

SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN LEMBAGA
KEUANGAN MIKRO SYARIAH DI TENGAH
PERSAINGAN BANK SYARIAH DI ACEH (STUDI PADA
PT LKMS MAHIRAH MUAMALAH)**



Disusun Oleh:

**NURUL AZIZAH
NIM. 180603078**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
BANDA ACEH
2022 M/1443 H**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan dibawah ini

Nama : Nurul Azizah

NIM : 180603078

Program Studi : Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini, saya:

1. *Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.*
2. *Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.*
3. *Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.*
4. *Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.*
5. *Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.*

Bila di kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap untuk dicabut gelar akademik saya atau diberikan sanksi lain berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.



Banda Aceh, 7 Juli 2022

Yang menyatakan

Nurul Azizah

PERSETUJUAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Tengah Persaingan Bank Syariah di Aceh (Studi pada PT LKMS Mahirah Muamalah)

Disusun Oleh:

Nurul Azizah
NIM. 180603078

Disetujui untuk disidangkan dan dinyatakan bahwa isi dan formatnya telah memenuhi syarat penyelesaian studi pada Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

Pembimbing I,



Muhammad Arifin, Ph.D
NIP: 197410152006041002

Pembimbing II,



Riza Aulha, SE.I., M.Sc
NIP: 198801302018031001

Mengetahui

Ketua Program Studi Perbankan Syariah,



Dr. Nevi Hasnita, S.Ag., M.Ag.
NIP: 197711052006042003

PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Tengah Persaingan Bank Syariah di Aceh (Studi Pada PT LKMS Mahirah Muamalah)

Nurul Azizah
NIM. 180603078

Telah Disidangkan oleh Dewan Penguji Skripsi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh dan
Dinyatakan Lulus serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat untuk
Menyelesaikan Program Studi Strata satu (S-1) dalam Bidang Perbankan
Syariah

Pada Hari/Tanggal:

Rabu, 20 Juli 2022
19 Zulhijjah 1443 H

Banda Aceh
Dewan Penguji Sidang Skripsi

Ketua,

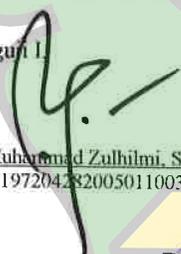
Sekretaris,

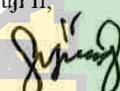

Muhammad Arifin, Ph.D
NIP: 197410152006041002


Riza Aulha, SE, I, M.Sc
NIP: 198801302018031001

Penguji I,

Penguji II,


Dr. Muhammad Zuhilmi, S.Ag., M.A
NIP: 197204282005011003


Muhammad Syaqi Bin Armia, Lc., MBA., CSAA
NIP: 199103062022031001

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Ar-Raniry Banda Aceh


Dr. Zaki Fuad, M.Ag
NIP: 196403141992031003



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
UPT. PERPUSTAKAAN

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh
Telp. 0651-7552921, 7551857, Fax. 0651-7552922
Web: www.library.ar-raniry.ac.id Email: library@ar-raniry.ac.id

**FORM PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH
MAHASISWA UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Nurul Azizah
NIM : 18060307
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Perbankan Syariah
E-mail : nurulazizaah27@gmail.com

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah:

Tugas Akhir KKU Skripsi

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN LEMBAGA KEUANGAN MIKRO
SYARIAH DI TENGAH PERSAINGAN BANK SYARIAH DI ACEH (STUDI PADA
PT LKMS MAHIRAH MUAMALAH)**

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh berhak menyimpan, mengalih-media formatkan, mengelola, mendiseminasikan, dan mempublikasikannya di internet atau media lain.

Secara *fulltext* untuk kepentingan akademik tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis, pencipta dan atau penerbit karya ilmiah tersebut.

UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh akan terbebas dari segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Banda Aceh

Pada tanggal : 20 Juli 2022

Penulis

Nurul Azizah
NIM: 180603078

Mengetahui,
Pembimbing I

Muhammad Arifin Ph.D
NIP:197410152006041002

Pembimbing II

Riza Aulia, SE.I.M.Sc
NIP:198801302018031001

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن تَنصُرُوا اللَّهَ يَنصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ ٧

Wahai orang-orang yang beriman, jika kamu menolong (agama) Allah, niscaya Dia akan menolongmu dan meneguhkan kedudukanmu (Q.S. Muhammad: 7).

Skripsi ini saya persembahkan teruntuk kedua orang tua yang sangat saya cintai, Ayah dan Ibu, Kakak serta Adik saya yang tidak pernah berhenti menyemangati dan mendoakan agar diberi kemudahan dan kelancaran dalam menuntut ilmu dari awal pergi merantau sampai saat ini. Untuk teman-teman seperjuangan, seluruh kerabat dekat, sahabat, rekan-rekan yang sudah membantu, serta teman-teman yang akan menjadi generasi penerus kedepannya.

جامعة الرانيري

AR - RANIRY

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah Rabbil'alamin,

Segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam yang senantiasa memberikan limpahan nikmat dan rahmat yang tak terhitung jumlahnya. Semoga dengan rahmat-Nya kita selalu diberi kesehatan, dilindungi dimanapun berada dan selalu diberikan kemudahan dalam menyelesaikan segala perintah dan menjauhi larangan-Nya. Shalawat berangkaikan salam tak lupa kita hadiahkan kepada baginda Nabi besar Muhammad SAW, beserta keluarga dan sahabat beliau. Alhamdulillah atas izin Allah yang Maha Segala-Nya dan berkah rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian yang tertuang dalam skripsi ini dengan judul **“Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Tengah Persaingan Bank Syariah di Aceh (Studi Pada PT LKMS Mahirah Muamalah)”**.

Skripsi ini adalah tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dengan Jurusan Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. Dalam proses penyelesaiannya, dari awal pencarian permasalahan yang akan diteliti, penentuan judulnya hingga penelitian kemudian didapatkan hasilnya penulis merasa dimudahkan. Penulis mengucapkan ribuan terima kasih atas bantuan, doa, dukungan, arahan dan bimbingan dari berbagai pihak

yang turut membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Maka dari itu, penulis menyampaikan rasa hormat serta terimakasih yang tidak terhingga kepada seluruh pihak yang telah membantu terutama kepada:

1. Dr. Zaki Fuad, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Dr. Nevi Hasnita, S.Ag., M.Ag dan Ayumiati, SE., M.Si selaku ketua dan sekretaris Program Studi (Prodi) Perbankan Syariah, Mukhlis, S.HI., S.E., M.H selaku admin Prodi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
3. Muhammad Arifin, Ph.D selaku ketua Laboratorium, sekaligus Pembimbing I yang telah memberikan banyak waktu dalam membimbing dan mengarahkan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini serta para staf Laboratorium Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
4. Riza Aulia SE.I.,M.Sc selaku pembimbing II yang telah banyak membantu, memberikan waktu yang tidak terbatas dalam memberikan bimbingan, saran maupun arahan yang sangat baik sehingga penulis dapat dengan mudah memahami dan menyelesaikan skripsi ini.
5. Dr. Muhammad Zuhilmi, S.Ag., M.A. selaku Penguji I dan Muhammad Syauqi Bin Armia, Lc., MBA., CSAA selaku Penguji II dalam sidang Munaqasyah Skripsi yang telah membantu penulis dalam penilaian skripsi sehingga didapatkan

gelar Sarjana Ekonomi pada Prodi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

6. Riza Aulia SE.I.,M.Sc selaku Penasehat Akademik yang telah menjadi dosen wali dan memberikan informasi serta arahan selama penulis menempuh pendidikan beserta seluruh Bapak/Ibu dosen juga staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh yang telah memberikan bantuan, dukungan, ilmu juga semangat selama perkuliahan hingga akhir dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Para pihak PT LKMS Mahirah Muamalah, Teuku Hanansyah selaku Direktur Utama, Mufied Alkamal selaku Direktur Operasional yang telah memberikan izin juga menjadi salah satu informan dalam penelitian skripsi ini, kepada Cut Nadia Zellatifani, Rahmad Wahyudinata juga Alief Dhaifullah serta Para Staf juga Nasabah PT LKMS Mahirah Muamalah yang telah banyak membantu memberikan informasi kepada penulis. Tanpa bantuan dan arahan berbagai pihak lembaga tersebut, peneliti tidak akan dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
8. Kedua Orang Tua tercinta, ribuan terima kasih penulis ucapkan kepada Ayahanda Paimin dan Ibunda Saliyem S.Pd.I., yang telah memberikan banyak doa, cinta dan kasih sayang, pengorbanan serta dukungan moral maupun materil yang telah diberikan kepada penulis. Kepada kedua kakak penulis yaitu Eka Apriyanti S.Keb. dan Eni Lestari S.Pd. juga Adik penulis Fauzi Juniansyah serta seluruh keluarga besar lainnya yang telah memberikan

dukungan doa dan semangat agar penulis dapat menyelesaikan perkuliahan ini tepat pada waktunya.

9. Sahabat-sahabat saya Mauizatul Asfira, Mufti Fatimah Az Zahra, Yuyun Lestari, Annisa Fadila Nasmi, Novia Rahmi, Zilfa Radhiyyah, Fahma Dina, Cut Nanda Fitria, Nurul Isna, Zuliani Fitra juga teman-teman beserta mentor organisasi Lembaga Dakwah Kampus, Forum Silaturahmi Studi Ekonomi Islam, Indonesia Millennial of Change, Asyifa Bimbel juga para kakak letting serta para teman yang selalu memberikan dukungan. Tidak lupa juga kepada teman-teman seperjuangan terkhusus Perbankan Syariah letting 2018 yang telah membantu memberikan informasi dan semangat serta bersama-sama berjuang untuk mendapatkan ilmu serta menyelesaikan tugas akhir ini tepat waktu.

Penulis berharap dan berdoa agar semua bantuan, motivasi juga dukungan dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis dibalas oleh Allah Subhanahu Wa Ta'ala. Akhir kata pengantar ini semoga penelitian ini dapat menjadi salah satu amal kebaikan juga memberikan manfaat yang positif dalam perkembangan ilmu pengetahuan.

Aamiin Ya Rabbal 'Alamin

Banda Aceh, 7 Juli 2022
Penulis,

Nurul Azizah

TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K

Nomor: 158 Tahun 1987 – Nomor: 0543 b/u/1987

1. Konsonan

No	Arab	Latin	No	Arab	Latin
1	ا	Tidak dilambangkan	16	ط	Ṭ
2	ب	B	17	ظ	Ẓ
3	ت	T	18	ع	‘
4	ث	Ṣ	19	غ	G
5	ج	J	20	ف	F
6	ح	Ḥ	21	ق	Q
7	خ	Kh	22	ك	K
8	د	D	23	ل	L
9	ذ	Ẓ	24	م	M
10	ر	AR - R ANI R	25	ن	N
11	ز	Z	26	و	W
12	س	S	27	ه	H
13	ش	Sy	28	ء	’
14	ص	Ṣ	29	ي	Y
15	ض	Ḍ			

2. Vokal

Vokal Bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin
◌َ	<i>Fathah</i>	A
◌ِ	<i>Kasrah</i>	I
◌ُ	<i>Dammah</i>	U

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf
◌َ ي	<i>Fathah</i> dan ya	Ai
◌َ و	<i>Fathah</i> dan wau	Au

Contoh:

جامعة الرانيري

A R - R A N I R Y

kaifa : كيف

hau : هول

3. *Maddah*

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda
◌َ / ا	<i>Fathah</i> dan <i>alif</i> atau ya	Ā

يِ	<i>Kasrah</i> dan <i>ya</i>	Ī
يُ	<i>Dammah</i> dan <i>wau</i>	Ū

Contoh:

qāla : قَالَ
ramā : رَمَى
qīla : قِيلَ
Yaqūlu : يَقُولُ

4. Ta *Marbutah* (ة)

Transliterasi untuk ta *marbutah* ada dua.

a. Ta *marbutah* (ة) hidup

Ta *marbutah* (ة) yang hidup atau mendapat harkat *fathah*, *kasrah* dan *dammah*, transliterasinya adalah t.

b. Ta *marbutah* (ة) mati

Ta *marbutah* (ة) yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah h.

c. Kalau pada suatu kata yang akhir katanya ta *marbutah* (ة) diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka ta *marbutah* (ة) itu ditransliterasikan dengan h.

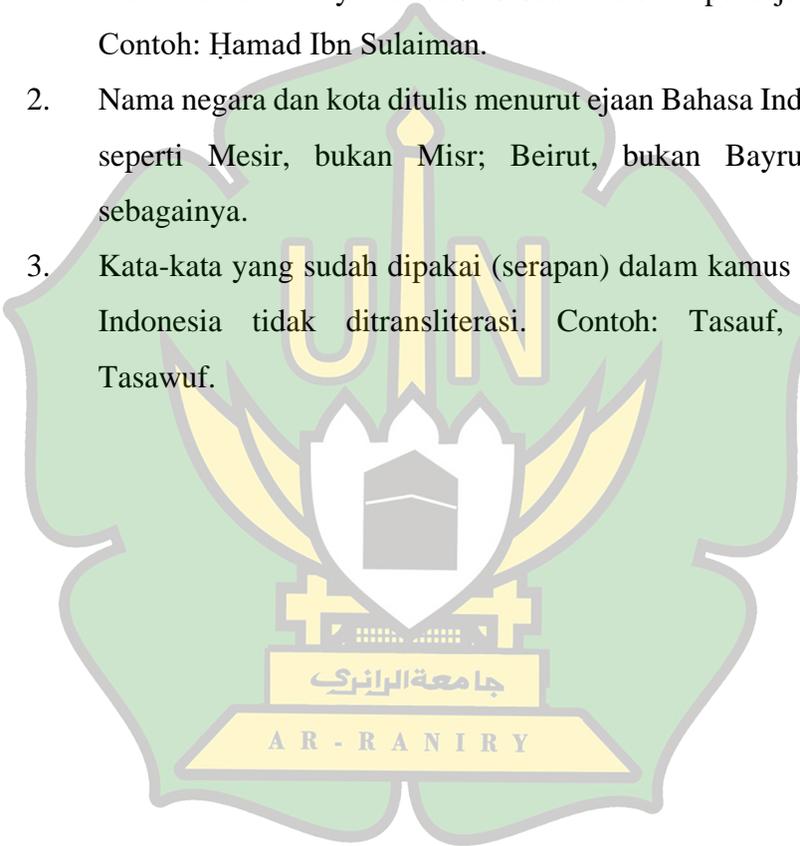
Contoh:

raudah al-atfāl/ raudatul atfāl : رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ
al-Madīnah al-Munawwarah / : الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ
al-Madīnatul Munawwarah
Talḥah : طَلْحَةَ

Catatan:

Modifikasi

1. Nama orang berkebangsaan Indonesia ditulis seperti biasa tanpa transliterasi, seperti M. Syuhudi Ismail, sedangkan nama-nama lainnya ditulis sesuai kaidah penerjemahan. Contoh: Ḥamad Ibn Sulaiman.
2. Nama negara dan kota ditulis menurut ejaan Bahasa Indonesia, seperti Mesir, bukan Misr; Beirut, bukan Bayrut; dan sebagainya.
3. Kata-kata yang sudah dipakai (serapan) dalam kamus Bahasa Indonesia tidak ditransliterasi. Contoh: Tasauf, bukan Tasawuf.



ABSTRAK

Nama : Nurul Azizah
NIM : 180603078
Fakultas/Program Studi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Analisis Strategi Pengembangan
Lembaga Keuangan Mikro Syariah di
Tengah Persaingan Bank Syariah di
Aceh (Studi Pada PT LKMS Mahirah
Muamalah)
Pembimbing I : Muhammad Arifin, Ph.D
Pembimbing II : Riza Aulia, SE. I.,M. Sc

Dalam pengoperasionalan lembaga keuangan syariah pasti ada berbagai ancaman yang terjadi, maka setiap lembaga keuangan syariah harus memiliki strategi yang tepat guna meningkatkan daya tahan dan daya saingnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor kekuatan dan kelemahan juga peluang dan ancaman serta strategi pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan Bank Syariah di Aceh, menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan analisis SWOT melalui wawancara. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 9 kekuatan, 6 kelemahan, 6 peluang dan 5 ancaman. Dari berbagai faktor tersebut didapatkan 3 alternatif strategi pengembangan (1) Strategi S-T, (2) Strategi S-O serta (3) Strategi bisnis dengan pengimplementasian strategi diversifikasi.

Kata Kunci: *Manajemen Strategi, Pengembangan Bisnis, PT LKMS Mahirah Muamalah*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL KEASLIAN	i
HALAMAN JUDUL KEASLIAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	iii
PERSETUJUAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI.....	iv
PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI	v
FORM PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN ...	xii
ABSTRAK.....	xvi
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR GAMBAR.....	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	23
1.3 Tujuan Penelitian	23
1.4 Manfaat/ Signifikansi Penelitian.....	24
1.5 Sistematika Penulisan	25
BAB II LANDASAN TEORI.....	28
2.1 Manajemen Strategi.....	28
2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi.....	28
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategi.....	33
2.1.3 Model Manajemen Strategi.....	35
2.2 Analisis SWOT	47
2.2.1 Pengertian Analisis SWOT.....	47
2.2.2 Lingkungan Internal.....	53
2.2.3 Lingkungan Eksternal.....	58
2.3 Persaingan Lembaga Keuangan Syariah.....	61
2.3.1 Pengertian Persaingan Bisnis.....	61
2.3.2 Landasan Syariah Persaingan Bisnis	63
2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Persaingan Bisnis	66

2.3.4	Etika Bisnis Dalam Islam	72
2.4	Perspektif Syariah Terkait Manajemen Strategi	76
2.4.1	Pengertian dan Teori – Teori Manajemen Strategi Syariah	76
2.4.2	Karakteristik Manajemen Syariah	79
2.4.3	Model Manajemen Strategik Syariah	80
2.5	Penelitian Terdahulu	82
2.6	Kerangka Berpikir	93
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		97
3.1	Jenis penelitian	97
3.2	Jenis pendekatan.....	98
3.3	Sumber Data.....	99
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	100
3.5	Daftar Informan.....	102
3.6	Teknik Analisis Data.....	102
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		109
4.1	Gambaran Umum PT LKMS Mahirah Muamalah.....	109
4.1.1	Sejarah Singkat PT LKMS Mahirah Muamalah....	109
4.1.2	Visi dan Misi PT LKMS Mahirah Muamalah	112
4.1.3	Struktur Organisasi PT LKMS Mahirah Muamalah	113
4.1.4	Perkembangan PT LKMS Mahirah Muamalah	115
4.2	Hasil Penelitian	118
4.2.1	Faktor Internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan Bank Syariah di Aceh	118
4.2.2	Alternatif Strategi Pengembangan yang dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah di Tengah Persaingan Bank Syariah di Aceh.....	151
4.3	Pembahasan.....	158
4.3.1	Faktor internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan Bank Syariah di Aceh	158

4.3.2 Alternatif Strategi Pengembangan yang dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah di Tengah Persaingan Bank Syariah di Aceh.....	187
BAB V PENUTUP	210
5.1 Kesimpulan	210
5.2 Saran.....	212
DAFTAR PUSTAKA	215
LAMPIRAN	221



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perkembangan Bank Umum Syariah (BUS) di Indonesia per Tahun	2
Tabel 1.2	Perkembangan Unit Usaha Syariah (UUS) di Indonesia Per Tahun	5
Tabel 1.3	Jumlah Pelaku LKM	10
Tabel 1.4	Jumlah Pelaku LKMS Berdasarkan Provinsi	11
Tabel 2.1	Matriks SWOT Kearns	49
Tabel 2.2	Hasil Penelitian Terdahulu	89
Tabel 3.1	Daftar Informan	102
Tabel 3.2	Matriks SWOT	104
Tabel 4.1	Struktur Organisasi PT LKMS Mahirah Muamalah	114
Tabel 4.2	Penurunan Jumlah Masyarakat yang Berurusan dengan Rentenir	116
Tabel 4.3	Perkembangan Jumlah Nasabah, Asset dan Laba PT LKMS Mahirah Muamalah Per Tahun	117
Tabel 4.4	Analisis SWOT Pada PT LKMS Mahirah Muamalah	160
Tabel 4.5	Matriks SWOT	168



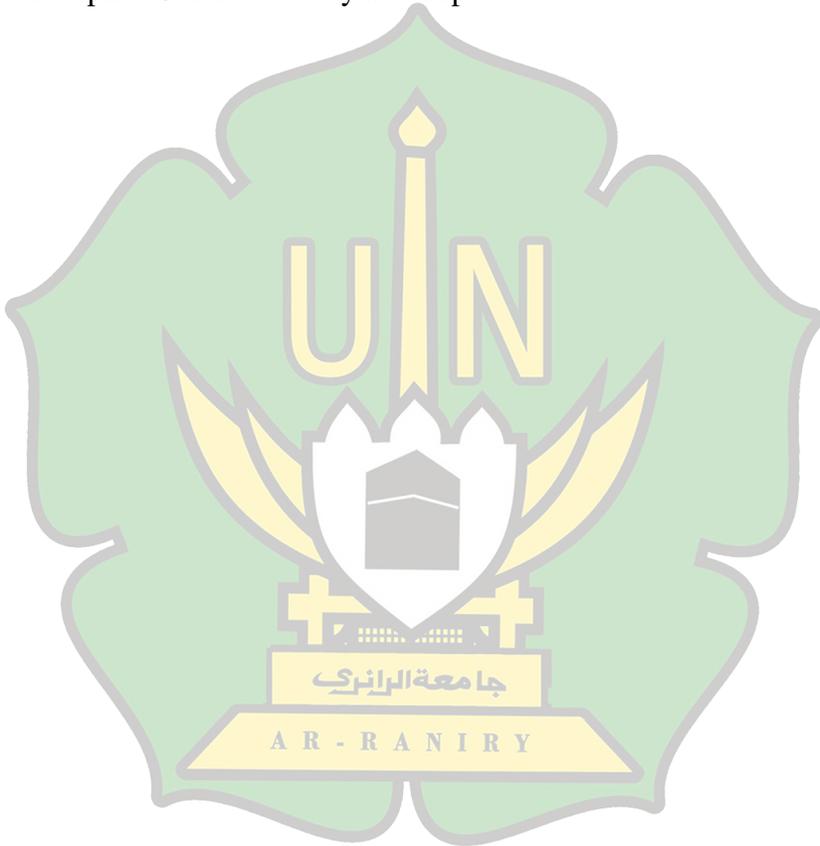
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Diagram SWOT	52
Gambar 2.2	Rute untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing	55
Gambar 2.3	Model Manajemen Strategik Syariah	81
Gambar 2.4	Kerangka Berpikir	96
Gambar 3.1	Diagram Analisis SWOT	106
Gambar 4.1	Diagram Analisis SWOT (Hasil Penelitian)	179



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara.....	221
Lampiran 2 Transkrip Wawancara.....	225
Lampiran 3 Dokumentasi Wawancara	245
Lampiran 4 Surat Penunjang Penelitian	247
Lampiran 5 Daftar Riwayat Hidup	252



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini pemerintah tengah serius untuk mendorong agar Industri ekonomi dan keuangan syariah bisa berbicara di kanca internasional. Oleh karena itu, pemerintah berkomitmen kuat untuk membangun ekosistem ekonomi dan keuangan syariah. Salah satu buktinya adalah dengan penerbitan peraturan presiden (Perpres) Nomor 28 Tahun 2020 tentang Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS). Melalui Perpres tersebut Indonesia memasuki babak baru dalam pengembangan ekonomi dan keuangan syariah. Wakil Presiden Ma'rif Amin mengatakan bahwa dengan adanya Perpres ini memberikan landasan pengembangan ekonomi dan keuangan syariah yang difokuskan pada empat bidang. Pertama pada pengembangan industri halal, fokus kedua pada pengembangan industri keuangan syariah. Dalam hal ini pemerintah telah melakukan merger tiga Bank Syariah Himbara (Himpunan Bank Milik Negara), yaitu PT Bank Syariah Mandiri, PT Bank BNI Syariah dan PT Bank BRI Syariah, menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) pada 1 Februari 2021 (idx channel, 2021). Seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini

Tabel 1.1 Perkembangan Bank Umum Syariah (BUS) di Indonesia per Tahun

Perkembangan Bank Umum Syariah (BUS) di Indonesia Per Tahun										
Kelompok Bank		Desember 2019			Desember 2020			Oktober 2021		
		KP O/K C	KC P/ UPS	KK	KP O/K C	KC P/ UPS	KK	KP O/K C	KC P/ UPS	KK
No.	Bank Umum Syariah	480	1.243	196	488	1.351	195	500	1337	195
1	PT. Bank Aceh Syariah	26	89	27	26	88	32	27	90	31
2	PT. BPD Nusa Tenggara Barat Syariah	13	27	4	14	31	6	12	24	6
3	PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk	82	152	57	80	145	50	80	131	30
4	PT. Bank Victoria Syariah	9	4	7	2	-	6	1	-	-
5	PT. Bank BRI Syariah*)	53	216	12	67	322	12	-	-	-
6	PT. Bank Jabar Banten Syariah	9	5	2	9	52	4	9	55	2
7	PT. Bank BNI Syariah*)	68	213	14	68	227	-	-	-	-
8	PT. Bank Syariah Mandiri*)	129	428	53	127	428	-	-	-	-

Tabel 1.1-Lanjutan

9	PT. Bank Mega Syariah	27	34	5	27	33	4	30	29	5
10	PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk	13	4	-	11	1	-	11	-	-
11	PT. Bank Syariah Bukopin	12	7	4	12	7	4	12	7	4
12	PT. BCA Syariah	14	12	18	15	13	43	15	15	43
13	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah	24	2	-	24	2	-	24	-	-
14	PT. Bank Aladin Syariah	1	-	-	1	-	-	1	-	-
15	PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk						75	273	985	75
- KP = Kantor Pusat										
- KPO = Kantor Pusat Operasional.										
- KC = Kantor Cabang										
- KCP/UPS = Kantor Cabang Pembantu/ Unit Pelayanan Syariah										
- KK = Kantor Kas										
- Tidak termasuk Layanan Syariah										
*)Sesuai dengan KDK OJK Nomor 4/KDK.03.2021 tanggal 27 Januari 2021 tentang Izin Penggabungan PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah Ke Dalam PT Bank BRI Syariah Serta Perubahan Nama Menjadi PT Bank Syariah Indonesia, Tbk Sebagai Hasil Penggabungan										

Sumber: Statistik Perbankan Syariah, OJK (2021)

Pada tabel di atas terlihat bahwa pada tahun 2019 dan 2020 ketiga Bank Himbara (PT Bank Syariah Mandiri, PT Bank BNI Syariah dan PT Bank BRI Syariah) tersebut, masih terdata jumlah

Kantor Pusat Operasional (KP), Kantor Cabang Pembantu (KCP), serta Kantor Kas (KK)-nya. Tetapi sejak tahun 2021, belum terdata jumlahnya dikarenakan masih dalam proses penggabungan (*merger*) menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Pada tabel juga terlihat bahwa perkembangan Bank Umum Syariah (BUS) yang ada tersebut setiap tahunnya juga selalu mengalami peningkatan, pada tahun 2019 berjumlah 480 KPO, meningkat pada tahun 2020 menjadi 488 KPO, kemudian semakin meningkat perkembangannya menjadi 500 KPO pada 2021.

Dari hal tersebut terlihat bahwa perkembangan Bank Umum Syariah (BUS) di Indonesia, semakin mengalami peningkatan setiap tahunnya, semakin banyak lembaga-lembaga keuangan syariah yang berkembang. Seperti yang terlihat saat ini, diramalkan dengan *merger*-nya ketiga Bank Himbara menjadi satu dengan nama Bank Syariah Indonesia (BSI). Wakil presiden Bapak Ma'ruf Amin menyampaikan bahwa Bank Syariah Indonesia (BSI) ini diharapkan dapat melayani nasabah menengah dan besar pada tingkat nasional maupun global. Yaitu para nasabah kecil, mikro, dan ultra mikro yang merupakan mayoritas pelaku ekonomi syariah di tanah air. Hal ini juga sejalan dengan potensi BSI dari sisi besarnya asset dan jangkauan *network* yang dimiliki untuk dapat berperan dalam kegiatan operasional pada tingkat global (idx channel, 2021). Selain Bank Umum Syariah (BUS), perkembangan Unit Usaha Syariah (UUS) yang ada juga semakin meningkat perkembangannya. Seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2 Perkembangan Unit Usaha Syariah (UUS) di Indonesia Per Tahun

Perkembangan Unit Usaha Syariah (UUS) di Indonesia Per Tahun										
Kelompok Bank		Desember 2019			Desember 2020			Oktober 2021		
		KP O/ KC	KC P/U PS	KK	KP O/ KC	KC P/U PS	KK	KP O/ KC	KC P/U PS	KK
No.	Unit Usaha Syariah	160	159	62	162	169	61	168	171	72
1	PT Bank Danamon Indonesia, Tbk	10	1	-	9	1	-	10	4	-
2	PT Bank Permata, Tbk	11	2	1	14	4	-	15	5	1
3	PT Bank Maybank Indonesia, Tbk	14	2	-	14	2	-	17	2	
4	PT Bank CIMB Niaga, Tbk	15	1	3	15	1	3	24	1	5
5	PT Bank OCBC NISP, Tbk	10	-	-	10	-	-	10	-	-
6	PT Bank Sinarmas	35	1	12	35	1	12	31	-	12
7	PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk.	24	51	7	24	57	5	26	59	8
8	PT BPD DKI	2	13	5	2	14	5	2	14	5

Tabel 1.2-Lanjutan

9	PT BPD Daerah Istimewa Yogyakarta	1	5	3	1	5	4	1	7	3
10	PT BPD Jawa Tengah	5	13	9	5	14	9	5	14	10
11	PT BPD Jawa Timur, Tbk	7	10	-	7	10	-	7	10	
12	PT BPD Sumatera Utara	1	2	-	1	2	-	1	2	
13	PT BPD Jambi	5	17	-	5	17	-	-	-	
14	PT BPD Sumatera Barat	5	4	-	5	4	-	5	4	2
15	PT BPD Riau dan Kepulauan Riau	2	4	7	2	4	7	2	10	7
16	PT BPD Sumatera Selatan dan Bangka Belitung	3	2	4	3	2	4	4	6	5
17	PT BPD Kalimantan Selatan	2	9	1	2	9	2	2	9	5
18	PT BPD Kalimantan Barat	2	3	6	2	3	6	4	1	6
19	PD BPD Kalimantan Timur	2	19	3	2	19	3	2	20	2
20	PT BPD Sulawesi Selatan dan	4	-	1	4	-	1	-	6	1

Tabel 1.2-Lanjutan

	Sulawesi Barat									
	Bank Pembiayaan Rakyat Syariah	167	-	286	175	-	289	192	-	306
Keterangan / Note:										
- KP = Kantor Pusat										
- UUS = Unit Usaha Syariah										
- KPO = Kantor Pusat Operasional										
- KC = Kantor Cabang										
- KCP/UPS = Kantor Cabang Pembantu/ Unit Pelayanan Syariah										
- KK = Kantor Kas										
- Tidak termasuk Layanan Syariah										
*)Sesuai dengan KDK OJK Nomor 4/KDK.03.2021 tanggal 27 Januari 2021 tentang Izin Penggabungan PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah Ke Dalam PT Bank BRI Syariah Serta Perubahan Nama Menjadi PT Bank Syariah Indonesia, Tbk Sebagai Hasil Penggabungan										

Sumber: Statistik Perbankan Syariah, OJK (2021)

Pada tabel di atas terlihat bahwa perkembangan Unit Usaha Syariah (UUS) setiap tahunnya mengalami peningkatan. Seperti pada tahun 2019 Unit Pelayanan Syariah (UPS) sebanyak 160, lalu meningkat menjadi 169 pada 2020, serta semakin meningkat perkembangannya pada 2021 sebanyak 171 Unit Pelayanan Syariah (UPS). Sehingga dari hal tersebut dapat diketahui bahwa semakin banyak UUS yang berkembang di Indonesia.

Sejalan dengan perpres tersebut, selain pemerintah fokus pada pengembangan industri keuangan berbentuk BUS dan UUS, pemerintahan juga akan terus mengembangkan dan memajukan industri keuangan berbentuk Lembaga Keuangan Syariah yang kecil, dengan memperbanyak dan memperluas pendirian Bank Wakaf

Mikro, Baitul Mal Wa Tamwil (BMT), Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) dan koperasi syariah. Serta Pemerintah juga akan memberikan dukungan lebih besar untuk pengembangannya.

Kemudian langkah ketiga yang tertuang dalam Perpres dalam pengembangan ekonomi dan keuangan syariah adalah pengembangan dana sosial syariah, salah satu yang dikembangkan adalah wakaf uang tunai. Serta poin keempatnya adalah pemerintah tengah melakukan pengembangan dan perluasan usaha syariah. Menurut Wapres, pengembangan dan perluasan usaha syariah sangat penting karena keberhasilan dari semua upaya pengembangan ekonomi dan keuangan syariah itu terletak pada pelaku usaha itu sendiri. Oleh karena itu, perlu dibangun pusat-pusat inkubasi pengusaha syariah di berbagai daerah sebagai pusat pembinaan dan penyediaan, serta perlu pula dibangun pusat-pusat bisnis syariah (*Syariah Business Center*) yang didukung oleh infrastruktur digital sebagai sarana interaksi dan transaksi antar pelaku bisnis syariah (idx channel, 2021).

Seperti yang sudah tertuang dalam Perpres No. 28 Tahun 2020 tentang KNEKS pada poin kedua, bahwa pemerintah akan terus mengembangkan, memajukan serta memberikan dukungan untuk pengembangan Lembaga Keuangan Syariah yang kecil, salah satunya yaitu Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS). Lembaga Keuangan Mikro (LKM) ini sesuai dengan Undang- Undang No. 1 tahun 2013 adalah lembaga keuangan yang khusus didirikan untuk memberikan jasa pengembangan usaha dan pemberdayaan

masyarakat, baik melalui pinjaman atau pembiayaan dalam usaha skala mikro kepada anggota dan masyarakat, pengelolaan simpanan, maupun pemberian jasa konsultasi pengembangan jasa usaha yang tidak semata-mata mencari keuntungan. Sedangkan LKM Syariah (LKMS) adalah LKM yang menggunakan prinsip-prinsip syariah. Menurut Alichan (2009), terdapat perbedaan mendasar antara LKM Konvensional dengan LKM Syariah yaitu 1) LKM Syariah menerapkan sistem bagi hasil dengan nasabahnya dan tidak menerapkan segala bentuk transaksi pinjam meminjam uang yang dikenakan bunga, 2) Hubungan partisipasi dalam menanggung resiko dan menerima hasil dari suatu perjanjian bisnis merupakan hubungan antara LKM Syariah dengan nasabahnya dan tidak berdasarkan hubungan debitur-kreditur, 3) LKM Syariah memisahkan kedua jenis pendanaan supaya dapat dibedakan antara hasil yang diperoleh dana sendiri dengan hasil yang diperoleh dari dana simpanan yang diterimanya atas dasar prinsip bagi hasil, 4) LKM Syariah memberikan layanan atas dasar kemitraan seperti mudharabah dan musyarakah, atas dasar jual beli (murabahah) atau atas dasar sewa (ijarah) dan tidak memberikan layanan pinjaman dengan bunga dalam bentuk uang tunai, 5) LKM Syariah merupakan lembaga keuangan multiguna karena berperan sebagai LKM komersial, LKM investasi dan pembangunan dan 7) LKM Syariah bekerja di bawah pengawasan pengawas syariah (Sapudin A dkk, 2017).

Adapun tujuan dari LKM ini secara khusus yaitu untuk 1) Memecahkan bersama kebutuhan modal yang dihadapi warga, selaku pengusaha mikro/ kecil sebagai bagian dari pelaku ekonomi negeri ini, 2) Membantu memecahkan kebutuhan modal bagi unit usaha unggulan yang dijalankan oleh anggota dan masyarakat, 3) Membantu memecahkan kebutuhan dana mendesak yang seringkali dihadapi warga, sehingga dapat menghindarkan mereka dari rentenir yang menjerat dengan bunga yang tinggi (Aam & Irman, 2018).

Terkait Lembaga Keuangan Mikro Syariah ini, pada Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia 2019, tercantum bahwa Peningkatan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Syariah di Indonesia secara konsisten tumbuh signifikan semenjak tahun 2018, baik jumlah pelaku usaha maupun asset industrinya. Saat ini pun perkembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) di Indonesia setiap bulannya mengalami peningkatan, seperti yang terdapat pada tabel berikut.

Tabel 1.3
Jumlah Pelaku LKM

Jumlah Pelaku LKM			
Keterangan	Desember 2019	Desember 2020	Agustus 2021
Konvensional	129	148	146
Koperasi	100	106	103

Tabel 1.3-Lanjutan

PT	29	42	43
Syariah	75	80	81
Koperasi	74	79	80
PT	1	1	1
Total	204	228	227

Sumber: Statistik laporan empat bulan LKM (2021)

Terlihat pada tabel bahwa setiap tahunnya jumlah Pelaku Lembaga Keuangan Mikro Syariah itu mengalami peningkatan, dari 75 pelaku pada Desember 2019, meningkat menjadi 80 pelaku pada Desember 2020, serta 81 pelaku pada Agustus 2021. Walaupun peningkatannya tidak terlalu besar, akan tetapi pertumbuhannya meningkat dengan signifikan.

Adapun berikut merupakan jumlah pelaku Lembaga Keuangan Mikro yang ada pada tiap provinsi, dimana untuk Provinsi Aceh sendiri terdapat dua pelaku Lembaga Keuangan Mikro Syariah, seperti yang tertera pada tabel berikut.

Tabel 1.4
Jumlah Pelaku LKMS Berdasarkan Provinsi

Jumlah Pelaku LKMS Berdasarkan Provinsi			
Keterangan	Desember 2019	Desember 2020	Agustus 2021
Aceh	2	2	2
Banten	7	6	6
Bengkulu	3	3	3
D.I. Yogyakarta	4	6	6

Tabel 1.2- Lanjutan

DKI Jakarta	0	1	1
Jambi	1	1	1
Jawa Barat	26	28	29
Jawa Tengah	108	123	121
Jawa Timur	20	23	24
Kalimantan Selatan	1	1	1
Kalimantan Tengah	1	1	1
Kalimantan Timur	1	1	1
Lampung	9	10	10
Maluku	1	1	1
Nusa Tenggara Barat	3	3	3
Papua	1	1	1
Riau	2	2	2
Sulawesi Barat	1	1	1
Sulawesi Selatan	1	1	1
Sumatera Barat	8	8	8
Sumatera Selatan	1	2	2
Sumatera Utara	3	3	2
Total	204	228	227

Sumber : Statistik Laporan Empat Bulan LKM (2021)

Seerti yang telah tercantum dalam tabel jumlah pelaku LKMS berdasarkan Provinsi di atas, terdapat dua Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Aceh. Adapun kedua LKMS tersebut, berdasarkan data direktori LKMS yang terdaftar di OJK Januari 2021 yaitu, PT LKMS Mahirah Muamalah dengan Nomor Izin Usaha KEP-05/KO.0501/2018/RAHASIA dan Tanggal Izin Usaha 20/04/2018 serta Koperasi LKMS Bank Wakaf Mikro Babul

Maghfirah dengan Nomor Izin Usaha KEP-13/KO.0501/2019 dan Tanggal Izin Usaha 02/08/2019.

Diantara kedua LKMS yang terdata pada data direktori LKM yang terdaftar di OJK Januari 2021, salah satu pelaku Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang ada di Aceh yaitu PT LKMS Mahirah Muamalah. Berdasarkan Qanun Kota Banda Aceh No. 6 Tahun 2017 tentang Perseroan Terbatas Lembaga Keuangan Mikro Syariah Mahirah Muamalah adalah lembaga keuangan yang khusus didirikan untuk memberikan jasa pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat, baik melalui pinjaman atau pembiayaan berdasarkan prinsip syariah dalam usaha skala mikro kepada anggota dan masyarakat, pengelola simpanan, maupun pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha yang tidak semata-mata mencari keuntungan (Pasal Ayat 8). Adapun maksud didirikannya Perseroan LKM Syariah Mahirah Muamalah adalah untuk menjadi lembaga pembiayaan dalam rangka pemberdayaan ekonomi masyarakat (Pasal 3). Serta tujuan pendirian Perseroan LKM Syariah Mahirah Muamalah dalam pasal 4 adalah untuk a) Meningkatkan akses pembiayaan pada usaha mikro, usaha kecil dan usaha rumah tangga, b) Meningkatkan kinerja usaha mikro, usaha kecil dan usaha rumah tangga dan c) Memperluas kesempatan kerja dan mengurangi kemiskinan (jdih.bandaacehkota, 2021).

Lembaga Keuangan Mikro Syariah milik Pemerintah Kota Banda Aceh ini berdiri sejak 15 Desember 2017 dengan akta notaris nomor 13, sebagai energi baru dalam bidang ekonomi yang

mengedepankan kepentingan rakyat. Dimana inovasi Wali Kota, Bapak Aminullah Usman dalam hal ini pemerintah kota Kota Banda Aceh di dalam memberantas kemiskinan, pengangguran dan rentenir yang berakar bertahun-tahun kini mulai sedikit demi sedikit berkurang karena masyarakat kini telah dapat mengakses modal usaha sebagai suatu pelayanan publik dan fasilitas publik yang Islami, sesuai visi misi pemerintahan yaitu mewujudkan kota Banda Aceh gemilang dalam bingkai syariah (lkmmahirasyariah, 2020).

Wali kota Banda Aceh, Aminullah Usman juga mengatakan bahwa, Mahirah Muamalah merupakan satu-satunya LKM Syariah pertama milik pemerintah Daerah di Indonesia yang hadir sejak 2018 telah secara efektif meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat kota Banda Aceh. Dalam rapat kerja dan penyusunan rencana kerja LKMS Mahirah Muamalah memasuki tahun 2021, Walikota Banda Aceh, Aminullah Usman menyampaikan bahwa hingga 2020, persentase rentenir terus menurun menjadi 14 persen, hal tersebut berdasarkan survei sejak lembaga ini didirikan. Saat ini pun LKMS Mahira Muamalah sudah berkembang pesat. Hingga 9 Oktober 2020 Mahirah Muamalah memiliki asset sebesar Rp 37,5 miliar yang dicapai dalam jangka waktu dua tahun lima bulan. Sementara laba juga telah tumbuh positif sebesar Rp 903 juta (bandaaceh, 2020).

Selain itu berkembang pesatnya LKMS Mahirah Muamalah ini bisa dilihat dari beberapa penghargaan yang telah diraih diantaranya yaitu *Indonesian Innovation Award 2019* dalam

Kategori Khusus “*Innovation On LKMS Mahira Muamalah*” yang diserahkan langsung oleh Dirjen Penguatan Inovasi Kemenristekdikti RI, *Entrepreneur Award 2018* yang diserahkan langsung oleh Menteri Koperasi dan UKM RI, *Artline Award* dari senior *GM Artline Shachihata* Jepang sebagai Inspirator Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah, *City Micro Entrepreneurship Award 2018-2019* dari *Citi Foundation Mercy Corp Indonesia* sebagai Lembaga Keuangan Menjadi Mitra UMKM, serta Penghargaan Predikat *Indonesia Visionary Leader (IVL) 2019*, dari *Sindo Media*, yang diserahkan oleh Dirjen Otonomi Daerah Kemendagri RI (bandaaceh, 2020).

Sudah berkembang pesat dan telah memperoleh banyak penghargaan, bukan berarti bisa tenang dan tetap berada di posisi itu terus. Tetapi LKMS Mahira Muamalah ini harus tetap mampu untuk mempertahankan serta semakin meningkatkan perkembangannya, agar tidak kalah saing dengan Lembaga Keuangan Syariah lainnya. Untuk itu pastinya diperlukan terobosan-terobosan juga strategi yang baru agar LKMS Mahira Muamalah semakin berkembang pesat, bisa membantu mengatasi permasalahan masyarakat khususnya Kota Banda Aceh dan tidak kalah saing dengan lembaga keuangan syariah yang ada.

Setelah Pemerintah Daerah Aceh mengeluarkan Qanun Nomor 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah. Yang latar belakang disusunnya Qanun Lembaga Keuangan Syariah ini adalah menjadikan prinsip syariah Islam sebagai satu-satunya

landasan dalam transaksi keuangan di Aceh. Maka dengan diberlakukannya Qanun Lembaga Keuangan Syariah di Aceh ini, seluruh lembaga keuangan yang beroperasi di Aceh harus sesuai dengan prinsip syariah. Hal tersebut berarti Lembaga Keuangan Konvensional yang berada di Aceh harus menyesuaikan operasinya agar sesuai dengan prinsip syariah paling lambat 3 (tiga) tahun sejak Qanun diundangkan atau 4 Januari 2022 (Laporan perkembangan keuangan syariah Indonesia, 2019).

Dengan diberlakukannya Qanun Tentang lembaga keuangan Syariah tersebut, sejumlah bank nasional akan pamit yakni PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk atau BRI, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau BNI, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, PT Bank CIMB Niaga Tbk, hingga PT Bank Panin Tbk. Mayoritas akan menutup kantor cabang konvensional mereka dan mengalihkannya ke lini bisnis syariah yang dimiliki seperti BRI, BNI, dan CIMB Niaga. Namun ada juga yang benar-benar hengkang selamanya, yaitu Bank Panin. Bank nasional yang punya kantor cabang di Aceh mulai melakukan penyesuaian. BRI misalnya, akan menutup 11 kantor cabang di Aceh sampai akhir tahun ini. begitu juga dengan BNI akan menutup 32 kantor cabang dan Bank Mandiri 47 kantor cabang. Tapi, tiga bank pelat merah ini akan mengganti layanan dengan bank syariah hasil bentukan bersama, yaitu PT Bank Syariah Indonesia Tbk atau BSI. Langkah yang sama juga dilakukan CIMB Niaga. Bank swasta itu akan menutup dua kantor cabang dan

mengalihkannya ke kantor cabang CIMB Niaga Syariah yang merupakan anak usahanya (cnbcindonesia, 2021).

Melihat hasil dari diterapkannya Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Lembaga Keuangan Syariah, saat ini di Aceh banyak lembaga yang memutuskan untuk tetap melanjutkan eksistensinya, seperti halnya tiga bank plat merah yang merger menjadi satu dengan nama BSI, ada juga yang memilih hengkang dari Aceh. Dengan diterapkannya Qanun tersebut juga, seluruh lembaga keuangan di Aceh pastinya harus menjalankan operasionalnya berdasarkan prinsip syariah. Hal ini juga menjadi tantangan baru pastinya bagi seluruh lembaga keuangan. Dimana setiap lembaga keuangan syariah harus memiliki strategi yang tepat dan harus tetap mampu berkembang dan bersaing dengan lembaga-lembaga keuangan syariah lainnya.

Tidak bisa dipungkiri bahwa dalam menjalankan kegiatan usahanya setiap institusi baik itu Lembaga Keuangan Mikro Syariah, Perbankan Syariah maupun institusi lainnya pasti menjumpai tantangan dan hambatan dalam prosesnya. Beberapa tantangan tersebut diantaranya gap antara kemampuan menabung dan memanfaatkan kredit, lemahnya regulasi dan legalitas LKMS, resiko moral hazard, dan persaingan. Di Indonesia terdapat beberapa lembaga keuangan baik konvensional maupun syariah yang akan menjadi kompetitor bagi LKMS khususnya BPR dan BPRS. Bahkan dari segi permodalan, BPR/BPRS lebih mampu untuk menjangkau masyarakat banyak (Rusydia dan Firmansyah, 2018).

Dari berbagai tantangan yang ada tersebut, setiap Lembaga Keuangan Mikro Syariah harus mempunyai strategi yang tepat untuk menghadapinya. Banyaknya persaingan dalam setiap institusi menuntut agar setiap institusi tersebut harus memiliki strategi yang berbeda dari institusi lainnya. Persaingan ini merupakan usaha-usaha dari satu pihak atau lebih, dimana perusahaan masing-masing bergiat memperoleh pesanan dengan menawarkan harga yang paling menguntungkan (Sukardi dkk, 2018).

Persaingan juga merupakan kondisi *real* yang dihadapi setiap orang atau lembaga di masa sekarang. Apalagi di Aceh saat ini, saat dikeluarkannya Qanun Tentang Lembaga Keuangan Syariah, banyaknya Lembaga Keuangan baik Bank dan Nonbank di Aceh serta mergernya ketiga Bank Himbara menjadi satu dengan nama Bank Syariah Indonesia (BSI). Hal-hal tersebut merupakan faktor-faktor yang menyebabkannya persaingan, sehingga setiap institusi harus mampu menghadapinya. Kompetisi dan persaingan tersebut bisa saja dihadapi secara positif juga negatif, tergantung pada sikap dan mental persepsi setiap diri maupun lembaganya dalam memaknai persaingan tersebut. Hampir tiada hal tanpa persaingan, seperti halnya kompetisi dalam berprestasi, dalam dunia usaha, juga proses belajar.

Persaingan dalam usaha merupakan upaya untuk menduduki posisi yang lebih tinggi di dalam dunia usaha. Bila jumlah pesaing cukup banyak dan seimbang, persaingan akan tinggi sekali, karena masing-masing perusahaan memiliki sumber daya relatif sama. Bila

pesaing sama tetapi terdapat perbedaan sumber daya, maka terlihat sekali mana yang akan menjadi *market leader*, dan perusahaan mana yang merupakan pengikut (Jusuf, 2008: 260).

Persaingan dalam dunia bisnis ataupun usaha seperti itulah saat ini yang sedang terjadi di Aceh, dimana banyaknya lembaga keuangan yang berkembang di Aceh, ditambah dikeluarkan Qanun yang mengharuskan seluruh lembaga keuangan itu beroperasi dengan prinsip syariah, serta munculnya pesaing lembaga keuangan syariah baru yaitu Bank Syariah Indonesia. Pastinya setiap lembaga keuangan syariah itu harus memiliki strategi dan manajemen strategi yang tepat untuk menghadapinya, agar tidak kalah saing dengan lembaga keuangan lainnya. Dalam menghadapi persaingan tersebut pula, setiap lembaga keuangan syariah dalam merumuskan strategi manajemennya pastinya harus memperhatikan prinsip-prinsip syariah dan tetap berpedoman dengan al-quran dan hadist. Karena keberhasilan lembaga keuangan dalam menghadapi persaingan itu dapat dilihat dari bagaimana lembaga tersebut dalam merumuskan strategi yang dilakukan.

Strategi itu merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan jangka panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Strategi menempatkan parameter-parameter sebuah organisasi dalam pengertian, menentukan tempat dan cara bisnis untuk bersaing. Strategi juga menunjukkan arahan umum yang hendak ditempuh oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Setiap organisasi yang

dikelola secara baik memiliki strategi walaupun tidak dinyatakan secara eksplisit. Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu proses pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan (Rangkuti, 2015).

Strategi juga didefinisikan sebagai sekumpulan komitmen dan tindakan yang terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti untuk mencapai keunggulan bersaing (Taufiqurokhman, 2016). Sehingga strategi ini sangatlah diperlukan dalam menghadapi persaingan bisnis itu. Dimana dalam merumuskannya juga pasti membutuhkan banyak pertimbangan dan manajemen strategi yang tepat. Manajemen strategi ini merupakan seni dan ilmu memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan (David, 2012).

Strategi dalam bisnis dapat digunakan sebagai langkah atau petunjuk dalam mencapai tujuan jangka panjang bagi suatu usaha sehingga dapat bersaing dan mempertahankan bisnisnya diantara pesaing. Untuk mampu bertahan di pasar perusahaan senantiasa berusaha dengan berbagai cara untuk berada di depan para pesaingnya dengan meningkatkan kualitas produk-produk yang lama dan produk yang baru, meluncurkan produk efisien untuk menghemat biaya atau dengan menciptakan produk yang tergolong

mudah tetapi dapat diterima dengan baik oleh masyarakat (Attamimi, 2018). Oleh karena itu dalam menghadapi berbagai persaingan, setiap lembaga keuangan harus memiliki strategi bisnis yang tepat yang sesuai dengan keadaan saat ini, untuk mengembangkan bisnisnya agar tidak kalah saing dengan lembaga keuangan lainnya.

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Rusydiana dan firmansyah (2018) memberikan hasil bahwa dalam rangka memperoleh strategi pengembangan LKMS di Indonesia, maka harus diperhatikan terlebih dahulu dua faktor penting, yaitu faktor internal (sebagai faktor kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (sebagai faktor peluang dan ancaman). Hasil evaluasi faktor internal menunjukkan bahwa kekuatan tertinggi LKMS yaitu bebas riba dan kezaliman ekonomi serta segmen usaha mikro kecil dan menengah. Sedangkan kelemahan yang paling tinggi yaitu biaya training SDM dan pelatihan *entrepreneurship* pada masyarakat.

Setelah mengetahui faktor-faktor penting di atas, maka diperoleh strategi pengembangan LKMS di Indonesia menggunakan analisis SWOT sebagai berikut: optimalisasi pendekatan dengan para calon investor meski modal tidak terlalu besar mengingat minat masyarakat terhadap kegiatan ekonomi syariah sangat besar. Dibatasi Perda mengenai ekonomi syariah mengingat LKMS adalah lembaga yang bebas dari riba. Peningkatan peran pemerintah dalam membantu masyarakat untuk mempermudah proses perizinan dalam rangka mendirikan LKMS. Peningkatan pemahaman bagi UMKM

khususnya mengenai pemanfaatan pembiayaan yang diperoleh dari LKMS dari yang tidak mampu menabung hingga mampu menabung. Inovasi produk dengan tetap memperhatikan prinsip syariah/ menghindari riba guna memenangkan persaingan dengan lembaga keuangan lainnya. Koordinasi dengan PINBUK mengenai pelatihan baik kepada pengurus LKMS maupun kepada masyarakat dalam rangka mengurangi resiko *moral hazard* (Rusydiaana dan Firmansyah, 2018).

Peneliti melihat saat ini di Aceh sedang terjadinya persaingan bisnis khususnya di dunia lembaga keuangan. Dimana persaingan itu dipicu selain banyaknya pelaku lembaga keuangan yang ada di Aceh, lalu setelah dikeluarkannya Qanun Nomor 11 Tahun 2018 yang mengharuskan seluruh pengoperasionalan lembaga keuangan harus berbasis syariah, serta juga mergernya ketiga Bank Himbara menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Hal- hal tersebut menjadi pemicu persaingan dan tantangan baru bagi setiap lembaga keuangan yang ada di Aceh. Maka dari itu setiap lembaga keuangan di Aceh haruslah memiliki strategi yang tepat dalam menghadapinya.

Dalam hal ini peneliti memilih lokasi pada PT LKMS Mahirah Muamalah, dikarenakan lembaga keuangan ini merupakan satu-satunya LKM Syariah pertama milik pemerintah daerah di Indonesia yang hadir sejak 2018 telah efektif meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat kota Banda Aceh, dan telah berkembang pesat serta juga telah meraih banyak penghargaan baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Berdasarkan latar belakang

masalah di atas, penulis melihat terdapat beberapa hal yang menurut penulis perlu diteliti dan dipublikasikan untuk pengetahuan dan masukan dalam pengembangan LKMS. Sehingga penulis tertarik untuk mengangkat penelitian skripsi dengan judul ***“Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Tengah Persaingan Bank Syariah Di Aceh (Studi Pada PT LKMS Mahirah Muamalah) “***.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah yang dapat penulis tetapkan dalam penelitian ini adalah

1. Apa saja faktor internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan Bank Syariah di Aceh?
2. Bagaimana alternatif strategi pengembangan yang tepat yang dapat dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan Bank Syariah di Aceh?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui apa saja faktor internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan Bank Syariah di Aceh.

2. Untuk mengetahui bagaimana alternatif strategi pengembangan yang dapat dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan Bank Syariah di Aceh.

1.4 Manfaat/ Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau signifikansi teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Signifikansi akademik
 - a. Bagi pihak akademisi kampus

Adapun manfaat teoritis yang diperoleh dari penelitian ini yaitu diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh dalam menambah kajian maupun referensi bagi mahasiswa/i dan juga sebagai bahan pendukung bagi penelitian yang telah ada.

- b. Bagi institusi terkait

Selain itu penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi institusi syariah khususnya PT LKMS Mahirah Muamalah agar bisa terus berkembang dan meningkatkan perkembangannya di tengah persaingan bank syariah di Aceh, sehingga dapat bermanfaat lebih luas dikalangan masyarakat hingga berkontribusi dalam perkembangan keuangan syariah berkelanjutan.

2. Signifikansi Praktis

- a. Bagi penulis

Sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman penulis terkait permasalahan yang diteliti yaitu tentang analisis strategi pengembangan lembaga keuangan mikro syariah di

tengah persaingan bank syariah di aceh (Studi PT LKMS Mahirah Muamalah) yang nantinya dapat dimanfaatkan untuk membantu mengembangkan keuangan yang sesuai dengan Islam ini, serta sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

b. Bagi mahasiswa dan peneliti lainnya

Sebagai bahan awal kajian ilmu, dan acuan dasar untuk penelitian lanjutan bagi mahasiswa/i lainnya, khususnya di bidang perbankan syariah, yang meneliti terkait LKMS dan Pengembangannya.

3. Signifikansi Kebijakan

a. Bagi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI)

Sebagai sarana untuk membantu pihak OJK juga BI dalam memantau perkembangan setiap lembaga keuangan yang ada, hingga dapat menjadi masukan ataupun pertimbangan-pertimbangan penerapan kebijakan yang diberikan terkait arah gerak penentuan perkembangan lembaga keuangan syariah tersebut.

b. Bagi pihak Pemerintah Kota

Sebagai sarana untuk menilai bagaimana perkembangan lembaga keuangan syariah tersebut, sehingga mengetahui perkembangannya hingga dapat memberikan *support* dan masukan-masukan yang mendorong lembaga keuangan syariah tersebut.

1.5 Sistematika Penulisan

Pada bagian sistematika penulisan ini, peneliti menyajikan bagian-bagian bab serta isi tiap bab dari skripsi ini, agar

penyajianya lebih teratur dan juga tersusun secara sistematis, sehingga nantinya memudahkan para pembaca dalam memahami tiap-tiap bagian yang ada pada skripsi ini. Adapun penulisan skripsi ini disajikan dalam lima bab, diantaranya sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan penelitian ini. Yang dapat menjadi panduan awal penulis untuk menyusunnya.

Bab II Landasan Teori

Bab ini menjelaskan terkait teori-teori yang berkaitan yang akan digunakan dalam penyusunan skripsi ini. Adapun kerangka teori pada skripsi ini berkaitan dengan, manajemen strategi, analisis SWOT (*strength, weaknees, opportunity, threats*), kemudian terkait persaingan lembaga keuangan syariah (LKS) dan juga perspektif syariah terkait manajemen strategi. Selain teori tersebut pada bab ini juga dilanjutkan dengan penelitian terdahulu serta kerangka berpikir.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan terkait metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi jenis penelitian yang digunakan untuk memecahkan permasalahan, jenis pendekatannya, kemudian sumber datanya, teknik pengumpulan datanya, daftar informan yang berpengaruh yang akan membantu memberikan informasi terkait penelitian peneliti ini, kemudian juga ada teknik analisis data yang digunakan untuk memecahkan masalah penelitian.

Bab IV Hasil Penelitian

Bab ini menjelaskan dan menguraikan terkait hasil penelitian yang kemudian peneliti analisis data yang telah diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan tersebut. Dimana pada bab ini akan dipaparkan terkait gambaran umum lembaga yang peneliti teliti yaitu PT LKMS Mahirah Muamalah, yang kemudian disusun juga hasil penelitian terkait faktor internal maupun eksternal serta juga alternatif strategi pengembangan yang dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah ini di tengah persaingan bank syariah di Aceh. Hingga kemudian penulis paparkan hasil penelitian tersebut ke dalam pembahasan yang merupakan hasil analisis yang telah penulis dapatkan.

Bab V Penutup

Bab ini merupakan bab terakhir atau penutup skripsi yang di dalamnya mencakup semua isi skripsi dari hasil penelitian yang telah penulis selesaikan, yang digambarkan secara umum pada bagian kesimpulan. Kemudian ada juga saran pada bab ini untuk berbagai pihak, baik itu saran akademik (pihak kampus juga instansi terkait), kemudian saran praktis (penulis dan mahasiswa atau peneliti lain), serta saran kebijakan (pihak OJK, BI dan Pemerintah Kota), yang harapannya dapat menjadi masukan juga pertimbangan dalam melakukan penelitian maupun penentuan kebijakan kedepannya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Strategi

2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur, mengelola atau mengurus. Manajemen ini sering diartikan sebagai ilmu, seni juga profesi. Manajemen juga diartikan sebagai suatu rangkaian proses yang didalamnya terdapat kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan juga pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi. Baik itu sumber daya manusianya, modal, material maupun teknologinya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi tersebut (Solihin, 2012).

Adapun strategi itu secara etimologi berasal dari bahasa Yunani yang terdiri dari dua kata yaitu *stratos* berarti tentara dan *agenis* berarti pemimpin. Sehingga strategi ini dapat diartikan sebagai hal yang berhubungan dengan pasukan perang (David, 2012). Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi ini merupakan alat untuk mencapai tujuan (Juliansyah, 2017).

Strategi ini disusun untuk melihat seberapa jauh suatu organisasi itu dapat memanfaatkan peluang yang ada juga meminimalkan ancaman yang terjadi agar dapat mendapatkan

manfaat yang maksimal dengan mengoptimalkan keunggulan organisasi yang dimiliki. Apabila suatu organisasi tidak peduli dengan keadaan lingkungannya hal tersebut membuat *shock* organisasi itu. Sehingga dapat dikatakan strategi ini berguna untuk menjaga, juga mempertahankan, meningkatkan kinerja serta keunggulan bersaing dari suatu organisasi (Rahim dan Radjab, 2016).

Beberapa hasil penelitian menjelaskan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas itu lebih unggul kinerjanya dibandingkan dengan organisasi yang strateginya itu tidak terformulasi dengan jelas. Dimana seperti yang dilakukan oleh Thune dan House (1970), mereka mempelajari kinerja 36 perusahaan obat-obatan sampel di USA, ada perusahaan makanan, kimia, baja, minyak dan juga pabrik mesin. Mereka menggunakan 5 (lima) ukuran kinerja yaitu penjualan, pengembalian ekuitas, pengembalian modal, harga saham, dan laba bersih perusahaan. Dari hal tersebut terbukti bahwa kinerja perusahaan yang menggunakan strategi yang diformulasikan dengan baik dalam perencanaan strategis, lebih unggul dibandingkan perusahaan tanpa strategi yang belum diformulasikan dengan baik.

Berbicara strategi terdapat banyak pengertian, Strategi diartikan sebagai suatu perencanaan, lompatan, pola, pengambilan posisi serta persepsi. Strategi juga didefinisikan sebagai sekumpulan komitmen dan tindakan yang terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti untuk mencapai keunggulan

bersaing (Taufiqurokhan, 2016). Strategi ini disusun pada dasarnya untuk membentuk *response* terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi. Perubahan tersebut pastinya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari organisasi. Seberapa jauh organisasi tersebut dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman dari luar untuk memperoleh manfaat yang maksimal dengan mendayagunakan keunggulan organisasi yang dimiliki saat ini (Rahim dan Radjad, 2016).

Strategi ini juga dikatakan sebagai tindakan yang bersifat terus-menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta diharapkan oleh konsumen di masa depan. Sehingga strategi ini ada yang dimulai dari apa yang dapat terjadi nantinya, bukan dimulai dari apa yang terjadi (Taufiqurokhan, 2016). Maka diperlukanlah kompetensi inti ataupun formulasi strategi yang tepat pada suatu perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas, bisa disimpulkan bahwa strategi ini adalah suatu alat yang harus ada dan sangat diperlukan bagi suatu organisasi agar organisasi itu bisa terus meningkatkan perkembangannya, bisa mencapai tujuannya serta mampu menghadapi persaingan bisnis yang terjadi. Dimana dalam merumuskan strategi tersebut pasti membutuhkan banyak pertimbangan yang matang dan manajemen strategi yang tepat.

Berangkat dari hal di atas, manajemen strategi terdapat juga banyak pengertian yang berbeda-beda menurut beberapa ahli diantaranya ada menurut David (2012) yang menyebutkan

manajemen strategi adalah seni dan ilmu memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan. Porter (2012) mengartikan manajemen strategi ini sebagai sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsur sinergi di dalamnya.

Selain itu menurut Taufiqurokhman (2016) manajemen strategi ini adalah suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan serta dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat di dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Eddy (2016) juga mengartikan manajemen strategi adalah suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dimana sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan yang memiliki beragam komponen yang saling berkaitan dan mempengaruhi satu dan lainnya, yang bergerak serentak menuju arah yang sama pula.

Dalam pengertian lain manajemen strategi ini juga merupakan proses yang nantinya dapat menetapkan tujuan organisasi, baik dari pengembangan kebijakannya, perencanaan untuk mencapai sasarannya, juga bagaimana mengalokasikan sumber dayanya untuk menerapkan kebijakan yang merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategi ini mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk

mencapai tujuan organisasi tersebut. Manajemen strategi dikatakan juga sebagai suatu proses peramanajemenan untuk mewujudkan visi juga misi organisasi, bagaimana menjaga hubungan organisasi dengan lingkungannya, terutama kepentingan para stakeholder nya, pemilihan strategi yang tepat, pelaksanaan strategi dan juga bagaimana pengendalian strategi tersebut untuk memastikan bahwa nilai dan tujuan organisasi dapat tercapai (Rahim & Radjab, 2016).

Saat ini dengan semakin berkembangnya teknologi dan juga banyak perusahaan besar yang masuk dalam perekonomian global, dimana pergerakan barang dan jasa semakin meluas di berbagai Negara, banyak dari perusahaan yang semakin meningkatkan tingkat kompetisinya, dimana mereka menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, hingga labanya diatas rata-rata. Maka dari hal tersebut terlihat bahwa tiap-tiap perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif, agar tidak kalah saing dan dapat tetap bertahan.

Dwi Harmoyo (2012) dalam artikelnya menyebutkan strategi perusahaan dapat dibagi atau dibedakan menjadi tiga tingkatan strategi, yaitu : (1) Strategi tingkat perusahaan (*Corporate Level Strategy*), (2) Strategi tingkat bisnis unit (*Business Unit Strategy*) dan (3) Strategi tingkat fungsional (*Functional Strategy*). Manajemen strategik ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Yang hadir sebagai suatu solusi untuk mengembangkan keseluruhan organisasi agar secara menyeluruh dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut.

Selama bertahun-tahun beragam konsep teori menjelaskan strategi harus terus dikembangkan, mulai dari yang menekankan perhatian pada kemampuan organisasi untuk memaksimalkan sumber daya yang dimilikinya dalam menjawab peluang dan tantangan serta berbagai ketidakpastian yang berasal dari luar organisasi sampai pada kajian yang menekankan pada kemampuan sumber-sumber internal organisasi untuk mendorong terjadinya keunggulan yang kompetitif (Porter, 2012).

Sehingga dari beberapa pengertian di atas bisa disimpulkan bahwa manajemen strategi itu adalah serangkaian proses yang berkesinambungan yang didalamnya terdapat berbagai perencanaan kebijakan yang terorganisir, pengoptimalan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, yang kedepannya akan diimplementasikan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut dengan cara yang efektif dan efisien. Yang prosesnya itu dimulai dari tahapan memformulasikan kebijakan-kebijakan, melaksanakannya, mengevaluasinya hingga dapat mencapai tujuan ataupun sasaran yang menjadi target organisasi tersebut. Sehingga dapat menciptakan ketahanan juga keunggulan bersaing dari banyaknya organisasi ataupun perusahaan lain yang ada.

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategi

Ada beberapa tujuan dari Manajemen Strategi menurut Rahim & Radjab (2016) diantaranya yaitu:

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien

- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian juga koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi
- c. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal
- d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada, serta
- e. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

Itulah tujuan-tujuan dari manajemen strategi. Adapun manfaat dari manajemen strategi ini adalah dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer perusahaan itu diajak untuk berpikir lebih kreatif ataupun berfikir secara strategik, sehingga dapat semakin meningkatkan perkembangan perusahaannya.

Selain itu di dalam buku Rahim dan Radjab (2016) ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategi ini, diantaranya yaitu:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang dituju
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
- c. Membuat suatu organisasi lebih efektif

- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko
- e. Aktivitas, pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi, serta
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

2.1.3 Model Manajemen Strategi

Elemen dasar dari manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger (2008) ada 4 diantaranya yaitu: (1) *Environmental scanning* (Pemindaian Lingkungan), (2) *Strategy formulation* (Perumusan Strategi), (3) *Strategy implementation* (Implementasi Strategi) serta (4) *Evaluation and control* (Evaluasi dan Kontrol).

1) Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindaian lingkungan ini adalah proses memonitor, mengevaluasi, dan juga mencari informasi dari lingkungan eksternal maupun internal juga dari orang-orang penting dalam perusahaan. Tujuannya ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis eksternal dan juga internal yang mempengaruhi perusahaan tersebut. Pada penyusunan strategi di tahap pemindaian lingkungan ini, biasanya berkaitan dengan visi, misi dan kebijaksanaan suatu instansi. Penyusunan strategi pada tahap ini juga dimulai dengan melakukan analisa situasi untuk mendapatkan kesesuaian antara

peluang eksternal dan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan kelemahan internal perusahaan (Rahim & Radjab, 2016).

Salah satu alat yang paling sering digunakan dalam analisa situasi adalah analisa SWOT. SWOT ini merupakan kepanjangan dari *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) internal dari suatu instansi, serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi suatu instansi (Hunger dan Wheelen, 2008).

Analisa SWOT ini merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor tersebut. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif itu akan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada, juga meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada. Analisa SWOT bukan hanya sekedar mengidentifikasi kompetensi (kemampuan dan sumber daya) yang dimiliki perusahaan, tetapi juga mengidentifikasi peluang yang belum dilakukan oleh perusahaan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Apabila hal ini diterapkan secara akurat, hal ini memiliki dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang handal (Rahim & Radjab, 2016).

Adapun penjelasan yang lebih rinci dari masing-masing faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan (*Strengths*), adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan yang dimiliki perusahaan, yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dasar yang dilayani atau ingin

dilayani oleh perusahaan. Kekuatan ini merupakan komparatif bagi perusahaan di pasar.

2. Kelemahan (*Weaknesses*), adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang dapat menghambat kinerja efektif perusahaan, apabila tidak diimbangi dengan strategi yang tepat.
3. Peluang (*Opportunities*), adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Dimana kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang yang dapat mendorong perkembangan perusahaan.
4. Ancaman (*Threats*), merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang maupun yang diinginkan perusahaan. Yang apabila tidak diatasi akan menghambat pengoperasionalan perusahaan.

Dari analisa SWOT yang telah dilakukan, selanjutnya kita dapat menghasilkan beberapa alternatif strategi yang mungkin dapat diterapkan. Komponen SWOT ini dapat digunakan lebih lanjut dalam pembuatan matriks SWOT (SWOT matrix) atau lebih dikenal dengan sebutan matriks TOWS (TOWS matrix) (Hunger dan Wheelen, 2008).

Matriks TOWS ini dapat menggambarkan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan yang dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan tersebut. adapun hasilnya nanti ada empat alternatif strategi, diantaranya sebagai berikut :

- a. *Strengths – Opportunities (S – O Strategies)* yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengoptimalkan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan.
- b. *Strengths – Threats (S-T Strategies)* yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengoptimalkan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman dari luar perusahaan.
- c. *Weaknesses – Opportunities (W-O Strategies)* yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengatasi kelemahan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan.
- d. *Weaknesses – Threats (W-T Strategies)* yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengurangi kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal.

2) Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi ini adalah pengembangan rencana jangka panjang dalam manajemen efektif yang berhubungan dengan kesempatan juga ancaman lingkungan yang ada, serta dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Setelah nantinya mengetahui faktor yang menjadi ancaman, peluang atau kesempatan yang dimiliki perusahaan, serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan tersebut, maka selanjutnya kita dapat menentukan atau merumuskan strategi perusahaan (Rahim & Radjab, 2016).

Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan- tujuan yang dapat dicapai, pengembangan

strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Adapun aspek-aspek tersebut diantaranya yaitu (Rahim dan Radjab, 2016):

a. Misi

Misi organisasi ini merupakan tujuan atau alasan mengapa organisasi tersebut berdiri atau ada. Pernyataan misi yang disusun dengan baik itu mengidentifikasi tujuan mendasar yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, serta mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan baik dalam produk yang ditawarkan juga pasar yang dilayani. Misi ini mengembangkan harapan karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan. Misi ini dapat ditetapkan secara sempit maupun luas. Tipe pernyataan misi sempit itu menegaskan secara jelas bisnis utama organisasi, misi itu juga secara jelas membatasi jangkauan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan produk atau jasa yang ditawarkan.

b. Tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merupakan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

c. Strategi

Strategi perusahaan ini merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi

dan tujuannya tersebut. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing.

d. Kebijakan

Kebijakan ini menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan juga pengimplementasiannya. Kebijakan-kebijakan tersebut nantinya diinterpretasi juga diimplementasikan melalui strategi serta tujuan masing-masing divisi. Yang kemudian tiap divisi akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang nantinya akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.

3) Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Implementasi strategi ini adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui program, anggaran, dan prosedur. Prosedur tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan sistem manajemen organisasi secara keseluruhan (Rahim & Radjab, 2016). Adapun rincian aspek tersebut diantaranya:

a. Program

Program ini merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

b. Anggaran

Anggaran ini seringkali disebut biaya yang diperlukan perusahaan untuk menjalankan pengoperasionalannya. Anggaran selain terkait rincian biaya juga menentukan performa kondisi keuangan suatu instansi.

c. Prosedur

Prosedur sering disebut juga *standard operating procedure* (SOP). Yang merupakan tahapan atau pedoman terkait aturan suatu instansi.

4) Evaluasi dan Kotrol (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan kontrol ini merupakan tahapan dimana nantinya terdapat hasil pengukuran dari apa yang telah dihasilkan dan juga telah diraih perusahaan. Pada tahap ini nantinya akan dibandingkan bagaimana kinerja perusahaan tersebut serta bagaimana hasil yang diharapkan. Kinerja itu merupakan hasil akhir dari aktivitas perusahaan, dalam pengukuran kinerja ini tergantung pada organisasinya. Apa tujuan yang telah dibuat sebelumnya saat memformulasikan strategi dari proses manajemen strategi yang telah dilakukan. Saat melakukan pengevaluasian dan pengontrolan itu manajer harus mencari informasi yang jelas agar dapat diketahui kebenaran yang terjadi dan apa sebelumnya yang telah direncanakan (Rahim & Radjab, 2016).

Pada saat melakukan pengukuran kinerja itu ada beberapa hal yang harus perusahaan pertimbangkan seperti tingkat pengembalian investasi (ROI) guna untuk mengevaluasi kemampuan suatu perusahaan ataupun divisi untuk mencapai tujuan pengendalian perilaku terkait kebijakan, pengendalian output terkait apa yang

harus dicapai atau terkait target tujuan dan kinerja, serta pengendalian input terkait sumber daya, seperti pengetahuan juga keahlian, kemampuan, nilai, dan motif karyawan (Rahim & Radjab, 2016).

2.1.4 Formulasi Strategi

Ada empat macam formulasi strategi, yaitu formulasi strategi induk, formulasi strategi korporat, formulasi strategi bisnis dan formulasi strategi fungsional (Harmoyo, 2012).

1. Formulasi strategi induk (*Grand Strategy*)

Formulasi strategi pertama yang harus dirumuskan adalah menentukan dan menetapkan arah perusahaan sebagai strategi induk (*grand strategy*) yang meliputi : (a) Merancang Visi, yaitu istilah yang digunakan untuk menggambarkan bahwa masa depan itu tidak hanya bisa dibayangkan, tetapi harus dibangun. (b) Menentukan Misi, yang merupakan pertanyaan yang menjelaskan alasan pokok berdirinya organisasi dan membantu mengesahkan fungsinya dalam masyarakat atau lingkungan. (c) Menentukan Tujuan, tujuan ini adalah akhir perjalanan yang dicari organisasi untuk dicapai melalui eksistensi dan operasinya serta merupakan sasaran yang lebih nyata dari pertanyaan misi.

Dalam mengembangkan tujuan agar berkualitas ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh sebuah organisasi atau perusahaan yaitu dengan formulasi SMART. Dimana tujuan itu harus *Specific* (sesuatu yang *unique*, khas), *Measurable* (sesuatu yang dapat diukur/ kuantitatif), *Attainable* (sesuatu yang dapat dicapai), *Realistic*

(sesuatu yang realistis), dan *Timely basis* (berorientasi waktu). (d) *Strategic Intent* yang berarti suatu faktor yang dapat membangkitkan energi emosional dan intelektual untuk semakin mencintai aktivitas atau pekerjaan atau faktor yang memberikan semangat dan antusiasme dalam meraih visi, misi dan tujuan.

2. Formulasi Strategi Korporat

Strategi korporat ini dirumuskan oleh manajemen tingkat atas yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Harmoyo (2012) menyebutkan strategi tingkat korporat ini juga dapat dikatakan sebagai strategi umum (*general strategy*) yang terdiri dari :

a. *Concentration Strategy*

Pada strategi ini perusahaan memfokuskan diri kepada satu lini bisnis saja. Yang tujuannya untuk memperoleh keunggulan bersaing dengan mengkonsentrasikan seluruh sumber daya pada satu bidang atau produk saja sehingga lebih terfokus dan terspesialisasi dengan harapan akan diperoleh tingkat efisiensi yang tinggi (Harmoyo, 2012).

b. *Stability Strategy*

Suatu perusahaan yang menerapkan strategi ini memfokuskan kepada lini bisnis yang sudah ada atau yang selama ini sudah digeluti dan usaha dilakukan untuk mempertahankannya. Strategi ini itu biasanya diterapkan oleh perusahaan yang berada pada industri dengan tingkat pertumbuhan yang rendah atau juga pada industri yang sudah tidak tumbuh lagi (jenuh) (Harmoyo, 2012).

c. *Growth Strategy*

Setiap perusahaan pastinya akan berusaha secara maksimal untuk mengejar pertumbuhan yang terus menerus/ berkelanjutan (*sustainable growth*). Pertumbuhan yang diinginkan itu bisa dalam hal penjualannya, keuntungannya, pangsa pasar dan juga lainnya. Strategi ini sering juga dikatakan sebagai strategi pengembangan perusahaan, yang memiliki pedoman strategi sebagai pilihan *generic*. Pedoman pada strategi ini dapat berupa pengambilan kembali kegiatan bisnis yang pernah dilepas, konsolidasi, penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar dan diversifikasi (Harmoyo, 2012).

d. *Retrenchment Strategy*

Ini merupakan strategi yang diterapkan ketika perusahaan sudah tidak lagi bisa bersaing secara efektif (Harmoyo, 2012).

e. *Combination Strategy*

Perusahaan besar yang melakukan diversifikasi umumnya menggunakan kombinasi dari beberapa strategi. Formulasi strategi bisnis yang konsisten dalam perusahaan besar dan terdiversifikasi bukanlah hal yang mudah karena beberapa tingkat strategi harus dikoordinasikan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan (Harmoyo, 2012).

3. Formulasi Strategi Bisnis

Formulasi strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat divisi atau tingkat unit bisnis. Pendekatan strategi ini menggunakan pendekatan analisis kompetitif dari Michael Porter

sebagaimana dalam analisis lingkungan industri. Berdasarkan analisis kompetitif tersebut ada tiga strategi yang disebut Michael Porter (2012) sebagai strategi generik (*generic strategy*) yaitu:

a. Strategi keunggulan biaya menyeluruh

Cirinya ini adalah perusahaan itu lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain. Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, penghindaran pelanggan marjinal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti pelayanan, penjualan, periklanan dan lainnya.

b. Strategi diferensiasi

Ciri strategi ini adalah perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/ jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk lain. Dari hal tersebut diharapkan calon konsumen itu mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu. Strategi ini lebih difokuskan pada penciptaan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya seperti citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur dan lainnya. Diferensiasi, jika tercapai merupakan

strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan suasana yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan.

c. Strategi fokus

Ciri dari strategi ini adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi. Strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing yang bersaing lebih luas. Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata untuk industrinya.

4. Formulasi Strategi Fungsional

Strategi fungsional ini merupakan strategi di berbagai bidang fungsional sebagai penjabaran dari strategi bisnis perusahaan. Bidang-bidang fungsional yang penting biasanya terdiri dari pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, termasuk penelitian dan pengembangan. Dari strategi fungsional kemudian akan menjadi acuan dalam menyusun program kerja pada bidang bersangkutan (Harmoyo, 2012).

2.2 Analisis SWOT

2.2.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT menurut Sabariah (2016) adalah analisis informasi yang diperoleh, dicari, atau diterima dari berbagai sumber hasil dari pernyataan apa yang akan terjadi, kenapa terjadi, dimana terjadi dan kapan terjadi. Yang semuanya berasal dari aspek internal maupun eksternal yang berkaitan dengan usaha perusahaan. Analisis ini ditujukan untuk mengukur besarnya kekuatan dan kelemahan perusahaan secara keseluruhan, serta kesempatan dan ancaman yang ada di luar perusahaan. Analisis situasi ini merupakan awal dari proses perumusan strategi. Pada analisis ini juga para manajer strategik diharuskan untuk menemukan kesesuaian strategik antara peluang eksternal dan juga kekuatan internal, serta memperhatikan ancaman eksternal dan kelemahan internal (Sabariah, 2016).

Analisis SWOT bisa juga dikatakan sebagai analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal tersebut meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*) (Rahim dan Radjab, 2016).

Menurut Siagian (2012), faktor kekuatan dan kelemahan yang ada pada tubuh organisasi, sedangkan peluang dan ancaman ini merupakan faktor lingkungan yang dihadapi. Analisis SWOT ini merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis

strategik, yang mana kemampuan itu terletak pada kemampuan penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang, sehingga SWOT ini juga berperan sebagai alat untuk meminimalisir kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

Oleh karena itu bisa dikatakan bahwa kerangka berfikir yang logis dan seragam ini harus mencakup semua aspek dalam kehidupan perusahaan karena dengan begitu upaya mencari, menentukan jumlah dan menganalisis berbagai alternatif untuk mencapai tujuan menjadi lancar. Analisis SWOT ini juga dalam penerapannya dapat dengan membandingkan secara sistematis antara peluang dan ancaman eksternal pada satu pihak serta kekuatan dan kelemahan internal di pihak lain. Yang maksud utama dari pendekatan ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengenali satu dari empat pola yang bersifat khas dalam keselarasan situasi internal dan eksternal yang dihadapi oleh satuan bisnis yang bersangkutan (Hakim, 2015).

Sehingga bisa disimpulkan bahwa analisis SWOT ini merupakan salah satu cara yang digunakan untuk memperoleh berbagai alternatif strategi yang nantinya bisa dipilih oleh perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Dimana faktor-faktor SWOT itu akan menganalisis tentang bagaimana untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang terjadi, lalu

merencanakan strategi yang tepat, yang seharusnya diambil untuk masa mendatang.

Ada dua macam pendekatan dalam analisis SWOT menurut Rahim dan Radjab, (2016) yaitu:

1. Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT

Pendekatan kualitatif matriks SWOT ini sebagaimana dikembangkan oleh Kearns (1992) menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (peluang dan tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal (Rahim dan Radjab, 2016). Adapun contoh matriks tersebut sebagai berikut.

Tabel 2.1
Matriks SWOT Kearns

EKSTERNAL/ INTERNAL	OPPORTUNITY	THREATS
STRENGTH	<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
WEAKNESS	<i>Divestment/ Investment</i>	<i>Damage Control</i>

Sumber: Hisyam, 1998

Keterangan:

Sel A: *Comparative Advantages*

Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.

Sel B: *Mobilization*

Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Disini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk *comparative advantage*

Sel C: *Divestment/ Investment*

Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat menyakitkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).

Sel D : *Damage Control*

Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, keputusan yang salah akan membawa bencana bagi organisasi, sehingga strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.

2. Pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT

Data SWOT kualitatif di atas bisa dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan. Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan itu ada tiga tahap, yaitu:

- a. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b), point faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-O-T.

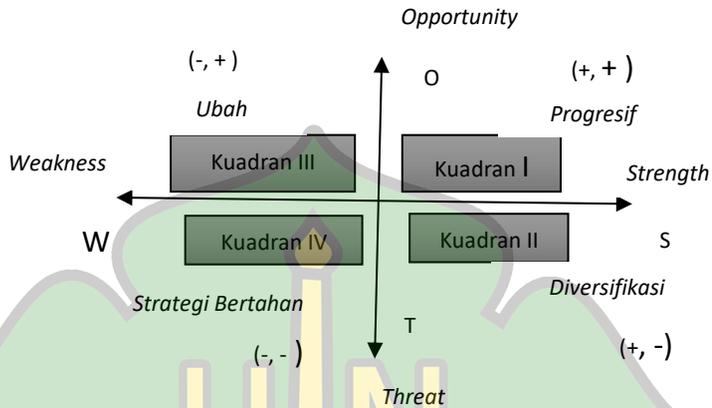
Menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas, penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya. Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah dari 1 sampai 10, dengan asumsi nilai 1 berarti skor paling rendah dan 10 berarti skor paling tinggi.

- b. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e).

Perolehan angka ($d = x$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka ($e = y$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.

- c. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x, y) pada kuadran SWOT.

Gambar 2.1
Diagram SWOT



Sumber : Rahim dan Radjab (2016)

Dimana penjelasan kuadran tersebut diantaranya sebagai berikut (Rahim dan Radjab, 2016):

a. Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **progresif**, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

b. Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Diversifikasi Strategi**, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat

sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

c. Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Ubah Strategi**, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

d. Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Strategi Bertahan**, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

2.2.2 Lingkungan Internal

Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal dan juga lingkungan eksternal. Lingkungan internal ini adalah proses perencanaan strategi dengan mengkaji faktor internal

perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kekuatan juga kelemahan sehingga dapat mengelola peluang secara efektif sehingga dapat menghadapi ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal adalah mengenai pencocokan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal (Hakim, 2015).

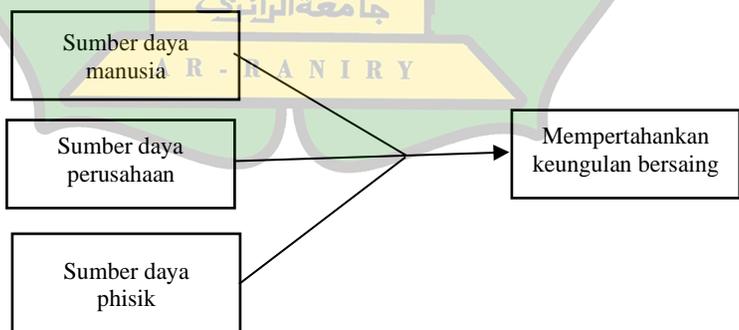
Lingkungan internal terdiri dari struktur, budaya dan sumber daya. Lingkungan internal itu perlu dianalisis untuk mengetahui bagaimana kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada di dalam perusahaan. Struktur itu adalah bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Budaya itu adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Sumber daya itu adalah aset yang merupakan bahan baku dari produksi barang dan jasa organisasi. Aset bisa meliputi keahlian seseorang, kemampuan dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional (Harmoyo, 2012). Menurut Harmoyo (2012), lingkungan internal meliputi 10 aspek, yaitu (1) aspek organisasi, (2) aspek keuangan (3) aspek rasio (4) kesehatan bank (5) manajemen *aset* dan *liability*, (6) manajemen modal, (7) aspek pemasaran, (8) aspek produksi dan operasi, (9) aspek sumber daya manusia dan (10) aspek sistem informasi manajemen.

Lingkungan internal perusahaan merupakan sumber daya perusahaan yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumber daya itu meliputi sumber daya manusia (*human*

resources), sumber daya perusahaan (*organizational resource*) dan sumber daya fisik (*Physical resources*). Sumber daya manusia (*human resources*) seperti pengalaman, kemampuan, pengetahuan, keahlian, dan pertimbangan dari seluruh pegawai

Gambar 2.2

Rute untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing seperti proses dan sistem perusahaan, termasuk strategi perusahaan, struktur, budaya, manajemen pembelian material, produksi/ operasi, keuangan, riset dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi dan sistem pengendalian. lalu sumber daya fisik (*physical resources*) seperti pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi. Jika perusahaan bisa mengoptimalkan ketiga sumber daya tersebut, maka ketiga sumber daya di atas memberikan perusahaan *sustained competitive advantage* (mempertahankan keunggulan bersaing) (Harmoyo, 2012).



Sumber : Peter Wright (1996)

Dari gambar di atas bisa dikatakan bahwa lingkungan internal ini adalah lingkungan yang berkaitan dengan kondisi internal perusahaan ataupun sumber daya perusahaan tersebut, yang dimana nantinya akan menentukan kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan. Para pakar menekankan bahwa salah satu instrumen analisis yang dapat digunakan adalah analisis SWOT melalui analisis ini akan diketahui secara jelas dan pasti faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan organisasi dan kelemahan organisasi tersebut. Adapun kekuatan itu dapat mencakup saluran distribusi yang handal, posisi kas perusahaan, lokasi yang menguntungkan, keunggulan dalam menerapkan teknologi yang canggih dan tepat guna, serta struktur atau tipe organisasi yang digunakan. Dan kelemahannya itu seperti kelemahan manajerial, fungsional, operasional, struktural atau bahkan yang bersifat psikologis (Siagian, 2012).

Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol dalam suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik ataupun sangat buruk. Mereka muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan serta aktivitas sistem informasi manajemen suatu bisnis. Mengidentifikasi dan juga mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasional dalam wilayah-wilayah fungsional suatu bisnis merupakan sebuah aktivitas manajemen strategik yang mampu menggandakan kekuatan internal serta meniadakan kelemahan internal (Siagian, 2012).

Faktor-faktor internal itu dapat ditentukan dengan sejumlah cara, termasuk menghitung resiko, mengukur kinerja dan membandingkan dengan pencapaian masa lalu dan rata-rata industri. Berbagai jenis survei juga dapat dikembangkan dan dijalankan untuk mengetahui faktor-faktor internal seperti semangat kerja karyawan, efisiensi produksi, efektivitas iklan dan loyalitas konsumen (David, 2011).

Faktor berupa kekuatan antara lain seperti kompetensi khusus yang terdapat dalam perusahaan yang berakibat pada pemilihan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dalam artian suatu bisnis yang memiliki sumber, keterampilan, produk andalan dan lainnya, yang mampu membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pelanggan, menjadikan unit bisnis tersebut memiliki keunggulan komparatif di pasaran. Contoh keunggulan itu misalkan kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para pihak yang berkepentingan (Siagian, 2012).

Adapun faktor kelemahan itu berupa keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktik, berbagai kelemahan dan keterbatasan kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar,

produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna serta tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai (Siagian, 2012). Setelah faktor-faktor strategik internal suatu perusahaan itu diidentifikasi, maka suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) itu disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategik internal tersebut untuk mengetahui kerangka kekuatan dan kelemahan perusahaan (Rangkuti, 2015).

2.2.3 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi dan itu perlu dianalisis untuk menentukan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang akan dihadapi perusahaan. Lingkungan eksternal itu meliputi lingkungan umum dan lingkungan industri. Peluang dan ancaman ini adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum. Lingkungan umum ini, merupakan bagian dari aspek eksternal, mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya. Lingkungan umum ini secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kegiatan dan pengambilan strategi kebijakan perusahaan. Komponen atau faktor-faktor ini terdiri dari (a) komponen sosial, (b) komponen ekonomi, (c) komponen politik, (d) komponen hukum, dan (e) komponen teknologi (Rahim dan Radjab, 2016).

Dalam buku Wahyudi (2014) lingkungan umum itu terdiri dari (a) naik turunnya perekonomian yang disebabkan oleh siklus bisnis,

inflasi atau deflasi, kebijakan moneter, kebijakan fiskal dan neraca pembayaran, (b) perubahan iklim sosial dan politik, (c) perkembangan teknologi dan (d) kebijakan pemerintah atau peraturan pemerintah.

Sedangkan lingkungan industri yang juga merupakan bagian dari aspek eksternal itu adalah bagian dari lingkungan eksternal yang memiliki implikasi relatif lebih spesifik dan langsung terhadap perusahaan. Analisis lingkungan eksternal atau yang disebut juga dengan analisis *five forces* dari Michael E porter (2012), dipergunakan dalam menganalisis strategi bisnis. Adapun lima variabel utama yang disebut lima kekuatan bersaing yakni (1) Ancaman masuknya pendatang baru, (2) Persaingan sesama perusahaan dalam industri, (3) Ancaman dari produk atau servis pengganti, (4) Kekuatan tawar-menawar pembeli, (5) Kekuatan tawar-menawar pemasok. Dalam buku wahyudi (2014) lingkungan industri itu terdiri dari (a) pelanggan, yaitu identifikasi pembeli atau daya beli masyarakat, demografi, geografi, dan biaya bahan baku, (b) persaingan, yaitu adanya persaingan antar perusahaan atau pendatang baru serta adanya produk pengganti dan (c) pemasok.

Analisis lingkungan eksternal ini bertujuan untuk mengetahui ancaman yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategik. Sedangkan peluang itu merupakan kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategik (Hakim, 2015). Faktor peluang itu antara lain kecenderungan penting yang terjadi di kalangan

pengguna produk, identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian, perubahan dalam kondisi persaingan, perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka kesempatan baru dalam kegiatan berusaha, hubungan yang akrab dengan para pembeli serta hubungan yang harmonis dengan para pemasok.

Adapun faktor ancaman itu adalah faktor yang tidak menguntungkan suatu bisnis, dimana jika tidak diatasi, ancaman itu akan menjadi penghambat ataupun ganjalan bagi suatu organisasi atau bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang ini maupun masa depan nantinya. Contohnya masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan, menguatkan posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku, perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai dan lainnya (Siagian, 2012).

Analisis eksternal ini sangat berguna untuk meningkatkan mutu suatu entitas bisnis, dengan peluang-peluang yang ada lalu peluang tersebut nantinya akan menjadi kekuatan baru yang positif, yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan serta ancaman yang ada nantinya akan teratasi, sehingga ancaman itu hanya sebatas ancaman tidak sampai masuk ke entitas bisnis tersebut. Setelah faktor-faktor strategik eksternal suatu entitas bisnis itu telah diidentifikasi, suatu tabel EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor

strategik eksternal tersebut dalam kerangka peluang dan ancaman entitas bisnis tersebut (Rangkuti, 2015).

2.3 Persaingan Lembaga Keuangan Syariah

2.3.1 Pengertian Persaingan Bisnis

Persaingan dalam kamus besar bahasa Indonesia itu berasal dari kata saing, yang artinya berlomba saling mengungguli. Dalam bahasa Inggris sendiri yaitu *competition* yang artinya strategi bersaing, pertandingan dan kompetisi. Persaingan ini juga bisa diartikan ketika organisasi atau perorangan berlomba untuk mencapai tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan. Persaingan ini juga diartikan sebagai tolak ukur yang dapat digunakan untuk memastikan bahwa seluruh pihak yang terlibat dalam sebuah kegiatan usaha tidak melanggar kepentingan satu sama lain dan memberikan jaminan bahwa setiap orang yang berusaha berada dalam persaingan yang sehat dan wajar (Sukardi, 2018). Adapun dalam kamus manajemen, persaingan bisnis terdiri dari:

- a. Persaingan sehat (*healthy competition*) ini adalah persaingan antara perusahaan-perusahaan atau pelaku bisnis yang diyakini tidak akan menuruti atau melakukan tindakan yang tidak layak dan cenderung mengedepankan etika-etika bisnis.
- b. Persaingan gorok leher (*cut throat competition*), persaingan ini merupakan bentuk persaingan yang tidak sehat, dimana terjadi perebutan pasar antara beberapa pihak yang melakukan usaha yang mengarah pada menghalalkan segala cara untuk

menjatuhkan lawan, sehingga salah satu tersingkir dari pasar dan salah satunya menjual barang di bawah harga yang berlaku di pasar.

Sehingga dari hal tersebut dapat diartikan bahwa persaingan adalah tindakan-tindakan seseorang maupun suatu pihak yang dilakukan kepada pihak lain untuk saling mengungguli satu dengan yang lainnya, tetapi tetap dalam persaingan yang sehat dan wajar, sesuai dengan etika bisnis yang ada serta harus diperhatikan prosesnya oleh setiap pihak baik sebelum dan setelah menjalankannya.

Adapun dalam al-Qur'an kata bisnis itu terdiri dari *al-tijaarah*, *al-ba'i*, *taddayantum*, dan *isyрата*. Tetapi yang sering digunakan adalah *al-tijaarah* yang bermakna berdagang atau berniaga. Dalam al-Qur'an dijelaskan kata *tijaarah* ini mencakup dua makna. Makna pertama yaitu perniagaan secara umum, yaitu antara manusia dengan Allah. Ketika seseorang memilih petunjuk dari Allah, mencintai Allah dan Rasul-Nya, berjuang di jalan-Nya dengan harta dan jiwa, membaca kitab Allah, mendirikan shalat, menafkahkan sebagian rizqinya. Maka itu adalah sebaik-baik perniagaan antara manusia dengan Allah. Adapun makna kata *tijaarah* yang kedua itu adalah perniagaan secara khusus, yang berarti perdagangan atau jual beli antar manusia (Fauziah, 2013).

Bisnis juga diartikan sebagai pertukaran barang, jasa, atau uang yang saling menguntungkan atau memberikan manfaat. Menurut arti dasarnya, makna bisnis itu sebagai "*the buying and selling of goods*

and service”. Bisnis berlangsung karena adanya ketergantungan antar individu, adanya peluang internasional, usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan standar hidup (Fauziah, 2013).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa persaingan bisnis ini adalah suatu proses sosial ataupun muamalah dimana setiap orang, komunitas ataupun perusahaan saling berlomba-lomba dan berusaha untuk mengalahkan pihak lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan tetap memperhatikan berbagai aspek yang dibutuhkan yang sesuai dengan syariat Islam. Dengan mengeluarkan sebuah produk atau jasa unggulan yang dapat menarik minat konsumen, sehingga dapat bertahan dalam dunia pasar, meningkatkan popularitasnya serta berkontribusi dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat.

2.3.2 Landasan Syariah Persaingan Bisnis

Strategi bersaing atau persaingan dalam pandangan syariah dibolehkan dengan kriteria bersaing yang baik. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Quran surah Al-Baqarah ayat 148 tentang anjuran berlomba dalam kebaikan:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ

عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ١٤٨

Artinya : “Bagi setiap umat ada kiblat yang dia menghadap ke arahnya. Maka, berlomba-lombalah kamu dalam berbagai kebajikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan

mengumpulkan kamu semuanya. Sesungguhnya Allah Mahakuasa atas segala sesuatu” (Q.S.Al-Baqarah [2]:148).

Ayat ini dalam tafsir Al-Misbah dijelaskan bahwa semua akan mati dan dimana saja berada pasti Allah akan mengumpulkan pada hari kiamat untuk Dia beri putusan, dengan ini manusia nanti akan dimintai pertanggungjawaban atas perbuatannya selama di dunia. Untuk itu manusia diperintahkan untuk berlomba-lomba dalam berbuat kebaikan agar mendapatkan ridha dari Allah Swt (Digilib uinsby, 2022).

Dari tafsir di atas dapat disimpulkan bahwa, dalam kandungan ayat Al-Quran di atas telah dijelaskan bahwa persaingan untuk tujuan kebaikan itu diperbolehkan, selama persaingan itu tidak melanggar prinsip syariah. Seperti yang dicontohkan Rasulullah, ketika berdagang Rasul itu tidak pernah melakukan usaha yang membuat usaha pesaingnya itu hancur, bukan berarti gaya berdagang Rasul seadanya tanpa memperhatikan daya saingnya. Yang Rasulullah lakukan itu adalah memberikan pelayanan sebaik-baiknya dan menyebutkan spesifikasi barang yang dijual dengan jujur, termasuk jika ada kecacatan pada barangnya (Yusanto dan Widjajakusuma, 2002).

Dalam surah lain, Al-Quran juga memperingatkan kepada para pesaing untuk tidak menjadikan dirinya serakah dengan berlomba-lomba mendapatkan keuntungan duniawi sebanyak-banyaknya. Karena sikap tersebut akan menjadikan manusia itu lalai dan lengah. Sebagaimana dijelaskan dalam surah At- Takatsur ayat 1-5:

ثُمَّ كَلَّا ۙ ۳ كَلَّا سَوْفَ تَعْلَمُونَ ۙ ۲ حَتَّىٰ زُرْتُمُ الْمَقَابِرَ ۙ ۱ أَهْلَكُمُ التَّكَاثُرُ
۵ كَلَّا لَوْ تَعْلَمُونَ عِلْمَ الْيَقِينِ ۙ ۴ سَوْفَ تَعْلَمُونَ

Artinya: “Berbangga-bangga dalam memperbanyak (dunia) telah melalaikan kamu. Sampai kamu masuk ke dalam kubur. Sekali-kali tidak! Kelak kamu akan mengetahui (akibat perbuatanmu itu). Sekali-kali tidak (jangan melakukan itu)! Kelak kamu akan mengetahui (akibatnya). Sekali-kali tidak (jangan melakukan itu)! Sekiranya kamu mengetahui dengan pasti, (niscaya kamu tidak akan melakukannya)”(Q.S. At- Takatsur [102]:1-5).

Ayat ini dalam tafsir kemenag dimaksudkan bahwa bangga dalam berlebih-lebihan. Seseorang berusaha memiliki lebih banyak dari yang lain baik harta ataupun kedudukan dengan tujuan semata-mata untuk mencapai ketinggian atau kebanggaan, bukan untuk digunakan pada jalan kebaikan atau untuk membantu menegakkan keadilan dan maksud baik lainnya. Para ulama berpendapat bahwa menziarahi kuburan adalah obat penawar yang paling ampuh untuk melunakkan hati, karena dengan ziarah kubur itu manusia akan ingat mati dan hari akhir, maka dengan sendirinya akan membatasi keinginan-keinginan yang bukan-bukan. Dengan ayat ini Allah memperingatkan bahwa bermegah-megahan itu tidak pantas dikerjakan karena akibatnya buruk serta menimbulkan kekacauan dan permusuhan, sebaliknya Allah menganjurkan agar diciptakan kerukunan hidup, bantu-membantu dalam menegakkan kebenaran dan tolong-menolong dalam kebaikan dan dalam melestarikan hidup bermasyarakat dengan membina akhlak yang luhur serta budi pekerti yang baik (tafsirquran, 2022).

Dalam ayat di atas dapat disimpulkan bahwa Allah memperingatkan secara keras kepada manusia untuk tidak bermegah-megahan serta untuk meninggalkan persaingan yang terus berlomba-lomba mendapatkan keuntungan duniawi karena hal semacam itu hanya akan menimbulkan kekacauan dan permusuhan. Bahkan secara berulang-ulang Allah tegaskan untuk meninggalkan persaingan semacam itu..

Dari penjelasan tersebut di atas, terlihat jelaslah bahwa konsep persaingan bisnis dalam Islam adalah sebuah konsep persaingan yang menganjurkan para pebisnis itu untuk bersaing secara positif (*fastabiqul khairat*) dengan memberikan kontribusi yang baik dari bisnisnya itu, bukan saling menjatuhkan dan menganjurkan pebisnis untuk tidak merugikan atau memudharatkan pebisnis lainnya. Bukan hanya itu, Al-Quran juga memberikan konsep untuk tidak melakukan persaingan dalam mendapatkan kekayaan sebanyak-banyaknya tanpa menghiraukan nilai-nilai Islam. Sebagai pebisnis muslim haruslah memahami konsep persaingan bisnis yang dianjurkan dalam Islam agar tidak jatuh ke arah persaingan yang tidak sehat.

2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Persaingan Bisnis

Menurut porter (2012), ada 5 kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu bisnis (*Five Competitive Forces*). Kekuatan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri. Kekuatan persaingan akan menjadi dasar bagi penyusunan strategi dalam perumusan strategi perusahaan

yang tujuannya adalah agar perusahaan mendapatkan posisi dalam industri yang membuat mereka *survive*. Kelima kekuatan tersebut yaitu:

1) Ancaman masuknya pendatang baru

Pendatang baru dalam industri biasanya membawa kapasitas baru. Hal ini terutama jika dilakukan oleh pemain yang sudah berpengalaman dalam dunia keuangan. Bank konvensional (non-syariah) dapat masuk ke dalam industri perbankan syariah baik dengan mendirikan bank umum baru, maupun dengan mendirikan Unit Usaha Syariah (UUS). Hal ini memang difasilitasi dan dijelaskan secara jelas dalam Undang-Undang No. 21 tahun 2008. Pemain-pemain lain itu juga dapat bersumber dari lembaga keuangan mikro lain, seperti Baitul Mal wat Tamwil (BMT) atau Koperasi Syariah yang membuka BPRS (Porter, 2012).

Arsitektur Perbankan Indonesia (API) mensyaratkan bahwa bank-bank yang tidak memenuhi persyaratan modal minimum, didorong untuk merger dengan bank lain, membatasi operasionalnya, atau mencari investor baru. Hal ini akan mendorong akuisisi bank-bank kecil untuk diubah menjadi syariah. Saat ini di Aceh setelah diberlakukannya Qanun No. 11 Tahun 2018 Tentang Lembaga Keuangan Syariah maka seluruh lembaga keuangan harus beroperasi berdasarkan prinsip syariah. Hal ini membuat lembaga keuangan yang dulunya non syariah harus mengubahnya ke syariah, jika tidak, tidak diperbolehkan untuk beroperasi di Aceh. Fenomena tersebut menimbulkan banyak munculnya pemain-pemain yang *spin*

off ke syariah, *diversitas* pesaing ini menyebabkan persaingan antar lembaga keuangan semakin ketat.

2) Persaingan diantara para pesaing yang telah ada

Persaingan diantara para pemain (Perusahaan) yang ada dalam kompetisi untuk memperebutkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik, seperti kompetisi harga, pengenalan produk, dan perang iklan secara besar-besaran serta meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan ini terjadi karena para pemain merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi (Porter, 2012).

Menurut Michael E. Porter (2012) ada beberapa penentu persaingan perusahaan yang telah ada yaitu jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik barang atau jasa, jumlah biaya tetap, kapasitas, tingginya penghalang untuk keluar serta diversitas pesaing. Hal-hal tersebut menjadi faktor yang dapat menjadi banyak penentu persaingan yang telah ada. Untuk itu inovasi itu perlu dilakukan bagi setiap lembaga keuangan untuk melakukan diferensiasi, sehingga mengurangi persaingan yang dapat mengarah menjadi kurang sehat.

3) Ancaman produk atau jasa pengganti (substitusi)

Semua perusahaan dalam suatu industri sesungguhnya bersaing dengan produk pengganti, meskipun karakteristiknya berbeda, namun produk pengganti dapat memberikan fungsi dan manfaat yang sama. Jika produk industri tidak dapat meningkatkan kualitas produk atau melakukan diferensiasi, maka kemungkinan penurunan

laba atau bahkan pertumbuhannya sebagai akibat harga yang ditawarkan oleh produk pengganti semakin menarik. Substitusi tidak hanya membatasi laba pada saat normal, tetapi juga bisa mengurangi potensi keuntungan yang besar yang bisa diperoleh ketika pasar mengalami lonjakan (Porter, 2012). Substitusi produk perbankan syariah dapat digolongkan menjadi dua:

- a. Bank konvensional, bank konvensional dapat menjadi substitusi bagi nasabah bank syariah. nasabah bank memiliki pilihan untuk menjadi nasabah pada bank syariah maupun konvensional. Kemudian berpindah, khususnya pada nasabah yang cenderung rasional berpotensi untuk berpindah ke bank konvensional. Sedangkan nasabah yang emosional akan cenderung tetap menjadi nasabah pada bank syariah, meskipun dapat berpindah ke bank syariah lain yang lebih baik. Dengan kata lain *buyer propensity* pada nasabah rasional relatif tinggi dibandingkan dengan nasabah emosional. Padahal konsumen bidang perbankan cenderung rasional daripada emosional pada aspek-aspek syariah. dengan ini, keberadaan bank konvensional harus diperhatikan sebagai kekuatan substitusi bagi industri bank syariah (Porter, 2012).
- b. Lembaga keuangan lainnya, lembaga keuangan memiliki kegiatan yang sama dengan bank, yaitu menghimpun dana dari unit surplus kemudian disalurkan lagi ke unit yang defisit. Lembaga keuangan selain bank, diantaranya adalah lembaga keuangan mikro syariah, asuransi, pasar modal, koperasi simpan

pinjam, leasing, pegadaian dan modal ventura. Semuanya berusaha untuk mendapatkan dana dan atau menyalurkan dananya untuk kepentingan bisnis. Sehingga lembaga keuangan non bank ini menjadi substitusi bagi bank, termasuk bank syariah. dengan semakin canggihnya produk keuangan dan perkembangan perekonomian, maka perkembangan lembaga keuangan begitu cepat. Hal ini harus diwaspadai oleh perbankan syariah pula (Porter, 2012).

4) Kekuatan penawaran pembeli (Nasabah)

Pembeli jasa bank adalah nasabah, baik nasabah penyimpan maupun peminjam. Nasabah membeli jasa, dengan memberikan pendapatan pada bank, baik *fee based* (pendapatan dari biaya jasa yang didapat dari nasabah), maupun *operating based* (selisih pendapatan operasional dengan pendapatan yang dibagi kepada nasabah). Pembeli ini mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas atau jasa yang lebih baik, dan memainkan peran untuk melawan satu pesaing dengan lainnya (Porter, 2012). Pembeli atau kelompok pembeli kuat jika beberapa kondisi berikut dipenuhi (Porter, 2012):

- a. Nasabah membeli sebagian besar produk atau jasa penjual, jika terdapat beberapa nasabah besar yang mendominasi pendapatan bank, maka nasabah-nasabah tersebut akan memiliki daya tawar yang besar. Biasanya nasabah ini adalah nasabah korporasi.

- b. Pembeli memiliki kemampuan potensial mengintegrasikan ke belakang dengan memproduksi sendiri, dalam konteks bank syariah, relasi dan nasabah-nasabah besar akan dapat membuat sendiri bank syariah. Misalnya koperasi syariah atau BMT yang maju juga terdorong untuk dapat membuat BPRS sendiri.
- c. Pemasok alternatif sangat dimungkinkan karena produknya standar atau tidak berbeda, dalam industri perbankan syariah, kecenderungan produknya adalah sama karena produk keuangan syariah harus sesuai dengan kebijakan Dewan Syariah Nasional (DSN) dan persetujuan Dewan Pengawas Syariah (DPS) atas dasar pedoman fatwa DSN. Hal ini akan meningkatkan intensitas persaingan di antara bank syariah. Untuk itu, inovasi menjadi produk dengan standar ini hendak dikembangkan sendiri oleh bank syariah.

5) Kekuatan penawaran pemasok

Pemasok yang berkuasa dapat menggunakan kekuatan menawarnya dengan menekan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Jika perusahaan tidak mampu menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka profitabilitas perusahaan tersebut dapat menurun, sehingga pemasok yang berkuasa dapat mengurangi kemampuan suatu industri yang tidak dapat menaikkan harga untuk menutupi kenaikan biaya tersebut (Porter, 2012).

Pemasok bank merupakan pemasok dana. Pemasok dana utama bank adalah nasabah penyimpan atau dari bank lain. Begitu juga dengan bank syariah yang mendapatkan dana dari masyarakat penyimpanan dana, baik individu maupun organisasi/korporasi kecil maupun besar. Menurut porter (2012) pemasok atau kelompok pemasok kuat jika beberapa persyaratan ini dipenuhi:

- a. Industri pemasok didominasi oleh sedikit perusahaan, tetapi menjual ke banyak perusahaan
- b. Produk atau jasanya unik dan atau produk itu mempunyai biaya pengganti yang menambah kekuatan investor, lembaga keuangan lain dan lainnya
- c. Produk pengganti tidak tersedia
- d. Industri pembeli membeli hanya sebagian kecil barang atau jasa dari kelompok pemasok dan itu tidak penting bagi pemasok.

2.3.4 Etika Bisnis Dalam Islam

Etika atau moral itu sangat diperlukan dalam melangsungkan bisnis secara teratur, terarah dan bermartabat. Dalam Islam, kegiatan ekonomi itu harus sesuai dengan hukum syara' artinya harus dengan etika. Semua kegiatan ekonomi dan kegiatan lainnya yang bertujuan untuk kehidupan dunia dan akhirat merupakan ibadah kepada Allah. Dalam Islam manusia tidak dibenarkan bersifat sekuler maksudnya tidak boleh memisahkan kegiatan ibadah atau ukhrawi dengan kegiatan duniawi. Islam itu menempatkan nilai etika di tempat yang paling tinggi. Karena pada dasarnya, Islam diturunkan sebagai kode perilaku moral dan etika bagi kehidupan manusia (Umam, 2013).

Bisnis Islam itu bisa diartikan sebagai serangkaian aktivitas bisnis dalam berbagai bentuknya yang tidak dibatasi jumlah, kepemilikan hartanya, termasuk profitnya, namun dibatasi dalam cara perolehan dan pendayagunaan hartanya, ada aturan halal dan haram di dalamnya. Seperti yang tertuang dalam ayat di bawah ini.

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ١٨٤

Artinya: *“Janganlah kamu makan harta di antara kamu dengan jalan yang batil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada para hakim dengan maksud agar kamu dapat memakan sebagian harta orang lain itu dengan jalan dosa, padahal kamu mengetahui”* (Q.S. Al-Baqarah [2]:188).

Dari penjelasan di atas bisa kita simpulkan bahwa etika bisnis Islam merupakan nilai tentang baik buruknya maupun benar atau salahnya berbisnis berdasarkan prinsip- prinsip moralitas dan Al-Quran juga Hadits yang telah dicontohkan Rasulullah, yaitu ketika berdagang Rasul tidak pernah melakukan usaha yang membuat pesaingnya itu hancur, bukan berarti gaya berdagang Rasul seadanya tanpa memperhatikan daya saingnya. Yang Rasulullah lakukan itu adalah memberikan pelayanan sebaik-baiknya dan menyebutkan spesifikasi barang yang dijual dengan jujur, termasuk jika ada kecacatan pada barangnya.

Etika bisnis dalam Islam ini menyangkut norma juga tuntutan maupun ajaran yang menyangkut sistem kehidupan individu maupun institusi masyarakat dalam menjalankan kegiatan usaha atau bisnis, dimana dalam pelaksanaannya selalu mengikuti aturan yang telah

ditetapkan Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. An-Nisa ayat 29 berikut.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ
مِّنْكُمْ ۖ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ ۗ
إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ۖ ٢٩

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan harta sesamamu dengan cara yang batil (tidak benar), kecuali berupa perniagaan atas dasar suka sama suka di antara kamu. Janganlah kamu membunuh dirimu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu” (Q.S. An-Nisa [4]:29).

Islam merupakan agama yang sempurna, dalam bermuamalah atau saat melakukan transaksi ada rambu-rambu yang harus ditaati. Sebagaimana yang dicontohkan Rasulullah SAW diantaranya etika berbisnis yang dapat diteladani yaitu kejujuran, keadilan, barang atau produk yang dijual harus halal, baik dari segi zat maupun cara mendapatkannya serta tidak adanya unsur penipuan (Umam, 2013).

Selain itu prinsip yang juga harus diperhatikan yaitu jujur dalam takaran (*quantity*), menjual barang yang baik mutunya (*quality*), dilarang menggunakan sumpah (*al-qassam*), longgar dan bermurah hati (*tasamuh dan taraahum*), membangun hubungan baik antar *stakeholder* (*interrelationship*), serta menentukan harga dengan transparan (Djakfar, 2012). Djakfar (2012) menuliskan adapun prinsip-prinsip persaingan dalam etika bisnis Islam yaitu:

- a. Proses mencari rezeki bagi seorang muslim merupakan suatu tugas wajib, sebagaimana tertuang dalam Q.S. At-Taubah ayat 105

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۙ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسُرُّوْهُمْ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ ۙ ۱۰۵

Artinya : “Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitaskan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan” (QS.At-Taubah [9] : 105).

- b. Semua proses yang dilakukan dalam rangka mencari rezeki haruslah dijadikan sebagai sarana untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT. Sehingga ridho Allah merupakan tujuan utama dari aktivitas bisnis kita.
- c. Persaingan dalam bisnis itu bukan menjadi persoalan yang tabu tetapi justru persaingan dijadikan sebagai sarana untuk bisa berprestasi secara fair dan sehat. Allah menghendaki adanya persaingan guna memicu umat untuk menjadi umat yang lebih baik dengan syarat persaingan tersebut adalah persaingan yang sehat tanpa kecurangan dan menjatuhkan orang lain.
- d. Dengan menjalankan bisnis tidak boleh berpuas diri dengan apa yang sudah didapatkan. Karena dengan ketidakpuasan manusia cenderung akan melakukan hal yang lebih baik lagi dari sebelumnya.
- e. Bisnis yang dibolehkan dalam Islam yang sedang dijalankan jangan sampai menimbulkan kerusakan lingkungan hidup, ketidakadilan dan penipuan yang dapat menghantarkan mereka

pada perang harga sesama muslim, yang pada akhirnya itu menghancurkan semua pihak.

2.4 Perspektif Syariah Terkait Manajemen Strategi

2.4.1 Pengertian dan Teori – Teori Manajemen Strategi Syariah

Manajemen strategi syariah adalah rangkaian proses aktivitas manajemen Islami yang mencakup tahapan formulasi, implementasi dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan organisasi, dimana nilai-nilai Islam menjadi landasan strategik dalam seluruh aktivitas organisasi, yang diwarnai oleh azas tauhid, orientasi duniawi-ukhrawi dan motivasi mardhatillah (Usman, 2015). Teori-teori manajemen strategik syariah diantaranya yaitu :

a. Asas tauhid pada perusahaan

Penetapan asas tauhid sebagai landasan segala aktivitas organisasi/ perusahaan, dengan keyakinan mutlak bahwa Allah SWT sebagai penguasa dan pengatur diri secara totalitas hanya kepada-Nya, akan menambah keyakinan bagi manajemen dan kru untuk berhasil mencapai misi dan tujuan perusahaan yang lebih baik dan bermaslahat dunia akhirat (Usman, 2015).

Seluruh sendi kehidupan manusia di dunia ini harus mengikuti ketentuan-ketentuan firman Allah SWT dalam kitab suci Al-Quran telah ditegaskan bahwa Allah adalah tuhan yang satu (esa), tuhan seluruh umat manusia, tidak ada sekutu bagi-Nya dan hanya kepada-Nya manusia menyembah. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Anbiya: 92.

إِنَّ هَذِهِ ۖ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاعْبُدُونِ ۙ ٩٢

Artinya : *“Sesungguhnya ini (agama tauhid) adalah agamamu, agama yang satu, dan Aku adalah Tuhanmu. Maka, sembahlah Aku”* (QS. Al- Anbiya [21]: 92).

b. Orientasi duniawi-ukhrawi

Dengan menetapkan tujuan perusahaan berorientasi duniawi-ukhrawi, yaitu memperoleh profit/ keuntungan duniawi sekaligus benefit/ manfaat, akan memberi ketenangan, ketentraman dan kepuasan dalam bekerja dan beraktivitas sehingga diperoleh/ dirasakan kebahagiaan dalam menjalankan organisasi/ perusahaan (Usman, 2015). Orientasi manajemen strategik syariah tidak hanya mengejar keuntungan duniawi saja, tetapi juga keuntungan ukhrawi. Sebagaimana firman Allah:

مَنْ كَانَ يُرِيدُ ثَوَابَ الدُّنْيَا فَعِنْدَ اللَّهِ ثَوَابُ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ ۖ كَانَ اللَّهُ سَمِيعًا بَصِيرًا ۙ

١٣٤

Artinya: *“Siapa yang menghendaki pahala dunia, maka di sisi Allah ada pahala dunia dan akhirat. Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”* (QS. An-Nisa [4] :134).

Oleh sebab itu jangian hanya mengejar kemewahan hidup di dunia saja tanpa memikirkan kebahagiaan di akhirat. Sehingga, tujuan perusahaan sejak awal harus didesain untuk mencapai kemaslahatan dunia dan akhirat sekaligus. Bukan hanya mementingkan

duniawinya saja ataupun ukhrawinya saja. Tetapi keduanya duniawi dan ukhrawinya.

c. Motivasi mardhatillah

Dengan adanya motivasi mardhatillah dimana semua aktivitas organisasi/perusahaan diniatkan semata-mata karena Allah serta mengharapkan pahala dan ridha Allah SWT, akan memberi dorongan yang lebih kuat bagi manajemen dan kru untuk mencapai keberhasilan usahanya di dunia hingga akhirat (Usman, 2015). Rasulullah SAW bersabda:

إنما الأعمال بالنيات

Artinya: *“Absahnya amal tergantung pada niat. Setiap orang akan mendapatkan sesuatu sesuai dengan niatnya “* (HR. Bukhari).

Islam itu menjadikan pekerjaan sebagai bagian dari ibadah, jika orang yang melakukannya menanamkan niat ketika berkecimpung di dunia ekonomi. Pebisnis yang memakmurkan bumi, menambah kekayaan bumi dan berdagang, jika dia bisa mendapatkan apa yang ada di sisi Allah, maka dia akan mendapatkan pahala di dunia dan akhirat kelak. Rasulullah SAW bersabda yang artinya *“ Seorang mukmin akan diberikan pahala dalam melakukan hal apapun, termasuk suapan yang dimasukkan ke dalam mulut istrinya”* (HR.Ahmad).

d. Keyakinan ubudiyah dalam bekerja

Dengan keyakinan ubudiyah yaitu meyakini bahwa bekerja adalah ibadah dimana segala aktivitasnya semata-mata diniatkan

sebagai ibadah kepada Allah. Hal itu akan memberi kekuatan bagi manajemen dan kru untuk menghadapi juga mengatasi kendala maupun tantangan, serta memberikan ketenangan, kepuasan juga kebahagiaan dalam bekerja dan beraktivitas demi mengharapkan keberkahan dan keridhaan Allah (Usman, 2015).

e. Kesadaran ihsaniyah dalam bekerja

Usman (2015) Dalam hal ini diyakini bawa segala aktivitas organisasi/perusahaan itu merupakan amal sholeh yang senantiasa diketahui dan diawasi. Allah SWT, dimana hal itu akan mendorong manajemen dan kru untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, jujur, amanah dan itqam (tepat, sempurna, tuntas) tanpa harus diawasi oleh atasan, sehingga mendorong tercapainya hasil kinerja yang terbaik. Rasulullah SAW Bersabda “sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara itqan (tepat, sempurna, tuntas) (HR.Thabrani).

Hadis diatas menjelaskan bahwa manajemen itu sangat penting. Islam juga menganjurkan setiap manusia agar selalu memajemen atau mengelola apapun itu dalam kehidupannya dengan rapi, benar, tertib juga teratur, baik secara individu maupun dalam kelompok organisasi/ perusahaan.

2.4.2 Karakteristik Manajemen Syariah

Amin (2010) mengatakan ada beberapa karakteristik manajemen syariah yaitu:

- a. Manajemen dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat, manajemen merupakan bagian dari sistem sosial yang

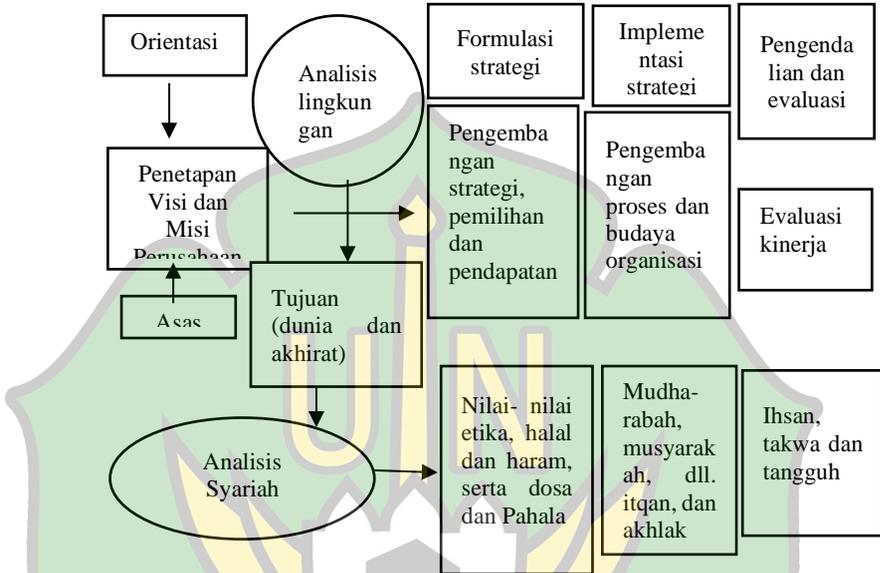
dipenuhi dengan nilai, etika, akhlak dan keyakinan yang bersumber dari Islam.

- b. Teori manajemen Islami menyelesaikan persoalan kekuasaan dalam manajemen tidak ada perbedaan antara pemimpin dan kru
- c. Level kepemimpinan hanya menunjukkan wewenang dan tanggung jawab. Atasan dan bawahan saling bekerja sama tanpa ada perbedaan kepentingan. Tujuan dan harapan mereka adalah sama dan akan diwujudkan bersama.
- d. Karyawan bekerja dengan keikhlasan dan semangat profesionalisme, mereka berkontribusi dalam pengambilan keputusan dan taat kepada atasan sepanjang mereka berpihak pada nilai-nilai syariah.
- e. Kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan nilai-nilai syura dan saling menasehati, serta para atasan dapat menerima saran dan kritik demi kebaikan bersama.

2.4.3 Model Manajemen Strategik Syariah

Manajemen strategik syariah memiliki empat karakter khas yang membedakannya dengan manajemen strategik konvensional. Diantaranya yaitu karakter yang ditinjau dari aspek azas, orientasi, motivasi dan strategi (Usman, 2015). Adapun modelnya dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.3
Model Manajemen Strategik Syariah



Sumber: Usman (2015)

Dari model di atas terlihat bahwa sejak awal penetapan visi, misi dan tujuan, telah dilakukan internalisasi dan adisi nilai-nilai Islam, yaitu asas tauhid, orientasi duniawi-ukhrawi dan motivasi mardhatillah. Begitu juga dalam tahapan formulasi strategi sampai tahap implementasinya senantiasa dalam koridor nilai-nilai etika dan syariah, seperti pertimbangan halal dan haram, dosa dan pahala, serta sistem kerjasama bisnis non-ribawi disertai organisasi dan kepemimpinan yang profesional (itqan) dan berakhlakul karimah. Dari sisi pengendalian dan evaluasi, diwarnai oleh *self-evaluation* berupa perilaku ihsan (merasa diawasi Allah SWT) dan perilaku

takwa juga tanggung jawab ilahiyah, sehingga melahirkan kinerja terbaik bagi organisasi/ perusahaan (Usman, 2015).

2.5 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelusuran penulis selama ini tentang berbagai karya ilmiah lain yang pernah diteliti sebelumnya, khususnya yang berkaitan dengan penelitian yang penulis lakukan, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang bisa dijadikan referensi untuk membantu menyelesaikan proposal ini. Penelitian terdahulu itu diantaranya yaitu:

Penelitian jurnal yang dilakukan oleh Hazmi (2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lembaga Keuangan Syariah dapat bersaing dalam menghadapi persaingan industri keuangan khususnya di Jawa Tengah dengan cara meminimalisir kelemahan dan mengantisipasi ancaman yang ada. Adapun kelemahan yang perlu diminimalisir adalah 1) Membangun sistem, produk dan pelayanan. 2) Membangun serta meningkatkan infrastruktur dan fasilitas yang dimiliki Lembaga Keuangan Syariah. 3) Melakukan inovasi produk. 4) Menambah sumber daya yang diperlukan. Adapun dalam hal mengantisipasi ancaman yang dapat dilakukan adalah 1) Menambah cabang, unit pelayanan 2) Mengikuti perkembangan teknologi keuangan. 3) Berkontribusi terhadap aturan perundang-undangan yang memihak Lembaga Keuangan Syariah. 4) Meningkatkan dakwah dan literasi keuangan syariah. Persamaan penelitian ini terdapat pada lembaga yang diteliti yaitu berfokus pada Lembaga Keuangan Syariah dan menggunakan metode deskriptif

kualitatif dengan melakukan analisis SWOT. Perbedaannya penelitian ini berfokus pada strategi bersaing terhadap persaingan lembaga keuangan syariah yang ada di Jawa Tengah, sedangkan peneliti berfokus pada strategi pengembangan lembaga keuangan syariah terhadap persaingan yang ada di LKMS Mahirah Muamalah Banda Aceh.

Jurnal penelitian yang dilakukan oleh Yanuar dan Munzir (2019). Hasil penelitian menunjukkan dalam mempertahankan loyalitas nasabah menggunakan strategi *customer retention* di tengah persaingan bank syariah di Aceh, ada beberapa program yang dilakukan antara lain program-program untuk meningkatkan dan membina hubungan dengan nasabahnya melalui pendekatan secara langsung kepada nasabah contohnya seperti sosialisasi di kantor keuchik dan camat. Selain itu juga melakukan kunjungan berkala secara rutin kepada setiap nasabah yang tepat waktu dalam membayar angsurannya. Persamaan penelitian ini terdapat pada fokus penelitiannya pada persaingan lembaga keuangan syariah di Aceh, selain itu lembaga yang diteliti pada LKMS Mahirah Muamalah dan menggunakan metode deskriptif kualitatif dalam penelitiannya. Perbedaan penelitian ini lebih berfokus pada strategi mempertahankan pelanggan pada lembaga dengan teori kredibilitas sumber, sedangkan peneliti berfokus pada strategi pengembangan lembaga dengan analisis SWOT.

Penelitian yang dilakukan oleh Attamimi (2018). Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk memperoleh strategi

pengembangan perlu dianalisis faktor-faktor internal dan eksternalnya. Sehingga ditemukan upaya Bank Muamalat dalam menghadapi persaingan bisnis, diantaranya yaitu dengan meningkatkan pelayanan, memberikan saran dan prasarana yang lengkap dan nyaman, menggunakan strategi jempit bola dan membangun jaringan. Dari hasil analisis SWOT Bank Muamalat KCP Panyabungan berada pada kuadran *growth* (pertumbuhan) dimana situasinya yang sangat menguntungkan, perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Persamaan penelitian ini terdapat pada fokus penelitian terkait strategi dalam menghadapi persaingan bisnis dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT. Adapun perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian, penelitian ini berada pada Bank Muamalat Indonesia KCP Panyabungan, sedangkan peneliti lokasi penelitiannya terdapat pada LKMS Mahirah Muamalah Banda Aceh dan fokus lainnya pada strategi pengembangan LKMS tersebut.

Penelitian jurnal ekonomi Islam yang dilakukan oleh Rusydiana dan Firmansyah (2018). Hasil penelitian menunjukkan dalam memperoleh strategi pengembangan LKMS di Indonesia, maka yang harus diperhatikan terlebih dahulu yaitu dua faktor penting, yaitu faktor internal (kekuatan dan kelemahan), dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Setelah mengetahui faktor-faktor tersebut, diperoleh strategi pengembangan LKMS di Indonesia menggunakan analisis SWOT yaitu optimalisasi pendekatan dengan

para calon investor, dibuat perda mengenai ekonomi syariah., peningkatan peran pemerintah dalam membantu masyarakat untuk mempermudah proses perizinan dalam rangka mendirikan LKMS., peningkatan pemahaman bagi UMKM khususnya mengenai pemanfaatan pembiayaan yang diperoleh dari LKMS dari yang tidak mampu menabung hingga mampu menabung, inovasi produk dengan tetap memperhatikan prinsip syariah/ menghindari riba guna memenangkan persaingan dengan lembaga keuangan lainnya. Serta koordinasi dengan PINBUK mengenai pelatihan baik kepada pengurus LKMS maupun kepada masyarakat dalam rangka mengurangi resiko *moral hazard*. Persamaan penelitian ini terdapat pada fokus penelitian yaitu terkait strategi pengembangan LKMS dengan menggunakan pendekatan SWOT. Perbedaannya pada penelitian ini melihat strategi pengembangan dimana cakupan LKMS yang diteliti lebih luas dan umum yang ada di Indonesia. Sedangkan peneliti hanya berfokus pada satu LKMS yaitu LKMS Mahirah Muamalah Banda Aceh.

Jurnal penelitian Pengembangan Lembaga Mikro Syariah yang dilakukan oleh Sapudin, Najib dan Djohar (2017). Hasil penelitian menunjukkan kinerja kesehatan BMT Tawfin diperoleh skor keseluruhan sebesar 51.70 dengan kriteria dalam pengawasan termasuk dalam kategori tidak sehat. Hasil analisis faktor strategis internal menunjukkan posisi BMT Tawfin berada pada sel V dengan strategi berupa menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Sedangkan analisis faktor strategi internal dan eksternal

menggunakan matriks SWOT menghasilkan prioritas strategi berupa 5 strategi WO (*Weakness-Opportunities*) yang kemudian dikolaborasikan dengan *blue ocean strategy* menghasilkan 5 strategi usulan yaitu (1) Mengembangkan linkage program dengan lembaga keuangan dan perbankan syariah serta bersinergi dengan alumni FoSSEI dalam mendapatkan dana murah, (2) Menambah satu tenaga pemasaran yang memiliki kemampuan mengelola penghimpunan dan penempatan dana (*funding and lending*), (3) Meningkatkan fungsi pengawasan manajemen risiko, (4) Meningkatkan layanan kepada anggota, nasabah dan masyarakat sosial melalui peningkatan sarana dan prasarana, (5) Meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan dan pengembangan usaha sesuai dengan prinsip syariah. Persamaan penelitian terdapat pada fokus penelitian yaitu strategi pengembangan LKMS dengan menggunakan metode analisis matriks evaluasi faktor internal (IFE) dan evaluasi faktor eksternal (EFE), Matriks internal- eksternal (IE) dan SWOT. Perbedaannya terdapat pada lembaga yang diteliti, penelitian ini menganalisis strategi pengembangan dan penilaian kinerja kesehatan pada BMT Tawfin Jakarta, sedangkan peneliti menganalisis strategi pengembangan di LKMS Mahirah Muamalah Banda Aceh.

Penelitian jurnal yang dilakukan oleh Irawan, Afandi dan Kalsum (2013). Hasil penelitian menunjukkan terdapat 10 faktor internal yang berpengaruh terhadap pengembangan BMT Al Hasanah yang terdiri dari 5 faktor kekuatan dan 5 faktor kelemahan. Faktor kekuatan BMT yaitu : 1) Tingkat pendidikan dan

keterampilan pengurus dan karyawan cukup tinggi dan professional, 2) Sarana dan prasarana BMT cukup memadai, 3) Pengurus sangat disiplin, 4) Penggunaan modal yang efektif dan 5) Produk pelayanan sangat membantu anggota. Faktor kelemahannya yaitu 1) Anggota yang kurang memahami konsep syariah, 2) Kondisi gedung yang masih sempit, 3) Masih adanya biaya administrasi, 4) Modal yang dimiliki koperasi tidak besar, 5) Tidak semua anggota dapat menikmati produk pelayanan. Adapun 10 faktor eksternal yaitu peluang: 1) Tersedianya modal dari pihak ketiga, 2) BMT menganut sistem bagi hasil, 3) Peraturan pemerintah yang mendukung BMT, 4) Sebagian besar masyarakat setempat pedagang, 5) Teknologi Transfer online. Faktor ancamannya yaitu: 1) Modal sebagian besar dari pihak ketiga, 2) Kenaikan harga BBM, 3) Belum adanya undang-undang yang mengatur konsep syariah, 4) Masyarakat tidak mengerti mengenai konsep syariah dan konvensional, 5) Biaya pengadaan yang tinggi. Berdasarkan strategi prioritas diperoleh tiga alternatif strategis prioritas tertinggi yaitu, a) Meningkatkan kualitas pelayanan, b) Pengurus dan karyawan memiliki tingkat pendidikan yang tinggi, c) Adanya kerjasama dengan instansi pemerintah maupun swasta. Persamaan penelitian ini terdapat pada fokus penelitiannya yaitu pada strategi pengembangan LKMS dan menggunakan analisis SWOT sebagai metode penelitiannya. Adapun perbedaannya, penelitian ini hanya berfokus pada strategi pengembangan LKMS, lembaga yang ditujunya adalah BMT Al-Hasanah Sekampung, sedangkan peneliti berfokus pada strategi

pengembangan LKMS di tengah persaingan yang ada serta lembaga yang dituju adalah LKMS Mahirah Muamalah Banda Aceh.

Penelitian jurnal yang dilakukan oleh Harmoyo (2012). Hasil penelitian menunjukkan dengan mengadakan analisis lingkungan bisnis yang meliputi lingkungan eksternal baik umum maupun industri dan lingkungan internal maka dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan umum KJKS BMT Syariah Sejahtera memperlihatkan adanya prospek yang cukup baik. Lingkungan industri keuangan adanya persaingan yang cukup tinggi. Lingkungan internal menunjukkan bahwa KJKS BMT Syariah Sejahtera memiliki tiga syarat kompetensi inti. Berdasarkan pada analisis SWOT, menunjukkan bahwa dalam kuadran SWOT-4K, posisi KJKS BMT Syariah Sejahtera pada kuadran I di posisi 0,90 untuk kekuatan-kelemahan dan 2,40 untuk peluang-tantangan. Dengan posisi ini maka alternatif manajemen strategi yang dapat dilakukan KJKS BMT Syariah Sejahtera adalah strategi pertumbuhan pada strategi korporat dan strategi fokus pada strategi bisnis. Persamaan penelitian ini terdapat pada fokus penelitian terkait strategi manajemen dalam LKMS dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT. Adapun perbedaannya terdapat pada lembaga yang diteliti, penelitian ini berfokus pada Koperasi Jasa Keuangan Mikro Syariah (KJKS) BMT Syariah Sejahtera Boyolali dan lebih berfokus pada manajemen strategi sedangkan peneliti fokus penelitian pada LKMS

Mahirah Muamalah Banda Aceh dan lebih berfokus ke strategi pengembangan LKMS tersebut.

Untuk mempermudah dalam melihat penelitian terdahulu serta melihat perbedaan dan persamaan yang terkait antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.2
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Judul	Metode	Hasil Penelitian
1.	Ansori dan Hazmi, <i>Strategi Bersaing Lembaga Keuangan Syariah Dalam Menghadapi Persaingan Industri Keuangan Jawa Tengah</i> , 2020.	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lembaga Keuangan Syariah dapat bersaing dalam menghadapi persaingan industri keuangan khususnya di Jawa Tengah dengan cara meminimalisir kelemahan dan mengantisipasi ancaman yang ada. Adapun kelemahannya yaitu 1) Membangun sistem, produk dan pelayanan dengan memanfaatkan teknologi. 2) Membangun serta meningkatkan infrastruktur dan fasilitas yang dimiliki Lembaga Keuangan Syariah. 3) Melakukan inovasi produk. 4) Menambah sumber daya yang diperlukan mulai dari SDM, modal, mesin dan metode pengelolaan LKS. Dalam mengatasi ancaman yang ada, yang dilakukan yaitu 1) Menambah cabang, unit pelayanan yang dapat menjangkau nasabah lebih luas. 2) Mengikuti perkembangan teknologi keuangan 3) Berkontribusi terhadap aturan perundang-undangan yang memihak LKS. 4) Meningkatkan dakwah dan literasi masyarakat agar beralih ke LKS.
2.	Yanuar dan Munzir, <i>mempertahankan Pelanggan Di Tengah Persaingan Bank Syariah Di Aceh (Studi</i>	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan dalam mempertahankan loyalitas nasabah menggunakan strategi <i>customer retention</i> di tengah persaingan bank syariah di Aceh, ada beberapa program yang dilakukan diantaranya program untuk meningkatkan dan membina hubungan

	<p><i>Analisis Customer Retention PT. LKMS Mahira Muamalah Dalam Mempertahankan Loyalitas Nasabah Di Kota Banda Aceh</i>), 2019.</p>		<p>dengan nasabahnya melalui pendekatan langsung ke nasabah contoh sosialisasi di kantor keuchik dan camat, melakukan kunjungan berkala secara rutin kepada nasabah yang tepat waktu dalam membayar angsurannya, sehingga nasabah merasa puas akan pelayanan yang diberikan oleh PT LKMS Mahirah Muamalah.</p>
--	--	--	--



Tabel 2.2 -Lanjutan

3.	Attamimi, <i>Strategi Bank Muamalat Indonesia KCP Panyabungan Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis</i> , 2018.	Kualitatif	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor- faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan (<i>strength</i>) diantaranya transaksi yang menghindari riba, lokasi Bank Muamalat KCP Panyabungan di pusat kota, pelayanan prima, sopan dan ramah, kemitraan yang mempunyai produk yang menjangkau luas lapisan masyarakat dan adanya dukungan ulama dan KCP Panyabungan di pusat kota, pelayanan prima, sopan dan ramah, kemitraan yang mempunyai produk yang menjangkau luas lapisan masyarakat dan adanya dukungan ulama dan pengusaha. Kelemahannya (<i>Weakness</i>) antara lain kurangnya sosialisasi ke masyarakat dan teknologi. Peluang (<i>Opportunity</i>) diantaranya mayoritas masyarakatnya yang muslim, SDA, masih banyak <i>idle money</i> serta perkembangan teknologi. Adapun ancamannya (<i>Threat</i>) diantaranya kurangnya kesadaran masyarakat akan riba, kualitas produk pesaing lebih baik, kualitas pelayanan perusahaan lain lebih baik dan munculnya pesaing baru. Upaya dalam menanganinya antara lain dengan strategi jemput bola dan membangun jaringan. Dari hasil analisis SWOT Bank Muamalat KCP Panyabungan berada pada kuadran <i>growth</i> (pertumbuhan) dimana situasinya sangat menguntungkan, perusahaan memilih peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.</p>
4.	Rusydia dan Firmansyah, <i>Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Indonesia: Pendekatan Matriks IFAS EFAS</i> , 2018.	Kualitatif	<p>Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan hasil analisis IFE bahwa peringkat tertinggi dari kekuatan yaitu segmen usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) diikuti dengan tingginya inisiatif masyarakat local. Sedangkan peringkat kelemahan yaitu biaya training SDM dan pelatihan <i>entrepreneurship</i> diikuti dengan biaya biaya pengurusan perizinan. Adapun hasil analisis EFE bahwa peringkat tertinggi dari peluang-</p>

Tabel 2.2 -Lanjutan

			<p>yaitu sektor yang dibiayai sangat fleksibel diikuti dengan faktor minat masyarakat terhadap transaksi syariah semakin besar. Sedangkan peringkat tertinggi ancaman yaitu persaingan diikuti lemahnya regulasi dan legalitas LKMS.</p> <p>Adapun 10 faktor eksternal yaitu peluang</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tersedianya modal dari pihak ketiga, 2) BMT menganut sistem bagi hasil, 3) Peraturan pemerintah yang mendukung BMT, 4) Sebagian besar masyarakat setempat pedagang, 5) Teknologi transfer online. <p>Faktor ancamannya yaitu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Modal sebagian besar dari pihak ketiga, 2) Kenaikan harga BBM, 3) Belum adanya undang-undang yang mengatur prinsip syariah, 4) Masyarakat tidak mengerti mengenai konsep syariah dan konvensional, 5) Biaya pengadaan yang tinggi. <p>Berdasarkan strategi prioritas diperoleh tiga alternatif strategi prioritas tertinggi yaitu,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Meningkatkan kualitas pelayanan, 2) Pengurus dan karyawan memiliki tingkat pendidikan yang tinggi, 3) Adanya kerjasama dengan instansi pemerintah maupun swasta.
5.	<p>Irawan, Affandi dan Kalsum, <i>Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) Pedesaan (Studi Kasus BMT Al-Hasanah Sekampung</i>, 2017.</p>	Kualitatif	<p>Hasil penelitian menunjukkan terdapat 10 faktor internal yang berpengaruh terhadap pengembangan BMT Al-Hasanah yang terdiri dari 5 faktor kekuatan dan 5 faktor kelemahan. Faktor kekuatannya yaitu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tingkat pendidikan dan keterampilan pengurus dan karyawan cukup tinggi dan profesional, 2) Sarana dan prasarana BMT cukup memadai, 3) Pengurus sangat disiplin, 4) Penggunaan modal yang efektif dan 5) Produk pelayanan sangat membantu anggota. <p>Faktor kelemahannya yaitu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Anggota yang kurang memadai konsep syariah, 2) Kondisi gedung yang sempit, 3) Masih ada biaya administrasi, 4) Modal yang dimiliki koperasi tidak besar, 5) Tidak semua anggota dapat menikmati produk pelayanan.

Tabel 2.2 -Lanjutan

6.	Sapudin, Najib dan Djohar, <i>Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (Studi Kasus Pada BMT Tawfin Jakarta)</i> , 2017.	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan analisis penilaian kinerja kesehatan, BMT Tawfin memperoleh skor 51,70 yang termasuk dalam kriteria dalam pengawasan. Berdasarkan hasil matriks IFE dan EFE, perbedaan nilai tertimbang masing- masing adalah 2.497 dan 2.010, sehingga posisi BMT dalam matriks IE terletak pada kuadran V. Dengan demikian BMT Tawfin perlu menggunakan strategi menjaga dan mempertahankan. Berdasarkan hasil matriks SWOT, strategi prioritas yang dapat dilaksanakan oleh BMT Tawfin adalah strategi WO (<i>Weakness – Opportunities</i>). BOS merangkai prioritas 5 usulan strategi baru. Hasil penelitian menunjukan strategi baru yang diajukan memiliki kelayakan sebagai strategi samudra biru (BOS).
7.	Harmoyo, <i>manajemen Strategi Koperasi Jasa Keuangan Mikro Syariah (KJKS) Studi Kasus Di Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Syariah Sejahtera Boyolali</i> , 2012.	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan umum KJKS BMT Syariah Sejahtera memperlihatkan adanya prospek yang cukup baik. Lingkungan industri keuangan adanya persaingan yang cukup tinggi. Lingkungan internal menunjukkan bahwa KJKS BMT Syariah Sejahtera memiliki tiga syarat kompetensi inti. Berdasarkan analisis SWOT, menunjukkan bahwa dalam kuadran SWOT-4K, posisi KJKS BMT Syariah Sejahtera pada kuadran I di posisi 0,90 untuk kekuatan-kelemahan dan 2,40 untuk peluang-tantangan. Dengan posisi ini maka alternatif manajemen strategi yang dapat dilakukan KJKS BMT Syariah Sejahtera adalah strategi pertumbuhan pada strategi korporat dan fokus pada strategi bisnis.

Sumber: Data diolah (2021)

2.6 Kerangka Berpikir

Seperti yang tertuang dalam Peraturan Presiden (PERPRES) No. 28 Tahun 2020 tentang Komite Nasional Ekonomi dan

Kuangan Syariah (KNEKS), dimana PERPRES tersebut memberikan landasan pengembangan ekonomi dan keuangan syariah yang difokuskan pada empat bidang. Pertama pada pengembangan industri halal, kedua pada pengembangan industri keuangan syariah (Bank maupun Non Bank), ketiga pengembangan dana sosial syariah dan terakhir fokus pada pengembangan dan perluasan usaha syariah (idx channel, 2021)

Fokus kedua yang tertuang dalam PERPRES tersebut, seperti yang kita ketahui bahwa pemerintah telah melakukan merger tiga Bank Syariah Himbara (Himpunan Bank Milik Negara) menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Seperti yang telah disampaikan Wakil Presiden Ma'ruf Amin, BSI ini harus dapat melayani nasabah menengah dan besar pada tingkat nasional maupun global, bukan hanya itu BSI juga harus dapat melayani nasabah kecil, mikro dan ultra mikro, yang merupakan pelaku ekonomi syariah di tanah air. Sehingga bisa dilihat bahwa bukan hanya Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) saja yang segmen pasarnya itu nasabah kecil, mikro dan ultra kecil, BSI ini juga merangkum ke semua segmen nasabah, tidak dipungkiri begitu juga industri keuangan syariah yang lain. Sehingga setiap industri keuangan syariah harus tetap bisa berkembang dan bersaing dengan strategi yang tepat di kondisi tersebut.

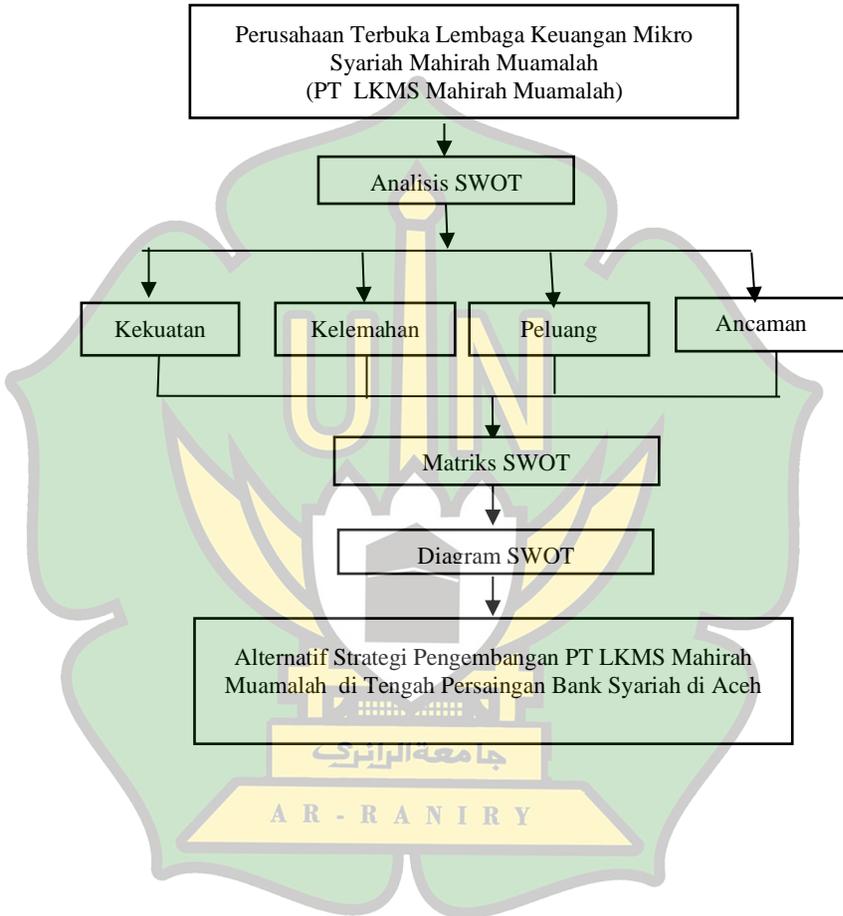
Kemudian setelah dikeluarkannya Qanun No. 11 Tahun 2018 Tentang Lembaga Keuangan Syariah, dimana semua lembaga keuangan yang ada di Aceh harus beroperasi berdasarkan prinsip

syariah. Sehingga hal tersebut membuat banyak lembaga yang memutuskan untuk tetap melanjutkan eksistensinya dan ada juga yang memilih hengkang dari Aceh. Dengan penerapan Qanun tersebut, seluruh lembaga keuangan di Aceh harus menjalankan operasionalnya berdasarkan prinsip syariah. Hal ini juga pastinya menjadi tantangan bagi lembaga keuangan syariah yang ada. Dimana setiap lembaga keuangan syariah harus memiliki strategi berkembang dan bersaing yang tepat dengan banyaknya lembaga keuangan syariah yang ada.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada PT LKMS Mahirah Muamalah menggunakan analisis SWOT, kemudian setelah mengetahui faktor-faktor tersebut dilanjutkan dengan menganalisis menggunakan matriks SWOT-nya untuk mengetahui alternatif-alternatif strategi yang tepat, yang nantinya dapat diterapkan dalam pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini.

Hingga yang terakhir menganalisisnya dengan menggunakan diagram SWOT yang tujuan untuk menentukan posisi strategis pada PT LKMS Mahirah Muamalah. Sehingga didapatkanlah strategi pengembangan yang tepat kedepannya bagi PT LKMS Mahirah Muamalah di Tengah Persaingan Bank Syariah di Aceh ini. Adapun kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan sebagaimana pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.4
Kerangka Berpikir



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alami dan dengan memanfaatkan metode alamiah (Tohirin, 2012). Dimana pada jenis penelitian deskriptif ini peneliti hendak menggambarkan suatu gejala (fenomena) maupun sifat tertentu, tidak untuk mencari atau menerangkan keterkaitan antar variabel (Wina, 2013).

Adapun pada penelitian ini, peneliti memilih jenis penelitian deskriptif dikarenakan ingin melihat suatu kondisi maupun fenomena sosial yang terjadi di lapangan terkait strategi pengembangan lembaga keuangan mikro syariah di tengah persaingan bank syariah di Aceh yang diterapkan pada PT LKMS Mahirah Muamalah. Dimana nantinya peneliti akan mengumpulkan fakta- fakta dari fenomena yang ada tersebut kemudian dari fakta-fakta itu peneliti dapat menganalisisnya sehingga dapat menghasilkan suatu jawaban atas permasalahan fenomena yang ada tersebut.

3.2 Jenis pendekatan

Jenis pendekatan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan analisis SWOT. Menurut Lexy J Moleong (2005) metode kualitatif adalah penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Pendekatan kualitatif ini juga merupakan penelitian tentang kehidupan seseorang, cerita, perilaku dan juga tentang fungsi organisasi, gerakan sosial atau hubungan timbal balik (Salim dan Syahrums, 2012).

Aktivitas penelitian yang dilakukan dalam pendekatan kualitatif ini memiliki ciri-ciri (a) latar alamiah sebagai sumber data (b) peneliti adalah instrumen kunci (c) penelitian kualitatif lebih mementingkan proses daripada hasil (d) peneliti dengan pendekatan kualitatif cenderung menganalisis data secara induktif (e) makna yang dimiliki pelaku yang mendasari tindakan-tindakan merupakan aspek esensial dalam pendekatan kualitatif (Salim dan Syahrums, 2012).

Adapun analisis SWOT ini merupakan suatu metode yang dapat menggambarkan fenomena yang terjadi pada suatu kondisi baik itu berasal dari faktor internal maupun eksternal. Analisis SWOT ini merupakan salah satu cara yang digunakan untuk memperoleh berbagai alternatif strategi yang tepat yang dapat dipilih nantinya oleh perusahaan untuk mengembangkan usahanya.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis SWOT, dikarenakan ingin melihat dan memahami detail suatu fenomena yang sedang terjadi pada suatu lembaga yaitu terkait strategi pengembangan lembaga keuangan mikro syariah di tengah persaingan bank syariah di Aceh pada PT LKMS Mahirah Muamalah. Dimana nantinya dengan pendekatan kualitatif dengan analisis SWOT ini, peneliti dapat menggali informasi yang lebih detail terkait topik penelitian, masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki lembaga keuangan tersebut sehingga informasi yang didapat nantinya dapat menjawab tujuan dari penelitian ini serta dapat membantu merumuskan strategi yang tepat yang harus dijalankan sebuah institusi.

3.3 Sumber Data

Data dalam penelitian pada dasarnya terdiri dari semua informasi atau bahan yang disediakan alam (dalam arti luas) yang harus dicari, dikumpulkan dan dipilih oleh peneliti. Data penelitian terdapat pada segala sesuatu apapun yang menjadi bidang dan sasaran penelitian. Data penelitian dapat digali dan dikumpulkan melalui berbagai sumber data. Adapun sumber data dalam penelitian kualitatif biasanya meliputi dokumen atau arsip, narasumber (informan), peristiwa atau aktivitas, tempat atau lokasi dan benda, gambar serta rekaman (Nugrahani, 2014). Adapun sumber data pada penelitian ini yaitu:

1. Data primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang memuat data utama yakni data yang diperoleh secara langsung di lapangan, misalnya narasumber atau informan. Dalam penelitian kualitatif, pada umumnya sumber data utamanya (primer) adalah manusia yang berkedudukan sebagai informan. Oleh sebab itu, wawancara mendalam merupakan teknik penggalan data yang utama yang sangat memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data yang sebanyak-banyaknya, yang lengkap dan mendalam (Nugrahani, 2014). Adapun data primer pada penelitian ini adalah direktur, para staf dan partisipan lain yang berhubungan dengan LKMS Mahirah Muamalah.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu teknik interaktif dan non interaktif (Nugrahani, 2014). Dalam teknik interaktif, ada kemungkinan terjadinya saling mempengaruhi antara peneliti dengan sumber datanya. Dalam teknik non interaktif, tidak ada saling mempengaruhi antara peneliti dengan sumber datanya, karena sumber datanya berupa benda, atau manusia yang tidak tau jika sedang diamati. Termasuk dalam teknik pengumpulan data yang bersifat interaktif adalah wawancara, observasi berperan (*participant observation*), dan *Focus Group Discussion (FGD)*. Adapun yang bersifat non interaktif adalah analisis observasi tidak berperan serta dokumen (*content analysis*), dan kuesioner terbuka

(*open-ended questionnaire*) (Nugrahani, 2014). Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, yaitu:

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang bertujuan, biasanya antara dua orang (tetapi kadang-kadang lebih) yang diarahkan oleh salah seorang dengan maksud memperoleh keterangan (Salim dan Syahrur, 2012). Wawancara terhadap informan sebagai sumber data dan informasi dilakukan dengan tujuan penggalan informasi tentang fokus penelitian (Salim dan Syahrur, 2012).

Secara garis besar wawancara ini ada wawancara terstruktur, semi terstruktur dan tidak terstruktur. Menurut Moleong (2005) wawancara terstruktur merupakan wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Dimana instrumen wawancara yang berupa pertanyaan-pernyataan telah dipersiapkan oleh peneliti. Wawancara semi terstruktur adalah bentuk wawancara yang mula-mula peneliti menanyakan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam mengorek keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban yang diperoleh bisa meliputi semua keterangan yang lengkap dan mendalam. Sedangkan wawancara tidak terstruktur ini bebas dimana peneliti tidak menggunakan instrumen wawancara.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur, dimana peneliti dapat mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang strategi pengembangan PT LKMS Mahirah

Muamalah di tengah persaingan bank syariah di Aceh ini. Peneliti Menggunakan jenis wawancara ini untuk memperoleh informasi langsung dan mendalam dari direktur, staf maupun partisipan yang berhubungan dengan PT LKMS Mahirah Muamalah.

3.5 Daftar Informan

Informan adalah sumber data ataupun orang-orang yang dapat memberikan data maupun informasi terkait topik penelitian yang dibutuhkan peneliti dalam mencapai tujuan penelitian. Adapun daftar informan tersebut yaitu:

Tabel 3.1
Daftar Informan

No.	Nama	Jabatan	Kode
1.	Mufied Al Kamal	Direktur Operasional	01
2.	Rahmad Wahyudinata	SPV Pembiayaan	02
3.	Cut Nadia Zellatifani	SPV Bisnis	03
4.	Lena Rahmi	Nasabah LKMS Mahirah Muamalah	04

Sumber: Data diolah (2021)

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data-data yang telah diperoleh dari wawancara, observasi dan juga dokumentasi, sehingga dapat menghasilkan kesimpulan yang mudah dipahami. Adapun analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis SWOT. Analisis SWOT adalah suatu metode yang dapat menggambarkan kondisi atau fenomena yang terjadi pada suatu keadaan yang berasal dari faktor internal seperti kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) dan juga faktor

eksternal seperti peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*). Analisis SWOT ini juga merupakan salah satu cara yang digunakan untuk memperoleh berbagai alternatif strategi yang dapat dipilih perusahaan untuk mengembangkan usahanya.

Analisis SWOT diterapkan dengan menganalisis dan memilih yang dapat mempengaruhi keempat faktornya dan menerapkan matriks SWOT. Dalam aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strength*) mampu mengambil keuntungan dari peluang yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weakness*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strength*) mampu menghadapi ancaman (*threat*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weakness*) yang mampu membuat ancaman (*threat*) menjadi nyata atau menciptakan ancaman baru (Jurnal.id, 2021). Adapun tahapan dalam analisis SWOT dengan pendekatan kualitatif diantaranya yaitu sebagai berikut.

1. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*)

Analisis SWOT ini merupakan tahap mengidentifikasi faktor internal yang menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) serta faktor eksternal yang menjadi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang ada pada suatu perusahaan. Dimana nantinya faktor-faktor tersebut akan dirancang untuk merancang strategi dan juga program kerja perusahaan kedepannya (Rahim dan Radjab, 2016).

2. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat-alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi yang dapat dilihat pada gambar berikut.

Tabel 3.2
Matriks SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI S-O Ciptakan suatu strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O Ciptakan suatu strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T)	STRATEGI S-T Ciptakan suatu strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI W-T Ciptakan suatu strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti, 2014

Adapun penjelasan tabel berikut yaitu (Rangkuti, 2014):

a. Strategi S-O

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

b. Strategi S-T

Strategi ini dibuat menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi W-O

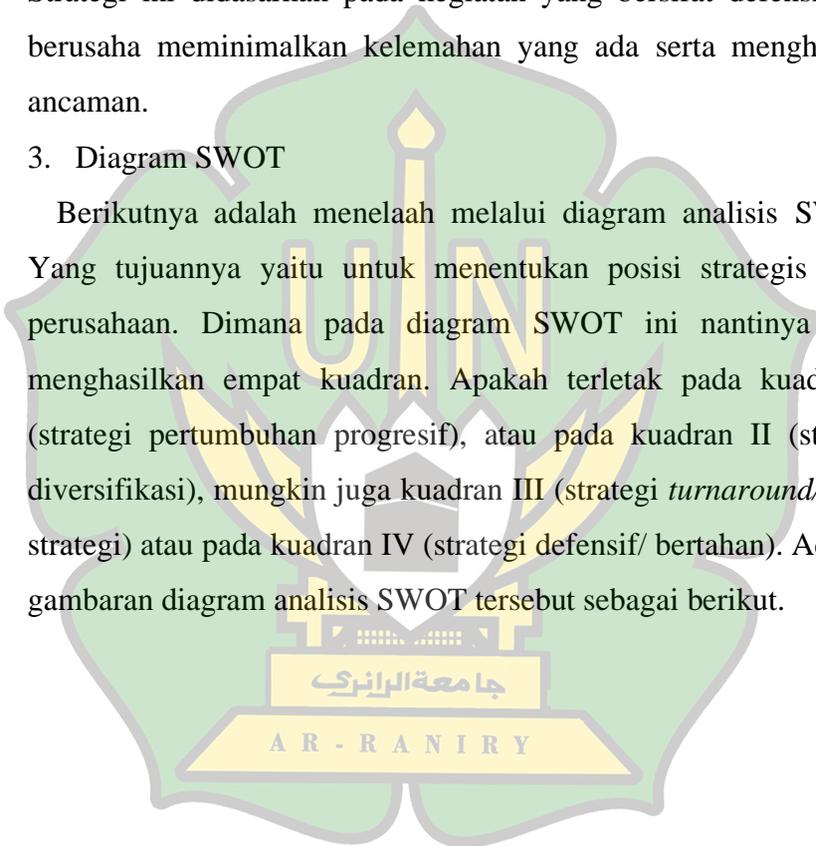
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi W-T

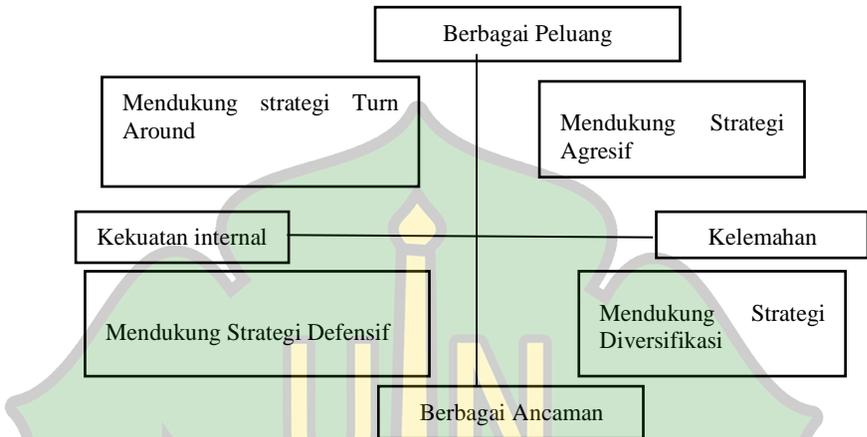
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

3. Diagram SWOT

Berikutnya adalah menelaah melalui diagram analisis SWOT. Yang tujuannya yaitu untuk menentukan posisi strategis suatu perusahaan. Dimana pada diagram SWOT ini nantinya akan menghasilkan empat kuadran. Apakah terletak pada kuadran I (strategi pertumbuhan progresif), atau pada kuadran II (strategi diversifikasi), mungkin juga kuadran III (strategi *turnaround*/ ubah strategi) atau pada kuadran IV (strategi defensif/ bertahan). Adapun gambaran diagram analisis SWOT tersebut sebagai berikut.



Gambar 3.1
Diagram Analisis SWOT



Sumber: Rahim dan Radjab, 2016

Dimana penjelasan diagram analisis SWOT di atas yang menghasilkan empat kuadran diantaranya sebagai berikut (Rahim dan Radjab, 2016):

a. Kuadran I

Kuadran satu ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Dimana perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Adapun rekomendasi dari strategi yang diberikan pada kuadran ini adalah **progresif**. Dimana artinya itu organisasi dalam kondisi yang prima dan mantap. Sehingga dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

b. Kuadran II

Posisi pada kuadran ini menandakan bahwa sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi berbagai ancaman. Pada kuadran ini perusahaan harus menggunakan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang jangka panjang. Adapun rekomendasi dari strategi ini adalah **diversifikasi strategi**. Yang artinya organisasi itu dalam keadaan mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar apabila nantinya hanya menggunakan strategi sebelumnya. Maka dari itu, organisasi direkomendasikan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

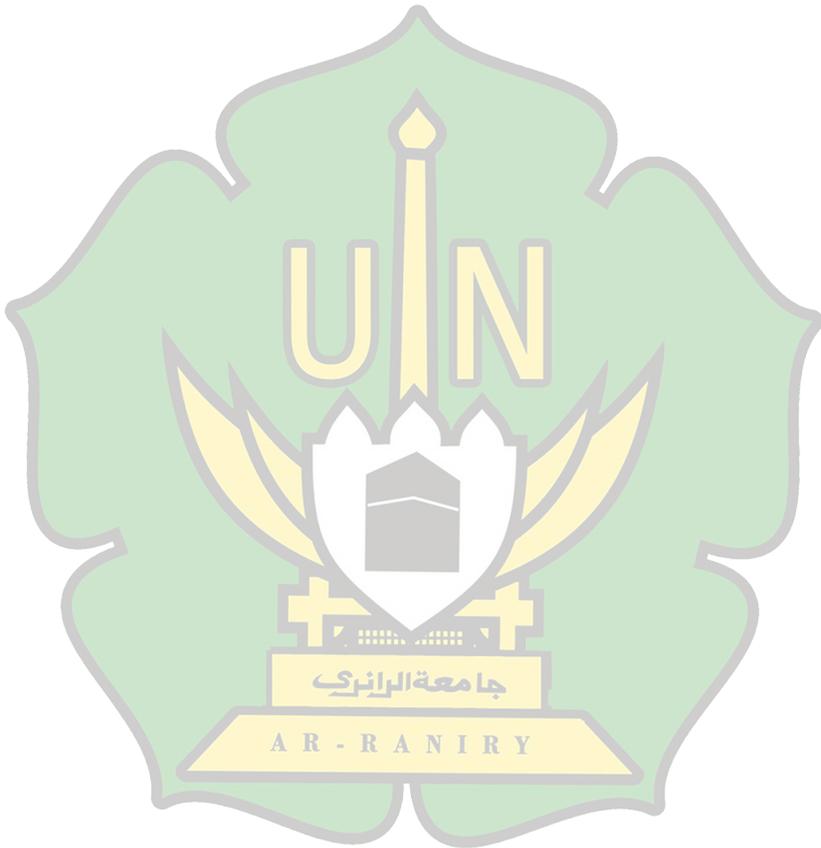
c. Kuadran III

Adapun pada kuadran ini menandakan bahwa suatu organisasi itu lemah tetapi sangat berpeluang. Adapun rekomendasi yang diberikan pada kuadran ini yaitu **ubah strategi**. Dimana suatu organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya, sebab strategi yang lama tersebut dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi kedepannya. Sehingga kedepannya dapat merebut peluang pasar yang lebih besar.

d. Kuadran IV

Posisi pada kuadran ini menandakan bahwa suatu organisasi itu lemah dan menghadapi tantangan yang besar. Situasi yang ada sangat tidak menguntungkan. Adapun rekomendasi pada kuadran ini adalah **strategi bertahan**, artinya kondisi internal suatu organisasi itu ada pada pilihan dilematis. Maka dari itu organisasi

direkomendasikan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Sambil terus berupaya membenahi diri suatu organisasi.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT LKMS Mahirah Muamalah

Pada bagian ini akan dipaparkan terkait PT LKMS Mahirah Muamalah dari hasil wawancara dan analisis yang telah penulis lakukan. Baik terkait sejarahnya, visi dan misi lembaganya, struktur organisasi serta perkembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini. Adapun hasil tersebut diantaranya sebagai berikut.

4.1.1 Sejarah Singkat PT LKMS Mahirah Muamalah

Sejarah awal Pemerintah Daerah Kota Banda Aceh membentuk PT LKMS Mahirah Muamalah ini dikarenakan adanya keresahan Pemerintah dengan kehadiran rentenir di tengah masyarakat Kota Banda Aceh (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022). Sejak 2017 lalu pada masa kampanye, Bapak H Aminullah Usman SE. Ak. MM bersama Drs Zainal Arifin, tak henti-hentinya berorasi dalam setiap kesempatan mengajak masyarakat untuk mengatasi setiap persoalan ekonomi dengan nilai-nilai syariat. Sebelum menjabat menjadi Wali Kota Bapak Aminullah bercita-cita untuk mendirikan lembaga keuangan mikro, yang harapannya mampu menjadi solusi tepat dan nyata dalam pembiayaan usaha warga atau umat Islam di Banda Aceh (dishub.bandaacehkota, 2022).

Setelah menjabat menjadi Wali Kota Bapak H Aminullah Usman SE.Ak.MM dan Wakil Walikota Bapak Drs. Zainal Arifin ,

menuangkan tekad Islami tersebut dalam visi serta misinya. Pada saat itu masyarakat kutaraja sudah sangat diresahkan dengan kehadiran rentenir yang kerap mencekik masyarakat menengah ke bawah. Sehingga setelah menjabat menjadi Wali Kota terwujudlah LKMS Mahirah Muamalah ini. Mahira ini tiba dari harapan dan aspirasi warga kota. Menurut Bapak Aminullah yang merupakan mantan Dirut Bank Aceh, salah satu cara memutuskan mata rantai rentenir adalah membantu dan memberdayakan usaha umat atau masyarakat. Karena nantinya dengan begitu akan berdampak juga pada penekanan angka kemiskinan di Banda Aceh dan Aceh umumnya. Masyarakat ingin bangkit dengan UMKM dan permodalan. Sehingga mereka sangat membutuhkan solusi agar tidak terjebak rentenir lagi. Maka dari itu lahirlah Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) Mahira Muamalah ini untuk mengatasi permasalahan tersebut (dishub.bandaacehkota, 2022).

Pada saat itu setelah dibentuknya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Lembaga Keuangan Mikro, Pemerintah Kota Banda Aceh memanfaatkan Undang-Undang tersebut dengan sangat baik. Setelah pilkada serentak 2017 dilaksanakan, pemerintahan kota melalui Walikota dan Dewan Perwakilan Rakyat Kota Banda Aceh mulai membahas rancangan Qanun Kota Banda Aceh tentang Lembaga Keuangan Mikro Syariah. Pembahasan yang dilakukan ini bertahap sesuai dengan prosedur perumusan Qanun yang berlaku. Sampai tiba pada 11 Desember 2017 disahkanlah qanun tersebut yang dikenal dengan Qanun Kota Banda Aceh Nomor 6 Tahun 2017

Tentang Pembentukan Perseroan Terbatas Lembaga Keuangan Mikro Syariah Mahirah Muamalah (Aulia, 2019).

Setelah selesai tahap perumusan dan pengesahannya, pemerintah Kota Banda Aceh langsung menggalakkan pembentukan lembaganya hingga selesai dalam waktu empat hari setelah pengesahan regulasinya. Sehingga pada 15 Desember 2017 dengan Akta Notaris Nomor 13 berdirilah PT LKMS Mahirah Muamalah yang menjadi Badan Usaha Milik Pemerintah Kota (BUMK). Dimana diharapkan dapat menjawab tantangan dan kebutuhan masyarakat khususnya rakyat kecil yang membutuhkan bantuan modal mikro. Dengan menghadirkan berbagai produk tabungan yang mengelola keuangan masyarakat dengan prinsip-prinsip syariah (Lkmmahirasyarlah, 2022).

PT LKMS Mahirah Muamalah ini berkantor pusat di Jl. Tgk. H.M. Daud Beureueh No. 007 (Sp. 5 Kota Banda Aceh, di Depan Hotel Kyriad Muraya). Dan memiliki 1 kantor cabang di Mall Pelayanan Publik (MPP) Pasar Aceh Lantai 3. Dimana tujuan adanya kantor cabang ini untuk mempermudah PT LKMS Mahirah Muamalah dalam melayani dan memberikan solusi untuk kemajuan perekonomian khususnya di Kota Banda Aceh. Adapun jam operasional PT LKMS Mahirah Muamalah ini pada Senin s.d Jumat Pukul 08.00 s.d 15.00 WIB, kemudian pada Sabtu dan Ahad tidak beroperasi.

PT LKMS Mahirah Muamalah ini merupakan lembaga intermediasi yang beroperasi dengan berlandaskan pada Syariat

Islam. Dimana dalam melakukan kegiatan penghimpunan dana berpedoman pada:

1. Hukum-hukum dinul Islam
2. Peraturan Perundang-Undangan
3. Peraturan yang dikeluarkan oleh Pemerintah
4. Serta Peraturan yang dikeluarkan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), yang merupakan pembina dan pengawas perbankan nasional.

4.1.2 Visi dan Misi PT LKMS Mahirah Muamalah

Setiap institusi yang ada pastinya memiliki visi dan misi yang berbeda, dimana tujuannya agar bisa membawa institusi tersebut lebih maju serta dapat bersaing dengan institusi-institusi sejenis lainnya. Seperti halnya PT LKMS Mahirah Muamalah dalam menjalankan kegiatannya memiliki visi dan misi sebagai berikut.

Visi-nya adalah Menjadikan Lembaga Keuangan Mikro dan Kecil yang Mensejahterakan Rakyat, Bermanfaat dan Memberi Solusi Atas Permasalahan Rakyat Kecil. Adapun misi dari PT LKMS Mahirah Muamalah untuk mewujudkan visi tersebut diantaranya yaitu (LKMS Mahirah Muamalah, 2022):

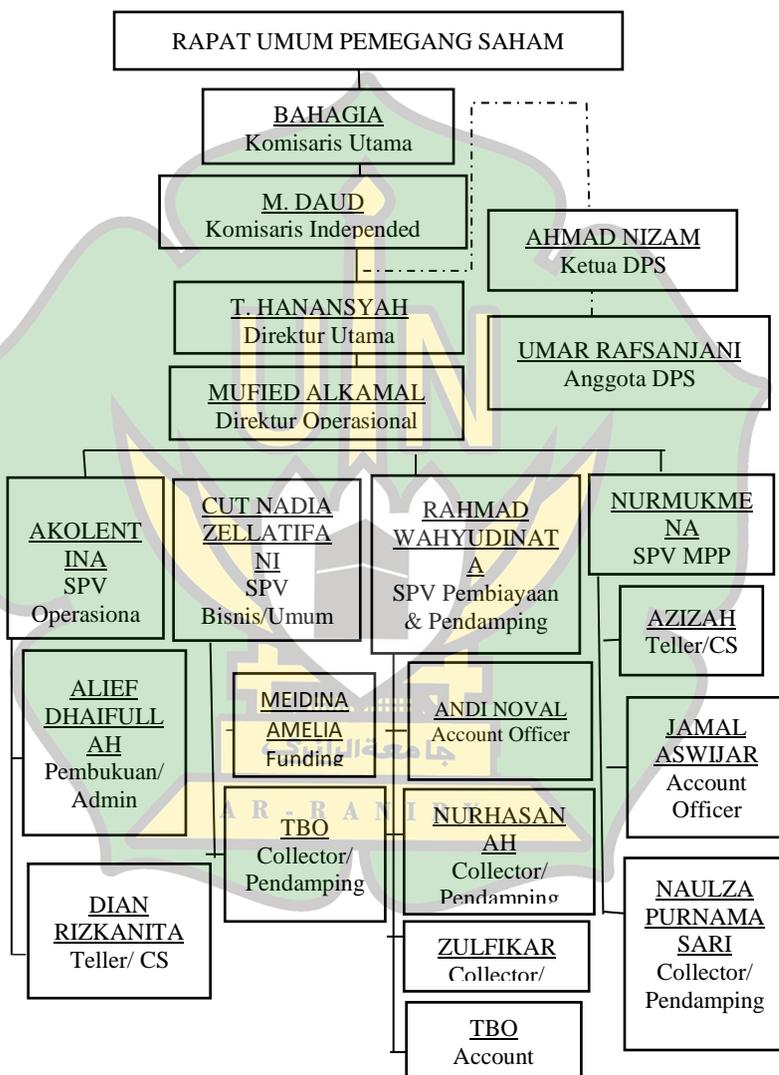
1. Mewujudkan Lembaga Mikro Syariah yang dikelola secara Syariah.
2. Mewujudkan LKMS Mahirah Muamalah sebagai Laboratorium Keuangan Syariah.
3. Menjadikan Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang Mandiri dan Tidak Ketergantungan.
4. Memberikan Solusi Bisnis dengan Halal dan Baik.

5. Menciptakan Sistem Ekonomi yang Bebas Riba dan Menentramkan Umat.
6. Menjadikan Lembaga Mikro Syariah Yang Mengedepankan Ekonomi *Rahmatan Lil 'Alamin*.

4.1.3 Struktur Organisasi PT LKMS Mahirah Muamalah

Pada dasarnya setiap instansi maupun organisasi itu membutuhkan struktur organisasi. Suatu sistem yang digunakan untuk mendefinisikan hirarki kepengurusan. Dengan adanya sistem tersebut dapat menjelaskan bagaimana posisi, tanggungjawab, hak dan juga kewajiban setiap sumber daya manusia (SDM) di dalamnya. Sehingga akan memudahkan suatu instansi dalam pengkoordinasian tanggungjawab, komunikasi antar SDM-nya serta akan lebih mudah dalam mencapai tujuan dari instansi tersebut. Berdasarkan buku panduan yang diperoleh penulis dari instansi terkait, PT LKMS Mahirah Muamalah ini telah memiliki struktur organisasi sejak awal didirikan hingga 2022 ini. Adapun struktur organisasi tersebut sebagai berikut.

Tabel 4.1
Struktur Organisasi PT LKMS Mahirah Muamalah



Sumber: PT LKMS Mahirah Muamalah (Diolah oleh penulis, 2022)

4.1.4 Perkembangan PT LKMS Mahirah Muamalah

Tujuan awal pemerintah kota Banda Aceh membentuk PT LKMS Mahirah Muamalah ini dikarenakan adanya keresahan dengan rentenir yang terus mengakar di masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu informan PT LKMS Mahirah Muamalah, diketahui bahwa selama ini masyarakat juga masih banyak yang meminjam dan berhubungan dengan tempat simpan pinjam non formal yang belum ada badan hukumnya, bahkan masih ada juga masyarakat yang masih terjerat oleh rentenir (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Seperti hal-nya yang dijumpai pada kondisi sekarang ini masih banyak rentenir yang berkembang di masyarakat, ada rentenir yang berkedok koperasi dan semacamnya, serta ada juga yang berbasis pinjaman online (Pinjol). Tindakan mereka kasar serta juga bunganya sangat besar (Wawancara Narasumber 04, 11 April 2022).

Dari hal tersebut dapat kita lihat bahwasannya masyarakat khususnya Kota Banda Aceh ini, ternyata masih ada juga yang meminjam dengan rentenir. Seperti hasil survei yang telah dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah ke masyarakat. Dimana didapatkan bahwa Bank 47 atau yang ibaratkan rentenir itu, prosesnya sangat cepat. Maka dengan adanya hal tersebut, Mahirah pun selalu mencari strategi bagaimana cara agar dapat menjadi yang lebih cepat dari para rentenir itu (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Begitu juga dengan Bapak Aminullah Usman selaku Walikota Banda Aceh juga menjelaskan terkait perkembangan rentenir

tersebut. dimana dari hasil survei yang telah dilakukan sejak didirikannya Mahirah pada tahun 2018 lalu, tercatat adanya penurunan jumlah masyarakat yang berurusan dengan rentenir. Dimana data tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini (lkmmmahirahsyariah, 2022).

Tabel 4.2
Penurunan Jumlah Masyarakat yang Berurusan dengan Rentenir

Penurunan Jumlah Masyarakat yang Berurusan dengan Rentenir				
No.	2018	2019	2020	2021
1.	80%	40%	15%	2%

Sumber: PT LKMS Mahirah Muamalah (2022)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tercatat setiap tahunnya ada peningkatan penurunan jumlah masyarakat yang berurusan dengan rentenir. Sehingga dapat kita pahami bahwa semakin tahunnya perkembangan PT LKMS Mahirah Muamalah semakin mengalami peningkatan. Peningkatan perkembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini, selain dilihat dari hal-hal tersebut, terlihat juga dari beberapa penghargaan yang telah didapatkan oleh PT LKMS Mahirah Muamalah ini sejak beroperasi.

Adapun penghargaan yang didapat diantaranya yaitu *Entrepreneur Award 2018* dari Menteri Koperasi dan UKM RI, kemudian pada *Indonesian Innovation Award 2019* kategori khusus “*Innovation On LKMS Mahirah Muamalah*” yang diserahkan langsung oleh Dirjen Penguatan Inovasi Kemenristekdikti RI, selanjutnya pada saat *Artline Award* yang diselenggarakan oleh *GM*

Artline Shachihata Jepang sebagai Inspirator Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah.

Bukan hanya itu saja, ada beberapa penghargaan lain juga telah diraih oleh PT LKMS Mahirah Muamalah ini sejak beroperasi, diantaranya PT LKMS Mahirah Muamalah ini mendapatkan penghargaan dari *City Foundation Mercy Corp Indonesia* pada *City Micro Entrepreneurship Award 2018-2019* sebagai Lembaga Keuangan Menjadi Mitra UMKM, kemudian penghargaan predikat *Indonesia Visionary Leader (IVL)* pada 2019 dari Sindo Media.

Serta baru-baru ini juga pada Januari 2022 Kota Banda Aceh telah meraih penghargaan berkat trobosannya melalui PT LKMS Mahirah Muamalah ini. Yaitu penghargaan saat *Digital Innovation Award (DIA) 2022* sebagai *Digital Innovation For Public Service (Idx.Channel, 2022)*. Selain hal tersebut, dari segi jumlah nasabahnya, assetnya serta laba per tahunnya pun terus mengalami peningkatan perkembangan, sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.3
Perkembangan Jumlah Nasabah, Asset dan Laba PT LKMS Mahirah Muamalah Per Tahun

Tahun	Jumlah Nasabah	Jumlah Asset	Jumlah Laba
2018	2.039	6.289.201.457	(722.931.984)
2019	4.782	26.731.582.571	(557.039.727)
2020	7.503	38.269.016.632	8.665.818
2021	10.047	51.330.501.631	332.637.757

Sumber: PT LKMS Mahirah Muamalah, data diolah (2022)

Dari tabel di atas terlihat bahwa perkembangan jumlah nasabah, asset serta laba tiap tahunnya mengalami peningkatan perkembangan yang sangat bagus. Sehingga dengan begitu PT LKMS Mahirah Muamalah ini harus semakin meningkatkan kinerjanya, agar dapat mempertahankan serta terus meningkatkan perkembangannya.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Faktor Internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan Bank Syariah di Aceh

Dalam penelitian ini identifikasi faktor internal dan eksternal diperlukan untuk mengetahui strategi pengembangan yang tepat yang dapat diterapkan nantinya pada PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan Bank Syariah di Aceh. Faktor internal dan eksternal tersebut dilihat dari sudut PT LKMS Mahirah Muamalah yang merupakan objek yang diteliti, yang kemudian nantinya dari hasil tersebut akan dianalisis oleh peneliti.

Adapun faktor internal itu meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT LKMS Mahirah Muamalah serta faktor eksternalnya itu meliputi peluang dan ancaman luar yang dihadapi oleh PT LKMS Mahirah Muamalah. Dimana selanjutnya akan dirumuskan suatu strategi dengan memperhitungkan kedua faktor tersebut, sehingga akan dihasilkan sebuah strategi paling tepat dan

sesuai untuk pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini kedepannya di tengah persaingan yang ada.

Analisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) itu diperoleh melalui wawancara dengan para narasumber PT LKMS Mahirah Muamalah yang memahami permasalahan terkait pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah itu sendiri. Sehingga dari hal tersebut nantinya peneliti akan dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang tepat dalam pengembangannya. Adapun faktor-faktor tersebut diantaranya yaitu:

4.2.1.1 Faktor Internal

Faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap pengembangan suatu lembaga keuangan itu terdiri dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). Adapun tujuan dianalisisnya faktor-faktor internal ini untuk mengetahui dimana kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan tersebut, yang kemudian nantinya dapat digunakan suatu perusahaan untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Adapun hasil identifikasi faktor-faktor internal tersebut setelah dilakukan wawancara kepada para narasumber yang berpengaruh pada PT LKMS Mahirah Muamalah diantaranya yaitu:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan merupakan unsur-unsur yang mampu membuat suatu lembaga keuangan memiliki keunggulan yang lebih kuat dari lembaga keuangan pesaing lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber PT LKMS Mahirah Muamalah, didapatkan

beberapa kekuatan yang menjadi keunggulan lembaga keuangan mikro syariah tersebut, diantaranya yaitu :

- a) PT LKMS Mahirah Muamalah merupakan milik Pemerintah Kota Banda Aceh sehingga adanya legalitas berupa Qanun No. 6 Tahun 2017 yang mengaturnya

PT LKMS Mahirah Muamalah ini merupakan lembaga keuangan milik Pemerintah Kota Banda Aceh. Dimana hal tersebut menjadi kekuatan utama yang menjadi keunggulan dari lembaga keuangan ini. Pemerintah kota selama ini sangat berperan aktif untuk mensosialisasikan Mahirah Muamalah. Bahkan bukan hanya para SDM yang ada di perusahaan saja, tetapi pemerintah kota juga ikut mensosialisasikannya ke masyarakat luar. (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Selain itu pemerintah selama ini juga turut bertanggungjawab dalam membantu, mendukung dan memajukan Mahirah. Bukan hanya mensosialisasikannya saja, tetapi pemerintah Kota Banda Aceh juga berperan dalam mempublikasikan Mahirah ini. (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022)

PT LKMS Mahirah Muamalah ini juga selalu mendapatkan *support* dari pemegang saham yang dimana Walikota lah yang merupakan salah satu pemegang saham yang selalu *mensupport* kelancaran usaha PT LKMS Mahirah Muamalah ini. Sehingga dalam pengoperasionalan lembaga ini peran pemerintah sangatlah besar (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Dari hasil wawancara tersebut didapatkan bahwa, salah satu kekuatan utama yang menjadi keunggulan PT LKMS Mahirah Muamalah ini dibandingkan dengan lembaga keuangan lainnya yaitu, PT LKMS Mahirah Muamalah ini merupakan milik Pemerintah Kota Banda Aceh. Dengan hal tersebut, dukungan ataupun *support* dari Pemerintah Kota untuk PT LKMS Mahirah Muamalah ini, baik dari segi permodalan, sosialisasi maupun publikasinya itu sangatlah besar. Sehingga hal ini menjadi keunggulan tersendiri dari lembaga keuangan ini dibandingkan dengan lembaga keuangan lainnya.

b) Di bawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK)

Kekuatan lainnya yaitu PT LKMS Mahirah Muamalah ini di bawah pengawasan OJK. Dengan adanya pengawasan OJK tersebut membuat kepercayaan nasabah semakin kuat dengan Mahirah ini. Masyarakat juga tidak akan ragu jika ingin bertransaksi di PT LKMS Mahirah Muamalah, karena telah ada pengawasan langsung oleh OJK (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Sehingga dengan hal itu kepercayaan masyarakat dengan PT LKMS Mahirah Muamalah ini lebih kuat, sehingga adanya pengawasan OJK ini menjadi kekuatan tersendiri bagi PT LKMS Mahirah Muamalah dalam pengoperasionalannya.

c) Mendapatkan *support* dan bekerjasama dengan Gampong-Gampong

Kekuatan lain yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini adalah adanya *support* dan kerjasama dengan Gampong-Gampong.

Dimana dana-dana gampong itu telah ada pada Mahirah ini. Mahirah bekerjasama dengan Gampong dalam program dana bergulir. Program ini merupakan program pembiayaan yang lebih murah dari BPRS karena marginnya itu setara dengan Kredit Usaha Rakyat (KUR) yaitu 6%. Dibandingkan BPRS yang marginnya di atas 15%. Karena kebanyakan masyarakat Gampong itu mengelola UMKM, program ini membuat banyak masyarakat tertarik karena marginnya lebih murah dibandingkan lembaga lain (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Dalam hal kerjasama dengan Gampong-Gampong juga, mulai tahun 2022 ini rutin setiap 1 bulan 2 kali, Mahirah melakukan sosialisasi ke Gampong-Gampong. Dimana program sosialisasi pertama itu telah terjalankan pada bulan Februari 2022 lalu di Gampong Pie, kemudian Lamlagang, Panteriek, Gampong Jawa dan Gampong Blang Cut. Dimana Mahirah ini mensosialisasikan terkait modal usaha (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Dari hasil wawancara tersebut terlihat bahwa salah satu hal yang menjadi kekuatan yang juga dimiliki PT LKMS Mahirah Muamalah ini yaitu adanya *support* dari Gampong-Gampong, adanya kerjasama dengan banyak Gampong dalam program dana bergulir serta adanya sosialisasi terkait modal usaha.

d) Memiliki Sumber Daya Insani (SDI) yang potensial dan berkualitas

Sumber daya insani (SDI) ini menjadi hal yang sangat penting dalam operasional sebuah perusahaan ataupun organisasi. SDI yang

potensial dan berkualitas akan membuat operasional suatu perusahaan itu berjalan dengan baik. Dalam perekrutan SDI-nya, PT LKMS Mahirah Muamalah selalu merekrut orang-orang yang berkompeten, baik itu dari segi akademiknya, pengalaman serta karirnya yang memiliki kualitas terbaik (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Dalam segi pelayanannya juga, SDI yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini selalu memberikan pelayanan yang lebih prima kepada masyarakat. Sehingga para nasabahnya merasakan kenyamanan saat bertransaksi pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022).

Dari hasil wawancara di atas menunjukkan bahwasanya, PT LKMS Mahirah Muamalah ini memiliki keunggulan dalam segi SDI-nya. Dimana mereka selalu merekrut orang-orang yang potensial dan berkualitas, baik itu dari segi akademiknya, pengalamannya serta juga karirnya. Bahkan bukan hanya itu, mereka juga memiliki SDI yang dapat memberikan pelayanan yang lebih prima kepada para nasabahnya. Sehingga para nasabah merasa nyaman bertransaksi pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini.

e) Sistem yang digunakan sudah canggih dan memiliki web khusus

Salah satu faktor yang membuat berhasilnya operasional dalam sebuah perusahaan ada pada sistem yang digunakan. Sebuah perusahaan pastinya dalam memilih sistem yang akan digunakan dalam pengoperasionalannya tidak sembarangan. Seperti halnya pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini.

PT LKMS Mahirah Muamalah ini menggunakan sistem IBA (*Islamic Banking Application*) yang dibeli langsung dari Jakarta. Sistem ini bisa *connect* dengan bank- bank lain, bisa PPOB (*Payment Point Online Bank*) serta pembayaran segala macam dapat dilakukan dari sistem ini. hanya saja belum memiliki ATM tetapi dengan adanya (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Saat ini Mahirah juga telah memiliki *World Wide Web* atau dikenal juga dengan WEB Mahirah Muamalah. Sehingga informasi-informasi terkait Mahirah ini juga bisa diakses melalui web tersebut (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa PT LKMS Mahirah Muamalah ini juga memiliki keunggulan dari segi sistemnya, dimana sistem yang digunakan itu sudah canggih, bisa *connect* ke bank lain serta dapat juga melakukan segala macam pembayaran., serta ditambah dengan adanya Web, hal ini menjadikan kekuatan tersendiri bagi PT LKMS Mahirah Muamalah.

f) Memberikan pelayanan yang lebih prima kepada para masyarakat

Suatu perusahaan proses pengoperasionalannya dapat dikatakan berjalan dengan lancar, jika pelayanan pada perusahaan maupun lembaga tersebut dapat dirasakan kenyamanannya oleh para masyarakat maupun nasabahnya. Dalam hal ini PT LKMS Mahirah Muamalah telah mencoba memberikan hal tersebut. Mereka memberikan pelayanan yang lebih prima kepada para masyarakat.

Para SDI yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini selalu memberikan pelayanan yang lebih prima kepada para masyarakat, bahkan yang belum menjadi nasabah mereka. Dimana mereka telah melakukan sosialisasi kepada para masyarakat terkait PT LKMS Mahirah Muamalah ini, baik dari segi lembaganya, produknya serta juga cara bertransaksinya (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022).

PT LKMS Mahirah Muamalah ini juga telah melakukan sosialisasi terkait modal usaha ke Gampong-Gampong. Dimana kita ketahui bersama bahwa di Gampong- Gampong banyak terdapat pelaku usaha rumah tangga yang terkadang tidak bisa terakses oleh Bank. Sehingga Mahirah ini masuk untuk mensosialisasikan terkait modal usahanya. Dalam hal ini Mahirah memiliki program PROMAK (Program Pembiayaan Emak-Emak) yang pembiayaannya itu mulai dari 50 ribu sampai 2 juta, tanpa agunan yang berat, hanya melampirkan data seperti kartu keluarga saja. Sehingga hal ini itu dapat membantu para masyarakat di Gampong-Gampong (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Dari hal tersebut terlihat bahwa PT LKMS Mahirah Muamalah ini telah memberikan pelayanan yang lebih prima kepada para masyarakat. Sehingga hal tersebut menjadi keunggulan yang kemudian masuk ke dalam kekuatan dari PT LKMS Mahirah Muamalah ini.

g) Pelayanan pendampingan : pendampingan manajemen keuangan, pencairan di tempat usaha serta metode jemput bola

Kekuatan lainnya yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini yaitu dari segi pelayanan pendampingannya. Dengan adanya pelayanan pendampingan ini membuat masyarakat akan merasa lebih diperhatikan dan nyaman jika bertransaksi di Mahirah ini.

PT LKMS Mahirah Muamalah ini berfokus untuk memberantas rentenir. Seperti hasil survei yang telah dilakukan oleh pihak Mahirah ke masyarakat, didapatkan bahwa ada yang namanya diibaratkan itu bank 47 atau rentenir, dimana bank ini prosesnya lebih cepat. Sehingga dalam hal ini, tugas Mahirah harus mencari cara bagaimana agar dapat menjadi lebih cepat dari para rentenir tersebut. Untuk mengatasi hal tersebut, saat ini Mahirah telah menerapkan berbagai pelayanan pendampingan, mulai dari pendampingan terkait manajemen keuangan, kemudian pencairan dapat dilakukan di tempat usaha serta adanya terdapat metode jemput bola yang dapat memudahkan masyarakat dalam melakukan transaksi dengan PT LKMS Mahirah Muamalah ini (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Sehingga dari hasil wawancara tersebut didapatkan bahwa dengan adanya pelayanan pendampingan, baik dari segi manajemen keuangan, pencairan di tempat usaha dan metode jemput bola. Hal tersebut menjadi keunggulan tersendiri, yang kemudian masuk menjadi kekuatan yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini.

h) Produk-produk pembiayaan yang nominalnya sampai kalangan ultra mikro yaitu sampai 50 ribu

Yang menjadi kekuatan bagi PT LKMS Mahirah Muamalah ini, juga terdapat dari segi pembiayaannya. Dimana Mahirah dapat memberikan minimal pembiayaan sampai angka mikro dan ultra mikro yaitu sampai Rp50.000. Selain modal usaha tersebut, Mahirah juga memiliki produk pembiayaan ijarah, dimana produk tersebut tujuannya dapat digunakan untuk biaya pernikahan, kesehatan, pendidikan juga liburan (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022).

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa salah satu keunggulan yang kemudian menjadi kekuatan yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini ada dari segi produk pembiayaannya, dimana nominal pemberian pembiayaannya sampai kalangan ultra mikro yaitu sampai 50 ribu dan juga produk yang ada pada Mahirah ini sangat menyeluruh membantu kebutuhan masyarakat dalam segala hal, baik dari segi pernikahan, pendidikan, kesehatan juga liburan.

i) Lebih bersahabat dan bermasyarakat

Yang menjadi kekuatan selanjutnya dari PT LKMS Mahirah Muamalah ini yaitu lebih bersahabat dan bermasyarakat. Banyak masyarakat beranggapan kalau berhubungan dengan perbankan pasti akan ribet dari segi administrasinya. Mereka juga harus berpakaian rapi, dan wangi, sehingga kalau agak berbeda akan dilihat sinis di pandangan orang nantinya.

Mahirah muamalah ini lebih bersahabat dan bermasyarakat, karena di Mahirah ini masyarakat yang berpenampilan biasa saja,

hanya meminjam uang dari nominal terkecil 50 ribu, Mahirah memiliki fasilitasnya. Bagi Mahirah inti dari pembiayaan ini adalah memiliki rencana yang baik untuk keberlangsungan hidup. Sehingga Mahirah memiliki inovasi saat ini untuk bisa menjadi solusi dari permasalahan perekonomian yang ada di masyarakat (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022).

Sehingga dari hasil wawancara tersebut, dapat dilihat bahwa PT LKMS Mahirah Muamalah ini memiliki keunggulan, yang kemudian menjadi kekuatan. Dimana mereka lebih bersahabat dan bermasyarakat, sehingga masyarakat baik dari kalangan baik mikro, sampai ultra mikro akan merasa lebih nyaman jika bertransaksi di PT LKMS Mahirah Muamalah ini.

Itulah beberapa kekuatan yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah setelah melakukan wawancara dengan beberapa informan terkait. Adapun kekuatan yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini ada 9 diantaranya yaitu (a) PT LKMS Mahirah Muamalah merupakan milik Pemerintah Kota Banda Aceh, (b) Di bawah pengawasan OJK, (c) Mendapatkan *support* dan bekerjasama dengan Gampong-Gampong, (d) Memiliki SDM yang potensial dan berkualitas, (e) Sistem yang digunakan sudah canggih dan memiliki web khusus, (f) Memberikan pelayanan yang lebih prima kepada masyarakat, (g) Pelayanan pendampingan: pendampingan manajemen keuangan, pencairan di tempat usaha serta metode jemput bola, (h) Produk-produk pembiayaan yang

nominalnya sampai kalangan ultra mikro yaitu sampai 50 ribu, serta
(i) Lebih bersahabat dan bermasyarakat.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan ini merupakan suatu kendala, penghambat, keterbatasan ataupun kekurangan baik itu dalam hal sumber, keterampilan, maupun kemampuan yang menjadi penghalang bagi kinerja suatu organisasi ataupun perusahaan untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Adapun setelah mewawancarai beberapa informan yang berpengaruh pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini, didapatkan beberapa kelemahan yang terdapat pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini. Diantaranya yaitu :

- a) Masih dibatasi bergerak dalam lingkup kota Banda Aceh oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK)

Salah satu kelemahan yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini, dimana lingkup gerakannya masih belum luas. Mahirah baru berjalan selama 4 tahun, sehingga dari segi pergerakan masih dibatasi dalam lingkup kota Banda Aceh. Mahirah ini masih dalam bentuk LKMS, jadi masih ada batasan dari OJK terkait pergerakannya. Tetapi kedepannya Mahirah terus berusaha untuk dapat membuka ruang berusaha di luar Kota Banda Aceh. Selain adanya pembatasan pergerakan tersebut hal ini juga berhubungan dengan sumber daya pada Mahirah, yang memang belum siap untuk membuka ruang untuk kabupaten lain, karena masih terbatas (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Dari hasil wawancara tersebut terlihat bahwa saat ini PT LKMS Mahirah Muamalah Bergerak masih dibatasi, masih bergerak dalam lingkup kota saja. Berarti kedepannya PT LKMS Mahirah Muamalah ini harus semakin meningkatkan pengembangannya, baik dari segi pembiayaan, asset, maupun SDM-nya, agar dapat bergerak lebih luas dan dapat membantu mengatasi permasalahan ekonomi yang ada pada masyarakat lebih luas lagi.

b) Sumber Daya Insani (SDI) nya masih terbatas

Dalam pengoperasionalannya PT LKMS Mahirah Muamalah ini juga memiliki kendala terkait SDI-nya yang masih terbatas. SDM yang ada pada Mahirah ini belum ramai, sehingga jika ingin membuka ruang untuk kabupaten lain belum siap. Karena Mahirah ini harus menyesuaikan terlebih dahulu dengan jumlah nasabah dan pembiayaan yang ada (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Dari hasil wawancara tersebut, terlihat bahwa PT LKMS Mahirah Muamalah ini masih kekurangan SDI untuk pengoperasionalannya, hingga hal itu menjadi salah satu kelemahan yang ada pada Mahirah ini. Sehingga harus semakin meningkatkan pembiayaan juga asetnya agar nantinya dapat bergerak memperbanyak SDI, memperbanyak nasabah, juga dapat bergerak lebih luas membuka cabang yang bukan hanya lingkup kota Banda Aceh saja.

c) Belum memiliki *Automated Teller Machine* (ATM)

Hal lain yang juga menjadi kelemahan pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini yaitu belum memiliki *Automated Teller Machine* (ATM). Identiknya kalau berhubungan dengan perbankan pasti tidak

jauh dari yang namanya ATM. Nasabah pada PT LKMS Mahirah Muamalah juga sering menanyakan terkait ATM, dimana biasanya kalau sudah berhubungan dengan bank, perbankan pasti menggunakan ATM. Tetapi di Mahirah ini belum terdapat ATM. Di Mahirah kalau hanya transfer online bisa dari semua bank, tetapi jika tarik uang belum maksimal. Tetapi dalam waktu dekat Mahirah akan bekerjasama dengan beberapa bank di Aceh agar bisa pakai ATM bersama (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Pada PT LKMS Mahirah Muamalah untuk ATM merupakan *project 5* tahun setelah berdirinya Mahirah. Saat ini Mahirah baru berjalan selama 4 tahun, sehingga untuk ATM juga lagi dalam tahap proses, seiring meningkatnya asset juga laba nantinya, kedepan Mahirah ini bisa menyesuaikan dengan perbankan untuk memiliki ATM (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa salah satu hal yang menjadi kelemahan bagi Mahirah ini adalah belum memiliki ATM. Tetapi dalam waktu dekat ini Mahirah akan bekerjasama dengan beberapa bank yang ada di Aceh untuk hal tersebut.

d) Hanya yang ber-KTP Banda Aceh yang mendapatkan pembiayaan

PT LKMS Mahirah Muamalah ini Bergeraknya masih dibatasi lingkup Kota Banda Aceh, maka begitu pula yang dapat melakukan pembiayaan hanya sebatas yang ber-KTP Banda Aceh saja. Karena ketentuan pembiayaan tersebut telah diatur oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Sehingga dalam ketentuannya berlaku yang

mendapatkan pembiayaan hanya sebatas yang ber-KTP Banda Aceh saja (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Tetapi pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini untuk menabung terbuka untuk umum, tidak harus yang ber-KTP Banda Aceh. Masyarakat baik itu Aceh besar dan sekitarnya bahkan masyarakat luar Aceh pun dapat menabung di lembaga ini. Hanya saja yang melakukan pembiayaan terbatas yang ber-KTP Banda Aceh. Tetapi seiring meningkatnya pembiayaan, asset dan Dana Pihak Ketiga (DPK) nantinya, harapan kedepannya hal tersebut dapat menjadi peluang bagi PT LKMS Mahirah Muamalah untuk membuka ke ranah yang lebih luas lagi (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Dari hasil wawancara tersebut terlihat bahwa, benar untuk saat ini yang mendapatkan pembiayaan itu sebatas yang ber-KTP Banda Aceh saja, tetapi untuk menabung terbuka untuk umum. Sehingga harapan kedepannya PT LKMS Mahirah Muamalah ini semakin meningkatkan perkembangannya baik dari segi aset, pembiayaan dan DPK, agar hal tersebut menjadi peluang sehingga OJK juga dapat menilai bahwa Mahirah ini bisa diberi kesempatan untuk membuka cabang yang luas lagi, bukan sekedar yang ber-KTP Banda Aceh yang mendapatkan pembiayaan sehingga kebermanfaatannya pun juga dapat dirasakan masyarakat yang lebih luas lagi.

e) Masyarakat menganggap yang diberikan oleh PT LKMS Mahirah Muamalah hanyalah bantuan bukan pembiayaan, disebabkan karena lembaga ini milik Pemerintah Kota

Salah satu hal yang menjadi kendala dalam pengopersionalan Mahirah ini disebabkan masih ada masyarakat yang menganggap bahwa disebabkan Mahirah ini milik Pemerintah Kota, maka yang diberikan itu hanyalah bantuan cuma-cuma bukan pembiayaan yang harus dikembalikan.

Lahirnya PT LKMS Mahirah Muamalah didasarkan pada saat masa kampanye Walikota dan Wakil Walikota 2017 yaitu Bapak H. Aminullah Usman SE.Ak.MM dan Bapak Drs. Zainal Arifin. Setelah mereka terpilih menjadi Walikota dan Wakil Walikota, maka lembaga ini pun turut berjalan. Sehingga tidak jarang masyarakat masih ada yang menganggap bahwa karena ini milik Walikota dan Wakil Walikota itu merupakan bagian dari pemerintahan, tidak jarang masyarakat masih ada yang menganggap kalau bantuan berupa pembiayaan yang diberikan itu hanya sekedar bantuan cuma-cuma dan bukan untuk dikembalikan. Tetapi seiring berjalannya waktu, dimana Mahirah ini juga telah berjalan kurang lebih 4 tahun, perlahan pemahaman masyarakat sudah mulai terbentuk bahwa Mahirah ini memberikan pembiayaan yang harus dikembalikan bukan hanya sekedar bantuan yang cuma-cuma (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022).

Dari hasil wawancara tersebut terlihat bahwa, masih ada masyarakat yang menganggap apa yang diberikan Mahirah hanyalah

sebatas bantuan saja, bukan pembiayaan. Sehingga hal ini dapat menjadi kendala dan penghambat juga bagi pengoperasionalan Mahirah jika tidak diselesaikan. Maka dari itu Mahirah haruslah lebih mengedukasi terkait hal ini kepada masyarakat agar masyarakat tidak lagi menganggap apa yang diberikan Mahirah ini sebatas bantuan, tetapi pembiayaan yang harus dikembalikan.

f) Masih kurangnya literasi ekonomi syariah para nasabah

Tingkat literasi ekonomi syariah di negara kita Indonesia ini masih ternilai rendah. Jika melihat data terbaru literasi keuangan syariah yaitu 20, 1% (BI, 2021), sementara literasi keuangan konvensional mencapai 38, 03% (OJK, 2019). Dengan tingkat inklusi keuangan yang lebih tinggi dibandingkan tingkat literasinya yaitu mencapai 83, 6% pada 2021, yang meningkat dari indeks 2020 sebesar 81, 4% (kementerian koordinator bidang perekonomian RI, 2022).

Hal ini juga ternilai dari apa dirasakan PT LKMS Mahirah Muamalah, dimana masih banyak nasabah yang awam terkait keuangan syariah tersebut. Masyarakat masih banyak yang awam terkait tabungan maupun pembiayaan syariah. Sehingga Mahirah ini harus rutin untuk mensosialisasikan juga mengedukasikan ke masyarakat terkait hal tersebut (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022).

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa, untuk saat ini literasi ekonomi syariah nasabah Mahirah itu masih rendah dan banyak yang masih awam. Maka dari itu pihak PT LKMS

Mahirah Muamalah harus semakin giat lagi untuk mensosialisasikan serta mengedukasi terkait ekonomi syariah ini kepada para nasabahnya.

Itulah beberapa kelemahan yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah setelah melakukan wawancara dengan informan terkait. Adapun kelemahan tersebut ada 6 diantaranya yaitu (a) Masih dibatasi bergerak dalam lingkup Kota Banda Aceh oleh OJK, (b) SDM yang masih terbatas, (c) Belum memiliki ATM, (d) Hanya yang ber-KTP Banda Aceh yang mendapatkan pembiayaan, (e) Masyarakat menganggap yang diberikan oleh PT LKMS Mahirah Muamalah hanyalah bantuan bukan pembiayaan, disebabkan karena lembaga ini milik Pemerintah Kota, serta (f) Masih kurangnya literasi ekonomi syariah para nasabah.

4.2.1.2 Faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap pengembangan lembaga keuangan terdiri dari peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Dimana tujuan di analisisnya faktor-faktor eksternal ini untuk meningkatkan mutu perusahaan. Dengan peluang yang ada nantinya akan menjadi kekuatan baru yang positif, yang bisa mempengaruhi perkembangan perusahaan. Kemudian dengan ancaman yang ada itu dapat diatasi sehingga tidak sampai masuk ke perusahaan tersebut. Adapun hasil identifikasi faktor-faktor eksternal tersebut setelah dilakukan wawancara kepada para narasumber yang berpengaruh pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini diantaranya yaitu:

1. Peluang (*Opportunity*)

Peluang ini merupakan kondisi yang dapat dimanfaatkan suatu lembaga keuangan untuk dapat mencapai daya saingnya dengan lembaga keuangan lainnya. Adapun setelah dilakukannya wawancara dengan para informan yang berpengaruh pada PT LKMS Mahirah Muamalah, didapatkan beberapa peluang yang positif yang dapat meningkatkan perkembangan lembaga tersebut, diantaranya yaitu:

- a) Adanya dukungan dari pihak Walikota yang selalu membawa nama Mahirah saat pertemuan-pertemuan penting, sehingga membuat Mahirah tersosialisasi lebih luas

Salah satu yang menjadi peluang bagi PT LKMS Mahirah Muamalah ini yaitu dengan adanya dukungan dari pihak Walikota. Kita ketahui bahwa PT LKMS Mahirah Muamalah ini merupakan milik pemerintah kota Banda Aceh. Sehingga pihak pemerintah tersebut pastinya selalu mendukung setiap kegiatan Mahirah ini agar tetap eksis dan terus berkembang.

PT LKMS Mahirah Muamalah ini telah berdiri kurang lebih 4 tahun lamanya. Saat Walikota Banda Aceh mengikuti kegiatan di luar, beliau juga suka membawa nama Mahirah ini, sehingga Mahirah ini telah dikenal luas dan juga telah menjadi salah satu inovasi lembaga keuangan syariah (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Dari hasil wawancara di atas terlihat bahwa, pihak Walikota saat ada kegiatan di luar juga suka membawa nama Mahirah ini,

sehingga dengan hal tersebut pastinya akan membuat Mahirah ini semakin dikenal luas oleh banyak masyarakat dan hal tersebut dapat menjadi peluang tersendiri bagi PT LKMS Mahirah Muamalah.

b) Adanya *Memorandum Of Understanding* (MOU) dengan semua Geuchik yang ada di Banda Aceh terkait *support* pembiayaan dana bergulir gampong guna memberantas rentenir

Yang menjadi peluang juga bagi PT LKMS Mahirah Muamalah ini yaitu dengan adanya MOU dengan para Keuchik yang ada di Banda Aceh terkait *support* pembiayaan dana bergulir gampong. Dimana program ini merupakan salah satu produk yang ada di Mahirah untuk gampong-gampong, yang mana Mahirah akan memberikan kucuran dana ke gampong-gampong yang telah melakukan MOU, yang tujuannya untuk membantu masyarakat kecil dan menekan angka kemiskinan, pengangguran serta memberantas rentenir. Selain itu juga nantinya para Keuchik ini pasti akan ikut membantu mengembangkan PT LKMS Mahirah Muamalah, dari segi sosialisasi juga publikasinya.

MOU yang dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah ini kepada para Keuchik turut menjadi peluang bagi perkembangan Mahirah. Dimana para Keuchik tersebut turut memberikan dukungan baik dari segi pembiayaan, sosialisasi serta publikasinya. Sehingga Mahirah ini bisa semakin eksis dan terus meningkatkan perkembangannya (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Dari hasil wawancara di atas didapatkan bahwa adanya MOU dan dukungan dari semua Geuchik yang ada di Banda Aceh ini,

menjadi peluang tersendiri bagi PT LKMS Mahirah Muamalah untuk semakin meningkatkan perkembangannya.

- c) Adanya Qanun tentang Lembaga Keuangan Syariah (LKS) dan Qanun No. 6 Tahun 2017 yang membuat Mahirah tersosialisasi lebih luas dan mendapatkan *support* modal hingga lebih efektif dalam memberantas rentenir

Peluang lainnya bagi PT LKMS Mahirah Muamalah ini yaitu dengan dikeluarkannya Qanun No. 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah. Dimana dengan dikeluarkannya qanun tersebut seluruh lembaga keuangan yang ada di Aceh ini harus beroperasi dengan prinsip syariah. Dan juga adanya qanun No. 6 Tahun 2017 yang mengatur terkait penyertaan modal yang akan pemerintah kota kucurkan untuk Mahirah sebesar Rp1.500.000.000,00. Adanya qanun-qanun ini menambah kekuatan yang kemudian menjadi peluang bagi PT LKMS Mahirah Muamalah ini sendiri.

PT LKMS Mahirah Muamalah merupakan salah satu perusahaan daerah dalam bentuk Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS). Dimana kita ketahui di Aceh ini terdapat qanun yang mengatur terkait Lembaga Keuangan Syariah (LKS), yang diatur dalam Qanun No. 11 Tahun 2018. Adanya qanun LKS ini menjadi peluang tersendiri bagi PT LKMS Mahirah Muamalah, dimana dengan qanun tersebut dapat membuat Mahirah ini ikut tersosialisasikan. Sehingga kedepannya menjadi peluang bagi Mahirah untuk bisa berkarya di kabupaten kota lain (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Begitu juga dengan adanya qanun No. 6 Tahun 2017, pada pasal 7 bab permodalan dijelaskan bahwa modal akan disetor ke Mahirah saat pembentukan sebesar Rp1.500.000.000, 00. Hal ini juga diperkuat pernyataannya oleh informan yang berpengaruh pada PT LKMS Mahirah muamalah bahwa setiap tahunnya akan disetor sebesar 1 milyar dana kepada PT LKMS Mahirah Muamalah. Hingga hal ini menjadi peluang tersendiri bagi Mahirah untuk pengoperasionalannya. Sehingga nantinya dapat lebih efektif untuk mengoperasionalkan lembaganya serta optimal dalam membantu masyarakat kecil ,menekan angka kemiskinan, pengangguran serta memberantas rentenir yang masih berkembang (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Dari hasil wawancara tersebut didapatkan bahwa, dengan adanya Qanun LKS No. 11 Tahun 2018 serta Qanun No. 6 Tahun 2017 ini, akan menambah kekuatan yang kemudian menjadi peluang bagi PT LKMS Mahirah Muamalah untuk semakin berkarya kedepannya.

d) Kerjasama dengan pihak Pemerintah dan lembaga-lembaga pemerintahan milik daerah guna mempermudah dalam operasional dan pengembangannya

Tiap lembaga keuangan pastinya harus menjalin kerjasama dengan berbagai instansi lainnya untuk terus meningkatkan perkembangannya. Begitu juga halnya dengan PT LKMS Mahirah Muamalah ini. Mereka juga telah melakukan kerjasama dengan berbagai pihak pemerintahan, guna untuk mempermudah dalam

melaksanakan kegiatan-kegiatan serta mempermudah untuk meningkatkan perkembangannya.

Sejak berdiri PT LKMS Mahirah Muamalah ini telah melakukan banyak kerjasama dengan pihak pemerintah juga lembaga-lembaga pemerintah milik daerah. Dimana tujuannya itu untuk semakin meningkatkan perkembangan dari PT LKMS Mahirah Muamalah ini, agar kebermanfaatannya yang diharapkan Mahirah untuk para masyarakat terealisasi (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022).

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa adanya kerjasama dengan pemerintahan dan juga lembaga pemerintahan milik daerah tersebut, dapat menjadi peluang tersendiri bagi PT LKMS Mahirah Muamalah untuk semakin mendongkrak perkembangannya kedepan.

e) Adanya studi banding/ studi tiru dari kabupaten atau provinsi lain yang membuat Mahirah dikenal lebih luas serta menjadikan terobosan baru bagi tiap kabupaten maupun provinsi lain

Dengan adanya studi banding/ studi tiru yang dilakukan kabupaten maupun provinsi lain, hal ini dapat menjadi peluang tersendiri bagi PT LKMS Mahirah Muamalah. Dimana dengan adanya hal tersebut pasti membuat PT LKMS Mahirah Muamalah ini semakin dikenal lebih luas lagi, bahkan bukan hanya dikalangan masyarakat Aceh tetapi masyarakat maupun pemerintahan luar.

Selama ini sudah puluhan kabupaten kota bahkan provinsi lain yang telah melakukan studi tiru/ studi banding ke Mahirah.

Diantaranya itu ada dari Sumatera Utara, Gayo Lues, Subulussalam, Aceh Jaya, Pidie Jaya, Lhokseumawe , bahkan sudah hampir 18 daerah yang telah melakukan studi banding ke PT LKMS Mahirah Muamalah ini. Dengan adanya studi banding/ studi tiru ini membuat Mahirah lebih dikenal luas lagi (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

PT LKMS Mahirah Muamalah ini juga dikatakan sebagai *pilot project* yang kedepannya dapat menjadi terobosan ataupun contoh bagi kabupaten maupun provinsi lain untuk membentuk lembaga seperti PT LKMS Mahirah Muamalah ini. Dimana Mahirah ini dikenal sebagai suatu lembaga yang bukan sekedar mencari keuntungan tetapi juga peduli akan sosial bahkan merupakan lembaga yang berperan dalam penyector Pendapatan Asli Daerah (PAD). Sehingga nantinya bisa menjadi terobosan bagi pemerintah kota lain (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022).

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dilihat bahwa adanya studi banding/ studi tiru ini dapat menjadi peluang tersendiri bagi perkembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini, dimana hal tersebut menjadikan Mahirah lebih dikenal luas baik di Aceh maupun di daerah luar, ditambah lagi Mahirah juga dikenal sebagai salah satu *pilot project* yang dapat dijadikan contoh bagi daerah lain untuk membuat lembaga seperti ini.

- f) Banyaknya pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Kota Banda Aceh hingga potensi pasar Mahirah juga besar

Banyaknya pelaku UMKM yang ada di Kota Banda Aceh itu juga menjadi peluang bagi PT LKMS Mahirah Muamalah ini. Kita ketahui fokus Mahirah itu adalah untuk memberantas rentenir yang berkembang, dimana salah satunya yaitu dengan memberikan pembiayaan kepada UMKM yang ada di Kota Banda Aceh ini.

Kita ketahui bahwa PT LKMS Mahirah Muamalah terletak di Kota Banda Aceh. Dengan banyaknya masyarakat yang senang membuka UMKM dengan modal yang sedikit itu membuat para pelaku UMKM di Kota Banda Aceh semakin meningkat. Maka dengan semakin meningkatnya para pelaku UMKM tersebut, potensi pasar Mahirah juga semakin besar. Sehingga hal tersebut membuat perkembangan Mahirah ini semakin meningkat (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022).

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa di Kota Banda Aceh ini banyak terdapat pelaku UMKM. Sehingga dengan banyaknya pelaku UMKM tersebut di Kota Banda Aceh, dapat menjadi peluang bagi Mahirah ini untuk semakin giat menarik para pelaku usaha tersebut untuk dapat melakukan pembiayaan usaha dengan Mahirah, sehingga dengan hal tersebut UMKM dapat terbantu dan begitu juga dengan Mahirah ini, akan semakin meningkat perkembangannya.

Itulah beberapa peluang yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini setelah melakukan wawancara dengan beberapa informan terkait. Adapun peluang tersebut ada 6 diantaranya yaitu (a) Adanya dukungan dari pihak Walikota yang selalu membawa

nama Mahirah saat pertemuan-pertemuan penting sehingga membuat Mahirah tersosialisasi lebih luas, (b) Adanya MOU dengan semua Geuchik yang ada di Banda Aceh terkait *pensupportan* pembiayaan dana bergulir gampong guna memberantas rentenir, (c) Adanya Qanun tentang Lembaga Keuangan Syariah (LKS) dan Qanun No. 6 Tahun 2017 yang membuat Mahirah tersosialisasi lebih luas dan mendapatkan *support* modal hingga lebih efektif dalam memberantas rentenir, (d) Kerjasama dengan pihak pemerintah dan lembaga-lembaga pemerintahan milik daerah yang mempermudah dalam pengoperasional dan pengembangannya, (e) Adanya studi banding/ studi tiru dari kabupaten atau provinsi lain yang membuat Mahirah dikenal lebih luas serta menjadikan terobosan baru bagi tiap kabupaten maupun provinsi lain, serta (f) Banyaknya pelaku UMKM di Kota Banda Aceh hingga potensi pasar Mahirah juga besar.

2. Ancaman (*Threat*)

Ancaman ini merupakan suatu faktor yang tidak menguntungkan suatu bisnis, yang mana apabila tidak diatasi akan menjadi penghambat maupun ganjalan bagi suatu bisnis tersebut, baik itu di masa sekarang maupun kedepannya nanti. Sehingga harus diambil tindakan agar ancaman ini tidak sampai masuk ke suatu bisnis tersebut. Adapun setelah melakukan wawancara dengan informan yang berpengaruh pada PT LKMS Mahirah Muamalah didapatkan beberapa ancaman yang ada pada lembaga ini, diantaranya yaitu:

(a) Literasi masyarakat terhadap keuangan syariah masih rendah

Salah satu yang menjadi ancaman bagi PT LKMS Mahirah Muamalah ini ada pada literasi masyarakat yang masih rendah terhadap keuangan syariah. Banyak masyarakat di Aceh yang masih berpandangan bahwa hanya bank konvensional lah yang murah cicilannya, kalau bank syariah itu mahal (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Dari hasil wawancara tersebut terlihat bahwa literasi keuangan syariah masyarakat ini masih rendah, kontribusi dari banyak pihak baik lembaga keuangan tersebut, dari pihak kampus dan juga pemerintahan sangat diperlukan dalam hal ini. Dengan rendahnya literasi keuangan syariah pada masyarakat ini, jika tidak diatasi dapat semakin berkembang menjadi ancaman bagi PT LKMS Mahirah Muamalah.

Sehingga hal tersebut harus segera diatasi, dengan semakin giat melakukan sosialisasi keuangan syariah dengan melibatkan banyak pihak, baik lembaga keuangan tersebut sendiri, pihak kampus dan juga pihak pemerintahan agar literasi keuangan syariah di masyarakat ini semakin meningkat.

(b) Adanya persaingan dari lembaga keuangan yang sudah lama

Salah satu yang menjadi ancaman bagi perkembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini yaitu adanya persaingan dari lembaga keuangan yang telah lama. Faktor penentu persaingan ini menurut Michael E Porter (2012) dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya itu ada jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik

barang dan jasa, jumlah biaya tetap, kapasitas, tingginya penghalang untuk keluar serta diversitas pesaing. Persaingan ini juga terjadi karena para pemain ataupun suatu lembaga keuangan itu merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisinya.

Persaingan yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini lebih ke persaingan dari lembaga keuangan yang sudah lama. Di Banda Aceh ini terdapat banyak Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang beroperasi, dimana pusatnya itu juga tidak jauh dari PT LKMS Mahirah Muamalah ini. Masyarakat di Kota Banda Aceh ini juga sudah tidak asing lagi dengan berbagai lembaga keuangan syariah yang ada di pusat kota. Sehingga nantinya masyarakat pasti banyak membandingkan lembaga keuangan mana yang terbaik dan cocok yang ingin mereka masuki (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Selain itu juga pada lingkup masyarakat, banyak lembaga keuangan yang terjun langsung ke masyarakat untuk mencari nasabahnya. Seperti Bank Tabungan Negara (BTN), Baitul Mal dan lembaga keuangan syariah lainnya yang masuk untuk menawarkan pembiayaan secara langsung kepada masyarakat (Wawancara Narasumber 04, 11 April 2022).

Banyaknya lembaga keuangan syariah yang beroperasi di Banda Aceh yang merupakan pusat kota ini, pastinya membuat masing-masing lembaga tersebut untuk dapat meyakinkan para masyarakat untuk bisa bertransaksi di lembaga mereka. Sehingga suatu lembaga

keuangan syariah haruslah memiliki inovasi dan strategi yang dapat menarik hati para nasabahnya.

Berbicara Persaingan yang terdapat pada lembaga keuangan syariah itu pasti ada. Karena setiap lembaga keuangan pasti memiliki kelebihan dan kekurangan masing- masing yang dapat menarik hati para nasabahnya. Walaupun masyarakat di Banda Aceh ini tidak asing lagi mendengar tentang lembaga keuangan syariah yang ada, tetapi ternyata masih ada juga masyarakat yang hanya sekedar mengetahui nama lembaganya saja tanpa mengetahui sistem yang ada di dalamnya bagaimana (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Dengan banyaknya lembaga keuangan syariah yang ada di Banda Aceh ini, sebenarnya memperluas literasi masyarakat terkait lembaga keuangan syariah. Hanya saja hal ini juga masuk menjadi persaingan, tetapi persaingan ke arah yang positif. Dimana dengan banyaknya lembaga keuangan syariah yang ada pasti masyarakat nantinya akan mencari tahu terkait syariah itu, sehingga literasi keuangan syariah meningkat. Tetapi akan ada juga perbandingan yang dilakukan para masyarakat untuk menilai lembaga keuangan syariah mana yang lebih cocok untuk mereka masuki (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Sehingga dari hasil wawancara tersebut didapatkan bahwa, salah satu hal yang menjadi ancaman bagi PT LKMS Mahirah Muamalah saat ini memang adanya persaingan dari para pesaing yang telah ada lama. Tetapi persaingan yang ada ini lebih ke persaingan yang

positif. Berarti persaingan secara sehat, yang dimana sama-sama ingin memajukan masyarakat. Tetapi pastinya setiap lembaga keuangan harus tetap memiliki strategi dan inovasi lembaganya sendiri yang membedakan dengan para pesaing yang lain, agar masyarakat juga lebih tertarik untuk bertransaksi di lembaga keuangan tersebut.

(c) Adanya Rentenir yang masih berkembang di Masyarakat

Tidak bisa dipungkiri bahwa saat ini masih ada saja rentenir yang berkembang dalam masyarakat Kota Banda Aceh. Masih adanya rentenir yang berkembang di masyarakat ini merupakan salah satu ancaman juga bagi PT LKMS Mahirah Muamalah.

Masyarakat di Banda Aceh saat ini masih ada yang berhubungan dengan rentenir atau lembaga keuangan yang tidak ada badan hukumnya. Dimana masyarakat biasanya mengambilnya pada pagi hari, kemudian menyebarkannya kembali pada sore hari, dan hal ini sering terjadi setiap harinya. Disebabkan kejadian tersebut sudah berlangsung lama, maka hal itu juga sudah mengakar di kalangan masyarakat dan tidak mudah untuk diubah (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Dari hasil wawancara tersebut didapatkan bahwa, saat ini masih ada juga rentenir yang berkembang di Banda Aceh, bahkan sudah mengakar, karena sudah berlangsung lama. Ini menjadi ancaman tersendiri bagi PT LKMS Mahirah Muamalah kalau tidak semakin meningkatkan perkembangannya dan terus berinovasi, perkembangan rentenir tersebut akan semakin mengakar dan tidak

menutup kemungkinan juga masyarakat akan banyak melakukan transaksi dengan para rentenir tersebut.

(d) Semakin meningkatnya tuntutan pasar terhadap peningkatan standar kualitas di bidang jasa keuangan seiring dengan perkembangan teknologi digital saat ini yang semakin canggih. Dimana masih kurang diimbangi dengan kemampuan sumber daya perusahaan

Perkembangan teknologi sekarang yang semakin canggih mengharuskan setiap lembaga keuangan untuk dapat tetap memenuhi kebutuhan nasabahnya dengan mengikuti perkembangan teknologi digital yang semakin canggih. Begitu halnya dengan PT LKMS Mahirah Muamalah ini, harusnya dapat mengikuti perkembangan digitalisasi agar semakin meningkat dalam perkembangannya.

Saat ini terkait digitalisasi Mahirah belum memiliki *Automated Teller Machine* (ATM) sendiri, mereka selama ini bekerja sama dengan bank permata dalam proses pengoperasional secara online. Dikarenakan Mahirah ini juga masih terhitung baru berdiri, baru 4 tahun kurang lebih sehingga masih kurang terkait hal tersebut, tetapi sejauh ini memang terus *mengupgrade* sistemnya (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Terkait ATM pada PT LKMS Mahirah Muamalah, ATM itu merupakan *project* 5 tahun setelah berdirinya Mahirah ini. Dan saat ini Mahirah baru berjalan kurang lebih 4 tahun, sehingga untuk ATM dan digitalisasi lainnya masih dalam tahap proses. Seiring dengan

meningkatnya asset dan laba maka akan semakin mudah juga dalam proses pengembangan Mairah ini (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa dalam segi perkembangan teknologi saat ini, dikarenakan Mahirah masih terhitung baru berdiri, Mahirah belum memiliki ATM sendiri, tetapi kedepan akan diusahakan. Terlihat juga dengan kondisi digitalisasi yang semakin canggih saat ini, dimana banyak lembaga keuangan syariah lain yang telah memiliki ATM, tetapi Mahirah ini belum memilikinya, hal itu dapat menjadi ancaman tersendiri bagi Mahirah ini. Tetapi seiring meningkatnya aset dan laba akan dapat terealisasikan.

Sehingga dari hal tersebut dapat dilihat bahwa masih kurangnya sumberdaya perusahaan untuk memenuhinya dan ini dapat menjadi ancaman tersendiri bagi perkembangan PT LKMS Mahirah Muamalah disaat digitalisasi sekarang ini yang semakin canggih. Walaupun begitu kita ketahui juga saat ini, Mahirah terus untuk meningkatkan dan mengupgrade terkait digitalisasinya.

(e) Dikhawatirkan akan menurun perkembangannya dan tutup jika Walikota dan Wakil Walikota saat ini (Bapak Aminullah Usman dan Bapak Zainal Arifin) tidak menjabat lagi

Lahirnya PT LKMS Mahirah Muamalah ini tidak lepas dari unsur politik. Dimana berawal dari orasi yang dilakukan pada pilkada 2017 oleh Bapak Aminullah Usman dan Bapak Zainal Arifin yang ingin menjadi Walikota dan Wakil Walikota pada saat itu, yang

tujuannya untuk menuntaskan keresahan masyarakat kota Banda Aceh yang disebabkan oleh rentenir melalui lembaga keuangan mikro syariah ini. Adanya Mahirah ini berawal dari terpilihnya Walikota dan Wakilnya pada saat itu, jika mereka turun nantinya ditakutkan akan tutup ataupun turun perkembangannya. Sehingga hal tersebut menjadi ancaman juga bagi PT LKMS Mahirah Muamalah ini.

Kekhawatiran akan adanya pro dan kontra kedepannya saat walikota dan wakilnya saat ini tidak menjabat lagi nantinya, sebenarnya hal tersebut tidak perlu terlalu ditakutkan, dikarenakan saat ini Mahirah Muamalah sudah dalam bentuk Perseroan Terbatas (PT), yang mana jika bentuknya sudah PT maka sebenarnya sudah semakin kuat. Ditambah lagi adanya qanun yang mengatur terkait PT LKMS Mahirah Muamalah ini yaitu qanun No. 7 Tahun 2017. Dimana dalam qanun tersebut disebutkan bahwa adanya modal sebesar Rp1.500.000.000,00 yang akan disetor setiap tahunnya pada lembaga ini. Sehingga siapapun yang akan menjabat menjadi Walikota dan Wakilnya nanti tidak terlalu dikhawatirkan. Hanya saja pasti akan berubah dari segi pendapatan, tergantung bagaimana pengelolaan manajemen keuangannya (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa adanya kekhawatiran dari PT LKMS Mahirah Muamalah apabila nantinya Walikota dan Wakilnya tidak menjabat lagi. Tetapi dikarenakan Mahirah ini bentuknya sudah PT dan ada qanun yang mengatur

sehingga tidak terlalu khawatir lagi, walaupun begitu tetap saja dari segi pengelolaan manajemen keuangannya juga harus tetap diperhatikan, karena bisa saja imbasnya nanti ke segi pendapatan yang bisa naik maupun turun.

Itulah beberapa ancaman yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini setelah melakukan wawancara dengan beberapa informan terkait. Adapun ancaman tersebut ada 5 diantaranya yaitu (a) Literasi masyarakat terhadap keuangan syariah masih rendah, (b) Adanya persaingan dari lembaga yang sudah lama, (c) Adanya rentenir yang masih berkembang di masyarakat, (d) Semakin meningkatnya tuntutan pasar terhadap peningkatan standar kualitas di bidang jasa keuangan seiring dengan perkembangan teknologi digital saat ini yang semakin canggih, dimana masih kurang diimbangi dengan kemampuan sumberdaya perusahaan, serta (e) Dikhawatirkan akan turun perkembangannya dan tutup jika Walikota dan Wakil Walikota saat ini (Bapak Aminullah Usman dan Bapak Zainal Arifin) tidak menjabat lagi.

4.2.2 Alternatif Strategi Pengembangan yang dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah di Tengah Persaingan Bank Syariah di Aceh

Persaingan merupakan suatu proses sosial atau muamalah dimana ada dua pihak atau lebih saling berlomba-lomba dan berusaha untuk saling mengungguli satu dengan yang lainnya. Yang tujuannya untuk mendapatkan posisi pertama sehingga mampu menyaingi berbagai pihak pesaing yang ada.

Persaingan bisnis dalam islam itu diperbolehkan dengan kriteria bersaing yang baik. Sebagaimana telah dijelaskan dalam quran surah Al-Baqarah ayat 148 tentang anjuran berlomba dalam kebaikan. Ayat ini menjelaskan bahwa persaingan untuk tujuan kebaikan itu diperbolehkan, selama persaingan itu tidak melanggar prinsip syariah.

Sekarang ini setelah dikeluarkannya Qanun No. 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah (LKS) , dimana seluruh lembaga keuangan yang ada di Aceh harus beroperasi dengan prinsip syariah. Jika tidak maka mereka diharuskan untuk *merger* atau konversi ke syariah, bahkan keluar dari Aceh, jika tidak menerapkan prinsip syariah. Sehingga dengan hal tersebut saat ini semua lembaga keuangan yang ada di Aceh merupakan lembaga keuangan yang semuanya ber operasionalkan dengan prinsip syariah.

Walaupun semua lembaga keuangan yang ada di Aceh ini telah beroperasi dengan prinsip syariah, hal ini juga tetap membuat adanya persaingan, tetapi persaingan tersebut merupakan persaingan yang positif. Karena semua lembaga keuangan sudah berbasis syariah, maka setiap instansi harus memiliki inovasi dan strategi tersendiri agar dapat menarik para nasabahnya.

Persaingan yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini lebih ke persaingan dari lembaga keuangan yang sudah lama. Dimana Banda Aceh ini yang merupakan pusat kota, terdapat banyak Bank Perkreditan Rakyat (BPR) maupun bank syariah lainnya yang

beroperasi. Sehingga masing-masing lembaga keuangan haruslah memiliki inovasi dan strategi tersendiri untuk meningkatkan perkembangannya. (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022)

Selain itu juga, saat ini banyak lembaga keuangan syariah yang terjun langsung ke masyarakat untuk mencari nasabahnya. Seperti yang dilakukan Bank Tabungan Negara (BTN), Baitul Mal dan lembaga keuangan syariah lainnya, mereka terjun langsung ke masyarakat untuk menawarkan produk pembiayaan mereka. (Wawancara Narasumber 04, 11 April 2022)

Maka dari itu, adapun strategi yang diterapkan PT LKMS Mahirah Muamalah untuk semakin mendongkrak perkembangannya hingga tidak kalah saing dengan lembaga keuangan syariah yang ada diantaranya yaitu

- a) Membangun kerjasama ataupun *Memorandum Of Understanding* (MOU) dengan banyak pihak untuk mendongkrak perkembangannya

Strategi utama yang dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah saat ini untuk mendongkrak perkembangannya yaitu saat ini PT LKMS Mahirah Muamalah membangun kerjasama ataupun melakukan MOU dengan banyak pihak. Baik dari lembaga keuangan maupun non lembaga keuangan, dengan berbagai kampus yang ada baik di Aceh maupun luar Aceh, MOU dengan para keuchik di Banda Aceh, dinas- dinas, bahkan lembaga pemuda juga mahasiswa. (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022)

Selama tahun 2022 ini PT LKMS Mahirah Muamalah juga telah melakukan kerjasama dengan berbagai Geuchik di Gampong untuk mensosialisasikan terkait modal usaha yang akan diberikan Mahirah kepada nasabah. Dimana tujuannya itu agar membantu para masyarakat dalam permodalan usaha sehingga terlepas dari jeratan para rentenir. (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022)

Hal-hal tersebut dilakukan dengan tujuan jika Mahirah membuat kegiatan kedepan akan lebih mudah, karena telah ada *support* dan perjanjian tertulis. Kemudian agar sosialisasi terkait syariah lebih luas sehingga masyarakat terlepas dari jeratan rentenir. Sehingga hal tersebut menjadi salah satu strategi utama yang dilakukan Mahirah untuk mendongkrak perkembangannya kedepan.

b) *Mengupgrade* sistem ke *digital/ IBA Mobile (Islamic Banking Application)* agar lebih mudah memenuhi kebutuhan nasabah juga lebih kuat dalam menghadapi persaingan yang ada

Strategi lain yang dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah ini dalam meningkatkan perkembangannya yaitu dengan *mengupgrade* sistemnya menjadi lebih baik lagi ke arah digital. Dimana sudah terencanakan bahwa pada tahun ini, nantinya nasabah Mahirah dapat melakukan transaksinya melalui *handphone*. Pihak Mahirah juga telah melakukan koordinasi terkait sistem ini ke pihak Bank Indonesia (BI) dan juga Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Bergeraknya Mahirah ini ke arah digital melihat kondisi sekarang ini perkembangan dunia digital semakin canggih. Sehingga

PT LKMS Mahirah Muamalah juga semakin *mengupgrade* sistemnya agar dapat mengikuti perkembangan digital yang ada sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dengan lebih mudah lagi. Walaupun Mahirah terus *mengupgrade* sistemnya ke digital, tetapi sistem jemput bola ke tempat usaha juga tetap dijalankan, tidak diberhentikan. Mengingat tidak semua masyarakat yang ada itu memiliki android dan paham teknologi (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022).

Adapun sistem yang saat ini Mahirah sedang uji kelayakannya yaitu sistem dimana nantinya para nasabah bisa bertransaksi secara digital hanya lewat *handphone* saja nasabah bisa mentransfer uang, cek saldo dan keperluan lainnya. Dimana sistem tersebut dikenal nantinya dengan sistem IBA Mobile (*Islamic Banking Mobile*). Sistem tersebut masih dalam tahap uji kelayakan, apakah bermanfaat kedepannya untuk PT LKMS Mahirah Muamalah ini (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Sehingga dengan *diupgradenya* sistem pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini ke ranah digital, tanpa menghilangkan sistem yang manual dengan jemput bola hal ini dapat menjadi strategi untuk dapat semakin meningkatkan perkembangannya.

c) Memperluas cabang PT LKMS Mahirah Muamalah agar kebermanfaatannya lebih luas hingga mendorong perkembangan kedepannya

Memperluas cabang yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini akan menjadi hal yang positif, yang dapat

meningkatkan perkembangan PT LKMS Mahirah Muamalah. Karena dengan hal ini akan lebih memudahkan masyarakat untuk bertransaksi di wilayah terdekat.

Untuk saat ini PT LKMS Mahirah Muamalah merencanakan akan membuka cabang baik di kantor kecamatan, maupun kelurahan. Sehingga nantinya bisa lebih dekat lagi dengan masyarakat, sehingga masyarakat tidak perlu jauh-jauh pergi ke kantor pusat Mahirah untuk bertransaksi. Para nasabah nantinya dapat melakukan transaksi tersebut hanya dari masing-masing kantor camatnya ataupun kantor desanya (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022).

Memperluas cabang PT LKMS Mahirah Muamalah ini di kecamatan maupun kelurahan tujuannya agar memudahkan masyarakat untuk bertransaksi, sehingga hal ini dapat menjadi salah satu alternatif strategi yang dapat mendorong perkembangan PT LKMS Mahirah Muamalah kedepannya.

d) Memberikan pelayanan pendampingan bagi nasabah : pencairan dapat dilakukan di tempat usaha, pendampingan manajemen keuangan serta sistem jemput bola, untuk mempermudah pengoperasionalannya dan meningkatkan perkembangan Mahirah kedepannya

Pelayanan pendampingan yang dilakukan oleh PT LKMS Mahirah Muamalah juga merupakan salah satu strategi yang dilakukan untuk meningkatkan perkembangan Mahirah itu sendiri. Karena dengan hal tersebut nasabah lebih merasa jauh diperhatikan

sehingga dalam melakukan transaksinya mereka juga nyaman. Kalau kenyamanan sudah dirasakan para nasabah, maka keinginan untuk lepas dari Mahirah ini juga tidak terpikirkan.

PT LKMS Mahirah Muamalah ini dalam segi pelayanannya sudah luar biasa sangat membantu. Para staffnya yang ramah, dalam pelunasannya juga memudahkan serta mau mengambil ke rumah dengan jemput bola. Sehingga dari hal-hal tersebut ternilai bahwa nasabah pastinya merasa lebih nyaman dalam bertransaksi di Mahirah ini. Di Mahirah saja sudah membuat nyaman, mengapa harus mencari dan mengambil di tempat yang lain lagi (Wawancara Narasumber 04, 11 April 2022).

Maka memberikan pelayanan pendampingan bagi para nasabah itu merupakan salah satu strategi yang tepat yang dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah agar merasa lebih dekat dan harmonis hubungannya dengan para nasabah.

Itulah beberapa strategi yang dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah untuk mendongkrak perkembangannya kedepan. Dimana ada 4 strategi yang telah mereka lakukan diantaranya yaitu : a) Membangun kerjasama ataupun *Memorandum Of Understanding* (MOU) dengan banyak pihak untuk mendongkrak perkembangannya, b) *Mengupgrade* sistem ke *digital/ IBA Mobile (Islamic Banking Application)* agar dapat lebih mudah memenuhi kebutuhan nasabah juga lebih kuat dalam menghadapi berbagai persaingan yang ada, c) Memperluas cabang PT LKMS Mahirah Muamalah agar kebermanfaatannya lebih luas hingga mendongkrak

perkembangan kedepannya serta d) Memberikan pelayanan pendampingan bagi nasabah: pencairan dapat dilakukan di tempat usaha, pendampingan manajemen keuangan serta sistem jemput bola, untuk mempermudah pengoperasionalan dan meningkatkan perkembangan Mahirah kedepannya.

4.3 Pembahasan

Pada bagian pembahasan penelitian ini akan dipaparkan terkait hasil analisis penelitian kemudian nantinya akan dibandingkan dengan teori-teori serta penelitian-penelitian terdahulu. Adapun hasil penelitian dengan menggunakan teknik wawancara yang dilakukan peneliti kepada beberapa informan yang berpengaruh terhadap pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah, didapatkan hasil diantaranya sebagai berikut.

4.3.1 Faktor internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan Bank Syariah di Aceh

Setelah peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan yang berpengaruh terhadap pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan Bank Syariah di Aceh ini. Dimana dalam penelitiannya peneliti menggunakan analisis SWOT dengan pendekatan kualitatif, maka langkah awalnya peneliti akan mengidentifikasi faktor- faktor yang menjadi kekuatan,

kelemahan, peluang dan juga ancaman yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini.

Selanjutnya peneliti akan menyusunnya dalam bentuk matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), yang tujuan disusunnya matriks SWOT ini adalah untuk merumuskan alternatif-alternatif strategi yang tepat, dimana nantinya akan didapatkan empat set alternatif strategi yang dapat menggambarkan dengan jelas bagaimana peluang dan ancaman (eksternal) yang dihadapi PT LKMS Mahirah Muamalah sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan (internal) yang dimilikinya.

Setelah nantinya didapatkan empat set alternatif tersebut, maka selanjutnya akan peneliti analisis menggunakan diagram analisis SWOT, dimana tujuannya itu untuk menentukan posisi strategis PT LKMS Mahirah Muamalah. Apakah mendukung strategi pertumbuhan agresif (kuadran I) atau mendukung strategi diversifikasi/ produk atau pasar (kuadran II), kemungkinan mendukung strategi *turn around*/ ubah strategi (kuadran III) atau strategi defensif/bertahan (kuadran IV) (Rahim dan Radjab, 2016). Adapun langkah-langkah tersebut diantaranya sebagai berikut :

4.3.1.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT ini dapat dikatakan sebagai analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang kemudian akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan juga program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), kemudian analisis eksternal

meliputi faktor peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threats*) (Rahim dan Radjab, 2016).

Analisis SWOT ini juga merupakan salah satu cara yang digunakan untuk memperoleh berbagai alternatif strategi yang nantinya bisa digunakan oleh perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan dengan menggunakan teknik wawancara kepada beberapa informan yang berpengaruh pada PT LKMS Mahirah Muamalah, didapatkan hasil dan 26 faktor internal dan juga eksternal yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini. Adapun identifikasi hasil analisis faktor internal maupun eksternal tersebut diantaranya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4
Analisis SWOT Pada PT LKMS Mahirah Muamalah

Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
<ol style="list-style-type: none"> 1. PT LKMS Mahirah Muamalah merupakan milik Pemerintah Kota Banda Aceh sehingga adanya legalitas berupa qanun No. 6 Tahun 2017 yang mengaturnya 2. Di bawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) 3. Mendapatkan <i>support</i> dan bekerjasama dengan gampong-gampong 4. Memiliki Sumber Daya Insani (SDI) yang potensial dan berkualitas 5. Sistem yang digunakan sudah canggih dan memiliki web khusus 6. Memberikan pelayanan yang lebih prima kepada masyarakat 7. Pelayanan pendampingan : pendampingan manajemen keuangan, pencairan di tempat usaha serta metode jemput bola 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masih dibatasi bergerak dalam lingkup Kota Banda Aceh oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) 2. Sumber Daya Insani (SDI) yang masih terbatas 3. Belum Memiliki <i>Automatic Teller Machine</i> (ATM) 4. Hanya yang ber-KTP Banda Aceh yang mendapatkan pembiayaan 5. Masyarakat menganggap yang diberikan oleh PT LKMS Mahirah Muamalah hanya bantuan bukan pembiayaan, disebabkan lembaga ini milik Pemerintah Kota 6. Masih kurangnya literasi ekonomi syariah para nasabah

8. Produk-produk pembiayaan yang nominalnya sampai kalangan ultra mikro yaitu sampai 50 ribu	
9. Lebih bersahabat dan bermasyarakat	

Tabel 4.4- Lanjutan

Peluang (<i>Opportunity</i>)	Ancaman (<i>Threat</i>)
<p>1. Adanya dukungan dari pihak Walikota yang selalu membawa nama Mahirah saat pertemuan-pertemuan penting sehingga membuat Mahirah tersosialisasi lebih luas</p> <p>2. Adanya <i>Memorandum Of Understanding</i> (MOU) dengan semua Geuchik yang ada di Banda Aceh terkait <i>support</i> pembiayaan dana bergulir gampong guna memberantas rentenir</p> <p>3. Adanya Qanun tentang Lembaga Keuangan Syariah (LKS) dan Qanun No. 6 Tahun 2017 yang membuat Mahirah tersosialisasi lebih luas dan mendapatkan <i>support</i> modal hingga efektif dalam memberantas rentenir</p> <p>4. Kerjasama dengan pihak pemerintah dan lembaga-lembaga pemerintahan milik daerah yang mempermudah dalam operasional dan pengembangannya</p> <p>5. Adanya studi banding/ studi tiru dari kabupaten atau provinsi lain yang membuat Mahirah dikenal lebih luas serta menjadikan terobosan baru bagi tiap kabupaten maupun provinsi lain</p>	<p>1. Literasi masyarakat terhadap keuangan syariah masih rendah</p> <p>2. Adanya persaingan dari lembaga keuangan yang sudah lama</p> <p>3. Adanya rentenir yang masih berkembang di masyarakat</p> <p>4. Semakin meningkatnya tuntutan pasar terhadap peningkatan standar kualitas di bidang jasa keuangan seiring dengan perkembangan teknologi digital saat ini yang semakin canggih, dimana masih kurang diimbangi dengan sumber daya PT LKMS Mahirah Muamalah</p> <p>5. Dikhawatirkan akan turun perkembangannya dan tutup jika Walikota dan Wakil Walikota saat ini (Bapak Aminullah Usman dan Zainal Arifin) tidak menjabat lagi.</p>

6. Banyaknya pelaku Usaha Kecil Mikro Menengah (UMKM) di Kota Banda Aceh hingga potensi pasar Mahirah juga besar	
--	--

Sumber: Data diolah, 2022

Dari tabel analisis SWOT PT LKMS Mahirah Muamalah di atas, didapatkan hasil identifikasi faktor internal dan juga eksternal sebanyak 26 faktor. Dimana terdiri dari 9 faktor kekuatan, 6 faktor kelemahan, 6 faktor peluang serta 5 faktor ancaman yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah. Dimana faktor-faktor tersebut akan memberikan dampak bagi pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah kedepannya.

4.3.1.2 Matriks SWOT

Matriks SWOT ini merupakan suatu alat yang dipakai untuk mengukur faktor- faktor strategis suatu perusahaan. Dimana dengan matriks ini nantinya akan tergambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman (eksternal) yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan (internal) yang dimiliki perusahaan tersebut. Pada matriks SWOT ini nantinya akan dilakukan penyilangan faktor-faktor internal dan eksternal, yang kemudian dilakukan pendekatan terhadap visi dan misi PT LKMS Mahirah Muamalah. Sehingga nantinya akan didapatkan hasil berupa empat set kemungkinan alternatif strategi yang dapat dimanfaatkan oleh PT LKMS Mahirah Muamalah. Adapun empat set kemungkinan alternatif strateginya sebagai berikut (Rangkuti, 2014):

- a. Strategi S-O (Gabungan dari kekuatan dan peluang), merupakan strategi yang dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan optimal
- b. Strategi S-T (Gabungan dari kekuatan dan ancaman), strategi ini dibuat dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi berbagai ancaman yang ada
- c. Strategi W-O (Gabungan dari kelemahan dan peluang), ini merupakan strategi yang diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan
- d. Strategi W-T (Gabungan dari kelemahan dan ancaman), strategi ini digunakan untuk meminimalkan kelemahan yang ada pada suatu perusahaan dalam rangka menghindari ancaman.

Dari hasil analisis yang telah peneliti lakukan terhadap faktor-faktor strategis yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah setelah peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan berpengaruh terhadap PT LKMS Mahirah Muamalah ini, peneliti dapat menyusunnya dalam bentuk matriks SWOT. Adapun hasil analisis tersebut diantaranya ada pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5
Matriks SWOT

IFAS	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (w)</i>
EFAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT LKMS Mahirah Muamalah merupakan milik Pemerintah Kota Banda Aceh sehingga adanya legalitas berupa qanun No. 6 Tahun 2017 yang mengaturnya 2. Di bawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) 3. Mendapatkan <i>support</i> dan bekerjasama dengan gampong-gampong 4. Memiliki Sumber Daya Insani (SDI) yang potensial dan berkualitas 5. Sistem yang digunakan sudah canggih dan memiliki web khusus 6. Memberikan pelayanan yang lebih prima kepada masyarakat 7. Pelayanan pendampingan: pendampingan manajemen keuangan, pencairan di tempat serta metode jemput bola 8. Produk-produk pembiayaan yang nominalnya sampai kalangan ultra mikro yaitu 50 ribu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masih dibatasi bergerak dalam lingkup Kota Banda Aceh oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) 2. Sumber Daya Insani (SDI) yang masih terbatas 3. Belum memiliki <i>Automatic Teller Machine</i> (ATM) 4. Hanya yang ber-KTP Banda Aceh yang mendapatkan pembiayaan 5. Masyarakat menganggap yang diberikan oleh PT LKMS Mahirah Muamalah hanya bantuan bukan pembiayaan disebabkan lembaga ini milik Pemerintah Kota 6. Masih kurangnya literasi ekonomi syariah para nasabah

Tabel 4.5- Lanjutan

	10. Lebih bersahabat dan bermasyarakat	
<i>Opportunities (O)</i>	S-O	W-O
<p>1. Adanya dukungan dari pihak Walikota yang selalu membawa nama Mahirah saat pertemuan-pertemuan penting sehingga membuat Mahirah tersosialisasi lebih luas</p> <p>2. Adanya <i>Memorandum Of Understanding</i> (MOU) dengan semua Geuchik yang ada di Banda Aceh terkait <i>support</i> pembiayaan dana bergulir gampong guna memberantas rentenir</p> <p>3. Adanya Qanun Lembaga Keuangan Syariah (LKS) dan Qanun No. 6 Tahun 2017 yang membuat Mahirah tersosialisasi lebih luas dan mendapatkan <i>support</i> modal hingga lebih efektif dalam memberantas rentenir</p> <p>4. Kerjasama dengan pihak pemerintah dan lembaga</p>	<p>1. Optimalisasi pemanfaatan legalitas dan dukungan yang ada melalui peningkatan koordinasi dan kolaborasi dengan berbagai pihak, misalnya dengan memberikan tawaran promosi margin spesial kepada para pihak yang ingin menyimpan dana, sehingga memberikan dampak yang lebih luas bagi banyak masyarakat</p> <p>2. Mengoptimalkan web yang ada untuk <i>menshare</i> informasi lebih luas terkait Mahirah, sehingga publik dalam mencari informasi Mahirah lebih mudah</p> <p>3. Rutin mengadakan <i>event-event</i> kecil maupun besar setiap bulannya seperti <i>streaming</i> instagram, webinar, bazar UMKM dan lainnya, dengan pengisinya itu berasal dari pihak Mahirah yang bekerjasama dengan berbagai instansi untuk menarik nasabah maupun pelaku UMKM lain</p>	<p>1. Peningkatan peran berbagai lembaga yang telah bekerjasama dengan Mahirah melalui sosialisasi terkait pemanfaatan pembiayaan yang ada di Mahirah sehingga dapat menarik banyak nasabah yang membuat asset dan laba meningkat, hingga nantinya pergerakan Mahirah dapat lebih luas lagi ke depannya</p> <p>2. Mengizinkan non KTP Banda Aceh melakukan pembiayaan serta dapat membuka cabang lebih luas lagi.</p> <p>3. Menerapkan kebijakan promosi karyawan yang efektif sehingga para karyawan lebih memahami dan bangga dengan profesinya, hingga merencanakan program <i>upgrade</i> diri para karyawannya yang bekerjasama dengan berbagai instansi, sehingga hubungan dengan para karyawan lebih</p>

Tabel 4.5. Lanjutan

	untuk bergabung ke Mahirah	para karyawan lebih harmonis 4. Membuka kesempatan magang bagi para mahasiswa ataupun <i>freshgraduate</i> sehingga lebih mudah dalam perekrutan SDM-nya
yang mempermudah operasional dan pengembangannya	5. Adanya studi banding/ studi tiru dari kabupaten atau provinsi lain yang membuat Mahirah dikenal lebih luas serta menjadikan terobosan baru bagi tiap kabupaten maupun provinsi lain 6. Banyaknya pelaku Usaha Kecil Mikro Menengah (UMKM) di Kota Banda Aceh hingga potensi pasar Mahirah juga besar	
Threats (T) A R - R A N S - T Y		W-T
1. Literasi masyarakat terhadap keuangan syariah masih rendah 2. Adanya persaingan dari lembaga keuangan yang sudah lama 3. Adanya rentenir yang masih	1. Meningkatkan kolaborasi dengan berbagai organisasi kepemudaan, mengingat peran pemuda itu sangat besar. Dimana nantinya mereka dapat melakukan berbagai riset, kajian	1. Peningkatan pemanfaatan dana CSR ke masyarakat agar peran Mahirah dirasakan banyak pihak, yang membuat eksistensi Mahirah semakin meningkat

Tabel 4.5- Lanjutan

<p>berkembang di masyarakat</p> <p>4. Semakin meningkatnya tuntutan pasar terhadap peningkatan standar kualitas di bidang jasa keuangan seiring dengan perkembangan teknologi digital saat ini yang semakin canggih, dimana masih kurang diimbangi dengan sumber daya dari PT LKMS Mahirah Muamalah</p> <p>5. Dikhawatirkan akan turun perkembangannya dan tutup jika Walikota dan Wakil Walikota saat ini (Bapak Aminullah Usman dan Zainal Arifin) tidak menjabat lagi.</p>	<p>juga sosialisasi terkait Mahirah. Sehingga kepercayaan masyarakat meningkat, literasi keuangan syariah masyarakat juga meningkat hingga peran rentenir pun terminimalisir</p> <p>2. Optimalisasi pemanfaatan dana <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> dan <i>Islamic Corporate Governance (ICG)</i> perusahaan untuk meningkatkan perkembangan berkelanjutan. Sehingga menjadi salah satu lembaga yang berpengaruh dalam pembangunan ekonomi syariah berkelanjutan</p> <p>3. Peningkatan peran pemerintah dalam membantu masyarakat untuk mempermudah proses perizinan usaha, sertifikasi produk sehingga memudahkan para pelaku UMKM untuk mendapatkan pembiayaan</p> <p>4. Digitalisasi produk dan layanan yang dimiliki PT LKMS Mahirah Muamalah agar dapat meningkatkan daya</p>	<p>2. Rutin mengadakan kegiatan kunjungan atau silaturahmi ke para nasabah juga pelaku UMKM, misalnya dengan pelatihan dan pendampingan terkait manajemen keuangan, pemasaran, pengembangan produk dan lainnya. Agar lebih harmonis hubungan dengan para nasabahnya</p> <p>3. Mempererat hubungannya dengan para masyarakat, misalnya lebih bersahabat juga terbuka saat turun lapangan mensosialisasikan produknya serta memperjelas informasi di brosur seperti meletakkan informasi angsuran di belakang brosur promosi produknya, agar ketika brosur tersebut ditinggalkan masyarakat juga mendapatkan informasi yang jelas.</p>
---	--	--

Tabel 4.5- Lanjutan

	tahan dan daya saing dari berbagai lembaga keuangan syariah yang ada, sehingga dapat meningkatkan perkembangannya ke depan. Hingga membuat UMKM Center yang lebih luas yang bekerjasama dengan pihak lain untuk menampung juga memasarkan produk para nasabahnya.	
--	---	--

Sumber: Data diolah, 2022

Dari tabel hasil analisis matriks SWOT yang telah peneliti susun di atas diketahui bahwa ada 14 rumusan alternatif strategi yang didapat penulis dalam pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan bank syariah di Aceh ini. Diantaranya ada 4 strategi gabungan dari kekuatan dan peluang (S-O), ada 4 strategi gabungan antara kekuatan dan ancaman (S-T), kemudian ada 3 strategi gabungan antara kelemahan dan peluang (W-O), serta ada 3 strategi gabungan antara kelemahan dan ancaman (W-T). Adapun strategi tersebut diantaranya sebagai berikut:

a) Strategi S-O (Gabungan dari kekuatan dan peluang)

Pada strategi ini ada 4 rumusan alternatif strategi yang penulis dapatkan yaitu:

1. Optimalisasi pemanfaatan legalitas dan dukungan yang ada melalui peningkatan koordinasi juga kolaborasi dengan berbagai pihak, misalnya memberikan tawaran promosi margin spesial kepada para pihak yang ingin menyimpan dana sehingga

memberikan dampak yang lebih luas bagi banyak masyarakat. Hal ini harus sering dilakukan agar dapat meningkatkan proses pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini.

2. Memperluas jaringan dengan membuka cabang di setiap kecamatan dengan mempertegas *brand image* sebagai lembaga pensubsidi modal usaha syariah dengan pemberantasan rentenir. Hal ini perlu dilakukan agar Mahirah ini semakin dikenal luas oleh masyarakat banyak, sehingga nantinya dapat mendongkrak perkembangan Mahirah kedepannya.
3. Mengoptimalkan web yang ada untuk *share* informasi lebih luas terkait Mahirah, sehingga publik dalam mencari informasi terkait Mahirah ini lebih mudah. Hal ini perlu dioptimalkan oleh Mahirah, agar memudahkan publik mengetahui informasi *update* perkembangan Mahirah, sehingga semakin meningkalah perkembangan Mahirah ini kedepannya.
4. Rutin mengadakan *event-event* kecil maupun besar setiap bulannya seperti *streaming* instagram, webinar, bazar UMKM dan lainnya. Dimana pengisinya itu berasal dari pihak Mahirah yang bekerjasama dengan berbagai instansi untuk menarik partisipasi nasabah maupun pelaku UMKM lain untuk bergabung ke Mahirah. Hal ini perlu dilakukan mengingat banyaknya masyarakat lebih tertarik untuk bergabung pada suatu lembaga, apabila lembaga tersebut namanya telah dikenal luas dan dilihat telah banyak melakukan kegiatan-kegiatan yang kontributif.

b) Strategi S-T (Gabungan dari kekuatan dan ancaman)

Terdapat 4 strategi yang penulis rumuskan pada strategi S-T ini. diantaranya yaitu:

1. Meningkatkan kolaborasi dengan berbagai organisasi kepemudaan, mengingat peran pemuda itu sangat besar. Dimana nantinya mereka dapat melakukan berbagai riset, kajian juga sosialisasi terkait Mahirah. Sehingga kepercayaan masyarakat meningkat, literasi keuangan syariah masyarakat juga meningkat hingga peran rentenir pun terminimalisir. Hal ini perlu dilakukan oleh PT LKMS Mahirah Muamalah, karena berkolaborasi dengan berbagai organisasi kepemudaan itu membuat Mahirah ini banyak dikenal, baik dikalangan masyarakat juga para pemuda. Sehingga kedepannya dapat meningkatkan pembiayaan juga perkembangan Mahirah.
2. Optimalisasi pemanfaatan dana *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Islamic Corporate Governance* (ICG) perusahaan untuk meningkatkan perkembangan berkelanjutan. Sehingga Mahirah ini dapat menjadi salah satu lembaga yang berpengaruh dalam pembangunan ekonomi syariah berkelanjutan. Hal ini perlu dilakukan karena jika suatu lembaga optimal dan tampak memanfaatkan dana CSR yang ada ke masyarakat, pandangan masyarakat terhadap lembaga itu juga jauh lebih baik. Begitu juga halnya dengan ICG. ICG ini merupakan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, yang di dalamnya ada prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian,

kewajaran serta kepatuhan terhadap prinsip syariah (siddiq, amanah, tabligh, dan fatanah) (Abidin, 2018). Dimana jika perusahaan itu optimal dalam memanfaatkannya hal itu dapat membantu Mahirah ini dalam mempererat hubungannya dengan berbagai *stakeholder* hingga nantinya juga dapat meningkatkan daya tahan dan daya saing Mahirah ini.

3. Peningkatan peran pemerintah dalam membantu masyarakat untuk mempermudah proses perizinan usaha, sertifikasi produk sehingga memudahkan para pelaku UMKM untuk mendapatkan pembiayaan. Hal ini perlu dilakukan agar para masyarakat yang ingin membangun sebuah UMKM itu mudah prosesnya, sehingga hal ini nantinya akan berpengaruh bagi pengembangan Mahirah, khususnya dalam peningkatan pembiayaan, aset juga labanya.
4. Digitalisasi produk dan layanan yang dimiliki PT LKMS Mahirah Muamalah agar dapat meningkatkan daya tahan dan daya saing dari berbagai lembaga keuangan syariah yang ada sehingga dapat meningkatkan perkembangan Mahirah ke depan. Hingga membuat sebuah UMKM Center yang lebih luas di Mahirah yang bekerjasama dengan pihak lain untuk menampung dan memasarkan produk para nasabahnya. Hal ini sangat perlu dilakukan, mengingat di era sekarang ini perkembangan teknologi semakin canggih. Semua hal dapat diakses dengan cepat melalui teknologi yang ada. Begitu halnya dengan masyarakat, mereka lebih memilih hal-hal yang mudah, yang

instan dan cepat dilakukan. Selain itu juga telah banyak lembaga keuangan syariah yang ada di daerah Banda Aceh ini yang sistemnya juga sudah semakin canggih. Maka Mahirah ini juga harus lebih jeli dengan mengupgrade produknya juga layanannya ke digital. Misalnya dengan membuat *Automatic Teller Machine* (ATM), memiliki M-Banking, dimana untuk memudahkan para masyarakat juga nasabah nantinya mengakses produk-produk juga bertransaksi di Mahirah ini. Serta juga menyediakan tempat pemasaran bagi para nasabahnya, karena selama penulis melakukan penelitian salah satu kendala dan keinginan yang nasabah sampaikan itu, terkait susah dalam memasarkan produk mereka, hingga pemasukan menurun yang pada akhirnya para nasabah tersendat dalam penyetorannya. Maka dengan dilakukannya hal-hal tersebut ke depannya dapat mempertahankan juga meningkatkan eksistensi Mahirah serta dalam memberantas rentenir pun semakin optimal.

c) Strategi W-O (Gabungan dari kelemahan dan peluang)

Pada strategi ini penulis menganalisis ada 3 alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan PT LKMS Mahirah Muamalah ke depannya, diantaranya yaitu:

1. Peningkatan peran berbagai lembaga yang telah bekerjasama dengan Mahirah melalui sosialisasi terkait pemanfaatan pembiayaan yang ada di Mahirah sehingga dapat menarik banyak nasabah, yang membuat asset dan laba meningkat hingga pergerakan Mahirah dapat lebih luas lagi ke depannya,

mengizinkan non KTP Banda Aceh melakukan pembiayaan serta membuka cabang lebih luas lagi. Hal ini perlu dilakukan agar Mahirah ini dapat semakin meningkatkan eksistensinya dan menebarkan banyak manfaat bagi banyak pihak.

2. Menerapkan kebijakan promosi karyawan yang efektif sehingga para karyawan lebih memahami dan bangga dengan profesinya, hingga merencanakan program untuk meng upgrade diri para karyawannya dengan bekerjasama dengan berbagai instansi. Sehingga hubungan dengan para karyawan lebih harmonis. Hal ini sangat penting dilakukan, bukan hanya sekedar memberikan edukasi kepada para nasabah dan masyarakat terkait keuangan syariah saja, tetapi bagi karyawan itu juga penting, agar nantinya para karyawan dapat menciptakan inovasi-inovasi baru bagi pengembangan Mahirah ke depannya. Serta juga promosi itu penting bagi diri karyawan, bahkan hanya sekedar diberikan pujian, penghargaan dan lainnya, hal itu dapat membuat karyawan lebih diperhatikan sehingga para karyawan nantinya semakin betah, maksimal dalam menjalankan tugasnya hingga keharmonisan dalam lingkup kerja tersebut meningkat. Yang akhirnya juga membuat Mahirah ini semakin meningkat perkembangannya ke depan.
3. Membuka kesempatan magang bagi para mahasiswa ataupun *freshgraduate* sehingga lebih mudah dalam perekrutan SDM-nya. Hal ini dapat dilakukan pihak Mahirah dalam upaya proses perekrutan untuk mengoptimalkan SDM di dalamnya. Dimana

pastinya jika hal ini dilakukan, akan memudahkan pihak Mahirah dalam proses pensleksian ataupun perekrutan para karyawannya. Pastinya pihak Mahirah telah mengetahui kapasitas juga kapabilitas yang dimiliki para mahasiswa yang sebelumnya pernah magang di lembaga tersebut, sehingga untuk merekrutnya telah ada gambaran penilaian yang membuat Mahirah ini lebih mudah memutuskannya. Ataupun dengan memberikan kesempatan bagi *freshgraduate* magang di lembaga ini juga dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi Mahirah, sehingga pandangan masyarakat terhadap Mahirah juga meningkat, karena memberdayakan banyak pihak.

d) Strategi W-T (Gabungan kelemahan dan ancaman)

Ada 3 strategi yang penulis rumuskan pada strategi W-T ini, diantaranya yaitu :

1. Peningkatan pemanfaatan dana CSR ke masyarakat, agar peran Mahirah dirasakan banyak pihak, hingga membuat eksistensi Mahirah semakin meningkat. Hal ini perlu dilakukan Mahirah. Karena jika masyarakat merasakan adanya manfaat dari suatu lembaga, maka pandangan masyarakat terhadap lembaga itu juga meningkat, dimana nantinya dapat membuat Mahirah ini lebih disukai masyarakat dan naik citra manfaatnya dikalangan masyarakat.
2. Rutin mengadakan kegiatan kunjungan atau silaturahmi ke para nasabah juga para pelaku UMKM, misalnya dengan mengadakan pelatihan dan pendampingan terkait manajemen keuangan,

pemasaran, pengembangan produk dan lainnya agar lebih harmonis hubungan dengan para nasabahnya. Hal ini sangat penting dilakukan, dengan seringnya suatu lembaga mengadakan kunjungan, memantau kegiatan mereka bahkan hanya sekedar menanyakan kabar juga perkembangannya, hal tersebut akan membuat para nasabah merasa lebih diperhatikan. Hingga keharmonisan hubungan dengan nasabah juga meningkat.

3. Mempererat hubungannya dengan para masyarakat misalnya lebih bersahabat juga terbuka saat turun lapangan mensosialisasikan produknya serta memperjelas informasi di brosur seperti meletakkan informasi angsuran di belakang brosur promosi produknya, agar ketika brosur tersebut ditinggalkan, masyarakat juga mendapatkan informasi yang jelas. Hal ini perlu dilakukan agar masyarakat awam yang belum mengetahui Mahirah ini, jika hanya sekedar melihat brosur tersebut sudah dapat mengetahui informasi yang jelas. Sebab kebanyakan masyarakat saat ditawarkan pembiayaan hal yang tidak dipungkiri akan ditanyakan terkait angsurannya berapa, juga pembagian marginnya bagaimana. Sehingga hal-hal tersebut perlu diperjelas dan ditambahkan agar berawal dari pemahamannya masyarakat terhadap hal tersebut, membuat masyarakat jauh lebih tertarik untuk bertransaksi di Mahirah ini.

Itulah beberapa strategi dari hasil analisis yang telah penulis lakukan. Ada 14 alternatif strategi yang penulis rumuskan untuk dapat dipertimbangkan ke depannya bagi PT LKMS Mahirah

Muamalah ini, agar dapat semakin meningkatkan pengembangan ke depannya di tengah persaingan bank syariah yang ada di Aceh ini. Sehingga nantinya dapat lebih optimal menyumbangkan manfaat bagi banyak pihak serta semakin optimal memberantas rentenir yang ada di Banda Aceh bahkan se-Aceh ini.

Bukan sekedar itu semoga PT LKMS Mahirah Muamalah ini ke depannya juga dapat memperluas kebermanfaatannya hingga ke penjuru Indonesia yang kemudian dapat berperan dalam peningkatan pengembangan keuangan syariah berkelanjutan. Sesuai dengan salah satu prioritas jalur keuangan dalam presidensi G20 Indonesia 2022. Yang merupakan forum kerjasama multilateral yang terdiri dari 19 negara utama dan Uni Eropa (EU), diantaranya itu ada Negara Afrika Selatan, Amerika Serikat, Arab Saudi, Argentina, Australia, Brasil, India, Indonesia, Inggris, Italia, Jepang, Jerman, Kanada, Meksiko, Republik Korea, Rusia, Perancis, Tiongkok, Turki serta Uni Eropa. Yang tujuan dari G20 ini untuk mewujudkan pertumbuhan global yang kuat, berkelanjutan, seimbang dan inklusif (Bank Indonesia, 2022).

Dimana salah satu prioritas jalur keuangan dalam G20 Indonesia 2022 ini itu terkait keuangan berkelanjutan (*sustainable finance*). Sehingga nantinya PT LKMS Mahirah Muamalah ini dapat mempertimbangkan strategi-strategi yang tepat yang akan dijalankan, dimana strategi tersebut telah ada beberapa yang penulis rumuskan, yang kemudian dapat menjadi rekomendasi dalam penerapannya. Sehingga kedepannya Mahirah ini dapat

berkontribusi dalam peningkatan keuangan berkelanjutan khususnya dalam ranah syariah.

Terkait hal ini juga telah diatur dalam peraturan OJK Nomor 51/POJK.03/2017 terkait Penerapan Keuangan Berkelanjutan Bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik. Maka jika dalam penerapan strategi yang diambil PT LKMS Mahirah Muamalah ini berkaitan dengan penerapan keuangan berkelanjutan yang sesuai dengan maqasid syariah, maka akan ada kemungkinan perhatian OJK akan lebih besar hingga dalam pengoperasionalan Mahirah ini kedepannya mendapatkan support yang lebih dari OJK. Hingga hal- hal yang menjadi target bagi PT LKMS Mahirah Muamalah ini dapat terealisasi. (Otoritas Jasa Keuangan, 2022).

4.3.1.3 Diagram Analisis SWOT

Diagram analisis SWOT ini merupakan tahapan selanjutnya yang penulis lakukan untuk mendapatkan alternatif strategi yang tepat dalam pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan bank syariah di Aceh. Diagram analisis SWOT ini disusun dengan tujuan untuk menentukan posisi strategis PT LKMS Mahirah Muamalah. Dimana akan ada empat kemungkinan kuadran nantinya. Diantaranya itu sebagai berikut (Rahim dan Radjab, 2016):

a) Kuadran I

Kuadran ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan memiliki peluang. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Dimana rekomendasi pada kuadran ini yaitu **strategi progresif**. Dimana

artinya organisasi itu dalam kondisi yang prima dan mantap. Sehingga dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan serta meraih kemajuan secara maksimal.

b) Kuadran II

Pada kuadran ini menandakan posisi sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi berbagai ancaman. Pada kuadran ini suatu organisasi tersebut harus menggunakan kekuatan yang ada untuk dapat memanfaatkan peluang jangka panjang. Adapun rekomendasi yang ada pada kuadran ini adalah menggunakan **diversifikasi strategi**. Yang artinya organisasi itu dalam keadaan mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar apabila nantinya hanya menggunakan strategi sebelumnya. Sehingga organisasi direkomendasikan untuk segera memperbanyak ragam strategi.

c) Kuadran III

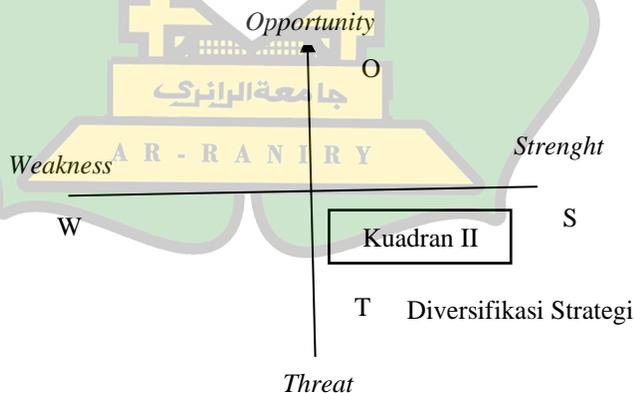
Kuadran III ini menandakan bahwa suatu organisasi lemah tetapi sangat berpeluang. Dimana rekomendasi strategi pada kuadran ini yaitu **ubah strategi**. Yang mana organisasi disarankan mengubah strategi sebelumnya, sebab strategi yang lama tersebut dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada. Strategi ini disarankan agar Suatu organisasi dapat memperbaiki kinerja kedepannya hingga dapat merebut peluang pasar lebih besar.

d) Kuadran IV

Pada kuadran ini posisi organisasi itu menandakan dimana organisasi lemah dan menghadapi tantangan yang besar. Situasi yang ada tersebut tidak menguntungkan. Artinya kondisi internal pada organisasi itu ada pada pilihan dilematis. Maka dari itu rekomendasi yang diberikan pada kuadran ini adalah **strategi bertahan**. Dimana suatu organisasi harus dapat mengendalikan kinerja internal agar tidak terperosok, sembari terus membenahi diri organisasi tersebut.

Adapun hasil analisis penulis terkait alternatif strategi pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan bank syariah di Aceh ini, apabila digambarkan dalam diagram SWOT didapat hasil seperti gambar berikut.

Gambar 4.1
Diagram Analisis SWOT (Hasil Penelitian)



Sumber: Data diolah, 2022

Dari gambar diagram analisis SWOT di atas, dapat diketahui bahwa PT LKMS Mahirah Muamalah ini berada pada **kuadran II dengan diversifikasi strategi**. Dimana setelah penulis analisis, penulis mendapatkan bahwa posisi strategis PT LKMS Mahirah Muamalah ini ada pada kuadran II tersebut dengan diversifikasi strategi, yang mana PT LKMS Mahirah Muamalah ini memiliki posisi yang kuat, banyak kekuatan yang dimiliki pada lembaga ini, tetapi ada juga berbagai ancaman yang dihadapinya. Seperti literasi keuangan syariah yang masih rendah dari para masyarakat, adanya persaingan dari lembaga keuangan syariah yang telah lama (baik bank maupun nonbank), adanya rentenir yang masih berkembang, adanya tuntutan pasar yang harus meningkatkan inovasi produk dan teknologi digitalnya mengingat Mahirah ini belum memiliki *Automatic Teller Machine (ATM)* dan lainnya.

Maka dari hal tersebut terlihat bahwa jika kedepannya Mahirah tidak segera mengupgrade strateginya, akan ada kemungkinan dan diperkirakan Mahirah ini akan mengalami kesulitan dalam pengoperasionalan kedepannya. Maka dari itu penulis merekomendasikan untuk segera mengupgrade beragam strategi yang tepat yang kemudian dapat meningkatkan pengembangan Mahirah kedepannya.

4.3.1.4 Formulasi Strategi

Setelah penulis melakukan analisis mulai dari analisis faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini (Analisis SWOT), kemudian

penulis melanjutkan dengan merumuskan faktor-faktor strategisnya, hingga didapatkan berbagai alternatif strategi (Analisis Matriks SWOT), lalu ditentukanlah posisi faktor-faktor strategis tersebut, dengan melihat mana yang lebih dominan terhadap kondisi Mahirah sekarang ini (Diagram Analisis SWOT), hingga penulis menemukan dan mengetahui pertimbangan ataupun rekomendasi- rekomendasi alternatif strategi yang tepat yang dapat penulis berikan sebagai masukan untuk pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini kedepannya (Formulasi Strategi).

Formulasi strategi ini merupakan rencana strategis ataupun rencana jangka panjang. Dimana dalam menyusunnya itu terlebih dahulu harus melakukan pengembangan misi, sasaran, strategi dan kebijakan, yang dimulai dengan melakukan analisis lingkungan, yang mana merupakan sebuah proses untuk dapat menemukan strategi yang sesuai dengan kesempatan eksternal dan kekuatan internal yang dimiliki suatu lembaga, dengan mengantisipasi ancaman dan perbaikan kelemahan yang ada pada lembaga tersebut (Wheelen dan Hunger, 2012).

Adapun dari hasil penelitian terhadap PT LKMS Mahirah Muamalah yang telah penulis lakukan, kemudian penulis analisis. Hingga akhirnya penulis dapat merekomendasikan beberapa alternatif strategi yang tepat, yang kedepannya dapat dijadikan pertimbangan bagi PT LKMS Mahirah Muamalah ini. Dimana beberapa alternatif strategi yang penulis rekomendasikan diantaranya sebagai berikut :

- a) Strategi S-T (Memaksimalkan kekuatan untuk meminimalisir ancaman),

Dimana strategi S-T ini merupakan strategi untuk memanfaatkan kekuatan ataupun keunggulan yang dimiliki suatu lembaga untuk menghindari ataupun meminimalisir berbagai dampak ancaman yang ada. Menurut penulis strategi S-T ini cocok untuk dipertimbangkan dan diterapkan pada PT LKMS Mahirah Muamalah saat ini. Adapun strategi S-T tersebut yang telah penulis analisis diantaranya yaitu :

- 1) Meningkatkan kolaborasi dengan berbagai organisasi kepemudaan, mengingat peran pemuda ini sangat besar. Dimana nantinya mereka dapat melakukan berbagai riset, kajian juga sosialisasi terkait Mahirah. Sehingga kepercayaan masyarakat meningkat hingga peran rentenir pun terminimalisir
- 2) Optimalisasi pemanfaatan dana *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Islamic Corporate Governance* (ICG) perusahaan untuk meningkatkan perkembangan berkelanjutan. Sehingga PT LKMS Mahirah ini menjadi salah satu lembaga yang berpengaruh dalam pembangunan ekonomi syariah berkelanjutan
- 3) Peningkatan peran pemerintah dalam membantu masyarakat untuk mempermudah proses perizinan usaha, sertifikasi produk sehingga memudahkan para pelaku UMKM untuk mendapatkan pembiayaan

4) Digitalisasi produk dan layanan yang dimiliki PT LKMS Mahirah Muamalah agar dapat meningkatkan daya tahan dan daya saing dari berbagai lembaga keuangan syariah yang ada, sehingga dapat meningkatkan perkembangannya ke depan. Hingga membuat UMKM center lebih luas yang bekerjasama dengan pihak lain untuk menampung juga memasarkan produk para nasabahnya.

b) Strategi S-O (Memaksimalkan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang)

Menurut penulis strategi ini juga cocok dipertimbangkan dan diterapkan PT LKMS Mahirah Muamalah kedepannya. Karena setelah penulis analisis Mahirah ini memiliki banyak kekuatan internal, tetapi dalam pemanfaatan peluang yang ada masih kurang optimal. Sehingga jika dioptimalkan lagi peluang-peluang yang ada akan membuat Mahirah ini jauh lebih berkembang hingga target-target yang Mahirah capai lebih mudah terealisasi. Adapun strategi S-O dari hasil analisis penulis yang penulis rekomendasikan diantaranya sebagai berikut:

1) Optimalisasi pemanfaatan legalitas dan dukungan yang ada melalui peningkatan koordinasi dan kolaborasi dengan berbagai pihak, misalnya dengan memberikan tawaran promosi margin special kepada para pihak yang ingin menyimpan dana, sehingga memberikan dampak yang lebih luas bagi masyarakat

- 2) Memperluas jaringan dengan membuka cabang di setiap kecamatan dengan mempertegas *brand image* sebagai lembaga pensubsidi modal usaha syariah dengan pemberantasan rentenir
 - 3) Mengoptimalkan web yang ada untuk *menshare* informasi lebih luas lagi terkait Mahirah, sehingga publik dalam mencari informasi Mahirah lebih mudah
 - 4) Rutin mengadakan *event-event* kecil maupun besar setiap bulannya seperti *streaming instagram*, webinar, bazar UMKM dan lainnya, dengan pengisinya itu berasal dari pihak Mahirah yang bekerjasama dengan berbagai instansi untuk menarik partisipasi nasabah maupun pelaku UMKM lain untuk bergabung ke Mahirah.
- c) Strategi bisnis dengan pengimplementasian strategi diferensiasi
- Dari hasil penelitian kemudian penulis menganalisisnya, selain kedua strategi di atas, strategi bisnis dengan mengimplementasikan strategi diferensiasi ini sangatlah tepat diterapkan pada PT LKMS Mahirah Muamalah sekarang ini. Strategi ini merupakan strategi dimana lembaga mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/ jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk lainnya. Strategi ini juga difokuskan untuk menciptakan inovasi- inovasi baru agar lembaga itu memiliki daya tarik dan hal unik tersendiri (Harmoyo, 2012).

Dalam penerapannya ini bisa bermacam-macam pendekatan untuk melakukan diferensiasinya diantaranya dalam bentuk citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan

pelanggan, jaringan penyalur dan lainnya. Jika hal-hal tersebut tercapai strategi ini merupakan strategi terbaik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu lembaga serta juga strategi ini menciptakan suasana yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan (Harmoyo, 2012).

Maka dari hal tersebut strategi bisnis dengan pengimplementasian strategi diferensiasi ini, penulis merekomendasikan untuk pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah kedepannya. Dimana nantinya Mahirah dapat mengupdate juga menginovasikan produk dan layanan yang dimilikinya dalam bentuk digital, menginovasikan hal unik yang tidak dimiliki lembaga keuangan syariah lain, misal dengan memperjelas *brand image* sebagai lembaga pensubsidi modal usaha syariah dengan pemberantasan rentenir serta mengoptimalkan pelayanan dengan mengedepankan lembaga yang bersahabat dan lebih bermasyarakat kepada para masyarakat yang nantinya membedakan dengan lembaga keuangan syariah yang ada serta juga inovasi-inovasi strategi lainnya yang dapat mendongkrak Mahirah untuk dapat meningkatkan labanya, asetnya hingga nantinya dengan hal tersebut dapat menjadi perhatian tersendiri bagi Otoritas Jasa Keuangan (OJK), sehingga hal-hal yang menjadi target Mahirah dapat terealisasi, yang kemudian dapat menjadi salah satu lembaga yang berkontribusi dalam keuangan syariah berkelanjutan.

Itulah beberapa rekomendasi alternatif strategi dari hasil penelitian penulis yang kemudian penulis analisis, sehingga dapat menjadi pertimbangan bagi PT LKMS Mahirah Muamalah dalam

meningkatkan pengembangannya di tengah ancaman yang ada sekarang ini. Penelitian yang telah penulis selesaikan ini, sejalan dengan penelitian jurnal yang dilakukan oleh Harmoyo (2012) mengenai Manajemen Strategi Koperasi Jasa Keuangan Mikro Syariah (KJKS) Studi Kasus di Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Syariah Sejahtera Boyolali. Dalam penelitian yang dilakukannya tersebut didapatkan juga alternatif strategi yang tepat yang dapat diterapkan salah satunya ada pada strategi bisnis. Tetapi dalam penelitiannya strategi bisnis yang diterapkan, pengimplementasian itu lebih ke strategi bisnis dengan mengimplementasikan strategi fokus, yang mana strategi fokus ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan akan lebih mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas (Harmoyo, 2012).

Sedangkan hasil dari penelitian yang telah penulis lakukan, dalam hal ini penulis sama-sama merekomendasikan penerapan alternatif strategi bisnis tetapi dalam pengimplementasiannya lebih ke strategi diferensiasi. Strategi bisnis ini berdasarkan analisis kompetitif ada tiga jenisnya diantaranya ada strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi serta strategi fokus, yang mana dalam penerapannya juga sesuai kebutuhan dan kondisi internal maupun eksternal dalam lembaga tersebut (porter, 1998).

Maka dari itu, setelah penulis melakukan penelitian kemudian penulis analisis yang lebih cocok diterapkan terkait strategi pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan

bank syariah yang ada di Aceh ini, penulis lebih merekomendasikan PT LKMS Mahirah Muamalah ini menerapkan formulasi strategi bisnis yang dalam pengimplementasiannya lebih ke strategi diferensiasi. Dikarenakan secara umum Mahirah ini sudah dikenal dikalangan masyarakat serta dalam penerapan manfaatnya juga telah dirasakan banyak pihak, hanya saja dikarenakan banyaknya lembaga keuangan syariah yang ada di Aceh ini membuat Mahirah ini harus memiliki daya tarik dan hal unik tersendiri agar tetap eksis dan dapat mempertahankan daya tahan juga meningkatkan daya saing di tengah banyaknya lembaga keuangan syariah baik bank maupun non bank yang ada di Aceh ini.

4.3.2 Alternatif Strategi Pengembangan yang dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah di Tengah Persaingan Bank Syariah di Aceh

Hasil dari penelitian yang telah peneliti lakukan dengan menggunakan teknik wawancara dengan beberapa informan terkait yang berpengaruh terhadap pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini mendapatkan hasil bahwa, dari penelitian tersebut peneliti ketahui bahwasanya persaingan ini merupakan suatu proses sosial atau muamalah dimana adanya kedua pihak bahkan lebih yang saling berlomba-lomba serta berusaha saling mengungguli satu dengan yang lainnya. Dimana tujuan masing-masing pihak adalah untuk mendapatkan posisi pertama sehingga mampu menyaingi berbagai pihak lainnya.

Dalam Islam persaingan itu diperbolehkan dengan kriteria bersaing yang baik. Sebagaimana telah dijelaskan dalam quran surah Al-Baqarah ayat 148 yang berbunyi.

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْحَيٰثَاتِ ۚ اِنَّ مَا تَكُوْنُوْنَ اَيَاتٍ بِكُمْ اللّٰهُ جَمِيعًا ۗ اِنَّ اللّٰهَ عَلٰى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيْرٌ ۙ ۱۴۸

Artinya : *“Dan bagi setiap umat ada kiblat yang dia menghadap ke arahnya. Maka, berlomba-lombalah kamu dalam berbagai kebaikan. Dimana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sesungguhnya Allah maha kuasa atas segala sesuatu”* (Q.S. Al-Baqarah [2] : 148).

Ayat ini dalam tafsir Al-Misbah dijelaskan bahwa semua akan mati dan dimana saja pasti Allah akan mengumpulkan pada hari kiamat untuk Dia beri putusan, dengan ini manusia nanti akan dimintai pertanggungjawaban atas perbuatannya selama di dunia. Untuk itu manusia diperintahkan untuk berlomba-lomba dalam berbuat kebaikan agar mendapatkan ridha dari Allah (digilib.uinsby, 2022).

Dari tafsir tersebut dapat dipahami bahwa, Allah telah menjelaskan dalam quran surah Al-Baqarah ayat 148 ini, bahwasanya persaingan untuk tujuan kebaikan itu diperbolehkan, selama persaingan tersebut tidak melanggar prinsip syariah. Seperti yang telah Rasulullah contohkan ketika berdagang, Rasulullah itu tidak pernah melakukan usaha yang membuat pesaingnya hancur. Yang Rasulullah lakukan itu justru memberikan pelayanan sebaik-baiknya serta menyebutkan spesifikasi apa yang dijual dengan jujur,

termasuk jika ada kecacatan di dalamnya (Yusanto dan Widjajakusuma, 2002).

Saat ini di Aceh, setelah dikeluarkannya Qanun No. 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah (LKS), dimana seluruh lembaga keuangan yang ada di Aceh ini harus beroperasionalkan dengan prinsip syariah. Dan harus menyesuaikan operasionalnya berdasarkan prinsip syariah paling lambat 3 tahun sejak Qanun LKS itu diundangkan, yaitu tepat pada 4 Januari 2022. Sehingga apabila lembaga keuangan tersebut belum beroperasi dengan prinsip syariah, maka harus *merger* atau *konversi* ke syariah terlebih dahulu. Jika tidak maka lembaga tersebut harus hengkang dari Aceh ini.

Selaras dengan hal tersebut telah diterbitkan juga Peraturan Presiden (Perpres) No. 28 Tahun 2020 tentang Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS), dimana tujuan pemerintah mengeluarkannya itu untuk mendorong agar industri ekonomi dan keuangan syariah bisa berbicara di kanca internasional. Sehingga pemerintah berkomitmen kuat dalam membangun ekosistem dan keuangan syariah. Dalam perpres tersebut dituangkan terkait landasan pengembangan ekonomi keuangan syariah yang difokuskan pada empat bidang. Fokus pertamanya pada pengembangan industri halal, kedua pada pengembangan industri keuangan syariah (bank maupun nonbank), ketiga pada pengembangan dana sosial syariah serta keempatnya pada pengembangan dan perluasan usaha syariah (idxchannel, 2022).

Seiring dengan perpres tersebut, tertulis fokus kedua dimana pemerintah juga berfokus pada pengembangan industri keuangan syariah baik bank maupun non bank. Hal tersebut terlihat, saat ini pemerintah telah melakukan merger ketiga bank himbara syariah yaitu PT Bank Mandiri Syariah (BSM), PT BNI Syariah serta PT BRI Syariah menjadi PT Bank Syariah Indonesia (BSI) tepatnya pada 1 Januari 2021 lalu. Dimana disampaikan juga oleh Wakil Presiden Bapak Ma'ruf Amin, bahwa BSI ini harus dapat melayani nasabah menengah dan besar pada tingkat nasional maupun global. Bahkan harus dapat melayani pelaku ekonomi syariah di tanah air baik kalangan kecil, mikro maupun ultra mikro (idxchannel, 2022).

Dari beragam regulasi yang ada tersebut, baik dari qanun LKS dan juga Perpres tentang KNEKS, keduanya sama-sama membahas dan mendukung terkait lembaga keuangan syariah. Dan sekarang ini yang terjadi di Aceh, sejak dikeluarkannya qanun LKS tersebut, ditambah juga adanya Perpres tentang KNEKS, banyak lembaga keuangan yang memilih untuk *merger* juga *konversi* bahkan hengkang dari Aceh. Seperti halnya yang telah dilakukan ketiga bank syariah himbara tadi, ketiga bank himbara tersebut merger menjadi BSI, kemudian Bank CIMB Niaga *konversi* menjadi CIMB Niaga Syariah, serta ada juga Bank Panin yang memilih hengkang dari Aceh ini.

Melihat fenomena yang ada di Aceh tersebut, sekarang ini lembaga keuangan yang beroperasi di Aceh hanya lembaga keuangan yang menjalankan operasionalnya dengan prinsip syariah.

Dan hal tersebut pastinya mengharuskan setiap lembaga keuangan syariah yang ada haruslah memiliki ciri khas juga strategi tersendiri agar mereka tidak kalah saing dengan banyaknya lembaga keuangan yang sama-sama bergerak dibidang ekonomi dan keuangan syariah tersebut.

Berbicara terkait persaingan, ada 5 faktor yang mempengaruhi kekuatan dalam persaingan bisnis, yang mana nantinya kekuatan yang ada ini dapat menentukan intensitas pesaing dan kemampuan dalam industri. Serta nantinya kekuatan ini akan menjadi dasar bagi penyusunan strategi juga perumusannya yang dapat membuat perusahaan itu *survive*. Adapun 5 kekuatan tersebut diantaranya itu ada ancaman masuknya pendatang baru, persaingan diantara pesaing yang telah ada, adanya ancaman atau produk jasa pengganti (substitusi), kekuatan tawar menawar pembeli serta kekuatan tawar menawar pemasok (Porter, 1980).

Dari kelima faktor yang mempengaruhi kekuatan dalam persaingan bisnis tersebut, penulis dapatkan pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini yang lebih berpengaruh terhadap kekuatan persaingan itu ada pada faktor dimana banyaknya pesaing yang telah ada dan telah lama. Seperti halnya yang disampaikan oleh informan yang berpengaruh pada pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah, bahwasanya di Banda Aceh ini terdapat banyak lembaga keuangan syariah yang beroperasi, dimana ada beberapa Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang pusatnya itu tidak jauh dari Mahirah, kemudian juga lembaga keuangan syariah lainnya. Dengan

banyaknya lembaga keuangan syariah yang ada ini, pastinya masyarakat sudah tidak asing lagi mendengarnya, sehingga ada kalanya masyarakat membandingkan lembaga mana yang terbaik dan cocok, yang ingin mereka masuki (Wawancara Narasumber 01, 16 Maret 2022).

Selain itu juga beberapa lembaga keuangan yang ada, mereka langsung terjun ke masyarakat untuk mencari nasabahnya, seperti Bank Tabungan Negara (BTN), Baitul Mal dan lembaga keuangan syariah lainnya. Maka dengan banyaknya lembaga keuangan syariah yang ada di Aceh ini, setiap lembaga keuangan haruslah memiliki alternatif strategi yang terbaik agar dapat *survive* dan tidak kalah saing nantinya dengan lembaga- lembaga syariah yang ada di Aceh ini (Wawancara Narasumber 04, 11 April 2022).

Tidak bisa dipungkiri persaingan itu pasti ada. Dan yang terjadi di Aceh saat ini, khususnya di PT LKMS Mahirah Muamalah ini masuk ke dalam persaingan yang arahnya positif. Dimana dengan banyaknya lembaga keuangan syariah yang ada di Aceh sekarang ini, akan memperluas literasi masyarakat terkait lembaga keuangan syariah. Dimana nantinya masyarakat akan mencari tahu tentang berbagai lembaga keuangan tersebut, mana yang ingin mereka pilih, sehingga tingkat literasi masyarakat-pun meningkat. Tetapi di satu sisi terdapatlah persaingan antara lembaga-lembaga keuangan syariah yang ada untuk dapat menarik nasabahnya masuk ke lembaga keuangan syariah mereka. Dimana satu sama lain haruslah memiliki strategi atau taktik tersendiri untuk menarik para

nasabahnya. Hingga hal tersebut menimbulkan persaingan satu dengan yang lainnya, tetapi bersaing secara sehat dimana persaingan yang ada lebih ke arah yang positif.

Adapun pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini, setelah peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan terkait, peneliti mendapatkan adanya beberapa strategi yang Mahirah lakukan untuk menghadapi persaingan yang ada sekarang serta untuk meningkatkan pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini kedepannya. Adapun strategi tersebut ada 4 diantaranya yaitu:

- a) PT LKMS Mahirah Muamalah ini membangun kerjasama ataupun *Memorandum Of Understanding* (MOU) dengan banyak pihak untuk mendongkrak perkembangannya

Strategi ini dilakukan Mahirah untuk mendongkrak perkembangan kedepannya, dimana agar lebih mudah nantinya pihak Mahirah dalam pengoperasionalannya. Hal ini bagus dan perlu dilakukan agar kedepannya kebermanfaatan Mahirah ini dirasakan lebih banyak pihak. Tetapi dalam penerapan strategi ini pihak PT LKMS Mahirah juga harus lebih jeli dan optimal dalam memanfaatkan peluang kerjasama yang telah mereka lakukan dengan berbagai pihak ini, agar hasil dari adanya MOU tersebut juga sesuai dengan apa yang telah ditargetkan (Wawancara Narasumber 01, 16 April 2022).

- b) *Mengupgrade* sistem ke digital/ IBA Mobile (*Islamic Banking Application*) agar lebih mudah memenuhi kebutuhan nasabah juga lebih kuat dalam menghadapi berbagai persaingan yang ada

Pada tahun ini Mahirah telah merencanakan *mengupgrade* sistemnya ke digital, Mahirah juga telah melakukan koordinasi kepada pihak Bank Indonesia (BI) maupun Otoritas Jasa Keuangan (OJK) terkait hal ini. serta Mahirah juga sedang ada dalam tahap uji kelayakan untuk menggunakan sistem IBA Mobile (*Islamic Banking Application*) untuk mempermudah dalam pengoperasionalan kedepannya (Wawancara Narasumber 03, 20 April 2022).

Strategi tersebut bagus dan tepat dilakukan Mahirah, agar dengan hal tersebut Mahirah ini dapat optimal mempertahankan eksistensinya juga daya saingnya di antara lembaga keuangan syariah yang ada. Dalam hal ini juga pastinya Mahirah harus tetap mempertahankan strategi manualnya seperti jemput bola dan lainnya, mengingat masyarakat saat ini juga tidak semuanya paham dalam menggunakan teknologi digital yang ada.

c) Memperluas cabang PT LKMS Mahirah Muamalah agar kebermanfaatannya lebih luas hingga mendorong perkembangan kedepannya

Saat ini Mahirah telah merencanakan untuk membuka cabang baik di kelurahan maupun kecamatan. Hal tersebut dilakukan untuk memudahkan masyarakat melakukan transaksi sehingga tidak perlu jauh-jauh datang ke Mahirah. Sehingga lebih efektif dalam pengoperasionalannya (Wawancara Narasumber 02, 09 Februari 2022).

Ini merupakan strategi yang bagus dan tepat yang Mahirah lakukan. Karena dengan dibukanya lebih banyak cabang Mahirah

akan mempermudah masyarakat dalam bertransaksi, mengoptimalkan perkembangan Mahirah yang kemudian asset dan laba menjadi meningkat. Hingga upaya Mahirah memberantas rentenir hingga ke akar-akarnya lebih optimal. Tetapi dalam hal ini Mahirah juga perlu untuk menambah sumber daya yang ada agar memudahkan juga dalam proses kedepannya.

- d) Memberikan pelayanan pendampingan bagi nasabah : pencairan dapat dilakukan di tempat usaha, pendampingan manajemen keuangan serta sistem jemput bola, untuk mempermudah pengoperasionalan dan meningkatkan perkembangan Mahirah kedepannya

Selama ini dalam segi pelayanan yang dilakukan oleh para staff Mahirah kepada para nasabahnya sudah luar biasa. Dalam segi pelayanannya para staff Mahirah ini ramah-ramah, memudahkan dalam prosesnya hingga kenyamanan itu terasa, sehingga nasabah tidak berpikiran untuk mencari juga mengambil pembiayaan di lembaga lainnya (Wawancara Narasumber 04, 11 April 2022).

Strategi yang telah dilakukan Mahirah ini sudah sangat tepat, karena dengan hal tersebut akan menciptakan keharmonisan kepada para nasabahnya, sehingga nasabah akan merasa nyaman dan menetap di Mahirah ini. Tetapi pengoptimalan dalam pendampingannya juga harus tetap Mahirah lakukan. Agar kedepannya Mahirah ini semakin meningkat perkembangannya yang kemudian dapat berkontribusi lebih luas dalam ekosistem keuangan syariah berkelanjutan di Negara kita.

Itulah beberapa strategi yang telah penulis dapatkan, dari penelitian yang telah penulis lakukan. Dimana saat ini ada 4 strategi yang dilakukan dan direncanakan PT LKMS Mahirah Muamalah kedepannya, yang tujuan inti dari keseluruhannya agar dapat mendongkrak perkembangan Mahirah ini lebih luas lagi. Strategi ini dapat dikatakan sebagai alat yang digunakan oleh suatu lembaga untuk mencapai tujuannya, baik itu tujuan jangka panjangnya, program tindak lanjutnya juga prioritas alokasi sumber dayanya (Rangkuti, 2005).

Bukan hanya PT LKMS Mahirah Muamalah yang memerlukan strategi yang tepat dalam pengembangannya, tetapi setiap lembaga keuangan pun membutuhkan hal yang sama, setiap lembaga sangat memerlukan strategi yang tepat dalam mengoperasionalkan lembaganya, dimana dengan adanya strategi yang tepat tersebut, akan membuat suatu lembaga lebih mudah dalam mencapai target-target yang ditetapkan, hingga nantinya dapat meningkatkan daya tahan dari berbagai kondisi yang ada serta dapat menciptakan keunggulan bersaing di antara lembaga keuangan yang ada.

Dalam menentukan strategi yang tepat tersebut pastinya tidak mudah bagi suatu lembaga keuangan. Dan hal tersebut membutuhkan banyak pertimbangan yang matang juga manajemen strategi yang tepat, agar nantinya dapat menemukan alternatif strategi terbaik yang dapat diterapkan dalam lembaga keuangan tersebut. Manajemen strategi yang tepat ini sangat dibutuhkan dalam

melahirkan strategi- strategi terbaik dalam pengoperasionalan suatu lembaga. Manajemen strategi ini dapat dikatakan sebagai rangkaian keputusan juga tindakan yang nantinya dapat menghasilkan rumusan strategi yang tepat (formulasi strategi), yang kemudian nantinya strategi tersebut dapat dilaksanakan (pengimplementasian strategi), hingga dapat mencapai target-target yang menjadi sasaran suatu lembaga (Rahim dan Radjab, 2016).

Dalam Islam tahapan manajemen strategi syariah ini sama halnya dengan manajemen strategi pada umumnya, dimulai dari tahapan memformulasikannya, lalu mengimplementasikannya serta mengevaluasinya. Tetapi dalam penerapannya harus selalu memperhatikan nilai-nilai etika dan syariah, seperti pertimbangan halal dan haram, persaingan bisnis harus secara sehat, sistem kerjasama bisnis non ribawi dan lainnya. Yang pastinya tetap berpedoman pada alquran dan hadist (Usman, 2015).

Dalam menentukan alternatif strategi yang tepat bagi suatu lembaga dibutuhkanlah manajemen strategi yang tepat, dimana untuk mendapatkan hal tersebut perlu melihat lebih dulu bagaimana kondisi lingkungan lembaga tersebut baik internal maupun eksternalnya, bagaimana lembaga tersebut memaksimalkan sumber daya yang dimiliki untuk menjawab peluang dan tantangan yang ada hingga ketidakpastian yang kemungkinan terjadi serta bagaimana lembaga tersebut memanfaatkan sumber daya internal yang ada untuk mendorong keunggulan kompetitif (Porter, 1985).

Maka dari itu untuk menentukan alternatif strategi pengembangan PT LKMS Mahirah yang tepat di tengah persaingan bank syariah di Aceh, maka dibutuhkanlah terlebih dahulu analisis aspek-aspek internal maupun eksternal perusahaan. Dan dalam hal ini penulis telah melakukannya. Penulis telah melakukan penelitian kemudian melanjutkannya dengan menganalisisnya, mulai dari menganalisis faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah (Analisis SWOT), kemudian menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan tersebut (Matriks SWOT), lalu menganalisis letak posisi dominan dari faktor strategis tersebut (Diagram Analisis SWOT), hingga penulis dapat memberikan rekomendasi formulasi strategi yang sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip syariah dari hasil yang telah penulis teliti.

Langkah-langkah menemukan alternatif strategi yang penulis lakukan ini sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Harmoyo (2012), mengenai Manajemen Strategi Koperasi Jasa Keuangan Mikro Syariah (KJKS) Studi Kasus di Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Syariah Sejahtera Boyolali. Dimana dalam tahapan untuk mendapatkan alternatif strategi yang tepat tersebut dimulai dari menganalisis lingkungan bisnis baik internal maupun eksternalnya sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Kemudian dengan melakukan analisis SWOT dapat memberikan arah bagi manajemen dalam menentukan strategi yang tepat untuk perusahaan.

Adapun hasil yang didapatkan penulis setelah melakukan penelitian yang melibatkan beberapa informan berpengaruh terhadap pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini didapatkan bahwa, ada 26 faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi pengembangan Mahirah ini, yang mana terdiri dari 9 faktor kekuatan, 6 faktor kelemahan, 6 faktor peluang serta 5 faktor ancaman. Kesembilan faktor kekuatan tersebut diantaranya itu ada (1) PT LKMS Mahirah Muamalah merupakan milik pemerintah Kota Banda Aceh sehingga adanya legalitas berupa qanun No. 6 Tahun 2017 yang mengaturnya, (2) Di bawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), (3) Mendapatkan *support* dan bekerjasama dengan gampong-gampong, (4) Memiliki Sumber Daya Insani (SDI) yang potensial dan berkualitas, (5) Sistem yang digunakan sudah canggih dan memiliki web khusus, (6) Memberikan pelayanan yang lebih prima kepada masyarakat, (7) Adanya pelayanan pendampingan : pendampingan manajemen keuangan, pencairan di tempat usaha serta metode jemput bola, (8) Produk-produk pembiayaan yang nominalnya sampai kalangan ultra mikro yaitu sampai 50 ribu, serta (9) Lebih bersahabat dan bermasyarakat.

Selanjutnya keenam faktor kelemahan yang ada itu yaitu (1) Masih dibatasi bergerak dalam lingkup Kota Banda Aceh oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), (2) Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih terbatas, (3) Belum memiliki *Automatic Teller Machine* (ATM), (4) Hanya yang ber-KTP Banda Aceh yang mendapatkan pembiayaan, (5) Masyarakat menganggap yang diberikan oleh PT

LKMS Mahirah Muamalah hanya bantuan bukan pembiayaan disebabkan lembaga ini memiliki pemerintah kota, serta (6) Masih kurangnya literasi ekonomi syariah para nasabah.

Kemudian faktor yang merupakan peluang bagi lembaga ini juga ada 6, keenam faktor tersebut diantaranya (1) Adanya dukungan dari pihak Walikota yang selalu membawa nama Mahirah saat pertemuan-pertemuan penting sehingga membuat Mahirah tersosialisasi lebih luas, (2) Adanya *Memorandum Of Understanding* (MOU) dengan semua Geuchik yang ada di Banda Aceh terkait *pensupportan* dana bergulir gampong guna memberantas rentenir, (3) Adanya Qanun Lembaga Keuangan Syariah (LKS) dan Qanun No. 6 Tahun 2017 yang membuat Mahirah tersosialisasi lebih luas dan mendapatkan *support* modal hingga lebih efektif dalam memberantas rentenir, (4) Kerjasama dengan pihak pemerintah dan lembaga pemerintah milik daerah yang mempermudah pengoperasionalan dan pengembangannya, (5) Adanya studi banding/ studi tiru dari kabupaten atau provinsi lain yang membuat Mahirah dikenal lebih luas serta menjadikan terobosan baru bagi tiap kabupaten maupun provinsi lain serta (6) Banyaknya pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di kota Banda Aceh hingga potensi pasar juga besar.

Terakhir ada 5 faktor yang menjadi ancaman bagi pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini, kelima faktor tersebut diantaranya (1) Literasi masyarakat terhadap keuangan syariah masih rendah, (2) Adanya persaingan dari lembaga keuangan

yang sudah lama, (3) Adanya rentenir yang masih berkembang di masyarakat, (4) Semakin meningkatnya tuntutan pasar terhadap peningkatan standar kualitas dibidang jasa keuangan seiring dengan perkembangan teknologi digital saat ini yang semakin canggih, dimana masih kurang diimbangi dengan sumber daya dari PT LKMS Mahirah Muamalah, serta (5) Dikhawatirkan akan turun perkembangannya dan tutup jika Walikota dan Wakil Walikota saat ini (Bapak Aminullah Usman dan Zainal Arifin) tidak menjabat lagi.

Setelah penulis mengidentifikasi faktor-faktor tersebut sesuai dengan posisi strategisnya, barulah penulis dapat menemukan beberapa alternatif strategi yang tepat, yang sesuai dengan kondisi dan posisi PT LKMS Mahirah Muamalah sekarang ini. Adapun dari hasil penelitian yang kemudian penulis analisis, penulis dapatkan bahwa saat ini PT LKMS Mahirah Muamalah posisinya berada pada kuadran II dengan diversifikasi strategi. Yang mana Mahirah ini memiliki posisi yang kuat, tetapi ada juga berbagai ancaman yang sedang dihadapinya.

Berangkat dari posisi Mahirah tersebut, kemudian penulis merekomendasikan beberapa strategi bagi PT LKMS Mahirah Muamalah, yang pastinya sesuai dengan prinsip syariah yang dapat dijadikan pertimbangan juga dapat diterapkan kedepannya. Yang mana dari hasil penelitian lalu penulis analisis, penulis merekomendasikan kepada Mahirah untuk mempertimbangkan juga menerapkan beberapa alternatif strategi guna mendongkrak pengembangannya, yang mana alternatif strategi tersebut ada 3,

diantaranya (1) Strategi S-T (Memaksimalkan kekuatan untuk meminimalisir ancaman), (2) Strategi S-O (Memaksimalkan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang), serta yang terakhir (3) Strategi bisnis dengan pengimplementasian strategi diferensiasi.

Beberapa alternatif strategi yang penulis susun sama hasilnya dengan penelitian yang telah dilakukan beberapa peneliti sebelumnya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Attamimi (2018) terkait Strategi Bank Muamalat Indonesia KCP Panyabungan dalam Menghadapi Persaingan Bisnis, dimana salah satu strategi yang diterapkan itu dengan memaksimalkan peluang yang ada untuk memanfaatkan peluang (Strategi S-O). Serta alternatif strategi yang dirumuskan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Harmoyo (2012) dengan penelitiannya terkait Manajemen Strategi Koperasi Jasa Keuangan Mikro Syariah (KJKS) Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Syariah Sejahtera Boyolali, dimana salah satu rekomendasi alternatif strategi yang diberikan adalah pada strategi bisnis. Sama halnya dengan yang dirumuskan penulis dalam penelitian ini. tetapi hanya saja arah fokusnya yang berbeda, dimana pada penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya fokus pada penerapan strategi bisnis dengan pengimplementasian strategi fokus, yang mana peneliti tersebut menilai bahwa perusahaan akan lebih mampu melayani target strategisnya yang sempit lebih efektif dan efisien daripada pesaing yang bersaing luas.

Tetapi tidak dengan penulis, penulis lebih merekomendasikan pengimplementasian strategi bisnis ke arah strategi diferensiasi. Mengingat banyaknya persaingan dari lembaga yang telah ada lama dan berada di sekitar PT LKMS Mahirah Muamalah ini, sehingga lebih cocok dengan penerapan ke arah strategi diferensiasi, agar Mahirah dapat menciptakan hal unik yang menjadi keunggulan dari lembaganya, hingga dapat menjadi pembeda Mahirah ini dengan lembaga-lembaga keuangan syariah yang ada lainnya.

Adapun strategi pertama seperti yang penulis rekomendasikan di atas ada pada strategi S-T. Penerapan strategi S-T ini penulis rekomendasikan dikarenakan melihat kondisi Mahirah saat ini, dimana Mahirah ini posisinya kuat tetapi banyak juga ancaman-ancaman yang ada. Sehingga Mahirah perlu memaksimalkan kekuatan yang ada untuk meminimalisir berbagai ancaman tersebut. Dalam hal ini penulis rekomendasikan untuk melakukan beberapa hal diantaranya yaitu (1) Meningkatkan kolaborasi dengan berbagai organisasi kepemudaan, mengingat peran pemuda ini sangat besar. Dimana nantinya mereka dapat melakukan berbagai riset, kajian juga sosialisasi terkait Mahirah. Sehingga kepercayaan masyarakat meningkat hingga peran rentenir pun terminimalisir, (2) Optimalisasi pemanfaatan dana *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Islamic Corporate Governance* (ICG) perusahaan untuk meningkatkan perkembangan berkelanjutan. Sehingga PT LKMS Mahirah Muamalah ini menjadi salah satu lembaga yang berpengaruh dalam pembangunan ekonomi

syariah berkelanjutan, (3) Peningkatan peran pemerintah dalam membantu masyarakat untuk mempermudah proses perizinan usaha, sertifikasi produk sehingga memudahkan para pelaku UMKM untuk mendapatkan pembiayaan, serta (4) Digitalisasi produk dan layanan yang dimiliki PT LKMS Mahirah Muamalah agar dapat meningkatkan daya tahan dan daya saing dari berbagai lembaga keuangan syariah yang ada, sehingga dapat meningkatkan perkembangannya ke depan. Hingga membuat *UMKM Center* lebih luas yang bekerjasama dengan pihak lain untuk menampung juga memasarkan produk para nasabahnya.

Kemudian ada strategi S-O dimana penulis merekomendasikannya melihat Mahirah ini memiliki banyak kekuatan internal, tetapi dalam pemanfaatan peluang ada yang kurang optimal. Sehingga apabila kedepannya Mahirah dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan lebih bagus lagi, pastinya akan meningkatkan pengembangan Mahirah kedepannya. Dalam hal ini penulis merekomendasikan beberapa hal yang nantinya dapat dipertimbangkan pihak Mahirah, diantaranya yaitu (1) Optimalisasi pemanfaatan legalitas dan dukungan yang ada melalui peningkatan koordinasi dan kolaborasi dengan berbagai pihak, misalnya dengan memberikan tawaran promosi *margin special* kepada para pihak yang ingin menyimpan dana, sehingga memberikan dampak yang lebih luas bagi masyarakat, (2) Memperluas jaringan dengan membuka cabang di setiap kecamatan dengan mempertegas *brand image* sebagai lembaga pensubsidi modal usaha syariah dengan

pemberantasan rentenir, (3) Mengoptimalkan web yang ada untuk *menshare* informasi lebih luas lagi terkait Mahirah, sehingga publik dalam mencari informasi Mahirah lebih mudah, serta (4) Rutin mengadakan *event- event* kecil maupun besar setiap bulannya seperti *streaming instagram*, webinar, bazar UMKM dan lainnya, dengan pengisinya itu berasal dari pihak Mahirah yang bekerjasama dengan berbagai instansi untuk menarik partisipasi nasabah maupun pelaku UMKM lain untuk bergabung ke Mahirah.

Terakhir penulis juga merekomendasikan kepada pihak Mahirah untuk mengimplementasikan strategi bisnis dengan pengimplementasian strategi diferensiasi. Penulis menilai kalau strategi ini tepat digunakan dikarenakan dalam penerapan strategi ini, suatu lembaga mengambil keputusannya itu dengan membangun persepsi pasar potensial terhadap produk maupun jasa yang unggul sehingga tampak berbeda dengan lembaga lainnya. Hal seperti inilah yang harus diterapkan Mahirah, mengingat banyak juga lembaga keuangan yang telah ada, dimana satu dengan yang lainnya saling berlomba-lomba menarik nasabah mereka. Dalam hal ini PT LKMS Mahirah Muamalah ini nantinya dapat menciptakan berbagai inovasi sehingga memiliki daya tarik tersendiri (Harmoyo, 2012).

Dalam penerapan strategi ini penulis merekomendasikan pihak Mahirah kedepannya dapat melakukan hal-hal berikut diantaranya, (1) *Mengupdate* juga menginovasikan produk dan layanan yang dimilikinya dalam bentuk digital, (2) Menginovasikan

hal unik yang tidak dimiliki lembaga keuangan syariah lain, misal dengan memperjelas *brand image* sebagai lembaga pensubsidi modal usaha syariah dengan pemberantasan rentenir, serta (3) Mengoptimalkan pelayanan dengan mengedepankan lembaga yang bersahabat dan lebih bermasyarakat kepada masyarakat yang nantinya membedakan dengan lembaga keuangan syariah yang ada, serta (4) Inovasi-inovasi strategi lainnya yang dapat mendorong Mahirah untuk dapat meningkatkan labanya, asetnya hingga dengan hal tersebut dapat menjadi perhatian khusus bagi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang kedepannya apa yang menjadi target Mahirah dapat terealisasi, kemudian dapat menjadi salah satu lembaga keuangan yang berkontribusi dalam keuangan syariah berkelanjutan.

Itulah ketiga alternatif strategi rekomendasi yang telah penulis dapatkan dari hasil penelitian kemudian telah selesai penulis analisis. Dimana hasil penelitian penulis ini terdapat beberapa kesamaan juga ada hal yang membedakan dengan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti-peneliti sebelumnya. Seperti pada penelitian jurnal ekonomi Islam yang sebelumnya telah dilakukan oleh Attamimi (2018) terkait Strategi Bank Muamalat Indonesia KCP Panyabungan dalam Menghadapi Persaingan Bisnis. Dimana yang menyamakan penelitian ini dengan hasil penelitian penulis ada pada langkah-langkah yang digunakan dalam penelitiannya yaitu menggunakan analisis SWOT, dimana dalam rekomendasi alternatif strategi yang peneliti tersebut berikan dengan mengoptimalkan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang

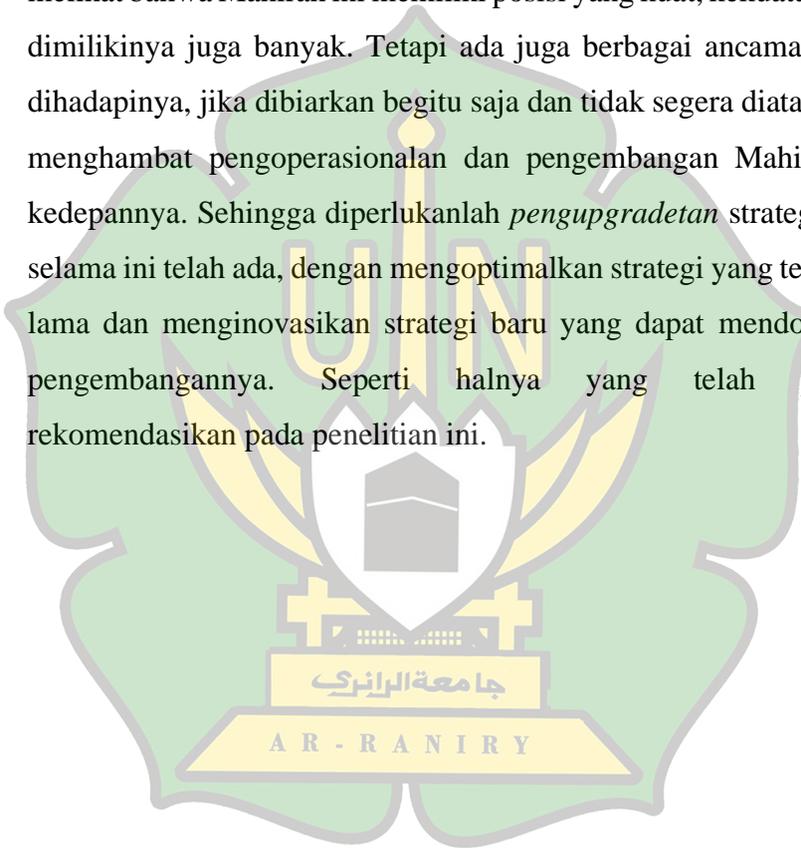
yang dimiliki. Sama halnya yang dilakukan penulis pada penelitian ini.

Tetapi ada hal yang membedakan dimana pada penelitian yang dilakukan peneliti tersebut dari hasil analisis SWOT tersebut didapat bahwa Bank Muamalat KCP Panyabungan ini ada pada kuadran I yaitu pertumbuhan (*growth*) dalam penelitiannya ini didapatkan hasil upaya Bank Muamalat ini dalam menghadapi persaingan bisnis dengan meningkatkan pelayanan, memberikan sarana dan prasarana yang lengkap juga nyaman, menggunakan strategi jempur bola hingga membangun jaringan. Tetapi pada penelitian yang telah penulis lakukan, penulis mendapatkan hasil bahwa PT LKMS Mahirah Muamalah ini berada pada posisi kuadran II dengan diversifikasi strategi, dimana Mahirah ini posisinya sudah kuat, banyak kekuatan yang telah dimiliki. Tetapi ada beberapa ancaman yang dihadapi, jika dibiarkan begitu saja akan mempengaruhi pengembangan Mahirah kedepannya. Seperti dari segi literasi keuangan syariah masyarakat masih rendah, adanya persaingan lembaga yang telah lama baik bank maupun non bank, adanya rentenir yang masih berkembang, adanya tuntutan pasar yang harus meningkatkan inovasi produk dan teknologi digitalnya mengingat Mahirah ini belum memiliki *Automatic Teller Machine* (ATM) dan lainnya. Dan dalam upayanya penulis merekomendasikan 3 alternatif strategi yaitu dengan pengimplementasian strategi S-T (Memaksimalkan kekuatan untuk meminimalisir ancaman), kemudian strategi S-O (Memaksimalkan

kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada), serta strategi bisnis yang pengimplementasiannya ke strategi diferensiasi (Meningnovasi hal-hal unik dan unggul yang dapat menjadi pembeda dengan lembaga keuangan syariah lain).

Selain penelitian tersebut, hasil penelitian yang telah penulis lakukan ini juga sama hasilnya dengan penelitian jurnal ekonomi Islam yang sebelumnya telah dilakukan oleh Rusydiana dan Firmansyah (2018) terkait strategi pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Indonesia. Dimana dalam langkah-langkah yang diterapkan sama halnya menggunakan SWOT dengan menganalisis terlebih dahulu faktor internal juga eksternal, kemudian menentukan faktor strategisnya hingga mengetahui posisi lembaga tersebut serta merumuskan alternatif strategi yang tepat. Tetapi hasil penelitian yang dilakukan terdapat beberapa perbedaan dimana pada penelitian terdahulu ini diketahui bahwa LKMS di Indonesia ada pada kuadran IV A dengan strategi diversifikasi konsentrasi. Dimana menunjukkan bahwa LKMS ini mempunyai kekuatan yang sangat baik dalam lingkungan eksternalnya, tetapi terdapat bahaya yang dihadapinya dimana ada ancaman yang dihadapi ternyata lebih besar dari kekuatan yang dimiliki. Seperti Sehingga LKMS ini harus lebih waspada terhadap keberadaan lingkungan sekitar sebab kalau nantinya tidak memanfaatkan dan mengatur kekuatan yang dimilikinya maka perkembangan LKMS ini akan terhambat.

Tetapi tidak dengan penelitian yang dilakukan penulis, ada hal yang membedakan, dimana pada hasil penelitian yang telah penulis lakukan bahwa PT LKMS Mahirah Muamalah ini berada pada kuadran II dengan diversifikasi strategi. Yang mana penulis melihat bahwa Mahirah ini memiliki posisi yang kuat, kekuatan yang dimilikinya juga banyak. Tetapi ada juga berbagai ancaman yang dihadapinya, jika dibiarkan begitu saja dan tidak segera diatasi akan menghambat pengoperasionalan dan pengembangan Mahirah ini kedepannya. Sehingga diperlukanlah *pengupgradetan* strategi yang selama ini telah ada, dengan mengoptimalkan strategi yang telah ada lama dan menginovasikan strategi baru yang dapat mendorong pengembangannya. Seperti halnya yang telah penulis rekomendasikan pada penelitian ini.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti selesaikan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif menggunakan analisis SWOT. Peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan diantaranya sebagai berikut :

1. Ada beberapa faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah diantaranya sebagai berikut :
 - a) Faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Faktor kekuatan ada 9 diantaranya yaitu, (1) PT LKMS Mahirah Muamalah merupakan milik Pemerintah Kota Banda Aceh (2) Di bawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), (3) Mendapatkan *support* dan bekerjasama dengan gampong-gampong, (4) Memiliki Sumber Daya Insani (SDI) yang potensial dan berkualitas, (5) Sistem yang digunakan sudah canggih dan memiliki web khusus, (6) Memberikan pelayanan yang lebih prima kepada masyarakat, (7) Adanya pelayanan pendampingan: manajemen keuangan, pencairan di tempat serta metode jempot bola, (8) Produk-produk pembiayaan yang nominalnya sampai kalangan ultra mikro yaitu 50 ribu, serta (9) Lebih bersahabat dan bermasyarakat. Adapun faktor kelemahannya ada 6 diantaranya yaitu , (1) Masih dibatasi bergerak dalam lingkup

Kota Banda Aceh oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), (2) Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih terbatas, (3) Belum memiliki *Automatic Teller Machine* (ATM), (4) Hanya yang ber-KTP Banda Aceh yang mendapatkan pembiayaan, (5) Masyarakat menganggap yang diberikan oleh PT LKMS Mahirah Muamalah hanya bantuan bukan pembiayaan, serta (6) Masih kurangnya literasi ekonomi syariah para nasabah.

- b) Faktor eksternal (peluang dan ancaman). Faktor peluang ada 6 diantaranya yaitu, (1) Adanya dukungan dari pihak Walikota yang selalu membawa nama Mahirah saat pertemuan penting, (2) Adanya *Memorandum Of Understanding* (MOU) dengan semua Geuchik yang ada di Banda Aceh guna memberantas rentenir (3) Adanya Qanun Lembaga Keuangan Syariah (LKS) dan Qanun No. 6 Tahun 2017 yang membuat Mahirah tersosialisasi lebih luas dan mendapatkan *support* modal (4) Kerjasama dengan pihak pemerintah dan lembaga pemerintah milik daerah (5) Adanya studi banding serta (6) Banyaknya Banyaknya pelaku Usaha Kecil Mikro Menengah (UMKM) di Kota Banda Aceh. Adapun faktor yang menjadi ancamannya ada 5 yaitu, (1) Literasi masyarakat terhadap keuangan syariah masih rendah, (2) Persaingan dari lembaga keuangan lain, (3) Adanya rentenir yang masih berkembang di masyarakat, (4) Tingginya standar peningkatan kualitas di bidang jasa keuangan serta (5) Dikhawatirkan akan turun perkembangannya dan tutup jika Walikota dan Wakil Walikota saat ini tidak menjabat lagi.

2. Ada 3 alternatif strategi pengembangan yang dapat dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah di tengah persaingan Bank Syariah di Aceh ini. Ketiga alternatif strategi pengembangan tersebut, diantaranya yaitu
 - a) Strategi S-T (Memaksimalkan kekuatan untuk meminimalisir ancaman)
 - b) Strategi S-O (Memaksimalkan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang), serta
 - c) Strategi bisnis dengan pengimplementasian strategi diferensiasi

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang kemudian peneliti analisis, ada beberapa saran yang peneliti pertimbangkan untuk diberikan diantaranya itu ada saran akademik, saran praktis dan juga saran kebijakan, yang nantinya dapat menjadi masukan kedepannya. Adapun saran tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Saran akademik

Pada saran akademik ini setelah peneliti selesai melakukan penelitian dan menyusunnya, peneliti memberikan masukan kepada beberapa pihak diantaranya yaitu :

a. Pihak akademisi kampus

Bagi pihak akademisi kampus diharapkan selalu mendukung para mahasiswa dalam proses penyusunan tugas akhir, sehingga hasil penelitian nantinya akan lebih optimal, yang dapat menjadi salah satu kontribusi para peneliti untuk diberikan kepada pihak

kampus. Yang kemudian kedepannya dapat dimanfaatkan para mahasiswa lain serta menjadi sumbangan referensi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh ini.

b. Institusi terkait (PT LKMS Mahirah Muamalah)

Bagi pihak PT LKMS Mahirah Muamalah diharapkan kedepannya dapat lebih mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada, juga meminimalisir ancaman yang ada, serta lebih efektif dan efisien dalam mengikuti perkembangan kondisi yang terjadi. Misalkan dengan pengoptimalan sosialisasi, lebih harmonis dengan para karyawan, meningkatkan asset dan laba hingga dapat membuka cabang lebih luas, yang kemudian dapat semakin maksimal dalam pemberantasan rentenir hingga menjadi lembaga yang berkontribusi dalam pengembangan keuangan syariah berkelanjutan.

2. Saran praktis

a. Mahasiswa dan peneliti selanjutnya

Bagi para mahasiswa dan juga peneliti selanjutnya diharapkan kedepannya dapat lebih jeli dan *update* dengan kondisi yang ada dalam menentukan juga mengambil permasalahan yang akan diteliti. Peneliti juga menyarankan bagi para mahasiswa maupun peneliti selanjutnya untuk dapat melakukan penelitian terkait keefektifan PT LKMS Mahirah Muamalah dalam pemberantasan rentenir, kemudian keefektifan lembaga keuangan syariah baik bank maupun non bank dalam mendorong perekonomian syariah berkelanjutan di Indonesia ini serta dapat juga meneliti terkait penerapan Qanun

Lembaga Keuangan Syariah (LKS) di Aceh. Sehingga diharapkan nantinya penelitian-penelitian yang dilakukan dapat menjadi sumbangsih untuk memajukan keuangan syariah ini.

3. Saran kebijakan

a. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI)

Bagi OJK dan BI selalu memantau, memberikan dukungan bagi setiap lembaga keuangan syariah khususnya PT LKMS Mahirah Muamalah ini agar perkembangannya semakin meningkat, hingga lembaga tersebut dapat berkontribusi bagi perkembangan keuangan syariah berkelanjutan. Misalkan dengan memberikan wadah pengembangan juga penyaluran barang UMKM lembaga tersebut ke berbagai *stakeholder* yang ada baik tingkat daerah, nasional bahkan internasional.

b. Pemerintah Kota (Banda Aceh)

Bagi Pemerintah Kota khususnya Kota Banda Aceh peneliti menyarankan untuk selalu *mensupport* PT LKMS Mahirah Muamalah ini, walaupun kedepannya akan berganti kepemimpinan. Bukan hanya itu bagi pemerintah kota pada provinsi lainnya, peneliti juga menyarankan dapat menginovasikan lembaga keuangan seperti PT LKMS Mahirah Muamalah ini, karena dapat membantu menstabilkan perekonomian masyarakatnya dan menjadi solusi dari jeratan rentenir.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Zainal. (2018). Analisis Penerapan *Islamic Good Corporate Governance* (IGCG) pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Hikmah Wakilah Banda Aceh. *Tesis. UN Ar-Raniry*.
- Amin, Riawan. (2010) *Menggagas Manajemen Syariah*. Jakarta: Selemba Empat.
- Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rinaka Cipta.
- Attamimi, Ahmad. (2018). *Strategi Bank Muamalat Indonesia KCP Panyabungan Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis. Skripsi Tidak Dipublikasi*. Medan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Aulia, Rahmat (2019). Pengaruh Lembaga Keuangan Mikro Syariah Mahirah Muamalah Terhadap Pertumbuhan Usaha Mikro Kecil Menengah Di Kota Banda Aceh. *Skripsi Publikasi*. Banda Aceh: Universitas Islam Negeri Ar-Raniry.
- Bank Indonesia (2022). Presidensi G20 Indonesia 2022. Diambil pada 16 Juni 2022, dari <https://www.bi.go.id/id/g20/default.aspx>.
- Bogan, Robert C dan Sari Knop Biklen. (1882). *Qualitative Research For Education*. London: Alyn and Bacon, inc.
- David, Fred R. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Selemba Empat.
- Detiknews (2022). Walikota Aceh Minta LKMS Mahirah Bebaskan Pelaku UMKM Dari Jerat Rentenir. Diambil pada 27 Mei 2022, dari https://news.detik.com/berita/d_6021932/walkot-aceh-minta-lkms-mahirah-bebaskan-pelaku-umkm-dari-jerat-rentenir

Digilib.uinsby (2022). Surah Albaqarah Ayat 148 Tafsir Al Misbah. Diambil pada 10 Januari 2022, dari [digilib.uinsby.ac.id/8159/7/bab%204.pdf.surah albaqarah-ayat-148-tafsir-al-misbah](http://digilib.uinsby.ac.id/8159/7/bab%204.pdf.surah%20albaqarah-ayat-148-tafsir-al-misbah)

Dishub.bandaacehkota (2022). LKMS Mahirah Muamalah Inovasi Bernilai Nasional. Diambil pada 15 Maret 2022, dari dishub.bandaacehkota.go.id/berita-aminullah-lkms-mahira-muamalah-inovasi-bernilai-nasional.html

Djakfar, Muhammad. (2012). *Etika Bisnis: Menangkap Spirit Ajaran Langit dan Pesan Moral Ajaran Bumi*. Jakarta: Penebar Plus.

Fauzia, Ika Yunia. (2013). *Etika Bisnis Dalam Islam*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Grant, R.M. *The Resource- Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation*, California Management Review, Vol. 33 No.3, 1991, Pp.114-135.

Hasan. (2011). *Jurnal dinamika ekonomi pembangunan* 1 (1).

Hasan, Ali. (2009). *Manajemen Strategik Syariah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Ibrahim, Yacob. (2003). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.

Idxchannel (2021). Wapres Dorong Keuangan Syariah Bersaing Di Level Internasional. Diambil pada 17 Mei 2021, dari idxchannel.com/syariah/jurus-wapres-dorong-keuangan-syariah-ri-bersaing-di-level-internasional

Idxchannel (2022). Nilai Literasi Keuangan Syariah Di Indonesia

Masih Cukup Rendah. Diambil pada 04 Juni 2022, dari <https://www.idxchannel.com/syariah/kneks-nilai-literasi-keuangan-syariah-di-indonesia-masih-cukup-rendah>.

Ismail, yusanto dan Karebet Widjajakusuma. (2012). *Menggagas Bisnis Islami*. Jakarta: Gema Insani Press.

Jdih.bandaacehkota (2021). Salinan Qanun Kota Nomor 6 Tahun 2017. Diambil pada 15 Mei 2021, dari https://jdih.bandaacehkota.go.id/xperaturan/pdf/salinan_qanun_kota_nomor_6_tahun_2017.pdf

Juliansyah, Eris. (2017). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja PDAM Kabupaten Sukabumi*. Jurnal Ekonomi 3(2). 19- 37.

Jurnal.id. (2017). Analisis SWOT. Diambil pada 26 November 2021, dari <https://www.jurnal.id/id/blog/2017-manfaat-faktor-yang-mempengaruhi-dan-contoh-analisis-swot/>.

Kota Banda Aceh. (2020). Qanun Kota Banda Aceh No. 6 Tahun 2017 Tentang Pembentukan Perseroan Terbatas Lembaga Keuangan Mikro Syariah Mahirah Muamalah.

Lkmmahirasyariah. (2022). LKM Mahirah Muamalah. Diambil pada 16 Maret 2022, dari <https://lkmmahirasyariah.co.id> tentang [LKM Mahirah Muamalah Syariah](#).

Mubarok, Muhammad Husni. (2009). *Manajemen Strategi*. Kudus: DIPA STAIN Kudus.

Muhammad. (2008). *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.

Moleong, Lexy J. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nugrahani, Farida. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa Indonesia*. Surakarta: Pilar Media.

Otoritas Jasa Keuangan. (2022). *Roadmap Keuangan Berkelanjutan Indonesia 2021-2025*. Diambil pada 16 Juni 2022, dari <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/publikasi/Documents/Pages/Roadmap-Keuangan-Berkelanjutan-Tahap-II-%282021-2025%29/rOADMAP%20Keuangan%20Berkelanjutan%20Tahap%2011%20%282021-2025%29.pdf>.

Otoritas Jasa Keuangan. (2017). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/pojk.03/2017 Tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan Bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik. OJK. Jakarta.

Pearce dan Robinson. (1997). *Manajemen Strategis*. Jakarta: 222 Binarupa Aksara.

Porter, Michael E. (1998). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press a Division Of Macmillan, Inc.

_____. (2012). *Competitive Strategy, Techniques for Analizing Industries and Competitors*. London: The Free Press.

Rahim, Abdul Rahman dan Enny Radjab. (2016) *Manajemen Strategi*. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.

Rangkuti, Freddy. (2014). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.

Rianto, Nur. (2010). *Suatu Perbandingan Ekonomi Islam dan Ekonomi Konvensional*. Jakarta: Kencana.

Salim dan Syahrums. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.

Bandung: Cipta Pusaka Media.

Sanjaya, Wina. (2013). *Penelitian Pendidikan: Jenis, Metode dan Prosedur*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.

Sapudin, Najib dan Djohar. (2017). *Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (Studi Kasus Pada BMT Tawfin Jakarta*. Jurnal Al- Muzara'ah 5(1). 21- 36.

Shaughnessy, John J. (2015). *Metode Penelitian Dalam Psikologi terj. Ellys Tjo*. Jakarta: Selemba Humanika.

Siagian, P Sondang. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.

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

Strauss, Anselm dan Juliet Corbin. (1990). *Basic Of Qualitative Research*. California: Sage Publication, Inc.

Subroto, Edi. (1992). *Pengantar Metode Penelitian Linguistik Struktural*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret Press.

Sudarsono, Heri. (2003). *Konsep Ekonomi Islam*. Yogyakarta: Ekonesia.

Sukardi, Didi et.al. (2018). Analisis Hukum Islam Terhadap Persaingan Usaha Home Industry Tape Ketan Cibeureum. Al-Mustafa: Jurnal Penelitian Hukum Ekonomi Islam, Vol. 3, No.9.

Tafsiralquran. (2022). Tafsir Surat At-Takatsur Ayat 1- 5. Diambil pada 17 Januari 2022, dari tafsiralquran.id/tafsir-surat-at-takatsur-ayat-1-5/.

Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas

Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

Tohirin (2012). *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

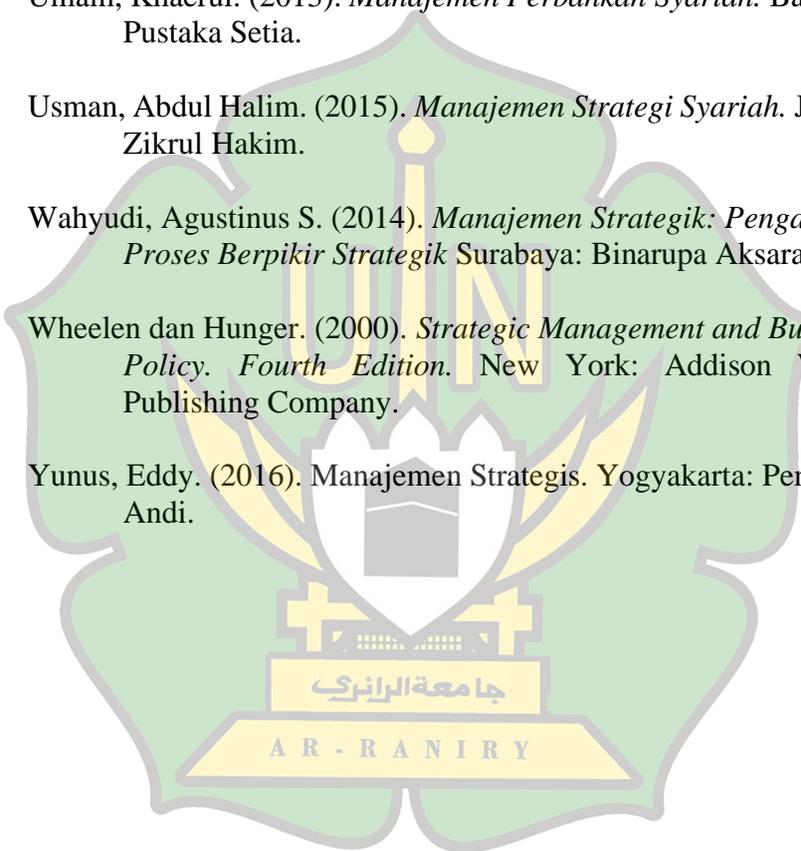
Umam, Khaerul. (2013). *Manajemen Perbankan Syariah*. Bandung: Pustaka Setia.

Usman, Abdul Halim. (2015). *Manajemen Strategi Syariah*. Jakarta: Zikrul Hakim.

Wahyudi, Agustinus S. (2014). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik* Surabaya: Binarupa Aksara.

Wheelen dan Hunger. (2000). *Strategic Management and Business Policy. Fourth Edition*. New York: Addison Wesley Publishing Company.

Yunus, Eddy. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.



LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

a) Daftar Pertanyaan Wawancara Untuk Direktur Operasional

1. Menurut Michael porter (1998), ada 5 kekuatan dalam persaingan bisnis, diantaranya ancaman masuknya pendatang baru, persaingan diantara para pesaing yang ada, ancaman produk/ jasa pengganti (substitusi), kekuatan penawaran pembeli serta kekuatan penawaran pemasok. Nah dari kelima aspek tersebut pak, beberapa diantaranya ada ancaman masuknya pendatang baru dan persaingan diantara para pesaing yang ada. Kita tahu setelah diberlakukannya Qanun No. 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah, seluruh Lembaga Keuangan yang berada di Aceh ini harus beroperasi dengan prinsip syariah. Nah pasti banyak lembaga keuangan yang merger, spin off ataupun bentuk lainnya ke syariah, misal BSI, lalu juga ada pesaing yang ada sebelumnya seperti BPRS Hikmah Wakilah, BMT Taman Indah dan lembaga keuangan lainnya yang konsepnya sama, yaitu bergerak dalam bidang keuangan dan sektornya juga sampai ke kalangan mikro. Nah menurut bapak hal-hal tersebut itu memberi dampak serta ada tidak pengaruhnya bagi pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah kedepannya?

Lampiran 1-(Lanjutan)

2. Menurut anda apa saja yang menjadi kekuatan dari PT LKMS Mahirah Muamalah ini?
3. Menurut anda apa saja yang menjadi kelemahan dari PT LKMS Mahirah Muamalah ini?
4. Menurut anda peluang apa saja yang dimiliki oleh PT LKMS Mahirah Muamalah ini?
5. Menurut anda apa saja ancaman yang dapat mengganggu pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini?
6. Untuk kedepannya strategi apa yang dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah agar tetap eksis di tengah persaingan lembaga keuangan yang ada?

b) Daftar Pertanyaan Wawancara Untuk SPV Pembiayaan

1. Kita tahu setelah dimergernya ketiga bank menjadi satu yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI) dimana segmen nasabah BSI ini juga mencakup nasabah kecil, mikro dan ultra mikro kemudian setelah diberlakukannya Qanun No. 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah, seluruh Lembaga Keuangan yang berada di Aceh ini harus beroperasi dengan prinsip syariah. karena hal itu pastinya setiap Lembaga Keuangan yang berada di Aceh ini harus beroperasi dengan prinsip syariah. Karena hal itu pastinya setiap Lembaga Keuangan ini harus memiliki strategi tersendiri agar tetap eksis dan tidak kalah saing nantinya

Lampiran 1-(Lanjutan)

2. Menurut Anda benarkah hal tersebut? lalu seberapa terpengaruhnya PT LKMS Mahira Muamalah ini terhadap hal tersebut?
3. Menurut Anda apa saja yang menjadi kekuatan dari PT LKMS Mahirah Muamalah ini?
4. Menurut Anda apa saja yang menjadi kelemahan dari PT LKMS Mahirah Muamalah ini?
5. Menurut Anda peluang apa saja yang dimiliki oleh PT LKMS Mahirah Muamalah ini?
6. Menurut Anda ancaman apa saja yang dapat mengganggu pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah?
7. Untuk kedepannya strategi apa yang dilakukan PT LKMS Mahira Muamalah agar tetap eksis di tengah persaingan Lembaga Keuangan yang ada?

c) Daftar Pertanyaan Wawancara Untuk SPV Bisnis

1. Kita tahu setelah dimergernya ketiga bank menjadi satu yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI) dimana segmen nasabah BSI ini juga mencakup nasabah kecil, mikro dan ultra mikro kemudian setelah diberlakukannya Qanun No. 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah , seluruh Lembaga Keuangan yang berada di Aceh ini harus beroperasi dengan prinsip syariah. Karena hal itu pastinya setiap Lembaga Keuangan ini harus memiliki strategi tersendiri agar tetap eksis dan tidak kalah saing

Lampiran 1-(Lanjutan)

nantinya. Menurut Anda hal tersebut adakah pengaruhnya terhadap pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini?

2. Menurut Anda apa saja yang menjadi kekuatan dari PT LKMS Mahirah Muamalah ini?
3. Menurut Anda apa saja yang menjadi kelemahan dari PT LKMS Mahirah ini?
4. Menurut Anda peluang apa saja yang dimiliki oleh PT LKMS Mahirah Muamalah ini?
5. Menurut Anda ancaman apa saja yang dapat mengganggu pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah?
6. Untuk kedepannya strategi apa yang dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah agar tetap eksis di tengah persaingan Lembaga Keuangan yang ada?

d) Daftar Pertanyaan Wawancara Untuk Nasabah

1. Bagaimana pandangan Anda terhadap PT LKMS Mahirah Muamalah?
2. Sudah berapa lama anda menjadi nasabah pada PT LKMS Mahirah Muamalah?
3. Apakah PT LKMS Mahirah Muamalah mampu menjawab dan memberikan solusi dari permasalahan ekonomi masyarakat?
4. Menurut anda apa saja yang harus diperbaiki dan dikembangkan pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini agar semakin eksis menjawab segala permasalahan yang ada di masyarakat?

Lampiran 2 Transkrip Wawancara

a) Wawancara dengan Direktur Operasional

Kode : 01
 Nama : Mufied Al Kamal
 Agama : Islam
 Alamat : Kantor Pusat PT LKMS Mahirah Muamalah
 Jabatan : Direktur Operasional
 Hari/ Tanggal : Rabu/ 16 Maret 2022
 Isi Deskripsi Wawancara :

No.	Pihak	Hasil Wawancara
1.	Azizah	Menurut Michael Porter (1998), dikatakan bahwasannya ada 5 kekuatan dalam persaingan bisnis diantaranya, pesaing yang ada, ancaman produk/jasa pengganti, kekuatan penawaran pembeli serta kekuatan penawaran pemasok. Nah dari kelima aspek tersebut pak, beberapa diantaranya ada ancaman masuknya pendatang baru dan persaingan diantara para pesaing yang ada. Kita tahu setelah diberlakukannya Qanun No. 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah, seluruh lembaga keuangan yang ada di Aceh ini harus beroperasi dengan prinsip syariah. Nah pasti banyak lembaga keuangan yang merger, spin off ke syariah, misal BSI lalu juga ada pesaing yang ada sebelumnya BPRS Hikmah Wakilah, BMT Taman Indah dan lembaga keuangan lainnya yang konsepnya sama, yaitu bergerak dalam bidang keuangan dan sektornya juga sampai ke kalangan mikro. Nah menurut Bapak hal-hal tersebut ini adakah memberi dampak serta ada tidak pengaruhnya bagi pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ke depannya?
2.	Pak Mufied Alkamal	Jadi kalau imbas langsung dari Qanun karena kita dari dulu sudah menerapkan syariat Islam, jadi sedikit tidak terlalu berimbas. Yang sangat berimbas mungkin ya bank-bank besar, kalau LKMS Mahirah Muamalah Kan lebih banyak segmen mikro, jadi ada beberapa banyak debitur memang belum pernah berhubungan dengan perbankan atau lembaga keuangan, mereka mungkin selama ini berhubungan dengan koperasi simpan pinjam ataupun dengan tempat simpan

Lampiran 2- (Lanjutan)

		<p>Beda dengan perbankan misalnya maaf saya sebut saja Bank Aceh, kemudian bank- bank lain yang sudah mergerkan. Kalau bank aceh sendiri saya pikir lebih diuntungkan, kalau kita sendiri dari segi LKMS Mahirah Muamalah ada keuntungan, keuntungannya dimana ketika kita sudah diberlakukan qanun itu maka kan akan banyak sosialisasi-sosialisasi tentang produk-produk syariah, lembaga-lembaga syariah, makanan LKMS Mahirah Muamalah Akan terikut kesitu, akan terbantu tersosialisasi oleh Qanun itu walaupun orang sedang sosialisasi Bank Syariah lain. Tapi karena kita syariah juga, kitakan ikut terbawa. Jadi pemahaman masyarakat terhadap syariah itu akan bertambah. Ketika pemahaman masyarakat bertambah maka ketika mereka mendengar ada lembaga keuangan syariah minimal sedikit banyaknya mereka sudah paham konsepnya walaupun nanti produknya ada beda-beda.</p> <p>Kemudian kalau dari segi persaingan pendaatang baru saya pikir tidak ada yang signifikan. Tetapi kalau dari lembaga keuangan yang sudah lama, ya pasti ada maksudnya persaingan. Kan ada BPR-BPR lain yang berpusat di Banda Aceh, karenakan Banda Aceh inikan pusat ibukota provinsi, jadinya banyak juga lembaga-lembaga keuangan yang berdomisili disini. Jadi masyarakat di Banda Aceh atau pinggiran Banda Aceh itu sudah tidak asing dengan lembaga keuangan. Ini kita bagi dua segmen, ada yang memang sudah berhubungan dengan lembaga keuangan dan ada juga yang belum perna berhubungan sama sekali dengan lembaga keuangan. Karena Banda Aceh ini ibu kota provinsi dan pusat pendidikan Aceh juga ada di Banda Aceh, mungkin kalau yang sudah paham itu, pasti sudah paham kali ya, mereka sudah pernah mengambil, sudah tahu jenis-jenis akadnya, produknya, syarat serta ketentuannya. Tetapi ada sebagian masyarakat yang memang belum perna sama sekali. Inilah yang banyak kita sasari, yang belum perna berhubungan dengan lembaga keuangan formal terutama yang di pasar-pasar. Kalau dahulukan yang masuk ke pasar itu, kalau Bank itu BRI. BRI itukan ada unit-unitnya di pasar ataupun ada mobil operasional mereka. Tetapi selain mengambil disitu orang- orang di pasar ini ada beberapa memang yang mengambil rentenir ataupun lembaga keuangan atau koperasi yang tidak ada badan hukumnya atau tidak formal. Jadi mereka ambil pagi setor sore setiap hari begitu, cuma ini karena sudah kebiasaan berlangsung lama maka inikan tidak mudah untuk diubah, jadi mereka sudah mengakar.</p>
--	--	---

Lampiran 2- (Lanjutan)

		<p>Dengan hadirnya kita, kalau 100% masyarakat sudah mengenal lembaga keuangan syariah, tidak juga. Karena inikan baru 4 tahun jadi masih butuh proses panjang untuk mengenalkan Mahirah, produk- produknya kemudian bagaimana sistemnya syariah sebenarnya kemasyarakat. Bahkan kalau kita mengupas sistem syariah lebih dalam lagi kan ada hal- hal yang memang lembaga keuangan syariah yang ada di Aceh atau luar Aceh ini ada mungkin yang belum 100% syariah. Karena inikan, jangankan lembaga keuangan syariah perjuangan nabi Muhammad saja butuh proses bertahun-tahun bahkan berpuluh tahun mendakwahkan Islam. Jadi saya pikir dengan lebih banyak lembaga keuangan syariah maka sosialisasi syariah itu lebih banyak, masyarakat lebih tahu jadi terserah masyarakat nanti pilih lembaga mana, lembaga keuangan mana yang mereka lebih cocok. Mereka tinggal pilih saja, tinggal dibandingkan, datang nanti melihat bagaimana sistemnya, apakah ditanya marginnya, syaratnya ketentuannya. Karenakan peraturan lembaga keuangan inikan berbeda-beda. Sehingga mana yang mereka merasa cocok disitulah diambil. Jadi sebenarnya saling bersama-sama memajukan masyarakat. walaupun ada persaingan ini tdak signifikan. Persaingan ini bukan yang negatif, tetapi persaingan yang ada sekarang ini lebih ke persaingan positif.</p>
3.	Azizah	Menurut Bapak apa saja yang menjadi kekuatan dari PT LKMS Mahirah Muamalah ini ?
4.	Pak Mufied Alkamal	<p>Kalau kekuatan itu kan dari internal kita, apa kelebihan yang kita punya. Jadi saya pikir kekuatan yang pertama itu karena LKMS Mahirah Muamalah ini adalah milik Pemerintah Kota Banda Aceh. Kita didirikan oleh Qanun kemudian sumber modal dasar dari Pemerintah Kota. Kemudian kekuatan lainnya adalah kita di bawah pengawasan OJK, ini membuat masyarakat lebih percaya. Kita berada di bawah pengawasan OJK, milik Pemerintah Kota dan Pemerintah Kota selama ini juga sangat berperan aktif untuk mensosialisasi Mahirah Muamalah ini, bukan hanya kita yang ada di dalam perusahaan, tetapi Pemerintah Kota juga sosialisasi ke masyarakat luar. Jadi itu dua kekuatan utama yang saya pikir luar biasa.</p> <p>Kekuatan yang lain saya pikir mungkin ada juga di lembaga-lembaga lain, misalnya kekuatan lain dari segi SDM, kemudian sistem. Nah sistem kitakan juga bukan sistem yang abal- abal, langsung sistem kita beli dari Jakarta IBA (Islamic Banking Application) bisa <i>connect</i> dengan bank- bank lain, bisa BPOB, pembayaran segala macam, itu</p>

Lampiran 2- (Lanjutan)

		dari segi sistem. Kemudian dari segi SDM, ini kita akan terus berbenah rekrut orang-orang yang baik dari segi akademiknya, pengalaman, karir yang bagus serta kualitas yang bagus.
5.	Azizah	Nah berarti kekuatan utamanya yang paling besar itu karena milik Pemerintah Kota Banda Aceh, yang membedakan dengan lembaga keuangan lainnya karena LKMS lain itu hanya milik pribadi.
6.	Pak Mufid Alkamal	Iya benar, karena LKMS lain itu ada swasta, pribadi. Jadi kekuatan modalnya itu tidak begitu kuat. Ketika ada persoalan baik itu dari nasabah ataupun persoalan lain yang berhubungan dengan keuangan akan bisa koleb. Kalau Mahirahkan sudah dijamin oleh Pemerintah, jadi kalau ada persoalan dalam hal apapun maka pemerintah ikut menjamin.
7.	Azizah	Menurut Bapak apa saja kelemahan yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini ?
8.	Pak Mufid Alkamal	Kelemahan dari Mahirah, mungkin karena usia kita baru 4 tahun kemudian karena kita dalam lingkup kota. Kita masih dibatasi bergerak dalam lingkup kota, itu karena LKMS jadi masih dibatasi oleh OJK. Ke depan mungkin bisa jadi kita membuka ruang untuk berusaha di luar Kota Banda Aceh. Tetapi karena sekarang masih dibatasi. Tetapi di samping itu itu berhubungan juga dengan sumber daya kita memang belum siap untuk membuka ruang untuk kabupaten lain. Karenakan kita dari segi SDM belum ramai, kita sesuaikan dengan jumlah nasabah pembiayaan dan lain-lain.
9.	Azizah	Nah saya kan juga pernah magang disini pak, dan sempat juga tanya-tanya ke tempat usaha dan mendengar masyarakat mengatakan bahwa “Kenapa hanya KTP Banda Aceh saja yang mendapatkan pembiayaan, kenapa Aceh besar tidak bisa ?”
10.	Pak Mufid Alkamal	Iya, kenapa hanya KTP Banda Aceh saja yang mendapatkan pembiayaan, kenapa Aceh besar tidak bisa, tetapi kenapa ada yang Aceh Besar bekerja disini. Iya itu menjadi persoalan juga, tetapi in sya allah kedepannya akan pengembangan lebih luas lagi, kita inikan pembiayaan meningkat, asset meningkat kemudian DPK meningkat. Maka dengan peningkatan ini maka OJK akan menilai dan memberikan peluang kita membuka diri membuka ke kabupaten yang lain.
11.	Azizah	Selain itu apakah ada lagi pak kelemahan yang ada pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini?

Lampiran 2-(Lanjutan)

12.	Pak Mufied Alkamal	Selain itu kalau kelemahan dari segi perusahaan. Yang sering nasabah tanyakan karena kita LKMS jadikan belum ada ATM nih, biasanya orangkan kalau sudah berhubungan dengan bank, Perbankan menggunakan ATM, walaupun BPR-BPR juga banyak yang belum ada ATM-nya kan. Kalau kita transfer online bisa dari semua bank, tetapi untuk tarik uang belum signifikan. Maka nanti dalam waktu dekat ini kedepan kita akan bekerja sama dengan beberapa bank yang ada di Aceh, agar kita bisa pakai ATM bersama.
13.	Azizah	Menurut Bapak apa saja yang menjadi tantangan dari PT LKMS Mahirah Muamalah ?
14.	Pak Mufied Alkamal	Tantangannya, yang namanya lembaga keuangan inikan ketat, terutama di Aceh. Tantangan kita dari luar itu adalah literasi masyarakat terhadap keuangan syariah itu masih rendah sekali. Dalam pandangan mereka itu hanya bank konvensional itu lebih mahal cicilannya, yang syariah lebih murah. Nah jadi mindset ini yang mesti kita ubah bersama-sama. Masyarakat inikan kalau pernah ada masalah masih suka menyampaikan kepada yang lain-lain. Jadi inilah tugas lembaga keuangan, dari kampus serta juga dari pemerintah maupun semua pihak. Bahwasanya yang namanya keuangan syariah ini bukan hanya persoalan bunga, margin tetapi ada hal lain, baik dari segi produk, akad. Karenakan produk dari lembaga keuangan syariah inikan sudah disertifikasi oleh Dewan Syariah Nasional, makanya setiap lembaga keuangan syariah itu harus ada Dewan Pengawas Syariah.
15.	Azizah	Di Mahirah Muamalah ini siapa DPS-nya Pak ?
16.	Pak Mufied Alkamal	Kalau di Mahirah ini DPS-nya Dr. Ahmad Nizam dan juga Ustad Umar Sanjani.
17.	Azizah	Menurut Bapak apa saja yang merupakan peluang PT LKMS Mahirah Muamalah ini ?
18.	Pak Mufied Alkamal	Karena kita ada MOU oleh semua Geuchik yang ada di Banda Aceh, saya pikir peluang kita untuk terus eksis dan bisa berkembang, termasuk dukungan dari semua Geuchik yang ada di Banda Aceh. Kemudian karena kita perusahaan daerah, maka karena ditambahnya qanun tentang LKS, itukan lebih menambah kekuatan Yang akhirnya menjadi peluang. Karena ini juga yang nantinya akan membuka peluang kita untuk bisa berkarya di kabupaten kota lain Karena selama inikan sudah puluhan kabupaten kota bahkan ada dari provinsi lain yang studi tiru studi banding ke Mahirah. Misalnya ada dari Sumatera Utara, Gayo Lues,

Lampiran 2-(Lanjutan)

		Subulussalam, Aceh Jaya, Pidie Jaya, Lhokseumawe, bahkan sudah hamper 18 daerah yang studi banding.
19.	Azizah	Bapak sampaikan bahwasanya sudah ada 18 daerah yang melakukan studi tiru/ studi banding ke Mahirah. Nah bagaimana menurut Bapak terkait hal tersebut ?
20.	Pak Mufied Alkamal	Nah jadi sejak kita berdiri itu, mereka memang sudah studi banding/ studi tiru. Tetapi kita lihat progresnya itu masih lambat, karena mungkin itu ukungan pemerintah kotanya kurang. Tetapi kalau DPR-nya, legislatifnya dukungannya kuat mungkin saya pikir sudah terbentuk. Walaupun mereka mungkin bentuknya bukan LKMS, tetapi koperasi ataupun Lembaga Keuangan Syariah lain. Tetapi mereka sudah belajar di kita.
21.	Azizah	Untuk kedepannya strategi apa yang dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah agar tetap eksis di tengah persaingan lembaga keuangan yang ada ?
22.	Pak Mufied Alkamal	Salah satu strategi kita dengan membangun kerjasama ataupun MOU dengan banyak pihak, baik dengan lembaga keuangan maupun non lembaga keuangan, kita sudah bangun MOU. Bahkan dengan kampus-kampus kita telah bangun MOU, kampus-kampus yang ada di Lhokseumawe, Unimal bahkan bukan hanya yang di Banda Aceh. Ditambah tad MOU dengan Geuchik-Geuchik, dinas-dinas, dengan lembaga kesehatan dan semua pihak kita membuat MOU. Sehingga jika kita membuat kegiatan kedepan menjadi lebih mudah, karena kita sudah ada tertulis. Bahkan dengan lembaga-lembaga pemuda, mahasiswa , KNPI misalnya kita sudah buat MOU. Itu strategi utama ya. Kalau strategi lain, mungkin kita terus mengupgrade sistem kita agar menjadi lebih baik. Bahkan sudah sempat kita wacanakan tahun ini, nasabah sudah bisa lewat handphone untuk membayar serta melihat saldo dan lainnya. Kita sudah ke BI, OJK untuk koordinasi terkait mengupgrade sistem kita. Jadi ada beberapa produk-produk yang kita tetapkan di Mahirah agar masyarakat lebih mudah. Karena tidak semua masyarakat memiliki android, kalau masyarakat seperti tersebut maka kita lakukan jemput bola ke tempat usahanya.
23.	Azizah	Selama inikan sudah banyak Mahasiswa yang melakukan penelitian ataupun magang di PT LKMS Mahirah Muamalah ini, nah apa sih harapan Mahirah untuk Mahasiswa?
24.	Pak Mufied Alkamal	Harapannya karena kita lembaga keuangan syariah, di negeri syariah juga, ya setiap orang terutama mahasiswa, mahasiswa inikan <i>agent of change</i> , kemudian masih di

Lampiran 2-(Lanjutan)

		<p>kampus yang merupakan tempat yang paling baik untuk mengembangkan diri.</p> <p>Kemudian mahasiswa inikan tidak memiliki kepentingan lain-lain dia, dia magang itu bagian dari kampus, selesai magang, selesai kuliah juga masih berurusan di kampus dan kembali ke masyarakat, jadikan suara mahasiswa inikan lebih didengar.</p> <p>Kemudian sekarang untuk mensosialisasi, itukan semua punya media masing-masing, jadi dengan adanya mahasiswa magang, menulis skripsi, kitakan juga ikut tersosialisasi juga sebenarnya. Kemudian ketika ada orang lain yang membaca kemudian mencari tahu. Lebih banyak orang tahu, membaca, lebih banyak orang memberikan kritik, juga saran hal tersebut lebih membangun kita akhirnya. Lebih dikenal lagi. Jadi bukan hanya diberikan penghargaan kita, tetapi kritik dan saran juga perlu.</p> <p>Makanya itu darimana datang kritik dan saran tersebut, itulah datangnya dari orang yang banyak membaca tentang hal tersebut. Jadi saya pikir, kita juga butuh penilaian orang bukan hanya yang positif, tetapi kritik yang membangun juga kita butuh, untuk membenahi apa yang kurang. Karenakan tidak ada yang sempurna, apalagi baru 4 tahun. Empat tahun itu ibaratnya masih kecil.</p>
25.	Azizah	<p>Nah dari yang saya lihat nih pak walaupun masih 4 tahun. Tetapi Mahirah ini sudah dapat banyak penghargaan, seperti yang telah saya baca terakhir, ada penghargaan pembasmi rentenir ya pak ?</p>
26.	Pak Mufied Alkamal	<p>Nah iya dari 2019 Mahirah ini juga sudah mendapatkan penghargaan dari <i>City Foundation</i> yang merupakan perusahaan dari Singapura, kemudian dari Luar Negri, Mendagri, Kementerian Keuangan kemudian dari Lembaga Lokal sudah lumayan banyak kan. Cuma kita dengan banyaknya penghargaan inikan sebenarnya jadi tidak bisa cuma cuma. Ini menjadi beban kita juga, jadi kalau ada yang tidak sesuai dapat menjadi boomerang untuk kita sendiri. Sehingga strategi perlu untuk itu.</p>

b) Wawancara dengan SVP Pembiayaan

Kode : 02
 Nama : Rahmad Wahyudinata
 Agama : Islam
 Alamat : Kantor Pusat PT LKMS
 Mahirah Muamalah

\Lampiran 2-(Lanjutan)

Jabatan : SPV Pembiayaan
Hari/ Tanggal : Rabu/ 09 Februari 2022
Isi Deskripsi Hasil Wawancara :

No.	Pihak	Hasil Wawancara
1.	Azizah	Kita tahu setelah di mergernya ketiga bank menjadi satu yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI) dimana segmen nasabah BSI ini juga mencakup nasabah kecil, mikro dan ultra mikro kemudian setelah diberlakukannya Qanun No. 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah, seluruh Lembaga Keuangan yang berada di Aceh ini harus beroperasi dengan prinsip syariah. Karena hal itu pastinya setiap lembaga keuangan ini harus memiliki strategi tersendiri agar tetap eksis dan tidak kalah saing nantinya. Menurut Anda benarkah hal tersebut ? lalu seberapa berpengaruhnya PT LKMS Mahira Muamalah ini terhadap hal tersebut ?
2.	Bang Rahmad	Kalau kita bahas tentang perubahan Qanun dan pembentukan Qanun. Mahira memang pembentukan dari awal sudah berbasis syariah, jadi pengaruh tidak pengaruhnya di Mahira itu tidak terlalu masalah, karena kita dari awal sudah berbasis syariah dan tidak perlu merger dan tidak perlu mengganti produk, karena dari awal produk kita memang sudah syariah, jadi tidak terlalu berpengaruh. Kalau kita cerita dari awal pembentukan Mahira ini memang kemarin pada awalnya banyak disarankan, inikan lembaga keuangan milik kota Banda Aceh yang inisiatornya langsung pak walikota, yang merupakan Banker, Mantan Dirut Bank Aceh. Beliau memberikan kebebasan, Mahira ini mau dibentuk Koperasi, LKM, BPRS pun bisa, tetapi secara kebijakan dan analisa beliau, beliau memutuskan membentuk Lembaga Keuangan Syariah. Kenapa LKMS ini diambil? Karena secara Undang-Undang dan aturan yang berlaku bisa memberikan pembiayaan minimal bisa diangkat 50.000. Jadi angka mikro dan angka yang sangat kecil ini, tidak bisa diberikan fasilitas tersebut oleh Bank. Jadi itulah tujuan pak Amin membentuk Mahira ini fokus untuk UMKM. Jadi pembiayaan-pembiayaan yang kita berikan memang pembiayaan yang nominalnya lebih kecil, dan nominal itu istilahnya bukan merupakan pangsa pasar dari perbankan
3.	Azizah	Nah setelah membaca beberapa artikel, dikatakan juga bahwasanya Pak Wakil Presiden mengatakan bahwa” BSI ini juga segmen pasarnya termasuk ultra mikro dan mikro, kan sama halnya dengan Mahira”. Dari pihak Mahiranya sendiri apakah ada merasa terganggu terkait hal tersebut?

Lampiran 2-(Lanjutan)

4.	Bang Rahmad	Tidak. Kita tidak merasa terganggu karena Mahira ini dari awal telah bergerak ke arah tersebut. Sedangkan BSI akan merencanakan, jadi merencanakan banyak evaluasi-evaluasi, kebijakan- kebijakan dan itu masih terhambat. Tapi untuk saat ini Mahirah masih sangat eksis untuk bergerak di bidang UMKM.
5.	Azizah	Nah, kita tahu bahwasanya selain Mahirah ini, ada lembaga keuangan lainnya juga yang syariah yang bergerak dibidang tersebut, dengan banyaknya lembaga keuangan itu, pasti setiap lembaga keuangan harus memiliki strategi agar tidak kalah saing nantinya dengan lembaga keuangan yang ada. Nah terkait strategi tersebut sejauh ini apa yang dilakukan Mahirah?
6.	Bang Rahmad	Berbicara tentang strategi, pasti semua tujuan lembaga keuangan itu yang pertama adalah pembiayaan dan tabungan. Yang paling penting meningkatkan sumber daya insani (SDI)-nya. Kenapa SDI itu penting, untuk memberikan pelayanan untuk umat. Jadi apapun cerita beda perlakuannya, ketika kita mengambil peran di UMKM. Karena pelaku UMKM ini kebanyakan masyarakat awam yang berpendidikan rendah, yang harus kita perlakukan dengan baik.
7.	Azizah	Menurut anda, apa saja yang menjadi kekuatan dari PT LKMS Mahirah Muamalah ini?
8.	Bang Rahmad	Mahira inikan milik Pemerintah Kota Banda Aceh, nah jadi dalam hal ini pemerintah juga bertanggungjawab dalam membantu, mendukung dan memajukan Mahira. Jadi di Mahira ini bukan hanya karyawan dan pimpinan saja yang berperan tetapi pihak Pemerintah Banda Aceh juga memiliki andil yang besar dalam hal ini, baik itu mengenai sosialisasi dan publikasinya. Artinya kekuatan Mahira salah satunya yaitu Mahira ini milik pemerintah sehingga adanya dukungan dari pemerintah tersebut. Selain itu kekuatannya ada pada Sumber daya insani (SDI)-nya. Karena selama ini Mahira memberikan pelayanan yang lebih prima kepada masyarakat. Karena kepada pelaku usaha mikro itu kita harus lebih fokus berbicara, mungkin mereka kebanyakan tidak pernah berurusan pada perbankan. Jadi sama-sama kita arahkan untuk menjadi mitra dari lembaga keuangan. Hal lainnya, dalam hal produk- produk pembiayaan, Mahira ini dapat memberikan minimal pembiayaan itu sampai angka mikro dan sangat kecil yaitu sampai 50.000, selain modal usaha ada juga pembiayaan ijarah, yang tujuannya bisa untuk modal pernikahan, biaya kesehatan, pendidikan juga liburan. Kemudian karena Mahira ini milik Pemerintahan daerah, jadi sudah diketahui banyak masyarakat Banda Aceh.

Lampiran 2-(Lanjutan)

9.	Azizah	Menurut anda apa saja yang menjadi kelemahan PT LKMS Mahira Muamalah ini?
10.	Bang Rahmad	Kelemahan sampai saat ini yang kita rasakan , dibalik tadi kekuatannya milik pemerintah, kelemahan itu juga. Karena kita harus selalu mengedukasi ke masyarakat bahwasanya Mahira ini memberikan pembiayaan kepada masyarakat yang harus dikembalikan, bukan bantuan usaha yang diberikan cuma-cuma. Karena masyarakat masih berpikir walikota ini sudah membentuk Mahira, jadi Mahira hanya membagi-bagi uang saja dan uang itu diambil bukan untuk di kembalikan. Jadi itu yang membuat kami para karyawan sangat berat untuk mengedukasi, bahwa uangnya harus dikembalikan karena kita sebagai mitra. Masyarakat masih berpikir karena Mahira ini milik pemerintah, sehingga yang diberikan itu hanyalah bantuan, bukan pembiayaan. Sehingga harus diberikan edukasi lebih ke masyarakat. Tetapi setelah berjalan Mahira 3 sampai 4 tahun ini masyarakat sudah tahu dan pola pikirnya sudah terbentuk, kalau yang diberikan Mahira ini pembiayaan bukan bantuan. Selain itu kelemahannya kebanyakan nasabah pembiayaan dan tabungan itu masih awam, jadi harus kita sosialisasi dan edukasi kan juga.
11.	Azizah	Menurut anda apa saja peluang PT LKMS Mahira Muamalah ini ?
12.	Bang Rahmad	Mahira ini merupakan salah satu <i>pilot project</i> yang kedepannya dijadikan contoh bagi daerah lain baik itu provinsi atau kabupaten kota lain, baik di Aceh maupun Indonesia. Untuk dapat Pemerintahnya ataupun Pemdanya membentuk lembaga seperti Mahira ini. Karena Mahira inikan bukan hanya lembaga yang hanya mencari keuntungan saja, tetapi bidang sosial juga, selain itu juga merupakan lembaga yang akan berperan dalam penyetor Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dan itu akan menjadi terobosan, bahwasanya ketika pemerintah mensubsidi modal ke Mahira, Mahira bukan hanya menikmati modal tersebut saja tetapi tetap mengembalikan. Selain itu banyak juga kerja sama antara pemerintah dengan lembaga- lembaga pemerintahan milik daerah.
13.	Azizah	Menurut anda ancaman apa saja yang mengganggu pengembangan PT LKMS Mahira Muamalah ini?
14.	Bang Rahmad	Di Aceh ini sepengetahuan kami memang lembaga yang bergerak fokus di bidang ini itu sangat kurang, karena memang hal inikan memiliki resiko yang besar. Jadi harus dikelola dengan baik.

Lampiran 2- (Lanjutan)

15.		Rata-rata itu Perbankan, BPRS dan BSI mereka bergerak dibidang pembiayaan yang lebih besar. Dan sampai saat ini mungkin belum ada pesaing. Karena kalau berbicara kota Banda Aceh banyak pelaku usaha, jadi banyak pasarnya. Berbeda kalau mungkin Mahira ini berada di kabupaten kota lain. Karena kalau di Ibu Kota Provinsi dan banyak perputaran pedagang yang masuk dan keluar. Karena Mahira letaknya di Kota Banda Aceh jadi potensi pasar lebih besar, karena untuk saat ini semua masyarakat lebih senang melakukan UMKM dengan modal yang sedikit bisa dapat keuntungan yang besar. Selain itu, ancaman yang lain yaitu masyarakat yang bisa meminjam hanya yang memiliki KTP Banda Aceh. Tetapi untuk hal ini kami selalu menyarankan untuk pindah administrasi saja.
16.	Azizah	Untuk kedepannya strategi apa yang dilakukan PT LKMS Mahira Muamalah agar tetap eksis di tengah persaingan lembaga keuangan yang ada?
17.	Bang Rahmad	Sebenarnya Mahira tidak terlalu berpengaruh dengan hal tersebut, karena fokus Mahira berbeda, Mahira itu lebih fokus ke UMKM. Tetapi terkait strategi pasti ada yang harus terus dikembangkan. Untuk sekarang ini Mahira akan bergerak ke arah digital, karenakan memang dengan adanya perkembangan teknologi handphone, android sekarang ini, sangat mudah dalam melakukan transaksi. Sehingga kami akan mengembangkan hal tersebut. Selain itu juga kami akan membuka beberapa cabang, baik itu di kantor camat, sehingga bisa lebih dekat ke masyarakat. Sehingga setiap masyarakat tidak perlu jauh-jauh ke cabang, karena telah ada orang kita di kecamatan, bahkan di kampung-kampung sehingga lebih mudah transaksinya.
18.	Azizah	Nah terkait Mahira ini apakah ada lagi yang ingin disampaikan, terkait tentang Mahira dan harapannya kedepan ?
19.	Bang Rahmad	Terkait Mahira tujuan awal pemerintah membentuk Mahira ini, karena adanya keresahan dengan rentenir, jadi Alhamdulillah Mahira telah berjalan sekitar 3 tahun 8 bulan ini, sangat signifikan pengaruhnya terhadap penurunan rentenir dan hal ini juga yang membuat keberhasilan pemerintah Kota Banda Aceh, dimana pak Aminullah mendapatkan beberapa penghargaan. Untuk harapan kedepannya, ayo sama- sama kita turut mengedukasi masyarakat. Karena hari ini yang sangat bahaya itu ketika masyarakat membutuhkan uang secara kepepet, masyarakat menginginkan yang instan dan cepat, kebanyakan masyarakat tidak melihat efek apa yang akan terjadi kedepannya kalau mereka meminjamnya dari rentenir.

Lampiran 2- (Lanjutan)

20.		Mereka hanya beranggapan permasalahan hari ini selesai, tanpa memikirkan konsekuensi kedepannya. Jadi nantinya kita juga bisa mengajak mahasiswa bersosialisasi terkait hal tersebut. Selain itu juga kita bisa mengedukasi terkait administrasinya. Banyak masyarakat beranggapan kalau berhubungan dengan perbankan pasti akan ribet administrasinya, harus berpakaian yang rapi, wangi, sehingga kalau agak berbeda akan dilihat sinis nantinya dipandang orang. Tetapi dengan adanya Mahira ini, mau masyarakat berpenampilan biasa saja, mau meminjam uang 500 ribu kita juga ada fasilitasnya. Sehingga tidak mesti pergi ke Bank meminjam uang sampai 20 jutaan. Karena inti dari pembiayaan ini adalah kita memiliki rencana yang baik untuk keberlangsungan hidup. Karena inovasi Mahira saat ini yaitu melihat kebutuhan masyarakat, sehingga Mahira ini bisa menjadi solusi dari permasalahan perekonomian yang ada di masyarakat.
-----	--	---

c) Wawancara dengan SPV Bisnis

Kode : 03
 Nama : Cut Nadia Zellatifani
 Agama : Islam
 Alamat : Kantor Pusat PT LKMS
 Mahirah Muamalah
 Jabatan : SPV Bisnis
 Hari/ Tanggal : Rabu/ 20 April 2022
 Isi Deskripsi Hasil Wawancara :

No.	Pihak	Hasil Wawancara
1.	Azizah	Kita tahu setelah dimergernya ketiga bank menjadi satu yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI), dimana segmen nasabah BSI ini juga mencakup nasabah kecil, mikro dan ultra mikro kemudian setelah diberlakukan Qanun No 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah, seluruh Lembaga Keuangan yang berada di Aceh ini harus beroperasi dengan prinsip syariah, karena hal itu pastinya setiap lembaga keuangan ini harus memiliki strategi tersendiri agar tetap eksis dan tidak kalah saing nantinya. Menurut anda adanya hal tersebut berpengaruh tidak terhadap pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah ini ?

Lampiran 2- (Lanjutan)

2.	Kak Cut Nadia Zellatifani	<p>Kalau misalnya terkait dengan qanun, semua lembaga keuangan harus syariah. Untuk Mahirah sendiri waktu pembentukan tahun 2017 dan operasional 2018, memang kita terbentuknya sudah berbasis syariah. Dimana sebelum ini terjadi, inikan salah satu visi misi Walikota juga. Nah mereka maunya kita itu tetap menerapkannya sesuai dengan syariah baik dari akadnya, pembiayaannya, maupun tabungannya sendiri kita itu berbasis syariah.</p> <p>Nah kalau syariah ini kan berbeda dengan konvensional. Dimana kalau konvensional itu net, bagi hasilnya juga net. Kalau syariah itu sendiri dilihat dari keuntungan perusahaan, jadi dilihat dari keuntungan perusahaan itu meningkat berarti bagi hasil nasabah itu juga lebih besar. Apabila pendapat perusahaan ini menurun, bagi hasil yang didapatkan nasabah juga menurun.</p> <p>Jadikan kalau disini kita lihat bagus, kenapa? karena unsur nya jelas. Pertama dari segi pembiayaan, kalau syariah ini kita harus tahu betul kebutuhan uang ini untuk apa. Jadi tertera disitu misalkan dia ingin membeli alat bangunan. Nah disitukan ada kwitansi. Jadi antara syariah dan konvensional ini bedanya, kalau syariah ini jelas kita peruntukan uang itu untuk apa, bukan semata-mata kita menjualkan uang, kita ada barang yang diperjualbelikan. Jadi unsurnya itu, jelas, nyata ada.</p>
3.	Azizah	<p>Nah menurut kakak dengan banyaknya lembaga keuangan lain yang ada seperti, BPRS, Koperasi syariah dan sejenisnya. Ada tidak pengaruh persaingan-persaingan yang terjadi ?</p>
4.	Kak Cut Nada Zellatifani	<p>Kalau misalkan dari persaingannya pasti ada, karena setiap lembaga keuangan/ BPRS pasti memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Nah mungkin kalau dari LKMS Mahirah sendiri kelebihanannya kita pertama karena kita milik Pemkot, milik BUMD. Kemudian yang kedua untuk program pembiayaan lebih murah dari pada BPRS karena kita ada produk yang namanya dana bergulir yang bekerja sama dengan gampong, untuk marginnya setara dengan KUR yaitu 6%. Mungkin kalau dari BPRS itukan marginnya di atas 15%. Sehingga lebih murah, karena masyarakat inikan yang namanya UMKM, pastinya mencari yang lebih murah, karenakan untuk usaha.</p>
5.	Azizah	<p>Menurut anda apa saja yang menjadi kekuatan dari PT LKMS Mahirah Muamalah ?</p>
6.	Kak Cut Nadia Zellatifani	<p>Kekuatan yang pertama sejauh ini kita selalu <i>di support</i> oleh pemegang saham. Pemegang saham pertama itu kan Walikota. Pastikan Walikota turut andil dan turut <i>mensupport</i> untuk kelancaran usaha LKMS ini. Kemudian yang kedua ada <i>support</i> dari Gampong, karenakan dana-dana Gampong sudah</p>

Lampiran 2- (Lanjutan)

		ada disini. Kemudian yang ketiga <i>support</i> dari nasabah. Nasabah yang kita cari, jadi kita disinikan ada marketingnya, nah jadi dana yang dikumpulkan Mahirah dikelola dan kita bisa salurkan lagi ke nasabah dalam bentuk pembiayaan.
7.	Azizah	Menurut anda apa saja yang menjadi kelemahan PT LKMS Mahirah Muamalah ?
8.	Kak Cut Nadia Zellatifani	Kelemahannya, kitakan lembaga keuangan ini belum ada ATM. Kalau kita mau buat sebenarnya bisa, tetapi itukan butuh biaya yang besar. Tetapi kita juga lihat seperti apa transaksi selama ini, nah untuk ATM-nya sendiri mungkin itu <i>project</i> 5 tahun setelah berdirinya Mahirah. Nah ini masih 4 tahun, mau jalan ke-5. Mungkin ke depan, seiring meningkatnya asset, laba, kita bisa menyesuaikan dengan perbankan. Jadi adanya ATM pertama, kemudian adanya cabang-cabang di tiap daerah khususnya provinsi Aceh.
9.	Azizah	Untuk asetnya sendiri di Mahirah sampai periode ini ada berapa tuh kak ? dan berapa banyak Nasabah sampai 2022 ini ?
10.	Kak Cut Nadia Zellatifani	Untuk asetnya sendiri di Mahirah per 31 Desember 2021 itu mencapai 51 Miliar. Untuk nasabah Mahirah itu <i>include</i> semuanya 10.000 Nasabah.
11.	Azizah	Menurut anda apa saja peluang dimiliki oleh PT LKMS Mahirah Muamalah ini ?
12.	Kak Cut Nadia Zellatifani	Untuk peluang kami berharapnya sekarang, Mahirah sendiri ada nya cuma di Pemerintah Kota dan masyarakatnya sendiri kita utamakan Kota Banda Aceh. Mungkin kedepannya ada pengembangan, kita bisa lebih besar lagi khususnya untuk wilayah Aceh. Kalau sekarang kita tidak bisa akses pembiayaan di Luar Kota Banda Aceh. Harapannya juga nantinya Mahirah bisa berjalan lancar, membuka cabang, asetnya bisa meningkat agar bisa berguna untuk masyarakat.
13.	Azizah	Nah waktu saya magang kak, ada yang mengatakan kenapa untuk Aceh Besar tidak boleh minjam dan hanya Banda Aceh saja, nah bagaimana hal tersebut kak?
14.	Kak Cut Nadia Zellatifani	Nah iya, karenakan kita sudah ada ketentuannya, memang untuk pembiayaan khusus KTP Banda Aceh. Tetapi untuk menabung siapa saja boleh, tidak khusus Banda Aceh, boleh KTP Aceh Besar, Medan dan lainnya. Karenakan kalau pembiayaan kita diatur oleh OJK jadi ada ketentuannya harus berdomisili KTP Banda Aceh, kalau Aceh Besar pun pinggiran perbatasan.
15.	Azizah	Menurut anda apa saja ancaman yang dapat mengganggu pengembangan PT LKMS Mahirah Muamalah?

Lampiran 2- (Lanjutan)

16.	Kak Cut Nadia Zellatifani	Mungkin ancamannya banyak, lahirnya Mahirah ini juga tidak kita pungkiri dari unsur politik. Mungkin banyak pro dan kontra apabila Walikota nanti tidak ada lagi, Mahirah sendiri ini akan tutup. Itukan sebagai ancaman juga. Nah sekarang sebenarnya itu tidak perlu kita takutkan, karena Mahirah sendirikan sudah atas nama PT, yang namanya Perseroan inikan lebih kuat. Jadi walau siapapun Walikotanya, karena kita juga ada masuk di dalam qanun itukan ada modal yang disetor setiap tahunnya 1 Milyar, jadi tidak terlalu khawatir. Sebenarnya kembali ke manajemen pengelolannya, kalau bagus otomatisakan tetap berjalan. Jadi yang namanya pro dan kontra itu pasti ada, karena LKMS ini emang lahirnya itu dari unsur politik. Yang membuat kuat karena atas nama PT dab ada di dalam qanun. Jadi siapapun pengganti Walikotanya, pasti itu tetap berjalan. Paling mungkin dari segi pendapatannya bisa turun bisa naik, nah itu kan kembali pada saat pengelolaan manajemen keuangannya.
17.	Azizah	Untuk kedepannya strategi apa yang dapat dilakukan PT LKMS Mahirah Muamalah agar tetap eksis di tengah persaingan lembaga keuangan yang ada dan terus berkembang ke depannya ?
18.	Kak Cut Nadia Zellatifani	Kami kalau dari Mahirah sendiri sebenarnya fokusnya itu untuk memberantas rentenir. Karena lahirnya Mahirah ini juga untuk mengurangi rentenir, seperti hasil survey-survey yang telah dilakukan ke masyarakat, yang bisa dibilang Bank 47 kan bahwa rentenir itu ibaratnya prosesnya cepat. Jadi disini Mahirah pun mau bagaimana cara bisa menjadi yang lebih cepat daripada rentenir-rentenir itu. Nah salah satu strategi yang diterapkan itu kita bisa pencairan di tempat usahanya, tanpa nasabahnya pergi ke kantor. Kemudian adanya pelayanan pendampingan, jadi apabila nasabah pemula, butuh pendampingan usaha terkait dengan manajemen keuangannya, kitakan punya staff yang bisa membantu. Kemudian kalau nasabahnya tidak bisa ke kantor kita bisa jemput bola. Jadi strateginya itu kita ingin mengalahkan rentenir, sehingga masyarakat itu tidak bergantung oleh rentenir, jadi apabila mereka butuh uang, butuh modal usaha jadi yang teringat itu Mahirah bukan rentenir. Karena kenapa ? kita punya margin yang bagus, margin yang murah kenapa harus rentenir. Nah selain itu, karena kita juga ada bekerjasama dengan gampong-gampong jadi mulai tahun ini rutin setiap 1 bulan itu ada 2 kali kita sosialisasi ke gampong-gampong. Nah pertama itu pada bulan 2 di Gampong Pie, kemudian Lamlagang, Panteriek, Gampong Jawa, kemudian Gampong Blang Cut. Kita juga sudah sosialisasi, terkait mungkin yang pertama modal usaha. Karenakan di Gampong-Gampong itukan banyak pelaku

Lampiran 2- (Lanjutan)

		UMKM-nya usaha rumah tangga. Dimana terkadang mereka tidak bisa diakses oleh Bank. Jadi karena kita sendiri punya program Promak (Program Pembiayaan Emak-Emak) mulai dari 50 ribu sampai 2 juta itu tanpa agunan yang lumayan berat, seperti BPKB, STNK, tetapi harus tetap ada lampiran seperti kartu keluarga, sehingga itu kan dapat membantu masyarakat juga daripada mengambil rentenir bagus ambil di Mahirah.
19.	Azizah	Nah kemudian dari segi teknologinya, digitalisasinya itu apakah ada dikembangkan?
20.	Kak Cut Nadia Zellatifani	Untuk digitalnya sendiri kita sampai saat ini, walaupun tidak ada ATM, kita untuk proses transfer, kita bisa. Karena kita ada bekerja sama juga dengan Bank Permata, sehingga nasabah tidak beranggapan bingung untuk menarik uang atau mentransfer. Kita juga menyediakan proses transfer itu juga. Kemudian kita juga ada Web Mahirah, untuk sekarang teknologi semakin berkembang, jadi untuk informasi-informasi Mahirah bisa diakses di web tersebut. Kemudian kita juga lagi coba membuat <i>IBA Mobile</i> seperti <i>mobile Banking</i> , itu juga sedang kita uji kelayakannya, jadi nantinya kita disitu bisa transfer, bisa cek saldo. Karena sistemnya baru, jadi kita masih melihat manfaatnya apakah bermanfaat ke Mahirahnya.
21.	Azizah	Nah di Mahirahkan juga telah banyak Mahasiswa magang dan juga melakukan penelitian kak. Apa sih harapan dari PT LKMS Mahirah Muamalah ini kepada para Mahasiswa tersebut ?
22.	Kak Cut Nadia Zellatifani	Harapan kami dari PT LKMS Mahirah Muamalah ini, yang belajar disini bisa diaplikasikan ke kehidupan sehari-hari. Mungkin nanti ada yang butuh pembiayaan, ada isu-isu meminjam di rentenir, bisa diarahkan ke Mahirah. Kemudian mungkin yang berpotensi bagus kuliahnya itu kalau sudah lulus, bisa masukin ke Mahirah. Apalagi Kan kalau punya peluang mereka selama masa pemagangan bagus, tidak ada masalah sehingga itukan juga bisa menjadi rekomendasi ketika mereka mencari pekerjaan. Selain itu untuk di Mahirah sendiri berharapnya pengen adanya pengembangan tidak hanya untuk wilayah Banda Aceh, kemudian kita bisa disamakan atau ibaratnya tidak sama kali dengan perbankan tetapi kita kalau ada ajang pertemuan kita tidak disepelekan. Ah inikan Cuma lembaga keuangan mikro. karekan kita juga punya produk yang unggul juga, kita juga ada tabungan, deposito, pembiayaan. Mungkin kalau akses seperti atm itukan butuh proses, apalagi Mahirah inikan baru 4 tahun, mungkin seiring dengan meningkatnya asset, bisa jadi BPRS kemudian bisa jadi ke Bank.

Lampiran 2- (Lanjutan)

		Tetapi selama 4 tahun ini Mahirah juga telah menjadi salah satu inovasi lembaga keuangan, Walikota juga saat ada kegiatan di luar juga suka membawa nama Mahirah. Karena kenapa? kakak sendiri yang telah bekerja di Mahirah ini melihat, perkembangan Mahirah mampu mengelola nasabah-nasabah kecil-kecil yang tidak bisa diakses oleh perbankan.
23.	Azizah	Nah kemudian kak ada salah satu nasabah yang pernah saya wawancara, bahwasanya mereka mengatakan Mahirah ini benar-benar sangat membantu, dan mereka berharap selain Mahirah ini memberi pembiayaan, Mahirah juga bisa membantu memasarkan produk mereka. Nah bagaimana tanggapan kakak terkait hal tersebut?
24.	Kak Cut Nadia Zellatifani	Nah itu juga menjadi target kami tahun ini ya, nah jadi setiap nasabah binaan Mahirah apabila ada produk sendiri mereka, kita juga membantu memasarkan produk mereka. Kitakan di Kantor juga punya Stand, jadi produk-produk nasabah yang ada boleh diletakkan disitu, jadi apabila ada tamu kita bisa arahkan, bahwa kita punya produk binaan, sehingga jika mereka ingin pesan bisa melalui Mahirah. Dan seperti saat ini kita juga sedang ada event semarak Ramadhan di Blang Padang, nah itu kita undang beberapa UMKM untuk membuka stand disana. Sehingga dapat membantu mereka untuk meningkatkan omsetnya.

d) Wawancara dengan Nasabah PT LKMS Mahirah Muamalah

Nama : Lena Rahmi
 Agama : Islam
 Alamat : Lampaseh Kota
 Jabatan : Nasabah PT LKMS Mahirah
 A R - R A Muamalah (Penjahit Baju)
 Hari/ Tanggal : Senin/ 11 April 2022
 Isi Deskripsi Wawancara :

No.	Pihak	Hasil Wawancara
1.	Azizah	Sudah berapa lama Anda menjadi Nasabah pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini?
2.	Kak Lena Rahmi	Sudah 5 Tahun

Lampiran 2-(Lanjutan)

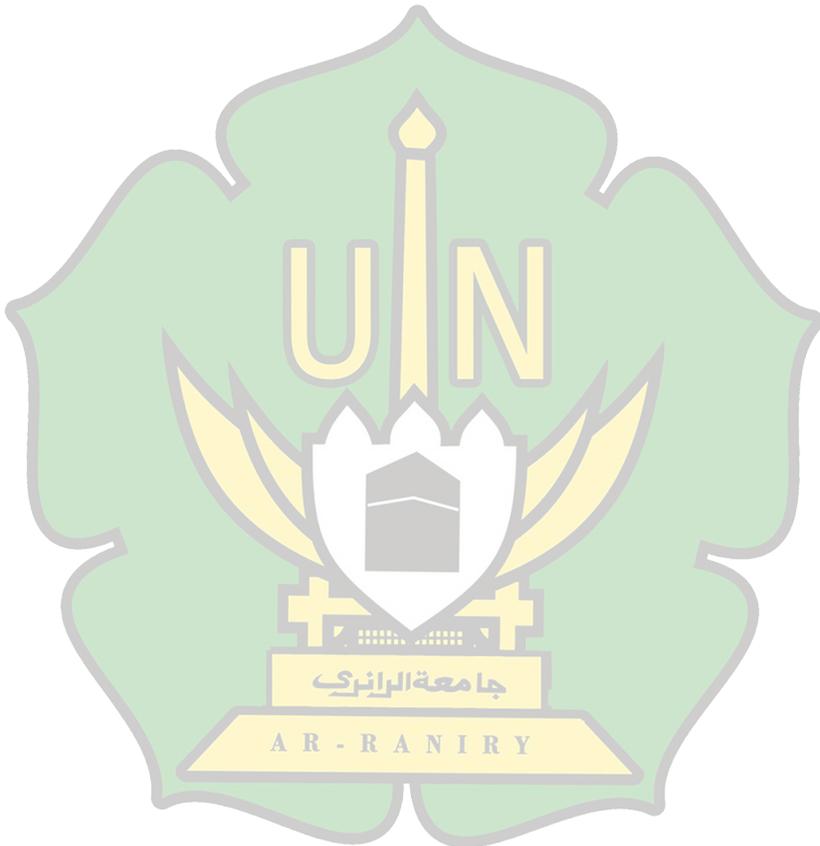
3.	Azizah	Bagaimana pandangan Anda terhadap PT LKMS Mahirah Muamalah ini?
4.	Kak Lena Rahmi	Mahirah ini sangat membantu masyarakat. Terutama para pelaku UMKM. Karena apa ? karenakan disini ini banyak <i>Home Industry</i> , nah <i>Home Industry</i> disini banyak beralih ke rentenir. Jadi perbedaanya sangat jauh, kalau rentenir itu dengan Mahirah. Sangat-sangat jauh, dari bunganya, kemudiaan cara menutupi uang perbulan, perhari, tingkah laku mereka ke kita.
5.	Kak Lena Rahmi	Sebelumnya apakah kakak pernah mendapat pembiayaan dari rentenir?
6.	Azizah	Pembiayaan ya kakak tidak. Cuma ada orang yang bekerja dengan kakak, ada ambil KK kakak kemarin, dia sangkutpautkan dengan kakak. Sehingga kakak perna melihat tingkah laku rentenir itu, dengan bunga yang sangat besar, tindakan mereka yang sangat kasar. Kakak pertama kali mengambil di Mahirah Alhamdulillah mantap ya, sangat-sangat membantu. Berbeda jauh sekali dengan rentenir.
7.	Azizah	Apakah PT LKMS Mahirah Muamalah ini mampu menjawab dan memberikan solusi dari permasalahan ekonomi masyarakat?
8.	Azizah	Nah selama pandemi ini apakah dalam penjualannya ada terkendala?
9.	Kak Lena Rahmi	Kalau kakak selama pandemi tidak ada tersendat, cuma pemasaran di luar agak terhambat. Cuma kalau dari kakak lancar-lancar saja, karena kakak kan produksi. Cuma di luar orang ini menampungkan. Contoh-nya kan, kakak ambil gorden, kakak kan sudah produksi nih kemudian setelah selesai produksi dibawa ke toko dan toko yang terhambat. Sehingga kami pun kalau dari segi pemasarannya kurang lancar, permodalan pun semakin menipis. Karena kitakan bayar orang tiap hari per lembar berapa. Belum lagi listrik, benang dan lain- lain. Jadi kalau pemasaran terhambat, permodalan juga menipis. Tetapi kalau pemasarannya lancar, tiap hari nya lancar, itu tidak jadi hambatan. Cuma kalau dari kakak untuk penghambatan produksi lancar-lancar saja. Hanya saja yang dulunya 2 ball, sekarang menjadi 1 ball.
10.	Azizah	Nah berarti salah satu masalahnya itu ada di Pemasaran ya kak? tetapi itu dari segi orang yang menampung , bukan kakak yang produksi?
11.	Kak Lena Rahmi	Itulah kalau pemasaran menipis dan tidak jalan, kami juga jalan di tempat juga.
12.	Azizah	Menurut kakak apa saja yang harus diperbaiki dan dikembangkan pada PT LKMS Mahirah Muamalah ini agar

Lampiran 2- (Lanjutan)

		semakin eksis menjawab segala permasalahan yang ada di masyarakat?
13.	Kak Lena Rahmii	Kalau dari Kakak, diharapkan ada yang menampung ya barang kakak. Sudah siap dibuat ada yang menampung.
14.	Azizah	Nah menurut kakak, apakah ada lagi yang harus diperbaiki Mahirah kedepannya, mungkin dari segi pelayanan dan lainnya?
15.	Kak Lena Rahmi	Kalau dari pelayanan sih sudah mantap banget. Karena orang yang mengambil uang kemarin memang sudah seperti adik-adik, mereka ramah, seperti Sanah, Ona, Rahmad, Andi dan lain- lain. Kadang kakak suruh ambil uangnya tanggal 1, belum pas jadwal pembayarannya kan kakak sudah bayar terus tuh, mereka sudah enjoy-enjoy saja. Kalau dari Kakak, Mahirah ini sudah sangat membantu ya, kalau bisa ke depannya Mahirah bisa lebih membantu UMKM lagi, disini kan banyak <i>Home Industri</i> , ya kalau bisa <i>Home Industri</i> disini jangan bergantung dengan rentenir. Sebenarnya adanya Mahirah ini bagus, karena apa? adanya Mahirah inikan ingin memberantas rentenir di Banda Aceh. Tetapi disini masih banyak masyarakat yang awam kali terhadap Mahirah. memang dari pihak Mahirah, Bang Rahmad ada sampaikan, untuk meminta waktu untuk mengadakan sosialisasi tentang modal usaha ke Geuchiknya, tetapi belum terlaksana.
16.	Azizah	Nah tetapi sejauh ini sepertinya sudah beberapa Gampong juga yang Mahirah kunjungi untuk sosialisasi, tetapi disini belum ya kak?
17.	Kak Lena Rahmi	Iya kalau disini sebenarnya belum ya, tetapi sebagian masyarakat, 30% nya sudah mengenal Mahirah. Tetapi disini juga banyak Bank yang masuk seperti BTN, kemudian Baitul Mal dan lainnya. Mereka juga masuk menawarkan pembiayaan seperti Mahirah ini. tetapi kakak tidak pernah ambil, karena kakak sudah ada Mahirah. Sudah asa satu dan buat nyaman, mengapa ambil yang lain lagi, jadi ya itu terus, jadi tidak tertarik mengambil pembiayaan di tempat lain. Karena sudah nyaman, mengapa harus mencari yang lain. Selain itu juga mereka juga perbulannya memudahkan, mereka mau ambil pula ke rumah.
18.	Azizah	Nah mungkin selain itu, ada saran dari Kakak untuk Mahirah?
19.	Kak Lena Rahmi	Kalau dari permodalan uda membantu banget. Kalau dari kakak sih dari segi pembinaan dari Mahirah, kalau ada kedepannya pembinaan untuk UMKM, dari cara pemasarannya, bagaimana caranya barang-barang para UMKM ini dapat terjual, tidak ada hambatan di lapangan, omsetnya lancar, sehingga tidak ada pengurangan modal. Sehingga penambahan pekerja semakin meningkat, kalau

Lampiran 2- (Lanjutan)

20.		tidak pekerjaan mencari uang disini, kalau terhambat bagaimana membayar upah pekerja tersebut.
-----	--	--



Lampiran 3
Dokumentasi Wawancara

Wawancara dengan Direktur Operasional PT LKMS
Mahirah Muamalah



Wawancara dengan Supervisor Pembiayaan PT
LKMS Mahirah Muamalah



Lampiran 3–Lanjutan

Wawancara dengan Supervisor Bisnis PT LKMS
Mahirah Muamalah



Wawancara dengan Nasabah PT LKMS Mahirah
Muamalah



Lampiran 4 Surat Penunjang Penelitian

Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh
Telepon : 0651- 7557321, Email : uin@ar-raniry.ac.id

Nomor : 2382/Un.08/FEBLI/TL.00/08/2021

Lamp :-

Hal : **Penelitian Ilmiah Mahasiswa**

Kepada Yth,
Direktur PT LKMS Mahira Muamalah

Assalamu'alaikum Wr.Wb.
Pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

Nama/NIM : **NURUL AZIZAH / 180603078**
Semester/Jurusan : **VII / Perbankan Syariah**
Alamat sekarang : **Jln. Tgk Dibrang 2, Rukoh, Banda Aceh**

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul **Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Tengah Persaingan Bank Syariah Di Aceh (Studi PT LKMS Mahira Muamalah)**

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami mengucapkan terimakasih.

Banda Aceh, 30 Agustus 2021
an. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik dan
Kelembagaan,

Berlaku sampai : **18 Februari**
2022

Dr. Hafas Furqani, M.Ec.

AR - RANIRY

Lampiran 4-(Lanjutan)

Surat Permohonan Wawancara

Banda Aceh, 20 April 2022

Kepada Yth.
Direktur PT LKMS Mahirah Muamalah

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan penelitian skripsi mahasiswa Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh yang berjudul "Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Tengah Persaingan Bank Syariah Di Aceh (Studi Pada PT LKMS Mahirah Muamalah)", kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu PT LKMS Mahirah Muamalah untuk berkenan memberikan waktunya untuk menjawab wawancara penelitian yang terdiri dari beberapa pertanyaan.

Wawancara ini merupakan salah satu metode pengumpulan data primer yang sangat berguna untuk bahan penyusunan skripsi kami. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan Bapak/Ibu dari PT LKMS Mahirah Muamalah berkenan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Jawaban yang disampaikan akan kami gunakan dengan benar.

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami mengucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Hormat Kami,
Peneliti


Nurul Azizah
NIM. 180603078

Lampiran 4-(Lanjutan)

Surat Permohonan Data Penunjang Penelitian

Kepada Yth,
Direktur PT LKMS Mahirah Muamalah

Banda Aceh, 20 April 2022

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan Penelitian Skripsi, Kami Mahasiswa Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh,
Nama : Nurul Azizah/ 180603078
Semester/Jurusan : VIII / Perbankan Syariah

Yang berjudul "*Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Tengah Persaingan Bank Syariah Di Aceh (Studi Pada PT LKMS Mahira Muamalah)*". Kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu PT LKMS Mahirah Muamalah untuk berkenan memberikan data untuk keperluan penyusunan skripsi kami ini. Adapun data tersebut diantaranya :

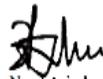
1. Jumlah Nasabah PT LKMS Mahirah Muamalah dari awal terbentuk hingga periode 2022
2. Jumlah Asset yang dimiliki PT LKMS Mahirah Muamalah dari awal terbentuk hingga periode 2022
3. Jumlah Laba yang dihasilkan PT LKMS Mahirah Muamalah dari awal terbentuk hingga periode 2022

Data tersebut merupakan data yang sangat berguna untuk bahan penyusunan skripsi kami. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan Bapak/Ibu dari PT LKMS Mahira Muamalah berkenan untuk memberikannya, yang nantinya akan kami gunakan sebaik- baiknya untuk bahan penyusunan skripsi kami.

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami mengucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb. - R A N I R Y

Hormat Kami,
Peneliti



Nurul Azizah
NIM. 180603078

Lampiran 4-(Lanjutan)

Surat Pernyataan Izin Publikasi Foto Narasumber Pada Skripsi

SURAT PERNYATAAN PERIZINAN PUBLIKASI FOTO DI SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mufied Al kamal

Jabatan : Direktur Operasional PT LKMS Mahirah Muamalah

Dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama sendiri, menyatakan bersedia untuk diletakkan dan dipublikasikan foto diri pada skripsi Mahasiswi yang bernama :

Nama/Nim : Nurul Azizah/ 180603078

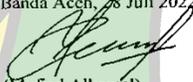
Semester/Jurusan : VIII / Perbankan Syariah

Fakultas/ Universitas : Ekonomi dan Bisnis Islam/UIN Ar- Raniry Banda Aceh

Yang berjudul "*Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Tengah Persaingan Bank Syariah Di Aceh (Studi Pada PT LKMS Mahirah Muamalah)*". Untuk digunakan sebagai bahan pendukung penyusunan skripsi.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dan ditanda tangani dengan sebenar- benarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Banda Aceh, 28 Juli 2022



(Mufied Alkamal)

SURAT PERNYATAAN PERIZINAN PUBLIKASI FOTO DI SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Cut Nadia Zellatifani

Jabatan : SPV Bisnis PT LKMS Mahirah Muamalah

Dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama sendiri, menyatakan bersedia untuk diletakkan dan dipublikasikan foto diri pada skripsi Mahasiswi yang bernama :

Nama/Nim : Nurul Azizah/ 180603078

Semester/Jurusan : VIII / Perbankan Syariah

Fakultas/ Universitas : Ekonomi dan Bisnis Islam/UIN Ar- Raniry Banda Aceh

Yang berjudul "*Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Tengah Persaingan Bank Syariah Di Aceh (Studi Pada PT LKMS Mahirah Muamalah)*". Untuk digunakan sebagai bahan pendukung penyusunan skripsi.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dan ditanda tangani dengan sebenar- benarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Banda Aceh, 28 Juli 2022



(Cut Nadia Zellatifani)

Lampiran 4-Lanjutan

SURAT PERNYATAAN PERIZINAN PUBLIKASI FOTO DI SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rahmad Wahyudinata
Jabatan : SPV Pembiayaan PT LKMS Mahirah Muamalah

Dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama sendiri, menyatakan bersedia untuk diletakkan dan dipublikasikan foto diri pada skripsi Mahasiswi yang bernama :

Nama/Nim : Nurul Azizah/ 180603078
Semester/Jurusan : VIII / Perbankan Syariah
Fakultas/ Universitas : Ekonomi dan Bisnis Islam/UIN Ar- Raniry Banda Aceh

Yang berjudul "*Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Tengah Persaingan Bank Syariah Di Aceh (Studi Pada PT LKMS Mahirah Muamalah)*". Untuk digunakan sebagai bahan pendukung penyusunan skripsi.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dan ditanda tangani dengan sebenar- benarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Banda Aceh, 28 Juli 2022



(Rahmad Wahyudinata)

SURAT PERNYATAAN PERIZINAN PUBLIKASI FOTO DI SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lena Rahmi
Jabatan : Nasabah PT LKMS Mahirah Muamalah

Dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama sendiri, menyatakan bersedia untuk diletakkan dan dipublikasikan foto diri pada skripsi Mahasiswi yang bernama :

Nama/Nim : Nurul Azizah/ 180603078
Semester/Jurusan : VIII / Perbankan Syariah
Fakultas/ Universitas : Ekonomi dan Bisnis Islam/UIN Ar- Raniry Banda Aceh

Yang berjudul "*Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Tengah Persaingan Bank Syariah Di Aceh (Studi Pada PT LKMS Mahirah Muamalah)*". Untuk digunakan sebagai bahan pendukung penyusunan skripsi.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dan ditanda tangani dengan sebenar- benarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Banda Aceh, 28 Juli 2022



(Lena Rahmi)