

**LINGKUNGAN ORGANISASI BAITUL MAAL WAT-TAMWIL  
AL-IKHLAS KOTA YOGYAKARTA  
( Pendekatan Dalam Manajemen Strategis )**



SKRIPSI

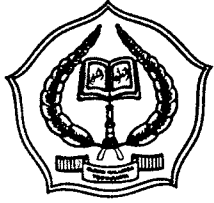
Diajukan Kepada Fakultas Dakwah  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Sosial Islam

Disusun Oleh :  
ARY SUBARKAH  
02241132

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

2006



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

## PENGESAHAN

Nomor : UIN.02/DD/PP.00.9/1457/2006

Judul Skripsi : **LINGKUNGAN ORGANISASI BAITUL MAAL WAT TAMWIL  
AL IKHLAS KOTA YOGYAKARTA  
(Pendekatan Dalam Manajemen Strategis)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Ary Subarkah**  
NIM : 02241132

Telah dimunaqosyahkan pada :

Hari : Senin

Tanggal : 14 Agustus 2006

Dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga

### **SIDANG DEWAN MUNAQOSYAH**

Ketua Sidang

Drs. HM. Kholili, M.Si  
NIP. 150222294

Sekretaris Sidang

Drs. Moh. Abu Suhud, M.Pd.  
NIP. 150241646

Pembimbing

Dra. Siti Fatimah, M.Pd.  
NIP. 150267223

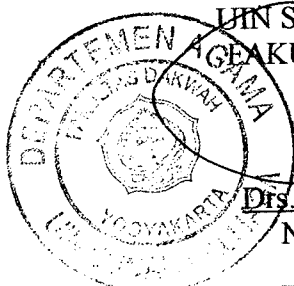
Penguji I

Drs. H. Sukriyanto, M.Hum.  
NIP. 150088689

Penguji II

Drs. Mokh. Nazili, M.Pd.  
NIP. 150246398

Yogyakarta, 9 September 2006



UIN SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH  
DEKAN

Drs. H. Aff Rifai, MS  
NIP. 150222293

## NOTA DINAS

Hal : Skripsi Sdr. Ary Subarkah

Kepada :

Yth. Dekan Fakultas Dakwah

UIN Sunan Kalijaga.

Di Yogyakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, meneliti dan mengadakan perbaikan seperlunya kepada skripsi saudara :

Nama : Ary Subarkah

NIM : 02241132

Jurusan : Manajemen Dakwah

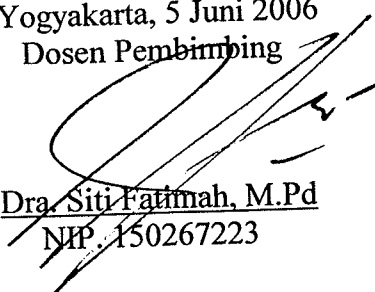
Judul : **LINGKUNGAN ORGANSASI Baitul Maal wat-Tamwil Al-Ikhlas Kota Yogyakarta (Pendekatan Dalam Manajemen Strategis)**

Maka selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi ini sudah layak untuk diajukan pada sidang munaqosyah.

Demikianlah persetujuan ini kami beritahukan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 5 Juni 2006  
Dosen Pembimbing

  
Dra. Siti Fatimah, M.Pd  
NIP. 150267223

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Dengan baktiku selalu kepada Ibu*

*Yang selalu mengajarku segala bentuk kearifan*

*Dengan hormatku selalu kepada Ibu*

*Yang selalu mengirimku do'a-do'a dalam perjalanan hidupku*

*Cinta dan sayangku yang tulus untuk Ibu*

*Yang selalu memenuhi kebutuhanku dengan pemahaman dan kesabarannya.*

*Baktiku, hormatku, cinta dan sayangku untuk ayahanda*

*Yang telah memberikan segalanya dalam hidupku.*



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

**Skripsi penulis persembahkan kepada :**

**Ayahanda dan Ibunda, atas ketulusan dan kasih sayangnya**

**Kakak-kakak dan adikku tersayang**

**Sahabat-sahabat nan tak terlupakan**

**Almamater**

## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُيُوتٌ مَّرصُوصَةٌ

*“Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”*

(ash-Shaff ayat 4)



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puja dan puji syukur senantiasa kita panjatkan hanya kehadirat Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, atas segala limpahan yang telah dikaruniakan kepada kita. Salawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Agung kita Nabi Muhammad yang telah membimbing dan membawa kita dari zaman kegelapan menuju jalan yang dirahmati oleh Allah SWT .

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar strata satu pada fakultas dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan judul “Lingkungan Organisasi Baitul Maal wat-Tamwil Al-Ikhlas Kota Yogyakarta (Pendekatan Dalam Manajemen Strategis).

Skripsi ini merupakan sebuah deskripsi tentang analisis lingkungan organisasi ditinjau dari manajemen strtegis, yang selama ini khususnya lembaga-lembaga dakwah Islam seperti BMT kurang mengaplikasikan analisis ini. Sehingga banyaknya lembaga keuangan mikro Islam tidak bisa menyaingi lembaga keuangan konvensional. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa bimbingan, engertian dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagai ungkapan rasa hormat dan wujud syukur pada *Illahi*. Penulis mengucapkan beribu-ribu terima kasih kepada :

1. Dekan Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, karena diperkenankan permohonan ijin penulisa skripsi ini.

2. Bapak Drs. H. Hasan Baihaqi AF, Bapak Andy Darmawan selaku Kajur dan Sekjur Manajemen Dakwah.
3. Ibu Dra. Siti Fatimah, M.Pd atas ketersediannya membimbing, mengoreksi dan memberikan masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak, Ibu Dosen Fakultas Dakwah yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, demi kebaikan penulis.
5. Ahmad Sumiyanto, SE Ibu Rianty beserta segenap staf BMT AL-Ikhlas yang telah memberi kesempatan dan memberi bantuan informasi dan data-data disela-sela aktivitas pekerjaannya untuk penulisan skripsi
6. Semua pihak yang telah membantu serta berpartisipasi dalam pelaksanaan Praktikum Profesi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu demi satu, semoga bantuan dan partisipasinya mendapatkan balasan dari Allah SWT

Akhirnya dengan kesadaran sepenuhnya bahwa uraian maupun bahasan dalam skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, mengingat keterbatasan kemampuan dan pengalaman penulis. Maka saran dan kritik yang membangun penulis terima dengan tangan terbuka.

Besar harapan penulis semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca dan kepada semua pihak yang telah membantu, semoga mendapat balasan yang lebih dari Allah swt.

Yogyakarta, 5 Juli 2006

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN NOTA DINAS .....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang Masalah.....	4
C. Rumusan Masalah.....	8
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Kegunaan Penelitian .....	8
F. Telaah Pustaka .....	9
G. Kerangka Teori.....	10
H. Metodologi Penelitian.....	27
I. Sistematika Pembahasan.....	32
<b>BAB II PROFIL BMT AL-IKHLAS</b>	
A. Letak Geografis dan Kondisi Sosial masyarakat.....	34
B. Latar Belakang BMT Al-Ikhlas.....	34



C. Identifikasi BMT Al-Ikhlas.....	38
D. Struktur Organisasi BMT Al-Ikhlas.....	44
<b>BAB III HASIL ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL INTERNAL</b>	
A. Kerangka Analisis SWOT.....	60
B. Identifikasi Lingkungan Eksternal dan Internal BMT Al-Ikhlas ...	60
C. Hasil Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal BMT Al-Ikhlas	80
<b>BAB IV PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	85
B. Saran-saran.....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
 YOGYAKARTA



SUNAN KALIJAGA UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Penegasan Judul

Banyaknya interpretasi yang bisa dimungkinkan berkembang membuat penulis cukup memandang urgen untuk memberikan penegasan terhadap istilah-istilah yang ada pada judul skripsi ini.

##### 1. Lingkungan Organisasi

Yang dimaksud dengan lingkungan organisasi dalam skripsi ini adalah semua keadaan yang ada di BMT Al-Ikhlas, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Yang dimaksud dengan lingkungan eksternal adalah suatu lingkungan yang sifatnya berada di luar organisasi dimana organisasi atau perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua organisasi dalam industri. Lingkungan eksternal terdiri dari tiga macam lingkungan yaitu: lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional.

Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu organisasi, seperti: faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi dan faktor ekologi.<sup>1</sup> Lingkungan industri merupakan lingkungan persaingan dalam suatu industri meliputi faktor ancaman pendatang baru, daya tawar menawar pembeli (pelanggan), daya tawar menawar pemasok, ancaman

---

<sup>1</sup> Pearce and Robinson, (Alih Bahasa: Ir. Agus Maulana MSM), *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), hal. 93



produk atau jasa substitusi dan pertarungan diantara para anggota industri (peserta persaingan).<sup>2</sup>

Lingkungan operasional merupakan lingkungan operasional organisasi itu sendiri yang terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Beberapa dari faktor-faktor ini yang terpenting adalah posisi bersaing perusahaan, komposisi pelanggannya, reputasinya dimata pemasok dan kreditor, serta kemampuannya menarik karyawan yang berkemampuan.<sup>3</sup>

Sedang lingkungan internal adalah lingkungan yang sifatnya berada dalam organisasi dan bersumber pada sumber-sumberdaya organisasi yang mencakup faktor SDM, sumberdaya organisasi dan sumberdaya fisik.<sup>4</sup> Yang termasuk dalam faktor yang mempengaruhi kualitas SDM adalah pengalaman, reputasi, kapabilitas, pengetahuan dan wawasan, keahlian dan kebijakan perusahaan terhadap hal ihwal ketenaga kerjaan. Faktor kedua berkaitan dengan sistem dan proses yang dianut perusahaan, termasuk didalamnya strategi, struktur organisasi, budaya, manajemen pembelian, operasi/produksi, keuangan, penelitian dan pengembangan, pemasaran, system informasi dan system pengendalian.

---

<sup>2</sup> *Ibi*, hal. 110

<sup>3</sup> *Ibid*, hal. 127

<sup>4</sup> Yusanto, M.I. dan M.K. Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, (Jakarta: Khairul Bayan, 2003), hal. 25



faktor ketiga meliputi perlengkapan, lokasi geografis, akses terhadap sumber bahan mentah, jaringan distribusi dan teknologi.

## 2. Manajemen Strategis

Manajemen strategis didefinisikan oleh Pearce dan Robinson sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Maksud dari manajemen strategis adalah sama dengan yang didefinisikan oleh Pearce dan Robinson hanya saja penulis lebih mengkaji tentang analisis lingkungan yang masuk dalam bagian perumusan (formulasi) strategi.<sup>5</sup>

Organisasi berasal dari kata "*organisme*" yang berarti bagian-bagian yang terpadu dimana hubungan satu sama lain diatur oleh hubungan terhadap keseluruhannya.<sup>6</sup> Jadi organisasi yang dimaksud adalah Lembaga Keuangan Islam yang berbentuk Baitul Maal wat-Tamwil (BMT) Al-Ikhlas yang berkantor pusat di Jl. Prof. Herman Yohanes 103 E Sagan, Kota Yogyakarta.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, maka yang dimaksud penelitian yang berjudul lingkungan organisasi Baitul Maal wat-Tamwil Al-Ikhlas Kota Yogyakarta pendekatan dalam Manajemen Strategis adalah suatu penelitian yang berupaya mendeskripsikan lingkungan organisasi di Baitul Maal wat-Tamwil Al-Ikhlas Kota Yogyakarta melalui pendekatan Manajemen Strategis.

<sup>5</sup> Pearce and Robinson, *Op.cit.*, hal. 20

<sup>6</sup> Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*, (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996), hal. 11



## B. Latar Belakang Masalah

BMT (Baitul Usaha Mandiri dan Terpadu) atau lebih dikenal dengan Baitul Maal Wat-Tamwil adalah sebuah lembaga keuangan islam yang mempunyai langkah konkrit untuk meningkatkan ekonomi umat, demi mengurangi masalah kemiskinan yang melanda di negeri ini.<sup>7</sup> BMT adalah lembaga non bank yang dijalankan dengan dasar atau landasan syari'at islam. Dengan meniadakan bunga dan mengganti dengan sistem bagi hasil sebagai cara pengambilan keuntungannya. BMT bukan hanya sekedar lembaga keuangan non bank yang bersifat sosial, namun BMT juga sebagai lembaga bisnis dalam rangka memperbaiki perekonomian umat, sesuai dengan dana yang telah dikumpulkan dari anggota kemudian disalurkan dalam bentuk pinjaman kepada anggotanya.

Indonesia adalah Negara berpenduduk muslim terbesar di dunia. Hampir 90 % rakyatnya adalah pemeluk Islam. Namun dalam sektor moneter, lembaga keuangan syari'ah (LKS) hanya mampu memberi kontribusi sebesar 7 %, dan selebihnya dikuasai lembaga keuangan konvensional. Keberadaan lembaga keuangan syari'ah mempunyai prospek cerah. Ini karena pangsa pasarnya jelas, yaitu masyarakat yang selama ini ragu/bahkan cenderung mengharamkan system bunga di lembaga keuangan konvensional. Selain itu BMT merupakan lembaga ekonomi yang sangat dekat dengan masyarakat bawah. Bahkan sekarang ini BMT sudah banyak terdapat di kecamatan-kecamatan bahkan sampai ke desa-desa.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Republika, *Setahun Gerakan Membangun Gerak PMI*, Diterbitkan Jumat tanggal 6 Desember 2004, hal. 14

<sup>8</sup> Seputarkita, *Info Bisnis UMKM*, Diterbitkan pada bulan desember 2005, hal. 23



Meski memiliki potensi yang besar, namun BMT masih lemah dalam soal manajemen dan sumber daya manusia. Hal ini dilihat dari kurang tepatnya manajemen yang dipakai oleh sebagian besar BMT di Indonesia dan kurangnya kualitas sumber daya manusia dan teknologi yang digunakan. Oleh karena itu perlu pembenahan agar tidak hanya unggul dalam konsep tapi juga dalam implementasinya. Maka diperlukan manajemen yang baik dan tepat pada sasaran.

Hingga saat ini, manajemen strategis dapat dicatat sebagai puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen yang terjadi sejak tahun 1970-an, ketika model “perencanaan, pemrograman, peranggaran” atau “anggaran dan control keuangan” (*Budgeting and Financial Controlling*), dan “kebijakan bisnis” diramu menjadi satu.<sup>9</sup> Semakin besar organisasi maka semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi lingkungan eksternal dan internalnya. Implikasinya, proses pengambilan keputusan akan sulit dan rumit karena banyaknya hal yang harus dianalisis serta beragamnya kepentingan yang harus dipenuhi. Untuk itulah diperlukan manajemen strategis.<sup>10</sup>

Faktor lingkungan merupakan aspek yang sangat penting dalam menentukan formulasi strategi yang akan dijalankan ke depan sehingga data-data yang diperoleh dapat digunakan sebagai acuan untuk memformulasikan strategi ke depan menjadi lebih tepat sasaran. Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam persaingan.

---

<sup>9</sup> Pearce and Robinson, *Op.cit.*, hal. 19

<sup>10</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 1



Berpuluh-puluh kegagalan dalam militer dan bisnis adalah disebabkan karena kegagalan untuk memahami dan mengidentifikasi secara benar lingkungan dimana mereka bertempur. Buku "*The Art of War*" mengatakan ketahuilah musuh, diri sendiri, daerah dan cuaca dengan baik, maka akan diperoleh kemenangan total.<sup>11</sup>

Untuk itu diperlukan analisis lingkungan atau yang lebih dikenal sebagai analisis SWOT. Analisis lingkungan organisasi sangat menentukan tujuan organisasi dalam menjalankan manajemen strategis. Analisis lingkungan tempat organisasi itu berada, secara garis besar dibagi dalam dua kelompok. Pertama, lingkungan internal yang sifatnya berada dalam organisasi. Kedua, lingkungan eksternal organisasi. Kelompok kedua ini masih dapat dibagi lagi ke dalam kelompok lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional.

Dalam melakukan analisis eksternal, organisasi menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) yang berkembang dan menjadi trend saat itu, serta ancaman (*threat*) dari para pesaing dan calon pesaing. Sedangkan analisis internal lebih memfokuskan pada identifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari organisasi. Dengan melakukan kedua analisis tersebut maka organisasi dikenal dengan melakukan analisis SWOT.<sup>12</sup>

SWOT merupakan teknik yang mudah dipahami dan juga sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta

<sup>11</sup> Sri Wahyudi Angustian, Manajemen Strategik, *Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hal.47

<sup>12</sup> *Ibid*, hal. 50





kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencana strategis dalam berbagai terapan. Jika hal ini digunakan dengan benar maka dimungkinkan bagi organisasi untuk mendapatkan sebuah gambaran menyeluruh mengenai situasi dalam hubungan dengan masyarakat dan lembaga-lembaga lain. Sedang pemahaman mengenai faktor-faktor eksternal (ancaman dan kesempatan) yang digabungkan dengan suatu pengujian mengenai kekuatan dan kelemahan akan membantu dalam mengembangkan sebuah visi tentang masa depan.

Secara keseluruhan, analisis SWOT menunjukkan peran penting dari identifikasi kekuatan dan kelemahan intern dalam pencarian strategi yang efektif oleh para manajer. Pencocokan yang cermat antara peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan kekuatan dan kelemahannya merupakan saripati dari formulasi strategi yang tepat.<sup>13</sup>

Hal inilah yang melatar belakangi penulis untuk mengadakan penelitian tentang analisis lingkungan organisasi ditinjau dari manajemen strategis. Sedang penulis mengambil BMT AL-Ikhlas sebagai subyek penelitian karena BMT Al-Ikhlas merupakan salah satu lembaga keuangan Islam yang telah menggunakan manajemen strategis, berpengalaman lebih dari 10 tahun di dunia keuangan syari'ah, telah memiliki lima kantor kas di Yogyakarta, didukung teknologi informasi dengan software system perbankan yang modern untuk pelayanan yang cepat dan optimal dan mendapatkan

---

<sup>13</sup> *Ibid*, hal. 231-232



sertifikat kesehatan keuangan dengan kualifikasi A atau sangat sehat dari Dinas Koperasi kota Yogyakarta (Kedaulatan Rakyat, Ahad, 8 januari 2006).

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut: Bagaimana lingkungan organisasi Baitul Maal wat-Tamwil Al-Ikhlas kota Yogyakarta didekati dari aspek manajemen strategis ?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan penjelasan terhadap masalah diatas, ada beberapa hal yang menjadi tujuan penelitian ini adalah Mendeskripsikan lingkungan intern dan ekstern organisasi di BMT Al-Ikhlas kota Yogyakarta..

### **E. Kegunaan Penelitian**

#### **1. Kegunaan Teoritis**

Dengan penelitian ini, diharapkan dapat memperkaya dan memperdalam wacana tentang manajemen dalam dialektika kritis dengan wacana kontemporer, sehingga dimiliki pemahaman tentang manajemen pada umumnya dan analisis lingkungan pada khususnya secara substansial, analiti, progresif dan kontekstual. Baik digunakan untuk mahasiswa maupun masyarakat umum.

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai referensi ilmiah tentang manajemen strategis organisasi dilihat dari analisis lingkungannya.

#### **2. Kegunaan Praktis**

Dengan melihat sejauh mana penerapan manajemen strategis organisasi dilihat dari analisis lingkungannya dalam hasil penelitian ini, penulis berharap agar hasil penelitian ini mampu memberikan masukan-



masukan yang berguna bagi BMT Al-Ikhlas, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas manajemen.

#### F. Telaah Pustaka

Skripsi yang membahas tentang manajemen strategis hanya ada satu judul, yaitu skripsi yang ditulis oleh saudara *Moch. Ali Shodiqin* Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga tahun 2002, yang berjudul *Pendekatan Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Institusi Agama Islam Negeri*. Skripsi tersebut menggagas tentang pengembangan Institusi Agama Islam Negeri dalam menghadapi perubahan lingkungan dan tuntutan zaman melalui pendekatan strategis. Yang membahas tentang analisis lingkungan bisnis IAIN, analisis strategi, operasional strategi, pelebagaan strategi dan pengawasan evaluasi dan umpan balik.

Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa perubahan lingkungan IAIN terjadi dengan akselerasi dan turbulensi tinggi, dari lingkungan kompetensi rendah menuju kompetensi tinggi, menuju pasar pendidikan yang terbuka dan penuh resiko, sedang kondisi IAIN belum kuat. Oleh karena itu perlu strategi pengembangan. Strategi pengembangan IAIN berdasarkan manajemen strategis dilaksanakan dengan meningkatkan kompetensi masing-masing IAIN berdasarkan keunikannya.

Sedangkan skripsi ini membahas tentang lingkungan internal dan eksternal organisasi yang ada di BMT Al-Ikhlas melalui pendekatan manajemen strategis dengan menggunakan analisis SWOT. Jadi skripsi ini belum pernah dibahas oleh penyusun lain.



## G. Kerangka Teori

### 1. Tinjauan Tentang Manajemen Strategis

Kegiatan-kegiatan dalam suatu perusahaan yang menggunakan berbagai macam sumberdaya, baik sumberdaya alam, manusia, modal dan sumberdaya lain tidak akan lepas dari tanggung jawab manusia sebagai subyek yang mengolah dan menggunakannya untuk memenuhi berbagai kebutuhan. Dalam hal ini fungsi dan peranan seorang manajer sebagai orang yang bekerja dalam bidang manajemen sangatlah penting. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, organisasi harus digerakan dengan suatu kegiatan yang dinamis yang disebut manajemen (*management*).

#### a. Pengertian manajemen

Dibawah ini penulis akan memberikan beberapa definisi dari manajemen menurut beberapa ahli.

##### 1). Samuel C. Certo

Manajemen adalah proses mendapatkan atau membuat sesuatu yang dikerjakan melalui usaha-usaha orang lain.<sup>14</sup>

##### 2). Roberts D. Gatewood

Manajemen adalah proses pencapaian tujuan-tujuan organisasi dengan bekerja dan melalui orang-orang dan sumber-sumber organisasi yang lainnya.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, quality, ethics and the global environment*, (Boston: Allyn and Bacon, 1994), hal. 5

<sup>15</sup> Roberts D. Gatewood, *Comprehension Analysis and Application*, (Chicago: Irwin, 1995), hal. 6



3). R. Wayne Mondy

Manajemen adalah proses pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam tindakan yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengawasan sumber-sumber organisasi.<sup>16</sup>

Dari definisi-definisi di atas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mendapatkan sesuatu dengan dan melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya secara efektif dan efisien dengan melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengawasan sumber-sumber organisasi guna pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

b. Pengertian manajemen strategis

Istilah strategi hampir selalu dikaitkan dengan arah, tujuan dan kegiatan jangka panjang. Strategi juga dikaitkan dalam penentuan posisi suatu organisasi dengan mempertimbangkan lingkungan sekitarnya. Bahkan dalam kamus militer, istilah ini berkaitan erat dengan upaya mencapai keunggulan dalam persaingan yang sesuai dengan keinginan untuk dapat bertahan sepanjang waktu dengan mengambil wawasan jangka panjang yang luas dan menyeluruh.

Dalam konteks manajemen, menurut Wrught, Kroll dan Parnel istilah strategis menunjukkan bahwa manajemen strategis memiliki cakupan proses manajemen yang lebih luas hingga pada tingkat yang

---

<sup>16</sup> R. Wayne Mondy, *Management: Concepts, Practisa and Skills*, (Boston: Allyn and Bacon, 1991), hal. 8



lebih tepat dalam penentuan misi dan tujuan organisasi dalam konteks keberadaannya di lingkungan eksternal dan internalnya.<sup>17</sup>

Menurut Wahyudi, proses pembentukan manajemen strategis terdiri dari empat tahapan yaitu anggaran dan kontrol keuangan (*Budgeting and Financial Conrolling*), perencanaan jangka panjang (*Long Range Planning*), perencanaan strategis (*Corporate Strategic Planning*) dan manajemen strategis (*Strategic Management*).  
Sekalipun tahapan perencanaan strategis dan manajemen strategis dibedakan, namun dalam perkembangannya, keduanya memiliki karakter integralistik yang sama.<sup>18</sup> Atas dasar paparan diatas, dan terlebih karena strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana harus bersaing; melawan siapa; dan untuk maksud (*purpose*) apa.

Menurut Pearce dan Robinson, manajemen strategis diartikannya sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.<sup>19</sup>

Faulkner dan Johnson mendefinisikan manajemen strategis sebagai sebuah proses manajemen atas fungsi keputusan-keputusan para manajer yang ingin menghubungkan tiga faktor kunci :

<sup>17</sup> Wright, P., M. J. Kroll, dan J.A. Parnell, *Strategic Manajement: Concept and Cases*, (New Jersey: Prentice Hall International, 1996), hal. 19

<sup>18</sup> Wahyudi A.S, *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hal.24

<sup>19</sup> Pearce and Robinston, *Op..cit.*,hal.20



lingkungan tempat perusahaan melakukan kegiatan, sumberdaya yang dimiliki yang siap melayani serta harapan dan tujuan berbagai kelompok dengan penunjang untuk kelangsungan hidupnya.<sup>20</sup>

Manajemen strategis adalah proses atau rangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.<sup>21</sup>

Menurut H. Hadari Nawawi, manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi) dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil) agar memungkinkan organisasi berorientasi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (disebut tujuan operasional) organisasi.<sup>22</sup>

### c. Tahap-tahap manajemen strategis

Tahap-tahap atau tugas-tugas penting dalam manajemen strategis yaitu :

<sup>20</sup> Faulkner, D dan G. Johnson, (Alih bahasa : Drs. Jani Handoko MM), *Strategi Manajemen, The Challenge of Strategic Manajement*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1995), hal.25

<sup>21</sup> Sondang P. Siagian, *Op.,cit*, hal.30

<sup>22</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000), hal. 148-149



- 1). Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*) dan tujuan (*goal*).
- 2). Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
- 3). Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor konstektual umum.
- 4). Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber daya dengan lingkungan ekstrn.
- 5). Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
- 6). Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- 7). Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
- 8). Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas SDM, struktur, teknologi dan sistem imbalan.
- 9). Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.<sup>23</sup>

#### d. Manfaat dan resiko manajemen strategis

Aplikasi manajemen strategis dalam kenyataannya selain memberikan banyak manfaat ternyata juga membawa potensi resiko bagi perusahaan penggunanya. Sejumlah manfaat manajemen strategis, diantaranya adalah sebagai berikut.

- 1). Memberikan arah jangka panjang yang dituju organisasi.
- 2). Kegiatan formulasi strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah dan menyelesaikan masalah.
- 3). Keputusan strategis yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan ari alternative terbaik yang ada.
- 4). Mengidentifikasi keunggulan oeganisasi dan membantu beradaptasi pada perubahan-perubahan lingkungan.
- 5). Meningkatkan motivasi dan peran serta karyawan. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.
- 6). Meningkatkan efektifitas orgnisasi, memperjelas pembagian peran dan tanggung jawab karyawan yang terlibat.

---

<sup>23</sup> Pearce and Robinston, *Op..cit*, hal.20





Sebaliknya, potensi resiko manajemen strategis bagi perusahaan, antara lain sebagai berikut:

- 1). Tersitanya pekerjaan dan tanggung jawab operasional manajer yang terlibat.
- 2). Jika para perumus strategi tidak terlibat secara dekat dalam implementasinya, mereka mungkin mengelak tanggung jawab individual atas keputusan-keputusan strategis yang diambil.
- 3). Munculnya kekecewaan para bawahan yang berpartisipasi atas harapan-harapan yang tidak menjadi kenyataan.

Untuk menangani potensi resiko tersebut diatas, organisasi disarankan melakukan hal-hal berikut:

- 1). Melakukan penjadwalan kewajiban-kewajiban para manajer strategis agar alokasi waktunya dapat lebih efisien.
- 2). Membatasi peran dan janji para manajer strategis agar kinerja perusahaan dapat benar-benar dijalankan oleh mereka dan bawahannya.
- 3). Mengantisipasi dan menanggapi harapan-harapan karyawan berkenaan dengan aplikasi manajemen strategis dan terutama berkenaan dengan pengaruhnya terhadap kesejahteraan karyawan.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Yusanto, M.I. dan M.K. Widjajakusuma, *Op.cit*, hal. 14-16



## 2. Tinjauan Tentang lingkungan Ekstern

Ada banyak faktor ekstern yang mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan. Faktor-faktor ini, yang dinamakan lingkungan eksternal, dapat dibagi menjadi tiga sub-kategori yang saling berkaitan yaitu faktor-faktor dalam lingkungan jauh (*remote*), lingkungan industri dan lingkungan operasional.<sup>25</sup>

### a. Lingkungan Jauh (*Remote Environment*)

Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu: ekonomi, sosial, politik, teknologi dan faktor ekologi. Lingkungan ini memberi peluang, ancaman dan kendala bagi perusahaan; tetapi perusahaan atau organisasi jarang sekali mempunyai pengaruh berarti terhadap lingkungan ini. Sebagai contoh, bila ekonomi melesu dan proyek konstruksi mulai menurun, seorang kontraktor mungkin sekali mengalami penurunan usaha, tetapi sukses seorang kontraktor Dalam merangsang kegiatan konstruksi lokal tidak akan mampu mengangkat bisnis konstruksi secara keseluruhan. Persetujuan dagang yang diakibatkan oleh membaiknya hubungan antara Amerika Serikat dan Cina serta antara Amerika Serikat dan Rusia merupakan contoh dari pengaruh faktor politik atas perusahaan secara individual. Persetujuan ini memberi peluang bagi produsen-produk Amerika Serikat untuk memperluas operasi internasional mereka.

---

<sup>25</sup> Pearce and Robinston, *Op.cit*, hal. 93



### **b. Lingkungan Industri**

Sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan atau faktor : ancaman pendatang baru, daya tawar menawar pembeli (pelanggan), daya tawar menawar pemasok, ancaman produk atau jasa substitusi dan pertarungan diantara para anggota industri (peserta persaingan). Untuk menyusun rancangan strategi menghadapi kekuatan-kekuatan ini dan tumbuh, suatu perusahaan harus memahami bagaimana cara kerja kekuatan-kekuatan tersebut dalam industri dan bagaimana pengaruh mereka terhadap perusahaan dalam suatu situasi tertentu.

### **c. Lingkungan Operasional**

Lingkungan operasional juga dinamakan lingkungan persaingan atau tugas, terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Beberapa dari faktor-faktor ini yang terpenting adalah posisi bersaing perusahaan, komposisi pelanggannya, reputasinya dimata pemasok dan kreditor, serta kemampuannya menarik karyawan yang berkemampuan.

## **3. Tinjauan Tentang lingkungan Intern**

lingkungan intern termasuk dalam ruang lingkup profil perusahaan yang menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan, manusia dan fisik perusahaan. Profil perusahaan juga menilai kekuatan dan kelemahan manajemen dan struktur organisasi perusahaan. Analisis



lingkungan intern bersumber pada sumber-sumber daya perusahaan yang mencakup faktor SDM, sumber daya organisasi dan sumber daya fisik.<sup>26</sup> faktor pertama berkenaan dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan SDM, seperti pengalaman, reputasi, kapabilitas, pengetahuan dan wawasan, keahlian dan kebijakan perusahaan terhadap hal ihwal ketenaga kerjaan. Faktor kedua berkaitan dengan sistem dan proses yang dianut perusahaan, termasuk didalamnya strategi, struktur organisasi, budaya, manajemen pembelian, operasi/produksi, keuangan, penelitian dan pengembangan, pemasaran, system informasi dan system pengendalian. faktor ketiga meliputi perlengkapan, lokasi geografis, akses terhadap sumber bahan mentah, jaringan distribusi dan teknologi.

Para manajer mengukur makna "strategis" dari kompetensi intern perusahaan berdasarkan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan persaingan industri perusahaan. Landasan yang penting dalam analisis intern adalah pengertian mengenai pemikiran pencocokan kekuatan dan kelemahan intern perusahaan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Memahami pemikiran yang cukup sederhana ini akan memungkinkan melihat peran analisis intern dalam pengembangan strategi yang tepat. Sering pemikiran ini dinamakan analisis SWOT.<sup>27</sup>

SWOT adalah singkatan dari Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) perusahaan serta Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT

<sup>26</sup> Wright, Kroll dan Parnel, *Op., cit.* hal. 27

<sup>27</sup> Pearce and Robinston, *Op., cit.* hal.229



merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. Fokus mendasar dalam analisis SWOT dapat diuraikan sebagai berikut :

**a. Peluang (*Opportunities*)**

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

**b. Ancaman (*Threats*)**

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.



c. **Kekuatan (*Strengths*)**

Kekuatan adalah sumber daya, ketrampilan atau keunggulan-unggulan lain terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan dipasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok dan faktor-faktor lain.

d. **Kelemahan (*Weaknesses*)**

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumberdaya keuangan, kapabilitas manajemen, ketrampilan pemasaran dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

4. **Tinjauan Tentang Organisasi**

Organisasi timbul karena manusia dalam usaha memenuhi kebutuhannya senantiasa memerlukan bantuan orang lain. Untuk itu, mereka harus mengadakan koordinasi demi tercapainya tujuan bersama..unsur-unsur yang menyebabkan timbulnya organisasi adalah :

- a. Adanya kegiatan yang akan dilaksanakan
- b. Ada dua orang atau lebih
- c. Adanya kerjasama
- d. Adanya tujuan yang ingin dicapai.



Kata organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pengertian pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu perkumpulan olahraga. Pengertian kedua, berkenaan dengan proses pengorganisasian, sebagai suatu cara dimana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan diantara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.<sup>28</sup> Istilah organisasi berasal dari perkataan *organon* yang berarti “alat” atau “*instrument*”. Jadi organisasi adalah suatu sistem usaha kerja sama dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

## 5. Tinjauan Tentang BMT

BMT terdiri atas dua lembaga, Yaitu

### a. Baitul Maal

Adalah lembaga yang kegiatannya menerima dan menyalurkan dana zakat, infak dan shodaqoh.

### b. Baitul Tamwil

Adalah lembaga yang kegiatannya mengembangkan usaha-usaha produktif dan infestasi dalam meningkatkan kualitas usaha ekonomi pengusaha kecil bawah dan mikro antara lain dengan mendorong kegiatan menabung dan pembiayaan usaha ekonomi. :<sup>29</sup>

○ Dilihat dari fungsinya, BMT berfungsi sebagai pengumpul dana dan penyalur dana, sedang dilihat dari jenis operasionalnya BMT

<sup>28</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hal.167

<sup>29</sup> Muhammad, *Lembaga-lembaga Keuangan Umat Kortemporer*, (Yogyakarta: UII Press, 2000), hal.113



menyediakan dana bisnis dan dana ibadah. Dana ibadah sebagai input dana dapat ditarik kembali oleh pemiliknya. Tetapi dana ibadah sebagai input dana tidak dapat ditarik kembali oleh yang beramal, kecuali input dana untuk pinaman sesuai dengan fungsi dan jenis dana yang dapat dikelola oleh BMT tersebut diatas. Selanjutnya melahirkan berbagai macam jenis produk pengumpulan dan penyaluran dana oleh BMT.

**a. Produk pengumpulan dana BMT**

Pelayanan jasa simpanan berupa simpanan yang diselenggarakan oleh BMT adalah bentuk simpanan yang terikat dan tidak terikat atas jangka waktu dan syarat-syarat tertentu dalam pernyataan dan penarikannya. Berkaitan dengan itu jelas simpanan yang dapat dikumpulkan oleh BMT adalah sangat beragam sesuai dengan kebutuhan dan kemudahan yang dimiliki simpanan tersebut. Adapun akad yang mendasari berlakukannya simpanan di BMT adalah

1). Simpanan *Wadiah*

Adalah titipan dana yang tiap waktu dapat ditarik pemilik atau anggotanya dengan cara mengeluarkan semacam surat berharga pemindahan atau transfer dan perintah membayar lainnya.

2). Simpanan *Mudhorobah*

Adalah simpanan pemilik dana yang penyetorannya dan penarikannya dapat dilaksanakan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya..





Selain kedua jenis simpanan tersebut, BMT juga mengelola dana ibadah seperti zakat, infak dan shodaqoh yang dalam hal ini BMT sebagai amil.<sup>30</sup>

**b. Produk Penyaluran Dana**

BMT bukan hanya sekedar lembaga keuangan Non Bank yang bersifat sosial. Namun, BMT juga sebagai lembaga Bisnis dalam rangka memperbaiki perekonomian umat. Sesuai dengan hal itu, maka dana yang dikumpulkan dari anggota harus disalurkan dalam bentuk pinjaman kepada anggotanya. Pinjaman dana kepada anggota disebut juga pembiayaan. Pembiayaan suatu fasilitas yang diberikan BMT kepada anggotanya untuk menggunakan dana yang telah dikumpulkan oleh BMT dari anggotanya.

Orientasi pembiayaan yang berkaitan dengan BMT adalah untuk mengembangkan dana atau meningkatkan pendapatan anggota dan BMT. Sasaran pembiayaan ini adalah semua sektor seperti ekonomi, pertanian, industri rumah tangga, perdagangan dan jasa. Ada berbagai jenis pembiayaan yang dikembangkan oleh BMT, yang mengacu kepada dua jenis akad yaitu akad syirkah dan akad jual beli, dari kedua akad inilah dikembangkan sesuai dengan kebutuhan yang dikehendaki oleh BMT maupun lembaga keuangan islam lainnya. Di antara pembiayaan itu adalah :

---

<sup>30</sup> *Ibid*, hal.115



1). *Pembiayaan Bai' u Bithaman Ajil*

Pembiayaan berakad jual beli adalah suatu perjanjian pembiayaan yang disepakati antara BMT dengan anggotanya, dimana BMT menyediakan dana untuk sebuah investasi dan atau pembelian barang modal dan usaha anggotanya, kemudian proses pembayarannya dilakukan secara mencicil atau angsuran.

2). *Pembiayaan Murobahah*

Adalah pembiayaan berakad jual beli, pembiayaan murabahah pada dasarnya merupakan kesepakatan antara BMT sebagai pemberi modal dan nasabah sebagai peminjam.

3). *Pembiayaan Mudhorobah*

Adalah pembiayaan dengan akad syirkah yaitu suatu perjanjian pembiayaan antara BMT dengan nasabah dimana BMT menyediakan dana untuk penyediaan modal kerja, sedangkan peminjam berupaya mengelola dana tersebut untuk pengembangan usahanya.

4). *Pembiayaan Musyarokah*

Adalah pembiayaan dengan akad syirkah melalui penyertaan BMT sebagai pemilik modal dalam suatu usaha yang mana resiko dan keuntungan ditanggung bersama secara berimbang dari posisi penyertaan.



5). Pembiayaan *Al-Qordhul Hasan*

Adalah pembiayaan dengan akad ibadah melalui perjanjian pembiayaan BMT dengan anggotanya. Hanya anggota yang dianggap layak yang dapat diberi pinjaman ini.<sup>31</sup>

c. **Keunggulan dan Kelemahan Lembaga Keuangan Islam**

Lembaga keuangan islam juga memiliki keunggulan dan kelemahan, diantaranya adalah sebagai berikut :

1). Keunggulan Lembaga Keuangan Islam

- a) Kuatnya ikatan emosional keagamaan antara pemegang saham, pengelola dan nasabahnya. Dari ikatan emosional inilah dapat dikembangkan kebersamaan dalam menghadapi resiko usaha dan membagi keuntungan secara jujur dan adil.
- b) Dengan adanya keterikatan secara religi, maka semua pihak yang terlibat akan berusaha sebaik-baiknya sebagai pengamalan ajaran agamanya, sehingga berapapun hasil yang diperoleh diyakini membawa berkah.
- c) Fasilitas pembiayaan yang tidak membebani nasabah sejak awal berkewajiban membayar biaya secara tetap. Hal ini akan memberikan kelonggaran psikologis yang diperlukan nasabah untuk dapat berusaha secara tenang.
- d) Dengan diterapkannya system bagi hasil sebagai pengganti bunga, maka tidak ada diskriminasi terhadap nasabah yang didasarkan atas kemampuan ekonominya. Sehingga aksesibilitas lembaga ini dapat menjadi sangat luas.
- e) Dengan adanya sistembagi hasil, maka penyimpanan dana telah tersedia peringatan dini tentang keadaan lembaga yang bisa diketahui sewaktu-waktu dari naik turunnya jumlah bagi hasil yang diterima.
- f) Fasilitas pembiayaan dengan pengadaan barang modal dan peralatan produksi yang lebih mengutamakan kelayakan usaha daripada jaminan, sehingga siapapun baik pengusaha ataupun bukan mempunyai kesempatan yang luas untuk berusaha.
- g) Dengan diterapkannya system bagi hasil, maka cost push inflation yang ditimbulkan oleh perbankan system bunga dihapuskan sama sekali. Dengan demikian Lembaga Keuangan

<sup>31</sup> *Ibid*, hal.116



- Islam akan dapat menjadi pendukung kebijaksanaan moneter yang handal.
- h) Penerapan system bagi hasil dan ditanggalkannya system bunga menjadikan lembaga ini lebih mandiri dari pengaruh gejolak moneter, baik dari dalam maupun luar negeri.
  - i) Dengan diterapkannya system bagi hasil, maka persaingan antar Lembaga Keuangan Islam berlaku secara wajar. Yang ditentukan oleh keberhasilan dalam membina nasabah dengan profesionalisme dan pelayanan yang baik.
  - j) Fasilitas kredit kebijakan yang tidak membebani nasabah dengan biaya apapun. Kecuali biaya yang dipergunakan sendiri, seperti biaya materai, akta notaries, study kelayakan dan sebagainya. Dan fasilitas ini diperoleh dari pengumpulan zakat, infaq dan shodaqoh para amilyang masih mengendap menunggu saatnya disalurkan kepada yang berhak.<sup>32</sup>

2). Kelemahan Lembaga Keuangan Islam :

- a) Dengan sistem bagi hasil lembaga terlalu berprasangka baik kepada semua nasabahnya dan berasumsi bahwa semua orang yang terlibat dalam jujur. Dengan demikian Lembaga Keuangan Islam sangat rawan terhadap mereka yang beritikad tak baik, sehingga diperlukan usaha tambahan untuk mengawasi nasabahnya yang menerima pembiayaan dari lembaga ini.
- b) Sistem bagi hasil memerlukan perhitungan-perhitungan yang rumit, terutama dalam menghitung bagian laba nasabah yang kecil-kecilan dan yang nilai simpanannya tidak tetap. Dengan demikian kemungkinan salah hitung setiap sat bisa terjadi sehingga diperlukan kecermatan yang lebih besar.
- c) Karena lembaga ini memiliki misi bagi hasil yang adil, maka lebih memerlukan tenaga profesional yang daripada bank

<sup>32</sup> Karnaen P, & Syafi'i A, *Apa dan Bagaimana Bank Islam*, (Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf, 1992), hal.46-49



konvensional. Kekeliruan dalam menilai proyek yang akan dibiayai dengan system bagi hasil mungkin akan membawa akibat yang lebih besar daripada yang dihadapi bank konvensional yang hasil pendapatannya sudah tetap dari bunga.

## H. Metode Penelitian

Menurut Koentjoroningrat metode berarti cara kerja untuk dapat memahami obyek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan. Sedangkan Penelitian berarti segala aktifitas berdasarkan disiplin ilmiah untuk mengumpulkan, mengklaskan, menganalisa dan menafsirkan kata-kata serta hubungan antara fakta-fakta alam, masyarakat, kelakuan dan rohani manusia guna menentukan prinsip-prinsip pengetahuan dan metode baru dalam usaha menanggapi hal tersebut.<sup>33</sup>

Berangkat dari pengertian diatas, maka yang dimaksud dengan metode penelitian adalah cara kerja untuk memahami, mengumpulkan, menganalisa, menafsirkan serta menemukan jawaban terhadap kenyataan atau fakta-fakta obyektif yang dalam hal ini adalah studi Analisis Lingkungan Organisasi dalam tinjauan manajemen strategis di BMT Al-Ikhlas.

Dalam penelitian ini penulis mempergunakan metode deskriptif, yaitu suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.<sup>34</sup> Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat

<sup>33</sup> Koentjoroningrat, *Metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: Gramedia, 1998), hal.7

<sup>34</sup> Moh. Natsir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), hal. 63



deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis factual, akurat dan mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini yaitu penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yaitu sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dan lisan dari individu atau kelompok serta perilaku yang dapat diamati.<sup>35</sup> Dalam penelitian kualitatif data yang diperoleh lebih merupakan data yang berujud kalimat-kalimat verbal, lebih deskriptif dan biasanya lebih merupakan dokumen pribadi, catatan laporan, upacara/cerita responden dan lain-lain yang sejenis dengan itu.<sup>36</sup>

### 2. Metode Penentuan Subyek dan Obyek

Subyek penelitian merupakan sumber informasi untuk mencari data dan masukan-masukan dalam mengungkapkan masalah penelitian atau yang dikenal dengan istilah "informan" yaitu orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Jadi ia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian.<sup>37</sup> Dalam hal ini subyek penelitian skripsi ini adalah para pengelola dan pengurus BMT Al-Ikhlas.

<sup>35</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1994), hal.3

<sup>36</sup> Partini, *Laporan Penelitian Tentang Metode Kuantitatif dan Kualitatif Dalam Penelitian Khususnya Sosiologi*, ( Jakarta: Genada Press, 1992), hal. 29

<sup>37</sup> Lexy. JM, *Op., cit.*, hal. 91



Sedangkan obyek penelitian ini adalah fenomena yang menjadi topik dan penelitian, yaitu keadaan lingkungan organisasi dalam tinjauan manajemen strategis yang ada di BMT AL-Ikhlas.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

#### a. Metode Interview

Adalah metode pengumpulan data dengan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan pada tujuan penelitian.<sup>38</sup>

Metode ini merupakan cara pengumpulan data dengan tanya jawab langsung terdiri dari dua orang atau lebih antara penyusun sebagai interviewer dengan subyek penelitian yang telah ditentukan. Teknis yang penulis gunakan adalah bebas terpimpin, artinya memberi pertanyaan menurut keinginan penulis, tetapi masih berpedoman pada ketentuan atau garis-garis yang menjadi pengontrol relevannya interview tersebut.<sup>39</sup>

#### b. Metode Observasi

Adalah proses pengambilan data yang dilakukan dengan pengamatan atau pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diteliti.<sup>40</sup> Teknik yang penulis gunakan yaitu observasi partisipasi (*participation observation*) yaitu dengan terlibat secara

<sup>38</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research, Jilid I* (Yogyakarta: Andi Offset, 1989), hal. 4

<sup>39</sup> Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), hal. 127

<sup>40</sup> *Ibid.*, hal. 136



langsung dan interaktif dengan obyek yang diteliti. Dalam observasi ini penulis mengamati proses aplikasi manajemen strategis (dilihat dari analisis lingkungan organisasi) yang berlangsung di lokasi penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung dengan tujuan mendapatkan informasi yang relevan dengan topic penelitian ini.

c. Metode Dokumentasi

Adalah metode pengumpulan data dimana yang menjadi data adalah dokumen. Menurut Dr. Suharsini Arikunto adalah mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip nilai, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, agenda dan sebagainya.<sup>41</sup>

Metode ini peneliti gunakan untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan sejarah berdirinya dan perkembangan BMT Al-Ikhlas.

#### 4. Metode Analisa Data

Analisa data adalah proses akhir dari suatu penelitian, setelah masalah-masalah penelitian dirumuskan, data-data dikumpulkan dan diklasifikasikan. Maka langkah selanjutnya adalah menganalisa dan menginterpretasikan data, setelah dianalisa data dapat disederhanakan ke dalam bentuk yang mudah dibaca dan dimengerti. Untuk menganalisa dalam suatu penelitian terdapat beberapa metode analisis. Sedangkan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis "Deskriptif Kualitatif", artinya setelah data-data yang berkaitan dengan

<sup>41</sup> Suharsini Arikunto, *Ibid.*, hal. 202





masalah penelitian terkumpul, lalu disusun dan diinterpretasikan dengan menggunakan kata-kata sedemikian rupa untuk menggambarkan obyek penelitian saat dimana penelitian ini dilakukan.<sup>42</sup>

Sebelum proses analisis data berlangsung, yang terlebih dahulu dilakukan adalah cheking data dan triangulasi terhadap sumber data, dengan tujuan agar data dapat dipercaya keabsahannya. Cheking data digunakan untuk mengecek kebenaran data atau informasi yang didapat dengan cara membaca kembali catatan-catatan jawaban untuk didengarkan oleh sumber data.

Trianggulasi digunakan terhadap sumber data dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.<sup>43</sup> Menurut Miles Huberman A. Michail, data kualitatif analisisnya tetap menggunakan kata-kata yang tersusun ke dalam teks yang diperluas melalui tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersama-sama, berulang-ulang dan terus menerus<sup>44</sup>, yaitu :

1) Reduksi Data

Adalah kegiatan menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan memilih kegiatan yang penting sesuai dengan masalah penelitian.

<sup>42</sup> Winarno Surahmad MSc. Ed., *Pengantar Penelitian Islamiyah*, (Bandung: PT. Tarsito, 1990), hal. 141

<sup>43</sup> Lexy J. Moleong, *Op. Cit.*, hal.178

<sup>44</sup> Miles Huberman A. Michail, *Analisa Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Press, 1992), hal. 16



## 2) Penyajian Data

Penyajian ini diartikan sebagai kegiatan untuk menyusun informasi yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan penarikan data akan dapat difahami apa yang terjadi, apa yang harus dilakukan dan lebih jauh lagi menganalisis atau mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut.

## 3) Penarikan Kesimpulan

Langkah ini menyangkut interpretasi penelitian, yaitu menggambarkan maksud dari data yang ditampilkan. Cakupan dari cara yang dipergunakan sangat beragam, mulai dari perbedaan dan perbandingan yang tipologis dan meluas, pencatatan tema dan pola-pola pengelompokan.

## I. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan pembahasan, skripsi ini dibagi menjadi 4 bab yang terdiri dari : Bab I pendahuluan, meliputi penegasan judul, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, telaah pustaka, kerangka teoritik, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II Profil BMT Al-Ikhlas, terdiri dari letak geografi dan kondisi masyarakat, sejarah latar belakang berdirinya BMT Al-Ikhlas, identifikasi organisasi dan struktur organisasi.



Bab III Menjelaskan analisis lingkungan eksternal dan internal di BMT Al-Ikhlas Kota Yogyakarta. Yang meliputi Kerangka analisis SWOT, identifikasi lingkungan eksternal internal BMT Al-Ikhlas dan hasil analisis lingkungan organisasi (SWOT)

Bab terakhir adalah bab IV yang merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

Pada bab ini akan disajikan kesimpulan dan saran-saran yang berkenaan dengan seputar “analisis lingkungan organisasi dalam tinjauan manajemen strategis yang dijalankan oleh BMT AL-Ikhlas kota Yogyakarta”. Untuk lebih jelasnya akan penulis sajikan kesimpulan dan saran-saran tersebut sebagai berikut:

#### **A. Kesimpulan**

Setelah penulis menyusun dan menganalisis data yang diperoleh, maka penulis dapat mengambil kesimpulan dari hasil penelitian bahwa analisis lingkungan organisasi yang dilakukan oleh BMT AL-Ikhlas yang terdiri dari lingkungan eksternal dan internal organisasi. Telah memberikan kontribusi untuk mengetahui faktor-faktor kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang ada di lingkungan BMT AL-Ikhlas. Faktor-faktor eksternal dalam lingkungan jauh seperti faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi banyak memberikan pengaruh ancaman yang cukup berarti, walaupun ada sebagian yang memberikan faktor peluang dan dukungan. Yaitu seperti, kebijakan pemerintah tentang lembaga keuangan mikro dengan memberikan pasar yang lebih luas.

Dalam lingkungan industri terdapat ancaman yang cukup besar yaitu adanya pendatang baru yang dibuat oleh Bank-bank konvensional yang membuat unit mikro. Sehingga tidak dapat dipungkiri akan mengurangi dari pasar bagi BMT. Untuk lingkungan operasional BMT AL-Ikhlas lebih dapat



menguasai dan mengendalikan. Hal ini didukung oleh manajemen kelembagaan yang baik dan sudah berpengalaman lebih dari 10 tahun.

Pada faktor lingkungan yang kedua yaitu lingkungan internal organisasi, BMT Al-Ikhlas telah memiliki keunggulan pada aspek lembaga yang mantap, lokasi yang strategis, teknologi yang modern, produk-produk yang inovatif dengan sistem syari'ah yang adil serta telah memiliki budaya organisasi yang mendukung sehingga menambah kualitas kinerja yang ada di BMT. Tetapi BMT Al-Ikhlas juga memiliki kelemahan yang harus dibenahi dan diperbaiki yaitu, sistem manajemen yang belum baku dan masih berubah-ubah. SDM yang masih sangat *fress* sehingga kurang *ekspert* dibidangnya. Kapasitas keilmuan yang masih sedikit masih bisa diatasi dengan memberikan pendidikan dan training berkesinambungan sehingga kekurangan itu dapat diatasi. Untuk penelitian dan pengembangan diperlukan divisi khusus untuk menjalankan fungsi litbang sehingga strategi-strategi kedepan dapat lebih akurat. Sedang sarana dan prasarana yang kurang, manajemen puncak telah memiliki rencana untuk membuat gedung baru dengan fasilitas yang memadai.

Secara garis besar BMT Al-Ikhlas telah memiliki kekuatan untuk mengembangkan lembaganya menjadi lebih maju, walaupun terdapat kelemahan dan ancaman yang harus dihadapi. Untuk itu diperlukan strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan keunggulan dan menghadapi kelemahan dan ancaman. Tetapi dengan keunggulan yang dimiliki serta banyaknya jaringan yang dimiliki akan memudahkan BMT AL-Ikhlas untuk mencapai visi dan misinya.



## B. Saran-saran

Saran-saran yang penulis ajukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen baitul maal wat-tamwil Al-Ikhlas di Kota Yogyakarta, bahwa :

1. Sampai saat ini reputasi yang dimiliki BMT Al-Ikhlas di mata masyarakat dan pemerintah telah sangat mendukung terhadap perkembangan dan kemajuan BMT Al-Ikhlas. Sebaiknya reputasi tersebut terus dipertahankan dan ditingkatkan dengan menambah pelayanan kepada masyarakat.
2. Kemudian juga perlu adanya fasilitas yang mendukung yaitu dengan menciptakan kantor pusat yang representatif dan menambah kantor cabang ke seluruh daerah di nusantara. Sehingga masyarakat Indonesia dapat menikmati layanan untuk menciptakan masyarakat yang sejahtera dan terbebas dari riba Demi menjalankan dakwah di bidang ekonomi dan sosial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga dan Soegiastuti. *Pengantar Bisnis Modern, Kajian Dasar Manajemen Perusahaan*. Jakarta: Dunia Pustaka. 1996
- Arikunto, Suharsini. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 1990
- Certo, Samuel C. *Modern Management: Diversity, quality, ethics and the global environment*. Boston: Allyn and Bacon, 1994
- Faulkner, D dan G. Johnson, (Alih bahasa : Drs. Jani Handoko MM). *Strategi Manajemen, The Challenge of Strategic Manajement*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 1995
- Gatewood, Roberts D. *Comprehension Analysis and Aplication*. Chicago: Irwin, 1995
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research, Jilid I*. Yogyakarta: Andi Ofset, 1989
- Handoko, Manajemen Strategis dalam dekade 2000-an : *Tentang Pengembangan teori dan Aplikasi Makalah dalam seminar Internasional FE UGM : Strategi Pembangunan Ekonomi dan Bisnis di Indonesia : Refleksi dan Aktualisasi*, 1995
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPF, 2003
- Karnaen P, & Syafi'i A, *Apa dan Bagaimana Bank Islam*. Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf, 1992
- Koentjoroningrat. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia, 1998
- Kroll, Wright, P., M. J. and J.A. Parnell, *Strategic Manajement: Concept and Cases*. New Jersey: Prentice Hall International, 1996
- Michail, Miles Huberman A. *Analisa Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press, 1992
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1994
- Mondy R, Wayne. *Management: Concepts, Practisa and Skills*. Boston: Allyn and Bacon, 1991
- Muchtarom, Zaini. *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*. Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996

Muhammad. *Lembaga-lembaga Keuangan Umat Kontemporer*. Yogyakarta: UII Press, 2000

Natsir, Moh., *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985

Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000

Partanto, Pius A, M. Dahlan Al Barry. *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Arkola, 1994

Partini, *Laporan Penelitian Tentang Metode Kuantitatif dan Kualitatif Dalam Penelitian Khususnya Sosiologi*, Jakarta: Genada Press, 1992

Pearce and Robinson, (Alih Bahasa: Ir. Agus Maulana MSM). *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1997

Republika, Majalah. *Setahun Gerakan Membangun Gerak PMI*. 2004

Salim, Peter dan Yeni Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, Jakarta: Modern English Press, 1999

Seputarkita, Majalah. *Info Bisnis UMKM*, Diterbitkan pada bulan Desember 2005,

Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara, 1995

Sri Wahyudi Angustian, *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996

Surahmad, Winarno. *Pengantar Penelitian Islamiyah*. Bandung: PT. Tarsito, 1990

Syafi'I, Antonio M. dan Karnaen Puerwaatmada. MPA, *Apa dan Bagaimana Bank Islam*. Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf, 1996

Wahyudi A.S. *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996

Yusanto, M.I. dan M.K. Widjajakusuma. *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*. Jakarta: Khairul Bayan, 2003