

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Penyajian Data

Setelah data yang diperlukan terkumpul dengan teknik wawancara, observasi dan dokumen, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan terhadap informan tentang strategi pengembangan Kantor Cabang Koperasi Syariah Arrahmah, maka diperoleh data yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Strategi Pengembangan Kantor Cabang Koperasi Syariah Arrahmah di Provinsi Kalimantan Selatan

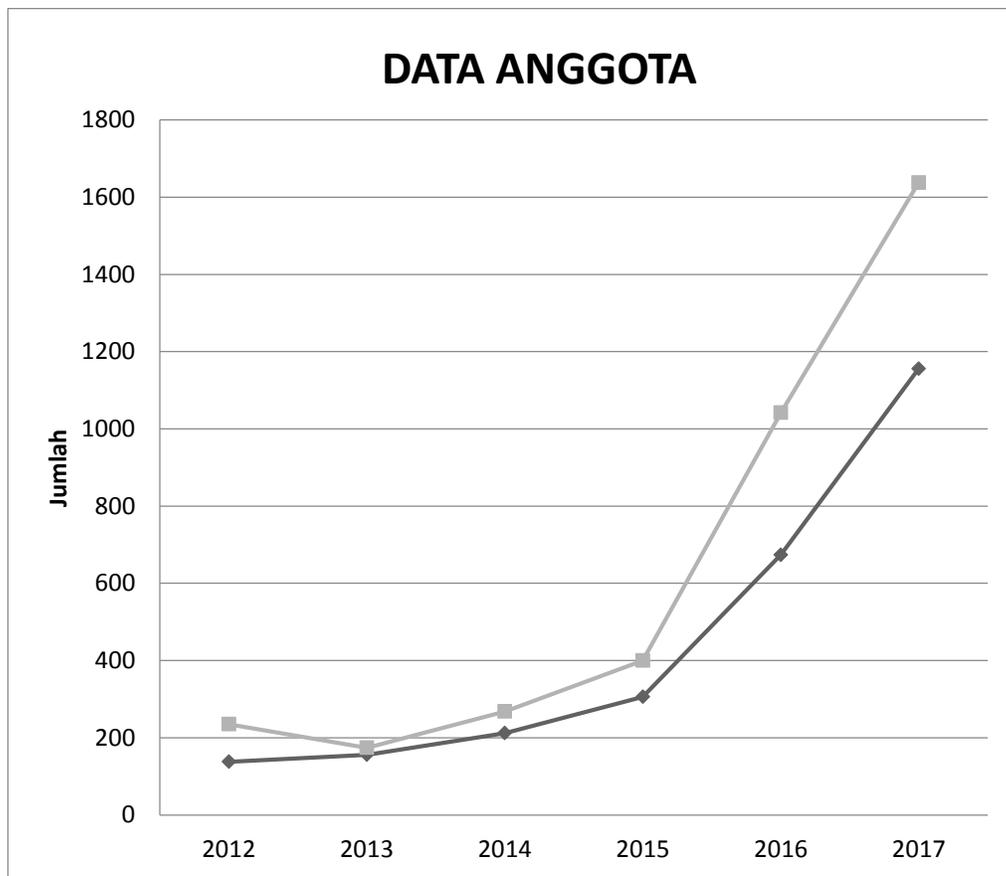
a. Pendekatan Terhadap Masyarakat

Strategi yang digunakan adalah seperti strategi pada umumnya. Akses awal Koperasi Syariah Arrahmah untuk membuka kantor cabang pembantu itu adalah para jama'ah pengajian, dari para jama'ah itu mensosialisasikan ke masyarakat melalui informasi dari mulut ke mulut Jema'ah Majelis Ta'lim Arrahmah yang ada di masing-masing kantor cabang pembantu dan cara pemasaran ini terbukti efektif. Selain itu juga, menggunakan sistem *marketing* melalui *website* kemudian juga media-media sosial, seperti surat kabar, pamflet dan lain-lain. ¹

¹Athif Raihani, Manager Koperasi Syariah Arrahmah Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 10 April 2018.

Terbukti dengan adanya strategi tersebut Koperasi Syariah Arrahmah mengalami kemajuan dapat dilihat dari data sebagai berikut:

Diagram 4.1 berdasarkan data anggota RAT 2017 Koperasi Syariah Arrahmah



Tahun Buku	Pendirian	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Anggota	20	138	156	212	306	674	1156
Pertumbuhan		118	18	56	94	368	482
Persentasi		237%	13%	36%	44%	120%	72%

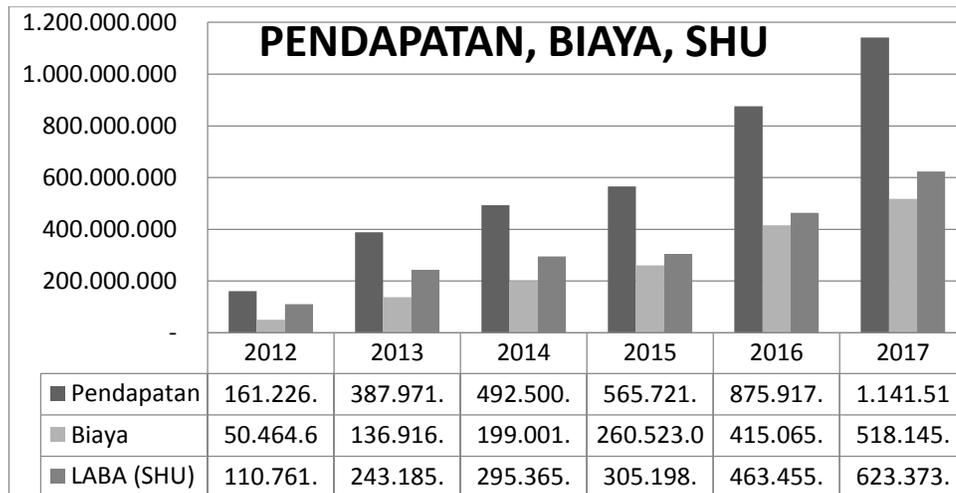
Data bersumber dari laporan pertanggung jawaban pengurus tahun buku 2017 Koperasi Syariah Arrahmah.

Diagram 4.2 pertumbuhan simpanan sukarela



Data bersumber dari laporan pertanggung jawaban pengurus tahun buku 2017 Koperasi Syariah Arrahmah.

Diagram 4.3 Pendapatan, biaya, SHU



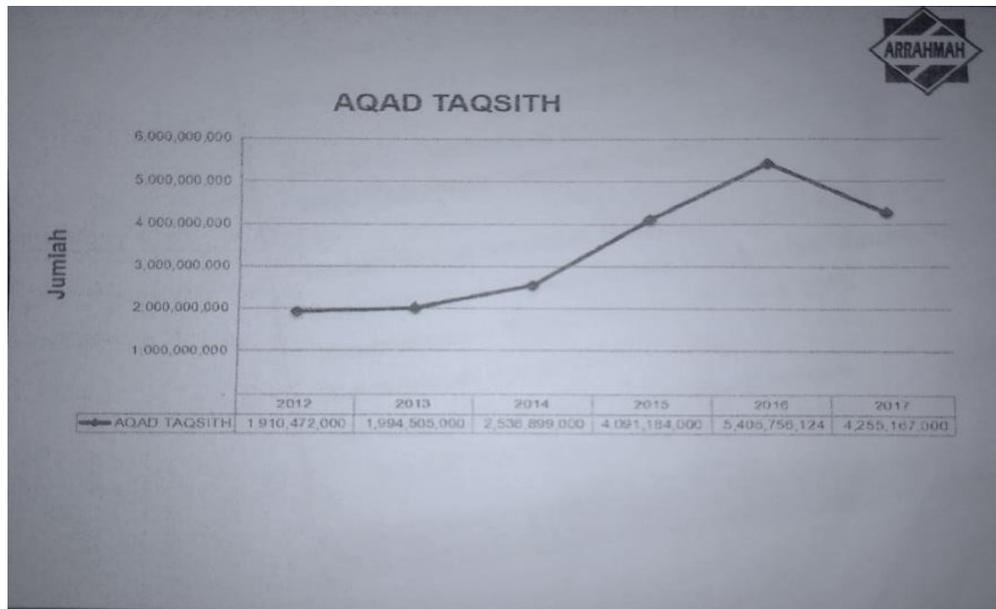
Data bersumber dari laporan pertanggung jawaban pengurus tahun buku 2017 Koperasi Syariah Arrahmah.

Tabel 4.1 perkembangan kantor Koperasi Syariah Arrahmah

No.	Tahun	Tempat
1.	2012	Banjarmasin
2.	2014	Barabai
3.	2017	Martapura
4.	2018	Kotabaru

Data bersumber dari Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus tahun buku 2017.

Gambar 4.1 aqad taqsith RAT 2017 sebagai berikut



Data bersumber dari Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus tahun buku 2017.

b. Membuat Produk Maupun Program Yang Mumpuni Untuk Masyarakat

Koperasi Syariah Arrahmah juga menggunakan strategi yaitu adanya program khusus di bidang sosial seperti pembiayaan *qardul hasan* dan pembagian zakat. Program ini dimaksudkan sebagai pemicu dalam menambah minat masyarakat dan sebagai sarana dalam memiliki sebuah lembaga ekonomi yang mumpuni. Koperasi Syariah Arrahmah melayani simpanan atau tabungan, pembiayaan, serta menerima dan menyalurkan zakat, infaq dan sedekah.

c. Pelayanan yang Baik

Koperasi Syariah Arrahmah memberikan pelayanan yang bersahaja dan apa adanya tidak di buat-buat, yang selalu menganggap anggota sebagai bagian dari Koperasi Syariah Arrahmah dan merasa memiliki. Pelayanan yang bersahaja diberikan agar nasabah merasa lebih nyaman dalam bertansaksi dengan Koperasi Syariah Arrahmah.²

d. Kemurnian Menggunakan Prinsip Syariah

Koperasi Syariah Arrahmah menerapkan sistem pembiayaan yang diterapkan murni mengacu kepada sistem ekonomi syariah. Adapun sasaran pembiayaan adalah masyarakat ekonomi yang benar-benar menginginkan ekonomi syariah untuk menghindari ekonomi konvensional yang identik dengan riba yang memberikan keuntungan kepada sebelah pihak maupun kerugian sebelah pihak ketika terjadi masalah dalam usaha.³

e. Evaluasi

Selain itu dalam strateginya Koperasi Syariah Arrahmah, melakukan evaluasi dari tahun ke tahun untuk pengembangan kantor cabang pembantu yang baru, baik itu dari segi kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang. Jadi dalam pengembangan yang ada misalnya di Barabai dari segi kekuatan kita sudah ada anggota dan peluangnya kebutuhan masyarakat. Di sana masyarakat, sangat membutuhkan adanya

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

koperasi syariah, kemudian dari peluang dan kekuatan itu di akomodir untuk membuka kantor cabang pembantu yang ada di sana. Bisa jadi di setiap daerah akan berbeda contoh misalnya di Kotabaru, karena ruang lingkupnya pulau kecil maka strateginya adalah Koperasi Syariah Arrahmah menggunakan *link* anggota yang ada di sana, salah satu anggota disana mempunyai *link* kemasyarakat umum. Artinya, dalam membuka kantor cabang pembantu Koperasi Syariah Arrahmah dapat dikembangkan kantor tersebut dengan menggunakan kekuatan dari anggota. Kalau di Martapura karena sudah ada anggota lama. Maka, kita tinggal mengembangkan dari segi sosialisasi, segi pemasaran dan lain sebagainya.⁴

f. Sedikit Gambaran Analisis SWOT Koperasi Syariah Arrahmah

Koperasi Syariah Arrahmah dalam melakukan pengembangan, strateginya banyak menggunakan analisis SWOT. Jadi Koperasi Syariah Arrahmah melihat terlebih dahulu baik itu dari peluang, tantangan, kekuatan atau kelemahan. Selain analisis SWOT juga menggunakan strategi pemasaran adalah dengan cara pendekatan kepada masyarakat melalui Jema'ah Majelis Ta'lim Arrahmah dan sosialisasi, apakah efektif atau tidak dalam pengembangan kantor cabang pembantu tersebut. Apabila, Koperasi Syariah Arrahmah di buka di daerah tersebut. Selain itu apakah masyarakat dapat terakomodir dalam transaksi non-ribawi, jadi pada analisisnya lebih kepada dua hal tersebut.⁵

⁴*Ibid.*

⁵*Ibid.*

g. Inovasi dan Adapatasi

Dalam beberapa tahun kedepan Koperasi Syariah Arrahmah akan mengembangkan variasi produk. Kalo sebelumnya, hanya produk jual beli secara kredit. Sekarang, Koperasi Syariah Arrahmah sedang mengembangkan produk simpanan berjangka dalam bentuk investasi (pernyataan modal) dan juga pengembangan usaha ritel dan yang baru berjalan ada usaha binaan dalam bentuk tambak ikan di daerah Martapura. Dengan adanya tambak ikan tersebut, nantinya akan mensupport pendapatan Koperasi Syariah Arrahmah. Ini dari perencanaan pengembangan program, sedangkan dari segi kantor cabang pembantu dari tiga yang ada ini Barabai, Martapura, Kotabaru itu rencana kedepannya lebih memperhatikan pergerakan layanan kantor cabang masing-masing agar lebih optimal lagi dalam melakukan transaksi kepada anggota. Karena setiap kantor cabang pembantu akan melaporkan ke kantor pusat yaitu di Banjarmasin. Bagaimana, mengenai pengembangan SDM, pelatihan, kondisi kantor cabang dan sebagainya, itu dari segi pengembangan layanan. Selain itu juga, Koperasi Syariah Arrahmah mengevaluasi dari daerah-daerah lain apakah hanya cukup kantor cabang pembantu di situ saja, atau membutuhkan kantor lagi misalnya seperti untuk daerah Barabai untuk anggota yang ingin bertransaksi di Balangan cukup diakomodir di kantor cabang pembantu Barabai.⁶

⁶*Ibid.*

Tabel 4.2 Rencana Pendapatan 2018

	Relasi Tahun 2017	Target Tahun 2018	Growth 2016/2017
Simpanan Anggota	3.843.782.896	4.500.000.000	17%
Penjualan	4.225.167.000	5.200.000.000	22%
Margin	1.141.519.278	1.460.000.000	28%
Biaya	518.145.354	650.000.000	25%
SHU	623.373.924	840.000.000	30%

Data bersumber dari laporan pertanggung jawaban pengurus tahun buku 2017

Koperasi Syariah Arrahmah

2. Kendala-Kendala yang Dihadapi Dalam Pengembangan Kantor Cabang Koperasi Syariah Arrahmah di Provinsi Kalimantan Selatan

Adapun kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan Kantor Cabang Koperasi Syariah Arrahmah di Provinsi Kalimantan Selatan yaitu:

a. Kekurangan Sumber Daya Manusi (SDM)

Dengan adanya pembukaan kantor cabang pembantu secara otomatis harus ada karyawan yang ditempatkan di daerah tersebut. Sementara untuk memilih seseorang yang bisa diberikan kepercayaan tidaklah mudah, karena harus dapat mengukur seberapa besar kemampuan dan tanggung jawab SDM tersebut dalam mengelola Koperasi Syariah Arrahmah. Tetapi dengan adanya kendala tersebut

Koperasi Syariah Arrahmah sudah berusaha menanggulangnya dengan cara melakukan pelatihan terhadap anggota Koperasi Syariah Arrahmah.

b. Biaya

Biaya yang muncul dalam pengembangan kantor kantor cabang merupakan kosekuensi dari setiap koperasi, karena baik dari segi pembangunan kantor, fasilitas dan lain-lain pasti akan menimbulkan biaya. Dalam koperasi Syariah Arrahmah juga mengalami hal tersebut sehingga strategi yang digunakan Koperasi Syariah Arrahmah yaitu dengan cara ada perhitungan omset penjualan dan pendapatan yang lebih dari biaya yang muncul. Selain itu untuk pembangunan kantor dan fasilitas Koperasi Syariah Arrahmah pusat memberikan subsidi kepada kantor cabang pembantu, sehingga biaya yang muncul dapat diminimalisir.

B. Analisis Data

1. Analisis Strategi Pengembangan Kantor Cabang Koperasi Syariah Arrahmah di Provinsi Kalimantan Selatan

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan di Koperasi Syariah Arrahmah mengenai strategi pengembangan Koperasi Syariah Arrahmah, maka dapat diuraikan sebagai berikut:

Koperasi Syariah Arrahmah sudah sangat baik dalam manajemen strategi karena dapat dilihat dari Koperasi Syariah Arrahmah dapat menggunakan sumber daya organisasi, baik itu sumber daya manusia maupun faktor-faktor lainnya seperti misalnya yang terlihat dari hasil wawancara adanya peran anggota dalam

memasarkan produk koperasi syariah. Selain itu, juga ikut mensosialisasikan kepada konsumen atau masyarakat agar ikut berpartisipasi dalam melakukan seluruh kegiatan transaksi Koperasi Syariah Arrahmah. Koperasi Syariah Arrahmah juga menawarkan fasilitas berupa *website* yang berbasis *internet marketing*, yang mana masyarakat dapat memperoleh informasi seputar Koperasi Syariah Arrahmah baik itu dari sistem transaksi, badan hukum koperasi, legalitas, sejarah, latar belakang dan masih banyak lagi informasi yang dapat di akses melalui *website* tersebut.

Koperasi Syariah Arrahmah juga menggunakan media surat kabar, yang dapat memberikan informasi kepada masyarakat tentang data kemajuan koperasi, agar masyarakat yang melihat dapat tertarik untuk melakukan transaksi baik berupa produk maupun jasa. Berdasarkan keterangan dari manajer Koperasi Syariah Arrahmah pada bulan Ramadan tahun 2018 pernah diundang oleh duta TV dalam acara berkah Ramadan bersama Koperasi Syariah Arrahmah yang dengan adanya hal tersebut membuka peluang Koperasi Syariah Arrahmah untuk memasarkan sekaligus mensosialisasikan Koperasi Syariah Arrahmah kepada masyarakat luas.

Selanjutnya dalam strategi pengembangannya koperasi syariah juga menerapkan sistem analisa strategi, dengan cara melakukan evaluasi dari tahun ke tahun untuk pengembangan Kantor cabang pembantu tersebut.

Manajemen sebagai suatu proses dipandang sebagai rangkaian kegiatan dari fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengawasan (*controlling*) untuk

mengkoordinir dan mengintegrasikan penggunaan sumber daya yang ada dalam perusahaan, untuk mencapai tujuan perusahaan.⁷

a. Perencanaan (*Planning*)

Koperasi Syariah Arrahmah menerapkan manajemen strategi berupa perencanaan. Karena Koperasi Syariah Arrahmah selalu mengadakan rapat yang dilakukan baik itu dalam satu tahun sekali, dua kali atau lebih tergantung seberapa penting permasalahan yang ingin dibahas tujuannya untuk memecahkan masalah atau membuat perencanaan beberapa tahun kedepan. Seperti yang terdapat dalam RAT 2017 tentang perencanaan beberapa tahun kedepan. Seperti perencanaan pendapatan pada tahun 2018 untuk relasi tahun 2017 untuk simpanan anggota berjumlah 3.843.782.896 dan target tahun 2018 berjumlah 4.500.000.000 dengan *growth* sebesar 17%. Penjualan, relasi tahun 2017 berjumlah 4.225.167.000 dan untuk target tahun 2018 berjumlah 5.200.000.000 dengan *growth* sebesar 22%. Margin, relasi tahun 2017 berjumlah 1.141.519.278 dan untuk target tahun 2018 berjumlah 1.460.000.000 dengan *growth* sebesar 28%. Biaya, relasi tahun 2017 berjumlah 518.145.354 dan untuk target tahun 2018 berjumlah 650.000.000 dengan *growth* sebesar 25%.

Dari data di atas ini menandakan bahwa dalam manajemen strateginya Koperasi Syariah Arrahmah selalu menggunakan strategi perencanaan terlebih dahulu. Konsep manajemen Islam menjelaskan bahwa setiap manusia hendaknya memperhatikan apa

⁷Agus Ahyari, *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2002), hlm. 37.

yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan hari esok.

Seperti yang dijelaskan di dalam QS. al-Hasyr /59:18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.⁸

Konsep ini menjelaskan bahwa perencanaan yang akan dilakukan harus disesuaikan dengan keadaan situasi dan kondisi pada masa lampau, saat ini, serta prediksi masa datang. Karena perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan.⁹

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam pengorganisasian Koperasi Syariah Arrahmah melakukannya dengan cara membuat sebuah program kerja yang tujuannya yaitu untuk peningkatan kemampuan karyawan dan meningkatkan mutu pelayanan untuk anggota Koperasi Syariah Arrahmah, menambah karyawan baru dan tidak memperpanjang kontak karyawan lama yang belum bisa mengikuti perkembangan koperasi, store offline dan online Koperasi Syariah Arrahmah kepada anggota, ekspansi kredit secara selektif dan produktif ke institusi pemerintah dan swasta, memperluas jaringan kantor dengan menambahkan kantor unit maupun perwakilan baru di Tanjung, Batulicin, Tanah

⁸ Kementerian Agama RI, *op. cit.*, hlm. 73.

⁹Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktek* (Jakarta:Gema Insani, 2003), hlm.78-79.

Laut dan Amuntai, mengembangkan kantor unit di Martapura, Barabai dan Kotabaru agar bisa lebih maksimal, meningkatkan pendapatan dengan bekerjasama dengan pihak ketiga, membuat variasi tabungan dengan akad Qardh (tabungan Umrah, Tabungan qurban) sekaligus simpanan sukarela dengan akad mudharabah muqayyadah) yang belum terealisasi, pembentukan kartu anggota yang berfungsi sebagai kartu ATM dan kartu Merchant, bekerjasama dengan BNI Syariah yang belum terealisasi, meningkatkan kesejahteraan pengurus, karyawan melalui imbal kerja dan anggota secara bertahap.

Dengan adanya keterangan di atas juga menandakan bahwa Koperasi Syariah Arrahmah juga telah melakukan pengorganisasian secara maksimal dengan adanya proram kerja tersebut bisa menjadi acuan dalam mengembangkan Kantor Cabang Koperasi Syariah Arrahmah yang lain.

c. Pengarahan (*Directing*)

Koperasi Syariah Arrahmah dalam pengarahannya mempunyai beberapa target seperti terlihat pada RAT 2017 dalam rencana pendapatan 2018 sebagai berikut: pada tahun 2018 untuk relasi tahun 2017 untuk simpanan anggota berjumlah 3.843.782.896 dan target tahun 2018 berjumlah 4.500.000.000 dengan *growth* sebesar 17%. Penjualan, relasi tahun 2017 berjumlah 4.225.167.000 dan untuk target tahun 2018 berjumlah 5.200.000.000 dengan *growth* sebesar 22%. Margin, relasi tahun 2017 berjumlah 1.141.519.278 dan untuk target tahun 2018 berjumlah 1.460.000.000 dengan *growth* sebesar 28%. Biaya, relasi tahun 2017 berjumlah 518.145.354 dan untuk target tahun 2018 berjumlah 650.000.000 dengan *growth* sebesar 25%.

Dengan adanya target tersebut sehingga manajer memegang peran penting dalam menggerakkan semua anggota dalam suatu organisasi untuk melakukan pekerjaan yang akan merealisasikan berdasarkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Dalam pengarahannya Koperasi Syariah Menginginkan agar seluruh anggota organisasi atau lembaga dapat melaksanakan bagian pekerjaannya dan bekerja sama. Dalam menjalankan fungsi pengarahan ini manajer Koperasi Syariah Arrahmah haruslah mengembangkan kemahiran untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Kualitas kepemimpinan yang tinggi sangat diperlukan agar setiap pegawai dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Firman Allah swt. dalam QS. an-Nahl/16:125

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْ لَهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ
 أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

*“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”.*¹⁰

Dari ayat di atas menjelaskan bahwa dalam menjalankan fungsi pengarahannya, manajer koperasi diharapkan harus mampu membuat perintah, memotivasi pegawainya dan menegur setiap kesalahan yang dilakukan dengan cara yang baik dan mendidik.

d. Pengawasan (*Controlling*)

¹⁰ Kemeterian Agama RI, *op. cit.*, hlm. 417.

Dalam strategi pengembangannya Koperasi Syariah Arrahmah selalu melakukan evaluasi dari tahun ke tahun untuk pengembangan Kantor cabang pembantu. Dengan cara evaluasi tersebutlah manajer dapat melihat seperti apa pengembangan Kantor Cabang Koperasi Syariah Arrahmah. Apakah sudah cukup atau perlu ditambah lagi untuk bisa menghendel semua kebutuhan anggota akan produk atau jasa.

Dalam manajemen strategi, jenis-jenis strategi meliputi tiga aspek penting yaitu strategi tingakat korporat, strategi tingkat bisnis dan strategi fungsional:

1. Strategi portfolio

Dalam Koperasi Syariah Arrahmah juga menerapkan sistem portfolio karena pada dasarnya Koperasi Syariah Arrahmah merupakan koperasi serba usaha berdasarkan badan hukum Koperasi Syariah Arrahmah. Jadi tidak heran jika koperasi banyak memiliki usaha.

2. Strategi Utama (*Main Strategy*)

Strategi utama atau *main strategy* adalah strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan untuk mempertahankan kegiatan perusahaan dalam jangka panjang, terdapat tiga jenis strategi utama, yaitu strategi pertumbuhan (*growth strategy*), strategi kestabilan (*stability strategy*) dan strategi penghematan (*retrenchment strategy*).

- 1) Strategi pertumbuhan, Koperasi Syariah Arrahmah dalam menerapkan strategi pertumbuhan, terbukti berdasarkan RAT 2017. Koperasi

Syariah Arrahmah membuka kantor cabang pembantu pada tahun 2014 di daerah Barabai. Kemudian di tahun 2017 dibuka di Martapura. Selanjutnya yang terakhir yaitu dibuka di Kotabaru.

- 2) Koperasi Syariah Arrahmah menggunakan juga strategi kestabilan, dikarenakan Koperasi Syariah Arrahmah juga mempunyai produk yang berhasil. Berupa pembiayaan aqad taqsith dimana pada tahun 2012 dengan jumlah keseluruhannya 1.910.472.000, di tahun 2013 dengan jumlah keseluruhannya 1.994.505.000, di tahun 2014 dengan jumlah keseluruhannya 2.536.899.000, di tahun 2015 dengan jumlah keseluruhannya 4.091.184.000, di tahun 2016 dengan jumlah keseluruhannya 5.405.756.124, di tahun 2017 dengan jumlah keseluruhannya 4.255.167.000. Meskipun di dalam keterangan tersebut ada penurunan tetapi tidak terlalu signifikan.
- 3) Strategi penghematan. Strategi ini dilakukan untuk memulihkan posisi perusahaan di pasar dari kondisi yang buruk. Dalam penggunaan strategi penghematan Koperasi Syariah Arrahmah menggunakan strategi subsidi yang di berikan oleh Kantor Pusat Koperasi Syariah Arrahmah.

3. Strategi Pada Tingkat Bisnis

a) Strategi Pemosisian (*Positioning Strategy*)

Cara-cara yang dilakukan oleh Koperasi Syariah Arrahmah dalam melakukan strategi pemosisian tidak berdasarkan tempat yang ramai, akan tetapi strategi

pemosisian Koperasi Syariah Arrahmah lebih memprioritaskan Jema'ah Majelis Ta'lim Arrahmah. Dengan alasan dalam pengenalan dan pemasaran itu lebih mudah dibandingkan dengan masyarakat yang belum memahami arti riba itu sendiri. Itulah mengapa Koperasi Syariah Arrahmah tidak terlalu memilih tempat yang strategis tetapi hanya berdasarkan letak Jema'ah Majelis Ta'lim Arrahmah yang bertempat di Mesjid al-Ummah.

b) Strategi Penyesuaian (*Adaptive strategy*)

Strategi penyesuaian atau *adaptive strategy* dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk memilih strategi yang paling sesuai ketika perusahaan berhadapan dengan berbagai perubahan yang terjadi dilingkungan bisnis yang sedang dijalankan sebagai berikut:

- 1) Strategi *defenders*, strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk mempertahankan perusahaan agar dapat tetap bertahan dalam bisnis yang sedang dijalankan, daripada harus gulung tikar.
- 2) Strategi *prospectors*, strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk mengejar pertumbuhan secara lebih agresif. Strategi ini memungkinkan untuk dilakukan jika perusahaan mendapati peluang untuk mengembangkan bisnis kearah yang lebih luas lagi.
- 3) Strategi *analyzers*, strategi ini merupakan gabungan antara strategi *defenders* dan strategi *prospectors*, perusahaan menjawab peluang-peluang yang ada hanya terbatas pada beberapa peluang saja. Tidak setiap peluang kemudian dijawab oleh perusahaan dengan

mengembangkan bisnis baru. Tujuan yang ingin dicapai adalah pertumbuhan pada bisnis yang sedang dijalankan sambil melakukan minimalis risiko.

- 4) Strategi *reactors*, strategi ini tidak memiliki strategi yang konsisten. Perusahaan yang melakukan strategi ini cenderung bersifat reaktif dan menunggu peluang yang ada dan bagaimana perusahaan lain menjawab peluang tersebut.¹¹

Dari beberapa penjelasan strategi, kesesuaian dari strategi penyesuaian tersebut strategi digunakan Koperasi Syariah Arrahmah adalah seluruh strategis, strategi ini memungkinkan untuk dilakukan jika perusahaan mendapati peluang untuk mengembangkan bisnis ke arah yang lebih luas lagi. Karena apa yang dilakukan Koperasi Syariah dengan teori telah sesuai karena ke empat strategi tersebut dapat digunakan tinggal tergantung keadaan strategi apa yang cocok digunakan.

Analisis SWOT Koperasi Syariah Arrahmah di Provinsi Kalimantan Selatan.

Tabel 4.3 IFAS Analisis SWOT Koperasi Syariah Arrahmah

No.	Faktor Internal	Bobot (a)	Reting (b)	Skor (axb)
	Kekuatan (Strenght)			
1.	Menerapkan Prinsip syariah	1	5	5
2.	Tidak menerapkan 2 aqad dalam transaksi	0,75	5	3.75

¹¹ Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Prenada Media, 2005), Cet. I, hlm. 145.

3.	Tidak ada denda dalam keterlambatan	1	5	5
4.	Ada produk <i>qardul hasan</i> dan pembagian zakat	0.50	3	1,50
5.	Manajemen yang baik	1	5	5
Jumlah				20.25
Kelemahan (Weakness)				
1.	Kekurangan Sumber Daya Manusia (SDM)	1	3	3
2.	Kekurangan Permodalan	1	3	3
3.	Lokasi kurang strategis	1	3	3
Jumlah				9

Adapun bentuk analisis SWOT pada Koperasi Syariah Arrahmah di Provinsi Kalimantan Selatan

Tabel 4.3 EFAS Analisis SWOT Koperasi Syariah Arrahmah

No.	Faktor Eksternal	Bobot (a)	Reting (b)	Skor (axb)
Peluang (Opportunities)				
1.	Penduduk yang mayoritas muslim	1	5	5
2.	Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk melakukan transaksi sesuai syariat islam	0,75	5	3.75
3.	Ada link anggota di daerah yang akan di	1	5	5

	buka kantor cabang			
	Jumlah			13.75
	Ancaman (Threats)			
1.	Loyalitas anggota	0,50	4	2
2.	Kesamaan pasar	0,50	5	2,5
3.	Kurangnya kepercayaan masyarakat	0,25	2	0,50
4.	Potensi Pendaatang baru	0,75	4	3
	Jumlah			8

Keterangan

1) Bobot

- 1,00 : sangat penting
- 0,75 : Penting
- 0,50 : Standart
- 0,25 : Tidak penting
- 0,10 : Sangat penting

2) Reting nilai

- 5 : Sangat baik
- 4 : Baik
- 3 : Netral
- 2 : Tidak baik

- 1 : Sangat tidak baik

Dari data perhitungan pada perbandingan antara kekuatan dan kelemahan pada tabel IFAS dan EFAS sebagai berikut:

Kekuatan : **20.25**

Kelemahan : **9**

Peluang : **13.75**

Ancaman : **8**

Dapat terlihat dari hasil perhitungan IFAS $S (20,25) > W (9)$, sementara pada hasil EFAS $O (13,75) > T (8)$. Sehingga jelas bahwa Koperasi Syariah Arrahmah berada pada posisi baik yaitu *aggressive/berkembang* (strategi SO).

Selanjutnya untuk membuat hasil analisis menjadi lebih baik, maka baiknya dilanjutkan dengan melakukan format analisis dan menentukan keputusan strategis dengan pendekatan matrik SWOT, sehingga dihasilkan rumusan strategi sebagai berikut:

Tabel matriks SWOT 4.3 alternatif Strategi Pengembangan Kantor Cabang Koperasi Syariah Arrahmah di Provinsi Kalimantan Selatan.

IFAS	Kekuatan-S	Kelemahan- W
	1. Menerapkan Prinsip syariah 2. Tidak menerapkan 2 aqad dalam transaksi 3. Tidak ada denda dalam keterlambatan 4. Ada produk <i>qardul hasan</i> dan	1. Kekurangan Sumber Daya Manusia (SDM). 2. Kekurangan Permodalan 3. Lokasi kurang strategis

EFAS	pembagian zakat 5. Manajemen yang baik	
Peluang- O 1. Penduduk yang mayoritas muslim. 2. Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk melakukan transaksi sesuai syariat islam 3. Ada link anggota di daerah yang akan di buka kantor cabang	Strategi SO 1. Pengenalan (sosialisasi) kepada masyarakat, tentang pentingnya bermuamalah sesuai prinsip syariah. 2. Menggunakan media sebagai penyambung kepada masyarakat.	Strategi- WO 1. Mengadakan pelatihan terhadap karyawan. 2. Merekrut tenaga ahli 3. Mnjalin kerja sama pedagang atau pengusaha.
Ancaman- T 1. Loyalitas anggota. 2. Kesamaan pasar. 3. Kurangnya kepercayaan masyarakat. 4. Potensi Pendetang baru	Strategi ST 1. Peningkatan pelayanan kepada anggota.	Strategi- WT 1. Meningkatkan promosi

Matriks SWOT menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan internal, Maka diperoleh alternatif strategi sebagai berikut:

a) Strategi SO disebut juga konsep strategi *aggressive*, strategi ini digunakan untuk menarik keuntungan dari peluang yang tersedia. Adapaun cara yang dirumuskan yaitu:

1) Pengenalan (sosialisasi), memberikan penjelasan kepada masyarakat baik itu melalui jama'ah majlis ta'lim Arrahmah maupun langsung terjun

kemasyarakat tentang pentingnya melakukan kegiatan ekonomi (mualmalah) yang sesuai dengan prinsip islam.

2) Media, media dia di sini sebagai penyambung kepada masyarakat tentang informasi baik itu dari segi manajemen, usaha dan jasa Koperasi Syariah Arrahmah yang tujuannya untuk menarik simpati dari masyarakat agar dapat melakukan transaksi di Koperasi Syariah Arrahmah.

b) Strategi WO ini disebut juga konsep trun-around strategi ditujukan untuk bisa memperbaiki kelemahan dengan peluang. Adapun caranya sebagai berikut:

1) Mengadakan pelatihan, hal ini dimaksudkan agar karyawan semakin trampil dalam memberikan pelayanan baik itu produk atau jasa kepada anggota Koperasi Syariah Arrahmah.

2) Merekrut tenaga ahli, tujuan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan kualitas baik itu produk ataupun jasa agar semakin baik.

3) Menjalin kerjasama dengan pedagang dan pengusaha, hal ini dimaksudkan agar Koperasi Syariah Arrahmah tidak terfokus kepada satu usaha saja tetapi dengan banyak usaha.

c) Strategi ST ini, strategi ini digunakan organisasi untuk menghindari dampak dari ancaman yang datang dari lingkungan eksternal. Adapun caranya yaitu:

1) Peningkatan pelayanan anggota, pelayanan anggota bertujuan untuk menjaga agar anggota koperasi tidak merasa kecewa terhadap pelayanan

Koperasi Syariah Arrahmah dan semakin merasa puas terhadap pelayanan Koperasi Syariah Arrahmah.

d) Strategi WT ini disebut juga konsep strategi *defensive*, strategi ini dipakai untuk mengarahkan usaha yang dapat memperkecil dan menghindari ancaman. Adapun caranya yaitu:

1) Meningkatkan promosi ini dengan cara melalui surat kabar, pamflet, *website* untuk selalu *up date*, aktif mempromosikan produk atau jasa Koperasi Syariah Arrahmah kepada masyarakat.

2. Kendala-Kendala dalam Melakukan Pengembangan Kantor Cabang Koperasi Syariah Arrahmah di Provinsi Kalimantan Selatan

Berdasarkan data wawancara yang penulis peroleh ternyata di dalam menentukan kendala-kendala yang dihadapi koperasi syariah arrahmah hanya mencantumkan dua kendala saja sementara pada teori dalam manajemen strategi banyak sekali kendala yang harus di hadapi oleh Koperasi Syariah Arrahmah yaitu:

a. Faktor Internal

1) Loyalitas Anggota

Koperasi Syariah Arrahmah di sini terus berusaha memahami benar apa yang diinginkan anggota dan apa yang menjadi kebutuhan anggota, serta faktor-faktor yang menentukan keputusan anggota untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan Koperasi Syariah Arrahmah. Dalam menjalankan usahanya harus dapat menunjukkan hasil. Berhasil tidaknya koperasi dalam menjalankan bisnis dan sampai sejauh mana

Koperasi dapat memperoleh keuntungan. Sehingga, menarik anggota sebanyak-banyaknya sekaligus loyal terhadap Koperasi Syariah Arrahmah.

b. Faktor Eksternal

1) Kesamaan Pasar

Kesamaan pasar merupakan faktor yang sangat mempengaruhi pengembangan Kantor Cabang Koperasi Syariah Arrahmah, dikarenakan dalam menawarkan produk atau jasa sudah banyak lembaga keuangan bank maupun non bank yang menawarkan produk yang sama. Jadi ini merupakan salah satu kendala bagaimana koperasi syariah memberikan nilai lebih agar dapat menarik masyarakat untuk bisa menjadi anggota dan melakukan transaksi. Meskipun demikian Koperasi Syariah Arrahmah dalam menanggapi ketatnya persaingan pasar tetap akan ada beberapa upaya yang dilakukan oleh Koperasi Syariah Arrahmah antara lain dengan memunculkan kreativitas dan inovasi baru terhadap penawaran produk atau jasa yang ada.

2) Kurangnya Tingkat Kepercayaan Masyarakat

Banyak kasus yang melanda lembaga koperasi di Indonesia seperti pengurus koperasi tertentu yang membawa lari uang anggotanya, banyaknya penipuan yang memanfaatkan lembaga koperasi sebagai sarana untuk melakukan modus penipuan publik dan juga masih banyak pandang masyarakat yang berpendapat bahwa pembiayaan yang disalurkan kepada anggotanya merupakan uang negara yang tidak perlu dikembalikan kepada koperasi.

Meskipun demikian Koperasi Syariah Arrahmah memiliki badan hukum yang sah. Sehingga Koperasi Syariah Arrahmah bisa mengkoordinasikan kepada lembaga

yang berwenang untuk melindungi. Baik konsumen maupun lembaga itu sendiri terhadap khusus-khusus yang cukup merugikan kedua belah pihak.

3) Potensi Pendatang Baru

Potensi pendatang baru merupakan faktor ketiga yang mendorong pada kompetisi dalam suatu bisnis, potensi masuknya pendatang baru dalam bisnis yang sama yang akan menjadi pesaing baru bagi koperasi. Tingkat pertumbuhan bisnis yang tinggi akan mengundang koperasi baru untuk masuk ke dalam bisnis yang sama. Koperasi Syariah Arrahmah perlu mewaspadai faktor ketiga ini. Masuknya pendatang baru akan menyebabkan persaingan semakin ketat dan koperasi harus semakin pandai dalam melakukan strategi bersaingnya agar bisa memenangkan persaingan dalam bisnis.

Dalam penerapan yang kedua ini ternyata koperasi syariah arrahmah banyak terlewatkan mengenai kendala-kendala yang di hadapi dalam pengembangan kantor cabang karena berdasarkan wawancara hanya terfokus kepada baik itu faktor internal saja, itupun hanya dari segi kurangnya SDM dan biaya.

Keloyalitasan anggota juga sangat perlu karena dengan adanya rasa royal anggota terhadap koperasi syariah arrahmah itu akan lebih mempermudah koperasi dalam melakukan pengembangan kantor cabang.

Selain itu juga terdapat kendala yang tidak disebutkan pada wawancara tersebut yaitu faktor eksternal yang meliputi kesamaan pasar, kurangnya kepercayaan dari masyarakat dan potensi pendatang baru.