



## STRATEGI EKSPANSI BMT TEKAD MANDIRI DI LINGKUNGAN PONDOK TEBIRENG JOMBANG

Didik Setyawan<sup>1</sup>, Wina Nurhayati<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

<sup>2</sup>Universitas Darul Ulum Jombang

Email : <sup>1</sup>[didiksetiawan79724@gmail.com](mailto:didiksetiawan79724@gmail.com), <sup>2</sup> [winanurhayati02@gmail.com](mailto:winanurhayati02@gmail.com)

Correspondence: [didiksetiawan79724@gmail.com](mailto:didiksetiawan79724@gmail.com)

### Abstract

**Purpose** – Penelitian ini mempunyai tujuan untuk BMT Tekad Mandiri tetap bertahan, mampu bersaing dan terus berkembang. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan tersebut salah satu langkah yang harus dilakukan adalah penetapan strategi Ekspansi secara tepat.

**Design/methodology/approach** – Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan instrumen dokumentasi, observasi, studi kepustakaan dan wawancara dengan informan terkait masalah yang diteliti.

**Findings** – Penelitian ini menunjukkan bahwa BMT Tekad Mandiri Jombang mengalami perkembangan yang fluktuatif. Kekuatan BMT Tekad Mandiri yakni margin yang kompetitif, tingkat pendidikan pengelola dan pengurus, ketersediaan sarana dan prasarana, sistem syariah, penerapan strategi jempot bola. Kelemahan BMT yakni lokasi yang kurang strategis, masalah permodalan, tenaga marketing, legalitas usaha, ketegasan dalam menghadapi anggota bermasalah. Peluang BMT yaitu tahan terhadap krisis global, perkembangan Bank Syariah di Indonesia, masyarakat yang mayoritas Muslim, misi yang sejalan dengan program pemerintah, fatwa MUI tentang pengharaman bunga bank. Ancaman BMT yaitu pemahaman masyarakat, Bank Konvensional, masalah regulasi, minat masyarakat, kepercayaan masyarakat. Strategi alternatif yang dapat digunakan ada tiga yaitu meningkatkan sosialisasi, membuka unit baru dan usaha baru, melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan jumlah konsumen atau nasabah.

**Research limitation/implication** - Penelitian ini diambil dengan objek penelitian yang berada di lingkungan pesantren sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap BMT yang berada di luar lingkungan pondok pesantren

**Originality/value** – dalam penelitian ini adanya peran dari lingkungan pondok pesantren dan komunitas yang menjadi kekuatan dalam pengembangan dan ekspansi yang dilakukan kedepan.

**Keyword** – BMT; Strategi; Bank syariah; ekspansi; Pondok Pesantren

**Paper type** - Case study

### ARTICLE INFO

*Article History:*

Received 9 Aug 2021

Revised 20 Aug 2021

Accepted 29 Sept 2021

Available online 01 Oct 2021

## I. INTRODUCTION

Pengalaman membuktikan bahwa Lembaga Keuangan Mikro (LKM) merupakan pendekatan terbaik dalam upaya pemberdayaan dan Ekspansi usaha mikro untuk penanggulangan kemiskinan dan pemerataan pendapatan. Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) di Indonesia telah dikembangkan dengan istilah yang lebih dikenal dengan nama Baitul Māl wat Tamwil atau bisa disebut juga Balai Usaha Mandiri Terpadu atau disingkat BMT.

Secara harfiah baitul māl, terdiri dari kata bait yang artinya rumah sedangkan māl maksudnya adalah harta. Kegiatan baitul māl menyangkut kegiatan dalam menerima titipan dana zakat, infaq, dan shadaqah, serta mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan peraturan dan amanahnya. Sedangkan Baitul Tamwil yaitu bait artinya rumah dan at-tamwil adalah Ekspansi harta. Peluang Ekspansi BMT di Indonesia sesungguhnya sangat besar, mengingat Usaha Mikro dengan skala pinjaman dibawah Rp. 5 juta adalah segmen pasar yang dapat dilayani dengan efektif oleh lembaga ini.

Salah satu BMT yang membutuhkan strategi Ekspansi adalah BMT Tekad Mandiri yang berlokasi di lingkungan Pondok Jombang tepatnya di Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam. Lembaga yang bergerak dalam simpan pinjam yang berprinsip syariah ini merupakan lembaga yang telah berdiri lebih dari empat tahun lalu tepatnya pada 30 Mei 2020.

BMT setiap tahunnya mengalami perkembangan yang cukup bagus jika dilihat dari jumlah nasabah, jumlah pembiayaan yang disalurkan dan jumlah asset, namun keuangan BMT masih mengalami kerugian, seperti yang terdapat pada tabel berikut.

**Tabel 1.1 Perkembangan BMT Tekad Mandiri**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Nasabah</b>	<b>Jumlah Pembiayaan yang disalurkan</b>	<b>Jumlah Asset</b>	<b>Jumlah Laba</b>
2017	100 orang	Rp. 122.998.665	Rp. 129.519.800	Rp. 18.909.000
2018	190 orang	Rp. 188.112.591	Rp. 141.776.300	Rp. 25.310.693
2019	306 orang	Rp. 275.112.986	Rp. 351.111.305	Rp. 46.728.131

Data diatas menunjukkan bahwa BMT membutuhkan suatu strategi Ekspansi untuk dapat bertahan. BMT Tekad Mandiri harus mampu bersaing dengan lembaga keuangan lainnya di sekitarnya. BMT Tekad Mandiri harus mampu merumuskan strategi dengan cara menganalisis faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang ada di BMT Tekad Mandiri.

Penulis akan menjelaskan arti dan istilah terkait judul penelitian ini mengenai Strategi Ekspansi BMT Tekad Mandiri di Lingkungan Pondok Jombang untuk menghindari kekeliruan pemaknaan judul dalam penelitian ini, dengan penegasan sebagai berikut:

### 1. Strategi

Strategi berasal dari bahasa Inggris “strategy” yang artinya ilmu siasat (perang), siasat akal. Strategi adalah proses penetapan tujuan jangka panjang yang mendasar dari suatu organisasi dan pemilihan alternatif tindakan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi tidak hanya digunakan untuk mencapai tujuan organisasi saja akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan, dimana organisasi tersebut menjalankan aktifitasnya. Strategi juga bisa diartikan seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasaran atau tujuan, melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan seni menggunakan sumber daya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi ini juga bertujuan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi.

## 2. Ekspansi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Ekspansi adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan, dan lebih dijelaskan lagi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia karya WJS Poerwadarminta, bahwa Ekspansi adalah perbuatan menjadikan bertambah, berubah sempurna. Ekspansi merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Ekspansi lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Ekspansi adalah upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang.

## 3. BMT Tekad Mandiri

BMT Tekad Mandiri adalah suatu lembaga keuangan non bank yang menjalankan operasional sesuai dengan prinsip-prinsip syariah dengan status badan hukum koperasi, yakni Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) atau Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi (UJKS Koperasi). Kantor BMT Tekad Mandiri beralamatkan Jl. Irian jaya No. 10 Tebuireng- Cukir kab. Jombang, Provinsi Jawa Timur tepatnya di lingkungan Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, Jl. Irian Jaya No.10, Cukir, Kec. Diwek, Kabupaten Jombang, Jawa Timur 61471.

## 4. Baitul Mal Wat Tamwil (BMT)

BMT mempunyai dua fungsi yakni baitul māl dan baitul tamwil. Secara harfiah baitul māl, terdiri dari kata bait yang artinya rumah sedangkan māl maksudnya adalah harta. Kegiatan baitul māl menyangkut kegiatan dalam menerima titipan dana zakat, infaq, dan shadaqah, serta mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan peraturan dan amanahnya. Sedangkan Baitul Tamwil yaitu bait artinya rumah dan at-tamwil adalah Ekspansi harta. Baitul tamwil melakukan kegiatan Ekspansi usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kesejahteraan pengusaha mikro dan kecil melalui kegiatan pembiayaan dan menabung (berinvestasi).

## 5. Bank

Bank berasal dari bahasa Itali, yaitu banco yang artinya bangku. Arti kata bangku disini adalah tempat operasional para bankir pada masa lalu dalam melayani nasabah mereka. Bank adalah suatu lembaga keuangan yang memiliki kewenangan untuk menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman modal kerja untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat umum.

## 6. Koperasi

Secara etimologi koperasi berasal dari kata co-operation yang artinya kerja sama. Sedangkan secara terminologi koperasi adalah suatu badan usaha yang dimiliki dan dioperasikan oleh para anggotanya untuk memnuhi kepentingan bersama di bidang ekonomi. Menurut UU No. 25 / 1992 koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas azas kekeluargaan.

## II. LITERATUR REVIEW

Strategi Ekspansi BMT Tekad Mandiri di lingkungan Pondok Jombang yang diangkat menjadi judul dari skripsi ini merupakan karya ilmiah yang sejauh ini belum pernah ditulis di lingkungan Pondok khususnya Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam Jombang. Adapun penelitian yang hampir sama diantaranya :

Pertama, oleh Dedi Irawan, Muhammad Irfan dan Umi Kalsum dengan judul Analisis Strategi Ekspansi Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) Pedesaan (Studi Kasus BMT Al Hasanah Sekampung). Hasil penelitian mengenai kondisi lingkungan internal BMT menunjukkan bahwa:

- 1) tingkat pendidikan dan keterampilan manajemen dan karyawan yang cukup tinggi dan profesional,
- 2) BMT memiliki lokasi yang strategis,
- 3) modal yang digunakan efektif, sedangkan yang melemahkan

Faktor internal:

- 1) anggota yang tidak memahami konsep syariah,
- 2) kondisi bangunan yang sempit,
- 3) koperasi modal yang dimiliki tidak besar.

### **Strategi Ekspansi BMT**

Strategi Ekspansi BMT merupakan salah satu teori yang akan dipaparkan dalam penelitian ini yang akan mendukung dan berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut adalah pemaparan tentang teori strategi Ekspansi BMT.

#### 1. Pengertian Strategi

Strategi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* yang artinya jenderal. Strategi pada mulanya berasal dari peristiwa peperangan yaitu sebagai suatu siasat untuk mengalahkan musuh. Strategi berkembang untuk semua kegiatan operasional termasuk keperluan ekonomi, sosial, dan agama. Strategi dalam bahasa Yunani kuno dapat pula diartikan sebagai seni perang. Suatu strategi mempunyai dasar-dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

#### 2. Bentuk-Bentuk Strategi

Adapun bentuk-bentuk strategi itu sendiri yang bisa dijadikan ukuran dalam berbagai aspek kegiatan atau aktivitas ekonomi atau bisnis meliputi tiga bentuk, diantaranya:

##### a. Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah strategi yang lebih bersifat teknis yang merupakan rumusan arahan, pedoman dan operasional. Strategi fungsional ini lebih mengutamakan peningkatan kegiatan usaha yang dilakukan oleh suatu perusahaan, dengan menetapkan beberapa strategi fungsional, yaitu: strategi produksi, pemasaran, promosi, keuangan, sumber daya manusia (SDM), dan strategi fungsional lainnya.

##### b. Strategi Investasi

Strategi investasi adalah kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan tersebut melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali dari suatu divisi baru atau strategi divertasi dan sebagainya. Strategi investasi ini dapat diterapkan pada perusahaan yang berorientasi pada investasi yang bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

##### c. Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah suatu cara atau metode yang digunakan suatu perusahaan untuk dapat bertahan ditengah persaingan yang ada. Strategi bisnis juga merupakan kebijakan-kebijakan dan garis-garis pedoman yang menentukan cara sebuah perusahaan bersaing dalam sebuah industri dan khususnya cara perusahaan untuk membentuk keunggulan bersaing. Strategi bisnis adalah strategi yang menekankan pada peningkatan dari posisi kompetitif dari produk atau jasa

perusahaan dalam industri yang spesifik atau segmen pasar yang dilayani oleh unit bisnis tersebut.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis adalah suatu cara yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk bertahan ditengah persaingan dengan melakukan peningkatan posisi kompetitif dari produk dan jasa. Strategi bisnis ini menjadi pedoman suatu perusahaan untuk membentuk keunggulan bersaing. Pada prinsipnya ada lima macam strategi perbankan dimana strategi ini dapat juga berlaku bagi lembaga keuangan non bank lainnya.

a. Strategi Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar atau penerobosan pasar merupakan usaha perusahaan (bank) meningkatkan jumlah nasabah baik secara kuantitas maupun kualitas pada pasar saat ini (lama) melalui promosi dan distribusi secara aktif. Strategi ini cocok untuk pasar yang sedang tumbuh dengan lamban. Perusahaan berusaha melakukan strategi pemasaran yang mampu menjangkau atau menggairahkan pasar yang sedang tumbuh secara lamban agar mampu tumbuh secara cepat.

b. Strategi Ekspansi produk

Strategi Ekspansi produk perbankan merupakan usaha meningkatkan jumlah nasabah dengan cara mengembangkan atau memperkenalkan produk-produk baru. Inovasi dan kreatifitas dalam penciptaan produk menjadi salah satu kunci utama dalam strategi ini. Perusahaan selalu berusaha melakukan pembaharuan atau pengenalan produk baru kepada nasabah yang dapat membantu memudahkan proses transaksi nasabah.

Tujuan dari strategi Ekspansi produk ini adalah:

- 1) Memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah yang terus berubah (dinamis) seiring dengan perkembangan zaman.
- 2) Menghidupkan kembali pertumbuhan dari simpanan yang sudah lesu.
- 3) Menandingi penawaran baru dari perusahaan pesaing yang menawarkan produk baru terhadap nasabah.
- 4) Memanfaatkan teknologi baru.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi Ekspansi produk merupakan usaha meningkatkan jumlah nasabah dengan cara mengembangkan produk-produk baru. Kunci utama dalam strategi ini adalah inovasi dan kreatifitas dalam penciptaan produk.

C Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT)

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (opportunity) dan ancaman (threat) dan faktor internal kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength), peluang (opportunity), secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threat). Proses pengambilan keputusan strategi ini selalu berkaitan dengan Ekspansi misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Berikut beberapa manfaat analisis SWOT bagi perusahaan:

- a. Sebagai panduan bagi perusahaan untuk menyusun berbagai kebijakan strategis terkait rencana dan pelaksanaan di masa yang akan datang.
- b. Menjadi bentuk bahan kebijakan strategis dan sistem perencanaan sebuah perusahaan.
- c. Memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan, selanjutnya melalui informasi yang ada tersebut akan menjadi pedoman bagi pemilik perusahaan untuk melakukan kebijakan untuk di masa yang akan datang.
- d. Memberikan tantangan ide-ide baru bagi pihak manajemen perusahaan.

**Rancangan Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah membandingkan antara faktor eksternal peluang (opportunity) dan ancaman (threat) dengan faktor internal kekuatan (strength) dan

kelemahan (weakness). Analisis SWOT bisa digunakan untuk menunjukkan kinerja perusahaan, dengan cara mengkombinasikan faktor internal dan eksternal suatu perusahaan. Tahapan penyusunan SWOT : 1) Proses penyusunan perencanaan strategi dalam analisis SWOT. 2) Tahap analisis. 3) Tahap pengambilan keputusan.

Faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan. EFAS adalah eksternal strategic factors analysis summary yaitu faktor-faktor strategi eksternal suatu perusahaan, apabila keduanya dibandingkan bisa menghasilkan alternatif strategi yaitu:

a) Strategi SO (Kuadran I)

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

b) Strategi ST (Kuadran II)

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c) Strategi WO (Kuadran III)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang untuk mengatasi ancaman.

d) Strategi WT (Kuadran IV)

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

### III. METHODS

Ekspansi BMT Tekad Mandiri di Lingkungan Pondok Jombang, sedangkan metode yang digunakan adalah metode deskriptif melalui pendekatan kualitatif. Untuk melengkapi penulisan penelitian ini dengan tujuan agar lebih terarah dan dapat di pertanggung jawabkan secara ilmiah, maka metode penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (field research) yang bersifat kualitatif, sehingga membutuhkan proses observasi dalam penelitian lapangan untuk mengetahui Strategi Ekspansi BMT Tekad Mandiri di Lingkungan Pondok Jombang. Subjek penelitian yang dimaksud adalah mencakup sumber data, dimana peneliti dapat memperolehnya di perusahaan tersebut, dan juga managerial yang ada di dalam perusahaan tersebut yang meliputi manager dan administrasi di BMT Tekad Mandiri. Objek penelitian yang dimaksud adalah strategi Ekspansi BMT Tekad Mandiri di lingkungan Pondok Jombang. Proses pengumpulan data primer ini penulis menggunakan metode wawancara yang langsung dilakukan kepada subjek, yaitu manager dan administrasi BMT Tekad Mandiri. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari sumber lain, diantaranya dari dokumen-dokumen, studi kepustakaan, jurnal, artikel, buku, skripsi terdahulu yang terkait dengan penelitian ini.

Metode pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam rangka memudahkan proses perolehan data yang cukup dan sesuai dengan pokok permasalahan yang akan diteliti adalah dengan menggunakan data dari buku-buku, majalah, internet, dan berbagai sumber data yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini. Juga melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Dan menyesuaikan dokumen atau arsip-arsip yang berhubungan dengan strategi Ekspansi BMT Tekad Mandiri. Peneliti juga melakukan beberapa hal dalam melakukan wawancara yaitu menyeleksi pertanyaan yang akan diajukan dan mencatat hasil wawancara serta menyusun ulang hasil wawancara. Melakukan pembicaraan dengan informan atau pengurus yang memiliki pengetahuan tentang BMT Tekad Mandiri,

#### IV. RESULTS AND DISCUSSION

Hasil penelitian yang peneliti dapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Rendra Anjaswara selaku manager BMT Tekad Mandiri selaku administrasi BMT Tekad Mandiri serta hasil observasi, studi kepustakaan, dan dokumentasi pendukung dari BMT adalah sebagai berikut:

##### 1. Perkembangan Baitul Māl wat Tamwil (BMT) Tekad Mandiri

Perkembangan BMT Tekad Mandiri berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Nining Doyosi selaku administrasi BMT Tekad Mandiri menyatakan bahwa BMT Tekad Mandiri dari awal berdiri sampai sekarang selalu mengalami peningkatan jika dilihat dari jumlah nasabah, dan jumlah asset sedangkan jumlah laba mengalami naik turun setiap tahunnya.

Pertumbuhan BMT Tekad Mandiri berdasarkan tabel diatas selalu mengalami pertumbuhan positif, dimana pertumbuhan dari tahun ke tahunnya adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah nasabah, maka pertumbuhannya mengalami kenaikan dari tahun 2017 ke 2018 yaitu sebesar 83,23%.
- b. Jumlah asset, maka pertumbuhannya mengalami kenaikan dari tahun 2017 ke 2018 yaitu sebesar 148,12%.
- c. Jumlah laba, maka pertumbuhannya mengalami kenaikan dari tahun 2017 ke 2018 yaitu sebesar 87,06%.

Data diatas menunjukkan bahwa pertumbuhan jumlah nasabah, pembiayaan yang disalurkan, asset dan laba mengalami pertumbuhan yang sangat bagus. BMT harus tetap meningkatkan kualitas kinerjanya karena melihat bahwa BMT sekarang ini masih dalam kerugian.

##### 2. Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Tantangan BMT Tekad Mandiri

Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan Ekspansi misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan, faktor eksternal perusahaan yaitu peluang dan ancaman.

###### a. Faktor Internal

Hasil identifikasi lingkungan internal BMT Tekad Mandiri Jombang diperoleh 5 faktor kekuatan dan 5 faktor kelemahan.

###### **Kekuatan (Strengths)**

Kekuatan adalah unsur-unsur yang dapat diunggulkan oleh perusahaan atau lembaga keuangan, yang mana dapat membuatnya lebih kuat dari pesaingnya.<sup>2</sup> BMT Tekad Mandiri berdasarkan hasil wawancara memiliki 5 faktor kekuatan yaitu:

- 1) Margin yang kompetitif dan lebih ringan
- 2) Tingkat pendidikan pengelola dan pengurus yang cukup tinggi
- 3) Ketersediaan sarana dan prasarana yang cukup memadai
- 4) Sistem Syariah
- 5) Penerapan strategi jemput bola

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa strategi jemput bola yang diterapkan menjadi solusi utama dalam menanggulangi kendala lokasi yang kurang strategi. Lokasi yang kurang strategis mengharuskan BMT Tekad Mandiri lebih giat lagi dalam menjalankan strategi jemput bola ini.

###### **Kelemahan (Weaknesses)**

Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam hal sumber daya yang menjadi penghalang atau kendala bagi kinerja organisasi. BMT Tekad Mandiri mengalami beberapa kendala dalam menjalankan operasionalnya diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Lokasi yang kurang strategis
- 2) Kurangnya permodalan

- 3) Kurangnya tenaga marketing
- 4) Belum adanya legalitas pendirian
- 5) Pengelola yang kurang tegas dalam menghadapi anggota bermasalah

Kendala yang sama setiap tahunnya yang dihadapi BMT dalam proses penagihan simpanan wajib ini menunjukkan bahwa belum adanya ketegasan dari pihak BMT dalam menanggulangi masalah penagihan ini. BMT harus segera mencari solusi yang tepat untuk menyelesaikan masalah penagihan simpanan wajib ini mengingat simpanan wajib merupakan sumber dana yang menunjang permodalan BMT Tekad Mandiri.

#### **Faktor Eksternal**

##### *a. Peluang (Opportunity)*

Peluang adalah berbagai hal dan situasi yang menguntungkan perusahaan, seperti kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi dipasar, kebijakan pemerintah, dan lainnya.<sup>16</sup> BMT memiliki beberapa peluang yang bagus dalam perkembangan kedepannya, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) BMT menganut sistem bagi hasil sehingga tahan terhadap krisis global
- 2) Perkembangan Bank Syariah di Indonesia
- 3) Masyarakat yang mayoritas Muslim
- 4) Misi lembaga keuangan syariah yang sejalan dengan program pemerintah
- 5) Fatwa MUI tentang pengharaman bunga bank

##### **Tantangan (Threats)**

Tantangan adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan, seperti kurangnya tingkat pengetahuan dan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan, dan adanya perusahaan pesaing yang bisa menjadi hambatan bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya baik masa sekarang maupun yang akan datang.<sup>22</sup> Tantangan yang dihadapi BMT Tekad Mandiri yaitu:

- 1) Pemahaman masyarakat terhadap transaksi bisnis syariah
- 2) Keberadaan jaringan konvensional dan akses pasarnya
- 3) Belum adanya regulasi yang khusus tentang BMT
- 4) Kurangnya minat masyarakat
- 5) Kepercayaan masyarakat tentang komitmen dalam menerapkan sistem syariah

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa pentingnya sosialisai sebagai upaya menumbuhkan pemahaman masyarakat supaya menumbuhkan juga kepercayaan masyarakat itu sendiri. Aspek lain yang dapat menumbuhkan kepercayaan masyarakat yaitu komitmen yang kuat dari BMT dalam menerapkan sistem syariah dalam kegiatan operasionalnya.

### **3. Strategi Ekspansi BMT Tekad Mandiri di Lingkungan Pondok Jombang**

Strategi merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Langkah yang harus dihadapi terkadang penuh terjal dan beliku-liku, namun demikian ada pula langkah yang relative rendah. Banyak rintangan yang dihadapi oleh suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, oleh karena itu setiap langkah harus dijalankan secara hati - hati dan terarah sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dan memberikan kemenangan.

Hasil atau temuan dalam penelitian ini yaitu telah didapatkan dua faktor yang dijadikan sebagai dasar dalam merumuskan strategi Ekspansi pada BMT Tekad Mandiri Jombang. Faktor-faktor tersebut adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan, dalam penelitian ini telah didapatkan lima faktor kekuatan yaitu: margin yang kompetitif dan lebih ringan, tingkat pendidikan pengelola dan pengurus yang cukup tinggi, sarana dan prasarana yang cukup memadai, sistem syariah, penerapan strategi jempit bola, selain itu terdapat juga lima faktor kelemahan yaitu: lokasi BMT yang kurang strategis, kurangnya permodalan, kurangnya tenaga marketing, belum adanya

legalitas pendirian, pengelola yang kurang tegas dalam menghadapi anggota bermasalah.

Faktor eksternal BMT Tekad Mandiri meliputi dua faktor utama yaitu faktor peluang dan faktor ancaman, dalam penelitian telah didapatkan faktor peluang antara lain: BMT menganut sistem bagi hasil sehingga tahan terhadap krisis global, perkembangan bank syariah di Indonesia, masyarakat yang mayoritas Muslim, misi Lembaga keuangan syariah yang sejalan dengan program pemerintah, fatwa MUI tentang pengharaman bunga bank. Faktor ancaman yang terdapat dalam penelitian ini yaitu: pemahaman masyarakat terhadap transaksi bisnis syariah, keberadaan jaringan konvensional dan akses pasarnya, belum adanya regulasi yang khusus tentang BMT, kurangnya minat masyarakat, kepercayaan masyarakat tentang konsistensi dalam menerapkan sistem syariah.

Faktor internal dan eksternal yang terdiri dari empat faktor di atas kemudian dianalisis menggunakan matriks SWOT untuk menemukan alternatif strategi apa yang mungkin diterapkan di BMT Tekad Mandiri. Matriks SWOT digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang didapatkan dari perbandingan berbagai faktor baik internal maupun eksternal yang didasarkan pada asumsi bahwa perusahaan harus menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan meminimalisir kelemahan untuk mengatasi ancaman yang ada.

Strategi SO (kekuatan dan peluang) adalah strategi yang dilakukan dengan cara memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada. Peneliti menyimpulkan strategi SO yang harus dijalankan BMT Tekad Mandiri adalah:

1) Meningkatkan dan mempertahankan produk dan kualitas pelayanan

Kualitas pelayanan tidak hanya berpengaruh terhadap kepuasan tetapi juga pada loyalitas nasabah, dua hal tersebut menjadi tujuan utama perusahaan untuk dapat bertahan ditengah persaingan yang semakin ketat. Kualitas pelayanan yang baik akan meningkatkan loyalitas dan kepuasan nasabah. Kepuasan masyarakat sering dijadikan sebagai ukuran tingkat kematangan suatu organisasi atau perusahaan. Kepuasan masyarakat menjadi sebuah tanda bahwa perusahaan atau organisasi tersebut dikelola dengan baik yang pada dasarnya adalah hasil manajemen yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan.

Mohammad Zamroni dan Gusti Ayu Ketut Rachma Handayani menyatakan bahwa dalam organisasi pemerintah, perusahaan dan sebagainya, kepuasan masyarakat merupakan elemen penting dan menentukan dalam mempertahankan maupun menumbuh kembangkan wilayah, sehingga masalah kualitas pelayanan (service quality) menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan bisnis ini.

Mempertahankan kualitas produk yang ditawarkan dan meningkatkan kualitas layanan kepada konsumen maka hal ini dapat membuat rasa percaya konsumen dan loyalitas konsumen ketika berbelanja semakin tinggi juga. Kualitas produk dan pelayanan sangat menentukan loyalitas nasabah, oleh karenanya suatu lembaga keuangan seperti BMT harus berupaya terus meningkatkan dan mempertahankan kualitas produk dan pelayanan. Upaya ini akan mempengaruhi rasa percaya masyarakat terhadap kualitas produk dan pelayanan yang diberikan sehingga menumbuhkan minat masyarakat untuk menggunakan produk yang ditawarkan.

#### **Melakukan penetrasi pasar**

Penetrasi pasar merupakan upaya meningkatkan penjualan produk lama di pasar yang lama dengan menguatkan aspek promosi yang lebih efektif dan variatif. BMT yang masih belum familiar baik nama ataupun keberadaannya di masyarakat mengharuskan BMT melakukan promosi yang lebih efektif dan variatif. Promosi yang dilakukan bisa berupa brosur, via media sosial, vamplet, sosialisasi produk dan lain sebagainya.

#### **Melakukan ekspansi pasar**

Ekspansi pasar merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan permintaan terhadap produk. Meningkatnya permintaan terhadap produk ini otomatis menambah pendapatan bagi pelaku bisnis seperti BMT.

Noviyanto menjelaskan bahwa apabila bisnis sudah bisa dikatakan berjalan, maka langkah selanjutnya adalah memperluas pangsa pasar. Memperluas pangsa pasar bisa dikatakan memperbesar bisnis, hal ini dikarenakan jika pangsa pasar meningkat, maka tentu permintaan akan meningkat. Ekspansi pasar merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan pangsa pasar. Ekspansi pasar bisa dilakukan ke daerah-daerah yang belum terjangkau. BMT dapat melakukan ekspansi pasar dengan bekerja sama dengan mitra usaha seperti pedagang, ataupun dengan anggota BMT itu sendiri.

#### **Menambah jumlah sumber daya manusia (SDM)**

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam suatu perusahaan. SDM yang mempunyai kapasitas yang baik sangat menguntungkan perusahaan karena mampu menjalankan tugasnya dengan baik, namun jumlah SDM juga mempengaruhi kinerja perusahaan. Jumlah SDM yang kurang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan seperti pada BMT Tekad Mandiri. BMT hanya memiliki 3 pengurus atau karyawan, dimana manager BMT merangkap menjadi marketing sedangkan 2 karyawan lainnya melayani dalam bidang administrasi dan fotocopy.

#### **Strategi ST (Strengths and Threats)**

Strategi ST (Kekuatan dan Ancaman) adalah strategi yang dilakukan dengan cara mengatasi ancaman yang ada dengan kekuatan yang dimiliki oleh lembaga. Strategi ST yang harus dilakukan oleh BPT Tekad Mandiri 1) Meningkatkan sosialisasi kepada masyarakat tentang sistem syariah 2) Melakukan inovasi produk

#### **Strategi WT (Weaknesses and Threats)**

Strategi WT (Kelemahan dan Ancaman) adalah strategi yang dilakukan dengan cara meminimalisir dan mengantisipasi kelemahan dan ancaman yang dimiliki oleh lembaga. Strategi WT yang harus dilakukan oleh BMT Tekad Mandiri 1) Melakukan kerja sama 2) Meningkatkan pengelolaan simpanan wajib dan pembiayaan

Faktor internal dan eksternal yang terdiri dari empat faktor diatas kemudian dianalisis menggunakan matriks SWOT untuk menemukan alternatif strategi apa yang mungkin diterapkan di BMT Tekad Mandiri. Matriks SWOT digunakan untuk menentukan alternatif yang didapat dari perbandingan berbagai faktor baik internal maupun eksternal yang didasarkan pada asumsi pada perusahaan harus menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan meminimalisir kelemahan untuk mengatasi ancaman yang ada.

## **V. CONCLUSIONS**

Setelah melakukan penelitian dan analisis, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. BMT Tekad Mandiri dari awal berdiri sampai sekarang selalu mengalami peningkatan jika dilihat dari jumlah nasabah, jumlah pembiayaan yang disalurkan, dan jumlah asset sedangkan jumlah laba mengalami naik turun setiap tahunnya. Pertumbuhan BMT dari tahun ke tahunnya, yaitu jumlah nasabah sebesar 83,23%, jumlah pembiayaan yang disalurkan sebesar 92,5%, jumlah asset sebesar 148,12%, sedangkan jumlah laba sebesar 87,06%.
2. Kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang BMT Tekad Mandiri adalah yang pertama, dari sisi kekuatan BMT Tekad Mandiri memiliki 5 kekuatan yakni margin yang kompetitif dan lebih ringan, tingkat pendidikan pengelola dan pengurus yang cukup tinggi, ketersediaan sarana dan prasarana yang cukup memadai, sistem syariah, penerapan strategi jempit bola. Kedua, dari sisi kelemahan BMT memiliki 5 kelemahan yakni lokasi yang kurang strategis,

- kurangnya permodalan, kurangnya tenaga marketing, belum adanya legalitas pendirian, pengelola yang kurang tegas dalam menghadapi anggota bermasalah. Ketiga, dari sisi peluang BMT memiliki 5 peluang yakni BMT menganut sistem bagi hasil sehingga tahan terhadap krisis global, perkembangan Bank Syariah di Indonesia, masyarakat yang mayoritas Muslim, misi lembaga keuangan syariah yang sejalan dengan program pemerintah, fatwa MUI tentang pengharaman bunga bank. Keempat, dari sisi tantangan BMT memiliki beberapa tantangan, yaitu pemahaman masyarakat terhadap transaksi bisnis syariah, keberadaan jaringan konvensional dan akses pasarnya, belum adanya regulasi yang khusus tentang BMT, kurangnya minat masyarakat, kepercayaan masyarakat tentang konsistensi dalam menerapkan sistem syariah.
3. Strategi Ekspansi BMT Tekad Mandiri di lingkungan Pondok Jombang yaitu strategi pemasaran dan strategi diversifikasi. Strategi pemasaran yang digunakan BMT adalah strategi 4p. Pertama adalah produk (Product), dimana BMT produk yang ditawarkan BMT memiliki beberapa keunggulan, yaitu bebas biaya bulanan, margin yang kompetitif dan lebih ringan, dan menggunakan prinsip suka sama suka. Kedua, harga (Price), BMT memberikan kemudahan bagi nasabah dengan saldo awal yaitu Rp. 20.000 – Rp. 50.000 saja. Ketiga, promosi (Promotion), BMT melakukan promosi dengan cara penyebaran brosur, mouth by mouth, dan media sosial. Keempat, tempat (Place), BMT menggunakan strategi jemut bola dalam mengatasi lokasi yang kurang strategi. Strategi yang kedua yang digunakan BMT adalah strategi diversifikasi dimana BMT menawarkan berbagai varian produk pada segmen pasar yang sama.

## VI. REFERENCES

- Amalia, Euis, 2009, *Keadilan Distributif dalam Ekonomi Islam Penguatan Peran LKM dan UKM di Indonesia*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Alma, Buchari dan Donni Juni Priansa, Maret 2014, *Manajemen Bisnis Syariah*, Edisi Revisi, Bandung: Alfabeta CV
- Arikunto, Suharsimi, 2013, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta
- Departemen Agama RI, 1993, *Al-Quran dan Terjemahannya*, Semarang: Karya Toha Putra
- Hamali, Arif Yusuf, 2016, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Jakarta: PT Kharisma Putra Utama
- Kasmir, 2006, *Kewirausahaan*, Jakarta: PT Grafindo Persada
- Rafiudin dkk, 2009, *Prinsip & Strategi Dakwah*, Bandung: Pustaka Setia
- Rianto, Al Arif Muhammad Nur, 2012, *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah*, Bandung: Alfabeta
- Soemitra, Andri, 2017, *Bank dan Lembaga Keuangan Syari'ah*, Edisi Kedua, Jakarta: Kencana
- Sugiyono, 2005, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta Ulber,
- Silalahi, 2009, *Penelitian Sosial*, Bandung: PT Refika Aditama Jurnal & Skripsi:
- Bahtiar, Eko, 2016, *Strategi Pengembangan Baitul Māl wat Tamwil Berdasarkan Analisis SWOT (BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta)*, Tesis, Fak. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
- Irawan, Dedi dkk, Januari 2013, *Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah(LKMS) Pedesaan (Studi Kasus BMT Al Hasanah Sekampung)*, Vol. 1 No 1
- Pratomo, Dian dkk, Februari 2009, *Straegi Lembaga Keuangan Mikro Syariah dalam Mengembang Usaha Mikro (Kasus LKMS BMT KUBE SEJAHTERA Unit 20, Sleman-Yogyakarta)*, Vol. 4 No 1
- Susila, Ahdiyut Gus, 2014, *Strategi Kesuksesan Koperasi BMT Masalah dalam Pengembangan Usaha dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*. Tesis Program Magister Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga