitian ini bertujuan untuk menanalisa kondisi internal dan eksternal, mengidentifikasi strategi secara kritis, serta memilih strategi yang tepat dalam mengembangkan BMT di Jawa Timur.

1.2. Masalah penelitian

Berdasarkan pada latar belakang maka rumusan masalahnya adalah

- 1) Bagaimanakah analisa *Strength, Weakness, Opportunity*, dan *Weakness* (SWOT) BMT di Jawa Timur?
- 2) Apa sajakah strategi-strategi alternatif pengembangan BMT di Jawa Timur?
- 3) Apakah strategi yang tepat atau yang terpenting untuk segera dilaksanakan oleh BMT di Jawa Timur agar semakin berkembang, bertahan dan berkelanjutan?

1.3. Relevansi Penelitian dengan Penyelesaian Disertasi

Penelitian memberi manfaat dalam penyelesaian disertasi, sebagai berikut:

1. Manfaat secara teoritis:
 - a. Penelitian ini memberi manfaat berupa tambahan kajian literatur dalam penulisan disertasi.

- b. Hasil wawancara dengan salah satu narasumber merupakan hasil dari FGD yang telah dilakukan oleh narasumber. Oleh sebab itu, penelitian ini menjadi bagian dari hasil penulisan disertasi.
- c. Hasil Analisa SWOT merupakan bagian jawaban atas rumusan masalah disertasi.

2. Manfaat secara administratif

Salah satu persyaratan ujian terbuka disertasi doktor adalah artikel ilmiah yang sudah terpublikasi di jurnal internasional bereputasi. Capaian dari penelitian ini berupa publikasi artikel ilmiah di jurnal internasional bereputasi membantu peneliti untuk memenuhi syarat administratif ujian terbuka disertasi.

1.4. Rencana Target Capaian Tahunan

Tabel 11.1 Rencana Target Capaian Tahunan

No	Kategori	Jenis Luaran			Indikator Capaian		
		Sub Kategori	Wajib	Tambahan	TS ¹⁾	TS+1	TS+2
1	Artikel ilmiah dimuat di jurnal ²⁾	Internasional bereputasi	<i>Submitted</i>		✓		
		Nasional Terakreditasi					
2	Artikel ilmiah dimuat di prosiding ³⁾	Internasional Terindeks	<i>Accepted</i>		✓		
		Nasional					
3	<i>Invited speaker</i> dalam temu ilmiah ⁴⁾	Internasional					
		Nasional					
4	<i>Visiting Lecturer</i> ⁵⁾	Internasional					
5	Hak Kekayaan Intelektual (HKI) ⁶⁾	Paten					
		Paten sederhana					
		Hak cipta					
		Merek dagang					
		Rahasia dagang					
		Desain Produk Industri					
		Indikasi Geografis					
		Perlindungan Varietas Tanaman					
Perlindungan Topografi Sirkuit Terpadu							
6	Teknologi Tepat Guna ⁷⁾						
7	Model/Purwarupa/Desain/Karya seni/Rekayasa Sosial ⁸⁾						
8	Buku Ajar ⁹⁾						
9	Tingkat Kesiapan Teknologi (TKT) ¹⁰⁾						

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian BMT

Menurut PKES (2006) pengertian Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) atau Balai Usaha Mandiri Terpadu adalah lembaga keuangan mikro yang dioperasikan dengan prinsip bagi hasil, menumbuh-kembangkan bisnis usaha mikro dalam rangka mengangkat derajat, martabat dan membela kepentingan kaum fakir miskin, ditumbuhkan dengan prakarsa dan modal awal dari tokoh-tokoh masyarakat setempat dengan berlandaskan pada sistem ekonomi yang salam (keselamatan, kedamaian, dan kesejahteraan). Secara harfiah berarti penghimpun dana dan Baitul Tamwil berarti "*home business*". BMT dioperasikan oleh prinsip berbagi, untuk tumbuh dan mengembangkan usaha mikro untuk meningkatkan martabat dan pendapatan masyarakat miskin (Amin Azis, 2006). BMT atau baitul maal wat tamwil adalah penggabungan dari Baitu Maal dan Batut Tamwil. Baitu Maal adalah lembaga yang kegiatannya mengelola dana zakat, infaq dan shadaqah (ZIS), atau sumber lain yang halal, kemudian menyalurkannya kepada mustahik, atau yang berhak, atau untuk kebaikan (Hertanto et al, 1999:81). Sedangkan baitut tamwil adalah lembaga keuangan yang kegiatannya menghimpun dana dari pihak ketiga, dan menyalurkannya dalam bentuk pembiayaan, atau investasi berdasarkan prinsip syariah (Hertanto et al., 1999:81). Amalia (2009) mengatakan bahwa BMT dirancang sebagai lembaga ekonomi yang lebih terfokus pada masyarakat miskin. BMT berusaha untuk membantu pengembangan usaha mikro dan kecil, terutama dalam hal modal.

BMT dalam istilah fikih diartikan sebagai lembaga atau badan yang bertugas untuk mengurus kekayaan negara terutama keuangan, yang berkenaan dengan masalah pengeluaran lain. Sedang Baitul tamwil berupa rumah penyimpanan harta milik pribadi yang dikelola suatu lembaga (Ibrahim, 1995:114). BMT berfungsi menghimpun dana-dana sosial yang

bersumber dari zakat, infak dan shadaqah atau sumber lain yang halal kemudian didistribusikan kepada *mustahiq* (yang berhak) dan bersifat nirlaba. Sementara sebagai lembaga bisnis (Baitul Tamwil) dalam keuangan Islam BMT berfungsi menghimpun dan menyalurkan dana (intermediasi) yang bersifat profit motif. Penghimpunan dana diperoleh melalui simpanan pihak ketiga (anggota BMT) melalui simpanan berbentuk tabungan wadiah dan mudharabah dan penyalurannya dalam bentuk pembiayaan atau investasi, dengan prinsip jual beli (murabahah, salam dan istishna), prinsip bagi hasil (mudharabah dan musyarakah), prinsip sewa-menyewa (ijarah dan ijarah muntahia bitamlik IMBT) dan pembiayaan qardh yang dijalankan berdasarkan prinsip syari'ah dalam segala aspek kehidupan masyarakat (Dawan, 1999:431).

2.1.1. Prinsip-Prinsip Operasional BMT

Menurut Hasan (2004), prinsip-prinsip operasional BMT antara lain:

- a. Keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip syariah dan muamalah Islam dalam kehidupan nyata
- b. Keterpaduan antara zikir, fikir dan ukir yaitu keterpaduan antara sikap, pengetahuan dan keterampilan.
- c. Kekeluargaan
- d. Kebersamaan yaitu kesatuan pola pikir, sikap dan cita-cita antar semua elemen BMT
- e. Kemandirian
- f. Profesionalisme, yaitu semangat kerja yang tinggi
- g. Istiqomah, konsisten, konsekuen, kontinuitas tanpa henti dan tanpa pernah putus asa. Setelah mencapai suatu tahap, maka maju lagi ke tahap berikutnya dan hanya kepada Allah SWT kita berharap.

2.1.2. Prinsip dan Produk BMT

Menurut Pusat Pengkajian dan Pengembangan Usaha Kecil (P3UK) menerangkan prinsip dan produk inti Baitul Maal wat Tamwil sebagai berikut:

a. Prinsip dan Produk Baitul Maal

Prinsipnya sebagai penghimpun dan penyalur dana zakat, infaq, dan shadaqah. Hal ini menjelaskan bahwa Baitul Maal tidak memiliki kekuatan untuk melakukan pengambilan/pemungutan secara langsung. Produk inti baitul Maal (Yunus, 2009) adalah:

1. Produk Penghimpun Dana

Baitul Maal menerima dan mencari dana berupa zakat, infaq, dan shadaqah, dan juga selain sumber dana tersebut, Baitul Maal juga menerima dana berupa sumbangan, hibah, ataupun wakaf serta dana-dana yang sifatnya sosial

2. Produk Penyaluran Dana

Penyaluran dana yang bersumberkan dari dana Baitul Maal haruslah bersifat spesifik. Contohnya adalah dana zakat yang telah ditetapkan dalam Al-quran bahwa penerimanya adalah 8 ashnaf. Untuk dana lain dapat digunakan untuk pengembangan usaha orang miskin, pembangunan lembaga pendidikan, masjid maupun biaya-biaya operasional kegiatan sosial lainnya

b. Prinsip dan Produk Baitul Tamwil

Prinsip-prinsip yang digunakan tidak jauh berbeda dengan yang digunakan Bank Islam. Terdapat 3 prinsip yang digunakan, yakni : prinsip bagi hasil, prinsip jual beli, dengan *mark-up* (keuntungan), dan prinsip non profit. Produk Baitul Tamwil (Yunus, 2009) adalah :

1. Produk penghimpun Dana

Berupa jenis simpanan yang dihimpun oleh BMT sebagai sumber dana yang akan diserahkan ke usaha-usaha produktif. Jenis simpanan tersebut antara lain:

- i. Al-Wadi'ah
- ii. Al-Mudharabah
- iii. Amanah

2. Produk Penyaluran Dana

Produk penyaluran dana dalam hal ini merupakan bentuk pola pembiayaan yang merupakan kegiatan BMT dengan harapan dapat memberikan penghasilan. Pola pembiayaan tersebut adalah

- i. Pembiayaan Mudharabah
- ii. Pembiayaan Musyarakah
- iii. Pembiayaan Murabahah
- iv. Pembiayaan *Bai'Bitsaman Ajil*
- v. Pembiayaan *Al-Qardhul Hasan*

2.2. Manajemen Strategi

Menurut Jatmiko dalam Sukoco (2003:4), Strategi didefinisikan sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal organisasi. Berdasarkan pada definisi tersebut, terdapat tiga faktor yang mempunyai pengaruh penting pada strategi, yaitu lingkungan eksternal, sumberdaya dan kemampuan internal, serta tujuan yang akan dicapai. Porter (1996) mendefinisikan strategi dengan cara yang kurang terstruktur dalam kaitannya dengan 'posisi strategis' untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Jarzabkowski dan Wilson (2006) mendefinisikan strategi adalah konsep kunci dari teori organisasi. Menurut David (2011:5), gagasan dari manajemen strategi adalah untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Strategi manajemen dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan organisasi dalam mencapai tujuan. (David, 2011: 6). Menurut Mintzberg (1987) manajemen strategi dapat dirangkum dalam Five Ps yaitu plan (rencana), ploy (cara), pattern (pola), position (posisi) dan perspective (perspektif).

Ukuran keberhasilan dari manajemen strategi konvensional adalah kecepatan profitabilitas yang diperoleh. Namun jika diibaratkan berkendara, pemangku kepentingan tidak memiliki perjalanan yang nyaman dan mereka dituntut untuk dapat bekerja dengan cepat dan menggunakan sumberdaya semaksimal mungkin. Manajemen strategi konvensional juga memiliki permasalahan yang timbul yaitu penggunaan pinjaman berbasis bunga untuk membiayai perusahaan, masalah mengembangkan strategi yang memungkinkan sebuah organisasi untuk menjadi berkelanjutan dalam jangka panjang, yang berlaku untuk perilaku individu dalam organisasi, dan konflik antara kepentingan individu dan organisasi. Tidak ada organisasi memiliki sumber daya yang tidak terbatas. Oleh karena itu, strategi organisasi harus memutuskan strategi alternatif yang dapat menguntungkannya (Fontaine dan Ahmad, 2011).

Framework dan penjelasan Manajemen Strategi Konvensional

a. Menurut Fred David

Fred David (2011: 93) menyatakan bahwa audit internal dalam manajemen strategi adalah mengumpulkan dan mengasimilasi informasi tentang manajemen perusahaan, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan dan *computer information system operations*. Proses audit internal menyediakan lebih banyak kesempatan kepada pekerja untuk mengetahui pekerjaan mereka, departemen, dan divisi yang cocok untuk perusahaan.

Audit eksternal dalam manajemen strategi menurut Fred David (2011: 62) adalah perusahaan menggabungkan intelegen kompetitif dan informasi mengenai

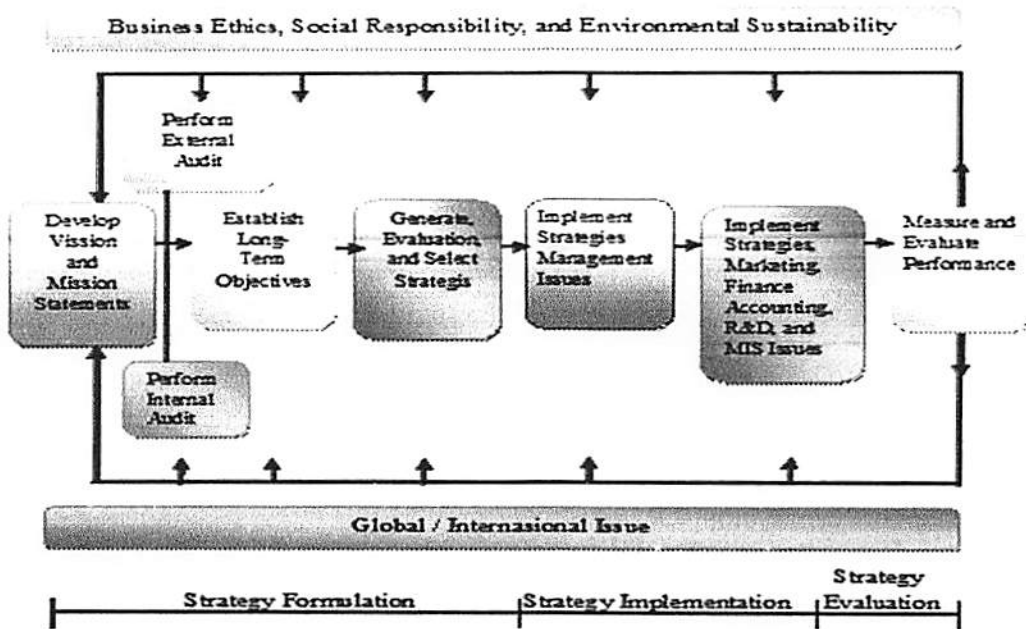
sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, aturan, pemerintahan dan tren teknologi. Informasi yang terkumpul selanjutnya di asimilasi dan dievaluasi. Strategi yang digunakan oleh Fred David (2011: 136) adalah strategi integrasi, strategi intensif, strategi diverifikasi, dan strategi defensif. Strategi integrasi meliputi integrasi kedepan, integrasi kebelakang, dan integrasi horizontal.

Strategi intensif meliputi penetrasi pasar, perkembangan pasar, perkembangan produk. Strategi diversifikasi meliputi strategi diversifikasi konsentris, horizontal dan konglomerat. Strategi defensif meliputi rasionalisasi biaya, *joint venture*, divestasi, likuidasi dan kombinasi.

Hubungan antara keunggulan kompetitif dan strategi menurut Fred David (2011:6) adalah Strategi menentukan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan sehingga baik dan buruknya suatu strategi perusahaan memiliki dampak yang besar bagi perusahaan. Keputusan formulasi dalam strategi membuat perusahaan berkomitmen untuk menciptakan produk yang spesifik, pasar, sumber daya, dan teknologi selama jangka waktu tertentu

b. Menurut Hitt

Hitt, dkk (2011: 73) menyatakan bahwa yang yang digunakan untuk menganalisis kondisi lingkungan internal adalah analisis *value chain*, *core competencies*. Audit eksternal menurut Hitt (2011: 62, dkk dilakukan dengan menganalisa *general environment*, *industrial environment (the five forces of competitions model)*, dan *competitor environment*. Jenis-jenis strategi dalam manajemen strategi adalah strategi bisnis level, strategi level perusahaan, strategi korporasi, strategi internasional, strategi merger dan akuisisi.

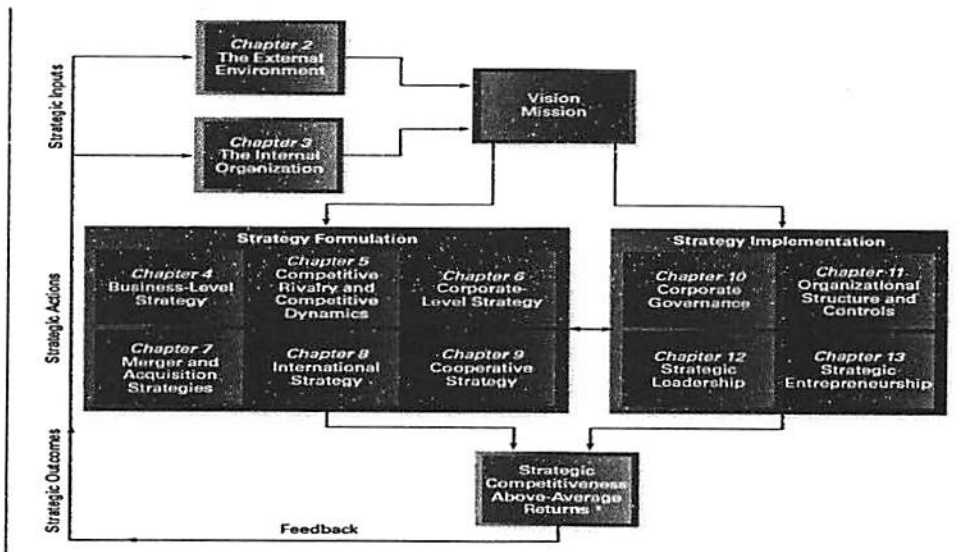


Gambar 1.

Framework Manajemen Strategik menurut Fred R. David

c.

Hubungan keunggulan kompetitif dan strategi menurut Hitt dkk adalah Keunggulan kompetitif merupakan bagian dari internal audit yaitu aset yang dimiliki perusahaan untuk mewujudkan visi, misi dan memilih strategi perusahaan.



Sumber:
Hitt, et al.
(2011).
Strategic

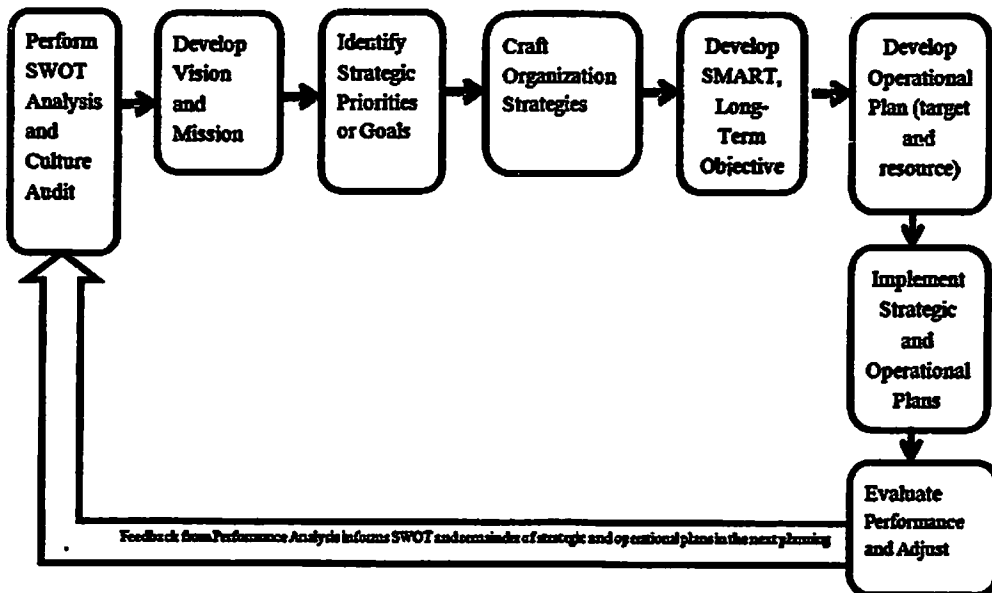
Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases, Ninth Edition. South-Western Cengage Learning. Hal 6

Gambar 2.
Framework Manajemen Strategi menurut Hitt et. al.

3.

2.2.1 Manajemen strategi dalam perpektif Islam

Menurut Fontaine dan Ahmad (2013: 15), tujuan manajemen strategi dalam perspektif Islam adalah untuk menentukan keadilan. Manajemen strategi hanyalah sarana untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Tambahan dalam *financial* bukan merupakan tujuan dari manajemen strategis dalam perspektif Islam, satu-satunya tujuan adalah untuk mendapatkan ridha Allah (Fontaine dan Ahmad, 2013: 10). Nilai Manajemen Strategis dalam perspektif Islam tidak harus ditampilkan pada simbol-simbol agama. Tetapi harus ditampilkan dalam perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam.



Sumber: Beekun, Rafik Issa. 2006. Strategic Planning and Implementation for Islamic Organizations. London: IIT (The International Institute of Islamic Thought). Hal: 10

Gambar 2.1
Proses Manajemen Strategis untuk Organisasi Islam

Menurut Beekun (2006: 32), untuk mengidentifikasi pilihan strategi pada organisasi islam, terlebih dahulu dilakukan Analisa SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, dan Threat*) dan Audit Budaya. Menurut Fontaine dan Ahmad (2013: 8) ada cara untuk mengurangi risiko kegagalan strategis dilaksanakan terkait dengan kompleksitas organisasi. Ini adalah untuk mengembangkan budaya perusahaan berdasarkan kerjasama daripada Kompetisi. Beekun (2006: 117) menyatakan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi pelaksanaan strategi, salah satunya adalah *Culture Fit*.

2.2.2 SWOT Matrix

Analisa SWOT adalah salah satu pendekatan yang paling umum digunakan dalam menganalisa kondisi organisasi guna mengidentifikasi pilihan strategi. Menurut Robbins dan Coulter (2012: 226), *Strenghts* dan *Weaknesses* adalah hasil dari analisis lingkungan internal, sementara *Opportunities* dan *Threats* adalah hasil dari analisis lingkungan eksternal. .

Analisa lingkungan Internal dilakukan dengan mengetahui dan memperoleh kondisi sumber daya, budaya organisasi, manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, *research and development*, Manajemen Informasi Sistem, *Value Chain Analysis*. Analisa lingkungan eksternal dilakukan dengan mengetahui dan memperoleh informasi terkait industri organisasi, kondisi ekonomi, social, demografi, lingkungan alam, budaya, politik hukum, pemerintahan, serta kekuatan kompetisi. (David: 2011) .

Analisa matriks Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) merupakan alat penting yang membantu para manajer untuk membangun empat langkah strategi, yaitu strategi SO (strengths-opportunities), strategi WO (weaknesses-opportunities), strategi ST (strengths-threats), dan strategi WT (weaknesses-threats).

Strategi SO menggunakan kekuatan internal organisasi untuk mengambil keuntungan dari kesempatan-kesempatan yang ada di luar. Secara umum, organisasi dapat pula menggunakan strategi WO, ST, atau WT pada kondisi dimana mereka mengimplementasikan strategi SO ini. Ketika perusahaan mempunyai sebuah kelemahan utama, maka mereka akan mencari cara untuk memperbaiki dan membuatnya kuat. Ketika perusahaan mendapatkan ancaman yang besar, maka mereka akan berusaha untuk menghindarinya dan berfokus kepada kesempatan-kesempatan yang ada. (David, 2011: 178)

Strategi WO bertujuan untuk meningkatkan diri dari kelemahan-kelemahan internal dengan mengambil kesempatan-kesempatan yang ada di luar. Kadangkala peluang kunci di luar organisasi muncul, akan tetapi organisasi mempunyai kelemahan internal sehingga tidak bias memanfaatkan kesempatan tersebut. Bekerjasama dengan organisasi lain yang memiliki kompetensi yang memiliki kemampuan menutup kelemahan internal organisasi adalah salah satu cara dalam menggunakan strategi WO. Cara lain yang bias diambil adalah dengan melatih atau merekrut para pekerja yang mempunyai kemampuan untuk menutup kelemahan internal organisasi. (David, 2011: 178)

Strategi ST menggunakan kekuatan internal organisasi untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal organisasi. Bukan berarti organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman tersebut secara langsung, melainkan dengan menggunakan kekuatannya untuk menghadapi ancaman luar dengan bijak dan cerdas. Strategi WT adalah taktik defensive secara langsung yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. (David, 2011: 178-179)

2.3. Penelitian Terdahulu

Adnan dan Ajija (2015) menjelaskan bahwa pembiayaan di BMT efektif dalam mengurangi kemiskinan. Produk dari BMT, terutama BBA dan mudharabah, memberdayakan kaum miskin di berbagai usaha produktif telah mampu mengurangi tingkat kemiskinan. Thalib dan Bakar (2013) mengidentifikasi SWOT dalam *Halal Logistic* dan untuk mengungkap strategi dalam memanfaatkan kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT dan matriks SWOT disajikan sebagai pedoman dan saran untuk industri logistik Halal di Malaysia agar menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Penelitian dari Michael (2014) mengevaluasi praktik manajemen strategis organisasi. Makalah ini menyajikan analisis penerapan manajemen strategis dari salah satu dari beberapa perusahaan jasa keuangan terkemuka di Afrika-First Bank of Nigeria (FBN) Group. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kepemilikan FBN Grup menghasilkan nilai jangka panjang dengan peningkatan dalam kelompok usaha *Commercial Banking*; mengatur struktur operasi yang pada gilirannya memastikan untuk mengoptimalkan hukum, pajak, dan kerangka kepatuhan; Memanfaatkan sinergi dan peluang *cross-selling* mengingat bahwa bisnis kelompok yang terdiversifikasi dengan baik.

Hosen dan Sa'roni (2012) bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan Baitul Maal wat Tamwil (BMT). Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor penentu utama keberhasilan BMT adalah berdasarkan kemampuan manajemen keuangan, karakteristik pelanggan pembiayaan, kemampuan manajemen risiko, keakraban antara pelanggan dan tim manajerial BMT, Teknologi Informasi (TI) dan Jaringan. Wahyudi (2014) menggunakan pendekatan konfirmasi melalui kuesioner terstruktur; bertujuan untuk menggambarkan secara teoritis dan empiris keputusan dan hasil kerjasama strategis antara baitul maal wa tamwil (BMT) dan bank syariah sebagai hubungan berdasarkan kepercayaan dan komitmen.

Penelitian dari Rusby, dan Hamzah (2013) bertujuan untuk menganalisis masalah yang dihadapi oleh BMT apakah masalah ini karena faktor internal atau eksternal. Metode yang digunakan *Analytical Network Process* (ANP). Hasilnya menjelaskan bahwa dari internal kurangnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh BMT menjadi isu yang sangat penting dan dari eksternal tidak adanya regulasi khusus yang mengatur BMT tetap masalah yang harus diatasi. Rusydiana dan Devi (2014) bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor dominan yang telah menjadi kendala dalam pengembangan BMT di Indonesia menggunakan ANP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masalah prioritas adalah: (a) kurangnya dukungan hukum; (B) lemahnya pengawasan dan pembinaan; (C) tidak adanya LPS; (D) kurangnya pemahaman sumber daya manusia; dan (e) kompetisi.

McQueen dan Waiser (2007) menggunakan literature review, penelitian ini bertujuan untuk membahas praktek-praktek masyarakat dalam pembangunan ekonomi yang efektif dalam membantu warga lingkungan berpenghasilan rendah untuk meluncurkan bisnis. Makalah ini menjelaskan bahwa ada tiga daerah yang bekerja dalam mendukung penciptaan dan pertumbuhan usaha kecil: (a) Inti Praktek, (b) Keiimbangan Strategi, (c) *Getting Started*. Strategi Institutional memiliki enam kategori, umumnya jatuh ke dalam salah satu kategori.

Kamukama, Ahiauzu, dan Ntayi (2011) mengadopsi program MedGraph (versi Excel), tes Sobel dan Kenny dan Boran untuk menguji efek mediasi. Makalah ini bertujuan untuk menguji pengaruh mediasi keunggulan kompetitif dalam hubungan antara modal intelektual dan kinerja keuangan di lembaga-lembaga keuangan mikro Uganda. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif adalah mediator yang signifikan dalam asosiasi di antara modal intelektual dan kinerja keuangan dan meningkatkan hubungan antara kedua oleh 22,4 persen pada lembaga keuangan mikro Uganda.

Permana dkk (2012) bertujuan untuk mengidentifikasi peran strategis manajemen menengah dalam melaksanakan efektivitas strategis Perbankan Islam di Indonesia. Hasil

penelitian ini memberikan peran konseptual manajer menengah dalam menerapkan strategi. Khorzaneh dkk (2014) menjelaskan hubungan antara masalah implementasi manajemen strategis dan penerapan manajemen strategis di Federasi Sepakbola. Hasilnya adalah dengan memprioritaskan pemecahan masalah yang berkaitan dengan manusia dan kemudian mencoba untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan rencana, komunikasi dan struktur organisasi, masing-masing.

BAB 3

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Menganalisa *Strenght*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Weakness* (SWOT) BMT di Jawa Timur.
- 2) Menganalisa strategi-strategi alternatif pengembangan BMT di Jawa Timur.
- 3) Mementukan strategi yang tepat atau yang terpenting untuk segera dilaksanakan oleh BMT di Jawa Timur agar semakin berkembang, bertahan dan berkelanjutan.

3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

- 1) Kondisi BMT di Jawa Timur secara umum dapat terlihat dari hasil analisa kondisi internal dan eksternal BMT di Jawa Timur.
- 2) Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan. Kesempatan dan Ancaman BMT di Jawa Timur, maka BMT di Jawa Timur bias mengetahui apa sajakah keunggulan dan kelemahan mereka, agar menjadi dasar untuk bersaing dalam industri keuangan mikro.
- 3) Setelah mengetahui beberapa pilihan alternative strategi, BMT di Jawa Timur memperoleh gambaran aktifitas-aktifitas yang harus dilakukan untuk pengembangan organisasinya.
- 4) Pihak pemerintah dan para pengambil keputusan penting di tingkat provinsi maupun kabupaten di Jawa Timur dapat menentukan kebijakan atau regulasi untuk mendukung pengembangn BMT sesuai dengan strategi terpenting atau yang paling tepat.

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menyusun strategi terbaik yang digunakan dalam mengembangkan BMT di Jawa Timur. Dalam menyusun strategi penelitian ini pendekatan kualitatif lebih cocok untuk digunakan karena tidak memiliki peluang untuk melakukan kontrol terhadap obyek penelitian.

Fokus awal pada penelitian ini adalah untuk menganalisa bagaimana proses penentuan strategi pengembangan BMT di Jawa Timur. BMT yang akan diteliti pada penelitian ini adalah BMT yang memiliki badan hukum koperasi di tingkat provinsi.

4.2. Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP) untuk mengumpulkan data dari responden. Penelitian dengan menggunakan metode ini akan menggunakan data yang berasal dari sumber primer melalui interview mendalam (*in-depth interview*). Pihak yang akan menjadi sumber wawancara tersebut adalah pihak-pihak yang memiliki informasi mendalam terkait penelitian, meliputi akademisi, regulator, dan praktisi. Data wawancara yang terkumpul selanjutnya akan menjadi objek penelitian dalam skala numerik.

4.3. Pengelolaan Data

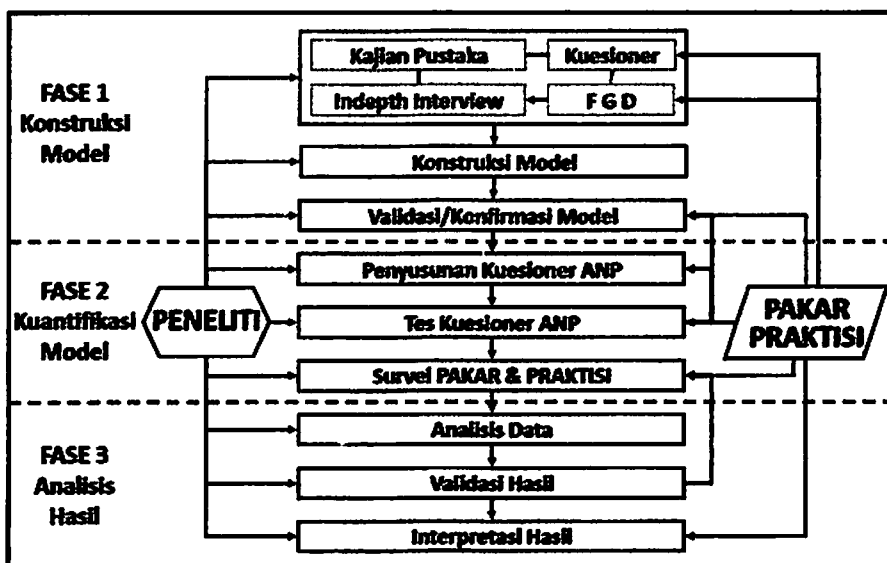
Setelah data terkumpul, selanjutnya diolah dengan urutan sebagai berikut : (1) setiap selesai pengumpulan data, semua catatan lapangan dibuat transkripsi observasi langsung, transkripsi dokumentasi dan transkripsi wawancara; (2) semua catatan-catatan lapangan dan semua transkripsi segera oleh peneliti dilakukan analisis data lapangan dengan merujuk pada pertanyaan penelitian. Transkripsi ini merupakan hasil sementara yang mensintesiskan apa yang telah diketahui tentang kasus yang dijadikan latar penelitian, dan menunjukkan apa yang masih harus diteliti. Pembuatan transkripsi kasus ini bertujuan untuk memperoleh

catatan yang terpadu yang mengenai kasus yang menjadi latar penelitian. Peneliti berhenti terlebih dahulu (tidak melakukan observasi dan wawancara), untuk menulis laporannya. Usai menulis laporan, baru peneliti melakukan observasi dan wawancara berikutnya. Manfaat strategi ini adalah bahwa setiap tahapan pengumpulan data terpadu oleh fokus yang jelas, sehingga observasi dan wawancara selanjutnya semakin terfokus, menyempit dan menitik dalam.

Setelah menganalisis transkripsi wawancara atau catatan lapangan peneliti memberi kode secara konsisten untuk fenomena yang sama. Ini akan membantu peneliti dalam beberapa hal, yaitu: (1) memudahkan identifikasi fenomena, (2) memudahkan frekuensi kemunculan fenomena, (3) frekuensi kemunculan kode menunjukkan kecenderungan temuan, dan (4) membantu peneliti menyusun kategori (kategorisasi) dan sub kategorisasi. Selanjutnya arah kecenderungan itu berguna bagi penajaman fokus penelitian. Penajaman fokus penelitian membawa konsekuensi semakin terarahnya pertanyaan-pertanyaan susulan pada wawancara tahap berikutnya pada responden yang sama atau pada responden baru. Demikianlah prosesnya: *bottom-up*, induktif dan berlandaskan data lapangan.

4.4. Analisis Data

Tahapan pada metode ANP sebagai berikut :



Sumber: (Ascarya, 2010)

Gambar 3.1 Tahapan Penelitian

1. Fase 1 : Konstruksi Model

Fase konstruksi model atau dekomposisi untuk mengidentifikasi, menganalisis dan menstruktur kompleksitas masalah ke dalam jaringan ANP yang tepat, yang meliputi: a) kajian pustaka, kuesioner dan *indepth interview* dengan pakar dan praktisi untuk memahami masalah stabilitas sistem keuangan; b) membangun jaringan ANP berdasarkan pemahaman di atas; c) validasi jaringan ANP yang dirancang kepada pakar dan praktisi perbankan.

2. Fase 2 : Kuantifikasi Model

Fase kuantifikasi model dengan menggunakan perbandingan berpasangan (*pair-wise comparison*), yang meliputi: a) merancang kuesioner *pair-wise* yang bersesuaian dengan jaringan ANP yang dirancang pada fase 1; b) menguji kuesioner *pair-wise* ke calon responden pakar dan praktisi; dan c) survey ke responden pakar dan praktisi untuk membimbing mereka mengisi kuesioner *pair-wise* dengan benar dan terjaga konsistensinya.

Teknis fase kuantifikasi model menggunakan pertanyaan dalam kuesioner ANP berupa *pairwise comparison* (perbandingan pasangan) antar elemen dalam cluster untuk mengetahui mana diantara keduanya yang lebih besar pengaruhnya (lebih dominan) dan seberapa besar perbedaannya melalui skala numerik 1-9. Data hasil penilaian kemudian dikumpulkan dan diinput melalui software *super decision* untuk diproses sehingga menghasilkan output berbentuk prioritas dan supermatriks. Hasil dari setiap responden akan diinput pada jaringan ANP tersendiri¹. Untuk menyortir, penulis mengkombinasikan metode ANP dengan teknik Delphi, sehingga elemen-elemen yang ada dalam model diharapkan merupakan variabel yang memiliki tingkat bobot kepentingan yang besar. Selanjutnya, untuk mempermudah interview dan menjaga tingkat konsistensi ANP, penulis menggunakan *framework* kuesioner yang dikenalkan oleh Ascarya (2015).

3. Fase 3 : Analisis hasil

Fase analisis hasil meliputi: a) memroses data yang diperoleh pada fase 2 dengan software ANP (*superdecisions*), melakukan sintesis dan mendapatkan hasilnya, serta

¹ Ascarya, 2011, "The Persistence of Low Profit and Loss Sharing Financing in Islamic Banking: The Case of Indonesia" *review of Indonesian economic and business studies vol. 1* LIPI economic research center.

menghitung geometric mean dan rater agreement²; b) validasi hasil yang diperoleh; dan c) menginterpretasi hasil, menganalisis hasil, serta memberikan rekomendasi kebijakan. Pada praktiknya, penggunaan metode ANP dalam riset sangat bervariasi pada berbagai bidang, seperti yang disampaikan oleh Sipahi & Timor (2010), Lee (2010) dan Ho (2008).

² Untuk mengetahui cara penghitungan geometric mean dan rater agreement atau Kendall's coefficient dapat merujuk pada paper Ascarya (2011),

BAB 5

HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

5.1. Hasil yang Dicapai

Berdasarkan hasil studi eksploratif yang dilakukan melalui wawancara yang kemudian dilakukan pencocokan maka dapat disimpulkan melalui matriks SWOT maka setidaknya dibagi ke dalam dua analisis. Analisis internal membahas tentang kekuatan, kelemahan, serta analisis eksternal yang membahas tentang peluang, dan ancaman.

Tabel 4.1. menjelaskan tentang faktor internal (strength dan weakness) dan faktor eksternal (opportunity dan treats) untuk mengetahui strategi yang dapat dilakukan dalam mengembangkan BMT di Jawa Timur.

Gambar 5.1.
Matriks SWOT

<i>STRENGTH (KEKUATAN)</i>	<i>WEAKNESS (KELEMAHAN)</i>
1. BMT milik, dari, oleh & untuk anggota or calon anggota	1. Tidak memiliki Business Plan
2. Lokasi kantor dekat anggota	2. Tidak memiliki SOP yang sesuai dengan kegiatan operasional masing-masing BMT
3. Kepercayaan terhadap pengurus dan pengelola	3. Kualitas SDM rendah dalam menjalankan fungsi maal dan tamwil pada BMT.
4. Pola tanggung renteng	4. Intervensi pengurus melekat
5. Persyaratan pinjaman mudah	5. Kesadaran anggota rendah
6. Setiap BMT sudah menggunakan IT	6. Laporan keuangan yang dihasilkan dari IT tidak sesuai standar
7. Bisa menghimpun dana sosial sebagai sumber dana pembiayaan	
8. Anggota yang berbasis komunitas, sehingga saling mengenal dan	



	loyal.	laporan keuangan koperasi Syariah
<p>OPPORTUNITY (PELUANG)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa pasar luas, banyak komunitas dalam masyarakat. 2. Menciptakan produk unggulan 3. Informasi tentang anggota mudah 4. Biaya sosialisasi murah 5. Tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman 6. Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial 7. Dinas Koperasi rajin melakukan pelatihan dan pembinaan.pada BMT 	<p>SO STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyalurkan pembiayaan yang berasal dari dana sosial kepada anggota yang sudah loyal (track record bagus) 2. Perlu Figur atau sosok yang mempengaruhi kharisma BMT untuk mempengaruhi penghimpunan dana (dan tamwil dan dan sosial). 	<p>WO STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan standar kompetensi 2. Upgrade SDM melalui Standarisasi pengelola dan pelatihan SDM.
<p>TREAT (ANCAMAN)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. BMT belum bisa diterima sebagai lembaga kepercayaan public 2. Pesaing antar LKS semakin ketat 3. Tidak memiliki Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) 4. Regulasi terkait pengelolaan dana sosial kurang mendukung BMT 	<p>ST STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intregasi terhadap program dan komunikasi untuk menjaga loyalitas anggota 2. Mendorong pemerintah untuk merubah regulasi pengelolaan dana sosial 3. Sinergi dengan lembaga lain yang menawarkan produk substitusi 	<p>WT STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembuatan SOP di masing-masing BMT (termasuk Penerapan monev & SPI) 2. Sosiasialiasi ditingkatkan 3. Menerapkan IT dengan dukungan informasi yang akurat

dapat berkembang secara optimal.		
5. Muncul berbagi lembaga yang menawarkan Produk substitusi		

A. Strength

1. Setiap BMT sudah menggunakan IT (IT Utilities)

Ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi sebuah kunci di dalam pengembangan suatu bangsa maupun perusahaan. Teknologi sendiri merupakan suatu aspek yang memiliki daya dongkrak yang sangat tinggi di dalam dunia persaingan, utamanya pada dunia bisnis. Supriyanto (2004) menjelaskan bahwa *knowledge base economy* telah dilakukan oleh beberapa negara maju. konsep tersebut memiliki inti dalam menekankan begitu sangat pentingnya penggunaan teknologi dan informasi di dalam suatu pembangunan.

Menurut Lucas (2009:36) perusahaan yang menggunakan teknologi di dalam operasional dan sistem produksinya akan memberikan pekerjaan yang begitu lengkap dan terstruktur. Sejauh ini terdapat 4 organisasi yang menawarkan system IT dalam untuk menjalankan kegiatan operasional BMT. Industry BMT di Jawa Timur umumnya sudah menggunakan salah satu produk dari 4 organisasi tersebut.

2. Lokasi Kantor Dekat Anggota

Setiap orang yang menjadi anggota BMT biasanya saling mengenal satu sama lain. Mereka lebih sering bertemu dikarenakan lokasi BMT yang tidak begitu jauh dari tempat tinggal mereka. Bagaimanapun, lokasi yang dekat akan memberikan kemudahan bagi setiap anggota dan nasabah di dalam melakukan aktivitas perusahaan maupun di dalam memberikan pengawasan terhadap kinerja BMT.

3. BMT milik, dari, oleh & untuk anggota & calon anggota (Kepemilikan)

Struktur kepemilikan dari sebuah perusahaan memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja dari perusahaan itu sendiri. Di dalam Islam konsep kepemilikan diatur sedemikian rupa. Kepemilikan tersebut dapat berupa kepemilikan individu maupun kepemilikan kolektif. Maka dari itu kepemilikan yang diharapkan di dalam Islam mampu memberikan implikasi yang besar dalam pengembangan ekonomi umat (Sularno:2003). Pendirian BMT mensyaratkan adanya rapat dan perlunya mencantumkan anggota dalam jumlah tertentu. Oleh sebab itu, BMT tidak akan dapat berdiri tanpa adanya dukungan dari anggota. Adanya Rapat Anggota Tahunan (RAT) memberikan dampak kepemilikan yang

tinggi pada anggota, anggota merasa memiliki BMT. RAT juga menjadi simbol bahwa anggota berperan dalam pengelolaan BMT. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) memberikan kesadaran bahwa BMT memberikan keuntungan pada anggota. Anggota sadar bahwa setiap keuntungan usaha yang dihasilkan BMT akan kembali kepada mereka, dengan demikian anggota mendukung kegiatan BMT.

4. Anggota yang berbasis komunitas, sehingga saling mengenal dan loyal (Loyalitas)

Spalding (2007) menjabar sebuah loyalitas kepada tiga model. Pertama loyalitas sebagai pemenuhan tugas yang dapat diandalkan. Kedua loyalitas sebagai pengabdian terhadap tugas. Ketiga loyalitas sebagai orientasi lainnya (sebagai bentuk etika ataupun tuntutan di dalam beragama). Komunikasi yang baik antara pengurus dan anggota (salah satunya melalui RAT) dan kesadaran anggota pada perannya, menjadikan anggota merasa memiliki tugas untuk ikut merawat BMT. Pengabdian terhadap tugas tersebut yang menjadikan anggota menjadi loyal pada BMT. RAT dapat dijadikan sebagai salah satu alat bahwa BMT transparan dan akuntabel. Akuntabel dan transparansi menjadi bukti bahwa pengurus BMT Amanah. Loyalitas juga diberikan anggota untuk menghargai usaha pengurus BMT yang amanah

5. Persyaratan pinjaman mudah (Persyaratan yang Mudah)

BMT merupakan lembaga keuangan mikro yang memberikan fasilitas bagi masyarakat menengah ke bawah. Mereka yang melakukan transaksi tidak suka dengan syarat-syarat yang rumit. Bila dibandingkan dengan lembaga perbankan, BMT memberikan persyaratan yang lebih mudah di dalam pembiayaannya. Hal tersebut juga dilihat karena risiko yang lebih kecil di dalam pembiayaan yang dilakukan karena nilai pembiayaan yang juga tidak terlalu besar.

6. Bisa menghimpun dana sosial sebagai sumber dana pembiayaan (Sumber Pembiayaan)

Perusahaan yang bergerak pada jasa keuangan harus memiliki sumber pembiayaan yang jelas untuk mendapatkan keuntungan maupun untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Huda (2012, 37) menyebutkan secara konseptual BMT memiliki dua fungsi. Pertama, sebagai *baitul maal* yaitu rumah harta dimana menerima titipan dana ZIS (zakat, infaq, dan shodaqah) serta mengoptimalkan pendistribusiannya kepada mereka-mereka yang berhak mendapatkannya. Kedua, sebagai *baitut tamwil* yaitu rumah pengembang harta. Pada fungsi ini BMT melakukan kegiatan pengembangan usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas pengusaha mikro maupun makro terutama dengan kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya.

7. Kepercayaan terhadap pengurus dan pengelola (Trust)

Prinsip kepercayaan adalah sebuah prinsip yang mutlak diperlukan di dalam lembaga keuangan. Menurut Hermansyah et al (2015) asas kepercayaan sangat penting di dalam kegiatan perbankan maupun lembaga keuangan lainnya, karena kepercayaan akan menciptakan keyakinan. Apabila kepercayaan nasabah menyimpan dana terhadap suatu bank telah berkurang, tidak tertutup kemungkinan akan terjadi rush terhadap dana yang disimpannya. Pauline (2016) juga menjelaskan jika Kepercayaan pada bank dan lembaga keuangan lainnya sangat penting untuk berfungsinya sistem perbankan dan bagi masyarakat luas. Memulihkan kepercayaan adalah masalah perubahan mendasar dari hubungan bank-pelanggan, tidak hanya melalui komunikasi tetapi dengan perilaku yang tulus (integritas) dan kebajikan dalam minat pelanggan.

8. Pola Tanggung Renteng

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2018), tanggung renteng adalah menanggung secara bersama-sama (tentang biaya yang harus dibayar dan sebagainya). Sementara menurut Bank Indonesia (Bank Indonesia, 2018), tanggung renteng adalah tanggung jawab para debitur baik bersama-sama, perseorangan, maupun khusus salah seorang di antara mereka untuk menanggung pembayaran seluruh utang; pembayaran salah seorang debitur mengakibatkan debitur yang lain terbebas dari kewajiban membayar utang (joint and several liability). Pola tanggung renteng merupakan pola yang umum digunakan pada lembaga keuangan mikro di Indonesia, termasuk BMT. Tanggung jawab renteng ini tidak hanya pada saat mengambil keputusan terkait besarnya nilai pinjaman saja, melainkan juga terkait saat penerimaan anggota baru, pengeluaran anggota dan penyelesaian masalah di dalam kelompok. Penerapan pola tanggung renteng pada BMT menjadikan anggota memiliki rasa tanggung jawab yang, karena harus bertanggung jawab pada setiap orang yang ada pada kelompoknya. Agar pola tanggung renteng berjalan dengan baik, perlu ada *controlling* yang konsisten pada kelompok tanggung renteng.

B. Aspek Weakness

1. Intervensi pengurus melekat (Intervensi)

Intervensi di dalam organisasi adalah rangkaian aktivitas yang dilakukan secara terencana di dalam suatu organisasi untuk membantu meningkatkan kinerja serta efektivitas organisasi (Cumming and Worley, 2008). Intervensi secara sistematis akan memberikan sebuah penilaian terhadap kinerja yang berhubungan dengan keberhasilan maupun

kegagalan dalam sebuah organisasi. Selain itu, intervensi akan memberikan umpan balik terhadap individu maupun kelompok kerja.

2. Kualitas SDM rendah dalam menjalankan fungsi maal dan tamwil pada BMT (Sumber Daya Manusia)

Suatu perusahaan memiliki dua sumber daya yaitu *aset tangible* yang dapat berupa mesin, tanah, bangunan, dll dan *aset intangible* yang berupa kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan. Sumber daya yang berupa intangible tersebut sulit ditiru di dalam persaingan usaha, disitulah letak dari Sumber Daya Manusia berada. Sumber Daya Manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif yang sangat potensial karena memiliki kemampuan intelektual, dan keterampilan yang berbeda-beda (Widajanti, 2007). Sedangkan strategi SDM merupakan proses yang dilakukan bersama oleh manajer SDM dan manajer lainnya terkait penyelesaian masalah bisnis yang terkait dengan manusia.

3. Laporan keuangan yang dihasilkan dari IT tidak sesuai standar laporan keuangan koperasi Syariah (Laporan Keuangan)

Menurut standar akuntansi keuangan (2014) laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lengkap terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas (dapat berupa laporan arus kas atau laporan arus dana), dan catatan atas laporan lain serta materi penjelasan yang merupakan bagian integral dari laporan keuangan.

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia laporan keuangan memiliki tujuan: 1. menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja, serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan. 2. laporan keuangan yang disusun untuk tujuan ini memenuhi kebutuhan bersama sebagian besar pemakai. Namun demikian Laporan keuangan tidak menyediakan semua informasi yang mungkin dibutuhkan pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi karena secara umum menggambarkan pengaruh keuangan dari kejadian di masa lalu. 3. laporan keuangan juga menunjukkan apa yang dilakukan manajemen atau pertanggungjawaban manajemen atas sumber daya yang dipercayakan padanya.

4. Tidak memiliki Business Plan (Bisnis Plan)

Supriyanto (2009) mendefinisikan bisnis plan adalah rencana-rencana tertulis tentang apa yang akan dikerjakan ke depan dalam suatu bisnis. perencanaan bisnis tidak hanya dilakukan ketika akan memulai bisnis, tetapi juga penting dilakukan ketika bisnis tersebut sedang berjalan. Adanya perencanaan bisnis akan menjadikan pertumbuhan usaha

semakin optimal, serta pengembangan-pengembangan skala prioritas dapat berjalan dengan lancar.

5. Tidak memiliki SOP yang sesuai dengan kegiatan operasional masing-masing BMT (Tidak Adanya SOP)

SOP (Standar Operasional Perusahaan) merupakan acuan tertulis yang harus dijalankan oleh semua elemen perusahaan. Manajemen BMT sering kali tidak memiliki SOP baku di dalam menjalankan operasionalnya. Aturan-aturan dijalankan hanya sesuai dengan arahan atasan saja tanpa mengacu, tidak terus menerus sebagaimana umumnya SOP dijalankan.

6. Kesadaran anggota rendah

Menjadi anggota BMT tidaklah sulit. Beberapa BMT di Jawa Timur memiliki anggota yang begitu banyak ada yang ratusan, bahkan mencapai ribuan. Tercatat BMT Sidogiri Pasuruan saja memiliki lebih dari 16.000 anggota. Permasalahan terkait anggota BMT adalah kesadaran mereka terhadap BMT itu sendiri. Apabila rapat dilakukan oleh BMT sering sekali dihadiri oleh sedikit anggota BMT. Padahal BMT merupakan lembaga yang berasaskan musyawarah, sehingga kehadiran para anggota di dalam forum-forum yang membahas masalah BMT itu sendiri sangatlah dibutuhkan untuk memberikan masukan-masukan terkait pengembangan BMT.

C. Oportunities

1. Biaya sosialisasi murah (Biaya Sosialisasi)

Biaya sosialisasi dapat disamakan dengan biaya iklan yang harus dibayarkan untuk memasarkan sebuah produk. Iklan merupakan bentuk aktivasi komunikatif, bentuknya dapat berupa informatif dan persuasive. Cara melakukan sosialisasi dapat secara langsung atau tidak langsung. Cara tidak langsung dapat memanfaatkan media masa atau media-media baru yang dapat menarik konsumen sehingga dapat ditargetkan untuk mempromosikan produk baru atau merancang guna mempromosikan produk yang sudah ada (Terkan: 2014). Di dalam catatan akuntansi sosialisasi atau iklan pada produk yang akan dipasarkan masuk ke dalam biaya karena adanya biaya-biaya yang harus dikeluarkan di dalamnya. Sehingga bentuk sosialisasi terhadap produk haruslah dikemas seefisien mungkin untuk menekan biaya namun juga mampu menarik konsumen secara efektif.

2. Informasi tentang anggota mudah (Kemudahan Informasi)

Informasi merupakan sekumpulan data yang diproses dan dikelola sehingga mampu memberikan manfaat dan kemudahan bagi penerima BMT adalah Lembaga keuangan yang dari, oleh, dan untuk anaggota, dan berbasis komunitas. Oleh sebab itu, BMT relative mudah mendapatkan informasi tentang calon anggota/anggota. Selain itu, dekatnya lokasi BMT dengan tempat tinggal atau tempat usaha calon anggota/anggota juga menjadi salah satu faktor pengelola/pengurus BMT mudah mendapatkan informasi. Selain itu kemudahan informasi tentang anggota/ calon anggota di dalam BMT disebabkan saling mengenalnya para anggota dan pengurus.

3. Pangsa pasar luas, banyak komunitas dalam masyarakat.(Pangsa Pasar Luas)

Pengertian dari pangsa pasar adalah bagian dari pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan atau presentase penjualan suatu perusahaan terhadap total penjualan dari pesaing pada waktu dan kondisi tertentu. Analisis tentang pangsa pasar beberapa tahun terakhir menciptakan dorongan dan minat baru di dalam menganalisis strategi (Cooper: 1988). Strategi di dalam pemasaran dapat dikatakan pangsa pasar telah didapatkan oleh perusahaan apabila telah mendapatkan empat kategori: *market leader*, *market challenger*, *market follower*, dan *market nicher*.

4. Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial (Potensi Penghimpunan)

BMT memiliki kelebihan di dalam penghimpunan dananya. Hal tersebut dikarenakan dua fungsi yang melekat padanya. Fungsi *baitul maal* sebagai penghimpun dana titipan dana ZIS (zakat, infaq, dan shodaqah) serta mengoptimalkan pendistribusiannya kepada mereka-mereka yang berhak mendapatkannya. Selanjutnya, sebagai *baitut tamwil* yaitu rumah pengembang harta. Pada fungsi ini BMT melakukan kegiatan pengembangan usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas pengusaha mikro maupun makro terutama dengan kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya.

5. Menciptakan produk unggulan (Produk Unggulan)

BMT berbasis pada komunitas, oleh sebab itu masing-masing BMT dapat memiliki produk unggulan sendiri yang sesuai dengan kebutuhan komunitas tersebut. Produk unggulan menjadi sebuah daya tarik bagi anggota untuk melakukan pembiayaan ataupun menaruh uang di BMT. Beberapa prouduk dari BMT diantaranya Musyarakah, Mudharabah, Ijarah, Rahn, Qiradl, dan simpanan haji.

6. Dinas Koperasi rajin melakukan pelatihan dan pembinaan.pada BMT (Rutinitas Pendidikan dan Pelatihan)

BMT sebagai lembaga keuangan diharuskan memiliki Sumber Daya Manusia yang kompeten. Pemberian pendidikan dan pelatihan pegawai secara rutin dilakukan oleh stakeholder-stakeholder BMT di Jawa Timur. Pemberian pelatihan tersebut guna memberikan pengetahuan dan ketrampilan tentang apa saja terkait pengelolaan BMT, khususnya pada aspek kesyariahan. Sebagai lembaga keuangan berbasis syariah, pengetahuan dan ketrampilan terkait praktek dan akad-akad yang harus dijalankan masih belum terlalu banyak dikenal oleh masyarakat, sehingga pegawai harus memiliki pemahaman yang bagus dan kompeten.

7. Tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman (Tidak Terikat Kekakuan Persyaratan)

Tidak semua UKM memiliki akses untuk mendapatkan bantuan modal dari bank. Selain itu, mengingat skala usaha yang tidak terlalu besar dan jumlah modal yang dibutuhkan, maka pada umumnya masyarakat tidak ingin terikat pada persyaratan pinjaman yang kaku seperti di bank. Adanya persyaratan-persyaratan yang ditetapkan pada BMT bagi masyarakat yang ingin menjadi anggota, memudahkan BMT untuk tidak kaku dalam memberikan persyaratan pinjaman.

D. Treath

1. Muncul berbagi lembaga yang menawarkan produk substitusi (Adanya Produk Substitusi)

Akad-akad yang ditawarkan oleh BMT merupakan produk yang menjadikan pengganti bagi produk-produk non halal yang ditawarkan oleh lembaga keuangan konvensional. Beberapa BMT memberikan penawaran terkait produk-produk dengan akad-akad yang berbeda. Selain itu beberapa bank umum konvensional membuka unit usaha mikro yang memberikan pelayanan khusus kepada para UKM. Lembaga-lembaga Fintech juga bisa menjadi lembaga yang menawarkan produk substitusi.

2. BMT belum bisa diterima sebagai lembaga kepercayaan publik (Bukan Lembaga Kepercayaan)

Sebagai lembaga keuangan, BMT berbeda dengan perbankan terkait aturan dan beberapa hal lainnya. Perbedaan aturan yang menaungi BMT dan lembaga perbankan menjadikan BMT menjadi lembaga yang kurang dipercaya dibandingkan dengan perbankan. Di Indonesia, BMT berada dibawah kementrian koperasi dimana pengawasan terhadap bidang keuangan tidak seketat Bank Indonesia yang bertugas mengawasi bank umum. Tidak adanya lembaga penjamin simpanan sebagaimana yang ada di dalam perbankan juga menyebabkan publik kurang percaya pada BMT.

3. Pesaing antar LKS semakin ketat (Persaingan)

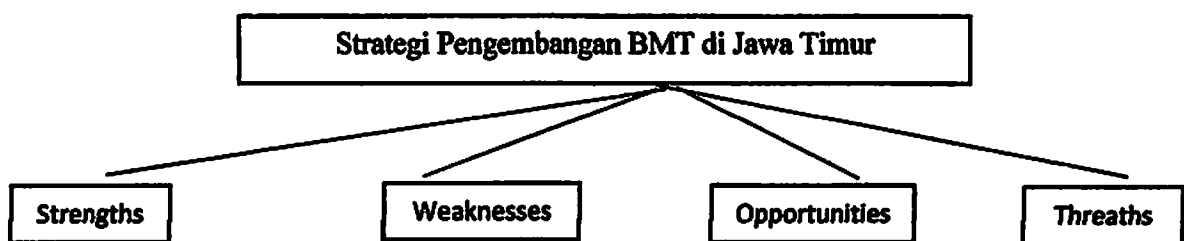
Persaingan adalah ketika suatu individu ataupun organisasi berlomba untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan tersebut dapat berupa menarik konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, ataupun sumber daya lainnya yang dibutuhkan (Kuncoro, 2005). Pengertian lain mengenai persaingan adalah bentuk usaha dari beberapa pihak (2 atau lebih) yang masing-masing begitu giat dengan menawarkan sesuatu yang menarik dan mampu memberikan keuntungan bagi pihak itu sendiri. Di dalam Islam persaingan bisnis telah diatur sedemikian rupa. Aturan-aturan tersebut secara terperinci menjadi sebuah hukum dan etika di dalam berbisnis. Hal tersebut dimaksudkan agar terhindarnya persaingan yang tidak sehat. Bertambahnya jumlah BMT menyebabkan persainagn antar BMT meningkat. Selain itu lembaga yang berada di industry lain, misalnya industry perbankan, industry pegadaian, Financing, termasuk fintech memberikan penawaran pelayanan yang serupa, menyebabkan persaingan juga meningkat.

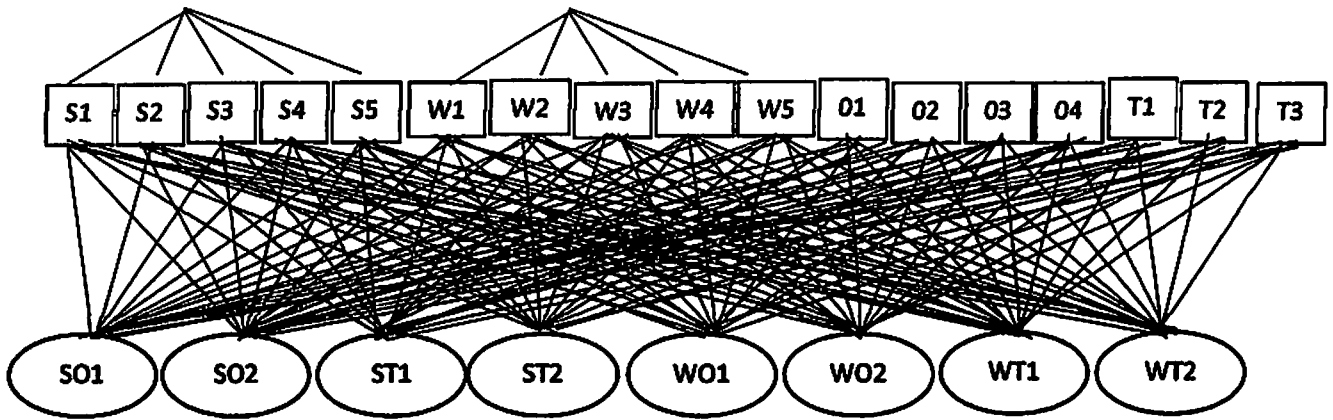
4. Regulasi terkait pengelolaan dana sosial kurang mendukung BMT dapat berkembang secara optimal (Regulasi Tidak Mendukung)

Salah fungsi BMT adalah fungsi sosoal (*Baitul Maal*). BMT sebagai *Baitul maal* diperbolehkan menghimpun ZISWAF. Hingga saat ini BMT diperbolehkan menghimpun dana wakaf (wakaf tunai), namun demikian masih banyak masyarakat Indonesia yang lebih memilih untuk mewakfkan asset tetap (tanah). Oleh sebab itu penghimpunan dana wakaf kurang optimal.

5. Tidak Memiliki Lembaga Penjamin Simpanan (LPS)

Lembaga Peminjam Simpanan adalah suatu lembaga independen yang memiliki fungsi menjamin simpanan nasabah penyimpanan dan turut aktif dalam memelihara stabilitas sistem perbankan. Di dalam pelaksanaannya LPS tidak menjamin simpanan nasabah di BMT karena LPS hanya memberikan jaminan pada perbankan. Ketidakhadiran LPS membuat kepercayaan nasabah terhadap BMT tidak sebesar pada perbankan.





Gambar 5.2
Model ANP untuk menentukan strategi terbaik BMT di Jawa Timur

Tujuan “Strategi Pengembangan BMT di Jawa Timur” ditempatkan pada tingkat pertama dari model ANP dan kriteria SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman) berada di level kedua. Sub-kriteria SWOT di tingkat ketiga mencakup yang berikut: delapan sub-kriteria untuk kriteria *Strength* (Kekuatan), enam sub-kriteria untuk kriteria *Weakness* (Kelemahan), tujuh sub-kriteria untuk kriteria *Opportunity* (Peluang), dan lima sub-kriteria untuk kriteria *Threat* (Ancaman). Sepuluh strategi alternatif yang dikembangkan untuk penelitian ini ditempatkan di tingkat terakhir dari model.

Ada tujuh ahli yang akan mengisi kuisioner yang terdiri dari 3 praktisi BMT, dua dari regulator (Dinas Koperasi), dan dua dari akademisi. SWOT dan Strategi merupakan kriteria pada ANP, sementara penjabaran dari SWOT dan pilihan strategi akan menjadi sub kriteria. Masing masing Kriteria dan sub kriteria akan diberi penilai antara 1-9. dimana skor 1 menunjukkan pentingnya sama antara dua elemen dan 9 mewakili sangat pentingnya satu elemen dibandingkan dengan yang lain

tehre

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan terkait dengan masalah pengembangan BMT di Jawa Timur terdiri atas 4 kriteria yaitu Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat.

Informan 1

Inconsistency		0.00388
Name	Normalized	Idealized
OPPORTUNITY	0,42359	1,00000
STRENGTH	0,22704	0,53600
TREAT	0,12232	0,28878
WEAKNESS	0,22704	0,53600

Pada gambar diatas terlihat hasil pembobotan dari keempat kriteria yang digunakan berdasarkan tingkat yang paling penting. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,00388 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah kriteria opportunity dengan bobot 0,42359, kedua Strength dengan bobot 0,22704, ketiga threat dengan bobot 0,12232, dan yang keempat Weakness dengan bobot 0,22704. Dari hasil tersebut diketahui bahwa prioritas utama atau yang dianggap paling penting adalah Opportunity.

Informan 2

Inconsistency		0.00000
Name	Normalized	Idealized
OPPORTUNITY	0,37500	1,00000
STRENGTH	0,37500	1,00000
TREAT	0,12500	0,33333
WEAKNESS	0,12500	0,33333

Pada gambar diatas terlihat hasil pembobotan dari keempat kriteria yang digunakan berdasarkan tingkat yang paling penting. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,0000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah kriteria Opportunity dengan bobot 0,37500, kedua adalah kriteria Strength dengan bobot 0,37500, ketiga adalah kriteria Threat dengan bobot 0,12500, dan keempat adalah kriteria Weakness dengan bobot 0,12500. Dari hasil tersebut diketahui bahwa kriteria prioritas utama atau yang dianggap paling penting adalah Opportunity dan Strength.

Informan 3

Inconsistency		0.0000
Name	Normalized	Idealized
OPPORTUNITY	0,41667	1,00000
STRENGTH	0,41667	1,00000
TREAT	0,08333	0,20000
WEAKNESS	0,08333	0,20000

Pada gambar diatas terlihat hasil pembobotan dari keempat kriteria masalah yang digunakan berdasarkan tingkat yang paling penting. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,0000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah kriteria Opportunity dengan bobot 0,41667, kedua kriteria Strenght dengan bobot 0,41667, ketiga adalah kriteria Threat dengan bobot 0,08333, keempat kriteria Weakness dengan bobot 0,08333. Dari hasil tersebut diketahui bahwa kriteria prioritas utama atau yang dianggap paling penting adalah Opportunity dan Strenght.

Informan 4

Inconsistency		0.00000
Name	Normalized	Idealized
OPPORTUNITY	0,45000	1,00000
STRENGTH	0,45000	1,00000
TREAT	0,05000	0,11111
WEAKNESS	0,05000	0,11111

Pada gambar diatas terlihat hasil pembobotan dari keempat kriteria yang digunakan berdasarkan tingkat yang paling penting. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,0000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah kriteria Opportunity dengan bobot 0,45000, kedua kriteria Strenght dengan bobot 0,45000, ketiga adalah kriteria Threat dengan bobot 0,05000, keempat kriteria Weakness dengan bobot 0,05000. Dari hasil tersebut diketahui bahwa kriteria prioritas utama atau yang dianggap paling penting adalah Opportunity dan Strenght.

Informan 5

Inconsistency		0.00388
Name	Normalized	Idealized
OPPORTUNITY	0,35091	1,00000
STRENGTH	0,35091	1,00000
TREAT	0,10911	0,31094
WEAKNESS	0,18906	0,53877

Pada gambar diatas terlihat hasil pembobotan dari keempat kriteria yang digunakan berdasarkan tingkat yang paling penting. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,00388 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah kriteria Opportunity dengan bobot 0,35091, kedua kriteria Strength dengan bobot 0,35091, ketiga adalah kriteria Threat dengan bobot 0,10911, keempat kriteria Weakness dengan bobot 0,18906. Dari hasil tersebut diketahui bahwa kriteria prioritas utama atau yang dianggap paling penting adalah Opportunity dan Strength.

Informan 6

Inconsistency		0.00000
Name	Normalized	Idealized
OPPORTUNITY	0,28571	1,00000
STRENGTH	0,28571	1,00000
TREAT	0,28571	1,00000
WEAKNESS	0,14286	0,50000

Pada gambar diatas terlihat hasil pembobotan dari keempat kriteria yang digunakan berdasarkan tingkat yang paling penting. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah kriteria Opportunity dengan bobot 0,28571, kedua kriteria Strength dengan bobot 0,28571, ketiga adalah kriteria Threat dengan bobot 0,28571, keempat kriteria Weakness dengan bobot 0,14286. Dari hasil tersebut diketahui bahwa kriteria prioritas utama atau yang dianggap paling penting adalah Opportunity, Strength, dan Threat.

Informan 7

Inconsistency	0.00000	
Name	Normalized	Idealized
OPPORTUNITY	0,28571	1,00000
STRENGTH	0,28571	1,00000
TREAT	0,28571	1,00000
WEAKNESS	0,14286	0,50000

Pada gambar diatas terlihat hasil pembobotan dari keempat kriteria yang digunakan berdasarkan tingkat yang paling penting. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah kriteria Opportunity dengan bobot 0,28571, kedua kriteria Strength dengan bobot 0,28571, ketiga adalah kriteria Threat dengan bobot 0,28571, keempat kriteria Weakness dengan bobot 0,14286. Dari hasil tersebut diketahui bahwa kriteria prioritas utama atau yang dianggap paling penting adalah Opportunity, Strength, dan Threat.

Rata-rata Harmonik Kriteria Yang Paling Penting

Kriteria	Bobot / Responden							Harmonic Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
OPPORTUNITY	0,1976	0,4236	0,3750	0,4167	0,4500	0,3509	0,2857	0,3324
STRENGTH	0,3952	0,2270	0,3750	0,4167	0,4500	0,3509	0,2857	0,3402
TREAT	0,2390	0,1223	0,1250	0,0833	0,0500	0,1091	0,2857	0,1077
WEAKNESS	0,1682	0,2270	0,1250	0,0833	0,0500	0,1891	0,1429	0,1117

KeteranganTabel :

- 1 :Informan 1
- 2 :Informan 2
- 3 :Informan 3
- 4 :Informan 4
- 5: Informan 5
- 6: Informan 6
- 7. Informan 7

Tabel di atas menunjukkan rata-rata harmonik tiap kriteria dari keseluruhan kriteria berdasarkan dampak paling besar apabila terjadi dari ketujuh informan. Rata-rata harmonik kriteria Opportunity sebesar 0,3324, kedua adalah kriteria Strength sebesar 0,3402, ketiga adalah kriteria Threat sebesar 0,1077, dan keempat adalah kriteria Weakness sebesar 0,1117. Dari rata-rata ketujuh informan diketahui bahwa komponen atau kriteria yang paling dianggap paling penting kriteria Strength, sedangkan prioritas yang dianggap kurang penting adalah Threat.

Kriteria Opportunity

Penentuan sub kriteria dari Kriteria Opportunity pada pengembangan BMT di Jawa Timur berdasarkan hasil wawancara dengan 7 informan diperoleh beberapa sub kriteria yang digunakan pada kriteria opportunity yaitu:

1. Pangsa pasar luas, banyak komunitas dalam masyarakat.
2. Menciptakan produk unggulan
3. Informasi tentang anggota mudah
4. Biaya sosialisasi murah
5. Tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman
6. Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial
7. Dinas Koperasi rajin melakukan pelatihan dan pembinaan.pada BMT

Penentuan prioritas atas sub kriteria dilakukan dengan mengisi kuisioner oleh informan. Berikut ini merupakan gambar output dari penggunaan *expert choice* pada kriteria masalah Opportunity dari beberapa informan.

Informan 1

Inconsistency		0.00000
Name	Normalized	Idealized
Biaya sosialisasi murah	0,166667	1,000000
Informasi tentang nasabah mudah	0,083333	0,500000
Pangsa pasar luas	0,166667	1,000000
Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial	0,166667	1,000000
Menciptakan produk unggulan	0,083333	0,500000
Dinas Koperasi rajin melakukan pelatihan dan pembinaan.pada BMT	0,166667	1,000000
Tidak terikat pada	0,166667	1,000000

kekakuan persyaratan pinjaman		
-------------------------------	--	--

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari ketujuh sub kriteria dari kriteria *Opportunity* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria biaya sosialisasi murah dengan bobot 0,166667, kedua adalah kemudahan informasi nasabah dengan bobot 0,083333, ketiga adalah pangsa pasar luas dengan bobot 0,166667., keempat adalah potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial dengan bobot 0,166667, kelima adalah menciptakan produk unggulan dengan bobot 0,083333, keenam adalah rutinitas pelatihan dan pembinaan pada BMT oleh Dinas Koperasi dengan bobot 0,166667, dan yang ketujuh adalah tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman dengan bobot sebesar 0,166667. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *opportunity* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah sub kriteria biaya sosialisasi murah, pangsa pasar luas, potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial, rutinitas pelatihan dan pembinaan pada BMT oleh Dinas Koperasi, dan tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman.

Informan 2

Inconsistency		0.00000	
Name	Normalized	Idealized	
Biaya sosialisasi murah	0,090909	0,333333	
Informasi tentang nasabah mudah	0,090909	0,333333	
Pangsa pasar luas	0,090909	0,333333	
Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial	0,090909	0,333333	
Menciptakan produk unggulan	0,272727	1,000000	
Dinas Koperasi rajin melakukan pelatihan dan pembinaan.pada BMT	0,272727	1,000000	
Tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman	0,090909	0,333333	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari ketujuh sub kriteria dari kriteria *Opportunity* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,00000 yang berarti data di atas terbukti

konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria biaya sosialisasi murah dengan bobot 0,090909, kedua adalah kemudahan informasi dengan bobot 0,090909, ketiga adalah pangsa pasar luas dengan bobot 0,090909., keempat adalah potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial dengan bobot 0, 0,090909, kelima adalah menciptakan produk unggulan dengan bobot 0,272727, keenam adalah rutinitas pelatihan dan pembinaan pada BMT oleh Dinas Koperasi dengan bobot 0,272727, dan yang ketujuh adalah tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman dengan bobot sebesar 0,090909. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *opportunity* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah sub kriteria menciptakan produk unggulan dan rutinitas pelatihan dan pembinaan pada BMT oleh Dinas Koperasi.

Informan 3

Inconsistency		0.01057
Name	Normalized	Idealized
Biaya sosialisasi murah	0,084709	0,299078
Informasi tentang nasabah mudah	0,153237	0,541023
Pangsa pasar luas	0,174045	0,614492
Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial	0,079949	0,282272
Menciptakan produk unggulan	0,283235	1,000000
Dinas Koperasi rajin melakukan pelatihan dan pembinaan pada BMT	0,162090	0,572283
Tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman	0,062734	0,221492

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari ketujuh sub kriteria dari kriteria *Opportunity* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,01057 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria biaya sosialisasi murah dengan bobot 0,084709, kedua adalah kemudahan informasi dengan bobot 0,153237, ketiga adalah pangsa pasar luas dengan bobot 0,174045., keempat adalah potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial dengan bobot 0,079949, kelima adalah menciptakan produk unggulan dengan bobot 0,283235, keenam adalah rutinitas pelatihan dengan bobot 0,162090, dan yang ketujuh adalah masalah tidak terikat dengan bobot sebesar 0,062734. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *opportunity* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah masalah menciptakan produk unggulan.

Informan 4

Inconsistency	0.00000
---------------	---------

Name	Normalized	Idealized
Biaya sosialisasi murah	0,142857	1,000000
Informasi tentang nasabah mudah	0,142857	1,000000
Pangsa pasar luas	0,142857	1,000000
Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial	0,142857	1,000000
Menciptakan produk unggulan	0,142857	1,000000
Dinas Koperasi rajin melakukan pelatihan dan pembinaan.pada BMT	0,142857	1,000000
Tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman	0,142857	1,000000

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari ketujuh sub kriteria dari kriteria *Opportunity* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria biaya sosialisasi murah dengan bobot 0,142857, kedua adalah kemudahan informasi dengan bobot 0,142857, ketiga adalah masalah pangsa pasar luas dengan bobot 0,142857., keempat adalah potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial dengan bobot 0,142857, kelima adalah menciptakan produk unggulan dengan bobot 0,142857, keenam adalah rutinitas pelatihan dan pembinaan pada BMT oleh Dinas Koperasi dengan bobot 0,142857, dan yang ketujuh tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman dengan bobot sebesar 0,142857. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sun kriteria *opportunity* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah biaya sosialisasi murah, kemudahan informasi, pangsa pasar luas, potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial; menciptakan produk unggulan, rutinitas pelatihan dan pembinaan pada BMT oleh Dinas Koperasi; serta tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman.

Informan 5

Inconsistency		0.00000	
Name	Normalized	Idealized	
Biaya sosialisasi murah	0,100000	0,500000	
Informasi tentang nasabah mudah	0,200000	1,000000	
Pangsa pasar luas	0,200000	1,000000	
Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial	0,100000	0,500000	
Menciptakan produk unggulan	0,100000	0,500000	
Dinas Koperasi rajin melakukan pelatihan dan pembinaan.pada BMT	0,200000	1,000000	
Tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman	0,100000	0,500000	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari ketujuh sub kriteria dari kriteria *Opportunity* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria biaya sosialisasi murah dengan bobot 0,100000, kedua adalah kemudahan informasi dengan bobot 0,200000, ketiga adalah masalah pangsa pasar luas dengan bobot 0,200000., keempat adalah masalah potensi penghimpunan dengan bobot 0,100000, kelima adalah masalah produk unggulan dengan bobot 0,100000, keenam adalah rutinitas pelatihan dengan bobot 0,200000, dan yang ketujuh adalah masalah tidak terikat dengan bobot sebesar 0,100000. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *opportunity* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Informasi tentang nasabah mudah; pangsa pasar luas; Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana social; rutinitas Dinas Koperasi melakukan pelatihan dan pembinaan.pada BMT.

Informan 6

Inconsistency		0.00000	
Name	Normalized	Idealized	
Biaya sosialisasi murah	0,163636	1,000000	
Informasi tentang nasabah mudah	0,163636	1,000000	
Pangsa pasar luas	0,163636	1,000000	
Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial	0,163636	1,000000	
Sosiasialiasi ditingkatkan	0,163636	1,000000	
Dinas Koperasi rajin melakukan pelatihan dan pembinaan.pada BMT	0,163636	1,000000	
Tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman	0,018182	0,111111	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari ketujuh sub kriteria dari kriteria *Opportunity* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria biaya sosialisasi murah dengan bobot 0,163636, kedua adalah kemudahan informasi dengan bobot 0,163636, ketiga adalah masalah pangsa pasar luas dengan bobot 0,163636., keempat adalah masalah potensi penghimpunan dengan bobot 0,163636, kelima adalah masalah produk unggulan dengan bobot 0,163636, keenam adalah rutinitas pelatihan dengan bobot 0,163636, dan yang ketujuh

adalah masalah tidak terikat dengan bobot sebesar 0,018182. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *opportunity* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah biaya sosialisasi murah, Informasi tentang nasabah mudah, pangsa pasar luas, Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial, sosialisasi ditingkatkan; rutinitas pelatihan oleh Dinas Koperasi.

Informan 7

Inconsistency		0.00000	
Name	Normalized	Idealized	
Biaya sosialisasi murah	0,163636	1,000000	
Informasi tentang nasabah mudah	0,163636	1,000000	
Pangsa pasar luas	0,163636	1,000000	
Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial	0,163636	1,000000	
Sosiasialiasi ditingkatkan	0,163636	1,000000	
Dinas Koperasi rajin melakukan pelatihan dan pembinaan.pada BMT	0,163636	1,000000	
Tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman	0,018182	0,111111	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari ketujuh sub kriteria dari kriteria *Opportunity* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria biaya sosialisasi murah dengan bobot 0,163636, kedua adalah kemudahan informasi dengan bobot 0,163636, ketiga adalah pangsa pasar luas dengan bobot 0,163636., keempat potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial dengan bobot 0,163636, kelima adalah menciptakan produk unggulan dengan bobot 0,163636, keenam adalah rutinitas pelatihan dan pembinaan pada BMT oleh Dinas Koperasi dengan bobot 0,163636, dan yang ketujuh adalah tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman dengan bobot sebesar 0,018182. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *opportunity* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah biaya sosialisasi murah, kemudahan informasi, pangsa pasar luas, potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial, menciptakan produk unggulan, rutinitas pelatihan dan pembinaan pada BMT oleh Dinas Koperasi

Rata-Rata Harmonik SubKriteria Opportunity

Kriteria	Bobot / Responden							Harmonic Mean
	1	2	3	4	5	6	7	

Biaya sosialisasi murah	0,1000	0,1667	0,0909	0,0847	0,1429	0,1000	0,1636	0,1131
Informasi tentang nasabah mudah	0,1000	0,0833	0,0909	0,1532	0,1429	0,2000	0,1636	0,1214
Pangsa pasar luas	0,2000	0,1667	0,0909	0,1740	0,1429	0,2000	0,1636	0,1526
Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial	0,1000	0,1667	0,0909	0,0799	0,1429	0,1000	0,1636	0,1118
Menciptakan produk unggulan	0,2000	0,0833	0,2727	0,2832	0,1429	0,1000	0,1636	0,1480
Dinas Koperasi rajin melakukan pelatihan dan pembinaan pada BMT	0,1000	0,1667	0,2727	0,1621	0,1429	0,2000	0,1636	0,1593
Tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman	0,2000	0,1667	0,0909	0,0627	0,1429	0,1000	0,0182	0,0637

Keterangan Tabel :

1 :Informan 1

2 :Informan 2

3 :Informan 3

4 :Informan 4

5: Informan 5

6: Informan 6

7: Informan 7

Tabel di atas menunjukkan rata-rata harmonik tiap kriteria dari keseluruhan sub kriteria berdasarkan dampak paling besar apabila terjadi dari ketujuh informan. Rata-rata harmonik subkriteria pertama biaya sosialisasi murah sebesar 0,1131, kedua adalah subkriteria kemudahan informasi sebesar 0,1214, ketiga adalah subkriteria pangsa pasar luas sebesar 0,1526, dan keempat adalah potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial sebesar 0,1118, kelima subkriteria menciptakan produk unggulan sebesar 0,1480, keenam subkriteria rutinitas pelatihan dan pembinaan pada BMT oleh Dinas Koperasi sebesar 0,1593, dan ketujuh subkriteria tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman sebesar 0,0637. Dari rata-rata ketujuh informan diketahui bahwa sub kriteria opportunity prioritas utama yang paling dianggap paling penting adalah rutinitas pelatihan dan pembinaan pada BMT oleh Dinas Koperasi

Kriteria Strength

Penentuan sub kriteria dari Kriteria Strength pada pengembangan BMT di Jawa Timur berdasarkan hasil wawancara dengan 7 informan diperoleh beberapa sub kriteria yang digunakan pada kriteria Strength yaitu:

1. Setiap BMT sudah menggunakan IT
2. BMT milik, dari, oleh & untuk anggota & calon anggota
3. Lokasi kantor dekat anggota
4. Anggota yang berbasis komunitas, sehingga saling mengenal dan loyal.
5. Persyaratan pinjaman mudah
6. Pola tanggung renteng
7. Bisa menghimpun dana sosial sebagai sumber dana pembiayaan
8. Kepercayaan terhadap pengurus dan pengelola (Trust)

Penentuan prioritas atas kriteria Strength dilakukan dengan mengisi kuisioner oleh informan. Berikut ini merupakan gambar output dari penggunaan *expert choice* pada kriteria Strength dari beberapa informan.

Informan 1

Inconsistency		0.00932	
Name	Normalized	Idealized	
IT utilities	0,21843	1,00000	
Kepemilikan	0,12184	0,55778	
Lokasi	0,12184	0,55778	
Loyalitas anggota	0,12184	0,55778	
Persyaratan	0,21843	1,00000	
Pola	0,02634	0,12057	
Sumber Pembiayaan	0,04945	0,22640	
Trust	0,12184	0,55778	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kedelapan sub kriteria dari kriteria *Strength* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00932 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria IT utilities dengan bobot 0,21843, kedua adalah Kepemilikan dengan bobot 0,12184, ketiga adalah Lokasi dengan bobot 0,12184., keempat adalah Loyalitas anggota dengan 0,12184, kelima adalah Persyaratan dengan bobot 0,21843, keenam adalah Pola dengan bobot 0,02634, ketujuh adalah Sumber Pembiayaan dengan bobot sebesar 0,04945, dan yang kedelapan adalah trust dengan bobot 0,12184. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *Strength* prioritas

utama atau yang dianggap paling penting menurut informan 1 adalah setiap BMT sudah menggunakan IT dan persyaratan pinjaman mudah.

Informan 2

Inconsistency		0.00000	
Name	Normalized	Idealized	
IT utilities	0,18750	1,00000	
Kepemilikan	0,18750	1,00000	
Lokasi	0,06250	0,33333	
Loyalitas anggota	0,18750	1,00000	
Persyaratan	0,06250	0,33333	
Pola	0,06250	0,33333	
Sumber Pembiayaan	0,06250	0,33333	
Trust	0,18750	1,00000	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kedelapan sub kriteria dari kriteria *Strength* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria IT utilities dengan bobot 0,18750, kedua adalah Kepemilikan dengan bobot 0,18750, ketiga adalah Lokasi dengan bobot 0,06250., keempat adalah Loyalitas anggota dengan 0,18750, kelima adalah Persyaratan dengan bobot 0,06250, keenam adalah Pola dengan bobot 0,06250, ketujuh adalah Sumber Pembiayaan dengan bobot sebesar 0,06250, dan yang kedelapan adalah Trust dengan bobot 0,18750. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *strenght* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah setiap BMT sudah menggunakan IT, BMT milik dari, oleh & untuk anggota & calon anggota, anggota yang berbasis komunitas, sehingga saling mengenal dan loyal; dan kepercayaan terhadap pengurus dan pengelola

Informan 3

Inconsistency		0.00885	
Name	Normalized	Idealized	
IT utilities	0,13171	0,57954	
Kepemilikan	0,22727	1,00000	
Lokasi	0,07932	0,34902	
Loyalitas anggota	0,22727	1,00000	
Persyaratan	0,03551	0,15624	
Pola	0,03551	0,15624	

Sumber Pembiayaan	0,13171	0,57954
Trust	0,13171	0,57954

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kedelapan sub kriteria dari kriteria *Strength* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00885 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria IT utilities dengan bobot 0,13171, kedua adalah Kepemilikan dengan bobot 0,22727, ketiga adalah Lokasi dengan bobot 0,07932., keempat adalah Loyalitas anggota dengan 0,22727, kelima adalah Persyaratan dengan bobot 0,03551, keenam adalah Pola dengan bobot 0,03551, ketujuh adalah Sumber Pembiayaan dengan bobot sebesar 0,13171, dan yang kedelapan adalah Trust dengan bobot 0,13171. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *strength* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah BMT milik dari, oleh & untuk anggota & calon anggota; dan anggota yang berbasis komunitas, sehingga saling mengenal dan loyal.

Informan 4

Inconsistency	0.00000	
Name	Normalized	Idealized
IT utilities	0,13636	1,00000
Kepemilikan	0,13636	1,00000
Lokasi	0,13636	1,00000
Loyalitas anggota	0,13636	1,00000
Persyaratan	0,04545	0,33333
Pola	0,13636	1,00000
Sumber Pembiayaan	0,13636	1,00000
Trust	0,13636	1,00000

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kedelapan sub kriteria dari kriteria *Strength* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria IT utilities dengan bobot 0,13636, kedua adalah Kepemilikan dengan bobot 0,13636, ketiga adalah Lokasi dengan bobot 0,13636., keempat adalah Loyalitas anggota dengan 0,13636, kelima adalah

Persyaratan dengan bobot 0,04545, keenam adalah Pola dengan bobot 0,13636, ketujuh adalah Sumber Pembiayaan dengan bobot sebesar 0,13636, dan yang kedelapan adalah Trust dengan bobot 0,13636. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *Strenght* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Setiap BMT sudah menggunakan IT; BMT milik dari, oleh & untuk anggota & calon anggota; Lokasi kantor dekat anggota; Anggota yang berbasis komunitas, sehingga saling mengenal dan loyal; Pola tanggung renteng, Bisa menghimpun dana sosial sebagai sumber dana pembiayaan, dan Kepercayaan terhadap pengurus dan pengelola.

Informan 5

Inconsistency			0.00159
Name	Normalized	Idealized	
IT utilities	0,17073	1,00000	
Kepemilikan	0,08857	0,51877	
Lokasi	0,08857	0,51877	
Loyalitas anggota	0,08857	0,51877	
Persyaratan	0,17073	1,00000	
Pola	0,05138	0,30097	
Sumber Pembiayaan	0,17073	1,00000	
Trust	0,17073	1,00000	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kedelapan sub kriteria dari kriteria *Strength* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00159 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria IT utilities dengan bobot 0,17073, kedua adalah Kepemilikan dengan bobot 0,08857, ketiga adalah Lokasi dengan bobot 0,08857., keempat adalah Loyalitas anggota dengan 0,08857, kelima adalah Persyaratan dengan bobot 0,17073, keenam adalah Pola dengan bobot 0,05138, ketujuh adalah Sumber Pembiayaan dengan bobot sebesar 0,17073, dan yang kedelapan adalah trust dengan bobot 0,17073. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *strength* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Setiap BMT sudah menggunakan IT, Persyaratan pinjaman mudah; Bisa menghimpun dana sosial sebagai sumber dana pembiayaan; dan Kepercayaan terhadap pengurus dan pengelola.

Informan 6

Inconsistency	0.00000
---------------	---------

Name	Normalized	Idealized
IT utilities	0,12500	1,00000
Kepemilikan	0,12500	1,00000
Lokasi	0,12500	1,00000
Loyalitas anggota	0,12500	1,00000
Persyaratan	0,12500	1,00000
Pola	0,12500	1,00000
Sumber Pembiayaan	0,12500	1,00000
Trust	0,12500	1,00000

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kedelapan sub kriteria dari *Strength* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria IT utilities dengan bobot 0,12500, kedua adalah Kepemilikan dengan bobot 0,12500, ketiga adalah Lokasi dengan bobot 0,12500., keempat adalah Loyalitas anggota dengan 0,12500, kelima adalah Persyaratan dengan bobot 0,12500, keenam adalah Pola dengan bobot 0,12500, ketujuh adalah Sumber Pembiayaan dengan bobot sebesar 0,12500, dan yang kedelapan adalah trust dengan bobot 0,12500. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteri *stranght* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Setiap BMT sudah menggunakan IT; BMT milik dari, oleh & untuk anggota & calon anggota; Lokasi kantor dekat anggota; Anggota yang berbasis komunitas, sehingga saling mengenal dan loyal; Persyaratan pinjaman mudah; Pola tanggung renteng; Bisa menghimpun dana sosial sebagai sumber dana pembiayaan; dan Kepercayaan terhadap pengurus dan pengelola

Informan 7

Inconsistency	0.00000	
Name	Normalized	Idealized
IT utilities	0,12500	1,00000
Kepemilikan	0,12500	1,00000
Lokasi	0,12500	1,00000
Loyalitas anggota	0,12500	1,00000
Persyaratan	0,12500	1,00000
Pola	0,12500	1,00000
Sumber Pembiayaan	0,12500	1,00000
Trust	0,12500	1,00000

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kedelapan sub kriteria dari kriteria *Strength* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria IT utilities dengan bobot 0,12500, kedua adalah Kepemilikan dengan bobot 0,12500, ketiga adalah Lokasi dengan bobot 0,12500., keempat adalah Loyalitas anggota dengan 0,12500, kelima adalah Persyaratan dengan bobot 0,12500, keenam adalah Pola dengan bobot 0,12500, ketujuh masalah Sumber Pembiayaan dengan bobot sebesar 0,12500, dan yang kedelapan adalah trust dengan bobot 0,12500. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *strength* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Setiap BMT sudah menggunakan IT; BMT milik dari, oleh & untuk anggota & calon anggota; Lokasi kantor dekat anggota; Anggota yang berbasis komunitas, sehingga saling mengenal dan loyal; Persyaratan pinjaman mudah; Pola tanggung renteng; Bisa menghimpun dana sosial sebagai sumber dana pembiayaan; dan Kepercayaan terhadap pengurus dan pengelola

Rata-Rata Harmonik Subkriteria Strength

Kriteria	Bobot / Responden							Harmonic Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
IT utilities	0,0655	0,2184	0,1875	0,1317	0,1364	0,1707	0,1250	0,1297
Kepemilikan	0,1218	0,1218	0,1875	0,2273	0,1364	0,0886	0,1250	0,1326
Lokasi	0,1218	0,1218	0,0625	0,0793	0,1364	0,0886	0,1250	0,0977
Loyalitas anggota	0,2191	0,1218	0,1875	0,2273	0,1364	0,0886	0,1250	0,1425
Persyaratan	0,0655	0,2184	0,0625	0,0355	0,0455	0,1707	0,1250	0,0701
Pola	0,0655	0,0263	0,0625	0,0355	0,1364	0,0514	0,1250	0,0529
Sumber Pembiayaan	0,1218	0,0495	0,0625	0,1317	0,1364	0,1707	0,1250	0,0956
Trust	0,2191	0,1218	0,1875	0,1317	0,1364	0,1707	0,1250	0,1493

KeteranganTabel :

- 1 :Informan 1
- 2 :Informan 2
- 3 :Informan 3
- 4 :Informan 4
- 5: Informan 5
- 6: Informan 6
- 7: Informan 7

Tabel di atas menunjukkan rata-rata harmonik sub kriteria dari keseluruhan masalah berdasarkan dampak paling besar apabila terjadi dari ketujuh informan. Rata-rata harmonik subkriteria pertama Setiap BMT sudah menggunakan IT sebesar 0,1297, kedua adalah subkriteria BMT milik dari, oleh & untuk anggota & calon anggota sebesar 0,1326; ketiga adalah subkriteria Lokasi kantor dekat anggota sebesar 0,0977; dan keempat adalah Anggota yang berbasis komunitas, sehingga saling mengenal dan loyal sebesar 0,1425; kelima subkriteria Persyaratan pinjaman mudah sebesar 0,0701; keenam subkriteria Pola tanggung renteng sebesar 0,0529; ketujuh subkriteria Bisa menghimpun dana sosial sebagai sumber dana pembiayaan sebesar 0,0956; dan kedelapan subkriteria Kepercayaan terhadap pengurus dan pengelola sebesar 0,1493. Dari rata-rata ketujuh informan diketahui bahwa sub kriteria *Strength* prioritas utama menurut ketujuh informan yang paling dianggap paling penting adalah Kepercayaan terhadap pengurus dan pengelola.

Kriteria Threat

Penentuan sub kriteria dari Kriteria Threat pada pengembangan BMT di Jawa Timur berdasarkan hasil wawancara dengan 7 informan diperoleh beberapa sub kriteria yang digunakan pada kriteria Threat yaitu:

1. Muncul berbagi lembaga yang menawarkan Produk substitusi
2. BMT belum bisa diterima sebagai lembaga kepercayaan publik
3. Pesaing antar LKS semakin ketat
4. Regulasi terkait pengelolaan dana sosial kurang mendukung BMT dapat berkembang secara optimal.
5. Tidak memiliki Lembaga Penjamin Simpanan (LPS)

Penentuan prioritas atas kriteria masalah dilakukan dengan mengisi kuisisioner oleh informan. Berikut ini merupakan gambar output dari penggunaan *expert choice* pada sub kriteria Threat dari beberapa informan.

Informan 1

Inconsistency		0.07104	
Name	Normalized	Idealized	
Adanya produk substitusi	0,25806	1,00000	
Bukan lembaga kepercayaan publik	0,15302	0,59296	
Pesaing ketat	0,15141	0,58672	
Regulasi kurang mendukung	0,21650	0,83896	
Tidak memiliki LPS	0,22101	0,85644	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kelima sub kriteria dari kriteria Threat yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.07104 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria adanya produk substitusi dengan bobot 0,25806, kedua adalah Bukan lembaga kepercayaan publik dengan bobot 0,15302, ketiga adalah Pesaing ketat dengan bobot 0,15141., keempat adalah Regulasi kurang mendukung dengan 0,21650, dan lima adalah Tidak memiliki LPS dengan bobot 0,22101. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *Threat* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah adanya Muncul berbagi lembaga yang menawarkan Produk substitusi.

Informan 2

Inconsistency	0.00000	
Name	Normalized	Idealized
Adanya produk substitusi	0,20000	1,00000
Bukan lembaga kepercayaan publik	0,20000	1,00000
Pesaing ketat	0,20000	1,00000
Regulasi kurang mendukung	0,20000	1,00000
Tidak memiliki LPS	0,20000	1,00000

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kelima sub kriteria dari kriteria Threat yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria adanya produk substitusi dengan bobot 0,20000, kedua adalah Bukan lembaga kepercayaan publik dengan bobot 0,20000, ketiga adalah Pesaing ketat dengan bobot 0,20000., keempat adalah Regulasi kurang mendukung dengan 0,20000, dan kelima adalah Tidak memiliki LPS dengan bobot 0,20000. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *threat* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Muncul berbagi lembaga yang menawarkan Produk substitusi; BMT

belum bisa diterima sebagai lembaga kepercayaan public; Pesaing antar LKS semakin ketat; Regulasi terkait pengelolaan dana sosial kurang mendukung BMT dapat berkembang secara optimal; dan Tidak memiliki Lembaga Penjamin Simpanan (LPS).

Informan 3

Inconsistency		0.00222	
Name	Normalized	Idealized	
Adanya produk substitusi	0,34908	1,00000	
Bukan lembaga kepercayaan publik	0,18432	0,52801	
Pesaing ketat	0,09797	0,28064	
Regulasi kurang mendukung	0,18432	0,52801	
Tidak memiliki LPS	0,18432	0,52801	

Pada gambar di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kelima sub kriteria dari kriteria *Threat* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00222 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria adanya produk substitusi dengan bobot 0,34908, kedua adalah Bukan lembaga kepercayaan publik dengan bobot 0,18432, ketiga adalah Pesaing ketat dengan bobot 0,09797., keempat adalah Regulasi kurang mendukung dengan 0,18432, dan kelima adalah Tidak memiliki LPS dengan bobot 0,18432. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *threat* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah adanya muncul berbagi lembaga yang menawarkan Produk substitusi.

Informan 4

Inconsistency		0.00000	
Name	Normalized	Idealized	
Adanya produk substitusi	0,20000	1,00000	
Bukan lembaga kepercayaan publik	0,20000	1,00000	
Pesaing ketat	0,20000	1,00000	
Regulasi kurang mendukung	0,20000	1,00000	
Tidak memiliki LPS	0,20000	1,00000	

Pada gambar di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kelima sub kriteria dari kriteria *Threat* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria adanya produk substitusi dengan bobot 0,20000, kedua adalah Bukan lembaga kepercayaan publik dengan bobot 0,20000, ketiga adalah Pesaing ketat dengan bobot 0,20000., keempat adalah Regulasi kurang mendukung dengan 0,20000, dan kelima adalah Tidak memiliki LPS dengan bobot 0,20000. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *threat* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah adanya Muncul berbagi lembaga yang menawarkan Produk substitusi; BMT belum bisa diterima sebagai lembaga kepercayaan public; Pesaing antar LKS semakin ketat; Regulasi terkait pengelolaan dana sosial kurang mendukung BMT dapat berkembang secara optimal; dan Tidak memiliki Lembaga Penjamin Simpanan (LPS).

Informan 5

Inconsistency	0.00739	
Name	Normalized	Idealized
Adanya produk substitusi	0,21467	0,57093
Bukan lembaga kepercayaan publik	0,07378	0,19622
Pesaing ketat	0,37600	1,00000
Regulasi kurang mendukung	0,21467	0,57093
Tidak memiliki LPS	0,12089	0,32151

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kelima sub kriteria dari kriteria *Threat* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00739 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria adanya produk substitusi dengan bobot 0,21467, kedua adalah Bukan lembaga kepercayaan publik dengan bobot 0,07378, ketiga adalah Pesaing ketat dengan bobot 0,37600, keempat adalah Regulasi kurang mendukung dengan 0,21467, dan kelima adalah Tidak memiliki LPS dengan bobot 0,12089. Dari hasil tersebut

diketahui bahwa sub kriteria *threat* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Muncul berbagi lembaga yang menawarkan Produk substitusi.

Informan 6

Inconsistency		0.00000	
Name	Normalized	Idealized	
Adanya produk substitusi	0,42857	1,00000	
Bukan lembaga kepercayaan publik	0,04762	0,11111	
Pesaing ketat	0,42857	1,00000	
Regulasi kurang mendukung	0,04762	0,11111	
Tidak memiliki LPS	0,04762	0,11111	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kelima sub kriteria dari kriteria *Threat* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria adanya produk substitusi dengan bobot 0,42857, kedua adalah Bukan lembaga kepercayaan publik dengan bobot 0,04762, ketiga adalah Pesaing ketat dengan bobot 0,42857, keempat adalah Regulasi kurang mendukung dengan 0,04762, dan kelima adalah Tidak memiliki LPS dengan bobot 0,04762. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *therat* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah BMT belum bisa diterima sebagai lembaga kepercayaan public; Regulasi terkait pengelolaan dana sosial kurang mendukung BMT dapat berkembang secara optimal; dan Tidak memiliki Lembaga Penjamin Simpanan (LPS).

Informan 7

Inconsistency		0.00000	
Name	Normalized	Idealized	
Adanya produk substitusi	0,42857	1,00000	
Bukan lembaga kepercayaan public	0,04762	0,11111	
Pesaing ketat	0,42857	1,00000	
Regulasi kurang mendukung	0,04762	0,11111	
Tidak memiliki LPS	0,04762	0,11111	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari kelima sub kriteria dari kriteria *Threat* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria adanya produk substitusi dengan bobot 0,42857, kedua adalah Bukan lembaga kepercayaan publik dengan bobot 0,04762, ketiga adalah Pesaing ketat dengan bobot 0,42857., keempat adalah Regulasi kurang mendukung dengan 0,04762, dan kelima adalah Tidak memiliki LPS dengan bobot 0,04762. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *threat* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah BMT belum bisa diterima sebagai lembaga kepercayaan public; Regulasi terkait pengelolaan dana sosial kurang mendukung BMT dapat berkembang secara optimal; dan Tidak memiliki Lembaga Penjamin Simpanan (LPS).

Rata-Rata Harmonik Subkriteria Threat

Kriteria	Bobot / Responden							Harmonic Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
<i>Adanya produk substitusi</i>	0,1843	0,2581	0,2000	0,3491	0,2000	0,2147	0,4286	0,2401
<i>Bukan lembaga kepercayaan publik</i>	0,1843	0,1530	0,2000	0,1843	0,2000	0,0738	0,0476	0,1130
<i>Pesaing ketat</i>	0,0980	0,1514	0,2000	0,0980	0,2000	0,3760	0,4286	0,1666
<i>Regulasi kurang mendukung</i>	0,3491	0,2165	0,2000	0,1843	0,2000	0,2147	0,0476	0,1441
<i>Tidak memiliki LPS</i>	0,1843	0,2210	0,2000	0,1843	0,2000	0,1209	0,0476	0,1281

KeteranganTabel :

- 1 :Informan 1
- 2 :Informan 2
- 3 :Informan 3
- 4 :Informan 4
- 5: Informan 5
- 6: Informan 6
- 7: Informan 7

Tabel di atas menunjukkan rata-rata harmonik tiap sub kriteria dari keseluruhan kriteri *threat* berdasarkan dampak paling besar apabila terjadi dari ketujuh informan. Rata-rata harmonic

sub kriteria pertama Muncul berbagi lembaga yang menawarkan Produk substitusi sebesar 0,2401; kedua adalah subkriteria BMT belum bisa diterima sebagai lembaga kepercayaan public sebesar 0,1130; ketiga adalah subkriteria Pesaing antar LKS semakin ketat sebesar 0,1666; dan keempat adalah Regulasi terkait pengelolaan dana sosial kurang mendukung BMT dapat berkembang secara optimal sebesar 0,1441; kelima subkriteria Tidak memiliki Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) sebesar 0,1281. Dari rata-rata ketujuh informan diketahui bahwa sub kriteria *Threat* prioritas utama yang paling dianggap paling penting dari kerujuh informan adalah Muncul berbagi lembaga yang menawarkan produk substitusi.

Kriteria Masalah Weakness

Penentuan sub kriteria dari Kriteria Weakness pada pengembangan BMT di Jawa Timur berdasarkan hasil wawancara dengan 7 informan diperoleh beberapa sub kriteria yang digunakan pada kriteria Weakness yaitu:

1. Intervensi pengurus melekat
2. Kesadaran anggota rendah
3. Laporan keuangan yang dihasilkan dari IT tidak sesuai standar laporan keuangan koperasi Syariah
4. Kualitas SDM rendah dalam menjalankan fungsi maal dan tamwil pada BMT
5. Tidak memiliki Business Plan
6. Tidak memiliki SOP yang sesuai dengan kegiatan operasional masing-masing BMT

Penentuan prioritas atas sub kriteria *Weakness* dilakukan dengan mengisi kuisisioner oleh informan. Berikut ini merupakan gambar output dari penggunaan *expert choice* pada sub kriteria *Weakness* dari beberapa informan.

Informan 1

Inconsistency	0.00000	
Name	Normalized	Idealized
Intervensi pengurus	0,37500	1,00000
Kesadaran rendah	0,12500	0,33333
Laporan keuangan tidak sesuai	0,12500	0,33333
SDM rendah	0,12500	0,33333
Tidak punya bisnis plan	0,12500	0,33333
Tidak punya SOP	0,12500	0,33333

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari keenam sub kriteria dari Kriteria *Weakness* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria intervensi pengurus dengan bobot 0,37500, kedua adalah Kesadaran rendah dengan bobot 0,12500, ketiga adalah Laporan keuangan tidak sesuai dengan bobot 0,12500., keempat adalah SDM rendah dengan 0,12500, dan kelima adalah Tidak punya bisnis plan dengan bobot 0,12500, dan yang keenam adalah tidak punya SOP dengan bobot 0,12500. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *weakness* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Intervensi pengurus melekat

Informan 2

Inconsistency		0.00000	
Name	Normalized	Idealized	
Intervensi pengurus	0,16667	1,00000	
Kesadaran rendah	0,16667	1,00000	
Laporan keuangan tidak sesuai	0,16667	1,00000	
SDM rendah	0,16667	1,00000	
Tidak punya bisnis plan	0,16667	1,00000	
Tidak punya SOP	0,16667	1,00000	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari keenam sub kriteria dari kriteria *Weakness* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria intervensi pengurus dengan bobot 0,16667, kedua adalah Kesadaran rendah dengan bobot 0,16667, ketiga adalah Laporan keuangan tidak sesuai dengan bobot 0,16667., keempat adalah SDM rendah dengan 0,16667, dan kelima adalah tidak punya bisnis plan dengan bobot 0,16667, dan yang keenam adalah tidak punya SOP dengan bobot 0,16667. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteri

weakness prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Intervensi pengurus melekat; Kesadaran anggota rendah; Laporan keuangan yang dihasilkan dari IT tidak sesuai standar laporan keuangan koperasi Syariah; Kualitas SDM rendah dalam menjalankan fungsi maal dan tamwil pada BMT; Tidak memiliki Business Plan; dan Tidak memiliki SOP yang sesuai dengan kegiatan operasional masing-masing BMT.

Informan 3

Inconsistency	0.00000	
Name	Normalized	Idealized
Intervensi pengurus	0,20000	1,00000
Kesadaran rendah	0,10000	0,50000
Laporan keuangan tidak sesuai	0,20000	1,00000
SDM rendah	0,10000	0,50000
Tidak punya bisnis plan	0,20000	1,00000
Tidak punya SOP	0,20000	1,00000

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari keenam sub kriteria dari kriteria *Weakness* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria intervensi pengurus dengan bobot 0,20000, kedua adalah Kesadaran rendah dengan bobot 0,10000, ketiga adalah Laporan keuangan tidak sesuai dengan 0,20000., keempat adalah SDM rendah dengan 0,10000, dan kelima adalah Tidak punya bisnis plan dengan bobot 0,20000, dan yang keenam adalah tidak punya SOP dengan bobot 0,20000. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *weakness* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Intervensi pengurus melekat; Laporan keuangan yang dihasilkan dari IT tidak sesuai standar laporan keuangan koperasi Syariah; Tidak memiliki Business Plan; dan Tidak memiliki SOP yang sesuai dengan kegiatan operasional masing-masing BMT.

Informan 4

Inconsistency	0.00000
---------------	---------

Name	Normalized	Idealized
Intervensi pengurus	0,16667	1,00000
Kesadaran rendah	0,16667	1,00000
Laporan keuangan tidak sesuai	0,16667	1,00000
SDM rendah	0,16667	1,00000
Tidak punya bisnis plan	0,16667	1,00000
Tidak punya SOP	0,16667	1,00000

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari keenam sub kriteria dari kriteria *Weakness* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria intervensi pengurus dengan bobot 0,16667, kedua adalah Kesadaran rendah dengan bobot 0,16667, ketiga adalah Laporan keuangan tidak sesuai dengan 0,16667., keempat adalah masalah SDM rendah dengan 0,16667, dan kelima adalah masalah Tidak punya bisnis plan dengan bobot 0,16667, dan yang keenam adalah tidak punya SOP dengan bobot 0,16667. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *weakness* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Intervensi pengurus melekat; Kesadaran anggota rendah; Laporan keuangan yang dihasilkan dari IT tidak sesuai standar laporan keuangan koperasi Syariah; Kualitas SDM rendah dalam menjalankan fungsi maal dan tamwil pada BMT; Tidak memiliki Business Plan; dan Tidak memiliki SOP yang sesuai dengan kegiatan operasional masing-masing BMT.

Informan 5

Inconsistency 0.00000		
Name	Normalized	Idealized
Intervensi pengurus	0,25000	1,00000
Kesadaran rendah	0,25000	1,00000
Laporan keuangan tidak sesuai	0,12500	0,50000
SDM rendah	0,12500	0,50000
Tidak punya bisnis plan	0,12500	0,50000
Tidak punya SOP	0,12500	0,50000

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari keenam sub kriteria dari kriteria *Weakness* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria intervensi pengurus dengan bobot 0,25000, kedua adalah Kesadaran rendah dengan bobot 0,25000, ketiga adalah Laporan keuangan tidak sesuai dengan 0,12500, keempat adalah SDM rendah dengan 0,12500, dan kelima adalah Tidak punya bisnis plan dengan bobot 0,12500, dan yang keenam adalah tidak punya SOP dengan bobot 0,12500. Dari hasil tersebut diketahui bahwa prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Intervensi pengurus melekat; dan Kesadaran anggota rendah.

Informan 6

Inconsistency		0.00000	
Name	Normalized	Idealized	
Intervensi pengurus	0,16667	1,00000	
Kesadaran rendah	0,16667	1,00000	
Laporan keuangan tidak sesuai	0,16667	1,00000	
SDM rendah	0,16667	1,00000	
Tidak punya bisnis plan	0,16667	1,00000	
Tidak punya SOP	0,16667	1,00000	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari keenam sub kriteria dari kriteria *Weakness* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria intervensi pengurus dengan bobot 0,16667, kedua adalah Kesadaran rendah dengan bobot 0,16667, ketiga adalah Laporan keuangan tidak sesuai dengan 0,16667, keempat adalah SDM rendah dengan 0,16667, dan kelima adalah Tidak punya bisnis plan dengan bobot 0,16667, dan yang keenam adalah tidak punya SOP dengan bobot 0,16667. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *weakness*

prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Intervensi pengurus melekat; Kesadaran anggota rendah; Laporan keuangan yang dihasilkan dari IT tidak sesuai standar laporan keuangan koperasi Syariah; Kualitas SDM rendah dalam menjalankan fungsi maal dan tamwil pada BMT; Tidak memiliki Business Plan; dan Tidak memiliki SOP yang sesuai dengan kegiatan operasional masing-masing BMT.

Informan 7

Inconsistency		0.00000
Name	Normalized	Idealized
Intervensi pengurus	0,16667	1,00000
Kesadaran rendah	0,16667	1,00000
Laporan keuangan tidak sesuai	0,16667	1,00000
SDM rendah	0,16667	1,00000
Tidak punya bisnis plan	0,16667	1,00000
Tidak punya SOP	0,16667	1,00000

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari keenam sub kriteria dari kriteria *Weakness* yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria intervensi pengurus dengan bobot 0,16667, kedua adalah Kesadaran rendah dengan bobot 0,16667, ketiga adalah Laporan keuangan tidak sesuai dengan 0,16667, keempat adalah SDM rendah dengan 0,16667, dan kelima adalah Tidak punya bisnis plan dengan bobot 0,16667, dan yang keenam adalah tidak punya SOP dengan bobot 0,16667. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sub kriteria *weakness* prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Intervensi pengurus melekat; Kesadaran anggota rendah; Laporan keuangan yang dihasilkan dari IT tidak sesuai standar laporan keuangan koperasi Syariah; Kualitas SDM rendah dalam menjalankan fungsi maal dan tamwil pada BMT; Tidak memiliki Business Plan; dan Tidak memiliki SOP yang sesuai dengan kegiatan operasional masing-masing BMT.

Rata-Rata Harmonik Subkriteria Weakness

Kriteria	Bobot / Responden							Harmonic Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
Intervensi pengurus	0,2698	0,3750	0,1667	0,2000	0,1667	0,2500	0,1667	0,2098
Kesadaran rendah	0,2698	0,1250	0,1667	0,1000	0,1667	0,2500	0,1667	0,1602
Laporan keuangan tidak sesuai	0,1485	0,1250	0,1667	0,2000	0,1667	0,1250	0,1667	0,1531
SDM rendah	0,0817	0,1250	0,1667	0,1000	0,1667	0,1250	0,1667	0,1245
Tidak punya bisnis plan	0,0817	0,1250	0,1667	0,2000	0,1667	0,1250	0,1667	0,1366
Tidak punya SOP	0,1485	0,1250	0,1667	0,2000	0,1667	0,1250	0,1667	0,1531

Keterangan Tabel :

1 :Informan 1

2 :Informan 2

3 :Informan 3

4 :Informan 4

5: Informan 5

6: Informan 6

7: Informan 7

Tabel di atas menunjukkan rata-rata harmonic tiap kriteria dari keseluruhan masalah berdasarkan dampak paling besar apabila terjadi ketujuh informan. Rata-rata harmonic subkriteria pertama Intervensi pengurus sebesar 0,2098, kedua adalah subkriteria masalah Kesadaran rendah sebesar 0,1602, ketiga adalah subkriteria Laporan keuangan tidak sesuai sebesar 0,1531, dan keempat adalah SDM rendah sebesar 0,1245, kelima subkriteria Tidak punya bisnis plan sebesar 0,1366, dan keenam subkriteria Tidak punya SOP sebesar 0,1531. Dari rata-rata ketujuh informan diketahui bahwa sub kriteria *weakness* prioritas utama yang paling dianggap paling penting adalah intervensi pengurus.

Kriteria Strategi Pengembangan BMT

Penentuan sub kriteria dari Kriteria Strategi pengembangan BMT di Jawa Timur berdasarkan hasil wawancara dengan 7 informan diperoleh beberapa sub kriteria yang digunakan pada kriteria Strategi yaitu:

1. Mendorong pemerintah untuk merubah regulasi

2. Perlu Figur atau sosok yang mempengaruhi kharisma BMT untuk mempengaruhi penghimpunan dana (dan tamwil dan dan sosial)
3. Integritas terhadap program dan komunikasi untuk menjaga loyalitas anggota
4. Pembuatan SOP di masing-masing BMT (termasuk Penerapan money & SPI)
5. Menerapkan IT dengan dukungan informasi yang akurat
6. Sinergi dengan lembaga lain yang menawarkan produk substitusi
7. Penerapan standar kompetensi
8. Sosialisasi ditingkatkan
9. Menyalurkan pembiayaan yang berasal dari dana sosial kepada anggota yang sudah loyal (track record bagus)
10. Upgrade SDM melalui Standarisasi pengelola dan pelatihan SDM

Berikut merupakan *output* dari penggunaan *expert choice* pada masing-masing kriteria strategi yang dianggap paling penting dari beberapa informan:

Informan 1

Inconsistency		0.00359	
Name	Normalized	Idealized	
Dorongan perubahan regulasi	0,054281	0,300398	
Figur	0,099159	0,548759	
Integrasi program	0,099159	0,548759	
Pembuatan SOP	0,180697	1,000000	
Penerapan IT	0,054281	0,300398	
Sinergitas	0,099159	0,548759	
Standar Kompetensi	0,099159	0,548759	
Tingkat Sosialisasi	0,180697	1,000000	
Track Record	0,034249	0,189541	
Upgrade SDM	0,099159	0,548759	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari sebelas sub kriteria dari strategi pengembangan BMT di Jawa Timur yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00359 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria Dorongan perubahan regulasi dengan bobot 0,300398, kedua adalah Figur dengan bobot 0,548759, ketiga adalah Integrasi program dengan bobot 0,548759, keempat adalah Pembuatan SOP

dengan bobot 1,000000, kelima adalah penerapan IT dengan bobot 0,300398, keenam adalah strategi sinergitas dengan bobot 0,548759, ketujuh adalah standard kompetensi dengan bobot 0,548759, kedelapan adalah tingkat sosialisai dengan bobot 1,000000, kesembilan adalah Track Record dengan bobot 0,189541, dan kesepuluh adalah upgrade SDM dengan bobot 0,548759. Dari hasil tersebut diketahui bahwa prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Pembuatan SOP di masing-masing BMT (termasuk Penerapan monev & SPI); dan sosiasialiasi ditingkatkan.

Informan 2

Inconsistency		0.00000
Name	Normalized	Idealized
Dorongan perubahan regulasi	0,105263	1,000000
Figur	0,052632	0,500000
Integrasi program	0,105263	1,000000
Pembuatan SOP	0,105263	1,000000
Penerapan IT	0,105263	1,000000
Sinergitas	0,105263	1,000000
Standar Kompetensi	0,105263	1,000000
Tingkat Sosialisasi	0,105263	1,000000
Track Record	0,105263	1,000000
Upgrade SDM	0,105263	1,000000

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari sebelas sub kriteria strategi pengembangan BMT di Jawa Timur yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria Dorongan perubahan regulasi dengan bobot 1,000000, kedua adalah Figur dengan bobot 0,500000, ketiga adalah Integrasi program dengan bobot 1,000000, keempat adalah Pembuatan SOP dengan bobot 1,000000, kelima adalah penerapan IT dengan bobot 1,000000, keenam adalah strategi sinergitas dengan bobot 1,000000, ketujuh adalah standard kompetensi dengan bobot 1,000000, kedelapan adalah tingkat sosialisai dengan bobot 1,000000, kesembilan adalah Track Record dengan bobot 1,000000, dan kesepuluh adalah upgrade SDM dengan bobot 1,000000. Dari hasil tersebut diketahui bahwa strategi prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah mendorong pemerintah untuk merubah regulasi pengelolaan dana social; Intregasi terhadap program dan komunikasi untuk menjaga loyalitas anggota; Pembuatan SOP di masing-masing BMT (termasuk Penerapan monev & SPI); Menerapkan IT dengan dukungan informasi yang akurat; Sinergi dengan lembaga lain yang

menawarkan produk substitusi; Penerapan standar kompetensi; Sosiasialiasi ditingkatkan, Menyalurkan pembiayaan yang berasal dari dana sosial kepada anggota yang sudah loyal (track record bagus); Upgrade SDM melalui Standarisasi pengelola dan pelatihan SDM.

Informan 3

Inconsistency		0.00779
Name	Normalized	Idealized
Dorongan perubahan regulasi	0,134448	0,845673
Figur	0,044816	0,281891
Integrasi program	0,134448	0,845673
Pembuatan SOP	0,134448	0,845673
Penerapan IT	0,158984	1,000000
Sinergitas	0,044816	0,281891
Standar Kompetensi	0,134448	0,845673
Tingkat Sosialisasi	0,044816	0,281891
Track Record	0,044816	0,281891
Upgrade SDM	0,123959	0,779696

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari sebelas sub kriteria dari strategi pengembangan BMT di Jawa Timur yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00779 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria Dorongan perubahan regulasi dengan bobot 0,845673, kedua adalah Figur dengan bobot 0,281891, ketiga adalah Integrasi program dengan bobot 0,845673, keempat adalah Pembuatan SOP dengan bobot 0,845673, kelima adalah penerapan IT dengan bobot 1,000000, keenam adalah strategi sinergitas dengan bobot 0,281891, ketujuh adalah standard kompetensi dengan bobot 0,845673, kedelapan adalah tingkat sosialisai dengan bobot 0,281891, kesembilan adalah Track Record dengan bobot 0,281891, dan kesepuluh adalah upgrade SDM dengan bobot 0,779696. Dari hasil tersebut diketahui bahwa strategi prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah menerapkan IT dengan dukungan informasi yang akurat.

Informan 4

Inconsistency		0.00186
Name	Normalized	Idealized
Dorongan perubahan regulasi	0,051645	0,288186

Figur	0,051645	0,288186
Integrasi program	0,097331	0,543121
Pembuatan SOP	0,179206	1,000000
Penerapan IT	0,097331	0,543121
Sinergitas	0,097331	0,543121
Standar Kompetensi	0,097331	0,543121
Tingkat Sosialisasi	0,097331	0,543121
Track Record	0,051645	0,288186
Upgrade SDM	0,179206	1,000000

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari sebelas sub kriteria dari strategi pengembangan BMT di Jawa Timur yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0,00186 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria Dorongan perubahan regulasi dengan bobot 0,288186, kedua adalah Figur dengan bobot 0,288186, ketiga adalah Integrasi program dengan bobot 0,543121, keempat adalah Pembuatan SOP dengan bobot 1,000000, kelima adalah penerapan IT dengan bobot 0,543121, keenam adalah strategi sinergitas dengan bobot 0,543121, ketujuh adalah standard kompetensi dengan bobot 0,543121, kedelapan adalah tingkat sosialisai dengan bobot 0,543121, kesembilan adalah Track Record dengan bobot 0,288186, dan kesepuluh adalah upgrade SDM dengan bobot 1,000000. Dari hasil tersebut diketahui bahwa strategi prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah pembuatan SOP di masing-masing BMT (termasuk Penerapan monev & SPI); dan upgrade SDM melalui tadarisasi pengelola dan pelatihan SDM.

Informan 5

Inconsistency	0.00000	
Name	Normalized	Idealized
Dorongan perubahan regulasi	0,015625	0,142857
Figur	0,109375	1,000000
Integrasi program	0,109375	1,000000
Pembuatan SOP	0,109375	1,000000
Penerapan IT	0,109375	1,000000
Sinergitas	0,109375	1,000000
Standar Kompetensi	0,109375	1,000000
Tingkat Sosialisasi	0,109375	1,000000
Track Record	0,109375	1,000000
Upgrade SDM	0,109375	1,000000

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari sebelas sub kriteria dari strategi pengembangan BMT di Jawa Timur yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria Dorongan perubahan regulasi dengan bobot 0,142857, kedua adalah Figur dengan bobot 1,000000, ketiga adalah Integrasi program dengan bobot 1,000000, keempat adalah Pembuatan SOP dengan bobot 1,000000, kelima adalah penerapan IT dengan bobot 1,000000, keenam adalah strategi sinergitas dengan bobot 1,000000, ketujuh adalah standar kompetensi dengan bobot 1,000000, kedelapan adalah tingkat sosialisai dengan bobot 1,000000, kesembilan adalah Track Record dengan bobot 1,000000, dan kesepuluh adalah upgrade SDM dengan bobot 1,000000. Dari hasil tersebut diketahui bahwa prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah figur atau sosok yang mempengaruhi kharisma BMT untuk mempengaruhi penghimpunan dana (dan tamwil dan dan sosial); Intregasi terhadap program dan komunikasi untuk menjaga loyalitas anggota; Pembuatan SOP di masing-masing BMT (termasuk Penerapan monev & SPI); Menerapkan IT dengan dukungan informasi yang akurat; Sinergi dengan lembaga lain yang menawarkan produk substitusi; Penerapan standar kompetensi; Sosiasialiasi ditingkatkan; Menyalurkan pembiayaan yang berasal dari dana sosial kepada anggota yang sudah loyal (track record bagus); Upgrade SDM melalui Standarisasi pengelola dan pelatihan SDM.

Informan 6

Inconsistency		0.00000	
Name	Normalized	Idealized	
Dorongan perubahan regulasi	0,133333	1,000000	
Figur	0,066667	0,500000	
Integrasi program	0,066667	0,500000	
Pembuatan SOP	0,066667	0,500000	
Penerapan IT	0,133333	1,000000	
Sinergitas	0,133333	1,000000	
Standar Kompetensi	0,066667	0,500000	
Tingkat Sosialisasi	0,133333	1,000000	
Track Record	0,066667	0,500000	
Upgrade SDM	0,133333	1,000000	

Pada tabel di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari sebelas sub kriteria dari strategi pengembangan BMT di Jawa Timur yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti

data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria Dorongan perubahan regulasi dengan bobot 1,000000, kedua adalah Figur dengan bobot 0,500000, ketiga adalah Integrasi program dengan bobot 0,500000, keempat adalah Pembuatan SOP dengan bobot 0,500000, kelima adalah penerapan IT dengan bobot 1,000000, keenam adalah strategi sinergitas dengan bobot 1,000000, ketujuh adalah standard kompetensi dengan bobot 0,500000, kedelapan adalah tingkat sosialisai dengan bobot 1,000000, kesembilan adalah Track Record dengan bobot 0,500000, dan kesepuluh adalah upgrade SDM dengan bobot 1,000000. Dari hasil tersebut diketahui bahwa strategi prioritas utama atau yang dianggap paling penting menurut informan adalah Mendorong pemerintah untuk merubah regulasi pengelolaan dana social; Menerapkan IT dengan dukungan informasi yang akurat; Sinergi dengan lembaga lain yang menawarkan produk substitusi; Sosiasialiasi ditingkatkan; Upgrade SDM melalui Standarisasi pengelola dan pelatihan SDM.

Informan 7

Inconsistency		0.00000
Name	Normalized	Idealized
Dorongan perubahan regulasi	0,100000	1,000000
Figur	0,100000	1,000000
Integrasi program	0,100000	1,000000
Pembuatan SOP	0,100000	1,000000
Penerapan IT	0,100000	1,000000
Sinergitas	0,100000	1,000000
Standar Kompetensi	0,100000	1,000000
Tingkat Sosialisasi	0,100000	1,000000
Track Record	0,100000	1,000000
Upgrade SDM	0,100000	1,000000

Pada gambar di atas dapat dilihat hasil pembobotan dari sebelas sub kriteria dari strategi pengembangan BMT di Jawa Timur yang akan digunakan berdasarkan urutan tingkat kepentingan. Dengan nilai *inconsistency* diketahui kurang dari 0,1 yaitu 0.00000 yang berarti data di atas terbukti konsisten dan valid. Output yang pertama adalah sub kriteria Dorongan perubahan regulasi dengan bobot 1,000000, kedua adalah Figur dengan bobot 1,000000, ketiga adalah Integrasi program dengan bobot 1,000000, keempat adalah Pembuatan SOP dengan bobot 1,000000, kelima adalah penerapan IT dengan bobot 1,000000, keenam adalah strategi sinergitas dengan bobot 1,000000, ketujuh adalah standard kompetensi dengan bobot 1,000000, kedelapan adalah tingkat sosialisai dengan bobot 1,000000, kesembilan adalah Track Record dengan bobot 1,000000, dan kesepuluh adalah upgrade SDM dengan bobot 1,000000. Dari hasil tersebut diketahui bahwa strategi prioritas utama atau yang dianggap

paling penting menurut informan adalah Mendorong pemerintah untuk merubah regulasi pengelolaan dana social; Figur atau sosok yang mempengaruhi kharisma BMT untuk mempengaruhi penghimpunan dana (dan tamwil dan dan sosial); Integrasikan terhadap program dan komunikasi untuk menjaga loyalitas anggota; Pembuatan SOP di masing-masing BMT (termasuk Penerapan money & SPI); Menerapkan IT dengan dukungan informasi yang akurat; Sinergi dengan lembaga lain yang menawarkan produk substitusi; Sosialisasi ditingkatkan; Penerapan standar kompetensi Menyalurkan pembiayaan yang berasal dari dana sosial kepada anggota yang sudah loyal (track record bagus); Upgrade SDM melalui Standarisasi pengelola dan pelatihan SDM.

Rata-Rata Harmonik Subkriteria Strategi Pengembangan BMT

Kriteria	Bobot / Responden							Harmonic Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
Dorongan perubahan regulasi	0,0543	0,1053	0,1344	0,0516	0,0156	0,1333	0,1000	0,0514
Figur	0,0992	0,0526	0,0448	0,0516	0,1094	0,0667	0,1000	0,0667
Integrasi program	0,0992	0,1053	0,1344	0,0973	0,1094	0,0667	0,1000	0,0980
Pembuatan SOP	0,1807	0,1053	0,1344	0,1792	0,1094	0,0667	0,1000	0,1125
Penerapan IT	0,0543	0,1053	0,1590	0,0973	0,1094	0,1333	0,1000	0,0984
Sinergitas	0,0992	0,1053	0,0448	0,0973	0,1094	0,1333	0,1000	0,0888
Standar Kompetensi	0,0992	0,1053	0,1344	0,0973	0,1094	0,0667	0,1000	0,0980
Tingkat Sosialisasi	0,1807	0,1053	0,0448	0,0973	0,1094	0,1333	0,1000	0,0943
Track Record	0,0342	0,1053	0,0448	0,0516	0,1094	0,0667	0,1000	0,0611
Upgrade SDM	0,0992	0,1053	0,1240	0,1792	0,1094	0,1333	0,1000	0,1169

Keterangan Tabel :

1 :Informan 1

2 :Informan 2

3 :Informan 3

4 :Informan 4

5: Informan 5

6: Informan 6

7: Informan 7

Tabel di atas menunjukkan rata-rata harmonik tiap kriteria dari keseluruhan masalah berdasarkan dampak paling besar apabila terjadi ketujuh informan. Rata-rata harmonik subkriteria pertama Dorongan perubahan regulasi sebesar 0,0514, kedua adalah subkriteria masalah Figur sebesar 0,0667, ketiga adalah subkriteria Integrasi program sebesar 0,0980, dan keempat adalah Pembuatan SOP mendukung sebesar 0,1125, kelima subkriteria

Penerapan IT sebesar 0,0984, keenam subkriteria Sinergitas sebesar 0,0888, ketujuh subkriteria Standar Kompetensi sebesar 0,0980, kedelapan subkriteria Tingkat Sosialisasi sebesar 0,0943, kesembilan subkriteria Track Record sebesar 0,0611, kesepuluh subkriteria Upgrade SDM sebesar 0,1169. Dari rata-rata ketujuh informan diketahui bahwa strategi utama yang paling dianggap paling penting adalah Upgrade SDM melalui Standarisasi pengelola dan pelatihan SDM.

5.2. Luaran yang Dicapai

Penelitian ini memberi luaran berupa dua (2) artikel ilmiah. Artikel ilmiah pertama sudah di submit pada Airlangga International Conference on Economic and Business. Artikel ilmiah kedua akan disubmit pada Journal of Co-operative Organization and Management.

BAB 6

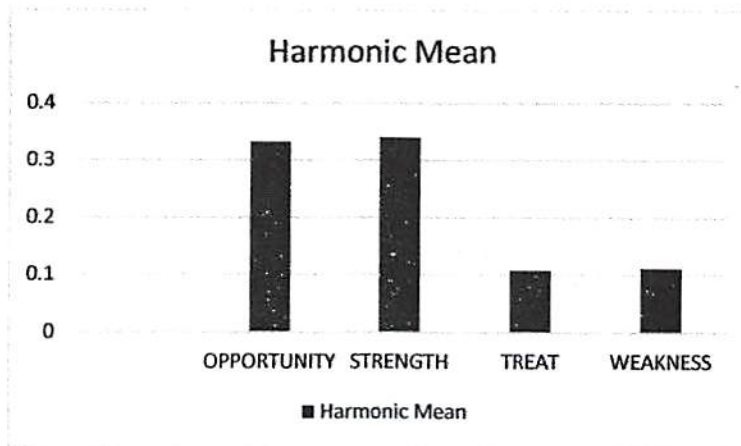
KESIMPULAN



6. 1. Kesimpulan

1. Hasil Analisa *Strenght*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Weakness* (SWOT) adalah delapan sub-kriteria untuk kriteria *Strenght* (Kekuatan), enam sub-kriteria untuk kriteria *Weakness* (Kelemahan), tujuh sub-kriteria untuk kriteri *Opportunity* (Peluang), dan lima sub-kriteria untuk kriteria *Threat* (Ancaman). Penjelasan mengenai setiap kriteri dan sub kriteri dapat dilihat pada tabel 5.1. Dari keempat kriteria SWOT pada pengembangan BMT di Jawa Timur yang memiliki tingkat prioritas atau tingkat kepentingan palong tinggi adalah aspek *Strength* dengan nilai rata-rata harmonic 0,3402. Sedangkan Kriteria *Threat* memiliki tingkat Prioritas atau tingkat kepentingan paling rendah dengan rata-rata harmonic 0,3402.

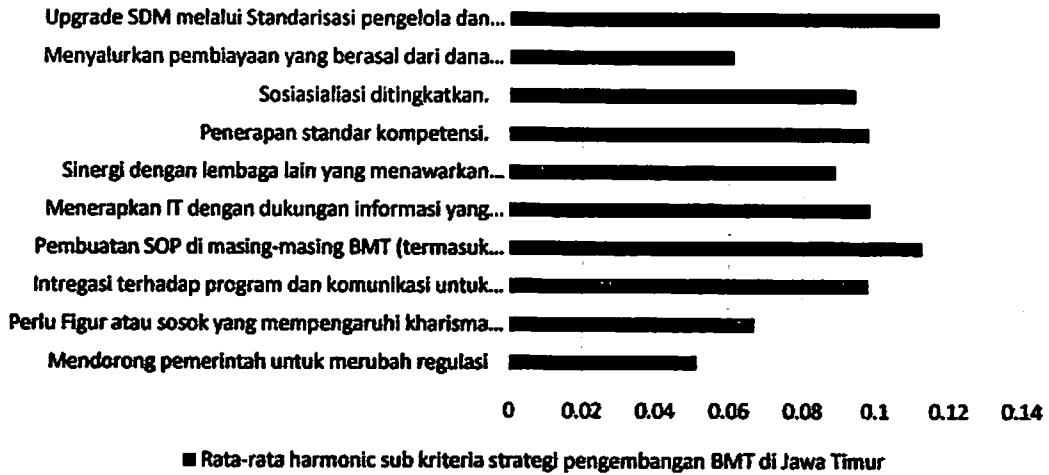
Rata-rata Harmonik Kriteria SWOT Paling Penting



Sumber: Diolah oleh peneliti

Dari kriteria *Strenght*, sub kriteria yang memiliki pengaruh dan dampak yang paling besar atau apabila terjadi atau sub kriteria terpenting adalah sub kriteria kepercayaan terhadap pengurus dan pengelola dengan rata-rata harmonic 0,1493.

Rata-rata harmonic sub kriteria strategi pengembangan BMT di Jawa Timur



6.2.Saran

1. BMT di Jawa timur harus terus mempertahankan kepercayaan dari para anggota. Komunikasi dengan para anggota harus terus dijaga. Hal ini disebabkan salah satu hal yang laing penting dalam pengembangan BMT di Jawa timur adalah Keuatan berupa kepercayaan dari para anggota. Selain itu untuk tetap memupuk kepercayaan pada stakeholders (seperti ANggota, dinas koperasi, dll), BMT juga harus rajin melakukan Rapat Anggota Tahunan (RAT) sebagai wujud transparansi.
2. Berdasarkan hasil penelitian, maka agar BMT di Jawa Timur semakin berkembang, BMT perlu segera lakukan upgrading pengetahuan maupun ketrampilan (skill) para SDM, termasuk didalamnya, para pengawas, DPS, Pengurus, maupun para pengelola. Pihak-pihak yang melakukan upgrading agar sesuai setandar bias gabungan dari Dinas koperasi provinsi Jawa Timur, pihak universitas, dan asosiasi BMT yang ada di Jawa Timur.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, M. A., & Ajija, S. R. (2015). The effectiveness of baitul maal wat tamwil in reducing poverty. *Humanomics*, 31(2), 160-182.
- Adnan, Muhammad Akhyar,., Widarjono, Agus & Anto, M. Bekt Hendri. (2003). Study on Factors Influencing Performance of The Best Baitul Mall Wa Tamwil (BMT) in Indonesia. *IQTISAS Journal Islamic Economic Vol. 4, No. 1*, p. 13-35.
- Amalia, Euis. (2009). *Keadilan Distributif Dalam Ekonomi Islam Penguatan Peran LKM dan UKM di Indonesia*. Jakarta: Rajawali.
- Al-Refaie, A., et al.(2016). Integration of SWOT and ANP for effective strategic planning in the cosmetic industry. *Advances in Production Engineering & Management* 11.1 (2016): 49.
- Aziz, M.Amin. (2006). *Tata cara pendirian BMT*. Pusat komunikasi Ekonomi Syari'ah, Jakarta.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (2018, November 11). kbbi.kemdikbud.go.id/entri/tanggung%20renteng. Retrieved from [kbbi.kemdikbud.go.id: https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/tanggung%20renteng](https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/tanggung%20renteng)
- Bank Indonesia. (2018, November 11). www.bi.go.id/id/Kamus. Retrieved from [www.bi.go.id: https://www.bi.go.id/id/Kamus.aspx](https://www.bi.go.id/id/Kamus.aspx)
- Beekun, R. I. (2006). *Strategic planning and implementation for Islamic organizations*. IIIT (The International Institute of Islamic Thought).
- Cumming, T and Worley. (2008). *Organization and Development and Change*. USA: South Western Engage Learning.
- Cooper. Lee G. (1988). *Market Share Analysis: Evaluating Competitive Marketing Effectiveness*. Boston: Kluwer Academic Publisher.
- Dariah, A. R. (2012). Improving Social Capital of BMT (Baitul Mal Watamwil): An Experience From BMT Lathifah , Sumedang Indonesia. *The International Journal of Social Science*, 4(1), 64-70.
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management: Consept and Case*. 13th ed. New Jersey, Prentice Hall, Pearson Education Inc.
- Dawan, Raharjo M. (1999). *Islam dan Transformasi Sosial-Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Fontaine, R., & Ahmad, K. (2013). *Strategic Management from an Islamic Perspective: Text and Cases*. John Wiley & Sons.
- Hasan, Ahmad Ridwan, (2004). *BMT & Bank Islam*. Pustaka Bani Quraisy: Bandung.
- Hertanto, Widodo dkk. (1999) *PAS (Panduan Akuntansi Syariah) Panduan Praktis Operasional Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)* Bandung: Mizan.

- Hitt, et al. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, Ninth Edition. South-Western Cengage Learning
- Hosen, M. N., & Sa'roni, L. S. (2012). Determinant Factors of the Successful of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(4), 36.
- Hermansyah dkk. (2015). *Perwujudan Asas Kepercayaan Dalam Pengaturan Kegiatan Usaha Bank*.
- Huda, Nurul dkk. (2012). *Keuangan Publik Islam: Pendekatan Teoritis dan Sejarah*. Jakarta: Prenada Media.
- Ibrahim, Lubis.(1995). *Ekonomi Islam Suatu Pengantar Jilid 2*, Jakarta: Kalam Mulia,
- Jahera, John S. (1996). An Empirical Assessment of Factors Affecting Corporate Debt Levels. *Managerial Finance*, Vol. 22 Issue: 2, pp.29-38.
- Jarzabkowski, P. & Wilson, D. C. (2006). Actionable Strategy Knowledge. *European Management Journal*, 24, 348-367
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage: Mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1),
- Khorzaneh, M. G., Mousakhani, M., & Ghasemi, H. (2014). A Survey On The Use Of Strategic Management In Islamic Republic Of Iran's Football Federation. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(8), 118.
- Kuncoro, Mudrajat. (2005). *Strategi Bagaimana meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Lucas, Henry. (2009). *Information Technology for Management*. Switzerland: Global Text.
- McQueen, K., and Weiser J. (2007). *Small Business Development Strategies Practices to Promote Success among Low-Income Entrepreneurs*, Branford, CT, Brody Weiser Burns
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, Fall. 30 (1), 11-24.
- Pauline W.J. van Esterik-Plasmeijer, W. Fred van Raaij, (2017) "Banking system trust, bank trust, and bank loyalty", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 Issue: 1, pp.97-111.
- Permana, D., Halim, H. A., & Ismail, I. (2012, January). Recognising middle managers' strategic roles in the strategic implementation: The case of Islamic banking in Indonesia. In *International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy)*. *Proceedings* (p. 56). Global Science and Technology Forum. doi: 10.5176/2251-1970_BizStrategy32
- Porter. Michael. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

- Pristiyanto, Bintoro, M. H., & Soekarto, S. T. (2013). Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang. *Manajemen IKM*, 8(1), 27–35. Retrieved from <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalmpi>.
- Pusat Komunikasi Ekonomi Syariah. (2006). *Pedoman Pendirian BMT*. Pasuruan : BMT-UGT dan BMT-MMU.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2012). *Management*. Boston: Prentice Hall.
- Rusby, Z., & Hamzah, Z. (2013). Analysis Problem of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Operation in Pekanbaru Indonesia Using Analytical Network Process (ANP) Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8), 215.
- Rusydiana, A. S., & Devi, A. (2013). Challenges in Developing Baitul Maal wat Tamwiil (BMT) in Indonesia using Analytic Network Process (ANP). *Business and Management Quarterly Review*, 4(2), 51-62.
- Sagara, Y., & Pratama, M. A. (2016). Penguatan Ekonomi Kerakyatan Melalui Baitul Mal Tanwil (BMT) Sebagai Balai Usaha Mandiri Rakyat Terpadu (BUMRT). *Sosio Didaktika: Social Science Education Journal*, 3(1), 81–91. <http://doi.org/10.15408/sd.v3i1.4178.Permalink/DOI>.
- Sakti, A. (2013). Pemetaan Kondisi dan Potensi BMT: Kemitraan dalam Rangka Memperluas Pasar & Jangkauan Pelayanan Bank Syariah kepada Usaha Mikro. *Jurnal al-Muzara'ah Vol 1 No. 1*.
- Saleh, Y., & Hidayat, Y. (2011). Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Mendukung Pengentasan Kemiskinan Di Perdesaan. *MEDIAGRO*, 7(1), 66–81.
- Sembiring, M. (2017). *Evaluasi Program Deputi Bidang Kelembagaan. Tahun 2017*. Disampaikan pada acara Rapat Koordinasi Terbatas Bidang Koperasi dan UKM. Surabaya, 14 Desember 2017, diunduh pada 8 Februari 2018.
- Sofyanurriyanti. (2017). Penerapan Model Strategi Bisnis Pada Koperasi Syariah. *Jurnal Teknik Industri*, 18(1), 74–85.
- Solihin, Ismail. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Spalding. (2007). Loyalty in the Workplace. *Philosophy in the Contemporary World*. Vol. 14. No. 1. Pp.50-59.
- Sukoco, Badri. Munir. (2015). *Teori Strategi: Evolusi & Evaluasi*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sularno, M. (2002). Konsep Kepemilikan dalam Islam (Kajian dari Aspek Filosofis dan Potensi Pengembangan Ekonomi Islami). *Al-Mawarid*, 9, 80–87

- Supriyanto. (2004). Pemberdayaan Teknologi Informasi untuk Keunggulan Bisnis. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*. Vol. 2, No.1, 99-112
- Talib, S. A., & Bakar, A. H. (2014). Halal logistics in malaysia: A SWOT analysis. *Journal of Islamic Marketing*, 5(3), 322.
- Terkan, Remziye. (2014). Importance of Creative Advertising and Marketing According to University Students Perspective. *International Review of Management and Marketing* Vol. 4, No. 3, pp.239-246.
- Wahyudi, I. (2014). Commitment and trust in achieving financial goals of strategic alliance: Case in Islamic microfinance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 7(4), 421-442.
- Weerawardena, Jay and Gillian Sullivan Mort. (2012). Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1), 91-101.
- Website:
<http://iaiglobal.or.id/v03/standar-akuntansi-keuangan/sak-efektif-3-sak-efektif-per-1-januari-2017>
- Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Thirteenth edition. Pearson Education Inc.
- Widajanti, Erni. (2007). Perencanaan Sumberdaya Manusia yang Efektif: Strategi Menuju Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol.7, No.2.
- Yunus, Jamal Lulail. (2009). *Manajemen Bank Syariah Mikro*. Malang: UIN Press., hlm.33
- Yusuf, Sri dewi. (2014). Peran Strategis Baitul Maal Wa-Tamwil (Bmt) Dalam Peningkatan EkonSomi Rakyat. *Jurnal Al-Mizan*, Volume. 10 Nomor 1, 69-80.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Wawancara

Narasumber : Bapak Ali Hamdan

Saya : Assalamu'alaikum pak Ali, saya ini meneliti tentang Strategi pengembangan BMT. Ingin menggali informasi tentang BMT yang ada di Jawa Timur.

Ali: Wa'alaikumussalam. Iya, bagaimana?

S: Begini pak Ali. Untuk mengetahui strategi yang akan digunakan, saya ingin menganalisis menggunakan analisis SWOT, sehingga saya ingin mengetahui tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada BMT di Jawa Timur.

A: Apa dulu yang ingin diketahui.

S: Kekuatan dulu, pak, boleh?

A: BMT itu kan modelnya koperasi, ya. Jadi lebih kekuatan anggota sangat menjadi kekuatan tersendiri dari BMT. Apalagi kebanyakan dari anggota BMT itu sendiri saling mengenal satu sama lain. Mereka juga loyal lagi, apalagi BMT yang basisnya dari pesantren.

S: Selanjutnya, pak?"

A: Jika dibandingkan dengan lembaga keuangan lainnya, persyaratan yang diberikan dalam pembiayaan relatif lebih mudah. Namanya juga ke mereka-mereka yang kondisinya menengah kebawah. Selain itu, yang menjadi kekuatan lagi dari BMT adalah bolehnya menghimpun dana dari dana sosial seperti zakat, infaq, dan wakaf. Sesuai dengan fungsi BMT yang merupakan baitut tamwil, jika mampu dikelola dengan baik, sumber dana tersebut dapat menjadi sumber pembiayaan. Kekuatan bukan?

S: Iya, pak. Benar. Lalu untuk kelemahan sendiri?

A: Kelemahan yang dimiliki oleh BMT masih banyak. Biasanya hal tersebut berkuat pada kualitas SDM yang masih rendah pada pengelolaan BMT. Banyak BMT yang tidak memiliki bisnis plan yang baik dalam pengelolaan, atau bahkan belum memiliki SOP yang baku di dalam operasional BMT. Padahal hal tersebut menjadi penting untuk langkah-langkah yang akan diambil dalam setiap kebijakan.

S: Itu saja, atau ada lagi pak?

A: Ya paling pada SDM itu lah. Oh iya, kelemahan lainnya adalah penggunaan IT di dalam BMT. Walaupun sudah banyak yang menggunakan IT di dalam pengelolaan BMT namun, masih banyak juga laporan-laporannya masih banyak yang tradisional, belum mengikuti standar akuntansi syariah yang sudah baku.

S: Oh begitu ya pak, baik.

A: Kekuatan dan kelemahan sudah. Apa lagi?"

S: Peluang yang ada pada BMT, pak?"

A: Peluang ya. Yang pasti yang menjadi peluang dari BMT adalah pangsa pasar yang dimiliki oleh BMT begitu besar. Apalagi segmen BMT adalah para pelaku ekonomi kelas menenga ke bawah. Selain itu, jika tadi BMT memiliki kekuatan pada fungsi baitul maal, maka hal itu bisa menjadi peluang yang bagus dalam mengelola penghimpunan dan penyaluran dana sosial. Fungsi baitul maal masih belum banyak ditangkap dengan baik oleh BMT-BMT yang ada.

S: Benar juga, pak. Banyak BMT yang fokusnya hanya sebatas fungsi baitut tamwilnya.

A: Ya, karena disitulah letak untungnya. Melalui fungsi tersebut BMT dapat untung. Kalau di baitul mal kan untungnya tidak seberapa. Peraturannya hanya boleh mengambil maksimal 10% dari keuntungan yang didapatkan, jadi mungkin kurang menarik bagi BMT.

S: Begitu ya, pak. Ada lagi kah pak?"

A: Kemudahan persyaratan yang ada di BMT, itu bisa jadi peluang bagi pengembangan BMT. Melihat anggota yang sudah saling mengenal dan dekat, maka sosialisasi yang dilakukannya juga akan relatif lebih murah.

S: Baik, oak. Untuk yang terakhir adalah ancaman atau Treats

A: Pastinya yang menjadi ancaman dari BMT adalah berkembangnya fintech, mungkin ini juga menjadi ancaman bagi lembaga keuangan lainnya. Persaingan antar lembaga keuangan syariah saja sudah ketat, ditambah lagi dengan berkembangnya fintech yang memberikan kemudahan dalam pinjaman.

S: Iya juga, pak. Sekarang juga sepertinya sudah ada yang mengembangkan fintech syariah.

A: Betul. Kelemahan lainnya adalah di masalah regulasi. Menurut saya regulasi yang ada di BMT belum mendukung berkembangnya BMT secara optimal. Apalagi BMT juga tidak termasuk kedalam anggota LPS. Ini akan mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap BMT.

S: Baik, pak. Lalu kira-kira menurut bapak strategi apa yang harus ada pada BMT agar terus berkembang?

A: Bagi saya strategi penting yang dapat dilakukan BMT itu setidaknya harus ada dua hal. Pertama, Upgade SDM. Hal tersebut dapat melalui standarisasi maupun pelatihan-pelatihan. Termasuk di dalam standarisasi pengelolaan adalah harus ada pemisahan pengelolaan antara fungsi mal dan tamwil. Jadi ada manajer yang mengurus maal da nada manajer yang mengurus tamwil. Belum banyak BMT yang seperti ini. Kebanyakan keduanya digabung. Kedua adalah melihat dunia yang semakin modern dan canggih, BMT harus mampu bersaing,

setidaknya BMT harus bekerjasama dengan fintech jika ingin terus berkembang. Kalau tidak ya akan tergerus dan hilang karena kalah bersaing.

S: Baik, pak. Terima kasih sudah memberikan banyak informasi terkait dengan BMT di Jawa Timur.

A: Sama-sama.

Lampiran 2. Kuesioner

Lembar Kuisisioner

Strategi Pengembangan Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) di Jawa Timur

Kepada responden yang terhormat,

Dalam rangka menyelesaikan penelitian di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, diperlukan dukungan bapak/ibu untuk mengisi kuisisioner ini. Kuisisioner ini dibuat untuk mendukung proses akhir pengelolaan data dalam rangka pemecahan masalah.

Pengisian kuisisioner ini memiliki tujuan:

1. Penentuan bobot dan rating pada matriks IFE dan EFE , dimana kuisisioner ini digunakan untuk mendapatkan penilaian dari para responden mengenai strategi pengembangan internal maupun eksternal BMT dengan cara pemberian bobot dan rating (peringkat) terhadap pengaruh faktor-faktor tersebut yang dapat mempengaruhi dalam penentuan strategi dan pemecahan masalah.
2. Pada metode ANP , kuisisioner digunakan untuk menentukan stretegi yang memiliki derajat kepentingan yang lebih besar besar. Kuisisioner ANP digunakan untuk memilih salah satu angka dari 1 sampai dengan 9 pada setiap kriteria karena pilihan angka yang semakin besar menunjukkan derajat kepentingan (dominasi) yang lebih besar dalam Stratgi pengembangan BMT di Jawa Timur. Landasarn utama pengisian struktur hubungan(Sturuktur ANP) dengan komponen-komponennya yang disusun berdasarkan tujuan perusahaan (*goal*: Strategi), kriteria (SWOT), subkriteria (uraian SWOT), dan alternative strategi.

Pemilihan alternatif strategi dalam memecahkan masalah perusahaan mungkin akan menjadi pilihan yang patut dipertimbangkan dengan adanya sinergisitas antara aspek yang terkait. Oleh karena itu diharapkan pengisian kuisisioner ini adalah berdasarkan pengalaman, penilaian yang dirasakan oelh responden (Bapak/Ibu) terhadap elemen-elemen yang mendasari penyusunan strategi alternative ini. Untuk itu penulis sangat mengharapkan kesediaan waktu dan kejujuran responden untuk mengisi kuisisioner ini.

Atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktunya dalam mengisi kuisisioner ini, penulis mengucapkan terimakasih.

Surabaya, 01 September 2018

Fatin Fadillah Hasib

Data Responden (Identitas Diri)

Nama Lengkap (beserta gelar) :
 Jabatan (saat ini) :
 Pangkat/golongan :
 No. Telp/HP :
 Alamat :
 Jenis Kelamin :
 Usia :
 Pendidikan tertinggi :

Petunjuk Pengisian :

Tujuan kuisisioner: menjangking persepsi penilaian responden berdasarkan persepsi atau pendapat terhadap penilaian faktor-faktor yang terkait dengan Strategi Pengembangan Bank Wakaf Mikro di Indonesia.

1. Berilah penilaian atas pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan member tanda silang (X) pada salah satu pilihan angka dalam skala 1 sampai 10 dengan penilaian 1 sebagai penilaian yang buruk sekali dan 10 adalah penilaian yang baik sekali, sementara nilai 2 sampai 9 berada diantaranya. Semakin ke kanan nilainya semakin baik, dan sebaliknya semakin ke kiri maka semakin buruk. Skala penilain tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Buruk sekali <-----> Baik sekali

2. Berilah penilaian urgensi pengembangan bank wakaf mikro atas faktor-faktor internal/eksternal tersebut, dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan yang ada. Adapun pilihan-pilihan tersebut sebagai berikut:
 - Huruf a = prioritas teramat penting dilakukan pengembangannya.
 - Huruf b = prioritas penting dilakukan pengembangannya.
 - Huruf c = prioritas kurang penting dilakukan pengembangannya.
 - Huruf d = prioritas tidak penting dilakukan pengembangannya.

Bapak/ibu bebas memberikan penilaian, asalkan berkisar antara nilai-nilai:

Angka : 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10

Huruf : a,b,c,d

setidaknya BMT harus bekerjasama dengan fintech jika ingin terus berkembang. Kalau tidak ya akan tergerus dan hilang karena kalah bersaing.

S: Baik, pak. Terima kasih sudah memberikan banyak informasi terkait dengan BMT di Jawa Timur.

A: Sama-sama.

Matriks SWOT Pengembangan BMT di Jawa Timur

	<p>STRENGTH (KEKUATAN)</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. BMT milik dari, oleh & untuk anggota & calon anggota 10. Lokasi kantor dekat anggota 11. Mengenal pribadi anggota 12. Pola tanggung renteng 13. Persyaratan pinjaman mudah 14. Setiap BMT sudah menggunakan IT 15. Bisa menghimpun dana sosial sebagai sumber dana pembiayaan 16. Anggota yang loyal 	<p>WEAKNESS (KELEMAHAN)</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Tidak memiliki Business Plan 8. Tidak memiliki SOP yang sesuai dengan kegiatan operasional masing-masing BMT 3. Kualitas SDM rendah dalam menjalankan fungsi maal dan tamwil pada BMT. 4. Intervensi pengurus melekat 5. Kesadaran anggota rendah 6. Laporan keuangan yang dihasilkan dari IT tidak sesuai standar laporan keuangan koperasi Syariah
<p>OPPORTUNITY (PELUANG)</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Pangsa pasar luas 9. Menciptakan produk unggulan 10. Informasi tentang nasabah mudah 11. Biaya sosialisasi murah 12. Tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman 13. Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial 	<p>SO STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Diversifikasi produk unggulan 4. Menyalurkan pembiayaan yang berasal dari dana sosial kepada nasabah yang sudah loyal (track record bagus) 	<p>WO STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan standar kompetensi 2. Menerapkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai koperasi & kaidah-kaidah lembaga keuangan syariah 3. Upgrade SDM melalui Standarisasi pengelola dan pelatihan SDM.
<p>TREAT (ANCAMAN)</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. BMT belum bisa diterima sebagai lembaga kepercayaan public 15. Pesaing antar LKS semakin ketat 16. Tidak memiliki Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) 17. Regulasi terkait pengelolaan dana sosial 	<p>ST STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Integritas terhadap program dan komunikasi untuk menjaga loyalitas anggota 5. Mendorong pemerintah untuk merubah regulasi pengelolaan dana sosial 6. Sinergi BMT dan Fintech (Fee dari kegiatan Nalisa pembiayaan, pengikatan 	<p>WT STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Pembuatan SOP di masing-masing BMT (termasuk Penerapan monev & SPI) 5. Sosialisasi ditingkatkan 6. Menerapkan IT dengan dukungan informasi yang akurat

kurang mendukung BMT dapat berkembang secara optimal. 18. Berkembangnya Fintech	akad, penerimaan jaminan)	
--	---------------------------	--

LEMBAR PERTANYAAN**Strategi Pengembangan BMT di Jawa Timur**

No	Faktor-Faktor	Penilaian Responden													
		Penilaian atas kondisi/prestasi faktor-faktor										Urgensi Prioritas (bobot kepentingan)			
		Buruk			Netral			Baik							
I	Faktor Internal														
	Strengths (S)														
1	BMT milik dari, oleh & untuk anggota & calon anggota	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
2	Lokasi kantor dekat anggota	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
3	Mengenal pribadi anggota	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
4	Pola tanggung renteng	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
5	Persyaratan pinjaman mudah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
6	Setiap BMT sudah menggunakan IT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
7	Bisa menghimpun dana sosial sebagai sumber dana pembiayaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
8	Anggota yang loyal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
	Weaknesses (W)														
1	Tidak memiliki bisnis plan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
2	Tidak memiliki SOP yang sesuai dengan kegiatan operasional masing-masing BMT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
3	Kualitas SDM rendah dalam	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d

	menjalankan fungsi maal dan tamwil pada BMT.														
4	Intervensi pengurus melekat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
5	Kesadaran anggota rendah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
6	Laporan keuangan yang dihasilkan dari IT tidak sesuai standar laporan keuangan koperasi Syariah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
II	Faktor Eksternal														
	Opportunities (O)														
1	Pangsa pasar luas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
2	Sosialisasi ditingkatkan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
3	Informasi tentang nasabah mudah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
4	Biaya sosialisasi murah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
5	Tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
6	Potensi penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran dana sosial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
	Threats (T)														
1	BMT belum bisa diterima sebagai lembaga kepercayaan publik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
2	Pesaing antar LKS semakin ketat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
3	Tidak memiliki Lembaga Penjamin Simpanan (LPS)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
4	Regulasi terkait pengelolaan dana sosial kurang mendukung BMT dapat berkembang secara optimal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
5	Berkembangnya Fintech	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d

	SO Strategy		
1	Diversifikasi produk unggulan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
2	Menyalurkan pembiayaan yang berasal dari dana sosial kepada nasabah yang sudah loyal (track record bagus)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
	WO Strategy		
1	Penerapan standar kompetensi	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
2	Sosialisasi ditingkatkan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
3	Upgrade SDM melalui Standarisasi pengelola dan pelatihan SDM.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
	ST Strategy		
1	Integrasi terhadap program dan komunikasi untuk menjaga loyalitas anggota	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
2	Mendorong pemerintah untuk merubah regulasi pengelolaan dana sosial	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
3	Sinergi BMT dan Fintech (Fee dari kegiatan Nalisa pembiayaan, pengikatan akad, penerimaan jaminan)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
	WT=Strategy		
1	Pembuatan SOP di masing-masing BMT (termasuk Penerapan monev & SPI)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
2	Sosialisasi	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d

Lembar 2**Lembar Kuisisioner ANP****Kuisisioner ANP untuk memilih prioritas “Strategi Pengembangan BMT di Jawa Timur”**

Kuisisioner ini ditujukan untuk memilih prioritas aspek strategi pengembangan dalam rangka penelitian “Strategi Pengembangan BMT di Jawa Timur”. Kuisisioner ANP ini merupakan lanjutan analisis SWOT yang telah dilaksanakan sebelumnya dan sudah menentukan beberapa strategi terpilih.

Penjelasan :

1. Maksud penelitian ini adalah mendapatkan persepsi/penilaian *expert* yang sifatnya subyektif, sehingga jawaban responden dibuat berdasarkan persepsi responden/*expert* atas penilaian-penilaian faktor-faktor yang berkaitan dengan penentuan strategi pengembangan BMT di Jawa Timur.
2. Kegunaan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan BMT di Jawa Timur.
3. Untuk memperoleh masukan seperti tersebut dalam *point* 1 diatas, maka yang menjadi responden adalah mereka yang mempunyai pemahaman terhadap masalah yang diteliti (*expert*).
4. Mengingat pentingnya masukan dari Bapak/Ibu, maka kami mohon agar Bapak/Ibu dapat membantu sepenuhnya dengan mengisi kuisisioner ini dengan sungguh-sungguh, agar hasil yang dicapai memberi alternative strategi pengembangan terbaik.
5. Karena sifatnya penelitian akademik, maka untuk menjaga keakuratan masukan yang Bapak/Ibu berikan, kami mengharapkan Bapak/Ibu berkenan untuk mengisi data-data kuisisioner ini berupa identitas diri dan lembar pertanyaan di bawah ini:

Data Responden (Identitas Diri)

Nama Lengkap (beserta gelar) :
 Jabatan (saat ini) :
 Pangkat/golongan :
 No. Telp/HP :
 Alamat :
 Jenis Kelamin :
 Usia :
 Pendidikan tertinggi :

Petunjuk Pengisian :

1. Untuk memberikan penilaian terhadap elemen-elemen permasalahan dari setiap level yang sedang diteliti prioritasnya, penilaian dinyatakan dalam skala numeric (skala 1 hingga 9). Skala nilai penelitian tersebut memiliki arti sebagai berikut:

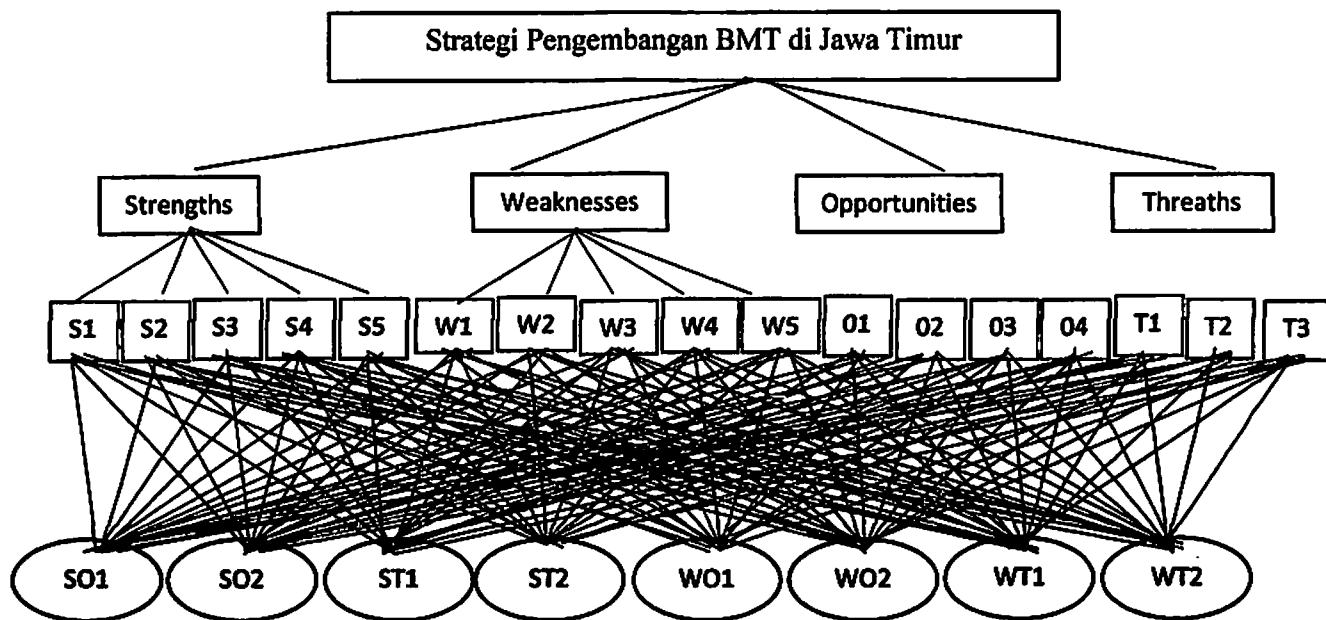
Skala Penilaian	Skala Numerik
Amat sangat Penting/Berpengaruh/Relevan	9
	8
Sangat Penting/Berpengaruh/Relevan	7
	6
Penting/Berpengaruh/Relevan	5
	4
Kurang Penting/Berpengaruh/Relevan	3
	2
Tidak Penting/Berpengaruh/Relevan	1

Contoh pengisian kuisioner:

Seberapa penting/berpengaruh masing-masing SUBKRITERIA (dibawah ini) bagi masing2 elemen ASPEK KRITERIA?

ASPECTS	SCALE								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SDM									√
TEKNIKAL								√	
LEGAL								√	
PASAR								√	

Kuisioner ini menggunakan metode proses hubungan Analisis (*Analytical Networking Process*), dengan struktur kerangka jaringan sebagai berikut:



1. Berkaitan dengan pencapaian sasaran strategi pengembangan BMT di Jawa timur, maka kriteria pengembangan manakah yang dianggap lebih penting/berpengaruh?

Aspek	Skala								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Strength (Kekuatan)									
Weakness (Kalemahan)									
Opportunity (Kesempatan)									
Treat (Ancaman)									

2. Apabila kriteria Strengths (S) merupakan kriteria strategi pengembangan yang dianggap lebih penting/berpengaruh untuk dilakukan sebagai strategi pengembangan BMT di Jawa timur, maka kegiatan manakah yang dianggap lebih penting/berpengaruh?

Aspek	Skala								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. BMT milik dari, oleh & untuk anggota & calon anggota									
2. Lokasi kantor dekat anggota									
3. Mengenal pribadi anggota									
4. Pola tanggung renteng									
5. Persyaratan pinjaman mudah									

3. Apabila kriteria Weaknesses (W) merupakan kriteria strategi pengembangan yang prioritas untuk dilakukan sebagai strategi pengembangan pada BMT di Jawa timur, maka kegiatan manakah yang dianggap lebih penting/berpengaruh?

Aspek	Skala								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Tidak memiliki bisnis plan									
2. Modal terbatas a									
3. Kualitas SDM rendah									
4. Manajemen tradisional									
5. Intervensi pengurus									
6. Kesadaran anggota rendah									

4. Apabila kriteria Opportunities (O) merupakan kriteria strategi pengembangan yang dianggap lebih penting/berpengaruh untuk dilakukan sebagai strategi pengembangan pada BMT di Jawa timur, maka kegiatan manakah yang dianggap lebih penting/berpengaruh?

Aspek	Skala								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Pangsa pasar luas									
2. Menciptakan produk unggulan									
3. Informasi tentang nasabah mudah									
4. Biaya sosialisasi murah									
5. Tidak terikat pada kekakuan persyaratan pinjaman									

6. Apabila kriteria Threats (T) merupakan kriteria strategi pengembangan yang dianggap lebih penting/berpengaruh untuk dilakukan sebagai strategi pengembangan pada BMT di Jawa timur, maka kegiatan manakah yang dianggap lebih penting/berpengaruh?

Aspek	Skala								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. BMT belum bisa diterima sebagai lembaga kepercayaan publik									
2. Pesaing antar LKS semakin ketat									
3. Tidak memiliki Lembaga Penjamin Simpanan (LPS)									

7. Berkaitan dengan strategi pengembangan pada BMT di Jawa Timur, maka alternative strategi pengembangan manakah yang dianggap lebih penting/berpengaruh?

Aspek	Skala								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Perluasan pasar									
2. Diversifikasi produk unggulan									
3. Diseminasi produk pada anggota dan calon anggota									
4. Ciptakan sistem & proses pinjaman mudah dan cepat									
5. Penyusunan bisnis plan BMT									

6. Pengembangan sertifikasi pengelola BMT										
7. Penerapan standar kompetensi										
8. Penyelenggaraan diklat karyawan										
9. Menerapkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai koperasi & kaidah-kaidah lembaga keuangan syariah										
10. Jadikan BMT sbg Lembaga profesi / intermediasi yg dipercaya										
11. Perbaiki komunikasi untuk peningkatan loyalitas anggota										
12. Penerapan program recovery										
13. Penerapan Trlogi Pelayanan Prima										
14. Sosiasialiasi ditingkatkan										
15. Penerapan money & SPI										
16. Siap menambah equity										
17. Menerapkan IT dengan dukungan informasi yang akurat										

Lampiran 3.

Artikel Ilmiah yang sudah di submit ke Airlangga International Conference on Economic and Business.

Strategy Selection for Islamic Cooperatives in East Java: A Case Study

Fatin Fadhilah Hasib¹, M. Bastomi Fahri Z², Ali Hamdan³, Muslich Anshori⁴, Luluk Afiqoh⁵

^{1,2}*Student of Postgraduate School, Airlangga University, Surabaya, Indonesia*

³*Sekolah Tinggi Agama Islam An Najah, Indonesia Mandiri*

⁴*Lecturer of Postgraduate School, Airlangga University, Surabaya, Indonesia*
(*fatin.fadhilah@gmail.com*)

⁵*Student of Airlangga University, Surabaya, Indonesia*

Abstract

This research explains the development of strategies of BMT in East Java to achieve competitive advantage by Islamic approaches. Analysis of strategy development uses SWOT analysis. Several studies have examined the developments of BMT in Indonesia, including Hertanto et al, (1999), Saputra (2013), Hosen and Sa'roni (2012). However, there is no research analyzing the competitive advantage of BMT for BMT development strategies. The case study approach is used, because this is an empirical investigation that investigates contemporary phenomena in real life contexts. The results of this study are findings of BMT's competitive advantage in East Java and the right strategy for BMT in East Java and can be applied by BMT in East Java.

Keyword: Islamic Cooperatives, Strategy, BMT in East Java

1. Introduction

Financial institutions growth in Indonesia is so rapid along with the service products they offer. It is could be banks or non-bank institutions. Baitul Maal wat Tamwil (BMT) is one of the fastest growing non-bank financial institutions in Indonesia. BMT is operated by the principle of sharing, to grow and develop micro-enterprises to improve the dignity and incomes of the poor (Amin Aziz, 2006).

Since the beginning of the establishment of BMT in Indonesia, there have been several times the laws (Undang-undang) and ministerial regulations were made to provide legal and regulatory status to the BMT itself (Sakti, 2012). The last regulation issued was the Regulation of the Minister of Cooperatives and Small and Medium Enterprises of the Republic of Indonesia Number 16 / Per / M.KUKM/IX/2015 concerning the Implementation of Savings and Loan Business Activities and Sharia Financing by Cooperatives.

Table 1. The Growth of Cooperatives in Indonesia

No	Province	Cooperatives			Cooperatives	Data Update	Last Data
		Total	Active	Non Active	RAT	RAT	04 Desember 2017
1	Aceh	7.604	4.003	3.601	156	735	735
2	Sumatra Utara	10.260	5.657	4.603	548	891	891
3	Sumatra Barat	3.505	2.832	673	886		886
4	Riau	5.023	2.963	2.060	789		789
5	Jambi	3.274	2.379	895	162		162
6	Sumatra Selatan	5.731	3.801	1.930	245		245
7	Bengkulu	2.468	1.901	567	260		260

No	Province	Cooperatives			Cooperatives	Data Update	Last Data
8	Lampung	5.002	2.902	2.100	607	795	795
9	Bangka Belitung	915	695	220	204	343	343
10	Kep. Riau	2.145	1.164	981	96		96
11	DKI Jakarta	6.512	4.683	1.829	78	604	604
12	Jawa Barat	24.635	15.467	9.168	1.653	6.158	6.158
13	Jawa Tengah	26.345	20.999	5.346	1.366	1.265	1.265
14	D.I. Yogyakarta	2.141	1.643	498	347	1.358	1.358
15	Jawa Timur	31.338	27.204	4.134	3.716	13.216	13.216
16	Banten	6.456	4.813	1.643	406		406
17	Bali	4.846	4.302	544	440	3.307	3.307
18	Nusa Tenggara Barat	3.642	2.968	674	686		686
19	Nusa Tenggara Timur	2.381	1.994	387	282		282
20	Kalimantan Barat	5.005	2.803	2.202	284	575	575
21	Kalimantan Tengah	3.204	2.610	594	100		100
22	Kalimantan Selatan	2.472	1.684	788	227	629	629
23	Kalimantan Timur	5.050	3.606	1.444	544	652	652
24	Kalimantan Utara	689	425	264	20		20
25	Sulawesi Utara	5.929	3.433	2.496	94		94
26	Sulawesi Tengah	2.057	1.353	704	125	302	302
27	Sulawesi Selatan	8.445	6.042	2.403	344		344
28	Sulawesi Tenggara	3.542	3.184	358	74	497	497
29	Gorontalo	1.202	900	302	43		43
30	Sulawesi Barat	923	794	129	48		48
31	Maluku	3.358	2.678	680	21		21
32	Maluku Utara	986	702	284	45		45
33	Papua	3.137	2.147	990	36	249	249
34	Papua Barat	1.217	769	448	2		2
	Binaan Provinsi	5.926	3.950	1.976	706		
	Binaan Nasional	1.572	1.498	74	89		
	Jumlah	208.937	150.948	57.889	15.731	31.576	36.105

Source: Sembiring (2017)

Until the end of 2017, total number of cooperatives in Indonesia is counted to 208,937 units consisting of 150,948 active cooperative units and 57,989 inactive cooperative units and total number of cooperatives in East Java is counted to 31,338 units consisting of 27,204 active cooperative units and 4,134 inactive cooperative units. Of the 27,204 active, only 13,216 cooperatives conducted RAT. Microfin noted there is 508 BMTs in East Java.

BMT has a role in improving community welfare by reaching out to surrounding communities (Yususf, 2004). This was proven through several previous studies. Among them is Saleh and Hidayat (2011) on the development of financial institutions to be effective solutions for poverty alleviation. One of the result of this study is the development of MFIs to be an effective solution in developing poverty.

Yusuf (2004) examines the role of BMT in helping to improve people's economy. This is supported by the research of Adnan and Ajija (2015) who examined the effectiveness of BMT in reducing poverty. Similarly, the research conducted by the results of the study is that BMT provides financing facilities that are easily accessible by small and medium-sized communities. Based on the above, it can be said that the large number of cooperatives in East Java can support the success of SMEs in East Java, thus affecting the GDP of East Java.

The increasing number of BMT, annually creates competition. Based on Islamic perspective, the concept of competition is explained in Al-Baqarah verse 148. it explains that competition or competing in goodness can be done including in the activities of business power. So that a business organization or in this case BMT requires a strategy to be able to compete with various parties such as conventional financial institutions and other BMTs. Christeen (1992) in Uha (2012: 354) states that strategy is a pattern of various objectives and basic policies and plans to achieve these goals, formulated in such a way that clearly the business is being and will be carried out by business / company organizations, good qualities of organization / company both now and in the future.

Mostly, previous studies have examined the role of BMT in improving community welfare. (Yusuf; 2004, Saleh and Hidayat; 2011, Sakti; 2012) Based on the above research, it appears that there has been no research related to the development of BMT. Therefore this research tries to fill the gap of the study.

2. Literature Review

Strategies can be formulated by the SWOT matrix obtained from SWOT analysis (Fontain and Ahmad, 2013). Through SWOT analysis, the strengths, weaknesses, opportunities, and challenges produce external analysis, and internal analysis. If an organization has found its competency strategy, it will produce competitive advantage (Fonrain and Ahmad, 2013).

Baitul Maal is an institution whose activities are managing zakat funds, infaq and shadaqah (ZIS), or other sources like hibah, then giving it to mustahik, who are entitled, or for goodness (Hertanto et al, 1999: 81). While Baitut Tamwil is a financial institution whose activities are to raise funds from third parties, and to distribute it in the form of financing, or investment based on sharia principles (Hertanto et al., 1999: 81).

Saputra (2013) examined the optimization of the role of Baitul Maal in BMT for the empowerment of micro businesses in East Java. This research aims to find out strategies that can be used to maximize the role of BMT in helping to develop micro businesses in East Java. The results of this study indicate that to optimize the role of BMT, government's role is needed intensively, and also supports from the society. Sagara and Pratama (2016) also conducted research on the role of BMT in strengthening economics of society.

The existence of BMT can be a complement to the operation of the banking system in Indonesia. It is because banks have not touched small businesses. Sharia Banks and Sharia Rural Banks only serve the upper middle class or society (Adnan, et.al: 2003).

Thalib and Bakar (2013) identified SWOT in Halal Logistics and to uncover strategies in utilizing strengths and opportunities and overcoming weaknesses and threats. SWOT analysis and SWOT matrix are presented as guidelines and suggestions for the Halal logistics industry in Malaysia to be better than before. Beekun (2006; 32) added that in Islamic organizations in addition to internal audits and external audits, cultural audits were also added. In Islamic perspective, the purpose of strategy management is to determine justice. Strategy management is simply a means to achieve a higher purpose (Fontaine and Ahmad, 2013: 15).

Ibrahim et al (2015) conducted a study that resulted in the management of sharia-based service companies had improved. This is evidenced by the progressive increase in the average quality of reporting companies offering Islamic products and services.

Hosen and Sa'roni (2012) identified the determinant factors of the success of Baitul Maal wat Tamwil (BMT). The results show that the main determinants of BMT success are based on financial management capabilities, customer financing characteristics, risk management capabilities, familiarity between customers and managerial teams of BMT, Information Technology (IT) and Networks. In other research, there is a strategic collaboration between BMT and Islamic banks as a relationship based on trust and commitment (Wahyudi, 2014). According to Fontaine and Ahmad (2013: 8) there

is a way to reduce risk of strategic failure implemented associated with complexity of organization. Corporate culture developed based on cooperation, not competition.

3. Methodology

To answer the question, this study used the primary data obtained from interviews (independent interviews) with experts and practitioners, who have an understanding of the issues discussed. This research is a qualitative analysis research for the process of determining the development strategy of BMT in East Java. This study use SWOT analysis. SWOT analysis is a form of tool that measures external audit and internal audit. The external value audit is O (Opportunity) and T (Treats), while the internal value audit is S (Strength) and W (Weakness). Internal Audit is based on Value Chain Analysis and external Audit based on five force analysis industry.

The relationship between competitive advantage and strategy according to Fred David (2011) is the strategy of determining the competitive advantage of a company so that the good and bad of a company's strategy have a big impact on the company. The strategy of a company can be explained through a SWOT analysis. The matrix is a description obtained from the results of direct interviews in the field and literature review. Results found from these sources are sorted into four groups that describe Strength, Weakness, Opportunities, and Treats of BMT in East Java. The next step we found the strategies faced by BMT in East Java.

4. Findings

Reality of BMT in East Java

Since 2014, East Java has been established as the pioneer of Islamic cooperatives. The number of Islamic cooperatives that continues to grow makes the province of East Java a pilot. However, there are some realities that make Islamic cooperatives in East Java need strategies to develop. These obstacles include:

1. Lack of member participations
2. Weak socialization to BMT's member
3. Sharia is just seen as an alternative
4. Unprofessional management
5. Less competent human resource
6. Less capital
7. Lack of Public Awareness

SWOT Analysis

Based on the results of exploratory studies carried out through interviews which were then matched, it can be concluded through the SWOT matrix, then at least divided into two analyzes. Internal analysis discusses strengths, weaknesses, and external analysis that discusses opportunities, and threats.

Strength: How to determine the strength of an organization that can be seen from the organization's ability and capability. The strength of BMT in East Java is that BMT services have relatively easy requirements. Members of BMTs in East Java also knew each other.

Weakness: BMT in East Java has a classic problem, it is low-professional management. They don't have a good business plan. This happened because the quality of Human Resources is still low

Opportunity: The majority of the East Java population are Muslim and have medium economic power, the existence of BMT in East Java has a large market share. In addition, the cost of socialization about BMT relatively has cheap cost due to the lower middle market.

Treats: The main challenge for BMT in East Java is to create trust in the public. The absence of LPS makes BMT needs more efforts of socialization to the public.

Crafting Strategies

After we got the S, W, O, and T of BMT, a good strategies is needed. Based on SWOT Analysis, found strategies SO, WO, ST and WT as shown in Table 1. The strategies that exist on the SWOT Matrix is then associated with institutional strategies of McQueen and Waiser (2007).

Table 4.1.
SWOT Analysis

<p>Internal Analysis</p> <p>External Analysis</p>	<p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. BMT belongs to, by, and for members and prospective members 2. The location is near for members 3. Members knows each other 4. Easy loan terms 	<p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. They don't have good business plan 2. Less capital 3. Low quality of Human Resources 4. Traditional management 5. Management interventions attached 6. Low member awareness
<p>Opportunity</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Big market share 2. Creating main products 3. Easy information about customers 4. Cheap Socialization cost 5. Rigidity of loan terms isn't tied 	<p>SO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Doing market expansion 2. Superior market diversification 3. Products dissemination for members and prospective members 4. Create good system and process so that it is easy and fast 	<p>WO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Set the BMT business plan 2. Make management certification 3. Implementation of competency standards. 4. Organizing employee trainings 5. Applying the principles and values of cooperatives and financial institution rules
<p>Treats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. BMT isn't yet accepted as a trusted financial institution in public 2. More competitors. 3. Do not have deposit insurance corporation 	<p>ST Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Make BMT as trusted/professional intermediary institution 2. Improve communication to increase members' loyalty 3. Apply recovery program 	<p>WT Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apply excellent service trilogy 2. Increase the socialization 3. Apply money and SPI 4. Ready to add the equity 5. Apply technology and information to support accurate informations

Table 4.1. explains the SWOT matrix which can be obtained from the matrix of the strategies used in the development of BMT in East Java. SWOT matrix shows several alternative strategies, that is:

1. Expand the BMT market in East Java, especially targeting the middle to lower class.
2. Diversify products that are the main products of BMT.
3. Create a good system with good management that makes it easier for people to access BMT.
4. Make a BMT business plan that becomes a reference in developing BMT.
5. Organize trainings for employees to improve the quality of existing human resources.
6. Implement the principles and values of cooperatives and the principles of financial institutions.
7. Build public trust in the existence of BMT as a financial institution that has intermediary tasks.
8. Improve communication between BMT members.
9. Increase effective socialization of the existence of BMT to the people.
10. Increase the services by developing a more modern IT system to make it easier for people to access.
11. Cooperate with other Islamic financial institutions to increase BMT capital.

5. Conclusion

Based on the analysis and discussion above, conclusions can be drawn by making a superior strategy in developing BMT in East Java. The strategy that could improve the quality of human resources. By increasing quality of human resources will improve BMT services to the public. It is the cause of pleasure in the work that made his staff work professionally.

Another strategy that can be applied is to apply more competent management. Modern management systems supported by IT progress will improve BMT performance in East Java. BMT also has to utilize a large market share to increase the value of the company.

References

- A Karim, Adiwarman. 2006. *Bank Islam Analisis Fiqih Dan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Apriadi, Findi Muhammad. 2013. *Solusi Peningkatan Sumberdaya Manusia Pada Baytul Maal wat Tamwil (BMT) di Indonesia Melalui Pendekatan Analytic Network Process (ANP)*. Jurnal al Muzara'ah Vol 1 No 2.
- Bilqis, Puspitasari. 2005. *Alternatif Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah pada Baitul Maal Wa Tamwil Masalah Mursalah lil Ummah (BMT MUU) Cabang Warung Dinoyo Pasuruan Jawa Timur*. Universitas Brawijaya.
- Ab Talib, M. S., Abdul Hamid, A. B., & Zulfakar, M. H. (2015). Halal supply chain critical success factors: A literature review. *Journal of Islamic Marketing*, 6(1), 44.
- Adnan, M. A., & Ajija, S. R. (2015). The effectiveness of baitul maal wat tamwil in reducing poverty. *Humanomics*, 31(2), 160-182.
- Adnan, Muhammad Akhyar, Widarjono, Agus & Anto, M. Bakti Hendri. (2003). Study on Factors Influencing Performance of The Best Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) in Indonesia. *IQTISAS Journal Islamic Economic* Vol. 4, No. 1, p. 13-35.
- Ahmed, A. (2012). The failure of knowledge & Strategic Management in Islamic Banks. *International Journal of Innovations in Business*, 1(3), 189.
- Aziz, M.Amin. (2006). *Tata cara pendirian BMT*. Pusat komunikasi Ekonomi Syari'ah, Jakarta
- Beekun, R. I. (2006). *Strategic planning and implementation for Islamic organizations*. IIIT (The International Institute of Islamic Thought).
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management: Concept and Case*. 13th ed. New Jersey, Prentice Hall, Pearson Education Inc.
- Dawan, Raharjo M. (1999). *Islam dan Transformasi Sosial-Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Department of Trade and Industry. (2003). *The Integrated Small Business Development Strategy in South Africa 2004 – 2014*. Government of the Republic of South Africa
- Fontaine, R., & Ahmad, K. (2013). *Strategic Management from an Islamic Perspective: Text and Cases*. John Wiley & Sons.
- Hertanto, Widodo dkk. (1999) *PAS (Panduan Akuntansi Syariah) Panduan Praktis Operasional Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)* Bandung: Mizan.
- Hitt, et al. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, Ninth Edition. South-Western Cengage Learning

- Hosen, M. N., & Sa'roni, L. S. (2012). Determinant Factors of the Successful of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(4), 36.
- Ibrahim, Lubis.(1995). *Ekonomi Islam Suatu Pengantar* Jilid 2, Jakarta: Kalam Mulia,
- Ibrahim et al. 2015. Analysis of Earnings Management Practices and Sustainability Reporting for Corporations that offer Islamic Products & Services.
- Jarzabkowski, P. & Wilson, D. C. (2006). Actionable Strategy Knowledge. *European Management Journal*, 24, 348-367
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage: Mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1),
- KEPMEN KOPERASI DAN UKM No. 91/kep/m.kukm/ix/2004 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS).
- Khorzaneh, M. G., Mousakhani, M., & Ghasemi, H. (2014). A Survey On The Use Of Strategic Management In Islamic Republic Of Iran's Football Federation. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(8), 118.
- McQueen, K., and Weiser J. (2007). *Small Business Development Strategies Practices to Promote Success among Low-Income Entrepreneurs*, Branford, CT, Brody Weiser Burns
- Michael, O. B. (2014). Strategic management analysis of a nigerian firm: Evidences from the first bank of nigeria (FBN) group. *Journal of Accounting, Finance & Management Strategy*, 9(1), 51-73.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Permana, D., Halim, H. A., & Ismail, I. (2012, January). Recognising middle managers' strategic roles in the strategic implementation: The case of Islamic banking in Indonesia. In *International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy). Proceedings* (p. 56). Global Science and Technology Forum. doi: 10.5176/2251-1970_BizStrategy32
- PP Nomor 9 Tahun 1995 Tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam Oleh Koperasi Raharjo, Dawam. 1999. *Islam dan Transformasi Sosial-Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ridwan, Muhammad. 2004. *Manajemen Baitul Mal Wa Tamwil (BMT)*. Yogyakarta: UII Press.
- Rusby, Z., & Hamzah, Z. (2013). Analysis Problem of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Operation in Pekanbaru Indonesia Using Analytical Network Process (ANP) Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8), 215.
- Rusydiana, A. S., & Devi, A. (2013). Challenges in Developing Baitul Maal wat Tamwil (BMT) in Indonesia using Analytic Network Process (ANP). *Business and Management Quarterly Review*, 4(2), 51-62.
- Susilo, Joko. 2008. *Rumusan Strategi Pengembangan PT. BPRS Amanah Ummah Dengan Pendekatan Analytic Network Process*. Tesis pada Program Pascasarjana Institut Pertanian Bogor.
- Shihab, M. Quraish. 2002. *Tafsir Al-Mishbah : Pesan, kesan dan keserasian Al-Quran*. Jakarta :Lentera Hati

SK MENDAGRI No. 538/PKK/IV/1997 tanggal 14 April 1997 Tentang Status Badan Hukum Lembaga Keuangan Syariah

Solihin, Ismail. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Talib, S. A., & Bakar, A. H. (2014). Halal logistics in malaysia: A SWOT analysis. *Journal of Islamic Marketing*, 5(3), 322.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Koperasi.

Uha, Ismail nawawi. 2012. *Bisnis Syariah : Pendekatan Ekonomi dan Manajemen Doktrin, Teori dan Praktek*. Jakarta: CV. Dwiputra Pustaka Jaya

Wahyudi, I. (2014). Commitment and trust in achieving financial goals of strategic alliance: Case in Islamic microfinance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 7(4), 421-442.

www.depkop.go.id

http://diskopumkn.jatimprov.go.id/viewmedia.php?pages=det_berita&id=7&bidang=3

Yin, Robert. 2012. *Studi Kasus Desain dan Metode*. Jakarta: Rajawali Press.

Yusuf, Sri dewi. (2014). *Peran Strategis Baitul Maal Wa-Tamwil (Bmt) Dalam Peningkatan EkonSomi Rakyat* Jurnal Al-Mizan, Volume. 10 Nomor 1, 69-80

Lampiran 4. Draft paper yang akan di submit ke Journal of Co-operative Organization and Management

Strategy of Baitul Maal wat Tamwil (Islamic Cooperatives) in East Java: SWOT-ANP Approach

Fatin F. Hasib, Ali Hamdan, M Bastomi Fahri Z, Muslich Anshori

ABSTRACT

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) is a Sharia-based microfinance institution, and uses a cooperative legal entity. BMTs are profit and social oriented financial institutions that have a focus on improving members and society. BMT is a solution for businesses that are not affordable to banks. BMT gives a role in improving people's welfare. In order for BMT to be sustainable and sustainable, it is necessary to do a literal study of how the strategy of developing BMTs in East Java. The data sources used in this study are primary data in the form of interviews, observations and elaborations in the form of numbers and writing and secondary data. SWOTTO to analyze BMT conditions in East Java and help get a choice of BMT development strategies in East Java. The technique used is data - techniques, interview methods, documentation methods. The data analysis technique in this study uses the ANP method which is a method that can be used in various qualitative studies, such as decisions, forecasting, evaluation, mapping, strategy, resource funding, and so forth. The results of the study show SWOT BMT and the best strategies that can be used as the basis for policy making

Keywords : Islamic Cooperatives, BMT, Strategies, ANP,

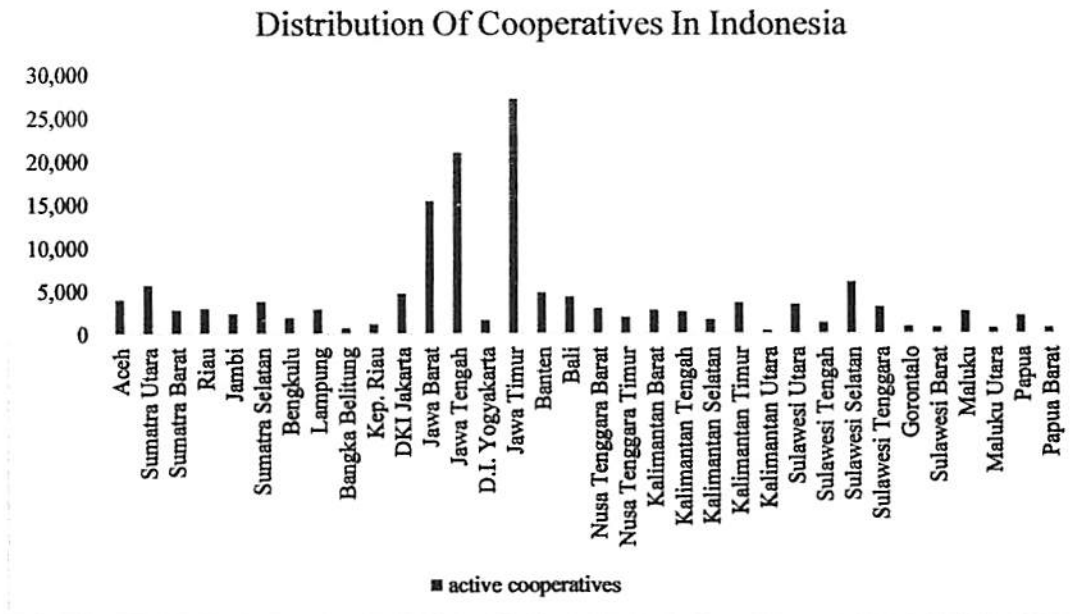
1. Introduction

The industry of financial institutions in Indonesia has grown in the past few decades. These financial institutions can be banks or non-bank institutions. At this time, banks have offered many products or services by providing convenience for customers to obtain them. Non-bank institutions themselves also have an important role for the economy in Indonesia. Baitul Maal wat Tamwil (BMT) is one of the fastest growing non-bank financial institutions in Indonesia, using Cooperatives as legal entity.

In Indonesia, Cooperative-based financial institutions become the forerunner of existing Islamic financial institutions, including the forerunner of the growth of BMT. Sakti (2013) defines BMT as a sharia-based microfinance institution. The aim of this institution is to provide capital for people who do micro and small businesses (SME) that are very large in number but have difficulty in getting access to capital from formal financial institutions such as banks. The development of BMT has encountered several obstacles.

BMT can reach SME who have difficulty in getting capital. Sharia Banks and Sharia Rural Banks only serve the community or middle to upper business (Adnan, et.al: 2003).

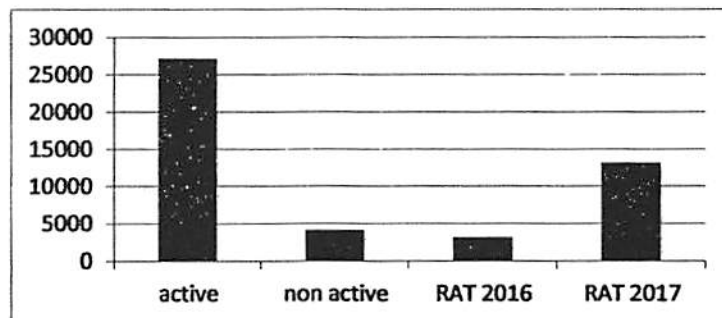
BMTs utilize this by providing easy financing to SME. BMT provides a role in improving community welfare (Saleh and Hidayat: 2011; Yusuf: 2004; Adnan and Ajija: 2015; Sagara and Pratama: 2016). BMT legal entities in Indonesia use the Cooperative legal entity.



Source: Sembiring (2017)

Figure 1.1
Distribution Of Cooperatives In Indonesia

Figure 1.1 shows the distribution of the number of cooperatives in Indonesia. It can be seen that the provinces that have the most cooperatives are in East Java. While in Figure 1.2, there are a number of active and non-active cooperatives in East Java. It is very difficult to find out valid data about BMT, because BMTs data with legal entities are combined with general cooperative data in general .



Source: Sembiring (2017)

Figure 1.2
Cooperative Data in East Java

Until the end of 2017, the total number of cooperatives in Indonesia amounted to 208,937 units, consisting of 150,948 active cooperative units, and 57,989 cooperative units were not active. The number of cooperatives in East Java alone amounted to 31,338 units, consisting of 27,204 active cooperative units, and 4,134 cooperative units were not active. Of the 27,204 that are active, only 13,216 cooperatives conducted an Annualy Member Meeting (RATs). Of the number of active cooperatives in East Java, some are BMT (or also called KSPPS) recorded by Microfin up to now there are 508 BMTs in East Java .

Seeing the large number of cooperatives in East Java, BMT's role in helping fulfill MSE capital, and BMT's role in improving community welfare, East Java has the potential to help MSEs in East Java to improve community welfare through BMT, so that MSEs can develop, and affect GDP.

The role of BMTs in improving community welfare causes BMTs to be able to survive and be sustainable. According to Fontaine and Ahmad (2013: 15 and 10), strategy management is only a means to a higher goal. By implementing management strategies, an organization can survive and develop sustainably. In order for BMT to be sustainable and sustainable, BMT requires a strategy. This research provides an effort in determining the strategies that can be carried out by BMTs in East Java in its development so that BMT can still help improve people's welfare.

Table 1.

Previous research on BMT

Author	Specific area	Methodology
Adnan and Ajija, 2015	Effectiveness of BMT	Descriptive statistics
Pristiyanto et al, 2013	BMT priority strategy	SWOT analysis
Soffiyanyanti, 2017	BMT Business Strategy Formulation	SWOT, BCG, IFAS, EFAS analysis
Hamzah et al, 2013	Problem analysis	ANP
Rusydiana & Devi, 2013	Financing problems	ANP
Dariah, 2012	The role of BMT on social capital	Qualitative Analysis
Wahyudi, 2015	LKS Relationship	SEM (Structural Equation Modeling)
Saleh and Hidayat, 2011	Development of MFIs	Literature Review

Of the several methodologies used in previous studies, no one has used the SWOT-ANP approach in researching BMT. Previous studies have examined the problem of default payments and the proposed solution mechanism facing BMT (Bilqis: 2015). There are also

several studies that aim to make a model and found strategies to develop certain BMTs (Siswanto: 2009). Another focus of previous research is the optimization of BMT's social functions (Saputra: 2013, Aziza: 2014). There is also research that examines the strategies that must be carried out by BMT in empowering SMEs (Maher: 2009, Susilo: 2008, Siswanto 2009). Table 1.1. explain some of the methodologies used in previous research. Judging from previous studies, no one has used the SWOT-ANP approach in researching BMT. Therefore, this research aims to analyze internal and external conditions for and produce a SWOT Matrix, identify strategies critically, and choose the right strategy in developing BMTs in East Java through ANP.

2. Literature Review

2.1 Understanding BMT

According to PKES (2006) the notion of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) or Integrated Independent Business Center is a microfinance institution that is operated by the principle of profit sharing, developing micro business in order to raise the degree, dignity and defend the interests of the poor with initiatives and initial capital from local community leaders based on a salutary economic system (safety, peace and prosperity). Literally means fund collector and Baitul Tamwil means "home business". BMT is operated by the principle of sharing, to grow and develop micro-enterprises to increase the dignity and income of poor people (Amin Azis, 2006). BMT or baitul maal wat tamwil is a merger of Baitu Maal and Batut Tamwil. Baitu Maal is an institution whose activities manage zakat, infaq and shadaqah (ZIS), or other legal sources, then channel it to mustahik, or those who have the right, or for good (Hertanto et al, 1999: 81). Whereas baitut tamwil is a financial institution whose activities collect funds from third parties, and channel them in the form of financing, or investments based on sharia principles (Hertanto et al., 1999: 81). Amalia (2009) said that BMTs are designed as economic institutions that are more focused on the poor. BMT seeks to help the development of micro and small enterprises, especially in terms of capital.

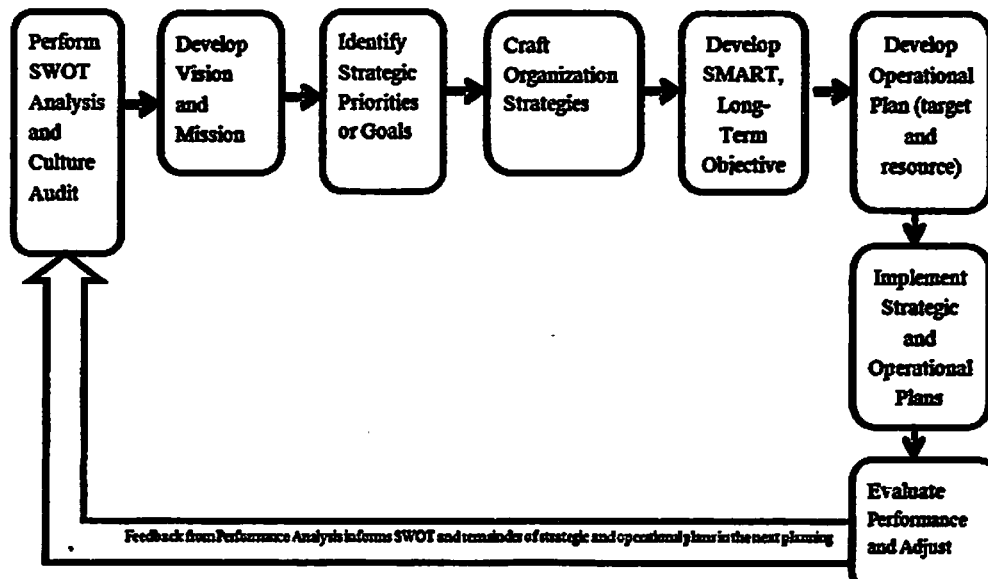
BMT in the term fiqh is defined as an institution or body whose duty is to take care of state wealth, especially finance, which is related to other expenditure issues. Whereas Baitul Tamwil is a house of private property managed by an institution (Ibrahim, 1995: 114). BMT functions to collect social funds sourced from zakat, infaq and shadaqah or other sources which are halal then distributed to mustahiq (the rightful) and non-profit. While as a business institution (Baitul Tamwil) in Islamic finance BMT functions to collect and channel funds (intermediation) that are profit motives. The collection of funds is obtained through third party deposits (BMT members) through deposits in the form of wadiah and mudharabah savings and its distribution in the form of financing or investment, with the principle of buying and selling (murabahah, salam and istishna), profit sharing principle (mudharabah and musyarakah) rent (ijarah and ijarah gagia bitamlik IMBT) and qardh financing which are run based on shari'ah principles in all aspects of people's lives (Dawan, 1999: 431).

2.2 Strategy management in the Islamic perspective

According to Fontaine and Ahmad (2013: 15), the goal of strategy management in an Islamic perspective is to determine justice. Strategy management is only a means to achieve

higher goals. Addition in financial is not a goal of strategic management in an Islamic perspective, the only goal is to get the pleasure of Allah (Fontaine and Ahmad, 2013: 10). The value of Strategic Management in an Islamic perspective does not have to be displayed on religious symbols. But it must be displayed in behavior that is consistent with Islamic values and principles.

According to Beekun (2006: 32), in addition to auditing internal and external audits, an Islamic organization must also conduct Cultural Audits. According to Fontaine and Ahmad (2013: 8) there are ways to reduce the risk of strategic failure carried out related to the complexity of the organization. This is to develop a corporate culture based on cooperation rather than Competition. Beekun (2006: 117) states that there are several things that affect the implementation of the strategy, one of which is *Culture Fit*.



Source: Beekun, Rafik Issa. 2006. *Strategic Planning and Implementation for Islamic Organizations*. London: IIIT (The International Institute of Islamic Thought). Hal: 10

Figure 3

Strategic Management Process for Islamic Organizations

According to Beekun (2006: 32), to identify strategy choices in Islamic organizations, SWOT Analysis (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat) is first carried out and Cultural Audit. According to Fontaine and Ahmad (2013: 8) there are ways to reduce the risk of strategic failure carried out related to the complexity of the organization. This is to develop a corporate culture based on cooperation rather than Competition. Beekun (2006: 117) states that there are several things that affect the implementation of the strategy, one of which is *Culture Fit*.

2.3 SWOT Matrix

SWOT analysis is one of the most commonly used approaches in analyzing organizational conditions to identify strategy choices. According to Robbins and Coulter (2012: 226), Strengths and Weaknesses are the results of an analysis of the internal environment, while Opportunities and Threats are the results of external environment analysis.

Internal environment analysis is carried out by knowing and obtaining resource conditions, organizational culture, management, infrastructure, finance / accounting, production / operations, research and development, system information management, value chain analysis. External environment analysis is done by knowing and obtaining information related to the organization of the industry, economic conditions, social, demographic, natural environment, culture, legal politics, government, and the strength of competition. (David: 2011).

The analysis of Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) is an important tool that helps managers to build four-step strategies, namely SO strategies (strengths opportunities), WO strategies (weaknesses-opportunities), ST (strengths-threats) strategies, and strategies WT (weaknesses-threats).

The SO strategy uses the internal strength of the organization to take advantage of opportunities that exist outside. In general, organizations can also use the WO, ST, or WT strategies in conditions where they implement this SO strategy. When companies have a major weakness, they will look for ways to improve and make them strong. When companies get a big threat, they will try to avoid it and focus on opportunities that exist. (David, 2011: 178).

The WO strategy aims to improve itself from internal weaknesses by taking opportunities outside. Sometimes key opportunities outside the organization arise, but the organization has internal weaknesses so it cannot take advantage of the opportunity. Collaborating with other organizations that have competencies that have the ability to close organizational internal weaknesses is one way to use the WO strategy. Another way that can be taken is by training or recruiting workers who have the ability to cover the internal weaknesses of the organization. (David, 2011: 178).

ST's strategy uses internal organizational power to avoid or reduce the impact of the organization's external threats. Not that a strong organization must always face the threat directly, but by using its power to deal with external threats wisely and intelligently. The WT strategy is a direct defensive tactic that aims to reduce internal weaknesses and avoid external threats. (David, 2011: 178-179).

2.4 Previous research

Adnan and Ajija (2015) explain that financing in BMT is effective in reducing poverty. Products from BMT, especially BBA and mudharabah, empowering the poor in various productive businesses have been able to reduce poverty. Thalib and Bakar (2013) identified SWOT in Halal Logistics and to uncover strategies in utilizing strengths and opportunities and overcoming weaknesses and threats. SWOT analysis and SWOT matrix are presented as guidelines and suggestions for the Halal logistics industry in Malaysia to be better than before. Research from Michael (2014) evaluates the organization's strategic management practices. This paper presents an analysis of the application of strategic management from one of the leading financial services companies in the Africa-First Bank of Nigeria (FBN) Group. The results of this study explain that FBN Group ownership results in long-term value with an

increase in the Commercial Banking business group; regulate the structure of operations which in turn ensures to optimize law, tax and compliance frameworks; Utilizing synergy and cross-selling opportunities given that the group business is well diversified.

Hosen and Sa'roni (2012) aim to identify the determinants of the success of the Baitul Maal wat Tamwil (BMT). The results of the study indicate that the main determinants of the success of BMT are based on financial management capabilities, characteristics of financing customers, risk management capabilities, familiarity between customers and managerial teams BMT, Information Technology (IT) and Networks. Wahyudi (2014) uses a confirmation approach through a structured questionnaire; aims to describe theoretically and empirically the decisions and results of strategic collaboration between baitul maal wa tamwil (BMT) and Islamic banks as a relationship based on trust and commitment.

Research from Rusby, and Hamzah (2013) aims to analyze the problems faced by BMT whether this problem is due to internal or external factors. The method used is Analytical Network Process (ANP). The results explain that from an internal lack of quality human resources possessed by BMTs become a very important issue and from the external absence of specific regulations governing BMT remains a problem that must be addressed. Rusydiana and Devi (2014) aim to identify the dominant factors that have become obstacles in the development of BMT in Indonesia using ANP. The results of the study indicate that priority issues are: (a) lack of legal support; (B) weak supervision and guidance; (C) the absence of LPS; (D) lack of understanding of human resources; and (e) competition.

Rusydiana and Devi (2013) examined the breakdown of BMT development problems in Indonesia with the ANP method and identified things that were problems in the management of zakat in Indonesia. The results of this study explained that experts considered the main problem that inhibited the development of zakat in Indonesia. the lack of global fiqh standards regarding zakat, the absence of amil (internal) standardization, the absence of a blue print of national zakat and government regulations regarding zakat (external). Whereas practitioners argue that the lack of standard amil zakat is the main aspect that inhibits zakat mining, then the absence of the blue print of zakat is next. In addition, the lack of product innovation and weak socialization are also important issues among practitioners.

Azizah (2014) examined the analysis of the optimization of baitul maal function in Islamic microfinance institutions at BMT nurul jannahGresik and BMTMuda in Surabaya and looked for the causes of under-functioning social functions in BMT. The results of the study found that the motivation to establish BMTs could affect the operation of financial functions and functions social. Because the motivation of its establishment is the function of financial institutions so that they ignore the social function of the BMT. If you really want to establish a BMT it must be intended for Finance and its social role because after all BMT is different from cooperatives in general.

Application of Business Strategy Models in Sharia Cooperatives (Sofiyannurriyanti: 2017). This study examines the formulation of business strategies carried out by BMTs in East Java. produce 10 business strategies that can be run.

The Sustainability of Bayt Al-MaalWa Al-Tamwil's Contribution to Yogyakarta Citizen (Muqorrobin, Utami, &Ridho, 2017). This research identifies the influence of selected BMT products (Pr), empathy for Islamic microfinance institutions to members (G), and determines the profit sharing ratio (PS) for the welfare of its members (Y). This welfare is an increase in the combination of member (y), consumption (C) and investment (I) income after becoming BMT partners. Their welfare improvement has a positive relationship with the

products offered, empathy for BMTs to their members, and the ratio of profit sharing that they agree on. In the long term, it will encourage the sustainability of BMT contributions for small entrepreneurs.

3. Research Methods

3.1 SWOT analysis

This study explores primary data obtained from interviews (in-depth interviews) with *experts and practitioners, who have an understanding of the issues discussed. Other sources go through several previous studies. The combination of both to get strengths, weaknesses, opportunities, and threats for BMTs in East Java.*

3.1.1 Strength

BMTs have strength in their members. This is due to the cooperative concept inherent in BMT. Members' loyalty makes them have high trust in the BMT itself. The uniqueness that is the strength of BMT as a microfinance institution is that in addition to channeling funding, BMT is also able to raise social funds as a source of funding.

Massive use of technology and information has also been carried out by BMTs in East Java. This has become a supporting force, moreover the easy financing requirements at BMT will be even easier with more advanced technology and information.

3.1.2 Weakness

As a financial institution operating in the micro sector BMT still does not have a good management system compared to larger financial institutions. This can be seen in the absence of a good business plan and SOP to run. Inadequate quality of human resources is a very important record in the development of BMTs in East Java. It is also added by the intervention that is so attached to BMT administrators.

3.1.3 Opportunity

The main opportunity for BMTs in East Java is the large market share. Many BMTs are based on a large community, such as in Sidogiri which has thousands of members and several BMTs that have thousands of community members. That way it can be said that it will cut the costs of socializing BMT.

The collection of social funds that can be absorbed by BMT becomes a big potential in the development of BMT in East Java. Providing easy information to each existing member will provide benefits for the sustainability of the BMT. Likewise, the provision of training and assistance by the cooperative office to capture the opportunities that exist.

3.1.4 Threat

As a slowdown in micro-based finance, competition with other financial institutions is a first threat in the development of BMTs. The threat arises because the larger financial institutions (banks and others) in collecting funds receive collateral from the deposit insurance institution, while cooperative-based BMTs do not get the facility.

Regulations in the management of existing social funds have not been able to support the development of BMT. Even though regulation is very important for the sustainability and development of an institution. In addition, other institutions also offer substitute products.

3.2 ANP Method

The selection of respondents in the study was carried out by considering the respondents' understanding of the problems in the development of BMT in East Java. The number of respondents in this study consisted of three academics and practical experts with

competent considerations. Valid respondent criteria in ANP were that they were people who mastered or were experts in their fields. Therefore, the respondents chosen in this survey were Islamic economic experts / researchers and practitioners involved in Islamic microfinance institutions.

The development of research using the ANP methodology is a method of development. ANP is a form of generalization of AHP (The Analytic Hierarchy Process). AHP is a measurement theory with an absolute scale of two tangible and intangible criteria based on experts (Saaty, 2012). The quantification of the SWOT methodology has been carried out by several researchers by combining the SWOT and AHP methodologies. Shresta et al (2004) used the SWOT-AHP methodology to explore the potential of silvopasture in the state of Florida. Furthermore, development research is carried out by several researchers by adopting ANP and combining it in SWOT analysis, as explained by Saaty (2012) that by considering inter-hierarchy dependence, so many decision problems cannot be arranged hierarchically because they must involve interaction and dependence on level elements higher. Therefore ANP is represented by a network, not a hierarchy. Liu et al (2017) combined the SWOT and ANP methods to obtain alternative strategies that could be developed within the ESCO industry in China.

Analytic Network Process (ANP) is a mathematical theory that is able to analyze the influence of the assumptions approach to solve the form of the problem. This method is used in the form of completion with consideration of adjusting the complexity of the problem by decomposing the synthesis along with the priority scale which results in the biggest priority influence. ANP is also able to explain the model of dependence factors and their feedback systematically. Decision making in the ANP application is by considering and validating the empirical experience. The network structure used, namely benefit, opportunities, cost and risk (BOCR) makes this method possible to identify, classify and compile all factors that influence the output or decision produced.

Table 2.
Definition of Rating Scale and Numerical Scale

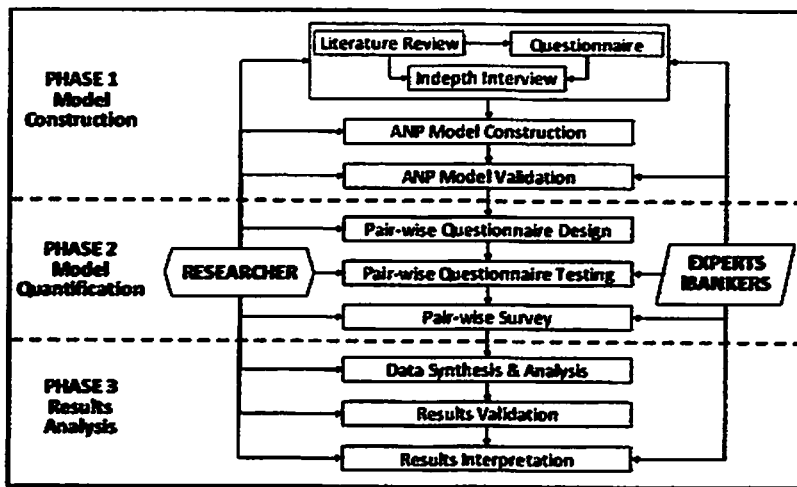
Definition	Intensity of Importance
Equal Importance	1
Weak	2
Moderate importance	3
Moderate plus	4
Strong importance	5
Strong Plus	6
Very strong or demonstrated importance	7

Very, very strong	8
Extreme importance	9

Source: Saaty, 2006

2.1.1 Stages of Research

The stages in the ANP method include:



Source: (Ascarya, 2010)

Figure 3.1
Stages of Research

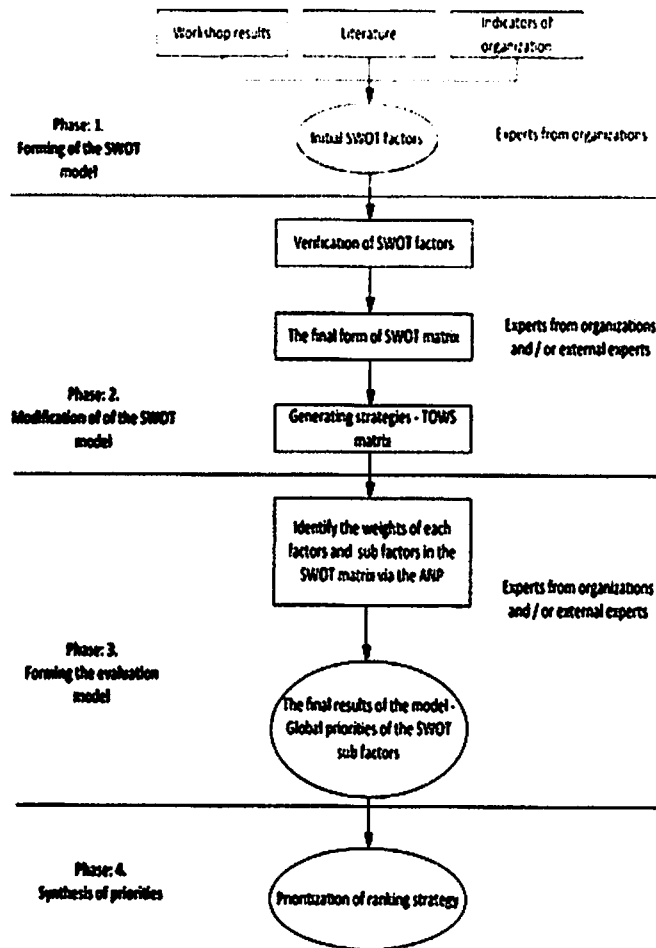
Model Construction

The construction of the ANP model is compiled based on the literature review empirically and empirically and provides questions to LKMS experts and practitioners as well as through *in-depth interviews to examine information more deeply to obtain actual problems.*

Model Quantification

The quantification phase of the model uses the questions in the ANP questionnaire in the form of pairwise comparison (comparison of pairs) between elements in the cluster to find out which of them is more influential (more dominant) and as large as the difference between numerical scales 1-9. The results of the assessment data are then collected and inputted through the super decision software to be processed so as

to produce a supermatrix-shaped output. The results of each respondent will be inputted on a separate ANP network .



Source: Arsic (2017)

Figure 3.2

3. SWOT Matriks of BMTs in East Java

Based on the results of exploratory research conducted through interviews with practice, academics, and officers from East Java cooperative services which were then matched, can be concluded through the SWOT matrix, then at least divided into two analyzes. Internal analysis addresses strengths, weaknesses, and external analysis that addresses opportunities, and threats. Table 3 describes internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and treatments) to find out strategies that can be done in developing BMTs in East Java.

Table 3.

SWOT Matrix Developing BMT in East Java

	<p>STRENGTH S1: Every BMT has used IT S2: BMT belongs, from, by & for members S3: Office location near members S4: Members are based on community so they know each other and are loyal. S5: Easy loan requirements S6: Pattern of joint responsibility S7: Can collect social funds as a source of funding S8: Trust in director and managers</p>	<p>WEAKNESS W1: Do not have a Business Plan W2: Does not have an SOP that is in accordance with the operational activities of each BMT W3: The quality of human resources is low in carrying out the functions of the maal and tamwil on BMT W4: Management interventions are attached W5: Low member awareness W6: Financial reports produced from IT do not match the financial report standards of Sharia cooperatives</p>
<p>OPPORTUNITY O1: Wide market share, many communities in the community. O2: Creating superior products O3: Information about members is easy O4: Low cost of socialization O5: Not bound to the rigidity of loan terms O6: Potential for collecting, managing and channeling social funds O7: The Cooperative Office diligently conducts training and coaching on BMT</p>	<p>SO STRATEGY 1. Distributing financing from social funds to loyal members (good track record) 2. Need figures or figures that influence the charisma of the BMT to influence fundraising (and regional and social).</p>	<p>WO STRATEGY 1. Application of competency standards 2. Upgrade HR through managerial standardization and HR training</p>
<p>THREAT T1: BMT cannot be accepted as an institution of public trust T2: Competitors between LKS are getting tougher T3: Not having a Deposit</p>	<p>ST STRATEGY 1. Integration of programs and communication to maintain member loyalty 2. Encouraging the government to change the regulation of management of social funds 3. Synergy with other</p>	<p>WT STRATEGY 1. Making SOPs in each BMT (including the implementation of monev & SPI) 2. Socialization is improved 3. Implement IT with the support of accurate information</p>

<p>Insurance Agency (LPS)</p> <p>T4: Regulations related to the management of social funds that do not support BMT can develop optimally</p> <p>T5: A sharing of institutions that offer substitution products appears</p>	<p>institutions that offer substitution products</p>	

A. Strength

1. Every BMT has used IT (IT Utilities)

Science and technology has become a key in the development of a nation and company. Technology itself is an aspect that has a very high jacking power in the world of competition, especially in the business world. Supriyanto (2004) explains that the knowledge base economy has been carried out by several developed countries. the concept has a core in emphasizing the very importance of the use of technology and information in a development.

According to Lucas (2009: 36) companies that use technology in their operations and production systems will provide jobs that are so complete and structured. So far there are 4 organizations that offer IT systems in order to carry out BMT operations. the BMT industry in East Java has generally used one of the 4 organizations' products. The company will have a number of models in the process of documenting important data models that are more accessible and smaller, technology networks owned. Companies will change assembly lines in the process of documenting data into a series of tasks that are more accessible and smaller, and are able to adopt several technology models through technology networks owned.

2. Location of Offices Near Members

Everyone who is a member of BMT usually knows each other. They meet more often because of the BMT location which is not so far from their place of residence. However, a close location will provide convenience for each member and customer in carrying out company activities and in providing supervision of BMT performance.

3. BMT belongs, to, by & for members & prospective members (Ownership)

The ownership structure of a company has a relationship and influence on the performance of the company itself. Jahera (2006) explains that ownership structure is a comparison between the number of shares held by insiders and the number of shares held by investors. In Islam the concept of ownership is arranged in such a way. Such ownership can be in the form of individual ownership or collective ownership. So from that the expected ownership in Islam is able to give great implications in the development of the people's economy (Sularno: 2003).

The establishment of BMT requires a meeting and the need to include members in a certain amount. Therefore, BMTs will not be able to stand without support from members. The existence of an Annual Member Meeting (RAT) has a high ownership impact on members, members feel they have a BMT. RAT is also a symbol that members play a role in managing BMT. Distribution of Remaining Business Results (SHU) provides awareness that BMT benefits members. Members are aware that any business profits that the BMT produces will return to them, thus members support BMT activities.

4. Community-based members, so they know each other and are loyal (Loyalty)

Spalding (2007) presented loyalty to three models. First loyalty is the fulfillment of reliable tasks. Both loyalty as a dedication to duty. Third is loyalty as another orientation (as a form of ethics or demands in religion). Good communication between administrators and members (one of them through the RAT) and member awareness on their roles, makes members feel they have a duty to take care of BMTs. Devotion to the task that makes members become loyal to BMT. RAT can be used as a reason for one of the tools that BMT is transparent and accountable. Accountability and transparency are proof that the board of BMT's is *amanah* (trustworthy). Loyalty is also given by members to appreciate the *amanah* efforts of the BMT management. Through these three models it is known that loyalty or loyalty to a workplace is a natural thing in the formation of tasks, service, and empathy for the workplace itself.

5. Easy loan requirements (Easy Requirements)

BMT is a microfinance institution that provides facilities for the lower middle class community. Those who make transactions do not like complicated conditions. When compared with banking institutions, BMT provides requirements that are easier in

financing. It is also seen because of the smaller risk in financing that is carried out because the value of financing is also not too large.

6. Can collect social funds as a source of funding (Source of Funding)

Companies engaged in financial services must have a clear source of funding to gain profits and to maintain the sustainability of the company. Huda (2012, 37) states that conceptually BMT has two functions. First, as *baitul maal*, which is a treasure house which receives ZIS funds (zakat, infaq, and shodaqah) and optimizes the distribution to those who are entitled to it. Second, as *baitut tamwil*, namely the property developer's house. In this function BMT conducts productive business and investment development activities in improving the quality of micro and macro entrepreneurs, especially with saving and supporting the financing of economic activities.

7. Trust in administrators and managers (Trust)

The principle of trust is a principle that is absolutely necessary in financial institutions. According to Hermansyah et al (2015) the principle of trust is very important in banking activities and other financial institutions, because trust will create confidence. If the customer's trust in storing funds against a bank has been reduced, there is a possibility there will be a rush of funds deposited. Pauline (2016) also explains if Trust in banks and other financial institutions is very important for the functioning of the banking system and for the wider community. Restoring trust is a matter of fundamental change from bank-customer relations, not only through communication but with sincere behavior (integrity) and virtue in customer interests.

8. Pattern of joint responsibility

According to the Big Dictionary of Indonesian Language (Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2018), joint responsibility is to bear together (about fees that must be paid etc.). Meanwhile, according to Bank Indonesia (Bank Indonesia, 2018), joint responsibility is the responsibility of debtors both together, individually and specifically one of them to bear the payment of all debts; payment of one of the debtors causes the other debtor to be free from joint and several liabilities. The pattern of joint responsibility is a pattern commonly used in microfinance institutions in Indonesia, including BMT. This joint responsibility is not only when making decisions related to the size of the loan, but also related to the acceptance of new members, members' expenses and problem solving within the group. The application of joint responsibility patterns to BMT makes members have a great sense of

responsibility because they had to be responsible for everyone in their group. In order the responsibility pattern to run well, there needs to be controlling that is consistent with the responsible group.

B. Aspects of Weakness

1. Management interventions attached (Intervention)

Intervention in organizations is a series of activities carried out in an organized manner within an organization to help improve organizational performance and effectiveness (Cumming and Worley, 2008). Systematic interventions will provide an assessment of performance related to success and failure in an organization. In addition, interventions will provide feedback to individuals and work groups.

2. The quality of human resources is low in carrying out the functions of maal and tamwil on BMT (Human Resources)

A company has two resources, namely tangible assets that can be in the form of machinery, land, buildings, and intangible assets in the form of capabilities, skills and knowledge. The resources in the form of intangible are difficult to imitate in business competition, where the location of Human Resources is located. Human Resources are a potential source of competitive advantage because they have different intellectual abilities, and skills (Widajanti, 2007). While the HR strategy is a process carried out jointly by HR managers and other managers related to solving business problems related to humans.

3. The financial statements produced from IT do not match the financial report standards of Sharia cooperatives (Financial Statements)

According to financial accounting standards (2014) financial statements are part of the financial reporting process. Complete financial statements consist of balance sheet, income statement, statement of changes in equity (can be in the form of cash flow statements or cash flow statements), and notes to other reports and explanatory material which is an integral part of financial statements.

According to the Indonesian Institute of Accountants the financial statements have a purpose: 1. provide information concerning financial position, performance, and changes in the financial position of a company that is beneficial to a large number of users in decision making. 2. financial statements prepared for this purpose meet the needs of the majority of users. However, financial statements do not provide all information that may be needed by users in economic decision making because it

generally describes the financial effects of past events. 3. financial statements also show what management has done or management's responsibility for the resources entrusted to it.

4. Do not have a Business Plan (Business Plan)

Supriyanto (2009) defines a business plan is written plans about what will be done in the future in a business. Business planning is not only done when going to start a business, but it is also important when the business is running. Business planning will make business growth more optimal, and priority scale developments can run smoothly.

5. Does not have an SOP that is in accordance with the operational activities of each BMT (No SOP)

SOP (Company Operational Standards) is a written reference that must be carried out by all elements of the company. BMT management often does not have a standard SOP in carrying out its operations. The rules are implemented only in accordance with the direction of the supervisor without reference, not continuously as generally the SOP is run.

6. Low member awareness

Being a member of BMT is not difficult. Some BMTs in East Java have so many members that are hundreds, even thousands. It is noted that BMT Sidogiri Pasuruan alone has more than 16,000 members. The problem with BMT members is their awareness of the BMT itself. If meetings are carried out by BMT, there are often very few members of the BMT. Even though BMT is an institution based on deliberation, so the presence of members in forums that discuss the issue of BMT itself is very much needed to provide inputs related to the development of BMT..

C. Oportunities

1. Low socialization costs (Socialization Costs)

The cost of socialization can be equated with the advertising costs that must be paid to market a product. Advertising is a form of communicative activation, the form can be informative and persuasive. How to socialize can be directly or indirectly. Indirect ways can utilize mass media or new media that can attract consumers so that they can be targeted to promote new products or design to promote existing products (Applied: 2014). In the socialization accounting records or advertisements on products that will

be marketed, they are included in the costs because of the costs that must be incurred in them. So that the form of socialization of the product must be packaged as efficiently as possible to reduce costs but also attract consumers effectively.

2. Information about easy members (Ease of Information)

Information is a set of data that is processed and managed so that it is able to provide benefits and convenience to BMT recipients, namely financial institutions that are from, by, and for members, and are community based. Therefore, BMT is relatively easy to get information about prospective members / members. In addition, the proximity of the BMT location to the residence or place of business of prospective members / members is also one of the factors for BMT managers / administrators to easily obtain information. In addition, the ease of information about members / prospective members in the BMT is due to the mutual knowledge of members and administrators.

3. Broad market share, many communities in the community. (Broad Market Share)

Definition of market share is a part of the market that is controlled by a company or a sales percentage of a company to the total sales of competitors at certain times and conditions. Analysis of market share in the past few years has created new impetus and interest in analyzing strategies (Cooper: 1988). The strategy in marketing can be said to be market share obtained by the company if it has got four categories: market leader, market challenger, market follower, and market nicher.

4. Potential for collecting, managing and channeling social funds (Potential for Collection)

BMT has advantages in fund collection. This is because of the two functions attached to it. The function of Baitul Maal is to collect funds for ZIS funds (zakat, infaq, and shodaqah) and optimize the distribution to those who are entitled to it. Furthermore, as baitut tamwil is the house of property developers. In this function BMT conducts productive business and investment development activities in improving the quality of micro and macro entrepreneurs, especially with saving and supporting the financing of economic activities.

5. Creating superior products (Featured Products)

BMTs are community based, therefore each BMT can have its own superior products that are in accordance with the needs of the community. Excellent products are an attraction for members to make financing or put money in BMT. Some of the

population of BMT include Musyarakah, Mudharabah, Ijarah, Rahn, Qiradl, and Hajj deposits.

6. The Cooperatives Government Office diligently conducts training and guidance on BMT (Education and Training Routines)

BMT as a financial institution is required to have competent Human Resources. Providing employee education and training is routinely carried out by BMT stakeholders in East Java. The training is intended to provide knowledge and skills about anything related to the management of BMT, especially in the aspect of welfare. As a sharia-based financial institution, knowledge and skills related to practices and contracts that must be implemented are still not well known by the community, so employees must have good understanding and competency.

7. Not bound to the rigidity of loan terms (Unbound Stiffness Requirements)

Not all SMEs have access to capital assistance from banks. In addition, given the scale of business that is not too large and the amount of capital needed, in general the community does not want to be bound by the rigid loan terms as in the bank. The requirements set out in the BMT for people who want to become members make it easy for BMTs to not be rigid in providing loan terms..

D. Treath

1. Appearing sharing institutions that offer substitution products (Presence of Substitution Products)

The contracts offered by BMT are products that make substitutes for non-shariah products offered by conventional financial institutions. Some BMTs offer products related to different contracts. In addition, several conventional commercial banks open micro business units that provide special services to SMEs. Fintech institutions can also be institutions that offer substitution products.

2. BMT cannot be accepted as a public trust institution (Not a Trusted Institution)

As a financial institution, BMT is different from banking related to rules and several other things. The different rules that overshadow BMTs and banking institutions make BMT a less trusted institution compared to banking. In Indonesia, BMTs are under the ministry of cooperatives where supervision of financial sector is not as tight as industrial banks which are in charge of overseeing commercial banks. The absence of a deposit guarantee institution as in the banking sector still causes the public to be less trustworthy in the BMT. Indonesia who prefers to endow fixed assets (land). Therefore the collection of waqf funds is not optimal..

3. Competitors between worksheets are getting tougher (competition)

Competition is when an individual or organization competes to achieve the desired goal. These goals can be in the form of attracting consumers, market share, survey rankings, or other needed resources (Kuncoro, 2005). Another definition of competition is the form of business of several parties (2 or more), each of which is so active in offering something interesting and able to provide benefits for the party itself.

In Islam business competition has been arranged in such a way. These rules in detail become a law and ethics in doing business. This is intended to avoid unhealthy competition. Increasing the number of BMTs causes an increase in BMT levels. In addition, institutions in other industries, such as the banking industry, pawnshops, Financing, including Fintech, offer similar service offerings, causing competition to increase.

4. Regulations related to the management of social funds that do not support BMT can develop optimally (Regulation does not support)

One of the functions of BMT is social (Baitul Maal) function. BMT as Baitul Maal is allowed to gather ZISWAF. Until now BMT is allowed to collect waqf funds (cash waqf), however, there are still many Indonesians who prefer to carry out fixed assets (land). Therefore the collection of waqf funds is not optimal..

5. Does not have a Deposit Insurance Agency (LPS)

The Savings Borrowing Institution is an independent institution that has the function of guaranteeing deposits of deposit customers and actively participating in maintaining banking system stability. In its implementation, LPS does not guarantee customer deposits at BMT because LPS only provides guarantees to banks. The absence of LPS makes customer trust in BMT not as big as in banks..

ANP application for SWOT Analysis for the development of BMT in East Java

The purpose of choosing the best or most important strategy is to place the first level of the ANP model. The aim of the "best BMT development strategy in East Java" is to be placed at the first level of the ANP model. and t Criteria for SWOT factors (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) are in the second level. The SWOT sub-factor criteria in the third level included the following eight criteria sub-factors for the Strength factor criteria, five six-factor criteria for Weakness criteria, three factor-dependent criteria for the Opportunity factor

criteria, and five sub-factors for Threat factors. Alternative strategies developed for this study were placed at the last level of the model.

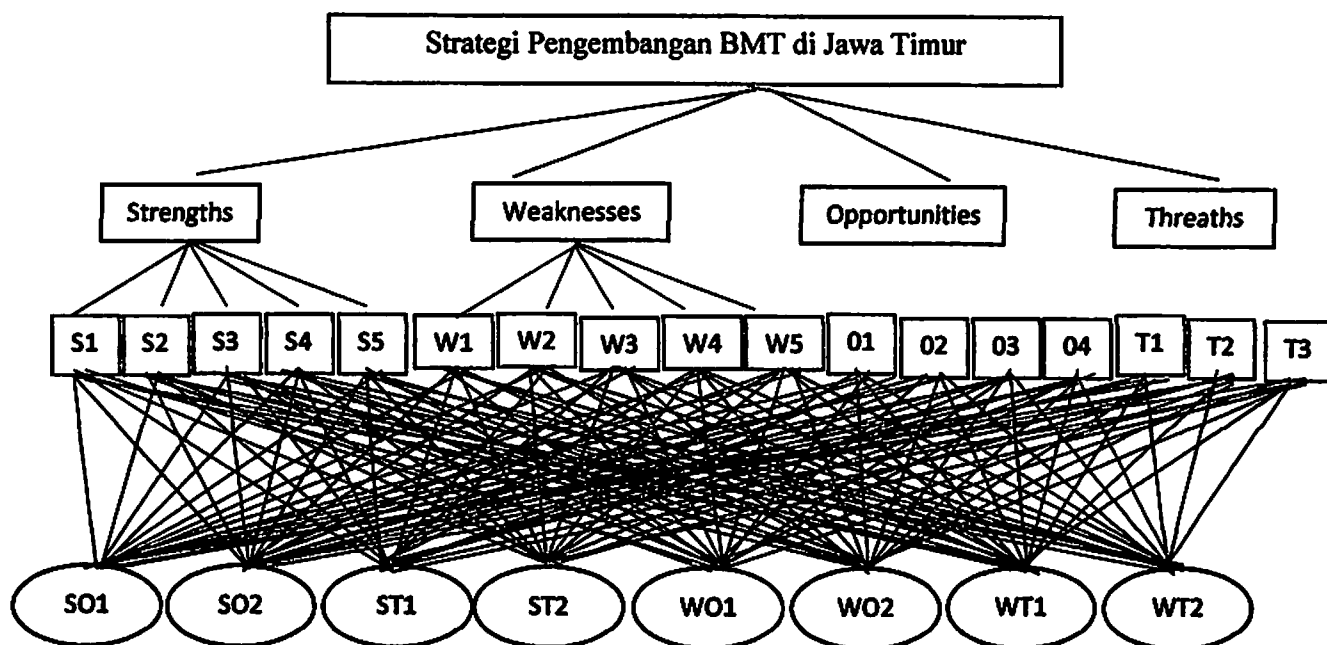


Figure 5.2
ANP model to determine the best BMT strategy in East Java

There are seven experts who will fill out a questionnaire consisting of three BMT practitioners, two from regulators (East Java Cooperative Office Services), and two from academics. SWOT and Strategy are criteria in ANP, while SWOT translations and strategic choices will be sub criteria. Each criterion and subcriteria will be assessed between 1-9, where score 1 shows the same importance between the two elements and 9 compared to the others (Table 4).

Based on data obtained from 7 respondents, and calculated, the results of processing data using ANP are as follows:

Table 4. Overall priority of the SWOT sub-criteria.

SWOT Criteria	Priority of the criteria	SWOT Sub Criteria	Priority of the criteria
S	0,3402	S1	0,1297
		S2	0,1326
		S3	0,0977
		S4	0,1425
		S5	0,0701
		S6	0,0529

		S7	0,0956
		S8	0,1493
W	0,1117	W1	0,2098
		W2	0,1602
		W3	0,1531
		W4	0,1245
		W5	0,1366
O	0,3324	W6	0,1531
		O1	0,1131
		O2	0,1214
		O3	0,1526
		O4	0,1118
		O5	0,1480
		O6	0,1593
T	0,1077	O7	0,0637
		T1	0,2401
		T2	0,1130
		T3	0,1666
		T3	0,1441
		T4	0,1281

Based on table 4. From an average of seven informants it is known that the component or criterion that is considered most important according to seven informants is the Strength criterion, while the priority considered less important is Threat. The most priority sub criteria for Strength according to the seven informants is trust in directors and managers. The main priority sub-criteria is the threat that there are as few informants as the emergence of sharing institutions that offer substitution products.

Table 5. The ranking result of the ANP methods.

Strategy	Result	Ranking
<i>Priority of the Strategy</i>		
SO1	0,0611	
SO2	0,0667	
WO1	0,0980	
WO2	0,1169	1
ST1	0,0980	
ST2	0,0514	
ST3	0,0888	
WT1	0,1125	2
WT2	0,0943	
WT3	0,0984	3

Based on Table 5, the priority strategies according to the informants are: "Upgrade HR through standardization of managers and HR training", "Making SOPs in each BMT (including the implementation of Money and SPI)", and "Implement IT with the support of accurate information".

- a. Upgrade HR through management standardization and HR training
- b. Making SOPs in each BMT (including the implementation of money & SPI)
- c. Implement IT with the support of accurate information

Conclusion

Results of Analysis of Strength, Weakness, Opportunity and Threat (SWOT) are eight sub-criteria for Strength (Strength) criteria, six sub-criteria for Weakness criteria (Weakness), seven sub-criteria for Opportunity criteria (Opportunities), and five sub-criteria for Threat criteria. The SWOT criteria for the development of BMTs in East Java which have the highest priority level or importance are Strength. The most important sub-criterion of strength or having the highest priority value is "trust in the management and managers".

Based on this, BMTs in East Java must continue to maintain the trust of the members. Communication with members must be maintained. This is because one of the other important things in the development of BMT in East Java is the strength of the trust of the members. In addition to fostering trust in stakeholders (such as members, cooperative services, etc.), BMTs must also be diligent in conducting Annual Member Meetings (RATs) as a form of transparency.

Based on data processing using ANP, the sub-criteria strategies which have the highest three priority values according to the informant are: "Upgrade HR through standardization of managers and HR training", "Making SOPs in each BMT (including the implementation of money and SPI)", and "Implementing IT with accurate information support". Based on this, so that BMTs in East Java are increasingly developing, BMTs need to immediately upgrade the knowledge and skills of HR, including supervisors, DPS, Managers, and managers. The parties conducting upgrading so that they are in accordance with the standards can be combined from the East Java provincial cooperative office, the university, and BMT associations in East Java.

HR upgrading supports better management in BMT, so that after upgrading, each BMT is able to make SOPs that are in accordance with the activities of each BMT. A complete SOP for each transaction and activity in each BMT supports data quality. Good data quality supports the improvement of the IT system in BMTs in East Java.

BIBLIOGRAPHY

- Adnan, M. A., & Ajija, S. R. (2015). The effectiveness of baitul maal wat tamwil in reducing poverty. *Humanomics*, 31(2), 160-182.
- Adnan, Muhammad Akhyar,. Widarjono, Agus & Anto, M. Bektı Hendri. (2003). Study on Factors Influencing Performance of The Best Baitul Mall Wa Tamwil (BMT) in Indonesia. *IQTISAS Journal Islamic Economic Vol. 4, No. 1*, p. 13-35.
- Amalia, Euis. (2009). *Keadilan Distributif Dalam Ekonomi Islam Penguatan Peran LKM dan UKM di Indonesia*. Jakarta: Rajawali.
- Al-Refaie, A., et al.(2016). Integration of SWOT and ANP for effective strategic planning in the cosmetic industry. *Advances in Production Engineering & Management* 11.1 (2016): 49.
- Aziz, M.Amin. (2006). *Tata cara pendirian BMT*. Pusat komunikasi Ekonomi Syari'ah, Jakarta.
- Badan Pengembanagan dan Pembinaan Bahasa. (2018, November 11). kbbi.kemdikbud.go.id/entri/tanggung%20renteng. Retrieved from [kbbi.kemdikbud.go.id: https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/tanggung%20renteng](https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/tanggung%20renteng)
- Bank Indonesia. (2018, November 11). www.bi.go.id/id/Kamus. Retrieved from [www.bi.go.id: https://www.bi.go.id/id/Kamus.aspx](https://www.bi.go.id/id/Kamus.aspx)
- Beekun, R. I. (2006). *Strategic planning and implementation for Islamic organizations*. IIIT (The International Institute of Islamic Thought).
- Cumming, T and Worley. (2008). *Organization and Development and Change*. USA: South Western Engage Learning.
- Cooper. Lee G. (1988). *Market Share Analysis: Evaluating Competitive Marketing Effectiveness*. Boston: Kluwer Academic Publisher.
- Dariah, A. R. (2012). Improving Social Capital of BMT (Baitul Mal Watamwil): An Experience From BMT Lathifah , Sumedang Indonesia. *The International Journal of Social Science*, 4(1), 64–70.
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management: Concept and Case*. 13th ed. New Jersey, Prentice Hall, Pearson Education Inc.
- Dawan, Raharjo M. (1999). *Islam dan Transformasi Sosial-Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Fontaine, R., & Ahmad, K. (2013). *Strategic Management from an Islamic Perspective: Text and Cases*. John Wiley & Sons.
- Hasan, Ahmad Ridwan, (2004). *BMT & Bank Islam*. Pustaka Bani Quraisy: Bandung.
- Hertanto, Widodo dkk. (1999) *PAS (Panduan Akuntansi Syariah) Panduan Praktis Operasional Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)* Bandung: Mizan.

- Hitt, et al. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, Ninth Edition. South-Western Cengage Learning
- Hosen, M. N., & Sa'roni, L. S. (2012). Determinant Factors of the Successful of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(4), 36.
- Hermansyah dkk. (2015). *Perwujudan Asas Kepercayaan Dalam Pengaturan Kegiatan Usaha Bank*.
- Huda, Nurul dkk. (2012). *Keuangan Publik Islam: Pendekatan Teoritis dan Sejarah*. Jakarta: Prenada Media.
- Ibrahim, Lubis.(1995). *Ekonomi Islam Suatu Pengantar Jilid 2*, Jakarta: Kalam Mulia,
- Jahera, John S. (1996). An Empirical Assessment of Factors Affecting Corporate Debt Levels. *Managerial Finance*, Vol. 22 Issue: 2, pp.29-38.
- Jarzabkowski, P. & Wilson, D. C. (2006). Actionable Strategy Knowledge. *European Management Journal*, 24, 348-367
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage: Mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1),
- Khorzaneh, M. G., Mousakhani, M., & Ghasemi, H. (2014). A Survey On The Use Of Strategic Management In Islamic Republic Of Iran's Football Federation. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(8), 118.
- Kuncoro, Mudrajat. (2005). *Strategi Bagaimana meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Lucas, Henry. (2009). *Information Technology for Management*. Switzerland: Global Text.
- McQueen, K., and Weiser J. (2007). *Small Business Development Strategies Practices to Promote Success among Low-Income Entrepreneurs*, Branford, CT, Brody Weiser Burns
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, Fall. 30 (1), 11-24.
- Pauline W.J. van Esterik-Plasmeijer, W. Fred van Raaij, (2017) "Banking system trust, bank trust, and bank loyalty", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 Issue: 1, pp.97-111.
- Permana, D., Halim, H. A., & Ismail, I. (2012, January). Recognising middle managers' strategic roles in the strategic implementation: The case of Islamic banking in Indonesia. In *International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy)*. Proceedings (p. 56). Global Science and Technology Forum. doi: 10.5176/2251-1970_BizStrategy32
- Porter. Michael. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

- Pristiyanto, Bintoro, M. H., & Soekarto, S. T. (2013). Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang. *Manajemen IKM*, 8(1), 27–35. Retrieved from <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalmpi>.
- Pusat Komunikasi Ekonomi Syariah. (2006). *Pedoman Pendirian BMT*. Pasuruan : BMT-UGT dan BMT-MMU.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2012). *Management*. Boston: Prentice Hall.
- Rusby, Z., & Hamzah, Z. (2013). Analysis Problem of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Operation in Pekanbaru Indonesia Using Analytical Network Process (ANP) Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8), 215.
- Rusyiana, A. S., & Devi, A. (2013). Challenges in Developing Baitul Maal wat Tamwil (BMT) in Indonesia using Analytic Network Process (ANP). *Business and Management Quarterly Review*, 4(2), 51-62.
- Sagara, Y., & Pratama, M. A. (2016). Penguatan Ekonomi Kerakyatan Melalui Baitul Mal Tanwil (BMT) Sebagai Balai Usaha Mandiri Rakyat Terpadu (BUMRT). *Sosio Didaktika: Social Science Education Journal*, 3(1), 81–91. <http://doi.org/10.15408/sd.v3i1.4178.Permalink/DOI>.
- Sakti, A. (2013). Pemetaan Kondisi dan Potensi BMT: Kemitraan dalam Rangka Memperluas Pasar & Jangkauan Pelayanan Bank Syariah kepada Usaha Mikro. *Jurnal al-Muzara'ah Vol 1 No. 1*.
- Saleh, Y., & Hidayat, Y. (2011). Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Mendukung Pengentasan Kemiskinan Di Perdesaan. *MEDIAGRO*, 7(1), 66–81.
- Sembiring, M. (2017). *Evaluasi Program Deputi Bidang Kelembagaan Tahun 2017*. Disampaikan pada acara Rapat Koordinasi Terbatas Bidang Koperasi dan UKM. Surabaya, 14 Desember 2017, diunduh pada 8 Februari 2018.
- Sofyanurriyanti. (2017). Penerapan Model Strategi Bisnis Pada Koperasi Syariah. *Jurnal Teknik Industri*, 18(1), 74–85.
- Solihin, Ismail. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Spalding. (2007). Loyalty in the Workplace. *Philosophy in the Contemporary World*. Vol. 14. No. 1. Pp.50-59.
- Sukoco, Badri. Munir. (2015). *Teori Strategi: Evolusi & Evaluasi*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sularno, M. (2002). Konsep Kepemilikan dalam Islam (Kajian dari Aspek Filosofis dan Potensi Pengembangan Ekonomi Islami). *Al-Mawarid*, 9, 80-87

Supriyanto. (2004). Pemberdayaan Teknologi Informasi untuk Keunggulan Bisnis. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*. Vol. 2, No.1, 99-112

Talib, S. A., & Bakar, A. H. (2014). Halal logistics in malaysia: A SWOT analysis. *Journal of Islamic Marketing*, 5(3), 322.

Terkan, Remziye. (2014). Importance of Creative Advertising and Marketing According to University Students Perspective. *International Review of Management and Marketing* Vol. 4, No. 3, pp.239-246.

Wahyudi, I. (2014). Commitment and trust in achieving financial goals of strategic alliance: Case in Islamic microfinance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 7(4), 421-442.

Weerawardena, Jay and Gillian Sullivan Mort. (2012). Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1), 91-101.

Website:

<http://iaiglobal.or.id/v03/standar-akuntansi-keuangan/sak-efektif-3-sak-efektif-per-1-januari-2017>

Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Thirteenth edition. Pearson Education Inc.

Widajanti, Erni. (2007). Perencanaan Sumberdaya Manusia yang Efektif: Strategi Menuju Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol.7, No.2.

Yunus, Jamal Lulail. (2009). *Manajemen Bank Syariah Mikro*. Malang: UIN Press., hlm.33

Yusuf, Sri dewi. (2014). Peran Strategis Baitul Maal Wa-Tamwil (Bmt) Dalam Peningkatan EkonSomi Rakyat. *Jurnal Al-Mizan*, Volume. 10 Nomor 1, 69-80.

Hasil dan Luaran

Jawa Timur sejak tahun 2014 telah ditetapkan sebagai koperasi pelopor koperasi syariah. Jumlah koperasi syariah yang terus berkembang menjadikan provinsi Jawa Timur menjadi percontohan. Namun, ada beberapa realitas yang menjadikannya koperasi syariah di Jawa Timur butuh strategi agar dapat berkembang. Realitas-hambatan tersebut diantaranya :

1. Kurangnya partisipasi anggota
2. Sosialisasi ke anggota lemah.
3. Syariah masih dipandang sebagai alternatif saja.
4. Manajemen lemah.
5. Sumber daya manusia yang kurang berkompeten.
6. Kurangnya kesadaran masyarakat.

Analisis SWOT

Berdasarkan hasil studi eksploratif yang dilakukan melalui wawancara yang kemudian dilakukan pencocokan maka dapat disimpulkan melalui matriks SWOT maka setidaknya dibagi ke dalam dua analisis. Analisis internal membahas tentang kekuatan, kelemahan, serta analisis eksternal yang membahas tentang peluang, dan ancaman.

Berdasarkan hasil analisis SWOT

Kekuatan: Kekuatan BMT di Jawa Timur terletak pada pelayanan BMT yang memiliki persyaratan relatif mudah. Anggota di BMT Jawa Timur juga saling mengenal satu sama lain.

Kelemahan: BMT di Jawa Timur memiliki kelemahan yang begitu klasik, yaitu tentang manajemen yang kurang profesional. Mereka tidak memiliki business plan yang bagus. Hal tersebut terjadi karena kualitas Sumber Daya Manusia yang masih rendah.

Peluang: Mayoritas penduduk yang beragama Islam dan memiliki kekuatan ekonomi menengah, keberadaan BMT di Jawa Timur memiliki pangsa pasar yang besar. Selain itu, biaya sosialisasi tentang BMT pun relative lebih murah karena pasar menengah ke bawah.

Tantangan: Tantangan utama dari BMT di Jawa Timur adalah menciptakan kepercayaan yang besar terhadap publik. Ketiadaan LPS menjadikan masyarakat lebih butuh banyak sosialisasi kepada masyarakat.

Lampiran

5

Borang

Capaian

Luaran

FORMULIR EVALUASI ATAS CAPAIAN LUARAN KEGIATAN

Nama: FATIN FADHILAH HASIB : MS
 Perguruan Tinggi: Universitas Airlangga
 Judul: Pengembangan Strategi Baitul Maal Wat Tamwil (BM)
 Status: Penelitian Disertasi Doktor
 Waktu Anggapan: Tahun 2017 dan seterusnya

LUARAN YANG DIRENCANAKAN DAN JUMLAH CAPAIAN

No	Luaran yang Direncanakan	Jumlah Capaian
1	Publikasi ilmiah	1
2	Artikel ilmiah dimuat di prosiding (Pematikab)	1
3	Karya Tulis Ilmiah	1

CAPAIAN DISERTAI DENGAN LAMPIRAN BUKTI-BUKTI LUARAN KEGIATAN

1. PUBLIKASI ILMIAH

Keterangan	
Artikel jurnal ke-1.	
Nama jurnal yang dituju	Journal of Co-operative Organization and Management
Klasifikasi jurnal	Internasional
Impact factor jurnal	0.9700
Judul artikel	Strategy of Baitul Maal wat Tamwil (Islamic Cooperatives) in East Java: SWOT-ANP Approach
Status artikel	Draf artikel

2. BUKU AJAR

Keterangan	

3. PEMBICARA PADA PERTEMUAN ILMIAH (SEMINAR/SIMPOSIUM)

Keterangan	
Peremuan ilmiah ke-1.	
Judul Makalah	Strategy Selection for Islamic Cooperatives in East Java: A Case Study

Nama Pertemuan Ilmiah	Airlangga International Conference on Economics and Business (AICEB) 2018
Tempat Pelaksanaan	Surabaya
Waktu Pelaksanaan	10-24/2018 12:00:00 AM
Jenis Pertemuan	Internasional
Status Casual	Sudah dilaksanakan

4. SEBAGAI INVITED SPEAKER

	Keterangan
--	------------

5. UNDANGAN SEBAGAI VISITING SCIENTIST PADA PERGURUAN TINGGI LAIN

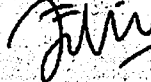
	Keterangan
--	------------

6. CAPAIAN LUARAN LAINNYA

Capaian	Uraian
Jenis luaran lainnya	Draft Disusun

Surabaya, 17 - 11 - 2018

Ketua,



(FATMAHANIK HASIB S.P., M.Si)

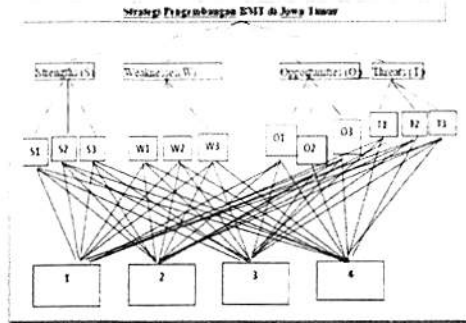
Lampiran 6 Poster

Strategy of Baitul Maal wat Tamwil (Islamic Cooperatives) in East Java: SWOT-ANP Approach

Fatin Fadhilah Hasib, SE., M.Si

NIDN: 0003128204

Baitul Maal Wat Tamwil
 BMT berasal dari Baitu Maal dan Batul Tamwil. Baitu Maal adalah lembaga yang kegiatannya mengelola dan zakat, infak dan sedekah (ZIS) atau sumber lain yang halal (Herianto et al., 1999:31). Sedangkan baitu tamwil adalah lembaga keuangan yang kegiatannya menampung dana dari pihak ketiga, dan memutarukannya berdasarkan prinsip syariah (Herianto et al., 1999:31). Amalia (2009) mengatakan bahwa BMT dirancang sebagai lembaga ekonomi yang lebih terfokus pada masyarakat miskin. Penelitian ini memberikan upaya dalam menentukan strategi yang dapat dilakukan oleh BMT di Jawa Timur di dalam perkembangannya agar BMT tetap dapat membantu peningkatan kesejahteraan masyarakat.



SWOT ANP Approach
 Pada penelitian ini, hasil dari analisis biaya menjadi salah satu indikator yang terdapat dalam matrik SWOT. ANP selalu digunakan untuk memodelkan masalah kompleks. Metode ANP mampu mempertimbangkan hubungan hieral balik dan interdependen di antara faktor dan sub-faktor dan peringkat alternatif, kriteria dan subkriteria dengan mempertimbangkan hubungan yang disebutkan. Suatu sistem dengan umpan balik dapat diwakili oleh jaringan. Elemen-elemen dari suatu kelompok dapat mempengaruhi beberapa atau semua elemen dari kelompok lain. SWOT-ANP membantu peneliti mengetahui mana kriteria dan sub-kriteria SWOT yang paling penting, juga membantu memilih strategi terpenting yang perlu segera dilakukan oleh BMT di Jawa Timur.

Hasilnya: Opportunity (kesempatan) merupakan kriteria terpenting dalam strategi pengembangan BMT di Jawa Timur, strategi yang terpenting dan perlu segera ditindak lanjut adalah Pelatihan untuk para SDM yang ada di BMT.

International Journal Published
 Airlangga International Conference on
 Economic and Business (AICEB 2018)
 Submitted
 Journal of Co-operative Organization
 and Management (Scopus)

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga
Jalan Airlangga No 4 Surabaya

Lampiran 6 Profil Penelitian

Pengembangan Strategi Baitul Maal wat Tamwil (BMT)



Peneliti

NAMA PENELITI 1

Nama : Fatin Fadhilah Hasib, S.E., M.Si

Jurusan/Fakultas : Ekonomi Islam/Fakultas
Ekonomi dan Bisnis

Nama Perguruan Tinggi: Universitas
Airlangga

Alamat email :
fatin.fadhilah@feb.unair.ac.id



Ringkasan Eksekutif

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi secara kritis dalam mengembangkan BMT di Jawa Timur. Motivasi penelitian ini berasal dari fakta bahwa BMT diyakini sebagai lembaga penting bagi Usaha Kecil Menengah (UKM). BMT adalah lembaga keuangan yang berorientasikan pada profit dan sosial yang memiliki fokus pada peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Keberadaan koperasi-koperasi ini merupakan solusi untuk bisnis kalangan bawah yang tidak mampu terjangkau oleh perbankan. Untuk menanalisa strategi, terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan. Penelitian ini menggunakan Analisis Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat (SWOT) untuk membantu mengidentifikasi pilihan strategi pengembangan BMT di Jawa Timur. Analisis SWOT didapatkan dari kajian literatur dan wawancara dengan beberapa sumber. SWOT tersebut kemudian di analisa untuk menghasilkan beberapa pilihan strategi (strategi SO, strategi ST, Strategi WO, dan strategi WT). Metode yang diadopsi untuk memilih strategi yang tepat dalam penelitian ini adalah Analytic Network Process (ANP).

Bentuk hukum yang diadopsi adalah Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit Syariah (KSPPS). Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (KUKM), provinsi Jawa Timur memiliki jumlah koperasi aktif terbesar di Indonesia. Data yang tercatat dari KUKM, 31.338 koperasi berada di Jawa Timur, namun koperasi aktif hanya 27.204. Di antara 27.204 koperasi aktif, hanya 508 yang merupakan Koperasi Islam.

Penelitian sebelumnya telah meneliti tentang masalah *pembayaran macet dan mekanisme solusi yang diusulkan* menghadapi BMT (Bilqis: 2015). Ada juga beberapa penelitian yang bertujuan untuk membuat model dan mencari strategi untuk mengembangkan BMT tertentu (Siswanto: 2009). Fokus penelitian lainnya adalah optimalisasi fungsi sosial BMT (Saputra: 2013, Aziza: 2014). Ada juga penelitian yang meneliti tentang strategi yang harus dilakukan oleh BMT dalam memberdayakan UKM (Maher: 2009, Susilo: 2008, Siswanto 2009). Namun, studi yang ada mencakup penilaian parsial dalam koperasi Islam. Untuk yang terbaik dari pengetahuan penulis, tidak ada studi tunggal yang menilai koperasi jenis ini secara komprehensif.

Penelitian ini mengadopsi metode campuran metode penelitian kualitatif-kuantitatif, yaitu: studi literatur dan wawancara untuk analisis kualitatif, dan ANP (Analytic Network Process). Studi literatur tergantung pada data

sekunder yang dipublikasikan, laporan yang relevan, dan penelitian sebelumnya. Penelitian ini dimaksudkan untuk menangkap pandangan yang diwakili oleh para ahli dan praktisi pada *Koperasi Islam di Jawa Timur*. Jumlah responden dalam penelitian ini terdiri dari tiga ahli akademisi dan praktisi di bidang ini. Hasil wawancara kemudian diolah menggunakan ANP. Syarat-syarat responden yang valid dalam ANP adalah mereka yang menguasai atau ahli di bidangnya.

Penelitian ini mengungkapkan 8 sub kriteria Strength, 6 sub kriteria weakness, 7 sub kriteria opportunity, 5 sub kriteria threat. Penelitian ini juga menghasilkan 11 pilihan strategi pengembangan BMT di Jawa Timur, dengan rincian: 2 sub kriteria strategi SO, 3 sub kriteria strategi ST, 2 sub kriteria strategi WO, dan 3 sub kriteria strategi WT. ANP membantu memilih kriteria dan sub kriteria terpenting.

Kata kunci: BMT, Strategi, ANP, Indonesia



HKI dan Publikasi

Penelitian ini memberi luaran berupa dua (2) artikel ilmiah. Artikel ilmiah pertama sudah di submit pada Airlangga International Conference on Economic and Business. Artikel ilmiah kedua akan disubmit pada Journal of Economic Cooperation and Development.



Latar Belakang

Perekonomian Indonesia pada masa ini sedang berkembang pesat. Salah satu penyebabnya adalah karena lembaga-lembaga keuangan di Indonesia yang menawarkan bermacam-macam produk atau jasa. Lembaga keuangan tersebut bisa bank maupun lembaga non bank. Pada masa ini, bank telah menawarkan banyak produk atau jasa dengan memberikan kemudahan untuk nasabah memperolehnya. Lembaga non bank sendiri pun juga memiliki peranan penting. Baitul Maal wat Tamwil (BMT) adalah salah satu lembaga keuangan non bank yang berkembang pesat di Indonesia.

Sakti (2013) mendefinisikan BMT sebagai lembaga keuangan mikro yang berbasis syariah. Tujuan lembaga ini adalah menyediakan permodalan bagi masyarakat yang melakukan usaha mikro dan kecil yang jumlahnya sangat banyak tapi kesusahan dalam mendapatkan akses permodalan dari lembaga keuangan formal seperti bank. BMT atau baitul maal wat tamwil adalah penggabungan dari Baitu Maal dan Baitut Tamwil. Baitu Maal adalah lembaga yang kegiatannya mengelola danazakat, infaq dan shadaqah (ZIS), atau sumber lain yang halal. Kemudian menyalurkannya kepada mustahik, atau yang berhak, atau untuk kebaikan (Hertanto et al,



Hasil dan Manfaat

Hasil:

Hasilnya: Opportunity (kesempatan) merupakan kriteria terpenting dalam strategi pengembangan BMT di Jawa Timur, strategi yang terpenting dan perlu segera ditindak lanjuti adalah Pelatihan untuk para SDM yang ada di BMT.

Manfaat:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi keilmuan dalam bidang ekonomi Islam khususnya dalam pengembangan BMT. Penelitian ini juga bermanfaat sebagai referensi bagi pengambil keputusan terkait pengembangan BMT di Jawa Timur.

1999:81). Sedangkan baitut tamwil adalah lembaga keuangan yang kegiatannya menghimpun dana dari pihak ketiga, dan menyalurkannya dalam bentuk *pembiayaan, atau investasi berdasarkan prinsip syariah* (Hertanto et al., 1999:81)

Di Indonesia BMT adalah lembaga keuangan berbasis koperasi. Sejak awal berdirinya BMT di Indonesia beberapa kali undang-undang maupun peraturan kementerian dibuat untuk memberikan status hukum dan regulasi kepada BMT itu sendiri. Peraturan terakhir yang dikeluarkan adalah Peraturan Menteri Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor 16 /Per/M.KUKM/IX/2015 Tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Oleh Koperasi.

Untuk mengetahui data valid tentang BMT sangatlah susah karena data BMT yang berbadan hukum tergabung dengan data umum koperasi secara umum. Hingga akhir tahun 2017, jumlah keseluruhan koperasi di Indonesia berjumlah 208,937 unit yang terdiri dari 150,948 unit koperasi aktif dan 57,989 unit koperasi tidak aktif. Adapun jumlah koperasi di Jawa Timur sendiri sejumlah 31,338 unit yang terdiri dari 27,204 unit koperasi aktif dan 4,134 unit koperasi tidak aktif. Dari 27,204 yang aktif, hanya 13.216koperasi yang melakukan RAT.

Berdasarkan data dari tabel 1.1 juga dapat diketahui bahwa jumlah koperasi aktif di provinsi Jawa Timur merupakan yang terbanyak dibandingkan dengan provinsi lain. Dari jumlah koperasi aktif di Jawa Timur, sebagian adalah BMT (atau juga disebut KSPPS). Tercatat oleh Mikrofin hingga saat ini terdapat 508 BMT yang ada di Jawa Timur. Besarnya jumlah Koperasi di Jawa timur diharapkan dapat menunjang keberhasilan UKM di Jawa Timur, sehingga akan mempengaruhi GDP Jawa Timur.

A dark grey rectangular header with a small icon on the left and the word "Metode" in white text.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menyusun strategi terbaik yang digunakan dalam mengembangkan BMT di Jawa Timur. Dalam menyusun strategi penelitian ini pendekatan kualitatif lebih cocok untuk digunakan karena tidak memiliki peluang untuk melakukan kontrol terhadap obyek penelitian.

Pada penelitian ini menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP) untuk mengumpulkan data dari responden. Penelitian dengan menggunakan metode ini akan menggunakan data yang berasal dari sumber primer melalui interview mendalam (*in-depth interview*). Pihak yang akan menjadi sumber wawancara tersebut adalah pihak-pihak yang memiliki informasi mendalam terkait penelitian, meliputi akademisi, regulator, ulama' dan praktisi. Data wawancara yang terkumpul selanjutnya akan menjadi objek penelitian dalam skala numerik.