



# STRATEGI PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH PADA BMT MASYARAKAT MADANI SUMATERA UTARA: ANALISIS SWOT

Imsar<sup>1</sup>, Agung Ramadhan Trapoltanta Pratama<sup>2</sup>, Rahmi Syahriza<sup>3</sup>

[imsar@uinsu.ac.id](mailto:imsar@uinsu.ac.id)<sup>1</sup>, [ramadhanagung618@gmail.com](mailto:ramadhanagung618@gmail.com)<sup>2</sup>, [rahmi.syahriza@uinsu.ac.id](mailto:rahmi.syahriza@uinsu.ac.id)<sup>3</sup>

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara<sup>123</sup>

## Abstrak

Bertujuan menganalisis penanganan pembiayaan bermasalah pada BMT Masyarakat Madani Sumatera Utara. Menggunakan metode kualitatif dengan teknik analisis data menggunakan metode SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini adalah: (1) Pembiayaan bermasalah di BMT Masyarakat Madani Sumatera utara disebabkan oleh *faktor internal* yang terjadi berupa keterbatasan sumber daya manusia secara kuantitas, kurangnya pendukung sistem teknologi digital dan modern serta masih adanya kecerobohan tenaga kerja. Sedangkan *faktor eksternal* disebabkan oleh perekonomian anggota yang terus merosot, penyalahgunaan dana pembiayaan oleh anggota dan lembaga keuangan bank juga melakukan pembiayaan mikro. (2) Hasil perhitungan matrik IFE dan EFE menunjukkan BMT Masyarakat Madani berada di kuadran II yaitu posisi yang menandakan sebuah perusahaan yang kuat, namun menghadapi ancaman yang besar. Sehingga BMT Masyarakat Madani Sumatera Utara direkomendasikan untuk menjalankan strategi diversifikasi yaitu dengan mengoptimalkan kekuatan (*Strenghts*) untuk meminimalkan ancaman (*Threat*) yang ada.

**Kata kunci:** Strategi Penanganan, Pembiayaan Bermasalah, SWOT

## Abstract

The aim is to analyze the handling of problematic financing at the BMT of the Madani Society of North Sumatra. Using qualitative methods with data analysis techniques using SWOT methods (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Data collection techniques used are observations, interviews, questionnaires and documentation. The results of this study are: (1) Problematic financing in BMT Northern Sumatra's Madani community is caused by internal factors such as quantitative human resource constraints, lack of support for digital and modern technology systems and the continuing instability of the labour force. While external factors are caused from the continuously deteriorating member economy, the abuse of funding funds by members and financial institutions of banks also conduct microfinancing. (2) The results of the calculations of the IFE and EFE matrix indicate that

BMT Madani Society is in the quadrant II, which is a position that marks a strong company, but faces a major threat. So BMT Madani Society of North Sumatra is recommended to pursue a diversification strategy that is to optimize strengths to minimize existing threats.

**Key words** : Management Strategy, Problematic Financing, SWOT

## 1. Pendahuluan

BMT adalah balai usaha mandiri dan terpadu berdasarkan prinsip syariah beroperasi dengan kegiatan mengembangkan usaha investasi dan produktif. Kehadiran BMT memberikan peran dalam membentuk tumbuh kembang usaha kecil dan mikro dilingkungannya. Tentu ini merupakan suatu bentuk perhatian terhadap pembangunan nasional serta masyarakat kecil. Keberadaan BMT mampu memberikan harapan bagi masyarakat dalam mengatasi masalah terutama masyarakat kecil menengah melalui pemenuhan kebutuhan ekonomi masyarakat (Umam, 2009).

Kegiatan usaha BMT tidak jauh berbeda dengan bank syariah dimana keduanya mengedepankan prinsip Islam dan menghindari prinsip-prinsip yang dilarang Islam. Untuk menghindari hal-hal yang dilarang dalam islam, Islam menawarkan solusi berupa akad-akad Islam sebagai bentuk pengganti sistem bunga dengan *profit loss sharing* pada produk penghimpunan dana. Sedangkan pada produk pembiayaan, kegiatan BMT selalu dihadapkan dengan kegiatan beresiko tinggi yaitu pembiayaan bermasalah. Peranan BMT dalam memberikan penyaluran tidak terlepas dari pembiayaan yang bermasalah. Sehingga faktor inilah yang menjadi penghambat operasional BMT itu sendiri. Pembiayaan bermasalah (*Non Performing Financing*) merupakan keadaan dimana nasabah tidak sanggup lagi untuk membayar sebagian atau seluruh kewajibannya sebagaimana yang telah diperjanjikan. Walaupun sudah dilakukan analisis secara seksama, resiko terjadi pembiayaan bermasalah ini masih besar kemungkinan dapat terjadi (Fathurrahman, 2012). Dalam praktik lembaga keuangan, kualitas tingkat pada pembiayaan terbagi menjadi golongan sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Penggolongan pembiayaan di BMT Masyarakat Madani**

Golongan I	Pembiayaan lancar
Golongan II	Pembiayaan dalam perhatian khusus
Golongan III	Pembiayaan kurang lancar
Golongan IV	Pembiayaan diragukan
Golongan V	Pembiayaan macet

Pembiayaan bermasalah akan memberikan dampak negatif bagi lembaga dan nasabah maupun sistem lembaga dan perekonomian Negara. Adapun dampak lainnya dari pembiayaan bermasalah akan berpengaruh pada:

1. Kolektivitas dan Penyisihan Penghapusan Aktiva (PPA) semakin meningkat.
2. Kerugian semakin besar sehingga laba yang diperoleh akan semakin turun.

3. Modal semakin turun karena terkuras membentuk PPA, akibatnya lembaga keuangan syariah tidak dapat melakukan ekspansi pembiayaan.
4. Menurunnya reputasi lembaga keuangan syariah berakibat investor tidak berminat terhadap lembaga keuangan syariah dan dapat membahayakan sistem, maka ijin usaha lembaga keuangan syariah dapat dicabut menanamkan modalnya atau berkurangnya dan berpindahnya investor.
5. Meningkatnya biaya operasional untuk penagihan.

Sebagai industri lembaga keuangan syariah tentu pernah menghadapi situasi pembiayaan bermasalah. Hal ini juga yang dihadapi oleh *Baitul Mal Wat Tamwil* (BMT) Masyarakat Madani Sumatera Utara. BMT yang didirikan pada tanggal 27 Maret 2007 ini merupakan sebagai bentuk jawaban positif dari berkembangnya lembaga-lembaga keuangan mikro non bank dengan berbasis syariah. Dimana produk-produk yang ditawarkan terdiri dari produk simpanan/tabungan, produk pembiayaan dan badan usaha riil (*Bus riil*). Pada produk pembiayaan mikro terdapat beberapa macam akad antara lain pembiayaan mudharabah, pembiayaan murabahah, pembiayaan musyarakah, pembiayaan *ba'i bitsamal ajil*, pembiayaan *qardul hasan*.

Berdasarkan data awal yang diperoleh dari BMT Masyarakat Madani Sumatera Utara, bahwa pembiayaan yang diberikan oleh BMT ini menyentuh semua kalangan terutama masyarakat dengan ekonomi menengah kebawah sehingga siapapun dapat melakukan pembiayaan. Akan tetapi harus dipahami bahwasannya untuk mendapatkan pembiayaan tersebut maka perlu menjadi anggota BMT terlebih dahulu. Produk pembiayaan menjadi kegiatan yang banyak diminati, bagi masyarakat yang kesulitan ekonomi banyak dari mereka memilih untuk meningkatkan ekonomi hidup dengan cara meminjam modal dari BMT dan memutar modal tersebut untuk kegiatan usaha seperti berjualan. Kegiatan seperti inilah yang mampu memberikan dampak signifikan terhadap anggota. Sehingga dana anggota dapat bermanfaat bagi sesama anggota, maka asas kekeluargaan pada BMT sangat dijunjung tinggi agar anggota menyadari bahwa dana yang diberikan adalah dana manfaat dari sesama anggota sehingga harus dikembalikan. Disamping pembiayaan jenis produktif, pembiayaan jenis konsumtif juga berlaku di BMT. Harapannya agar lembaga keuangan bukan bank seperti BMT ini dapat menyentuh lebih dalam terhadap masyarakat dan dapat membantu perekonomian masyarakat karena BMT hadir dari anggota dan bermanfaat untuk anggota.

**Tabel 1.2**  
**Laporan Pendapatan dari Pembiayaan tahun 2020-2022**

Jenis Akad Pembiayaan	Tahun		
	2020	2021	2022
<i>Mudharabah</i>	Rp. 195.874.995	Rp. 195.874.995	Rp. 202.855.000
<i>Murabahah</i>	Rp. 57.900.000	Rp. 63.900.000	Rp. 65.000.000
<i>Musyarakah</i>	-	Rp. 2.000.000	-
<i>Jumlah</i>	Rp. 253.774.995	Rp. 261.774.995	Rp. 267.855.000

Tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah pembiayaan di BMT Masyarakat Madani dalam edisi tiga tahun terakhir selalu mengalami peningkatan. Tahun 2020 jumlah pembiayaan yang terjadi di BMT sebesar 253,7 juta. Tahun 2020 jumlah pembiayaan meningkat di angka 261,7 juta dan terus mengalami peningkatan pada tahun 2021 sebesar 267,8 Juta.

Kegiatan penyaluran pembiayaan yang dilakukan BMT Masyarakat Madani Sumatera Utara tidak selamanya berjalan sesuai yang diharapkan. Dalam memberikan pembiayaan tentu terdapat resiko yang berpengaruh negatif terhadap kegiatan BMT. Salah satu diantara resikonya yaitu penundaan pembayaran yang bermula dari ketidakmampuan anggota dalam menyelesaikan kewajibannya sehingga terjadinya pembiayaan macet. Pembayaran macet tadinya yang membuat kegiatan pembiayaan menjadi terganggu sehingga pembiayaan macet ini harus segera ditangani. Nantinya pembiayaan bermasalah akan menjadi salah satu indikator penilaian BMT dalam mengelola penyaluran pembiayaannya agar dapat ditangani dan tidak semakin meningkat.

**Tabel 1.3**  
**Jumlah Pembiayaan Bermasalah tahun 2020-2022**

Tahun	Jumlah Anggota	Jumlah Anggota	Jumlah Pembiayaan
2020	138 Orang	7	127.803.582,38
2021	109 Orang	9	139.864.339,11
2022	114 Orang	13 Orang	143.615.953,33
Jumla			411.283.820,82

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa pembiayaan bermasalah dalam tiga tahun terakhir menunjukkan peningkatan. Tahun 2020 pembiayaan bermasalah sebesar 127,8 juta. Jumlah pembiayaan bermasalah terus bergerak naik sebesar 139,8 juta pada 2021 hingga 2022 sebesar 143,6 juta.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat jumlah pembiayaan yang dilakukan berbanding lurus dengan semakin meningkatnya jumlah pembiayaan bermasalah yang terjadi. Sehingga perlu dilakukan strategi dalam meminimalisir dan menangani pembiayaan bermasalah yang selalu meningkat dalam tiga tahun terakhir. Perlu dilakukan realisasi strategi penanganan pembiayaan bermasalah karena yang

dilakukan sejauh ini belum maksimal yang dibuktikan dengan data pembiayaan bermasalah yang meningkat setiap tahunnya.

Keadaan pembiayaan bermasalah tentu memberikan dampak yang besar terhadap BMT Masyarakat Madani Sumatera Utara. Perlu dilakukan penyelamatan pembiayaan nasabah agar menjadi normal kembali. Maka dalam hal ini BMT dapat melakukan penanganan dalam bentuk upaya penyehatan pembiayaan yang berpotensi bermasalah dengan beberapa cara (Asmara et al., 2015) :

1. Penjadwalan kembali (*rescheduling*), yaitu dilakukan perubahan jadwal pembayaran kewajiban nasabah yang memiliki iktikad baik namun tidak memiliki kemampuan secara finansial.
2. Persyaratan kembali (*reconditioning*), yaitu upaya lembaga untuk mengubah seluruh atau sebagian perjanjian yang telah dilakukan oleh pihak lembaga dengan nasabah.
3. Penataan kembali (*restructuring*), yaitu perubahan struktur pembiayaan yang mendasari pemberian pinjaman.

Pembiayaan bermasalah tentu menjadi problematika yang harus segera diatasi. Ada dua faktor penyebab pembiayaan bermasalah. Pertama faktor internal dan kedua faktor eksternal. Untuk mengambil langkah yang akan dilakukan, perlu analisis hal-hal apa saja yang membuat permasalahan hadir. Dalam hal ini, penanganan pembiayaan bermasalah di BMT Masyarakat Madani menggunakan analisis SWOT.

## 2. Kajian Pustaka

### 2.1 Strategi

Secara bahasa strategi berasal dari kata *strategic* yang berarti menurut siasat atau rencana. Menurut istilah strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Strategi juga merupakan cara bagaimana menggerakkan pasukan ke posisi sangat menguntungkan sebelum pertempuran aktual dengan musuh (Suyanto, 2007).

#### Jenis-jenis Strategi

Adapun strategi terbagi menjadi 3 jenis sebagai berikut (Mahbub, 2021):

- Strategi Manajemen. Strategi yang dapat diterapkan oleh manajemen dengan fokus pada pembuatan strategi makro. Misalnya, strategi penetapan harga, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, dan lain sebagainya. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis.
- Strategi Investasi. Strategi ini berfokus untuk berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha melakukan penetrasi pasar, strategi disvestasi dan sebagainya.
- Strategi Bisnis. Karena terfokus pada fungsi manajerial, rencana ini sering disebut sebagai strategi bisnis fungsional. Misalnya, rencana distribusi, strategi keuangan, strategi produksi atau operasional, dan strategi pemasaran.

## 2.2 *Baitul Mal Wa Tamwil* (BMT)

*Baitul Maal Wa Tamwil* terdiri dari dua kata yaitu *baitul maal* dan *baitul tamwil*. *Baitul maal* merupakan lembaga keuangan yang kegiatan utamanya berupa menghimpun dan menyalurkan dana baik zakat, infaq, dan shadaqah dengan tujuan untuk sosial dan keagamaan. Sedangkan *baitul tamwil* merupakan lembaga keuangan yang kegiatan utamanya berupa menghimpun dana menyalurkannya dalam bentuk pembiayaan (Pratama, 2021). Secara etimologi berasal dari kosakata *al-maal* yang bermakna harta kekayaan dan *at- tamwil* berarti pertumbuhan. Selain itu, dapat diartikan juga bahwa baitul mal berasal dari bahasa Arab *bait* yang memiliki arti rumah dan *al-maal* yang berarti harta. Sehingga *baitul maal* memiliki arti rumah untuk mengumpulkan atau menyimpan harta.

### Tujuan, Fungsi dan Peran BMT

- 1) BMT dapat melakukan kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat. Dimana nantinya masyarakat yang membutuhkan atau kekurangan modal usaha akan disalurkan pinjaman dari nasabah yang menyimpan dana di BMT.
- 2) BMT dapat memberikan likuiditas dengan membantu masyarakat apabila telah memnuhi kewajibannya dengan cara menyediakan dana.
- 3) BMT dapat memberikan lapangan pekerjaan terhadap masyarakat luas. d. BMT memberikan sosialisasi terkait apasaja keuntungan, risiko dan peluang yang ada di BMT.
- 4) BMT memberikan pembiayaan-pembiayaan bagi hasil usaha kecil, mikro, menengah dan koperasi yang tidak memberatkan.

Selain fungsi diatas, BMT juga memiliki peran-peran penting diantaranya :

- 1) Membuat masyarakat terhindar dari praktik keuangan yang tidak berlandaskan pada syariat ajaran Islam.
- 2) Dapat melakukan berbagai pembinaan hingga pendanaan usaha bagi pengusaha kecil yang berpotensi
- 3) Menjauhkan dan melepaskan ketergantungan nasabah debitur terhadap rentenir.
- 4) Memelihara keadilan ekonomi dalam bermasyarakat dengan melakukan distribusi secara merata.

## 2.3 Analisis SWOT

Adapun elemen-elemen didalam SWOT adalah sebagai berikut :

- 1) *Strength* (Kekuatan). Kekuatan berarti faktor-faktor yang menjadi keunggulan dari perusahaan. Kekuatan adalah kondisi dominan pada perusahaan. Bagi suatu perusahaan, nilai tambah akan dapat terlihat apabila suatu perusahaan lebih unggul dibandingkan perusahaan lainnya sehingga dapat memuaskan *stakeholders*.
- 2) *Weakness* (Kelemahan). Kelemahan dapat diartikan dengan adanya keterbatasan sumberdaya maupun instrumen lainnya dalam perusahaan

yang dampaknya dapat mengakibatkan terhambatnya suatu penanganan terhadap apa yang dikehendaki perusahaan.

- 3) *Opportunities* (Peluang). Peluang adalah keadaan dimana lingkungan luar dari perusahaan yang mendatangkan kesempatan bagi perusahaan untuk lebih maju. Kemampuan memaksimalkan peluang yang dimiliki adalah suatu langkah mencapai target perusahaan.
- 4) *Threats* (Ancaman). Ancaman merupakan keadaan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan yang berasal dari kondisi eksternal dan mengganggu kelancaran operasional perusahaan. Apabila ancaman tidak segera diatasi maka berdampak pada terhambatnya perusahaan dalam mencapai visi misi yang telah dibangun.

### **Matrik IFE dan EFE**

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) terdiri dari kolom, bobot, rating dan total nilai yang merupakan hasil perkalian dari bobot dan rating (Astuti & Ratnawati, 2020). Nantinya pada kolom rating dan bobot diisi sesuai dengan nilai yang merupakan hasil dari pengelompokan faktor – faktor internal dan eksternal berdasarkan tingkat kepentingannya.

### **3. Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah deskriptif kualitatif. Dilakukan pada BMT Masyarakat Madani Sumatera Utara Jl. Sidomulyo No. 96 Dusun XIII Desa Sei Rotan Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang. Data dikumpulkan dengan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam langkah reduksi data, penelitian ini menggunakan teknik analisis data SWOT untuk melihat ketepatan dalam strategi yang dilakukan dari segi internal dan eksternal.

**Tabel 3.1**  
**Matrik SWOT**

<b>Internal (S-W)</b>	<b>Strength (S)</b>  Kekuatan	<b>Weakness (W)</b>  Kelemahan
<b>Eksternal (O-T)</b>	<b>Strategi S-O</b>  Ciptakan strategi dan keuntungan dari setiap peluang yang ada.	<b>Strategi W-O</b>  Memperbaiki kekurangan dengan memanfaatkan peluang dari
<b>Opportunities (O)</b>  Peluang	<b>Strategi S-T</b>  Memaksimalkan kekuatan untuk memperkecil ancaman.	<b>Strategi W-T</b>  Meminimalkan kelemahan untuk memperkecil ancaman.
<b>Threats (T)</b>  Ancaman		

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut (Fahmi, 2013) :

- a. Strategi S-O didapatkan perusahaan dalam menentukan strategi berdasarkan kombinasi kekuatan dan kesempatan yang bisa memanfaatkan kekuatan pembiayaan mikro untuk menggunakan peluang sebaik-baiknya.
- b. Strategi W-O didapatkan dengan cara perusahaan harus membuat strategi bagaimana meminimalkan kelemahan pembiayaan bermasalah yang selalu muncul dalam perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang menguntungkan.
- c. Strategi S-T didapatkan dengan cara perusahaan bisa memanfaatkan kekuatan pembiayaan baik dalam penyaluran maupun kemampuan finansial untuk mengatasi ancaman.
- d. Strategi W-T didapat dengan cara perusahaan harus meminimalkan kelemahan dan keterbatasan pembiayaan.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Hasil wawancara dengan bapak M. Yusman selaku ketua pengurus beliau berpendapat bahwa masalah terbesar dalam persoalan pembiayaan di BMT Masyarakat Madani ini bermula dari sifat ketidak jujuran. Dalam hal ini anggota yang melakukan pembiayaan di BMT Masyarakat Madani banyak yang melakukan perubahan usaha sehingga usaha yang dimiliki tidak tetap dan tidak sesuai dengan pernyataan ketika melakukan pengajuan pembiayaan ke BMT Masyarakat Madani. Selain itu banyak juga anggota yang beralih dari pembiayaan yang bersifat produktif menjadi konsumtif. Dampaknya adalah tidak tercapai

nya tujuan bersama dan anggota tidak mampu menyelesaikan pembiayaan sehingga terjadilah pembiayaan bermasalah.

Hal inilah yang melunturkan nilai kepercayaan sebab anggota menginvestasikan dananya di BMT agar dapat dimanfaatkan oleh anggota lain, tetapi anggota yang mengajukan pembiayaan tidak dapat mengembalikan kewajibannya. Sehingga menimbulkan *trust* yang tidak baik. Jika terus berlanjut dan menjadi kebiasaan maka akan menurunkan minat masyarakat untuk menjadi anggota dan berinvestasi di BMT. Hal inilah yang harus segera ditangani agar kegiatan simpan pinjam dapat terus berjalan dengan baik dan menumbuhkan minat masyarakat utk berperan di BMT Masyarakat Madani khususnya.

**Tabel 4.1**  
**Matrik IFE**

*Internal Factor Evaluation*

<b>Strengths</b>	<b>NS 1</b>	<b>NS 2</b>	<b>NS 3</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot X Rating</b>
Memiliki visi yang baik sebagai bentuk semangat untuk mempertahankan	4	4	4	12	0,19047619	4	0,761904762
Informasi yang lengkap terkait anggota yang mengajukan	4	4	3	11	0,174603175	4	0,64021164
Berasaskan kekeluargaan sehingga mempunyai rasa memiliki dan saling	4	3	2	9	0,142857143	3	0,428571429
<b>Total Strengths</b>				32	0,507936508		1,830687821
<b>Weaknesses</b>	<b>NS 1</b>	<b>NS 2</b>	<b>NS 3</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot X Rating</b>
Kekurangan SDM	3	4	3	10	0,158730159	3	0,529100529
Kecerobohan tenaga kerja	4	2	4	10	0,158730159	3	0,529100529
Kurangnya pendukung sistem teknologi digital dan	3	4	4	11	0,174603175	4	0,64021164

<b>Total Weaknesses</b>	31	0,4920634		1,6984126
<b>Total IFE</b>	63	1		3,5291005

**Tabel 4.1**  
**Matrik EFE**

*External Factor Evaluation*

<b>Opportunities</b>	<b>NS 1</b>	<b>NS 2</b>	<b>NS 3</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot X</b>
Masih ada itikad baik anggota untuk	3	2	4	9	0,15	3	0,48
Situasi perekonomian	2	3	3	8	0,133333333	3	0,453333333
Jumlah calon anggota	4	4	4	12	0,2	2	0,48
<b>Total Opportunities</b>				29	0.483333333		1.413333333
<b>Threats</b>	<b>NS 1</b>	<b>NS 2</b>	<b>NS 3</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot X</b>
Perekonomian anggota yang terus merosot	3	4	3	10	0.166666667	3	0.555555556
Penyalahgunaan dana pembiayaan oleh anggota	4	4	3	11	0.183333333	4	0.672222222
Lembaga keuangan bank juga melakukan pembiayaan	4	3	3	10	0.166666667	3	0.555555556
<b>Total Threats</b>				31	0.516666667		1.783333333
<b>Total EFE</b>				62	1		3.196666667

**Tabel 4.3**  
**Matrik IE**

	Kuat (3.00-	Sedang (2.0-2.99)	Lemah (1.0-1.99)
Kuat	<b>I. GROWTH</b> Konsentrea si melalui Integrasi vertikal	<b>II. GROWTH</b> Konsentrea si melalui Integrasi horizontal	<b>III. RENTRENCHMENT</b> (Diversivikasi Konglomerasi)
Sedan g	<b>IV. STABILITY</b> Hati-hati	<b>V. GROWTH</b> Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal	<b>VI. RENTRENCHMENT</b> Diversivikasi
Lemah (1.0-	<b>VII. GROWTH</b> (Diversivikasi Konsentrik)	<b>VIII. GROWTH</b> (Diversifikasi Konglomerasi)	<b>IX. RENTRENCHMENT</b> (Bangkrut atau Likuiditas)

Berdasarkan hasil yang didapatkan dari tabel matriks IFE (Tabel 4.1) dan tabel matriks EFE (Tabel 4.2), di dapatkan nilai IFE kekuatan (*Strength*) lebih tinggi dari nilai kelemahan (*Weakness*) serta nilai EFE ancaman (*Threat*) lebih tinggi dari pada nilai peluang (*Opportunity*). Serta dilihat dari perhitungan jumlah kekuatan (*Strength*) setelah dikali dengan rating lebih besar nilainya dari kelemahan (*Weakness*), yang berarti BMT juga memiliki banyak kekuatan dalam menangani pembiayaan bermasalah. Begitupun dengan nilai ancaman (*Threat*) jika dikali dengan rating maka jumlahnya lebih besar daripada peluang (*Opportunity*). Hal ini juga berarti BMT memiliki kekuatan besar yang dapat dimaksimalkan untuk memperkecil ancaman yang terjadi.

**Tabel 4.4**  
**Matrik SWOT**

<b>Internal</b>  <b>(S-W)</b>  <b>Eksternal</b>  <b>(O-T)</b>	<b>Strengths (S)</b>	<b>Weaknesses (W)</b>
	1. Memiliki visi yang baik sebagai bentuk semangat untuk mempertahankan BMT 2. Informasi yang lengkap terkait anggota yang mengajukan pembiayaan 3. Memiliki hubungan relasi	1. Kekurangan SDM 2. Kecerobohan tenaga kerja 3. Kurangnya pendukung teknologi digital dan modern
<b>Opportunities (O)</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>
1. Masih ada itikad baik anggota untuk menyelesaikan pembiayaan 2. Situasi perekonomian anggota yang mulai membaik 3. Berasaskan kekeluargaan sehingga mempunyai rasa memiliki dan menjaga	Ciptakan strategi dan keuntungan dari setiap peluang yang ada	Memperbaiki kekurangan dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar

Threats (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perekonomian yang terus merosot.</li> <li>b. Penyalahgunaan dana pembiayaan oleh anggota</li> <li>c. Lembaga Keuangan bank juga melakukan pembiayaan mikro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan hubungan relasi yang banyak dari berbagai pihak sebagai upaya dalam membantu anggota yang perekonomiannya terus merosot sehingga dapat membantu dalam menyelesaikan pembiayaan</li> </ul>	

Threats (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
	<p>2. Informasi data yang lengkap terkait anggota yang mengajukan pembiayaan dapat ditelusuri dan ditindaklanjuti oleh BMT sehingga anggota yang sudah melakukan penyalahgunaan dana pembiayaan dapat diberikan peringatan dan teguran agar menyelesaikan pembiayaan.</p> <p>3. Memaksimalkan visi yang baik dalam pengelolaan BMT sebagai bentuk semangat dalam mempertahankan BMT ditengah persaingan di lembaga keuangan dalam penyaluran pembiayaan. Dalam hal ini BMT harus tetap eksis berdiri sejajar dengan lembaga keuangan lainnya, sehingga anggota yang</p>	<p>Meminimalkan kelemahan untuk memperkecil ancaman</p>

Berdasarkan hasil dari matriks SWOT di atas maka strategi yang dapat digunakan adalah strategi S-T yaitu strategi yang diperoleh antara *strengths* (kekuatan) dan *threats* (ancaman). Strategi ini dibuat dengan memaksimalkan seluruh kekuatan yang dimiliki guna untuk memperkecil ancaman yang terjadi dalam penanganan pembiayaan bermasalah di BMT Masyarakat Madani Sumatera Utara. Adapun strategi yang didapat yaitu:

- 1) Memanfaatkan hubungan relasi yang banyak dari berbagai pihak sebagai upaya dalam membantu anggota yang perekonomiannya terus merosot sehingga dapat membantu dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah.

- 2) Informasi data yang lengkap terkait anggota yang mengajukan pembiayaan dapat ditelusuri dan ditindaklanjuti oleh BMT sehingga anggota yang sudah melakukan penyalahgunaan dana pembiayaan dapat diberikan peringatan dan teguran agar menyelesaikan pembiayaan.
- 3) Memaksimalkan visi yang baik dalam pengelolaan BMT sebagai bentuk semangat dalam mempertahankan BMT ditengah persaingan di lembaga keuangan dalam penyaluran pembiayaan. Dalam hal ini BMT harus tetap eksis berdiri sejajar dengan lembaga keuangan lainnya, sehingga anggota yang bermasalah di pembiayaan masih memiliki tanggungjawab untuk menyelesaikan pembiayaannya.

Berdasarkan hal tersebut, penanganan pembiayaan bermasalah penting untuk segera diatasi. Sejauh ini BMT Masyarakat Madani tetap melakukan bentuk penanganan pembiayaan bermasalah yang dilakukan melalui reschedulling, reconditioning, dan restructuring. Tetapi implementasi dan hasil yang diinginkan masih belum sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu, strategi-strategi pengembangan diatas harapannya dapat menjadi masukan yang bias diterapkan oleh BMT Masyarakat Madani Sumatera Utara dalam upaya meminimalisir jumlah pembiayaan bermasalah yang terjadi sehingga mampu untuk menaikkan reputasi dari lembaga keuangan bukan bank seperti BMT Masyarakat Madani ini.

## 5. Kesimpulan dan Saran

Dari hasil penelitian tersebut, dapat di ambil kesimpulan tentang penerapan Metode Analisis SWOT pada BMT Masyarakat Madani Sumatera Utara sebagai berikut:

- 1) Pembiayaan bermasalah di BMT Masyarakat Madani Sumatera utara disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang terjadi berupa keterbatasan sumber daya manusia secara kuantitas, kurangnya pendukung sistem teknologi digital dan modern serta masih adanya kecerobohan tenaga kerja. Sedangkan faktor eksternal disebabkan oleh perekonomian anggota yang terus merosot, penyalahgunaan dana pembiayaan oleh anggota dan lembaga keuangan bank juga melakukan pembiayaan mikro
- 2) Hasil perhitungan matrik IFE dan EFE menunjukkan BMT Masyarakat Madani berada di kuadran II yaitu posisi yang menandakan sebuah perusahaan yang kuat, namun menghadapi ancaman yang besar. Sehingga BMT Masyarakat Madani Sumatera Utara direkomendasikan untuk menjalankan strategi *diversifikasi* yaitu dengan mengoptimalkan kekuatan (*Strenghts*) untuk meminimalkan ancaman (*Threat*) yang ada.

Dalam rangka menangani jumlah pembiayaan bermasalah maka penulis memberikan beberapa saran yang dapat disampaikan sebagai berikut :

- 1) Bagi Peneliti untuk menciptakan sebuah hasil penelitian yang baik dianjurkan agar menerima segala bentuk saran yang ada dalam penyelesaian skripsi ini

khususnya masukan terkait tentang Analisis SWOT dalam penanganan pembiayaan bermasalah di BMT Masyarakat Madani.

- 2) Bagi BMT Masyarakat Madani Sumatera Utara disarankan untuk mempertimbangkan hasil penelitian ini dalam rangka meminimalisir jumlah pembiayaan bermasalah serta mengembangkan kembali strategi-strategi yang selama ini sudah dijalankan yang dengan situasi dan kondisi tertentu.
- 3) Bagi masyarakat disarankan agar tidak melakukan pembiayaan yang macet. Jikalau hal tersebut diharuskan terjadi maka perlu bagi peminjam harus tetap bertanggungjawab sampai dengan kewajiban untuk menyelesaikan pembiayaan tersebut selesai dilakukan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Asqalani, A.-H. I. H. (n.d.). *Bulugh al-Maram min Adillat al-Ahkam*.
- Anggraini, T. (2015). *Lembaga Keuangan Syariah dan Dinamika Sosial* (M. Yafiz (ed.)). Febi UIN-SU Press.
- Ash-shan'ani, M. bin I. A.-A. (2017). *Syarah Bulughul Maram*. Darus Sunnah.
- Asmara, J., Ali, D., & Jauhari, I. (2015). Annual report ... / Biolitec AG = Jahresbericht / Biolitec AG. *Jurnal Ilmu Hukum*, 3(3), 21–30. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/MIH/article/view/4777>
- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58–70.
- Basuki, F. H., & Husein, H. (2018). Analisis SWOT Financial Technology Pada Dunia Perbankan di Kota Ambon (Survei Pada Bank di Kota Ambon). *Jurnal Manis*, 2(1), 60–74.
- Dahlan, & Abdul Aziz. (1999). *Ensiklopedi Hukum Islam*. Ikhtiar Baru Van Hoepe.
- Dela, Y., & Anggraini, T. (2021). Restrukturisasi Pembiayaan Di Masa Pandemi Covid-19 Pada pt. Bank Sumut Kcp Syariah Kisaran Financing. *Jramb*, 7(1), 100–106.
- Djumhana, M. (2012). *Hukum Perbankan Di Indonesia*. PT Citra AdityaBakti.
- Harahap, M. I., & Imsar, I. (2022). Pengaruh Sukuk Korporasi dan Total Aset Perbankan Syariah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia Tahun 2016-2020. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(1), 370. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i1.3592>
- Lathief, M. (2018). *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah* (M. Yafiz (Ed.)). Febi UIN-SU Press.
- Mahbub, A. (2021). *Pemanfaatan Museum Bank Indonesia Sebagai Ekonomi (Studi Pada Pengunjung Siswa Tingkat Sma)*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Syahbudi, M. (2020). *UMKM dan Digital Enterpreneurship*. Rajagrafindo Persada.
- Tarigan, A. A. (2011). *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*. La-Tansa Press.
- Triandaru, S., & Budisantoso, T. (2007). *Bank dan Lembaga Keuangan Lain* (Karya Salemba (Ed.)).
- Umam, K. (2009). *Ekonomi Islam dan Dinamika perbankan di Indonesia*. Instan Lib.
- Wulandari, D. (2020). *Bank Jateng Syariah Kcps Semarang Program Studi D3 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam*. 13.