

**MANAJEMEN STRATEGI
BMT ARTHA BAROKAH CABANG DEPOK SLEMAN
YOGYAKARTA SEBAGAI CABANG BARU (*NEW ENTRANTS*)**



**Skripsi
Diajukan Kepada Fakultas Dakwah
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Strata Satu Sosial Islam**

Disusun Oleh :

**Timra Madana Pitri
07240041**

Dosen Pembimbing I:

**Dra. Siti Fatimah, M.Pd
19690401 199403 2 002**

Dosen Pembimbing II

**Ruspita Rani Pertiwi, S.Psi, MM
19760616 200501 2 002**

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2011**

ABSTRAKSI

Timra Madana Pitri, Manajemen Strategi BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta sebagai cabang baru (*new entrants*). BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta.

BMT Artha Barokah adalah BMT yang berkantor pusat di Imogiri, Bantul atas permintaan nasabah yang berada di sekitar Ringroad Utara dengan alasan agar mudah diakses dan kesepakatan pimpinan dengan anggota yang berjumlah 27 orang serta kerja sama lembaga dengan Direktur JED (*Jogja English Dormitory*), maka BMT Artha Barokah membuka cabang di Depok, Sleman. Sebagai kantor cabang yang baru berdiri dan merupakan bukti atas keunggulan dari BMT pusat maka masih banyak kelemahan yang tumbuh menjadi tantangan salah satunya adalah belum banyaknya masyarakat yang mengenal keberadaan BMT cabang ini. Untuk itu sangat dibutuhkan manajemen strategi agar BMT cabang bisa dikenal cepat oleh masyarakat luas dan bergerak sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif, tujuannya mendeskripsikan manajemen strategi yang diterapkan oleh BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta sebagai BMT cabang yang baru berdiri. Sementara subjek dari penelitian ini adalah pimpinan, karyawan dan nasabah BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta, sedangkan yang menjadi objek penelitian ini adalah manajemen strategi dan strategi cabang BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta dalam memperkenalkan keberadaannya kepada masyarakat luas. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara dan dokumentasi, metode ini digunakan untuk mengumpulkan data yang bersifat dokumentasi tertulis seperti struktur organisasi, laporan-laporan, surat-surat, manuskrip, tabel, dan keputusan-keputusan tertulis lainnya yang dimiliki oleh BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta.

Sejauh ini BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman telah menerapkan manajemen strategi secara efektif dan menjalankan strategi dalam memasuki cabang baru dengan baik dalam memperkenalkan keberadaannya kepada masyarakat.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Timra Madana Pitri
Nim : 07240041
Jurusan : Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul “**Manajemen Strategi BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta sebagai cabang baru (*new entrants*)**”, benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran orang lain, kecuali pada bagian-bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam catatan kaki atau daftar pustaka. Dan apabila lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka saya bertanggung jawab sepenuhnya pada penyusunan skripsi ini.

Dengan demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 28 Februari 2011



Menyatakan

Timra Madana Pitri

07240041



UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

FM-UINSK-BM-05-06R

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI UTUGAS AKHIR

Hal : Persetujuan Skripsi
Lamp :

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Dakwah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di_
Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti dan mengoreksi serta menyarankan perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi dari saudara :

Nama : Timra Madana Pitri
NIM : 07240041
Jurusan : Manajemen Dakwah
Judul : **Manajemen Strategi BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta.**

Sudah dapat diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata 1 (satu) dalam jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi saudara tersebut di atas dapat segera dimunqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 22. Februari 2011

Pembimbing I

Dra. Siti Fatimah, M.Pd
Nip.19690401 199403 2 002

Pembimbing II

Ruspita Rani Pertiwi, S.Psi. MM
Nip.1970616 200501 2 002



KEMENTERIAN AGAMA RI
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
FAKULTAS DAKWAH
Jl. Marsda Adisucipto, Telepon (0274) 515856 Fax (0274)
552230 Yogyakarta 55221

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor: UIN.02/DD/PP.00.9/442/2011

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul:

MANAJEMEN STRATEGI BMT ARTHA BAROKAH CABANG DEPOK SLEMAN YOGYAKARTA SEBAGAI CABANG BARU (NEW INTRANTS)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Timra Madana Pitri
Nomor Induk Mahasiswa : 07240041
Telah dimunaqasyahkan pada : Kamis, 10 Maret 2011
Nilai Munaqasyah : A/B (delapan puluh enam koma tiga)

dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga.

TIM MUNAQASYAH

Pembimbing I

Dra. Siti Fatimah, M.Pd.
NIP. 19690401 199403 2 002

Penguji I

Dra. Hj. Mikhriani, MM
NIP. 19640512 200003 2 001

Pembimbing II

Ruspita Rani Pertiwi, S.Psi., MM
NIP. 19760616 200501 2 002

Penguji II

Siti Julaiha, S.Ag., M.Pd.
NIP. 19771009 200501 2 003

Yogyakarta, 21 Maret 2011

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Fakultas Dakwah
Depok Sleman

Prof. Dr. H. I. Bahri Ghazali, MA
NIP. 19561123 198503 1 002



MOTTO

@ *"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari satu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap".*

(QS Al-Insyirah: 6-8)

@ *"Tidak ada yang dapat melarang Anda jatuh, tapi terus berbaring di sana itu memalukan"*

(Brian Tracy)

@ *"Lebih baik perbuatan kecil yang dilaksanakan daripada perbuatan besar yang hanya direncanakan"*

(Penulis)

HALAMAN PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan karya ini teruntuk
Allah SWT atas rahmat, karunia, hidayah dan ridho-NYA*

Dan untuk orang-orang yang berharga dalam hidupku:

@Amamaterku

@Ayah dan Bundaku tercinta yang telah memberikan segalanya, terima

kasih atas kasih sayang dan do'a yang tak pernah

putus serta segala pengorbanan selama ini

untukku

@Atuk Ical yang telah menunjukkan jalan hidup

yang terbaik di Jogja ini

@Uni, Abang dan Adik ku tersayang

@Beby, my support & inspiration

@All of my lovely friends

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, segala puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, atas limpahan rahmat-NYA peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita ke jalan yang diridhoi Allah SWT, semoga kita mendapat syafaatnya di *Yaumul kiamah* nanti. Amin

Skripsi dengan judul “**Manajemen Strategi BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta sebagai cabang baru (*new entrants*)**” penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bahri Ghazali, MA. selaku Dekan Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Dra. Siti Fatimah, M.Pd, selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Dra. Siti Fatimah, M.Pd dan Ruspita Rani Pertiwi, S.Psi, MM selaku Pembimbing yang telah sabar membimbing Peneliti dalam penyusunan skripsi ini, terima kasih atas pengorbanan dan kebaikan hatinya selama ini, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat. Amin

4. Ruspita Rani Pertiwi, S.Psi, MM selaku Pembimbing Akademik Jurusan Manajemen Dakwah 2007 UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, terima kasih atas saran, masukan dan nasehat-nasehatnya.
5. Segenap Dosen dan Karyawan Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang dengan tulus ikhlas memberikan ilmunya semoga bermanfaat bagi peneliti dan dapat diamalkan.
6. Bapak Kasidi selaku Pimpinan BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta, serta sdri Inti Iriantina yang telah sudi meluangkan waktunya dalam pencarian data dan seluruh karyawan/i BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta.
7. Asmi dan Nurbayanis, ayah dan bundaku tercinta, terima kasih atas do'a, cinta, kasih sayang serta dorongannya selama ini. Kalian telah mengajarkan peneliti tentang apa arti hidup, ilmu, sedih, bahagia, cinta dan kasih sayang terhadap sesama.
8. H. Almuhasrizal, Atukku. Terima kasih atas segalanya, karenamu aku di sini
9. Tuk Radit, Tuk H.Dirit, Tuk Iton, Mak Adam, Mak Tutat, Mak Imon, Mak Iyan, Mak Ijen, Mak Odang, Mak Onga, Mak Itam, Mak Iwar, Alm.Mak Si'ap, dan Mak Imen. Terima kasih semangat, nasehat dan didikannya selama ini, peneliti mengerti bahwa hidup wajib beragama dan harus beradat, Kalian adalah panutan peneliti.

10. Uni, Abang dan Adekku tersayang, tunggu kepulanganku dengan segenggam kesuksesan. Banyak cerita yang ingin ku sampaikan.
11. Doni Dona Nasution, S.H, nasehatmu, marahmu dan cinta, kasih dan sayangmu adalah semangatku. “Kau selalu ada saat ku butuh, Engkaulah kepak sayapku yang patah”
12. Giepal, Boucil, tetaplah dalam lingkaran persahabatan kita
13. Dek Annisa yang sudah banyak berubah, ini Jogja Dek, bukan Maek lagi. Jangan mudah dipengaruhi orang, bersikaplah dewasa dan nilailah sesuatu dengan sebenarnya, jangan lupa semangat dan rajin belajar.
14. Uda, Uni *kasadonyo* di IMAMI, teman-teman di BEM-J, Rethor, Foker Mandala, MD ESA, dan di kos tercinta “Mbak Ti2n”
15. Semua teman-temanku angkatan 2007 Manajemen Dakwah, aku bangga pada kalian, tetap berlomba, ayo wisuda *bareng*.

Sekian pengantar dari peneliti, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan memberikan tambahan referensinya untuk peneliti selanjutnya.

Wassalamualaikum wr.wb

Yogyakarta, 23 Februari 2011

Timra Madana Pitri

(07240041)

DAFTAR ISI

HALAMAN

JUDUL.....	i
ABSTRAK.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iv
PENGESAHAN SKRIPSI.....	v
MOTTO.....	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi

BAB I

PENDAHULUAN.....	1
A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang Masalah.....	5
C. Rumusan Masalah.....	8
D. Tujuan Penelitian.....	9
E. Manfaat Penelitian.....	10
F. Tinjauan Pustaka.....	10
G. Landasan Teori.....	12

	H. Metode Penelitian.....	38
	I. Sistematika Penulisan.....	44
BAB II	GAMBARAN UMUM.....	45
	A. Profil BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta.....	45
	B. Letak Geografis BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta.....	46
	C. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran.....	47
	D. Moto, Slogan dan Keunggulan.....	48
	E. Organisasi dan Kepengurusan.....	48
	F. Produk dan Layanan.....	51
	G. Program Pengembangan SDM dan Kerja Sama.....	57
BAB III	ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI BMT ARTHA BAROKAH CABANG DEPOK SLEMAN YOGYAKARTA SEBAGAI CABANG BARU (<i>NEW ENTRANTS</i>).....	62
	A. Pelaksanaan Penelitian.....	62
	B. Analisis Data.....	73
	1. Manajemen Strategi.....	73
	a. Mengembangkan dan Mewujudkan Visi dan Visi Organisasi.....	73
	b. Mengatur Tujuan Organisasi.....	77

c.	Menentukan Strategi <i>Intent</i>	79
d.	Merumuskan Strategi.....	82
e.	Mengimplementasikan dan Melaksanakan Strategi.....	85
f.	Mengevaluasi Hasil dan Pengendalian Strategi.....	87
2.	Cabang Baru (<i>new entrants</i>).....	90
a.	Ancaman Pendatang Baru yang Potensial.....	95
b.	Tingkat Rivalitas di antara pesaing.....	97
c.	Tekanan dari Produk Pengganti.....	97
d.	Kekuatan Tawar-menawar Pembeli.....	99
e.	Kekuatan Tawar-menawar Pemasok.....	101
BAB IV	KESIMPULAN DAN SARAN	110
A.	Kesimpulan.....	110
B.	Saran.....	111
	DAFTAR PUSTAKA	112
	LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Persoalan yang sering terjadi dalam memahami judul sebuah karya tulis adalah terjadinya banyak penafsiran terhadap substansi maksud peneliti. Oleh karena itu tanpa bermaksud membatasi ruang dialektika kritis, untuk terjadinya pembiasaan makna dalam ruang lingkup kesadaran pemaknaan peneliti, perlu kiranya dijelaskan beberapa istilah penting dari judul tersebut, diantaranya:

1. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi.¹ Menurut T. Hani Handoko manajemen strategi adalah penetapan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam perumusan dan implementasi strategi-strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.² Dengan beberapa aspek strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Aspek strategi diantaranya mengembangkan visi dan misi organisasi, mengatur tujuan organisasi, merumuskan strategi untuk mencapai tujuan, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi

Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger dalam bukunya Husein Umar, manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang

¹ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, (Jakarta: Indeks, 2004) hlm: 196

² T.Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta:BPFE, 2003) hlm: 94

menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), evaluasi dan pengendalian.³ Manajemen strategi mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategi juga diartikan sebagai proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.⁴

Jadi, maksud dari manajemen strategi dalam penelitian ini adalah merujuk kepada definisi manajemen strategi menurut T. Hani Handoko yaitu penetapan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam perumusan dan implementasi strategi-strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, atau sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Dengan beberapa aspek strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Aspek strategi diantaranya mengembangkan visi dan misi organisasi, mengatur tujuan organisasi, merumuskan strategi untuk mencapai tujuan, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi.

³ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik* (Jakarta: Rajawali Press, 2010) hlm: 16

⁴ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta, Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2003) hlm:142

2. BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta

BMT merupakan kependekan dari *baitul maal wat tamwil* atau dapat juga ditulis dengan *baitul maal wa baitul tanwil*.⁵ Menurut bahasa, *baitul maal* berarti rumah dana dan *baitul tanwil* berarti rumah usaha.⁶ Dengan tujuan meningkatkan kualitas usaha ekonomi untuk kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Kegiatan BMT mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kebiasaan untuk cinta menabung dan menunjang pembiayaan ekonomi masyarakat. Selanjutnya, kegiatan *baitul maal* juga menerima titipan zakat, infak, shadaqah, dan menjalankannya sesuai dengan peraturan serta amanahnya. Artha Barokah merupakan lembaga yang terletak di Depok Sleman Yogyakarta dan merupakan BMT cabang yang baru berdiri (*new entrants*) dari BMT Artha Barokah yang berlokasi di Imogiri Timur.

3. Cabang baru (*new entrants*)

Menurut Husein Umar, cabang baru adalah anak perusahaan dan organisasi,⁷ yang lebih dikenal dengan sebutan pemain baru atau pendatang baru oleh David Sukardi Kodrat⁸ adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan dan organisasi induk yang memiliki kompetitif pasar yang kuat dan yang berdaya tarik tinggi dengan tujuan agar perusahaan dan organisasi dapat meningkatkan penjualan, mampu melayani permintaan.⁹ Membuka cabang baru secara otomatis

⁵ Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil, *Pedoman Cara Pembentukan BMT*, (Jakarta: PINBUK, 1997) hlm:2

⁶ Muhammad Ridwan, *Pendirian Baitul Mal wat-Tamwil (BMT)*, (Yogyakarta: Citra Media, 2006) hlm:1

⁷ Husein Umar, *Op. Cit.* hlm:24

⁸ David Sukardi Kodrat, *Manajemen Strategi (membangun keunggulan bersaing era global di Indonesia berbasis kewirausahaan)*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009) hlm:120

⁹ Husein Umar. *Op. Cit.* hlm:25

juga memasuki wilayah baru dan pasar baru. Wajah pasar yang dahulu sudah dikenali di kantor pusat akan berubah menjadi tantangan menghadapi lingkungan baru untuk beradaptasi. Hal ini, tidak terlepas dari pesaing-pesaing yang berada di lingkungan baru. Maka, meraih keberhasilan dan keuntungan juga akan menghadapi tantangan tersendiri. Untuk itu sangat dibutuhkan strategi-strategi yang jitu dalam menghadapi pesaing.

Menurut Porter, ada lima kekuatan dalam menghadapi persaingan, diantaranya ancaman pendatang baru yang potensial, ancaman produk baru, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok dan persaingan di antar para pesaing yang ada. Jadi, maksud dari cabang baru (*new entrants*) dalam penelitian ini adalah anak perusahaan dan organisasi yang membutuhkan lima kekuatan dalam menghadapi persaingan¹⁰.

Dari beberapa istilah dan pengertian yang telah dijelaskan di atas, bahwa penegasan judul secara menyeluruh yaitu penerapan manajemen strategi yang terdiri dari beberapa aspek strategi, diantaranya mengembangkan visi dan misi organisasi, mengatur tujuan organisasi, merumuskan strategi untuk mencapai tujuan, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi di BMT Artha Barokah sebagai BMT cabang yang baru berdiri (*new entrants*).

¹⁰ Michael. E. Porter, *Keunggulan Bersaing edisi Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1992) hal: 15

B. Latar Belakang Masalah

BMT (*baitul maal wat tamwil*) pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep ekonomi dalam Islam terutama dalam bidang keuangan. Di samping itu, BMT juga merupakan organisasi bisnis yang juga berperan dalam bidang sosial seperti meningkatkan kesejahteraan kaum miskin (*dhuafa'*), pra sejahtera dan mengurangi kesenjangan antara kaum kaya (*aghniya'*) dengan miskin (*dhuafa'*), yang bergerak sesuai dengan prinsip ekonomi Syariah dan memegang teguh petunjuk-petunjuk bermuamalah secara Islam, tidak mengenal Riba mulai dari niat, akad hingga proses yang akuntabel, prinsip ini juga tertuang dalam Al-Qur'an Surah Ar-Rum ayat 39 yaitu:

وَمَا آتَيْتُم مِّن رِّبَا لِّيَرْبُوَ فِي أَمْوَالِ النَّاسِ فَلَا يَرْبُوا عِنْدَ اللَّهِ وَمَا آتَيْتُم مِّن زَكَاةٍ تُرِيدُونَ
وَجْهَ اللَّهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُضْعِفُونَ ﴿٣٩﴾

"Dan sesuatu riba (tambahan) yang kamu berikan agar harta manusia bertambah, maka tidak bertambah dalam pandangan Allah. Dan apa yang kamu berikan berupa zakat yang kamu maksudkan untuk mencapai keridhaan Allah, maka itulah orang-orang yang melipat gandakan (pahalanya)".¹¹

Hal ini juga merupakan tujuan dari BMT Artha Barokah cabang Depok, Sleman, Yogyakarta. Sehingga BMT bukan semata-mata cara untuk memperoleh kekayaan namun juga berorientasi pada ridha Allah SWT. Prinsip ini harus dijadikan landasan bagi semua komponen umat yang berkhidmah pada gerakan BMT. Di samping itu, pendirian BMT juga tidak dapat mengabaikan aspek ekonomi dan manajemen. Aspek ini menjadi sangat penting di samping aspek

¹¹ Q.S Ar-Rum, ayat: 39

syari'ah. Ketiganya harus dapat dijalankan secara seimbang. Sehingga BMT harus mampu berkembang dalam jangka waktu panjang tanpa mengenal batasan waktu, dengan visi dan misi dalam jangka tak terhingga, yang telah direncanakan (*planning*) sebelumnya. Di samping itu, pengelola dan pengurus BMT harus dapat hidup layak dan memiliki keyakinan yang mendalam bahwa dengan mengabdikan dirinya di BMT, kehidupannya akan lebih baik dan mendapat berkah.

Keberadaan BMT juga merupakan usaha untuk mengentaskan kemiskinan yang memerlukan waktu yang cukup lama. Dengan keadaan zaman yang terus berubah yang berbanding lurus dengan besarnya volume kemiskinan, maka mengubah kondisi umat tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat, melainkan memerlukan waktu yang relatif panjang. Begitu juga prinsip BMT sebagai gerakan membumikan ekonomi Islam. Sebagai sebuah aqidah, Islam sudah diyakini kebenarannya ratusan tahun yang lalu, tetapi Islam sebagai syari'ah, pelaksanaannya masih sebatas pada ibadah ritual dan belum menyentuh aspek ekonomi. Oleh karenanya, untuk menjadikan perilaku ekonomi yang bernilai syari'ah, membutuhkan waktu yang maksimal.

Atas dasar prinsip di atas, calon pengelola dan pengurus BMT harus mampu berfikir dan bertindak obyektif dalam rencana pendirian BMT. Kegagalan pengelolaan BMT akan berdampak pada keberadaan BMT lain, dan yang lebih parah dampaknya dirasakan oleh Islam secara umum karena menyangkut tentang aspek syari'ah Islam. Masyarakat akan memberikan penilaian negatif tentang Islam dan khususnya gerakan Lembaga Keuangan Syari'ah, jika pengelolaan gagal. Untuk itulah pendirian BMT harus mengupayakan suatu pengintegrasian

dengan fungsi manajemen yang lain dan prasarana pasar yang dimiliki oleh BMT sebagai pendukung. Inilah yang kita kenal sebagai manajemen strategi.

Selain itu, hal penting yang perlu diperhatikan sebagai pengelola dan pengurus BMT yang baru berdiri (*new entrants*) adalah pesaing yang berada di sekitar, yang telah dikenal dulu oleh masyarakat dan lingkungan. Sebab, perusahaan, organisasi atau lembaga yang besar adalah yang memiliki banyak pesaing dan unggul di antara yang lain.

Hal inilah yang dialami oleh BMT Artha Barokah cabang Depok, Sleman, Yogyakarta. Sebagai kantor cabang yang baru berdiri (*new entrants*), yang memiliki kantor pusat yang telah lebih dulu berkembang dan mempunyai pengelolaan manajemen yang bagus serta cukup punya nama di masyarakat maka masih banyak kelemahan-kelemahan yang tumbuh menjadi tantangan bagi BMT cabang ini salah satunya adalah belum banyaknya masyarakat yang mengenal keberadaan BMT cabang ini terutama untuk nasabah baru, dan juga persaingan yang ada di lingkungan baru seperti wilayah pasar yang dituju, lembaga yang sudah ada dan lainnya. Sehingga, menjalin kerjasama dengan pihak JED (*Jogja English Dormitory*) dalam urusan pembayaran biaya pendidikan dan dengan pihak PLN dalam urusan pembayaran biaya listrik adalah sebuah langkah awal strategi yang dilakukan oleh BMT cabang ini untuk menarik calon nasabah dan memperkenalkan kepada masyarakat tentang keberadaannya di samping memiliki beberapa lembaga konsultan yang siap mendampingi BMT cabang dalam berkembang.

Untuk itulah dibutuhkan manajemen strategi yang terdiri atas rangkaian proses aktivitas manajemen Islami yang terdiri dari: Tahapan analisis lingkungan organisasi, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta kontrol terhadap keputusan-keputusan strategis organisasi yang memungkinkan pencapaian tujuannya di masa depan.¹² Sehingga dapat memberikan prediksi dan imajinasi agar dapat mengantisipasi perubahan lingkungan yang serba cepat. Dan mempermudah dalam mendapatkan kepastian akan tercapainya tujuan tersebut. Sepanjang pemahaman dan praktik manajemen strategi yang dikenal oleh pengelola atau pengurus BMT tidak menyimpang terlalu jauh maka perannya yang signifikan dalam membantu BMT untuk mencapai tujuan tetap dapat diharapkan. Termasuk di dalamnya peran historis yang selama ini telah disandangnya, yakni untuk membantu manajemen dalam melakukan pilihan strategis dengan pendekatan logis, rasional, dan sistematis.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka pokok masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana manajemen strategi di BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta?
2. Bagaimana bentuk manajemen strategi BMT Artha Barokah agar mampu memasuki pasar baru (*new entrants*) dan dikenal masyarakat?

¹² Krebet Wijayakusuma, M, dan Ismail Yusanto, M, *Manajemen Syariat*, (Jakarta: Khairul Bayan, 2003) hlm:57

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan:

1. Manajemen strategi BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta dalam:
 - a. Menentukan visi dan misinya
 - b. Menentukan tujuan organisasi
 - c. Menentukan strategi *Intent*
 - d. Merumuskan strategi
 - e. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi
 - f. Mengevaluasi hasil, dan pengendalian strategi
2. Menganalisis bentuk-bentuk strategi dalam memasuki pasar baru (*new entrants*) agar dikenal masyarakat, yang diterapkan di BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta dalam menghadapi:
 - a. Masuknya Pendatang Baru
 - b. Ancaman produk baru
 - c. Kekuatan tawar-menawar pembeli
 - d. Kekuatan tawar-menawar pemasok
 - e. Persaingan di antara para pesaing yang ada.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmu manajemen pada umumnya, dan khususnya jurusan Manajemen Dakwah. Terutama mengenai manajemen strategi dan strategi memasuki pasar baru (*new entrants*) pada organisasi Islam.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan pertimbangan dan kajian bagi BMT Artha Barokah cabang Depok, Sleman, Yogyakarta, untuk memantapkan langkah berikutnya dalam mengelola lembaga BMT secara efektif dan efisien. Dan, penelitian ini bisa menjadi referensi bagi BMT lain khususnya dan organisasi Islam pada umumnya.

F. Tinjauan Pustaka

Untuk dapat memecahkan masalah dan mencapai tujuan sebagaimana diungkapkan di atas, serta untuk menguatkan proses penelitian ini, maka peneliti menggunakan beberapa literatur hasil penelitian sehingga akan dapat diperoleh hasil yang maksimal sebagaimana yang diharapkan. Literatur hasil penelitian tersebut antara lain:

Skripsi yang berjudul “Implementasi Manajemen Strategik pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di MTs Wahid Hasyim Depok Sleman

Yogyakarta)” karya Rustamaji,¹³ Fakultas Tarbiyah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008. Skripsi ini membahas tentang manajemen strategi yang diterapkan di MTs Wahid Hasyim Depok Sleman Yogyakarta dengan pembahasan meliputi visi dan misi, analisis internal dan eksternal, penetapan strategi dan penetapan kebijakan serta pembentukan budaya organisasi. Selanjutnya skripsi yang berjudul “Pendekatan Manajemen Strategik dalam Pengembangan Institut Agama Islam Negeri” karya Moch. Ali Shodiqin¹⁴, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga, 2002. Dengan membahas tentang pengembangan organisasi IAIN dengan menggunakan pendekatan manajemen strategi.

Kemudian skripsi yang berjudul “Lingkungan Organisasi *Baitul Maal wat-Tamwil* Al-Ikhlas Kota Yogyakarta (Pendekatan dalam Manajemen Strategis) karya Ary Subarkah,¹⁵ Fakultas Dakwah, UIN Sunan Kalijaga tahun 2006, yang membahas tentang lingkungan internal dan eksternal organisasi yang ada di BMT Al-Ikhlas melalui pendekatan manajemen strategi dengan menggunakan analisis SWOT. Yang terakhir karya Haris Padilah,¹⁶ mahasiswa Fakultas Dakwah, UIN Sunan Kalijaga 2007 dengan judul Manajemen Strategis Pengumpulan Zakat, Infak, dan Sadaqoh.”

Apabila dibuat suatu perbandingan antara judul skripsi yang peneliti gunakan dengan judul-judul yang sudah ada memang terdapat kesamaan dan

¹³ Rustamaji, *Implementasi Manajemen Strategik pada Lembaga Pendidikan Islam “Studi Kasus di MTs Wahid Hasyim Depok Sleman Yogyakarta”*, (Fakultas Tarbiyah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008)

¹⁴ Moch. Ali Shodiqin, *Pendekatan Manajemen Strategik dalam Pengembangan Institut Agama Islam Negeri*, (Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga, 2002)

¹⁵ Ary Subarkah, *Lingkungan Organisasi Baitul Maal wat Tamwil Al-Ikhlas Kota Yogyakarta*, (Fakultas Dakwah, UIN Sunan Kalijaga, 2006)

¹⁶ Haris Padilah, *Manajemen Strategis Pengumpulan Strategis Pengumpulan Zakat, Infak, dan Sadaqoh*, (Fakultas Dakwah, UIN Sunan Kalijaga, 2007)

kemiripan, sama-sama mengkaji tentang manajemen strategi, tetapi penelitian ini lebih membahas tentang manajemen strategi yang diterapkan oleh BMT Artha Barokah dalam memperkenalkan keberadaannya. Semua hasil penelitian yang peneliti temui tentang BMT, seluruhnya membahas keberadaan BMT yang sudah lama berdiri, tetapi penelitian ini dilakukan terhadap BMT yang baru berdiri (*new entrants*) sebagai BMT cabang dan bagaimana strategi untuk eksis. Sejauh yang peneliti ketahui, penelitian ini belum pernah dilakukan oleh peneliti lain.

G. Landasan Teori

1. Tinjauan tentang Manajemen Strategi

a. Pengertian manajemen strategi

Menurut T. Hani Handoko manajemen strategi adalah penetapan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam perumusan dan implementasi strategi-strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.¹⁷ Manajemen strategi juga diartikan oleh Suwarsono Muhammad sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan organisasi.¹⁸

Pendapat lain diungkapkan oleh Hunger & Wheelen, *strategic management is that set of managerial and action that determine the long term performance of corporation, it includes strategi formulation, strategy implementation and evaluation*. Manajemen strategi adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan

¹⁷ T. Hani Handoko, *Op. Cit.* hlm: 94

¹⁸ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2004). hlm:

perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategic, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi.¹⁹

Sementara menurut Wahyudi, manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang secara efektif dan efisien.²⁰ Hal senada juga diungkapkan oleh Siti Fatimah, manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan.²¹

Karena itu aplikasi manajemen strategi adalah juga amal perbuatan sumber daya manusia organisasi yang bersangkutan. Dalam konteks ini, Islam telah menggariskan bahwa hakekat amal perbuatan manusia harus berorientasi pada pencapaian ridha Allah SWT. Hal ini seperti dinyatakan oleh Imam Fudhail bin Iyadh, salah seorang guru Imam Syafi'i dan perawi hadits yang *tsiqah* dalam menafsirkan surah al-Mulk ayat 2 yaitu:²²

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ ﴿٢﴾

"Yang menciptakan mati dan hidup, untuk menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun".²³

¹⁹ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2003) hlm: 4

²⁰ As. Wahyudi, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Grasindo, 1996) hlm: 15

²¹ Catatan kuliah, mata kuliah Manajemen Dakwah

²² <http://pakarbisnisonline.blogspot.com/2009/12/makalah-manajemen-perusahaan-islam.html>. diakses tanggal 23 September 2010

²³ Q.S Al-Mulk ayat 2.

Dari ayat di atas, diterangkan bahwa tujuan Allah SWT menciptakan kematian dan kehidupan itu untuk menguji manusia, siapa yang di antara mereka yang beriman dan beramal soleh dengan mengikuti petunjuk-petunjuk yang dibawa Nabi Muhammad Saw dan siapa pula yang mengingkarinya. Termasuk juga bagaimana amal perbuatan sumber daya manusia organisasi terutama seorang pemimpin dalam menetapkan serangkaian keputusan, merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang dirancang. Sehingga mencapai tujuan organisasi dan mendapatkan ridha Allah SWT.

Lebih lanjut Fred R David dalam George A. Steiner menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah *management strategy is a comprehensive plan for accomplishing an organization's goals*, (rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi)²⁴. Untuk memfokuskan penelitian ini, manajemen strategi yang dimaksud di sini adalah manajemen strategi menurut T. Hani Handoko yaitu penetapan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam perumusan dan implementasi strategi-strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, atau sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi.

b. Aspek-aspek manajemen strategi

Menurut Sukanto Reksohadiprodjo, aspek-aspek manajemen strategi antara lain pengungkapan visi dan misi badan usaha, penentuan tujuan-tujuan, menciptakan strategi, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, serta menilai kinerja dan melaksanakan penyesuaian-penyesuaian serta tindakan

²⁴ George A. Steiner, *Management Policy and Strategy*, (Macmillan Publishing Co, 1982) hlm: 321

korektif.²⁵ Sedangkan menurut Thompson dan Strickland dalam bukunya *Strategic Management* yang telah dialih bahasa ke dalam Bahasa Indonesia, secara umum, manajemen strategi memiliki aspek-aspek strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Aspek-aspek tersebut antara lain:

1. Mengembangkan visi dan misi organisasi²⁶

Setiap organisasi membutuhkan misi-pernyataan mengenai maksud organisasi. Misi tersebut menjawab pertanyaan: apakah alasan kita untuk berada dalam usaha ini? dan penting pula bagi manajer untuk mengidentifikasi sasaran terkini yang ada dan strategi yang sekarang digunakan.²⁷

2. Mengatur tujuan organisasi²⁸

Mengetahui terlebih dulu apa yang menjadi tujuan organisasi itu berdiri, sebelum merumuskan strategi dan sebagainya.

3. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan

Para manajer perlu menyusun dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi dan kemudian memilih strategi-strategi yang saling mendukung dan melengkapi serta strategi yang memungkinkan organisasi mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungannya yang paling baik.

²⁵ Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi Edisi 4*, (Yogyakarta: BPFE, 2003) hlm: 55-56

²⁶ Arthur A. Thompson, Jr dan A. J. Strickland III, *Strategic Management Concepts and Cases*, (New York: McGraw-Hill Companies, 2003) hlm: 6

²⁷ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Op. Cit.* hlm 197

²⁸ Arthur A. Thompson, Jr dan A. J. Strickland III, *Log. Cit.*

4. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi

Setelah strategi dirumuskan, strategi harus diimplementasikan. Strategi hanya bagus jika implementasinya bagus. Tanpa peduli betapa efektifnya organisasi telah merencanakan strateginya, organisasi tersebut tidak dapat berhasil jika strategi itu tidak diimplementasikan dengan semestinya.

5. Mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi.

Langkah terakhir dalam aspek manajemen strategi adalah mengevaluasi hasil. Seberapa efektif strategi yang telah laksanakan?. Apapun hasilnya, akan menjadi rekomendasi masukan bagi perbaikan dan penyempurnaan strategi dan implementasi berikutnya dan jika ada, penyesuaian apa yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi terhadap perkembangan baru.²⁹

Selanjutnya menurut Ramlan dalam bukunya Sukanto Reksohadiprodjo yang berjudul *Manajemen Strategi* menjelaskan, aspek manajemen strategi terdiri dari³⁰:

1. Menentukan misi organisasi

Menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu organisasi ada. Ciri pokok produk yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, konsumen yang dituju, karakter pasar, komitmen terhadap karyawan, filosofi diri serta citra perusahaan yang diharapkan masyarakat.

²⁹ *Ibid.*

³⁰ Sukanto Reksohadiprodjo. *Op. Cit.* hlm:11

2. Menentukan tujuan organisasi

Apa yang hendak dicapai oleh organisasi. Tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang

3. Menentukan strategi *Intent* (visi)

Stretch: menciptakan aspirasi dan ambisi, yang dalam keadaan normal tidak mungkin.

Foresight: prediksi masa depan dengan mempertimbangkan kecendrungan teknologi, perilaku konsumen, lingkungan, dan sebagainya.

Leverage: bagaimana menciptakan pengaruh yang lebih besar dengan sumber daya yang dimiliki saat ini.

4. Merumuskan strategi

Kemana sesungguhnya perusahaan hendak diarahkan? Ke arah mana perusahaan bergerak sekarang ini? Faktor-faktor lingkungan apa yang paling signifikan yang sedang dihadapi perusahaan saat ini? Apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya secara lebih efektif untuk masa yang akan datang?

5. Implementasi dan pelaksanaan strategi

6. Evaluasi hasil dan pengendalian strategi

Pengendalian adalah tindakan untuk membuat sesuatu berjalan sesuai dengan rencana. Langkah umum pengendalian antara lain: Mengukur kinerja organisasi, membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang ada dan melakukan tindakan koreksi.

Sedangkan maksud dari aspek strategi dalam penelitian ini merujuk kepada aspek manajemen strategi menurut Ramlan dalam bukunya Sukanto Reksohadiprodjo yang berjudul Manajemen Strategi.

c. Proses manajemen strategi

Menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, proses manajemen strategi dapat dibagi dua secara garis besar, yaitu perencanaan strategis (*strategic planning*) dan implementasi strategi (*strategic implementation*).³¹ Sedikit berbeda menurut Suwarsono Muhammad, bahwa manajemen strategi, secara metodologis terdiri dari tiga proses utama yang saling kait mengait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi.³² Selanjutnya, menurut Hunger dan Wheelen, Fred R. David, Arvind Platak dalam bukunya Husein Umar, proses manajemen strategi terdiri dari beberapa bagian, yaitu:³³ misi, tujuan organisasi, strategi organisasi, lingkungan, strategi dan kebijakan fungsional, program, anggaran, dan prosedur kerja, evaluasi dan pengendalian.

Lebih lanjut Stephen P. Robbins dan Mery Coulter menjelaskan proses manajemen strategi merupakan proses delapan langkah yang mencakup perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi.³⁴ Selanjutnya menurut T. Hani Handoko yang telah dipadukan dari berbagai pendapat beberapa penulis,

³¹ *Ibid.* hlm: 136-137

³² Suwarsono Muhammad, *Op. Cit.* hlm: 6

³³ Husein Umar, *Op. Cit.* hlm:18-21

³⁴ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Op. Cit.* hlm:197

menemukan sembilan langkah dalam proses strategi. Adapun proses manajemen strategi menurut T. Hani Handoko adalah:

1. Penentuan misi dan tujuan.

Langkah ini mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah maksud, dan tujuan organisasi. Perumusan misi dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manajer puncak. Sebab, berhasil tidaknya program kerja yang direncanakan, bergantung terhadap misi dan tujuan yang sudah ditentukan. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti luas organisasi, macam produk atau jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian organisasi.³⁵ Dan manajer harus mampu mempertanggungjawabkan apa yang telah dirumuskan sebab, manajer adalah pemimpin. Dalam Islam, telah dijelaskan melalui sebuah hadis, yaitu:

“Tiap-tiap kamu adalah pemimpin dan kamu dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinanmu masing-masing”. [HR. Bukhari]³⁶

2. Pengembangan profil organisasi.

Langkah ini yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan organisasi. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasikan tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang (*existing*). Suatu profil organisasi adalah hasil analisa sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya-sumber daya organisasi yang tersedia. Profil organisasi menunjukkan kesuksesan organisasi diwaktu yang lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan

³⁵ T. Hani Handoko, *Op. Cit.* hlm: 95

³⁶ M. Munir dan Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Prenada Media, 2006) hlm:3

kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan diwaktu yang akan datang.

3. Analisa lingkungan eksternal

Dengan maksud untuk mengidentifikasikan cara-cara dalam mana perubahan-perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, budaya, dan politik dapat secara tidak langsung mempengaruhi organisasi. Di samping itu organisasi perlu mengidentifikasikan lingkungan lebih khusus, yang terdiri dari para penyedia, pasar organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja, dan lembaga-lembaga keuangan. Di mana kekuatan-kekuatan ini akan mempengaruhi secara langsung operasi organisasi.

4. Menganalisa internal organisasi-kekuatan dan kelemahan organisasi

Analisa ini dilakukan dengan memperbandingkan profil organisasi dan lingkungan eksternal.

5. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategi

Berbagai kesempatan dan ancaman itu dapat ditimbulkan banyak faktor, antara lain perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasar, perubahan politik, atau perilaku konsumen atau nasabah.

6. Pembuatan keputusan strategi

Langkah selanjutnya mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategi. Proses ini disebut proses pembuatan keputusan strategi.

7. Pengembangan strategi organisasi

Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek dan strategi-strategi operasional.

8. Implementasi strategi

Yang menyangkut kegiatan manajemen untuk mengoperasikan strategi. Implementasi melibatkan penugasan tanggung jawab atas sukses semua atau sebagian strategi kepada karyawan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan.

9. Peninjauan kembali dan evaluasi

Setelah strategi diimplementasikan, manajer perlu senantiasa memonitor secara periodik, atau pada tahap-tahap kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Dua pertanyaan utama dalam proses peninjauan kembali dan evaluasi strategi adalah: apakah strategi diimplementasikan sesuai rencana?, dan apakah strategi dapat mencapai hasil-hasil yang diharapkan?.³⁷

Sedangkan menurut Zimmerer dan Scarborough dalam bukunya Muh. Yunus, proses manajemen strategi terdiri dari 10 langkah, antara lain³⁸:

1. Kembangkan visi yang jelas dan terjemahkan menjadi misi yang bermakna atau mempunyai arti

³⁷ T. Hani Handoko, *Op.Cit.* hlm: 99

³⁸ Muh. Yunus, *Op. Cit.* hlm:264-265

2. Rumuskan kompetensi inti perusahaan dan segmen pasarnya, dan letakkan organisasi dalam posisi untuk dapat bersaing secara efektif (*positioning*)
3. Lakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi
4. Perhatikan sekeliling untuk menemukan peluang dan mengetahui ancaman nyata yang dihadapi
5. Identifikasi faktor-faktor kunci untuk keberhasilan
6. Analisis para pesaing
7. Formulasikan pilihan-pilihan strategi dan pilih strategi yang sesuai
8. Jabarkan perencanaan strategi ke dalam rencana tindakan
9. Tetapkan suatu pengendalian yang cermat

Dari uraian beberapa pendapat ahli di atas, maka proses manajemen strategi dalam penelitian ini adalah merujuk kepada pendapat T. Hani Handoko yang telah dipadukan dari berbagai pendapat beberapa penulis yaitu sembilan langkah dalam proses strategi seperti yang sudah diuraikan di atas.

2. Tinjauan tentang BMT

a. Pengertian BMT

BMT merupakan kependekan dari *baitul maal wat tamwil* atau dapat juga ditulis dengan *baitul maal wa baitul tanwil*. Menurut bahasa, *baitul maal* berarti rumah dana dan *baitul tamwil* berarti rumah usaha.³⁹ Dari pengertian tersebut dapat dilihat bahwa keduanya memiliki makna yang berbeda dan dampak yang

³⁹ Muhammad Ridwan, *Op. Cit.* hlm: 1

berbeda pula. Muhammad Ridwan menerangkan lebih lanjut, *baitul maal* dengan segala konsekuensinya merupakan lembaga sosial yang berdampak pada tidak adanya profit atau keuntungan duniawi atau material di dalamnya, sedangkan *baitul tamwil* merupakan lembaga bisnis yang karenanya harus dapat berjalan sesuai prinsip bisnis yakni efektif dan efisien.⁴⁰ Sebagai lembaga bisnis, BMT lebih memfokuskan kegiatan usahanya pada sektor keuangan, yakni simpan pinjam dengan pola syari'ah.

Untuk dapat memahami BMT secara utuh, diperlukan adanya panduan umum, supaya setiap gerakan BMT memiliki kesamaan tujuan akhir dan sistem. Penggunaan nama BMT untuk usaha simpan pinjam, tidak dapat terlepas dari acuan umum tentang gerakan BMT tersebut. Panduan umum tersebut antara lain:⁴¹

1) Visi BMT

Visi BMT harus mengarah pada upaya untuk mewujudkan BMT menjadi lembaga yang mampu meningkatkan kualitas ibadah anggota (ibadah dalam arti yang luas), sehingga mampu berperan sebagai wakil-pengabdian Allah SWT, memakmurkan kehidupan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

2) Misi BMT

Misi BMT adalah membangun dan mengembangkan tatanan perekonomian dan struktur masyarakat madani yang adil berkemakmuran, berkemajuan, berlandaskan Syari'ah dan ridha Allah SWT.

⁴⁰ *Ibid*, hlm: 2

⁴¹ *Ibid*, hlm: 3

3) Tujuan BMT

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

4) Sifat BMT

BMT bersifat usaha bisnis, mandiri ditumbuhkembangkan secara swadaya dan dikelola secara profesional.

5) Azas dan landasan BMT

BMT berazaskan Pancasila dan UUD 1945 serta berlandaskan prinsip Syari'ah Islam, keimanan, keterpaduan (*kaffa*), kekeluargaan/koperasi, kebersamaan, kemandirian dan profesionalisme.

6) Prinsip utama BMT

Dalam pelaksanaan usahanya BMT, berpegang teguh pada prinsip utama sebagai berikut:

- 1) Keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT
- 2) Keterpaduan
- 3) Kekeluargaan
- 4) Kebersamaan
- 5) Kemandirian
- 6) Profesionalisme
- 7) Istiqomah

7) Fungsi dan peranan BMT

- 1) Mengidentifikasi, memobilisasi, mengorganisir, mendorong dan mengembangkan potensi serta kemampuan ekonomi anggota, kelompok anggota muamalat, dan daerah kerja lainnya.
- 2) Meningkatkan kualitas SDM (sumber daya manusia) anggota.
- 3) Menggalang dan memobilisir potensi masyarakat.
- 4) Menjadi perantara keuangan.

8) Ciri utama BMT

- 1) Berorientasi bisnis.
- 2) Bukan lembaga sosial.
- 3) Ditumbuhkan dari bawah berlandaskan peran serta masyarakat di sekitarnya.
- 4) Milik bersama masyarakat bawah.

Dalam rangka mewujudkan tujuan dari BMT sendiri, tidak lepas dari faktor pendukung dan penghambat. Yang dimaksud faktor pendukung adalah faktor yang dapat mendukung kelancaran jalannya kegiatan-kegiatan BMT. Yang menjadi faktor pendukung adalah:

1. Melakukan Silaturahmi dengan para ulama⁴²

Dengan melakukan silaturahmi secara rutin kepada ulama dan menjelaskan kepadanya perihal program BMT, serta memohon petunjuk yang baik bagaimana seharusnya program ini dijalankan. Langkah demikian diharapkan dapat mengetuk hati para ulama untuk berkenan membantu

⁴² Makhatul Ilmi, *Teori dan Praktek Lembaga Keuangan Syari'ah*, (Yogyakarta, UII Press, 2002) hlm:73

BMT dalam mengarahkan umatnya menuju pemahaman yang benar mengenai hukum-hukum syari'ah serta penunaianya secara terorganisir melalui lembaga tersebut agar lebih berguna bagi pembangunan.

2. Sosialisasi kepada masyarakat⁴³

Melakukan sosialisasi BMT di tengah masyarakat dengan melakukan pendekatan yang tepat sesuai dengan kondisi dan tingkat pengetahuan masyarakat.

3. Hubungan antara pemodal dan pengusaha yang saling asah, asih dan asuh⁴⁴

Sesuai dengan prinsip bagi hasil, maka hubungan antara BMT sebagai pemodal dan pengusaha kecil tidaklah hanya sebatas sebagai hubungan antara Banker dan Nasabah.

4. Kegiatan menabung sebagai indikator keberhasilan⁴⁵

Pengelolaan BMT mengarahkan pengusaha kecil untuk menabung. Untuk menampung kegiatan menabung itu, BMT sudah menyediakan berbagai jenis tabungan sesuai dengan kebutuhan anggota.

Yang dimaksud dengan faktor penghambat adalah faktor yang dapat menghambat kelancaran jalannya kegiatan-kegiatan BMT dalam meningkatkan kesejahteraan anggota. Yang menjadi faktor penghambat tersebut meliputi:

⁴³ *Ibid*, hlm: 78

⁴⁴ Baihaqi. Abd. Madjid dan Syaifuddin A. Rasyid (Ed), *Paradigma Baru Ekonomi Kerakyatan Sistem Syari'ah* (Jakarta: PINBUK, 2000), hlm: 227

⁴⁵ *Ibid*, hlm: 278

1. Masyarakat Indonesia telah sejak lama mengenal perbankan konvensional yang beroperasi dengan system bunga.⁴⁶
2. Kemacetan kredit⁴⁷
3. Kualitas sumber daya manusia yang kurang memadai
4. Lemahnya permodalan

Kekurangan dana baik untuk keperluan modal kerja untuk tambahan investasi ini disebabkan karena banyaknya permintaan pembiayaan untuk modal usaha kecil sedangkan modal yang dimiliki BMT tidak mencukupi untuk memberikan semua permintaan pembiayaan itu.⁴⁸

Berdirinya BMT dalam rangka implementasi dari doktrin ekonomi Islam yang mempunyai falsafah mencari keridhoan Allah SWT untuk memperoleh kebajikan di dunia dan di akhirat, oleh karena itu setiap pelaksanaan BMT harus menghindari praktek-praktek yang menyimpang dari syari'ah seperti:

1. Menjauhkan diri dari unsur riba: menghindari penggunaan system prosentasi untuk pembebanan biaya terhadap hutang atau pemberian system presentasi terhadap simpanan yang mengandung unsur melipatgandakan secara otomatis hutang atau simpanan tersebut hanya karena berjalannya waktu. Yang dapat dilihat dalam surat Ali Imran:130⁴⁹ yaitu:

⁴⁶ Makhalul Ilmi, *Op. Cit.* hlm:50

⁴⁷ M. Tohar, *Permodalan dan Perkreditan Koperasi*, (Yogyakarta: Kanisius, 1999) hlm:104

⁴⁸ Baihaqi abd Madjid, *Op.Cit.* hlm:226

⁴⁹ Muhammad, *Tehnik Perhitungan Bagi Hasil di Bank Syari'ah*, (Yogyakarta, UII Press, 2001) hlm: 5

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ مِزَاجًا وَتَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا لَعَنَهُ اللَّهُ لَعَلَّكُمْ

تُفْلِحُونَ ﴿١٣٠﴾

*"Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu memakan riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kepada Allah agar kamu beruntung." (QS: Ali Imran: 130)*⁵⁰

2. Menerapkan sistem bagi hasil dan perdagangan: setiap transaksi kelembagaan syari'ah harus dilandasi atas dasar system bagi hasil dan perdagangan atau transaksinya didasari oleh adanya pertukaran uang dengan barang, akibatnya pada kegiatan muamalah berlaku prinsip, ada barang atau jasa, uang dengan barang, sehingga akan mendorong produksi barang atau jasa, mendorong kelancaran arus barang atau jasa, dapat dihindari penyalahgunaan kredit, spekulasi dan inflasi.⁵¹

b. Rencana strategi BMT

BMT yang baik adalah BMT yang memiliki rencana-rencana strategi, menurut Moeslim Abdurrahman, rencana strategi dalam keuangan syari'ah atau organisasi Islam setidaknya terdiri dari⁵²:

1) Segmen Pasar yang dibidik

Segmen pasar yang paling baik dibidik keuangan syari'ah atau organisasi Islam adalah "Ceruk Pasar" usaha-usaha individu maupun lembaga-lembaga masyarakat, di mana segmen ini tidak menjadi daya tarik bagi industri perbankan.

⁵⁰ Departemen Agama RI, *AlQur'an dan Terjemahan*, (Bandung: Diponegoro, 2010), hlm:66

⁵¹ Muhammad, *Op. Cit*, hlm:111

⁵² Moeslim Abdurrahman, *Ekonomi Islam*, (Yogyakarta, Gramedia, 2005) hlm:12

Kompetitor yang ada lebih didominasi oleh para rentenir ataupun organisasi lainnya.

2) Target Pasar yang diharapkan

Dari segmen pasar yang dibidik, dibuat proyeksi dengan asumsi nominal rupiah yang diinginkan setiap transaksi penghimpunan maupun penyaluran.

3) Nilai Jual Keuangan Syari'ah atau organisasi Islam

Keuangan Syari'ah atau organisasi Islam harus memiliki nilai jual serba mudah, serba murah dan pelayanan prima. Keuangan syari'ah atau organisasi Islam juga harus memiliki penampilan kantor yang layak dan suasana yang nyaman dengan nuansa Islami.

4) Formulasi Program

Formulasi program disesuaikan dengan segmen pasar dari keuangan Syari'ah atau organisasi Islam. Dalam mengekspresikan programnya dibuat secara sederhana dan dapat dimengerti dengan mudah oleh anggotanya dengan slogan serba mudah, serba murah dan serba cepat.

3. Tinjauan tentang Pasar Baru (*new entrants*)

Memasuki wilayah baru secara otomatis juga memasuki pasar baru. Wajah pasar yang dahulu sudah dikenali di kantor pusat akan berubah menjadi tantangan menghadapi lingkungan baru untuk beradaptasi. Hal ini, tidak terlepas dari pesaing-pesaing yang berada di lingkungan baru. Maka, meraih keberhasilan dan keuntungan pun juga akan menghadapi tantangan tersendiri. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang telah dialih bahasakan ke dalam Bahasa

Indonesia oleh T. Hermaya menyatakan, keberhasilan tergantung pada pemilihan strategi yang tepat-strategi yang cocok dengan kekuatan bersaing (sumber daya dan kemampuan) organisasi tersebut dan industri tempat organisasi itu berada.⁵³

Di samping itu, menurut M. E. Porter menyatakan pemilihan strategi yang tepat lebih didasarkan pada konsep keunggulan bersaing yang memiliki lima karakteristik, yang terdiri atas:⁵⁴

a. Kompetensi khusus

Keunggulan bersaing merupakan hal khusus yang dimiliki atau dilakukan suatu organisasi yang memberinya kekuatan untuk menghadapi pesaing. Kompetensi ini bisa berwujud opini atau merek yang mempunyai persepsi kualitas tinggi. (misalnya; opini: pengelolaan administrasi yang rapi, terkenal bersih atau bebas KKN (Korupsi Kolusi Nepotisme), tepat waktu. dll).

b. Menciptakan persaingan tidak sempurna

Dalam persaingan sempurna semua organisasi menghasilkan produk yang serupa sehingga bebas keluar masuk ke dalam pasar. Suatu organisasi dapat memperoleh keunggulan bersaing dengan menciptakan persaingan tidak sempurna yaitu dengan cara memberikan kualitas yang tinggi di aspek-aspek tertentu.

⁵³ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Op. Cit.* hlm: 211

⁵⁴ M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition* (New York: The Free Press, 1980) hlm: 67

c. Berkesinambungan

Keunggulan bersaing harus bersifat berkesinambungan bukan sementara dan tidak mudah ditiru oleh para pesaing.

d. Kesesuaian dengan lingkungan internal

Keunggulan bersaing dapat diraih dengan menyesuaikan kebutuhan atau permintaan pasar. Karena lingkungan eksternal bisa berupa ancaman dan peluang, sehingga perubahan pasar dapat meningkatkan keunggulan atau kelemahan suatu organisasi.

e. Keuntungan yang tinggi daripada keuntungan rata-rata

Sasaran utama keunggulan bersaing adalah mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi daripada keuntungan rata-rata organisasi-organisasi lainnya

Menurut Richard A. D'Aveni yang dikutip oleh Suryana dalam bukunya Muh. Yunus mengungkapkan bahwa mengingat lingkungan yang dihadapi adalah lingkungan baru yang terdiri dari banyak pesaing, maka setiap perusahaan dan organisasi harus menekankan pada strategi yang memfokuskan pada pengembangan kompetensi inti (*building core competency*), pengetahuan dan keunikan *intangible asset* untuk menciptakan keunggulan.⁵⁵ Hal ini didukung oleh pendapat Sukanto Reksohadiprojo, untuk menghadapi persaingan yang berubah-ubah (dinamis) maka diperlukan upaya memprakirakan (*forecast*) situasi akan datang agar supaya segala sesuatu dapat dipersiapkan atau direncanakan secara dini.⁵⁶

⁵⁵ Muh. Yunus. *Op. Cit.* hlm:267

⁵⁶ Sukanto Reksohadiprojo, *Op. Cit.* hlm:23

Menurut Muh. Yunus yang dikutip dari pendapatnya D'Aveni, ada tujuh kunci keberhasilan perusahaan dan organisasi dalam persaingan yang *hypercompetitive* ini yang dikenal dengan “*The New 7-S's*”, diantaranya adalah⁵⁷:

1. *Superior Stakeholder Satisfaction*: bahwa perusahaan dan organisasi harus mampu memberikan pelayanan superior yang memuaskan konsumen dan para *stakeholdernya* tanpa terkecuali, seperti nasabah pengguna jasa, nasabah penyimpan, karyawan, pemegang saham, pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
2. *Strategic Soothsaying*: bahwa perusahaan dan organisasi harus memfokuskan strateginya pada sasaran, yakni organisasi harus mencari posisi yang tepat bagi produk-produk dan jasa-jasa yang dihasilkan
3. *Posisioning for Speed*: bahwa perusahaan dan organisasi harus memposisikan organisasi secara cepat di pasar. Oleh karena itu, organisasi segera mengkomunikasikan produk-produknya ke pasar agar lebih dikenal konsumen
4. *Posisioning for Surprise*: bahwa perusahaan dan organisasi harus membuat posisi yang mencengangkan dengan cara menghasilkan produk-produk yang baru dan unik serta memiliki nilai tambah baru yang menarik minat konsumen.
5. *Shifting the Role of the Game*: bahwa perusahaan dan organisasi harus mengubah pola-pola persaingan (bervariasi) untuk mengacaukan pesainnya (*disruption*) dengan pola-pola baru yang berbeda. Sungguh

⁵⁷ Muh. Yunus. *Op. Cit.* hlm: 268-270

pun demikian, Islam melarang menjelek-jelekkan apalagi memfitnah perusahaan lain hanya demi kepentingan atau keuntungan dirinya sendiri. Karena pada hakikatnya, Islam tidaklah melarang adanya persaingan, justru persaingan itu didorong, tetapi persaingan yang sehat. Di dalam QS. Al-Baqarah ayat 148 telah menjelaskan hal demikian, yaitu:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيًا ۖ فَاسْتَغِيبُوا الْخَيْرَاتِ ۚ إِنَّمَا تَتَكُونُوا بَيْنَكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا
 إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

“Dan setiap umat mempunyai kiblat dan dia menghadapnya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semua. Sungguh, Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.”⁵⁸

6. *Signaling Strategic Intent*: bahwa inter dan antar personal dalam suatu perusahaan dan organisasi harus terjadi hubungan kedekatan. Karena kedekatan dengan karyawan, relasi dan konsumen sangatlah ampuh untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan organisasi
7. *Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts*: bahwa perusahaan dan organisasi perlu mengembangkan faktor-faktor pendorong atau penggerak strategi secara simultan dan berurutan (*thrusts*) melalui penciptaan barang-barang dan jasa-jasa yang selalu memberi kepuasan kepada konsumen.

⁵⁸ Departemen Agama RI, *AlQur'an dan Terjemahan*, (Bandung: Diponegoro, 2010), hlm:23

Menurut Thomson Strickland dalam bukunya yang berjudul *Strategic Management*, ada lima kekuatan persaingan (*The Five Forces of Competition*) diantaranya para pesaing organisasi, calon organisasi baru, substitusi, penarikan tabungan dan atau peminjam, dan penyimpan (nasabah).⁵⁹ Lebih lanjut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menerangkan, lima kekuatan persaingan mendiktekan peraturan persaingan untuk menentukan daya tarik dan profitabilitas organisasi maupun non organisasi diantaranya⁶⁰:

1. Ancaman persaingan segmen yang ketat.
2. Ancaman produk substitusi.
3. Kekuatan tawar menawar pembeli. Dalam hal ini adalah nasabah pengguna jasa/*Mustahiq*.
4. Kekuatan tawar menawar pemasok. Dalam hal ini adalah nasabah penyimpan/*Muzaki*.
5. Pesaing yang ada sekarang.

Pesaingan antarperusahaan sejenis sangatlah tajam, pesaing baru dapat masuk ke industri dengan relatif mudah, serta pemasok dan pelanggan dapat meningkatkan kekuatan tawar-menawar mereka. Menurut Porter, hakikat persaingan suatu organisasi dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan⁶¹:

1. Masuknya pendatang baru
2. Ancaman produk pengganti
3. Kekuatan tawar-menawar pembeli
4. Kekuatan tawar-menawar pemasok (supplier)

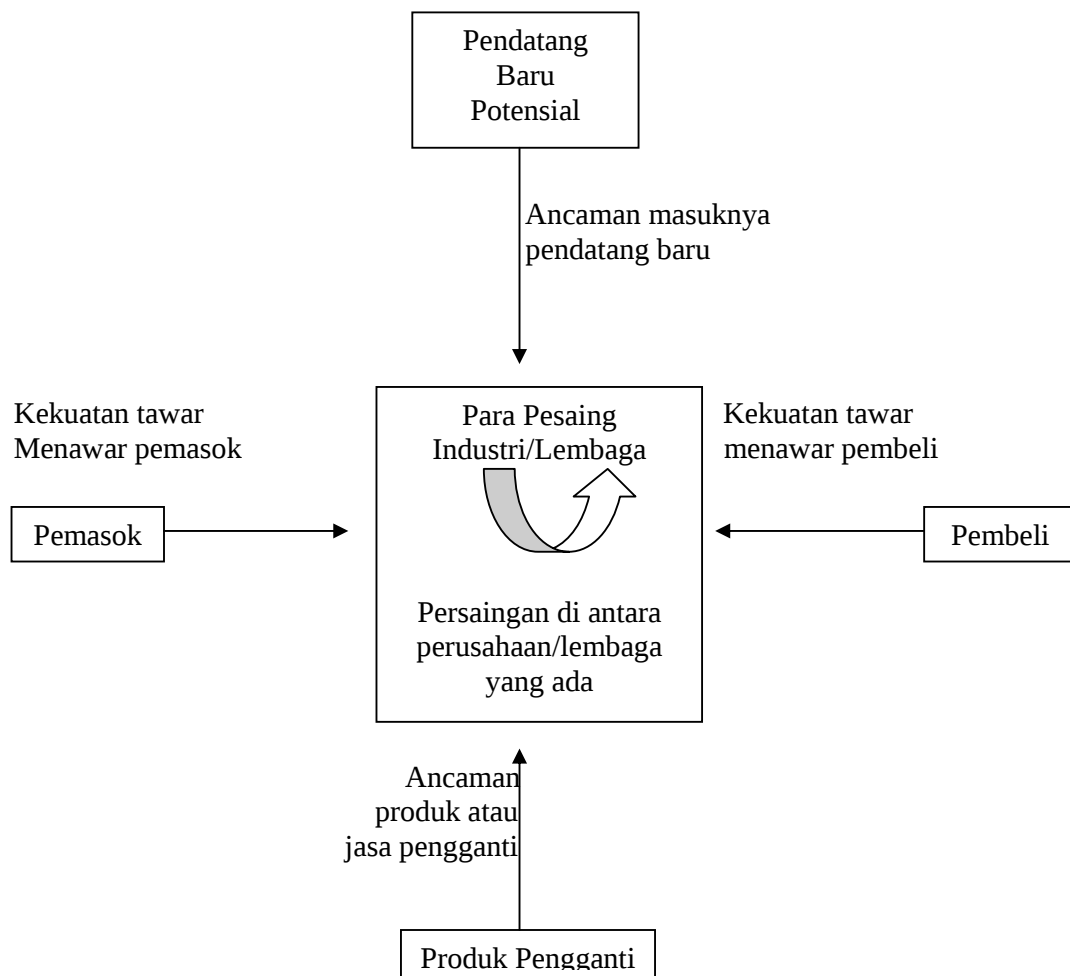
⁵⁹ Thomson Strickland, *Management*, (Jakarta, Gramedia, 2002) hlm: 272

⁶⁰ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Op. Cit.* hlm: 211

⁶¹ M. E. Porter, *Op. Cit.* hlm: 69

5. Persaingan di antara para pesaing yang ada

Atau agar lebih jelas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar I. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri

Setelah para manajer menilai kelima kekuatan itu dan menentukan apakah ancaman dan peluang yang ada, mereka siap memilih strategi persaingan yang memadai. Menurut Porter (dalam T Hani Handoko), tidak ada perusahaan atau organisasi atau lembaga organisasi yang dapat sukses dengan melakukan semua

hal bagi semua orang, dan suatu keunggulan kompetitif muncul karena mempunyai biaya yang lebih rendah dibandingkan para pesaing atau karena nyata berbeda dari para pesaing.⁶² Oleh karena itu, ada tiga strategi yang dapat dipilih oleh manajer untuk menghadapi para pesaing yang disebut dengan strategi generik, yaitu⁶³:

1) Strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership strategy*).

Dengan memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata dalam industri meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biayanya memberikan perusahaan tersebut kepada ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkan untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan.

2) Strategi diferensiasi.

Diferensiasi, jika tercapai merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industry karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya.

⁶² T. Hani Handoko, *Op. Cit.* hlm: 95

⁶³ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Op.Cit.* hlm: 212

3) Strategi fokus.

Strategi generic yang terakhir adalah memusatkan (focus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu.

Untuk membedakan dari tiga strategi di atas, dapat dilihat dari gambar di bawah ini:



Gambar II: Perbedaan ketiga strategi generik

Dari pembahasan memasuki pasar baru (*new entrants*) di atas maka dalam penelitian ini memfokuskan bahwa pasar baru (*new entrants*) adalah anak perusahaan dan organisasi yang membutuhkan lima kekuatan persaingan yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, dan persaingan di antara para pesaing yang ada.

H. Metode Penelitian

Metode adalah suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu, yang mempunyai langkah-langkah yang sistematis.⁶⁴ Dalam setiap penulisan karya ilmiah tidak dapat lepas dari penggunaan metode, karena metode merupakan cara bertindak dalam upaya, agar kegiatan penelitian dapat terlaksana atau tercapai hasil yang maksimal.⁶⁵ Adapun metode yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Jenis penelitian

Penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penyesuaian dalam pendekatan kualitatif menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden. Dalam penelitian ini, peneliti turun langsung ke lapangan, data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka dan semua yang dikumpulkan berkemungkinan untuk menjadi kunci terhadap yang sudah diteliti.

2. Subyek dan Obyek Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang dilakukan di kancah (medan) terjadinya gejala-gejala.⁶⁶ Adapun yang menjadi subyek penelitian dalam hal ini adalah pimpinan, tiga orang karyawan dan satu orang nasabah BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman

⁶⁴ Masyuhuri & M. Zainuddin, *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif*, (Bandung: Refika Aditama, 2008) hlm: 151

⁶⁵ Anton Bakker & Achmad Charris Zubair, *Metodologi Penelitian Filsafat*, (Yogyakarta: Kanisius, 1996) hlm:10

⁶⁶ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Yayasan penelitian Fakultas, UGM, 1988) hlm: 136

Yogyakarta. Sebagai obyek penelitiannya adalah manajemen strategi dalam memasuki pasar baru (*new entrants*).

3. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diharapkan dalam penelitian ini, maka teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah:

a. Wawancara (*interview*)

Wawancara (*interview*) adalah suatu metode pengumpulan data dengan tanya jawab sepihak yang dikerjakan secara sistematis dan berdasarkan pada tujuan penelitian,⁶⁷ atau sebuah dialog yang dilakukan pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden.⁶⁸ Komunikasi ini dilakukan dalam keadaan berhadapan, bisa juga dapat melalui telepon⁶⁹ dengan manajer BMT Artha Barokah dan beberapa karyawan lainnya. Jenis wawancara (*interview*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara (*interview*) bebas terpimpin artinya wawancara (*interview*) dilaksanakan dengan beberapa pertanyaan, tetapi tidak menutup kemungkinan muncul pertanyaan baru yang ada hubungannya dengan permasalahan, dengan cara ini peneliti ingin mendapatkan informasi atau data untuk menjawab masalah penelitian yang tidak dapat diperoleh dengan teknik pengumpulan data yang lainnya.

b. Observasi

Observasi adalah pengamatan secara langsung terhadap gejala-gejala subyek yang diselidiki dengan maksud untuk meyakinkan kebenaran data yang

⁶⁷ *Ibid.* hlm: 193

⁶⁸ Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, (Jakarta: Remaja Rosda Karya, 1993) hlm: 7

⁶⁹ Nasution, *Metode Research*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996) hlm:113

diperoleh dari wawancara.⁷⁰ Dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap pengimplementasian manajemen strategi dan aspek-aspek manajemen strategi seperti diantaranya mengembangkan visi dan misi organisasi, mengatur tujuan organisasi, merumuskan strategi untuk mencapai tujuan, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi di BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta, di samping itu peneliti juga ikut menjadi partisipan dalam lembaga ini selama dua minggu dalam kegiatan pratikum.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri dari penjelasan dan pemikiran terhadap peristiwa itu, dan ditulis dengan sengaja untuk menyimpan dan meneruskan kekurangan mengenai suatu peristiwa.⁷¹ Lebih tegas lagi dikatakan bahwa metode dokumentasi adalah usaha untuk memperoleh data yang terkait dengan penelitian melalui catatan buku, transkrip, brosur, notulen rapat dan sebagainya.⁷² Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari interview dan observasi.

4. Metode Analisis Data

Setelah data yang dibutuhkan terkumpul dengan melalui berbagai metode yang dipergunakan agar data tersebut bermakna, maka perlu diolah dan dianalisa dengan baik. Adapun metode yang peneliti gunakan adalah metode kualitatif yaitu

⁷⁰ Sutrisno Hadi, *Op.Cit.* hlm: 193

⁷¹ Masyuhuri dan M. Zainuddin, *Op.Cit.* hlm: 193

⁷² *Ibid.* hlm: 195

penelitian yang pemecahan masalahnya dengan menggunakan data empiris⁷³, penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati, atau data yang berkaitan dengan penelitian terkumpul, lalu disusun dan diklasifikasikan, selanjutnya dianalisis dan diinterpretasikan dengan kata-kata untuk menggambarkan obyek penelitian disaat penelitian dilaksanakan.

5. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Menurut Lexy J. Maleong teknik triangulasi keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.⁷⁴ Teknik triangulasi ini digunakan sebagai pemeriksaan dan pengecekan data dari hasil pengamatan yang memanfaatkan sumber dan metode.

Adapun triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui alat dan waktu yang berbeda dengan metode kualitatif yaitu dapat dilakukan dengan beberapa cara.⁷⁵:

(1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.

Hal ini peneliti lakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan Pimpinan, karyawan dan nasabah BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta dengan pengamatan selama kegiatan pratikum.

⁷³ *Ibid.* hlm: 13

⁷⁴ Lexy J. Maleong, *Metode penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2001), hlm. 330

⁷⁵ *Ibid*, hal: 331

(2) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi. Hal ini yang belum sempat peneliti lakukan karena peneliti tidak dilibatkan langsung dalam rapat.

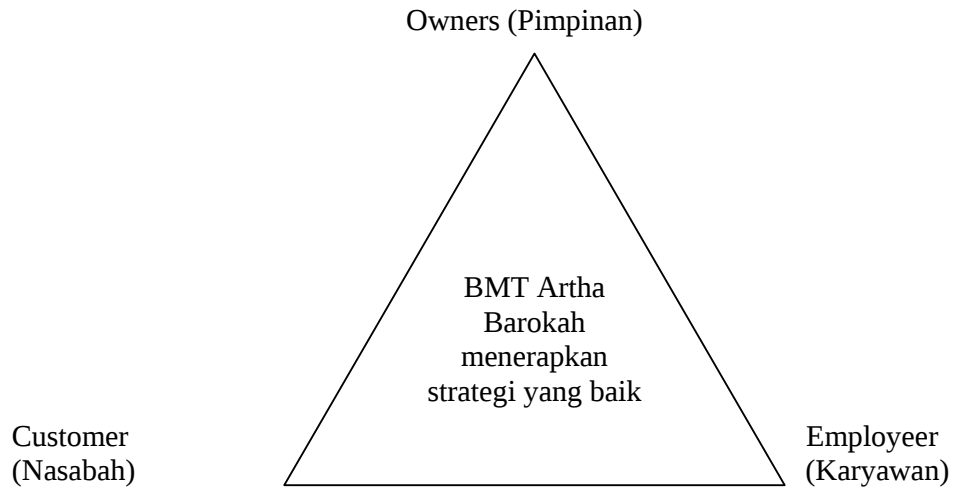
(3) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu. Hal ini peneliti lakukan selama praktikum dan ketika melakukan transaksi di BMT dengan situasi wawancara dalam penelitian.

(4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang, seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah dan tinggi, orang berada, orang pemerintahan. Peneliti lakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan pimpinan dengan karyawan, pimpinan dengan nasabah.

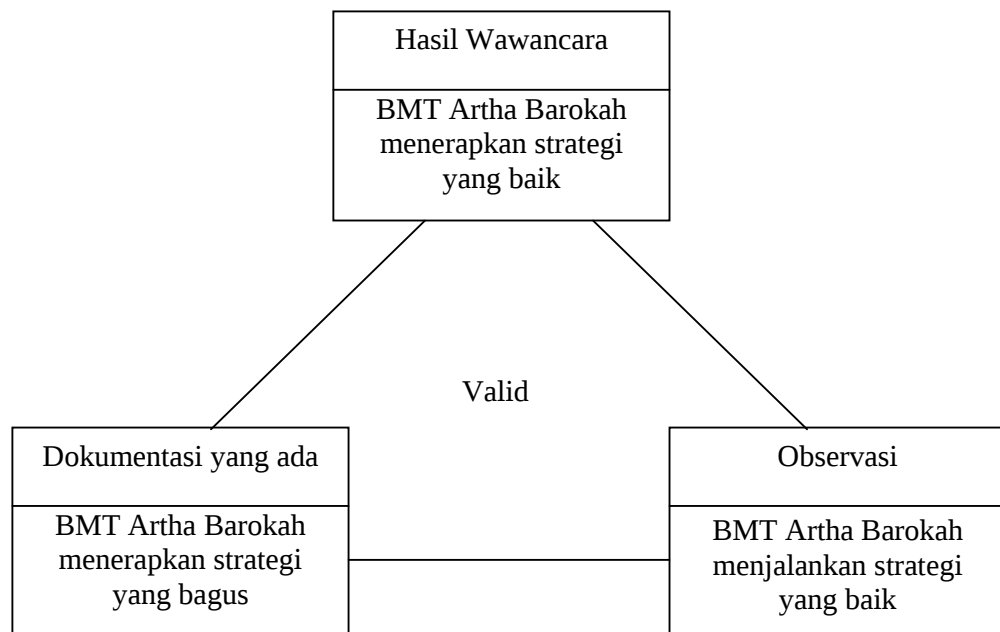
(5) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Peneliti lakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan brosur, hasil RAT dan hasil KKL mahasiswa lain.

Sehingga dapat digambarkan dengan bagan berikut ini:

Menurut Hasil Wawancara



Gambar III. Uji Wawancara



Gambar IV. Uji Triangulasi

1. Sistematika Penulisan

Untuk lebih memfokuskan penelitian skripsi ini, peneliti membuat sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab *pertama*, merupakan pendahuluan yang terdiri dari penegasan judul, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, landasan teori, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab *kedua*, berisi tentang gambaran umum BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta.

Bab *ketiga*, menjelaskan tentang analisis manajemen strategi di BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta sebagai cabang baru (*new entrants*).

Bab *keempat*, terdiri dari kesimpulan serta saran dari seluruh rangkaian pembahasan yang telah dikemukakan dan merupakan jawaban atas permasalahan mengenai manajemen strategi BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta sebagai cabang baru (*new entrants*).

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Secara umum pelaksanaan manajemen strategi yang dilaksanakan oleh *Baitul Mall wa Tamwil Artha Barokah* cabang Depok Sleman Yogyakarta dalam mengembangkan visi dan misinya, menentukan tujuan organisasi, menentukan strategi intent, merumuskan strategi, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi serta mengevaluasi hasil dan pengendalian strategi yang dilaksanakan sudah berjalan secara efektif.
2. Penerapkan lima kekuatan dalam bersaing yang meliputi masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok dan persaingan di antara para pesaing yang ada di BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta berjalan dengan baik oleh karena itu BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman mampu menarik hati dan dikenal oleh masyarakat, nasabah, mampu memasuki pasar baru dan mengikuti perubahan yang ada di lingkungan yang baru.

B. Saran

Setelah peneliti mengamati masalah serta dari hasil penelitian, maka ada beberapa saran serta rekomendasi yang ingin peneliti sampaikan, diantaranya:

- 1) Terkait aspek manajemen strategi yaitu menentukan strategi *intents*, BMT Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta sebaiknya menggiatkan kembali pelatihan dan pengembangan terhadap SDM agar SDM semakin berkualitas dan kinerja semakin meningkat.
- 2) Terkait kekuatan dalam bersaing tentang persaingan di antara para pesaing yang ada, BMT artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta sebaiknya meningkatkan kewaspadaan dan membuat strategi yang baru karena yang namanya pesaing kadang-kadang berbuat tanpa sepengetahuan kita. Tidak selamanya pesaing bisa di ajak mitra dan sebaiknya mengoptimalkan pelayanan dengan meminimalisir kesalahan-kesalahan teknis agar keberadaannya yang baru semakin menarik banyak nasabah, dikenal masyarakat dan menyaingi pesaing.
- 3) Untuk peneliti berikutnya yang mengambil masalah yang sama sebaiknya juga melakukan penelitian terhadap pesaing yang ada disekitar lingkungan lembaga berada.

DAFTAR PUSTAKA

- Anton Bakker & Achmad Charris Zubair, *Metodologi Penelitian Filsafat*, Yogyakarta: Kanisius, 1996.
- Ary Subarkah, *Lingkungan Organisasi Baitul Maal wat Tamwil Al-Ikhlas Kota Yogyakarta*, Fakultas Dakwah, UIN Sunan Kalijaga, 2006.
- Arthur A. Thompson, Jr dan A. J. Strickland III, *Strategic Management concepts and cases*, New York: McGraw-Hill Companies, 2003.
- Baihaqi. Abd. Madjid dan Syaifudin A. Rasyid (ed), *Paradigma Baru Ekonomi kerakyatan Sistem Syari'ah*, Jakarta, PINBUK, 2000.
- David Hunger. J & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andy, 2003.
- David Sukardi Kodrat, *Manajemen Strategi (Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan)*, Yogyakarta, Graha Ilmu, 2009.
- Departemen Agama RI, *AlQur'an dan Terjemahan*, Bandung: Diponegoro, 2010.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1989.
- George A. Steiner, *Management Policy and Strategy*, Macmillan Publishing Co, 1982.
- Haris Padilah, *Manajemen Strategis Pengumpulan Strategis Pengumpulan Zakat, Infak, dan Sadaqoh*, Fakultas Dakwah, UIN Sunan Kalijaga, 2007.
- [Http://pakarbisnisonline.blogspot.com/2009/12/makalah-manajemen-perusahaan-islam.html](http://pakarbisnisonline.blogspot.com/2009/12/makalah-manajemen-perusahaan-islam.html).
- Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Jakarta: Rajawali Press, 2010.
- John M.Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, Cet XXIII, 1996.
- Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: Remaja Rosda Karya, 1993.
- Krebet Wijayakusuma, M, dan Ismail Yusanto, M, *Manajemen Syariat*, Jakarta: Khairul Bayan, 2003.

- Lexy J. Maleong, *Metode penelitian Kualitatif*, Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2001.
- Makhatul Ilmi, *Teori dan Praktek Lembaga Keuangan Syari'ah*, Yogyakarta: UII Press, 2002.
- Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, Yogyakarta, Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2003.
- Masyuhuri dan M. Zainuddin, *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif*, Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Michael. E. Porter, *Keunggulan Bersaing edisi Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1992)
- M. Munir & Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*, Jakarta: Rahmat Semesta, 2006.
- Moch. Ali Shodiqin, *Pendekatan Manajemen Strategik dalam Pengembangan Institut Agama Islam Negeri*, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga, 2002.
- Moeslim Abdurrahman, *Ekonomi Islam*, Yogyakarta, Gramedia, 2005.
- Muh. Yunus, *Islam dan Kewirausahaan Inovatif*, Malang: UIN Malang Press, 2008.
- Muhammad, *Tehnik Perhitungan Bagi Hasil di Bank Syari'ah*, Yogyakarta: UII Press, 2001.
- Muhammad Ridwan, *Pendirian Baitul Mal wat-Tamwil (BMT)*, Yogyakarta: Citra Media, 2006.
- Nasution, *Metode Research*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Porter. M. E, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*, New York: The Free Press, 1980.
- Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil, *Pedoman Cara Pembentukan BMT*, Jakarta: PINBUK, 1997.
- Rustamaji, *Implementasi Manajemen Strategik pada Lembaga Pendidikan Islam "Studi Kasus di MTs Wahid Hasyim Depok Sleman Yogyakarta"*, Fakultas Tarbiyah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008.
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Manajemen*, Jakarta: Indeks, 2004.
- Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi*, Yogyakarta: BPFE, 2003.

Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Yayasan penelitian Fakultas, UGM, 1988.

Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2004.

T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2003.

Thomson Strickland, *Management*, Jakarta, Gramedia, 2002.

Tohar. M, *Permodalan dan Perkreditan Koperasi*, Yogyakarta: Kanisius, 1999.

Wahyudi. As, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Grasindo, 1996.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Timra Madana Pitri

Tempat, tanggal lahir : Koto Tinggi Mahat, Sumatera Barat, 04 Nopember 1988

Jenis kelamin : Perempuan

Golongan Darah : AB

Status : Belum Kawin

Agama : Islam

Kewarganegaraan : Indonesia

Alamat : Jl. Melati Wetan Gk. IV no 552 Gendeng, Yogyakarta

Pengalaman Pendidikan :

- 1994-2000 di SDN 35 Koto Tinggi Mahat
- 1999-2000 di Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA) Raudhatul Jannah
- 2000-2003 di SLTPN 3 Suliki Gunung Mas
- 2003-2006 di SMKN 3 Payakumbuh
- 2007-2011 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Pengalaman Organisasi :

- IMAMI (Ikatan Mahasiswa Minang)
- BEM-J (Badan Eksekutif Mahasiswa Jurusan) Manajemen Dakwah
- LPM (Lembaga Pers Mahasiswa) RETHOR
- MD ESA (Manajemen Dakwah English Student Association)
- Foker Mandala (Forum Kerja Lintas Angkatan Manajemen Dakwah)
- PHR (Program Hutan Rakyat) SCDev Universitas Andalas
- PPWI (Persatuan Pewarta warga Indonesia)-DIY