

**STRATEGI KEBERLANJUTAN *BAITUL MAAL WAT TAMWIL* DI KOTA
YOGYAKARTA DENGAN METODE *ANALYTICAL NETWORK PROCESS***



TESIS

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
SEBAGAI SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH GELAR
MAGISTER DALAM ILMU EKONOMI SYARIAH**

OLEH:

**INAS KHAIRUNNISA
18208011013**

PEMBIMBING:

**Dr. H. SYAFIQ MAHMADAH HANAFI, M.Ag
NIP. 19670518 199703 1 003**

**PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2020



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 550821, 512474 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-843/Un.02/DEB/PP.00.9/12/2020

Tugas Akhir dengan judul : STRATEGI KEBERLANJUTAN BAITUL MAAL WAT TAMWIL DI KOTA
YOGYAKARTA DENGAN METODE ANALYTICAL NETWORK PROCESS

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : INAS KHAIRUNNISA, S.ST
Nomor Induk Mahasiswa : 48208011013
Telah diujikan pada : Jumat, 20 November 2020
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Dr. H. Syafiq Mahmadah Hanafi, M.Ag.
SIGNED

Valid ID: 56d981f083e05



Penguji I
Dr. Sunaryati, SE., M.Si.
SIGNED

Valid ID: 56d975c986ed3



Penguji II
Dr. Ibi Satibi, S.H.I., M.Si
SIGNED

Valid ID: 56d70624973ad



Yogyakarta, 20 November 2020
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Dr. Afdawaiza, S.Ag., M.Ag.
SIGNED

Valid ID: 5fe19306aefed

SURAT PERSETUJUAN TESIS

Hal : Tesis Saudari Inas Khairunnisa

Kepada

Yth. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Sunan Kalijaga

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. Wb

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

Nama : Inas Khairunnisa

NIM : 18208011013

Judul Tesis : Strategi Keberlanjutan *Baitul Maal Wat Tamwil* di Kota Yogyakarta dengan Metode *Analytical Network Process*

Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam program studi Magister Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister dalam Ilmu Ekonomi Syariah.

Dengan ini kami mengharapkan agar tesis saudara tersebut dapat segera di munaqosyahkan. Untuk itu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum wr. Wb

Yogyakarta, 7 November 2020



Dr. H. Syafiq Mahmadah Hanafi, M.Ag

NIP. 19670518 199703 1 003

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Inas Khairunnisa

NIM : 18208011013

Program Studi : Magister Ekonomi Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Judul Tesis : Strategi Keberlanjutan *Baitul Maal Wat Tamwil* di Kota Yogyakarta dengan Metode *Analytical Network Process*

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Tesis yang saya ajukan adalah benar asli karya ilmiah yang saya tulis sendiri.
2. Apabila di kemudian hari ternyata bahwa karya tersebut bukan karya ilmiah saya (plagiasi), maka saya bersedia menanggung sanksi dan dibatalkan gelar kesarjanaan saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Yogyakarta, 7 November 2020

Saya yang menyatakan,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KHAIYATUNNISA
YOGYAKARTA



(Inas Khairunnisa)

NIM. 18208011013

HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai civitas akademik UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Inas Khairunnisa
NIM : 18208011013
Program Studi : Magister Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jenis Karya : Tesis

Demi pembangunan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*non-exclusive royalty free right*) atas karya ilmiah yang berjudul:

“Strategi Keberlanjutan *Baitul Maal Wat Tamwil* di Kota Yogyakarta dengan Metode *Analytical Network Process*”

Beserta pangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta berhak menyimpan, mengalih media/format, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Yogyakarta
Pada tanggal: 16 Desember 2020
Yang menyatakan



Inas Khairunnisa
18208011013

HALAMAN PERSEMBAHAN

BISMILLAHIRRAHMANIRRAHIM

Tesis ini saya persembahkan kepada Ayah H. Ir. Surman Yusman dan Ibu Hj. Ir. Isnaini Yeti, M.M, yang tidak pernah berhenti memberikan semangat, motivasi, nasehat, dorongan, doa dan kasih sayang yang tidak dapat tergantikan sehingga sayadapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.

Teruntuk adik-adikku tercinta; Ahmad Naufal Fadhlurrahman, Nurul Nadhifa Rahmani, dan Nida Naura Taqiyya, Terimakasih untuk selalu menguatkan, menyemangati, dan mendoakan.

Teman-teman Megister Ekonomi Syariah B angkatan 2018, almamater UIN Sunan Kalijaga, serta semua pihak yang telah berjasa sehingga saya bisa sampai pada titik ini.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”
(QS *Al - Baqarah* [2] : 286)

“....Jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”
(QS *Al - Baqarah* [2] : 153)

“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain)”
(QS *Al - Insyirah* [94] : 6-7)



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata Arab-Latin yang dipakai dalam penyusunan Tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

I. Konsonan

Dibawah ini daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	<i>B</i>	-
ت	Tā	<i>T</i>	-
ث	Sta	<i>st'</i>	st (dengan titik diatas)
ج	Jīm	<i>j</i>	-
ح	Hā'	<i>ḥ</i>	h (dengan titik dibawah)
خ	KHā'	<i>kh</i>	-
د	Dāl	<i>d</i>	-
ذ	dZāl	<i>dz</i>	-
ر	Rā'	<i>r</i>	-
ز	Zā'	<i>z</i>	-
Huruf Arab	Nama	huruf latin	Keterangan
س	Sīn	<i>s</i>	-
ش	Syīn	<i>sy</i>	-
ص	Sād	<i>ṣh</i>	s (dengan huruf h)
ض	Dhād	<i>ḍh</i>	dh (dengan huruf h)
ط	Thā'	<i>ṭh</i>	t (dengan huruf h)

ظ	Zhā	zh	Z (dengan huruf h)
ع	‘āin	‘	-
غ	Ghāin	gh	-
ف	Fā’	f	-
ق	Qāf	q	-
ك	Kāf	k	-
ل	Lām	l	-
م	Mīm	m	-
ن	Nūn	n	-

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
و	Wāwu	w	-
هـ	Hā	h	-
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	Yā	y	-

II. Konsonan Rangkap Karena Syaddah ditulis rangkap

متعددة	Ditulis	<i>Muta’addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>‘iddah</i>

III. Ta’ Marbūṭah di akhir kata

- a. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	Ditulis	<i>ḥikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlukan, bila kata-kata arab yang sudah terserap kedalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafaz aslinya)

- b. Bila *Ta’ Marbūṭah* diikuti dengan kata sandang ‘*al*’ serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الاولياء	Ditulis	<i>Karāmahal-auliyā'</i>
----------------	---------	--------------------------

- c. Bila *Ta'Marbūṭah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah, dammah ditulis t.

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakātaal-ḥitr</i>
------------	---------	----------------------

IV. Vokal Pendek

----- ----- -----	Ditulis	A
----- ----- -----	Ditulis	I
----- ----- -----	Ditulis	U

V. Vokal Panjang

1	<i>Fathah + alif</i> جَاهِلِيَّة	ditulis ditulis	<i>Ā</i> <i>Jāhiliyah</i>
2	<i>Fathah + ya' mati</i> تَنْسَى	ditulis ditulis	<i>Ā</i> <i>Tansā</i>
3	<i>Kasrah + ya' mati</i> كَرِيم	ditulis ditulis	<i>I</i> <i>Karim</i>
4	<i>Dammah + wawu mati</i> فُرُود	ditulis ditulis	<i>Ū</i> <i>Furūd</i>

VI. Vokal Rangkap

<i>Fathah + ya' mati</i> بَيْنَكُمْ	ditulis ditulis	<i>Ai</i> <i>Bainakum</i>
<i>Fathah + wawu mati</i> قَوْل	ditulis ditulis	<i>Au</i> <i>Qaul</i>

VII. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	Ditulis	<i>A'antum</i>
أُذَّتْ	Ditulis	<i>U'iddat</i>
لَيْنِ شَكَرْتُمْ	Ditulis	<i>La'in syakartum</i>

VIII. Kata Sandang Alif

- a. Bila diikuti huruf Qomariyyah

الْقُرْآن	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
الْقِيَّاس	Ditulis	<i>al-Qiyas</i>

- b. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyyah yang mengikuti, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya.

السَّمَاء	Ditulis	<i>As-Samā'</i>
الشَّمْس	Ditulis	<i>Asy-Syams</i>

IX. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapan.

ذَوِي الْفُرُوض	Ditulis	<i>Zawi al-Furūd</i>

أهل السنة	Ditulis	<i>Ahl as-Sunnah</i>
-----------	---------	----------------------

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, puji syukur bagi Allah atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “**Strategi Keberlanjutan *Baitul Maal Wat Tamwil* di Kota Yogyakarta dengan Metode *Analytical Network Process*”**. Sholawat dan salam semoga dilimpahkan atas Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan seluruh umatnya. Tesis ini disusun guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi Syariah di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan dan bimbingan oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Phil. Al Makin, M.A. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Afdawaiza, S.Ag., M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Dr. M. Ghafur Wibowo, S.E, M.Sc. Selaku Ketua Prodi Megister Ekonomi Syariah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Bapak Dr. Ibnu Muhdhir, M.Ag. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah banyak memberikan bimbingan dan dukungan kepada penulis selama menempuh kuliah di Program Studi Magister Ekonomi Syariah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
5. Bapak Dr. H. Syafiq Mahmadah Hanafi, M.Ag. Dosen Pembimbing Tesis yang telah senantiasa membimbing, memberikan arahan dan masukan dalam menyusun Tesis ini.
6. Seluruh Dosen Program Studi Magister Ekonomi Syariah (S2) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah ikhlas memberikan ilmu, wawasan serta

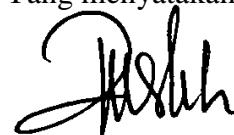
pengalamannya kepada penulis selama masa perkuliahan beserta segenap karyawan yang telah membantu penulis dalam hal administrasi.

7. Kedua orang tuaku terkasih, Ayah Ir. Surman Yusman dan Ibu Ir. Isnaini Yeti, M.M, Adik-adikku Ahmad Naufal Fadhlurrahman S.E, Nurul Nadhifa Rahmani, dan Nida Naura Taqiyya serta seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan kasih sayang, suntikan semangat yang luar biasa kepada penulis.
8. Pihak-pihak yang telah bekerja sama dan membantu peneliti dalam penelitian ini yaitu Bapak Sakijan, Bapak Sutardi S.H.I, M.Ek, Bapak Wawan Wikasno, Bapak H. Whisnu Sundharu, S.E, Bapak Drs. Irfan Haris, Bapak Dwi Kuswantoro, Bapak Sigit Dwinanto, S.Pt, M.T, Bapak H. M. Yazid Afandi, S.Ag, M.Ag dan Bapak Dr. Agus Trianta, M.A., Ph.D
9. Anak-anak kosan Griya Sakinah 403, Istiqomah, Ulfa, dan Maya yang penulis sayangi dan banggakan, terimakasih sudah ada disaat suka dan duka selama di Yogyakarta.
10. Teman-teman seperjuangan Magister Ekonomi Syariah B 2018 yang penulis banggakan, semoga dilancarkan dan sukses untuk semuanya.
11. Semua pihak yang membantu penulis dalam penyusunan tugas akhir serta dalam menempuh studi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga semua yang telah diberikan menjadi amal Shaleh dan diberi balasan yang lebih baik oleh Allah SWT, dan semoga Tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya, serta bagi pembaca pada umumnya.

Yogyakarta, 20 November 2020

Yang menyatakan,



Inas Khairunnisa, S.ST
NIM. 18208011013

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERSETUJUAN TESIS	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	viii
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
ABSTRAK	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Kajian Pustaka	9
F. Metode Penelitian	14
1. Lokasi Penelitian.....	14
2. Jenis dan Sumber Data.....	14
3. Teknik Pengambilan Sampel	15
4. Teknik Pengumpulan Data.....	16
5. Teknik Analisis Data	19
6. Langkah-langkah Penelitian	20
G. Konstruksi dan Kuantifikasi Model.....	22

H. Sistematika Pembahasan	23
BAB II KEBERLANJUTAN, ANALYTICAL NETWORK PROCESS, DAN BAITUL MAAL WAT TAMWIL DALAM TINJAUAN TEORI	25
A. Landasan Teori.....	25
1. Teori Keberlanjutan	25
2. <i>Analytical Network Process</i> (ANP)	28
3. <i>Baitul Maal wa Tamwil</i>	34
B. Kerangka Pemikiran	47
BAB III DINAMIKA BAITUL MAAL WAT TAMWIL DI KOTA YOGYAKARTA	49
A. Sejarah dan Perkembangan.....	49
B. Keberlanjutan.....	54
BAB IV PROBLEMATIKA, SOLUSI DAN STRATEGI KEBERLANJUTAN BAITUL MAAL WAT TAMWIL DI KOTA YOGYAKARTA	61
A. Dekomposisi	61
B. Hasil Analisis Data	70
C. Hasil Sintesis	79
D. Pembahasan	80
BAB V PENUTUP.....	94
A. Kesimpulan.....	94
B. Implikasi.....	95
C. Saran.....	96
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Tahun 2013-2017	3
Tabel 1.2 Jumlah BMT Provinsi DI Yogyakarta Tahun 2015 & 2019.....	5
Tabel 1.3 Responden Penelitian.....	15
Tabel 1.4 Penjelasan Skala ANP.....	18
Tabel 1.5 Skala Penelitian.....	21
Tabel 3.1 Umur BMT di Kota Yogyakarta	54
Tabel 4.1 Hasil Perbandingan Berpasangan <i>cluster</i> Aspek Masalah.....	71
Tabel 4.2 Hasil Perbandingan Berpasangan <i>cluster</i> Sub-kriteria Aspek Masalah	72
Tabel 4.3 Hasil Perbandingan Berpasangan <i>cluster</i> Aspek Solusi	75
Tabel 4.4 Perbandingan Berpasangan <i>Cluster</i> Sub-kriteria Aspek Solusi.....	76
Tabel 4.5 Hasil Perbandingan Berpasangan <i>cluster</i> Aspek Strategi	78



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tahapan Penelitian ANP	22
Gambar 2.1 Perbandingan Hierarki Linier dan Jaringan Feedback	30
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian	48
Gambar 3.1 Grafik Jumlah Anggota BMT di Kota Yogyakarta	51
Gambar 3.2 Grafik Pertumbuhan Aset BMT di Kota Yogyakarta.....	53
Gambar 4.1 Kerangka ANP	70
Gambar 4.2 Grafik Perbandingan Prioritas Aspek Masalah	72
Gambar 4.3 Grafik Perbandingan Prioritas Aspek Solusi.....	76
Gambar 4.4 Grafik Perbandingan Prioritas Aspek Strategi	79



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Pra-Kuisoner
- Lampiran 2. Kuisoner (ANP)
- Lampiran 3. Data Tabulasi Kuisoner
- Lampiran 4. Rekapitulasi Nilai Prioritas
- Lampiran 5. *Pairwise Comparison* BMT An-Ni'mah
- Lampiran 6. *Pairwise Comparison* BMT BIF
- Lampiran 7. *Pairwise Comparison* BMT BRS
- Lampiran 8. *Pairwise Comparison* BMT Kotagede
- Lampiran 9. *Pairwise Comparison* PINBUK
- Lampiran 10. *Pairwise Comparison* Puskopseyah
- Lampiran 11. *Pairwise Comparison* Pak Agus
- Lampiran 12. *Pairwise Comparison* Pak Yazid
- Lampiran 13. *Pairwise Comparison* DINKOP
- Lampiran 14. Daftar Riwayat Hidup



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRACT

BMT, as one of the developing forms of LKMS in Indonesia, has in recent years faced sustainability challenges, including BMT in Yogyakarta City which ended up closing down and going bankrupt. Therefore, it is necessary to study the strategies that need to be carried out by BMTs in Yogyakarta City to be able to operate in the long term. The method used in this research is the Analytical Network Process (ANP) with a sample of 9 people consisting of BMT practitioners, academics, and regulators. The technique used was purposive sampling technique where the object of study in the study was BMT experts in the city of Yogyakarta.

The results of this study indicate that the priority issues that need to be addressed are: 1) Regulation and supervision, 2) Market / communal, 3), Management, 4) Human Resources (HR), 5) Infrastructure. Then the experts agreed that the priority solution was the regulatory and supervisory aspects with a rater agreement value of $W = 0.4907$. While there are five strategies, namely 1) Optimizing the role of the government, especially to support the sustainability of BMT, 2) Improving the HR education system that is integrated with the Islamic economy in theory and practice, 3) Development of institutional and operational infrastructure, 4) socialization to the community in collaboration with relevant stakeholders, 5) Development of a monitoring system and a reporting system. The respondents had various opinions with a value of $W = 0.2145$. This research has implications for the theory of BMT and the problem of the sustainability of BMTs in Yogyakarta City, as well as the policies taken to support the existence of BMTs.

Keywords: ANP, Sustainability, BMT

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

BMT sebagai salah satu bentuk LKMS yang berkembang di Indonesia, dalam beberapa tahun terakhir menghadapi tantangan keberlanjutan, termasuk BMT di Kota Yogyakarta yang berakhir tutup dan bangkrut. Strategi keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta diperlukan untuk dapat beroperasi dalam jangka waktu yang panjang. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah *Analytical Network Process* (ANP) dengan sampel sebanyak 9 orang yang terdiri dari praktisi BMT, akademisi, dan regulator. Teknik yang digunakan adalah teknik *purposive sampling* dimana objek kajian dalam penelitian adalah para pakar BMT yang ada di kota Yogyakarta.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masalah prioritas yang perlu dibenahi yaitu: 1) Regulasi dan pengawasan, 2) Pasar/komunal, 3), Manajemen, 4) Sumber Daya Manusia (SDM), 5) Infrastruktur. Kemudian para pakar sepakat bahwa solusi prioritas adalah aspek regulasi dan pengawasan dengan nilai rater agreement sebesar $W = 0,4907$. Sedangkan strategi ada lima yaitu 1) Mengoptimalkan peran pemerintah terutama untuk mendukung keberlangsungan BMT, 2) Meningkatkan sistem pendidikan SDM yang terintegrasi ekonomi Islam secara teori dan praktik, 3) Pengembangan infrastruktur kelembagaan dan operasional, 4) sosialisasi kepada masyarakat dengan bekerjasama dengan stakeholder terkait, 5) Pengembangan sistem pengawasan dan sistem pelaporan.. Para responden memiliki pendapat yang bervariasi dengan nilai $W = 0,2145$. Penelitian ini berimplikasi terhadap teori mengenai BMT dan permasalahan keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta, kebijakan yang diambil guna mendukung keberadaan BMT.

Kata Kunci: ANP, Keberlanjutan, BMT

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) adalah salah satu lembaga keuangan yang menyediakan jasa layanan keuangan dengan menjadi wadah penerimaan dan penyaluran dana permodalan bagi masyarakat kalangan menengah bawah yang tidak terlayani oleh bank atau lembaga keuangan formal sehingga dapat membantu pemerintah untuk mengatasi penyebab kemiskinan dan membantu perekonomian yang ada di Indonesia. Sehingga keberadaan LKMS diusulkan sebagai sebuah metode untuk mengentaskan kemiskinan dan meningkatkan perekonomian (Hosen & Sa'roni, 2012), (Effendi, 2013), (Adnan & Ajija, 2015) melalui aksesibilitas pembiayaan. Salah satu bentuk lembaga keuangan mikro syariah yang berkembang di Indonesia adalah *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT).

Baitul Maal wat Tamwil atau terkenal dengan istilah BMT merupakan lembaga swadaya masyarakat yang beroperasi mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam rangka meniadakan kemiskinan serta meningkatkan kesejahteraan pengusaha-pengusaha kecil sesuai dengan syariat Islam (Mu'alim dan Abiding, 2015). Pengembangan konsep keuangan syariah yang diterapkan dalam BMT menggunakan sistem bagi hasil dan meniadakan praktik riba didalamnya sesuai dengan perintah Allah SWT. BMT merupakan lembaga pembiayaan kecil yang beroperasi menggabungkan dua konsep yaitu *Baitul Maal* dan *Baitul Tamwil* yang target pelayanannya fokus pada sektor

usaha kecil (Adriani, 2015). Konsep *Baitul Maal* sebagai lembaga pengumpul dan penyalur dana sosial dari zakat, infaq dan shadaqah. Sedangkan konsep *Baitul Tamwil* sebagai lembaga yang mengatur dana sumbangan untuk meningkatkan kualitas ekonomi dari pengusaha mikro (Hosen& Sa'roni, 2012). Mengingat kelompok usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) menjadi aspek dominan dalam perekonomian Indonesia, BMT diharapkan mampu memberikan layanan keuangan mulai dari menghimpun dan menyalurkan pembiayaan untuk mendukung keberlangsungan bisnis pengusaha mikro agar mampu bertahan.

Sejak tahun 1995, BMT mengalami pertumbuhan yang pesat sampai saat ini. Tahun 2016, Kementerian Koperasi dan UKM menyatakan bahwa BMT mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan berdasar pada data dari PBMT, terdapat 4.500 BMT dengan aset sekitar Rp 16 triliun dan telah melayani 3,7 juta orang sampai tahun 2015. Menurut Subkhan (2008) alasan utama BMT tumbuh pesat yaitu pertumbuhan UMKM sebagai sasaran utama operasional BMT mengakibatkan permintaan dari pengusaha mikro berupa pinjaman modal atau pembiayaan untuk mengembangkan bisnis mereka. Berdasarkan data tabel 1.1 Peningkatan jumlah unit usaha UMKM selama 4 tahun dari tahun 2013 hingga 2017 tentu menjadi potensi bagi BMT untuk menyalurkan pembiayaan berupa pinjaman modal agar mampu mendorong sektor UMKM dalam meningkatkan usaha mereka.

Tabel 1.1
Perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)
Tahun 2013-2017

Unit Usaha	2013	2014	2015	2016	2017
Mikro	55.856	57.189	58.522	60.863	62.107
Kecil	629	654	681	731	757
Menengah	49	52	59	57	59
Total	56.534	57.895	59.262	61.651	62.923

Sumber : Kemenkop

Selain target pasar yang tersedia, Chaves dan Gonzales (1996) dalam Billah (2017) menyebutkan bahwa keberhasilan BMT juga didukung oleh rancangan organisasi itu sendiri sehingga kinerja yang diperoleh menentukan keberhasilan atau gagal nya lembaga tersebut. Oleh karena itu, BMT diharapkan mampu meningkatkan kemampuannya untuk mencapai kinerja yang baik dalam memenuhi dua fungsi utama secara sosial dan *financial* serta dapat mempertahankan sustainabilitasnya.

Sustainabilitas atau keberlanjutan adalah landasan sebuah keuangan mikro yang sehat berdasarkan pada kemampuan lembaga untuk berkelanjutan secara finansial (Kimando et al., 2016). Sustainabilitas tidak hanya melihat dari segi dimensi keuangan, tetapi juga mencakup keberlanjutan kelembagaan yang meliputi misi, program, sumber daya manusia (SDM), pasar yang *sustainable* (Wangechi, 2009). Fersi & Boujelbene (2016) juga menyebutkan bahwa pada keberlanjutan jangka panjang dapat ditinjau dari aspek manajerial maupun organisasi. Artinya, suatu lembaga dapat lestari dalam jangka panjang dengan

mengumpulkan kekuatan baik dari sisi internal maupun eksternal, sehingga menghasilkan sistem dan proses yang tepat agar terus memberikan layanan keuangan mikro secara berkelanjutan.

Dalam beberapa tahun terakhir BMT menghadapi tantangan keberlanjutan, bahkan seiring berjalannya waktu dan berkembangnya lembaga-lembaga sejenis, isu terkait sustainabilitas pada lembaga keuangan mikro terus menjadi perdebatan dan semakin kompleks (Fersi & Boujelbene, 2016). Keberlanjutan BMT sendiri menjadi hal penting untuk diteliti mengingat perkembangannya yang sangat pesat dan dampak positif yang ditimbulkan, bahkan pada acara deklarasi tahun lembaga keuangan mikro tahun 2005, PBB menyebutkan bahwa penelitian tentang keberlanjutan lembaga keuangan mikro sangat penting dan dianjurkan untuk dilakukan.

Eksistensi BMT dalam memberikan solusi untuk pemberdayaan usaha mikro, kecil dan menengah, serta menjadi kekuatan ekonomi yang berbasis kerakyatan, semakin memperkuat fungsi BMT sebagai penolong masyarakat yang tidak terjangkau oleh perbankan. Hal ini pun menunjukkan peranan BMT yang sangat berarti bagi masyarakat terutama pengusaha mikro, kecil dan menengah dalam memecahkan permasalahan fundamental dibidang pemodalan. Namun, BMT juga perlu menunjukkan kualitas dan profesionalisme dalam memenuhi tuntutan kegiatan ekonomi dari masyarakat.

Fakta yang ada di lapangan menunjukkan banyak BMT yang tenggelam dan tutup. Beberapa studi yang telah dilakukan menunjukkan bawah beberapa BMT menghadapi sejumlah masalah dan kegagalan, hingga mengalami kerugian atau

bahkan berakhir dengan kebangkrutan. Berdasarkan pernyataan PINKUB (Pusat Inkubasi Usaha Kecil), pada akhir 1997 terdapat 1.502 unit BMT yang tidak berkembang dengan baik, gagal, bahkan berakhir bangkrut. Selain itu, berdasarkan data Permodalan BMT (PMBT) ventura sebagai asosiasi BMT di Indonesia, pada tahun 2015 terdapat sekitar 4.500 BMT yang melayani kurang lebih 3,7 juta orang dengan aset mencapai Rp. 16 triliun. Berdasarkan jumlah ini, maka terjadi penurunan kuantitas BMT di Indonesia jika dibandingkan tahun 2013 yang berjumlah 5.500 BMT.

Fenomena tersebut bahkan terjadi dengan BMT di kota Yogyakarta. Berdasarkan jumlah BMT yang terdaftar pada Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, kota Yogyakarta mengalami penurunan jumlah unit yang paling signifikan dari 42 BMT pada tahun 2015 menjadi 19 BMT pada 2019. Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan Ananta Heri Pramono selaku Ketua Lembaga Ombudsman Swasta (LOS) BMT yang bermasalah di Provinsi Yogyakarta sendiri mencapai 10 persen (Ridareni, 2011). Penurunan jumlah BMT di Kota Yogyakarta sendiri disebabkan banyaknya tantangan dan masalah yang dihadapi, baik persoalan yang bersifat internal maupun eksternal.

Tabel 1.2

Jumlah BMT DI Yogyakarta Tahun 2015 & 2019

Kabupaten/Kota	Jumlah BMT (2015) Puskopsyah DIY	Jumlah BMT (2019) Dinas Koperasi DIY
Kota Yogyakarta	42	32
Kab. Sleman	40	36
Kab. Bantul	32	43
Kab. Kulon Progo	10	30
Kab. Gunung Kidul	6	25

Total	130	153
-------	-----	-----

Sumber : absindodiy.net 2015 & Dinas Koperasi & UMKM 2019

Ada beberapa masalah yang muncul selama pengembangan keuangan mikro syariah untuk bisa bertahan hingga lestari untuk waktu yang lama. Menurut Zubair (2016) terdapat lima aspek yang mempengaruhi sustainabilitas lembaga keuangan mikro syariah yaitu aspek pengawasan, regulasi, infrastruktur, sumber daya manusia (SDM) dan permodalan. Sementara itu, Rusydiana & Devi (2013a) menyebutkan faktor penghambat pada BMT seperti tidak memadainya sumber daya manusia (SDM) yang profesional, adanya ambivalensi antara konsep manajemen BMT dengan operasionalisasi dalam praktik dan modal (dana) yang ada relatif kecil dan terbatas.

Hambatan lain yang terjadi pada BMT yaitu tingginya risiko pembiayaan. Dalam mengelola risiko, LKMS harus sistematis mengidentifikasi, membatasi dan memantau dengan hati-hati kemungkinan terjadinya risiko keuangan dan pembiayaan yang tidak boleh dianggap mudah (Kassim & Rahman, 2018). Wardiwiyono (2012) juga menyebutkan bahwa pelaksanaan otorisasi dan konsultasi ke Dewan Pengawas Syariah rendah. Selain itu, BMT sendiri berada dalam pengawasan dan pembinaan pada dua kelembagaan, yaitu Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Kementerian Koperasi dan UMKM. Namun, sebagian besar BMT di Indonesia memilih untuk berbadan hukum koperasi. Sehingga, pada sisi regulasi atau legal terjadi tumpang tindih.

Selain permasalahan dan hambatan yang masih menjadi pekerjaan rumah (PR) bagi BMT untuk bisa berkelanjutan, BMT juga menghadapi ancaman eksistensial dari teknologi digital. Dimana semakin banyak munculnya

perusahaan *start up fintech* dengan menawarkan pelayanan keuangan baru yang lebih efisien dan mampu menjangkau populasi yang umumnya juga dilayani oleh BMT. Oleh sebab itu, BMT membutuhkan strategi yang komprehensif dan terintegrasi untuk digitalisasi, sehingga transformasi era digital bukan menjadi sebuah tantangan bagi BMT melainkan sebuah peluang untuk bisa bersaing dan survive menghadapi persaingan yang semakin ketat. Selain itu, sustainabilitas juga dapat berfungsi sebagai strategi dan arah masa depan lembaga keuangan mikro tersebut (Aris et al, 2018).

Dengan segala kelebihan dan kekurangan yang ada, maka diperlukan analisis untuk mencari solusi dan strategi yang tepat demi keberlangsungan BMT di Kota Yogyakarta menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP). Metode ANP merupakan salah satu analisis untuk mengambil keputusan dengan mengklasifikasikan aspek-aspek yang berkaitan dengan permasalahan yang kompleks dan tidak terstruktur. Metode ini digunakan dalam bentuk penyelesaian dengan pertimbangan atas penyesuaian kompleksitas masalah secara penguraian / sintesis disertai adanya skala prioritas yang menghasilkan pengaruh prioritas terbesar. ANP juga mengizinkan adanya interaksi dan umpan balik dari elemen-elemen dalam cluster (Rusydiana & Devi, 2013a). Sebagaimana penelitian Hamzah et al (2013) yang telah melakukan penelitian mengenai analisis permasalahan BMT di Pekanbaru dengan menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP). Penelitian tersebut bertujuan untuk menjawab permasalahan yang dihadapi BMT di Pekanbaru menggunakan ANP diperlukan klasifikasi aspek yang berkaitan

dengan permasalahan yang dihadapi BMT di Pekanbaru. Untuk mendapatkan data terkait dengan aspek, maka diperlukan wawancara mendalam *indept interview* dan *focus group discussion* (FGD) dengan tokoh kunci (*key person*) yang terdiri dari Akademisi, Praktisi, Regulator.

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Strategi Keberlanjutan *Baitul Maal Wat Tamwil* di Kota Yogyakarta dengan Metode *Analytical Network Process*”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian masalah pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja masalah keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta dengan pendekatan *Analytical Network Process* (ANP)?
2. Bagaimana solusi keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta dengan pendekatan *Analytical Network Process* (ANP)?
3. Apa strategi prioritas untuk keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta dengan pendekatan *Analytical Network Process* (ANP)?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis permasalahan yang dihadapi BMT di Kota Yogyakarta untuk bisa berkelanjutan
2. Untuk menganalisis solusi untuk keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta.

3. Untuk menentukan strategi prioritas masalah keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak baik secara teoritis maupun praktis. Berikut adalah beberapa manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, diantaranya:

1. Secara teoritik, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan atau referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta dengan pendekatan *Analytical Network Process* (ANP) baik dengan judul yang sama ataupun sudut pandang yang berbeda, serta menjadi pengetahuan lanjutan mengenai studi keuangan Islam.
2. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengembangan dan peningkatan kualitas BMT di Kota Yogyakarta sehingga dapat terus bertahan dan berkelanjutan.

E. Kajian Pustaka

Penelitian mengenai BMT telah banyak dikaji oleh kalangan akademisi, sehingga penelitian ini memiliki beberapa persamaan dan perbedaan dengan studi yang telah dilakukan. Beberapa penelitian mereka dapat dibaca di bawah ini.

Hosen & Sa'roni (2012) mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan keberhasilan BMT. Metode penelitian yang digunakan adalah deskripsi

keuangan dan analisis karakteristik. Hasil penemuan dari penelitian ini bahwa keberhasilan BMT paling ditentukan oleh kemampuan manajemen keuangan, karakteristik pelanggan yang mencari pembiayaan, kemampuan manajemen risiko, keakraban di antara pelanggan dan tim manajerial BMT, Teknologi Informasi (TI), dan jaringan. Penelitian ini bisa menjadi pertimbangan untuk menentukan strategi keberlanjutan BMT.

Rusydia & Devi (2013a) meneliti mengenai permasalahan dalam pengembangan BMT di Indonesia yang terdiri dari empat aspek, yaitu: sumber daya manusia (SDM), teknis, hukum/struktural dan pasar atau komunal. Dimana dekomposisi masalah secara keseluruhan menunjukkan bahwa 1) kurangnya dukungan hukum; 2) lemahnya pengawasan dan bimbingan; 3) kurangnya Lembaga Penjamin Simpanan (LPS); 4) kurangnya SDM yang mampu dan 5) kompetisi. Penelitian ini berfokus kepada pengembangan BMT namun dengan menggunakan metode *Analytical Network Process* yang juga digunakan pada penelitian ini.

Manan & Shafiai (2015) melakukan penelitian tentang manajemen risiko produk LKMS di Malaysia. Penelitian ini menyebutkan bahwa masalah dan tantangan yang dihadapi oleh LKMS di Malaysia memberikan dampak terhadap keberlanjutan lembaga tersebut. Diantaranya masalah seleksi anggota yang berakibat risiko potensial bagi lembaga. Hasil yang ditemukan adalah terjadi penurunan aliran modal masuk, penurunan kualitas portofolio pinjaman, dan kontraksi kredit yang parah. Dalam mengatasi permasalahan tersebut, langkah yang dirumuskan berkaitan dengan manajemen lembaga itu sendiri,

diantaranya mengembangkan keahlian untuk membuat penilaian karakter, menawarkan berbagai persyaratan untuk mengurangi risiko. Hasil penelitian ini hanya mengenai masalah dan tantangan dari sisi manajemen risiko terhadap keberlanjutan LKMS. Penelitian ini bisa menjadi pertimbangan untuk menentukan strategi keberlanjutan BMT.

Kazemian et al (2016) melakukan penelitian tentang peran orientasi pasar dalam kinerja berkelanjutan dengan studi kasus pada LKM terkemuka di Malaysia. Hasil penelitian ditemukan bahwa orientasi pasar mempengaruhi kinerja LKM untuk dapat berkelanjutan. Selanjutnya, keberlangsungan manajemen dan keuangan dapat dilakukan dengan menciptakan nilai pelanggan yang unggul, menganalisis permintaan pelanggan, dan mengidentifikasi target pasar mengingat persaingan ketat dalam memberikan layanan keuangan pada masyarakat. Penelitian ini hanya berfokus pada satu aspek yang berperan dalam keberlanjutan LKM.

Wafula (2016) meneliti variabel yang berpengaruh terhadap keberlanjutan keuangan LKM di Kenya. Berdasarkan temuan penelitian, likuiditas secara positif signifikan berpengaruh terhadap keberlanjutan keuangan LKM. Salah satu unsur yang penting untuk peningkatan efisiensi sektor ini, yaitu jumlah modal yang tersedia, baik investasi ataupun pengeluaran, sehingga LKM menjadi lebih stabil. Lalu, manajemen dana utang yang buruk akan mempengaruhi keberlanjutan LKM tersebut. Penelitian ini dapat menjadi pertimbangan dalam melihat permasalahan keberlanjutan BMT dari sisi keuangan atau secara kinerja operasional.

Zubair (2016) meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi sustainabilitas Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Indonesia. Dimana faktor-faktor yang diteliti berasal dari eksternal diantaranya regulasi, pengawasan dan infrastruktur, dan dari internal yaitu sumber daya manusia (SDM), manajemen, permodalan, jangkauan pasar, dan inovasi produk. Berdasarkan variabel tersebut, aspek regulasi, pengawasan dan infrastruktur, SDM dan permodalan mempengaruhi sustainable LKMS. Peneliti ini hanya menggunakan responden dari sisi praktisi BMT saja. Selain itu, penelitian ini juga tidak memberikan rekomendasi yang tepat sasaran berupa strategi prioritas yang seharusnya dilakukan oleh BMT untuk bisa mengatasi permasalahan keberlanjutan.

Mahapatra & Dutta (2016) meneliti mengenai Faktor-faktor keberlanjutan sektor keuangan mikro. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa keberlanjutan operasional LKM ditentukan oleh efisiensi manajemen, intensitas pinjaman, portofolio berisiko, dan ukuran perusahaan. Penelitian ini juga mengatakan bahwa LKM harus dilatih untuk menggunakan aset jangka pendek sehingga menghasilkan lebih banyak pendapatan keuangan. Penelitian ini hanya meneliti keberlanjutan BMT dari sisi operasional saja, sehingga ini bisa menjadi pertimbangan untuk mencari strategi keberlanjutan BMT.

Aris et al (2018) merancang indikator-indikator keberlanjutan koperasi dengan menggunakan lima elemen, yaitu lingkungan (*Environment*), sosial (*Social*), ekonomi (*Economic*), dan pemerintah (*Government*), atau di singkat ESEG. Masing-masing elemen di interpretasikan oleh item-item seperti tata kelola, SDM, regulasi, struktur dan komposisi, serta produk dan layanan.

Penelitian ini menjelaskan bahwa keberlanjutan koperasi dapat berfungsi sebagai strategi dan pengukuran kinerja. Hasil menunjukkan bahwa tema ESEG dapat digunakan untuk menjelaskan arah masa depan sektor koperasi.

Penelitian Tubastuvi (2018) menggunakan pendekatan ANP untuk mencari strategi prioritas dalam LKMS. Penelitian ini mengungkapkan lima permasalahan utama yaitu SDM, Manajemen, Pasar, Teknis, dan Legal. Dari pemetaan masalah tersebut, permasalahan utama disebabkan oleh aspek hukum, yaitu kurangnya bimbingan dan pengawasan BMT. Berdasarkan nilai Kendall (W) yang cukup tinggi, yaitu 0,569-0,736 menunjukkan bahwa ada kesetaraan antara praktisi dan ahli terkait pandangan mereka terhadap masalah dan solusi pemberdayaan BMT di Indonesia. Penelitian ini hanya fokus mencari strategi prioritas untuk pengembangan BMT.

Dari penjabaran beberapa penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi faktor yang memengaruhi keberlangsungan lembaga keuangan mikro. Adapun kesamaan dalam penelitian ini yaitu menggunakan variabel keberlanjutan lembaga keuangan mikro syariah dan metode ANP. Perbedaan penelitian ini yaitu lebih difokuskan untuk mengkaji strategi keberlanjutan BMT dalam menghadapi hambatan dan tantangan sebagai solusi keuangan bagi masyarakat mikro dan UMKM. Dengan demikian, penelitian ini akan menganalisis strategi keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta dengan menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP).

F. Metode Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Kota Yogyakarta berdasarkan penurunan jumlah BMT yang signifikan dibanding Kota/Kabupaten di Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2019. Adapun penentuan objek penelitian yang ingin diteliti adalah para pakar BMT di Kota Yogyakarta.

2. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang menjabarkan pemecahan masalah yang ada berdasarkan data-data dengan menganalisis dan menginterpretasi nya (Cholid, 2001). Penelitian deskriptif yang dimaksud dalam penelitian ini adalah untuk mempresentasikan karakteristik variabel-variabel penelitian.

Kualitatif adalah cara kerja penelitian yang menitikberatkan pada aspek pendalaman data demi mendapatkan kualitas dari hasil suatu penelitian (Ibrahim, 2015). Pada penelitian ini, jenis penelitian kualitatif menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP) untuk menjawab permasalahan mengenai sustainabilitas BMT di Kota Yogyakarta. Metode kualitatif dipilih dengan alasan karena dengan metode ini peneliti dapat menangkap suatu nilai atau cara pandang responden yang diwakili oleh praktisi, akademisi dan regulator secara lebih mendalam.

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan kuesioner dengan para praktisi, regulator dan akademisi yang kompeten mengenai masalah BMT di Kota

Yogyakarta. Selanjutnya, data sekunder diambil dari organisasi atau instansi terkait seperti data statistik dan database BMT di Kota Yogyakarta serta penelitian sebelumnya.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Pemilihan responden dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling* (sengaja) dan mempertimbangkan pemahaman responden terkait dengan masalah keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta. Responden penelitian ini terdiri dari tiga kategori yaitu Praktisi, Regulator dan Akademisi. Adapun yang membedakan ketiga kategori tersebut, yaitu:

1. Praktisi adalah orang-orang yang bekerja langsung di lapangan seperti di BMT dan lembaga perhimpunan.
2. Regulator adalah orang/pihak wewenang yang mempunyai pengetahuan dan berada di lembaga pemerintahan yang menaungi keberadaan BMT seperti dinas koperasi dan UMKM.
3. Akademisi adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan, aktif mengajar dan meneliti tentang BMT di Kota Yogyakarta seperti dosen.

Adapun responden dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 1.3

Responden Penelitian

Kategori	Lembaga/Instansi	Jumlah
Praktisi	Manajer BMT An Ni'mah	1 orang
	Manajer BTM Kotagede	1 orang
	Manajer BMT Bina Insan Fikri	1 orang
	Manajer BMT Bangun Rakyat Sejahtera	1 orang

	Ketua PINBUK	1 orang
	Ketua Puskopsyah Yogyakarta	1 orang
Regulator	Departemen Koperasi Kota Yogyakarta	1 orang
Akademisi	Dosen UIN Sunan Kalijaga	2orang

Sumber : olahan penulis.

Responden dari kategori praktisi diwakili oleh empat orang manajer dari BMT An-Ni'mah, BTM Kotagede, dan BMT Bina Insan Fikri, BMT Bangun Rakyat Sejahtera. Dua orang praktisi organisasi dari Puskopsyah dan PINBUK. Regulator diwakili oleh seorang Kepala Bidang dari Dinas Koperasi dan UMKM Kota Yogyakarta, serta dua orang dosen UIN Sunan Kalijaga yang mewakili kategori akademisi. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 9 (sembilan) orang yang dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa responden cukup kompeten dalam mewakili keseluruhan populasi.

Dalam analisis ANP, jumlah sample/responden yang digunakan tidak mempengaruhi validitas/keakuratan hasil yang diperoleh, sebab point penting yang harus diperhatikan dalam analisis ANP adalah responden harus memiliki kemampuan dan pemahaman yang baik mengenai BMT (Rusydiaana & Devi, 2013a)

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung pada objek penelitian yaitu BMT yang diharapkan memahami tentang BMT di Kota Yogyakarta untuk dijadikan responden dan mencatat data yang diperlukan. Observasi dilakukan dengan mencari informasi BMT di Kota Yogyakarta seperti masalah yang terjadi seputar BMT, data statistik BMT, dan penelitian terkait BMT. Observasi juga dilakukan untuk menentukan responden yang sesuai dengan kriteria penelitian dan ketersediaan menjadi responden dalam penelitian ini.
2. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada sembilan responden penelitian. Dalam penelitian ini wawancara berhadapan secara langsung dengan para ahli BMT di Kota Yogyakarta. Wawancara dilakukan untuk merancang kuisioner mengenai aspek-aspek masalah BMT, solusi dan juga strategi keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta. Adapun wawancara ini dilakukan dengan para responden yang dipilih diantaranya:
 - a. Sutardi S.H.I, M.Ek (Praktisi BMT BIF Cabang Bugisan)
 - b. Wawan Wikasno (Praktisi BMT Bangun Rakyat Sejahtera)
 - c. Sakijan (Praktisi BTM Kotagede)
 - d. H. Whisnu Sundharu, S.E (Praktisi BMT An-Ni'mah)
 - e. Drs. Irfan Haris (Ketua Pusat Koperasi Syariah D.I Yogyakarta)
 - f. Dwi Kuswantoro (Ketua Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil Yogyakarta)

- g. Sigit Dwinanto, S.Pt, M.T (Dinas Koperasi UKM Nakertrans Kota Yogyakarta)
- h. H. M. Yazid Afandi, S.Ag, M.Ag (Akademisi Lembaga Keuangan Syariah)
- i. Dr. Agus Trianta, M.A., Ph.D. (Akademisi Lembaga Keuangan Syariah)
3. Angket (kuesioner) dilakukan untuk mengumpulkan data terkait penelitian. Dalam penelitian ini kuesioner diisi oleh para ahli yang terdiri dari praktisi, regulator dan akademisi. Pertanyaan dalam kuisoner ANP berupa *pairwise comparison* (perbandingan pasangan) anatar elemen dalam *cluster* untuk mengetahui mana diantara keduanya yang lebih besar pengaruhnya (lebih dominan) dan seberapa besar perbedaannya dilihat dari satu sisi. Isi kuisoner didapatkan dari hasil wawancara sebelumnya terkait masalah, solusi dan juga strategi keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta. Kuisoner ANP menggunakan skala numerik 1-9 yang digunakan sebagai terjemahan dari penilaian variable. Adapun penjelasan mengenai skala ANP dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.4
Penjelasan Skala ANP

Skala	Definisi	Penjelasan
1	Sama pentingnya	Kedua elemen sama pentingnya dalam hal masalah, solusi dan strategi keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta
3	Agak lebih penting	Elemen yang satu sedikit lebih penting diatas elemen lainnya dalam hal masalah, solusi dan

		strategi keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta
5	Lebih penting	Elemen yang satu lebih penting diatas elemen lainnya dalam hal masalah, solusi dan strategi keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta
7	Sangat lebih penting	Elemen yang satu amat lebih penting diatas elemen lainnya dalam hal masalah, solusi dan strategi keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta
9	Tingkat yang paling ekstrem untuk ukuran sangat penting	Elemen yang satu memiliki tingkat penting diatas elemen lainnya dalam hal masalah, solusi dan strategi keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta
2,4,6, dan 8	Nilai tengah antara dua keputusan yang berdekatan	
Berbalikan	Jika elemen x mempunyai nilai kepentingan lebih tinggi dari y, maka y memiliki nilai berbalikan jika dibandingkan dengan x	
Rasio	Rasio yang didapat langsung dari pengukuran	

4. Dokumentasi dan studi pustaka dilakukan untuk mencari data-data yang berkaitan dengan keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta berupa buku, jurnal, skripsi, tesis, disertasi, berita, database, undang-undang dan sebagainya. Metode ini juga digunakan sebagai metode bantuan untuk pengumpulan informasi ataupun data yang menyangkut informasi.

5. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian yaitu metode *Analytical Network Process* (ANP) menggunakan perangkat lunak *SuperDecisions* serta *Ms. Excel*. Metode ANP dikembangkan untuk pengambilan keputusan berdasarkan interpretasi permasalahan utama hingga alternatif solusi atau strategi mengenai kelestarian BMT di Kota Yogyakarta.

6. Langkah-langkah Penelitian

Berdasarkan metode ANP, penelitian ini terdiri dari tiga langkah utama dalam Pemodelan ANP, diantaranya:

- 1) Fase dekomposisi atau konstruksi model yaitu untuk mengidentifikasi dan menstruktur masalah yang kompleks menjadi kerangka hierarki atau jaringan ANP melalui:
 - a) Ulasan literatur, kuesioner, dan wawancara mendalam dengan para responden (praktisi, regulator, dan akademisi).
 - b) Pembangunan jaringan ANP
 - c) Validasi jaringan ANP.
- 2) Fase pengukuran model atau perbandingan pasangan yaitu untuk mendesign perbandingan pasangan (*pairwise comparison*) dari seluruh kombinasi elemen-elemen dalam cluster yang digunakan untuk mendapatkan prioritas lokal dari elemen-elemen dalam suatu kluster dengan melihat cluster induknya. Fase ini meliputi desain dan uji kuesioner berpasangan sesuai jaringan ANP dengan skala numerik. Definisi skala penilaian dan skala numerik yang digunakan dalam ANP dapat dilihat pada tabel 3.2. Selanjutnya pengumpulan data melalui survei kepada responden dengan mengisi kuesioner hingga proses data dan sintesis menggunakan perangkat lunak *Superdecisions*.

Tabel 1.5
Skala Penelitian

Skala Numeric (Intensity of Importance)	Skala Verbal (Definition)
9	<i>Extreme importance</i>
8	<i>Very, very strong</i>
7	<i>Very strong or demonstrated importance</i>
6	<i>Strong plus</i>
5	<i>Strong importance</i>
4	<i>Moderate plus</i>
3	<i>Moderate importance</i>
2	<i>Weak</i>
1	<i>Equal importance</i>

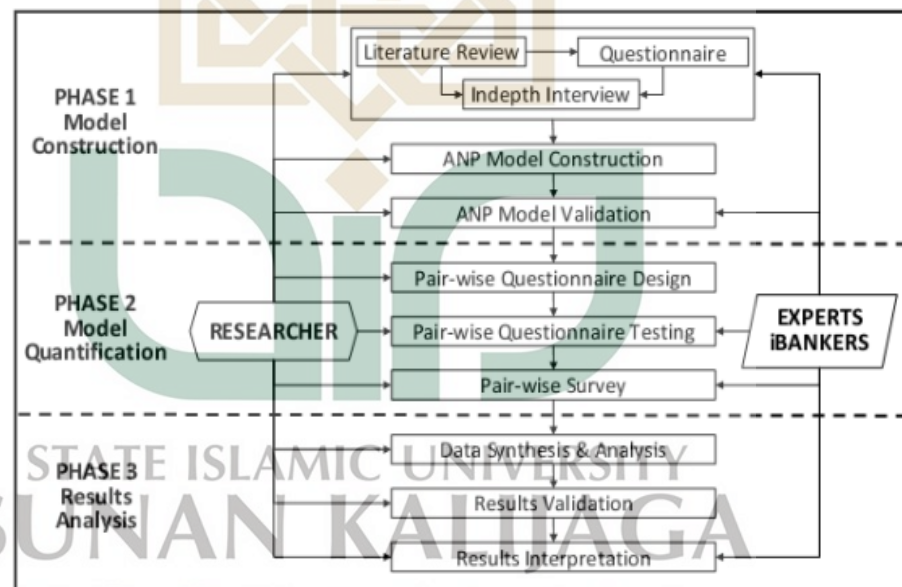
Sumber : Ascarya (2005)

3) Fase sintesis dan analisis hasil yang meliputi proses data dan sintesis menggunakan perangkat lunak *SuperDecisions* sebagai hasil analisis untuk menghitung rata-rata geometris dan kesepakatan penilaian. Lalu, validasi dan interpretasi hasil.

- i. *Geometric mean*, untuk menentukan hasil penilaian individu dari responden dan menentukan hasil opini dalamsatu kelompok dilakukan penilaian dengan menghitung geometric mean (Saaty, 2001 dalam Rusydiana & Devi, 2013b). Pertanyaan berupa perbandingan (*Pairwise comparison*) dari responden akan dikombinasikan sehingga membentuk suatu konsensus. Menurut Ascarya (2005)*Geometric mean* merupakan jenis perhitungan rata-rata yang menunjukkan nilai tertentu dimana memiliki formula sebagai berikut:

$$(\prod_{i=1}^n a_i)^{1/n} = \sqrt[n]{a_1 a_2 \dots a_n} \quad (3.1)$$

ii. *Rater Agreement*, alat yang digunakan untuk mengukur perjanjian penilaian adalah Koefisien Kendall untuk Konkordinasi ($W: 0 < W \leq 1$). $W=1$ menunjukkan kesesuaian sempurna (Ascarya, 2005). Sedangkan ketika nilai W sebesar 0 atau semakin mendekati 0, maka jawaban antar responden memiliki ketidaksesuaian atau jawaban yang bervariasi (Ascarya, 2011). Menurut Rusydiana & Devi (2013b) suatu keputusan yang disepakati antar responden apabila diperoleh nilai $W = 0,4$. Jika nilai W kurang dari 0,4 maka dapat diartikan bahwa pendapat responden bervariasi.



Sumber : Ascarya (2005)

Gambar 1.1 Tahapan Penelitian ANP

G. Konstruksi dan Kuantifikasi Model

Konstruksi model ANP disusun berdasarkan acuan teoritis dan empirik dari persepsi dan pandangan para pakar yang terdiri dari praktisi, akademisi dan regulator BMT dikota Yogyakarta melalui wawancara terfokus untuk mengkaji permasalahan yang aktual terkait keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta.

Konstruksi model ANP ini akan berupa hierarki jaringan yang disusun berdasarkan aspek-aspek masalah, solusi hingga strategi keberlanjutan.

Tahap kuantifikasi model dalam kuisioner ANP adalah menggunakan pertanyaan berupa perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antara elemen dalam cluster untuk mengetahui mana yang lebih besar pengaruhnya (lebih dominan) diantara kedua elemen dan seberapa besar perbedaannya berdasarkan skala numerik 1-9. Data hasil penilaian kemudian dikumpulkan dan diinput melalui software *SuperDecision* untuk diproses sehingga menghasilkan output berupa *supermatriks*. Hasil dari setiap responden kemudian akan diinput dalam jaringan ANP tersendiri (Rusydiaana & Devi, 2013b).

H. Sistematika Pembahasan

Pembahasan dalam tulisan ini disajikan dalam lima bab yang disusun secara sistematis dan saling terkait. Bab pertama adalah pendahuluan. Bab ini menjelaskan tentang pertumbuhan dan perkembangan BMT hingga permasalahan keberlanjutan. Selain itu, bab ini juga menjelaskan tujuan, manfaat penelitian, kajian pustaka, metode penelitian. Pada bab 1 ini terdapat sistematika penulisan untuk memberikan gambaran secara umum hubungan antar bab.

Bab kedua menjelaskan mengenai teori yang berkaitan dengan keberlanjutan BMT, *Analytical Network Process* (ANP) dan ruang lingkup BMT. Bab ketiga berisi tentang gambaran umum objek penelitian yaitu BMT

di Kota Yogyakarta, mulai dari perkembangan dan pertumbuhan hingga keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta.

Bab keempat adalah hasil dan pembahasan. Bab ini menguraikan tentang klasifikasi masalah, hasil analisis, sintesis data, dan pembahasan secara mendalam atas hasil pengujian data yang diperoleh dari responden. Dalam bab ini, disajikan tabel dan grafik yang disertai dengan penjelasan terkait makna dari data yang ditampilkan.

Bab terakhir dari penelitian ini adalah bab kelima yaitu penutup. Bab ini berisi kesimpulan yaitu ringkasan hasil penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan juga merupakan jawaban dari rumusan masalah yang dicantumkan pada bab pendahuluan. Bab ini juga berisi implikasi dan saran penelitian. Implikasi menjelaskan tentang implikasi hasil penelitian baik secara teoritis, praktis ataupun kebijakan. Sedangkan saran berisi tentang keterbatasan penelitian dan saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah menguraikan pembahasan mulai dari bab satu sampai bab empat, selanjutnya peneliti mengambil beberapa kesimpulan sebagai jawaban atas rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Permasalahan yang dihadapi BMT di Kota Yogyakarta untuk bisa survive dan berkelanjutan, diurutkan berdasarkan prioritas utama yaitu: 1) Regulasi dan pengawasan, 2) Pasar/komunal, 3), Manajemen, 4) Sumber Daya Manusia (SDM), 5) Infrastruktur. Nilai kesepakatan *key person* yaitu $W = 0,3518$. Adapun dalam cluster aspek masalah yang memiliki prioritas utama sub-kriteria masalah yaitu: 1) sistem teknologi dan informasi yang belum mumpuni, 2) kondisi ekonomi yang menyebabkan usaha anggota bermasalah, 3) kelalaian manajemen dan buruknya pengendalian internal yang berakibat fraud, 4) adalah kurangnya pemahaman dan komitmen SDM terhadap kepatuhan syariah, 5) sistem teknologi dan informasi yang belum mumpuni.
2. Solusi yang menjadi prioritas utama untuk permasalahan pada masing-masing aspek yaitu: 1) program sertifikasi DPS dari pemerintah, 2) bersinergi dengan akademisi untuk melakukan sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat, 3) meningkatkan kualitas sistem teknologi & informasi internal, SOP dan SOM, 4) membangkitkan nilai spiritual bagi SDM dan lingkungan BMT dengan kajian rutin, 5) meningkatkan

kerjasama antara BMT, pemerintah dan tokoh ulama. Nilai kesepakatan *key person* yaitu $W = 0,4907$ atau semua responden memiliki kesepakatan terkait solusi dalam menghadapi masalah keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta.

3. Strategi yang dapat dibangun guna membantu keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta adalah 1) Mengoptimalkan peran pemerintah terutama untuk mendukung keberlangsungan BMT, 2) Meningkatkan sistem pendidikan SDM yang terintegrasi ekonomi Islam secara teori dan praktik, 3) Pengembangan infrastruktur kelembagaan dan operasional, 4) sosialisasi kepada masyarakat dengan bekerjasama dengan stakeholder terkait, 5) Pengembangan sistem pengawasan dan sistem pelaporan. Nilai kesepakatan *key person* yaitu $W = 0,2145$.

B. Implikasi

Implikasi dari penelitian ini terdiri dari implikasi teoritis, praktis dan kebijakan. Penjelasan lebih lanjut diuraikan sebagai berikut.

1. Penelitian ini mengemukakan strategi keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta dengan metode *Analytical Network Process* (ANP). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat lima aspek yang menjadi masalah keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta. Harapannya penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam pengembangan BMT khususnya di Kota Yogyakarta dan penelitian mengenai metode *Analytical Network Process* (ANP).

2. Berdasarkan hasil penelitian, permasalahan BMT untuk bisa berkelanjutan diantaranya SDM dan manajemen. Kedua aspek ini dapat menjadi hal krusial yang perlu diantisipasi oleh BMT untuk dapat berkelanjutan. Selain itu, hasil ini juga diharapkan bisa menjadi langkah awal BMT untuk mengantisipasi kemungkinan kerugian yang fatal sehingga pencegahan dapat dilakukan dan BMT dapat beroperasi dalam jangka waktu panjang.
3. Berdasarkan hasil penelitian, strategi dan permasalahan yang ditemukan dapat menjadi pertimbangan regulator untuk merumuskan kebijakan yang mendukung BMT terus tumbuh dan berkelanjutan. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi pertimbangan dalam mengambil keputusan regulasi yang berkaitan dengan BMT.

C. Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu lokasi dan sampel penelitian yang terbatas hanya pada satu wilayah yaitu Kota Yogyakarta. Selain itu *key person* yang digunakan hanya tiga stakeholder yaitu akademisi, regulator, dan praktisi. Berdasarkan keterbatasan tersebut saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut.

1. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat mencakup wilayah yang lebih luas dengan menambah sampel penelitian yang tidak hanya terfokus pada BMT di Kota Yogyakarta saja. Sehingga hasil penelitian dapat diterapkan secara empirik dengan jangkauan yang lebih luas.

2. Penelitian selanjutnya juga dapat menambah *key person* sebagai responden penelitian seperti pemilik BMT dan anggota. Dengan *key person* yang melibatkan anggota dan pemilik BMT akan mengurai masalah yang bukan hanya dari sisi pengelola, tetapi juga penerima layanan BMT itu sendiri.



DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, M. A., & Ajija, S. R. (2013). Humanomics Article information : *Humanomics*, 29(2), 80–87.
- Al-Arif, M. Nur Rianto. (2011). *Dasar-dasar Ekonomi Islam*. Solo: EraAdicitra Intermedia.
- Andriani. (2005). Baitul Maal Wat Tamwil (Konsep dan Mekanisme di Indonesia). *Empirisma*, Vol. 14 No. 2.
- Aris, N. A., Marzuki, M. M., Othman, R., Rahman, S. A., & Ismai, N. ashikin H. (2018). Social Responsibility Journal Social Responsibility Journal. *Social Responsibility Journal*, 13(1), 53–62.
- Ascarya. (2005). *Analytic Network Process (ANP): : Pendekatan Baru Studi Kualitatif*. Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan.
- _____ (2015). Determining the Real Causes of Financial Crisis in Islamic Economic Perspective: ANP Approach. *Tazkia Islamic Finance and Business Review*, Volume 9.2. <http://tifbr-tazkia.org/index.php/TIFBR/article/view/85/99>
- Assefa, E., Hermes, N., & Meesters, A. (2013). Competition and the performance of Microfinance institutions. *Applied Financial Economics*, 23(9), 767–782. <https://doi.org/10.1080/09603107.2012.754541>
- Billah, A. (2017). *Towards a Sustainable Islamic Microfinance: Analytic Network Process (ANP) Approach (Evidence from Indonesia and Pakistan)*.
- Dewi, N. (2017). Regulasi Keberadaan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) dalam Sistem Perekonomian di Indonesia. *Jurnal Serambi Hukum*, Vol. 11 No. 01, 96–110.
- Doshi, K. (2015). Sustainability and impact of microfinance institutions: A case study of ACCION San Diego. *Emerald Insight, Positive Design and*

Appreciative Construction: From Sustainable Development to Sustainable Value, 275–295.

Effendi, J. (2013). *The Role of Islamic Microfinance in Poverty Alleviation and Environmental Awareness in Pasuruan East Java Indonesia*. Goettingen: Universtatdrucke Gottingen.

Fersi, M., & Boujelbéne, M. (2016). The Determinants of the Performance and the Sustainability of Conventional and Islamic Microfinance Institutions. *Economics World*, 4(5), 197–215. <https://doi.org/10.17265/2328-7144/2016.05.001>

Gampito. (2008). *Problematika Operasional BMT*. <http://gampito.blogspot.com/2008/06/probematika-operasionaliasi-BMT.html>

Githinji, B. W. (2009). *Factors Influencing Sustainability of Microfinance Institutions in Kenya* [Thesis]. University Of Nairobi.

Hamzah, & dkk. (2013). Analysis Problem of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Operation in Pekanbaru Indonesia Using Analytical Network Process (ANP) Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 8.

Hosen, N. M., & Sa'roni, L. S. (2012). Determinant Factors of the Successful of Baitul Maal Wat Tamwil (Bmt). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(4), 36–55. www.hrmars.com/journals

Huda, Nurul & Heykal, Mohamad. (2010). *Lembaga Keunagan Islam Tinjauan Teoretis dan Praktis*. Jakarta: Kencana Prenada Group.

Kassim, S. H. J., & Rahman, M. (2018). Handling default risks in microfinance: the case of Bangladesh. *Qualitative Research in Financial Markets*, 10(4), 363–380. <https://doi.org/10.1108/QRFM-03-2017-0018>

- Kazemian, S., Abdul Rahman, R., Mohd Sanusi, Z., & Adewale, A. A. (2016). Role of market orientation in sustainable performance: The case of a leading microfinance provider. *Humanomics*, 32(3), 352–375. <https://doi.org/10.1108/H-03-2016-0028>
- Kimando, L. N., Kihoro, J. M., & Njogu, G. W. (2012). Factors Influencing the Sustainability of Micro-Finance Institutions in Murang'a Municipality. *International Journal of Business and Commerce*, 1(10), 21-45.
- Mahapatra, M. S., & Dutta, S. (2016). Determinants of Sustainability of Microfinance Sector in India. *Journal of Rural Development*, Vol. 35 No. (3), 507–522.
- Manan, S. K. A., & Shafiai, M. H. B. M. (2015). Risk Management of Islamic Microfinance (IMF) Product by Financial Institutions in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 83–90. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01134-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01134-X)
- Mobin, M. A., & Ahmad, A. U. (2017). Achieving Sustainable Economic Development through Islamic Microfinance and the Potential of A Proposed Two-Tier Mudarabah Waqf Business Model. In M. K. Hassan (Ed.), *Handbook of Empirical Research on Islam and Economic Life* (Pp. 193-212). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Mualim, A., & Abidin, Z. (2005). Profesionalisme Praktisi BMT di Kota Yogyakarta dan Kabupaten Sleman. *Millah*, 4(2), 1-15.
- Obaidullah, M. (2008). Introduction to Islamic microfinance. Mohammed Obaidullah, *Introduction to Islamic microfinance*, IBF Net Limited.99
- PINBUK. (2000). *Pedoman Cara Pembentukan BMT*. Jakarta PT. Bina UsahaIndonesia.
- Prastiawati, F., & Darma, E. S. (2016). Peran Pembiayaan Baitul Maal Wat Tamwil Terhadap Perkembangan Usaha dan Peningkatan Kesejahteraan Anggotanya dari Sektor Mikro Pedagang Pasar Tradisional. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, Vo. 17 No. 2, 197–208.

<https://doi.org/10.18196/jai.2016.0055.197-208>

Ridarineni, N. (2011). *BMT Bermasalah di DIY Capai 10 Persen* [Republika].

<https://www.republika.co.id/berita/syariah/keuangan/11/08/19/lq5gx4-bmt-bermasalah-di-diy-capai-10-persen>

Ridwan, M. (2013). *Manajemen Bank Syariah*. UPP AMP YKPN.

Ridwan, Muhammad. (2004). *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (BMT)*. Yogyakarta: UII Press.

Rusydia, A. S., & Devi, A. (2013a). Challenges in Developing Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) in Indonesia Using Analytic Network Process (ANP). *Business and Management Quarterly Review*, 4(2), 51–62.

_____ (2013b). *Analytical Network Process: Pengantar Teori dan Aplikasi*. SMART Publishing.

Schreiner, M. (2000). Ways donors can help the evolution of sustainable microfinance organizations. *Savings and Development*, 24(4), 423–437.

Sebhatu, S. P. (2008). Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: Beyond compliance and reporting. *Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence*. 11th QMOD Conference., Helsingborg, Sweden

Sharma, Ashok. (2001). *Developing sustainable Islamic microfinance system*. Asian Development Bank.

Shihab, Muhammad Quraish. (2002). *Tafsir al-Misbah (Pesan, Kesan, Keserasian al-Qur'an)*. Jakarta: Pelita Hati, Vol. 15.

Sudarsono, H. (2004). *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Ilustrasi dan Deskripsi*. Ekonisia.

Tubastuvi, N. (2018). An Analytical Network Process Approach for Strategy Priority in Islamic Microfinance. *Advances in Social Science, Education and*

Humanities Research, Volume 231.

Wafula, D. N. (2016). *Determinants of Financial Sustainability of Microfinance Institutions in Kenya*. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.

Wangechi, G. B. (2009). *Factors influencing sustainability of microfinance institutions in Kenya* (Vol. 1, Issue November). University of Nairobi.

Wrenn, E. (2007). Perceptions of the impact of microfinance on livelihood security. *Research and Perspectives on Development Practice*.

Zubair, M. K. (2016). *Analisis Faktor-Faktor Sustainability Lembaga Keuangan Mikro Syariah*. 9(2), 201–226.

_____. nik.depkop.co.id



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Pra-Kuisoner

**“Strategi Keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta dengan
Pendekatan *Analytical Network Process* (ANP)”**

INAS KHAIRUNNISA

18208011013

Data Personal Responden

Nama Responden :

Instansi/Jabatan :

No. Telp/HP :

1. Bagaimana anda melihat praktik keuangan mikro syariah di Yogyakarta?
2. Bagaimana perkembangan BMT di Kota Yogyakarta?
3. Bisakah anda menjelaskan konsep keberlanjutan dari sudut pandang anda dan bagaimana anda melihat ini di BMT?
4. Apa saja masalah yang dihadapi BMT di Kota Yogyakarta untuk bisa berkelanjutan?
5. Pihak mana saja yang berperan dalam permasalahan keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta?
6. Apa solusi dalam mengatasi masalah sustainabilitas BMT di Kota Yogyakarta?
7. Apa strategi yang diperlukan untuk keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta?
8. Bagaimana harapan kedepan tentang BMT di Kota Yogyakarta?

Kuisoner *Analytical Network Process* (ANP)
**“Strategi Keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta dengan
 Pendekatan *Analytical Network Process* (ANP)”**

Data Personal Responden

Nama Responden :

Instansi/Jabatan :

No. Telp/HP :

Kuisoner ANP ini berisi kumpulan permasalahan yang diperoleh dari indepth Interview dengan beberapa praktisi, akademisi dan pihak regulator yang memahami permasalahan keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta. Tujuan kuisoner penelitian ini adalah untuk mendapatkan prioritas permasalahan dalam keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta.

A. Petunjuk Pengisian

Pernyataan dalam kuisoner ANP berupa pairwise comparison (perbandingan pasangan) antar elemen dalam cluster untuk mengetahui mana diantara elemen tersebut yang lebih besar pengaruhnya (lebih dominan) dan seberapa besar perbedaannya (pada skala 1-9) dilihat dari satu sisi. Skala numerik 1-9 yang digunakan merupakan terjemahan dari penilaian verbal seperti pada tabel berikut.

Skala Numerik (<i>Intencity of Importance</i>)	Skala Verbal (<i>Definition</i>)
1	<i>Equal importance</i>
2	<i>Weak</i>
3	<i>Moderate importance</i>
4	<i>Moderate plus</i>
5	<i>Strong importance</i>
6	<i>Strong plus</i>
7	<i>Very strong or demonstrated importance</i>
8	<i>Very,very strong</i>
9	<i>Extreme importance</i>

3. PRIORITAS STRATEGI

Strategi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Meningkatkan sistem pendidikan SDM yang terintegrasi ekonomi Islam secara teori dan praktik.									
Pengembangan sistem pengawasan dan sistem pelaporan									
Mengoptimalkan peran pemerintah terutama untuk mendukung keberlangsungan BMT									
Pengembangan infrastruktur kelembagaan dan operasional									
Sosialisasi kepada masyarakat dengan bekerjasama dengan stakeholder terkait									

DATA TABULASI KUISONER

Aspek	Pak Yazid	Pak Agus	BIF	An-ni'mah	Kotagede	BRS	Puskopsyah	PINBUK	Dinkop
Aspek SDM	6	7	8	5	7	8	7	6	8
Aspek Manajemen	7	8	8	5	6	8	7	8	8
Aspek Regulasi & Pengawasan	8	8	7	7	7	8	6	8	9
Aspek Infrastruktur	6	7	8	7	5	7	7	6	7
Aspek Pasar/Market	9	6	8	9	8	5	8	7	8
Masalah SDM 1	7	8	6	5	7	8	4	8	8
Masalah SDM 2	5	7	6	5	7	8	3	6	8
Masalah SDM 3	4	8	6	5	7	9	3	7	8
Masalah Manajemen 1	5	8	7	3	8	8	3	8	8
Masalah Manajemen 2	7	7	8	3	8	7	4	6	8
Masalah Manajemen 3	6	8	5	3	6	8	2	6	8
Masalah Regulasi & Pengawasan 1	6	9	7	3	7	8	4	8	9
Masalah Regulasi & Pengawasan 2	8	7	7	5	6	8	5	7	9
Masalah Regulasi & Pengawasan 3	7	7	7	5	6	5	5	8	8
Masalah Infrastruktur 1	6	7	5	7	7	8	3	7	8
Masalah Infrastruktur 2	5	6	5	2	7	5	4	6	8
Masalah Infrastruktur 3	7	6	5	5	7	8	5	7	7

Masalah Pasar/Market 1	8	5	8	5	7	7	2	8	8
Masalah Pasar/Market 2	6	5	8	7	8	8	4	8	8
Masalah Pasar/Market 3	7	5	8	7	8	8	4	8	8
Solusi SDM	6	7	8	7	7	9	7	6	8
Solusi Manajemen	6	9	8	7	6	8	7	7	8
Solusi Regulasi & Pengawasan	8	9	8	7	8	8	8	8	9
Solusi Infrastruktur	6	8	8	7	6	8	7	6	7
Solusi Pasar/Market	7	7	8	9	7	7	6	8	8
Solusi SDM 1	6	8	9	7	8	8	6	8	8
Solusi SDM 2	7	8	9	7	8	7	7	8	8
Solusi SDM 3	5	8	9	7	8	9	7	8	8
Solusi Manajemen 1	6	7	9	9	7	8	7	9	8
Solusi Manajemen 2	8	6	9	7	8	8	7	8	8
Solusi Manajemen 3	6	8	9	9	7	8	7	8	8
Solusi Regulasi & Pengawasan 1	6	8	9	5	8	8	6	6	9
Solusi Regulasi & Pengawasan 2	6	7	9	5	7	8	7	7	9
Solusi Regulasi & Pengawasan 3	7	8	9	7	8	8	7	8	8
Solusi Infrastruktur 1	6	8	9	7	8	8	5	6	8
Solusi Infrastruktur 2	5	7	9	5	7	8	6	5	8
Solusi Infrastruktur 3	7	6	9	7	8	8	7	8	7
Solusi Pasar/Market 1	8	8	9	7	8	8	7	9	8
Solusi Pasar/Market 2	5	7	9	3	6	8	7	9	8

Solusi Pasar/Market 3	6	8	9	7	7	8	6	9	8
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Strategi 1	6	6	9	9	7	8	7	8	8
Strategi 2	6	6	9	5	7	8	5	7	8
Strategi 3	8	6	9	7	8	8	7	8	8
Strategi 4	8	8	9	9	7	8	5	7	6
Strategi 5	8	8	9	7	7	8	5	8	6



Lampiran 4. Rekapitulasi Nilai Prioritas

Rekapitulasi Nilai Prioritas

Name	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	Rata-rata Geomean
Strategi keberlanjutan BMT di DIY	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0	0,00000	0,00000	0,00000	
1 IT lemah	0,29696	0,50001	0,33333	0,64423	0,44444	0,33333	0,16343	0,41362	0,4	0,36929
2 Kurang integrasi	0,16343	0,25000	0,33333	0,08522	0,11111	0,33333	0,29696	0,17277	0,4	0,21246
3 Lemah asosiasi	0,53961	0,25000	0,33333	0,27055	0,44444	0,33333	0,53961	0,41362	0,19999	0,35080
1 Manajemen fraud	0,16342	0,40000	0,41805	0,33333	0,4	0,42857	0,29696	0,6	0,33333	0,35638
2 Sulitnya mencapai dua tujuan	0,53962	0,19999	0,45883	0,33333	0,2	0,42857	0,53961	0,2	0,33333	0,33340
3 Kualitas GCG	0,29696	0,40000	0,12313	0,33333	0,4	0,14285	0,16343	0,2	0,33333	0,24373
1 Pemahaman masyarakat	0,53962	0,33333	0,33333	0,14285	0,2	0,19999	0,21706	0,33333	0,33333	0,27242
2 Kompetisi	0,16343	0,33333	0,33333	0,42857	0,4	0,4	0,48203	0,33333	0,33333	0,34356
3 Kondisi Ekonomi	0,29696	0,33333	0,33333	0,42857	0,4	0,4	0,3009	0,33333	0,33333	0,34841
1 Kurang pengawasan	0,16342	0,60001	0,33333	0,14285	0,44444	0,5	0,19999	0,4	0,4	0,31794
2 Peraturan berubah	0,53962	0,20000	0,33333	0,42857	0,44444	0,25	0,4	0,20001	0,4	0,33616
3 DPS belum sertifikasi	0,29696	0,20000	0,33333	0,42857	0,11111	0,25	0,4	0,4	0,20001	0,26967
1 Kurang pemahaman	0,62501	0,40000	0,33333	0,33333	0,25	0,33333	0,5	0,53961	0,33333	0,38989
2 Kurang profesional	0,2385	0,20000	0,33333	0,33333	0,25	0,33333	0,25	0,16343	0,33333	0,26297
3 Lemah spiritual	0,1365	0,40000	0,33333	0,33333	0,50001	0,33333	0,25	0,29696	0,33333	0,30811
1 M.SDM	0,08758	0,15779	0,22223	0,07283	0,26468	0,21463	0,18432	0,09857	0,18421	0,15169
2 M.Manajemen	0,15288	0,29783	0,22223	0,07283	0,26468	0,11383	0,18432	0,31328	0,18507	0,18362

3 M. Regulasi	0,25729	0,29783	0,1111	0,19393	0,26468	0,30891	0,09796	0,31328	0,34862	0,22442
4 M. Infrastruktur	0,08758	0,15779	0,22223	0,19393	0,14458	0,07254	0,18432	0,09857	0,09958	0,13092
5 M. Pasar	0,41468	0,08878	0,22223	0,46648	0,06138	0,29009	0,34909	0,1763	0,18252	0,20908
1 Bantuan dana IT	0,29695	0,53962	0,33333	0,42857	0,33333	0,4	0,16343	0,29912	0,4	0,33935
2 Sinergi LKS	0,16343	0,29696	0,33333	0,14286	0,33333	0,2	0,29696	0,13852	0,4	0,23890
3 Peningkatan Kerjasama	0,53962	0,16342	0,33333	0,42857	0,33333	0,4	0,53961	0,56236	0,19999	0,36015
1 Kualitas SOP	0,2	0,29697	0,33333	0,42857	0,33333	0,24923	0,33333	0,50001	0,33333	0,32383
2 Pemisahan Manajemen	0,59999	0,16343	0,33333	0,14286	0,33333	0,50395	0,33333	0,25	0,33333	0,30341
3 Penerapan Risk Management	0,2	0,53961	0,33333	0,42857	0,33333	0,24682	0,33333	0,25	0,33333	0,32005
1 Sosialisasi & Edukasi	0,62501	0,40000	0,33333	0,45454	0,33333	0,53961	0,4	0,33333	0,33333	0,40646
2 Sinergi Penghimpunan Dana	0,13651	0,20001	0,33333	0,09091	0,33333	0,16342	0,4	0,33333	0,33333	0,23273
3 Pendampingan UMKM	0,23849	0,40000	0,33333	0,45454	0,33333	0,29697	0,19999	0,33333	0,33333	0,31642
1 Meningkatkan Supervisi	0,25	0,40000	0,33333	0,2	0,33333	0,38822	0,21925	0,16342	0,4	0,28489
2 Audiensi Stakeholder	0,25	0,20000	0,33333	0,2	0,33333	0,22356	0,4	0,29696	0,4	0,28343
3 Sertifikasi DPS	0,49999	0,40000	0,33333	0,60001	0,33333	0,38822	0,38074	0,53961	0,20001	0,39082
1 Pelatihan	0,29695	0,33333	0,33333	0,33333	0,29696	0,36671	0,2	0,33333	0,33333	0,31023
2 Reward & Punishment	0,53962	0,33333	0,33333	0,33333	0,16342	0,26658	0,4	0,33333	0,33333	0,32340
3 Kajian Spiritual	0,16343	0,33333	0,33333	0,33333	0,53962	0,36671	0,4	0,33333	0,33333	0,33507
1 S.SDM	0,12372	0,09857	0,2	0,14285	0,34909	0,20628	0,18432	0,09857	0,18432	0,16361
2 S.Manajemen	0,12372	0,31328	0,2	0,14285	0,18432	0,10926	0,18432	0,1763	0,18432	0,17226
3 S.Regulasi	0,39452	0,31328	0,2	0,14285	0,18432	0,36893	0,34909	0,31328	0,34909	0,27558
4 S.Infrastruktur	0,12372	0,17630	0,2	0,14285	0,18432	0,10926	0,18432	0,09857	0,09796	0,14122
5 S.Pasar	0,23431	0,09857	0,2	0,42859	0,09796	0,20628	0,09796	0,31328	0,18432	0,18265
1 Pendidikan SDM	0,09794	0,11111	0,2	0,34345	0,2	0,16667	0,33317	0,25	0,27273	0,20224

2 Pengawasan pemerintah	0,12622	0,11111	0,2	0,05508	0,2	0,16667	0,11106	0,125	0,27273	0,13910
3 Peran pemerintah	0,27364	0,11111	0,2	0,12901	0,2	0,33333	0,33317	0,25	0,27273	0,21961
4 Pengembangan Infrastruktur	0,27364	0,33333	0,2	0,34345	0,2	0,16667	0,1105	0,125	0,09091	0,18567
5 Sosialisasi	0,22855	0,33333	0,2	0,12901	0,2	0,16667	0,11211	0,25	0,09091	0,17659



Lampiran 5 *Pairwise Comparison* BMT An-Ni'mah

Aspek Masalah

1.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 M.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Solusi

1.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 S.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Strategi

1.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
2.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
3.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
4.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
5.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
6.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
7.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
8.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
9.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
10.	4 Pengembangan ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=

Lampiran 6 Pairwise Comparison BMT BIF

Aspek Masalah

1.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 M.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Solusi

1.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 S.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Strategi

1.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
2.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
3.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
4.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
5.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
6.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
7.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
8.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
9.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
10.	4 Pengembangan ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=

Lampiran 7 *Pairwise Comparison* BMT BRS

Aspek Masalah

1.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 M.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Solusi

1.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 S.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Strategi

1.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
2.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
3.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
4.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
5.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
6.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
7.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
8.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
9.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
10.	4 Pengembangan ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=

Lampiran 8 *Pairwise Comparison* BMT Kotagede

Aspek Masalah

1.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 M.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Solusi

1.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 S.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Strategi

1.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
2.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
3.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
4.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
5.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
6.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
7.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
8.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
9.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
10.	4 Pengembangan ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=

Lampiran 9 Pairwise Comparison PINBUK

Aspek Masalah

1.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 M.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Solusi

1.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 S.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Strategi

1.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
2.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
3.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
4.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
5.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
6.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
7.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
8.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
9.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
10.	4 Pengembangan ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=

Lampiran 10 *Pairwise Comparison* Puskopsyah

Aspek Masalah

1.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 M.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Solusi

1.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 S.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Strategi

1.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
2.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
3.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
4.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
5.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
6.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
7.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
8.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
9.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
10.	4 Pengembangan ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=

Lampiran 11 *Pairwise Comparison* Pak Agus

Aspek Masalah

1.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 M.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Solusi

1.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 S.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Strategi

1.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
2.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
3.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
4.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
5.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
6.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
7.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
8.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
9.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
10.	4 Pengembangan ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=

Lampiran 12 *Pairwise Comparison* Pak Yazid

Aspek Masalah

1.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 M.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Solusi

1.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 S.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Strategi

1.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
2.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
3.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
4.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
5.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
6.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
7.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
8.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
9.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
10.	4 Pengembangan ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=

Lampiran 13 *Pairwise Comparison* DINKOP

Aspek Masalah

1.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 M.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 M.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 M. Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 M.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Solusi

1.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
2.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
3.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
4.	1 S.SDM	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
5.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
6.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
7.	2 S.Manajemen	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
8.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
9.	3 S.Regulasi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5
10.	4 S.Infrastrukt~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5

Aspek Strategi

1.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
2.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
3.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
4.	1 Pendidikan SD~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
5.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
6.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
7.	2 Pengawasan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
8.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
9.	3 Peran pemerin~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=
10.	4 Pengembangan ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Data Pribadi

Nama : Inas Khairunnisa
Tempat, tanggal lahir : Kalianda, 28 April 1995
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Perumnas Hartono Blok F No. 1 RT 003/ RW 004,
Way Urang, Kalianda, Lampung Selatan.

Kontak

No Hp/WA : 082186673995
Email : inaskhair04@gmail.com

Riwayat Pendidikan

2001-2007 : SDN 3 Way Urang
2007-2010 : SMP Negeri 1 Kalianda
2010-2013 : SMA Negeri 1 Kalianda
2013-2017 : Politeknik Negeri Bandung
2018-2020 : Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta

Pengalaman Kerja

1. Lembaga Keuangan Mikro Syariah Al-Falah Polban
2. PT. Bank Jabar Banten Syariah Cab. Sukajadi (Internship)
3. Badan Pengawas Pemilu Kab. Lahat (Staf Div. SDM & Organisasi)
4. PrivyID (Internship)
5. Pukis Bikang Asli (Parttime)

Pelatihan dan Sertifikat

6. ESQ Leadership Training (2013)
7. Pelatihan Agent of Change Polban (2013)
8. Panitia Visit KPKS (2014)
9. Panitia PPKK Polban (Medis) (2014)
10. Pengisi acara Kompetisi Mobil Listrik Indonesia VI (2014)
11. English Course Basic – Brilliant Course (2016)
12. Sertifikasi Kompetensi Jasa Pengelola Keuangan Tk. 1 (2017)
13. Pemilu Partisipatif (2018)
14. Speak Out – Palcomtech Lahat (2018)
15. Training of *Analytical Network Process* (ANP) (2020)

Pengalaman Organisasi

1. OSIS SMAN 1 Kalianda
 - Anggota Div. Ketrampilan Kreatifitas & Kewirausahaan (2010)
 - Koor Div. Ketrampilan Kreatifitas & Kewirausahaan (2011)
2. HIMAKAPS Polban
 - Anggota Departemen Administrasi dan Kesekretariatan (2013)
 - Ketua Departemen Administrasi dan Kesekretariatan (2014)
3. Unit Kesenian Budaya Minang (UKBM) Polban
 - Anggota Departemen Seni Budaya – Tarian (2013)
 - Ketua Departemen Kewirausahaan (2014)
4. ASSALAM Polban – Bendahara (2014)
5. Yayasan IKA UKBM Polban- Anggota (2017)

Penelitian

1. Efektifitas Instrumen Keuangan Syariah terhadap Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia dengan Metode VAR/VECM
2. Hak Kekayaan Intelektual (HKI) Sebagai Objek Waqaf dalam Hukum Islam