

## Analisis Kondisi Bisnis BMT Bahtera Dalam Memasuki Pasar Industri Jasa Keuangan Syariah: Pendekatan *General Electric*

Ani Rohanah<sup>1</sup>, Dian Fatimah Azahra<sup>2</sup>, Debby Laura Sendy<sup>3</sup>, Yoiz Shofwa Shafrani<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup> UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto, Indonesia

Alamat: Jl. Ahmad Yani No.40A, Karanganjing, Purwanegara, Kec.Purwokerto Utara, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53126

\*Korespondensi penulis: 224110202051@mhs.uinsaizu.ac.id

**Abstract.** : This study aims to analyze the business condition of BMT Bahtera in entering the market of the sharia financial services industry using a General Electric Matrix approach. The method used in this study was in-depth interviews with the internal informant from BMT. The research result shows that BMT Bahtera's strength is on the digitalization services, Human Resources competencies and saving and financing products innovation. Despite recently entering the Purwokerto territory, the business is growing with high potential market share using direct promotion strategy and effective institutional cooperation.

**Keyword:** BMT Bahtera, General Electric Matrix, finance sharia, industry attractiveness, business unit strengths.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi bisnis BMT Bahtera dalam memasuki pasar industri jasa keuangan syariah dengan menggunakan pendekatan General Electric Matrix. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam dengan narasumber internal BMT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan BMT Bahtera terletak pada layanan digitalisasi, kompetensi Sumber Daya Manusia, dan inovasi produk simpanan dan pembiayaan. Meskipun baru memasuki wilayah Purwokerto, bisnis ini berkembang dengan pangsa pasar yang potensial dengan menggunakan strategi promosi langsung dan kerja sama kelembagaan yang efektif.

**Kata kunci:** BMT Bahtera, General Electric Matrix, Keuangan syariah, Daya tarik industri, Kekuatan unit bisnis.

### 1. LATAR BELAKANG

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) berperan penting sebagai lembaga keuangan mikro syariah yang berfokus pada penguatan ekonomi umat, terutama bagi pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Menurut (Naheri et al., 2024) seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan keuangan yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam seperti keadilan, transparansi, dan kemitraan, BMT menawarkan solusi yang sesuai dengan nilai-nilai tersebut. Di tengah dinamika ini, BMT Bahtera, yang baru berdiri di kawasan Purwokerto, menghadapi realitas persaingan yang ketat sekaligus peluang yang menjanjikan dalam mengembangkan layanan keuangan syariah di pasar yang terus bertumbuh.

Industri keuangan syariah di Indonesia saat ini menunjukkan pertumbuhan yang konsisten, didorong oleh peningkatan literasi keuangan syariah di masyarakat serta dukungan kebijakan dari pemerintah melalui lembaga seperti Komite Nasional Ekonomi

dan Keuangan Syariah (KNEKS). Meski demikian, kontribusi BMT terhadap pangsa pasar keuangan syariah formal masih terbilang kecil dibandingkan dengan bank syariah maupun lembaga konvensional. Kondisi ini menuntut BMT untuk terus beradaptasi dengan menciptakan produk yang inovatif, meningkatkan kualitas layanan, serta menerapkan strategi pemasaran yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Di sisi lain, perkembangan teknologi digital dan kehadiran fintech menjadi faktor penting yang mempengaruhi daya saing, sehingga transformasi digital menjadi kebutuhan yang mendesak untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional BMT.

Urgensi dari penelitian ini terletak pada pentingnya mengevaluasi dan menganalisis posisi bisnis BMT Bahtera dalam memasuki pasar keuangan syariah, khususnya melalui penerapan analisis General Electric (GE) Matrix yang menilai kombinasi antara daya tarik industri dan kekuatan unit bisnis. Melalui pendekatan ini, dapat dirumuskan strategi pengembangan yang lebih terarah dan relevan dalam menghadapi kompetisi yang semakin kompleks. Permasalahan mendasar seperti rendahnya tingkat literasi masyarakat terhadap eksistensi BMT dan minimnya penetrasi pasar di wilayah Purwokerto, menjadi tantangan utama yang membutuhkan solusi inovatif melalui pendekatan pemasaran yang lebih kreatif dan berbasis edukasi.

Menurut (Pratiwi & Yusuf, 2021) bahwa keberhasilan BMT dalam menjaring dan mempertahankan loyalitas nasabah sangat dipengaruhi oleh faktor kualitas layanan, tingkat kepercayaan masyarakat, serta citra positif lembaga. Untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, BMT harus memastikan bahwa seluruh proses operasionalnya berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, baik dalam akad pembiayaan maupun dalam pelayanan berbasis digital. Inovasi produk seperti tabungan berjangka syariah, simpanan hari raya, serta penyediaan layanan mobile banking syariah, menjadi langkah strategis yang dapat meningkatkan kemudahan akses dan menarik minat masyarakat terhadap layanan BMT.

Sebagai respons terhadap tantangan dan peluang tersebut, BMT Bahtera telah mengimplementasikan berbagai strategi, mulai dari promosi langsung ke masyarakat, penetrasi pasar melalui sekolah-sekolah, hingga menjalin kemitraan dengan lembaga pemerintah dan institusi pendidikan. Meskipun demikian, tantangan eksternal seperti kurangnya kesadaran masyarakat dan persaingan ketat dari lembaga keuangan lain masih menjadi hambatan yang signifikan. Alternatif solusi yang dapat diterapkan mencakup peningkatan literasi keuangan syariah melalui program edukasi, penguatan layanan berbasis digital, serta pengembangan produk yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal.

Di samping itu, membangun kolaborasi strategis dengan berbagai pihak menjadi langkah penting untuk memperluas jangkauan pasar. Oleh sebab itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan ilmu bisnis syariah serta menjadi referensi strategis bagi pengembangan lembaga keuangan mikro syariah di Indonesia, mengingat peran krusial BMT sebagai agen pemberdayaan ekonomi umat berbasis nilai-nilai syariah.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Konsep BMT (Baitul Maal wat Tamwil)**

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) adalah lembaga keuangan mikro syariah yang memainkan dua peran penting. Pertama, Baitul Maal berfungsi sebagai pengelola dana sosial, seperti zakat, infaq, dan sedekah. Kedua, Baitul Tamwil bertugas sebagai penyedia pembiayaan untuk usaha mikro produktif. Secara harfiah, Baitul Maal berarti "rumah dana", yang berfokus pada pengumpulan dan penyaluran dana sosial demi kepentingan umat. Sementara itu, Baitul Tamwil diartikan sebagai "rumah usaha", yang bergerak di bidang bisnis dengan tujuan mencari keuntungan sesuai prinsip syariah. Keistimewaan BMT dibandingkan lembaga keuangan konvensional terletak pada kombinasi fungsi sosial dan komersial dalam satu organisasi. Selain itu, BMT menerapkan prinsip bagi hasil tanpa riba, serta menekankan nilai-nilai keadilan, keberlanjutan, dan pemberdayaan bagi masyarakat mikro dan kecil (Muslim Tanjung, 2018).

Dalam upaya pemberdayaan ekonomi umat, BMT berperan sebagai lembaga yang tidak hanya menyediakan pembiayaan syariah untuk usaha mikro dan kecil, tetapi juga menawarkan pelatihan, bimbingan, dan pendampingan. Langkah ini bertujuan agar para pelaku usaha dapat mengembangkan usahanya secara berkelanjutan. Dengan mendorong kegiatan menabung dan investasi produktif, BMT turut berkontribusi dalam meningkatkan kualitas ekonomi masyarakat bawah. Selain itu, BMT juga mengelola dana sosial untuk mendukung kesejahteraan umat. Melalui berbagai inisiatif ini, BMT berperan dalam pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan umat, dengan pendekatan ekonomi yang berlandaskan nilai-nilai Islam (Melina, 2020).

### **Industri Jasa Keuangan**

Lembaga Keuangan Mikro Syariah beroperasi berlandaskan prinsip-prinsip syariah seperti kepemilikan bersama, bagi hasil, pelarangan riba (usury), serta

penghindaran praktik spekulatif (gharar). Nilai-nilai dasar ini tidak hanya menjadi landasan dalam aktivitas operasional dan pencatatan keuangan, tetapi juga berperan penting dalam menjaga integritas institusi, membangun kepercayaan nasabah, serta menjamin keberlanjutan jangka panjang lembaga. LKMS seperti Baitul Maal wat Tamwil (BMT) memegang peranan krusial dalam menopang sektor ekonomi mikro dan kecil melalui penyaluran pembiayaan berbasis syariah. Dengan model akad bagi hasil dan kepatuhan pada hukum Islam, LKMS menghadirkan alternatif keuangan yang adil dan inklusif bagi masyarakat yang menolak sistem berbunga (Ratih & Latifah, 2024).

Perkembangan teknologi digital memberikan peluang strategis bagi LKMS untuk memperluas jangkauan layanan keuangan, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendorong inovasi produk berbasis teknologi keuangan syariah (sharia fintech). Melalui digitalisasi, promosi layanan menjadi lebih efektif, sehingga LKMS dapat menjangkau lebih banyak lapisan masyarakat, khususnya di negara-negara dengan mayoritas penduduk Muslim seperti Indonesia. Pemanfaatan teknologi ini juga memungkinkan LKMS menjangkau wilayah-wilayah terpencil yang sebelumnya sulit dijangkau oleh lembaga keuangan konvensional, sehingga dapat memperkuat inklusi keuangan syariah dan mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat secara lebih merata (Hera Susanti, 2024).

Meskipun digitalisasi menawarkan banyak peluang, LKMS juga menghadapi berbagai tantangan signifikan. Rendahnya literasi keuangan dan digital di kalangan masyarakat menjadi hambatan utama dalam adopsi layanan digital syariah. Selain itu, keterbatasan tenaga profesional yang memiliki kompetensi di bidang keuangan syariah dan teknologi juga membatasi kecepatan transformasi. LKMS juga dituntut untuk terus beradaptasi dengan perubahan regulasi serta memperkuat sistem keamanan siber guna melindungi data nasabah. Di tengah persaingan ketat dengan lembaga keuangan konvensional dan platform digital yang telah mapan, menjaga kepercayaan masyarakat melalui penerapan prinsip syariah secara konsisten menjadi hal yang sangat penting. Dalam konteks ini, penguatan regulasi dan perlindungan konsumen menjadi elemen kunci untuk memastikan bahwa digitalisasi benar-benar memberikan manfaat optimal bagi umat (Afwadzi & Djalaluddin, 2024).

Regulasi dan kebijakan mengenai Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Syariah di Indonesia diatur secara ketat oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui berbagai Peraturan OJK (POJK). Salah satu regulasi penting yang ada adalah POJK Nomor

19/POJK. 05/2021 yang mengatur penyelenggaraan usaha LKM, mencakup aspek perizinan, kepemilikan, permodalan, serta pengawasan, termasuk bagi LKM Syariah.

Selain itu, POJK Nomor 41 Tahun 2024 hadir untuk memperbarui dan memperluas ketentuan mengenai bentuk badan hukum, kegiatan usaha, konversi LKM dari konvensional ke syariah, serta pengelolaan dan pelaporan keuangan LKM. Dalam regulasi ini, OJK mewajibkan LKM Syariah yang melakukan konversi dari model konvensional untuk memperoleh izin khusus dan memenuhi persyaratan tertentu demi melindungi hak-hak nasabah.

Tujuan dari regulasi tersebut adalah untuk memberikan kepastian hukum, menjaga stabilitas industri, serta mendorong pertumbuhan LKM Syariah yang sehat dan berkelanjutan. Namun, dalam pelaksanaannya, LKM Syariah dihadapkan pada tantangan regulasi akibat adanya dualisme pengaturan antara Undang-Undang Perkoperasian dan Undang-Undang Lembaga Keuangan Mikro, yang dapat menyebabkan tumpang tindih kewenangan dan inkonsistensi dalam hal pengawasan (Otoritas Jasa Keuangan, 2021).

### **Analisis Lingkungan Bisnis**

Analisis lingkungan bisnis melibatkan penilaian menyeluruh terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja serta strategi suatu organisasi. Faktor internal terdiri dari sumber daya, kapabilitas, dan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh lembaga. Sumber daya ini mencakup aset fisik, modal, sumber daya manusia, dan teknologi yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kapabilitas, di sisi lain, merujuk pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya tersebut secara efisien guna menciptakan nilai tambah. Keunggulan kompetitif muncul ketika organisasi memiliki kemampuan atau sumber daya unik yang sulit ditiru oleh kompetitor, sehingga dapat mempertahankan posisi yang kuat di pasar (Harahap & Nawawi, 2022).

Sementara itu, faktor eksternal mencakup kondisi pasar, tren industri, dan tekanan kompetitif yang berasal dari lingkungan di luar organisasi. Kondisi pasar meliputi permintaan dan kebutuhan konsumen, segmentasi pasar, serta lokasi strategis yang dapat mempengaruhi akses dan pelayanan kepada nasabah. Tren industri, seperti perkembangan teknologi digital dan meningkatnya kesadaran terhadap keuangan syariah, membuka peluang sekaligus tantangan bagi lembaga keuangan mikro untuk berinovasi dan memperluas jangkauan layanan. Tekanan kompetitif datang dari keberadaan pesaing yang semakin banyak, baik dari lembaga keuangan konvensional maupun syariah, yang menuntut lembaga mikro untuk meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional.

Misalnya, adopsi teknologi digital dan sistem online transfer menjadi faktor eksternal yang harus direspon dengan cepat oleh LKMS agar tetap kompetitif dan relevan di pasar (Dedik Irawan et al., 2013).

### **Matriks General Electric (GE Matrix)**

Matriks General Electric (GE Matrix) merupakan alat analisis portofolio bisnis yang dirancang oleh General Electric bekerja sama dengan McKinsey and Company. Alat ini bertujuan untuk membantu perusahaan yang memiliki beragam unit bisnis dalam menentukan prioritas investasi pada unit bisnis strategis (SBU) (Amatulli et al., 2011).

Inti dari matriks ini terletak pada dua dimensi utama: Daya Tarik Industri dan Kekuatan Bisnis. Daya Tarik Industri mengevaluasi sejauh mana suatu industri atau pasar menarik, menggunakan berbagai indikator seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, profitabilitas, kepadatan kompetisi, serta risiko dan peluang untuk diferensiasi produk. Sementara itu, Kekuatan Bisnis mengukur daya saing unit bisnis dalam menghadapi pesaing, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti pangsa pasar, kekuatan merek, loyalitas pelanggan, posisi biaya relatif, kemampuan inovasi, dan akses ke sumber daya serta investasi.

Indikator untuk menilai kedua dimensi ini bersifat multifaktor dan komprehensif. Dalam menilai Daya Tarik Industri, beberapa faktor yang diperhitungkan meliputi ukuran dan pertumbuhan industri, margin laba, tren harga, hambatan untuk memasuki pasar, struktur distribusi, serta risiko dan potensi pengembalian investasi. Di sisi lain, kekuatan bisnis dievaluasi berdasarkan pangsa pasar relatif, profitabilitas, kekuatan merek, loyalitas pelanggan, efisiensi biaya, kekuatan distribusi, kemampuan inovasi teknologi, dan kecakapan manajemen dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Proses penilaian ini umumnya dilakukan dengan memberikan bobot dan skor pada setiap faktor, sehingga dapat menentukan posisi unit bisnis dalam matriks sembilan kotak.

Berdasarkan posisi unit bisnis dalam matriks GE, strategi yang direkomendasikan dibagi menjadi tiga kategori utama: menumbuhkan (grow), mempertahankan (hold), dan melepaskan (divest). Untuk unit bisnis yang terletak di area dengan daya tarik industri yang tinggi dan kekuatan bisnis yang kuat, disarankan untuk menerima investasi lebih lanjut guna mempercepat pertumbuhan mereka (grow). Sementara itu, unit bisnis yang berada pada posisi sedang atau memiliki kekuatan yang cukup, namun beroperasi di industri dengan daya tarik menengah, biasanya dianjurkan untuk mempertahankan posisinya dan mengelola sumber daya secara efisien (hold). Di sisi lain, unit bisnis yang mengalami kelemahan kompetitif dan beroperasi di industri yang kurang menarik

sebaiknya dipertimbangkan untuk dilepas atau mengurangi investasinya (divest), sehingga sumber daya dapat dialokasikan ke unit bisnis yang memiliki potensi lebih besar. Dengan cara ini, matriks GE menawarkan kerangka kerja yang lebih kaya dan fleksibel dibandingkan dengan matriks BCG dalam mengelola portofolio bisnis serta mendukung pengambilan keputusan strategis Perusahaan (ikhshan, 2015) .

### **Relevansi Pendekatan GE dalam Strategi BMT**

Pendekatan Matriks General Electric (GE Matrix) sangat penting untuk menentukan strategi bisnis Baitul Maal wat Tamwil (BMT), terutama di tengah persaingan yang semakin ketat. Model GE ini menilai dua dimensi utama, yaitu Daya Tarik Industri dan Kekuatan Bisnis, yang sangat relevan untuk menganalisis kesiapan BMT. Model ini dapat mengakomodasi berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja serta potensi pertumbuhan BMT. Indikator seperti pangsa pasar, profitabilitas, kemampuan manajemen, dan peluang pasar serta regulasi menjadi parameter penting dalam menilai posisi BMT di pasar mikro keuangan syariah. Dengan memanfaatkan GE Matrix, BMT dapat mengidentifikasi unit bisnis atau layanan yang memiliki daya tarik tinggi dan kekuatan bisnis yang kuat untuk difokuskan pada strategi pertumbuhan. Di sisi lain, unit yang berada pada posisi menengah dapat dipertahankan, sementara unit yang kurang potensial bisa dipertimbangkan untuk dilepas, sehingga alokasi sumber daya dapat dioptimalkan.

Secara praktis, penerapan GE Matrix dalam strategi ekspansi pasar BMT memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih terstruktur dan didasarkan pada data. Misalnya, BMT dapat melakukan evaluasi terhadap segmen pasar atau produk pembiayaan yang paling menjanjikan, dengan mempertimbangkan daya tarik industri serta kekuatan internal. Dengan cara ini, BMT dapat lebih fokus pada pengembangan layanan yang memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Penelitian tentang strategi berkelanjutan yang diterapkan oleh BMT di tengah persaingan bisnis dan era digital menunjukkan bahwa penggunaan alat analisis seperti GE Matrix memberikan kontribusi signifikan dalam merumuskan strategi penetrasi pasar dan peningkatan kualitas layanan secara efektif. Selain itu, alat ini juga mendukung BMT untuk beradaptasi dengan tren digital dan memperkuat posisi kompetitifnya melalui inovasi produk serta peningkatan kapabilitas manajemen (Anjani, 2018) .

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode deskriptif kualitatif dipilih untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan komprehensif mengenai kondisi bisnis BMT Bahtera, terutama dalam konteks memasuki pasar baru di Purwokerto. Data primer dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam (in-depth interview) dengan narasumber internal kunci dari BMT Bahtera. Pemilihan narasumber dilakukan secara purposif, yaitu individu yang dianggap memiliki pemahaman dan informasi relevan terkait topik penelitian, seperti perwakilan manajemen cabang Purwokerto dan pihak yang terlibat dalam perumusan strategi BMT Bahtera. Jumlah narasumber yang terlibat adalah Manajer Pemasaran, dan Staf Operasional Senior.

Data yang telah diperoleh dari wawancara kemudian dianalisis secara kualitatif dan diinterpretasikan secara sistematis. Untuk analisis menggunakan Matriks General Electric (GE), langkah-langkah berikut dilakukan:

1. Identifikasi Faktor

Mengidentifikasi faktor-faktor internal (Kekuatan Unit Bisnis) dan faktor-faktor eksternal (Daya Tarik Industri) yang relevan dengan BMT Bahtera dan industri jasa keuangan syariah. Faktor-faktor ini digali dari hasil wawancara dan didukung oleh studi literatur.

2. Pembobotan dan Penilaian (Scoring)

Setiap faktor kemudian diberikan bobot (jika relevan dan data memungkinkan untuk analisis yang lebih kuantitatif) dan skor. Namun, dalam penelitian kualitatif ini, penekanan diberikan pada penilaian kualitatif terhadap masing-masing faktor. Skor yang disajikan (skala 1-10) merupakan hasil sintesis dari analisis kualitatif peneliti terhadap data wawancara dan observasi, di mana skor yang lebih tinggi menunjukkan kondisi yang lebih baik atau lebih menarik. Penilaian ini didasarkan pada persepsi dan pengalaman narasumber serta analisis peneliti terhadap data yang terkumpul.

3. Pemetaan dalam Matriks GE

Hasil penilaian skor rata-rata untuk dimensi Daya Tarik Industri dan Kekuatan Unit Bisnis kemudian dipetakan ke dalam matriks sembilan sel General Electric untuk menentukan posisi strategis BMT Bahtera.

4. Interpretasi dan Implikasi Strategis

Posisi BMT Bahtera dalam matriks diinterpretasikan untuk merumuskan implikasi strategis dan rekomendasi pengembangan bisnis.

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 BMT Bahtera**

BMT Bahtera didirikan secara resmi pada 1 Oktober 1995 di Pekalongan, Jawa Tengah, diawali oleh sekelompok kecil karyawan. Setelah sekitar tujuh tahun beroperasi dari kantor pertamanya di Jalan Kartini, BMT Bahtera melakukan ekspansi dengan membuka beberapa cabang. Saat ini, kantor pusatnya tetap berada di Pekalongan dengan jaringan enam cabang, termasuk di Batang, Kabupaten Pekalongan, Tegal, dan Purwokerto. BMT Bahtera memiliki visi untuk menjadi Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) yang profesional dan amanah, memberikan manfaat bagi umat menuju kehidupan sejahtera, adil, dan diridhai Allah SWT. Untuk mencapai visi tersebut, misinya meliputi penerapan prinsip syariah secara utuh, menjadi sarana dakwah ekonomi, membangun lembaga yang kuat dan mandiri, menciptakan budaya kerja profesional dan terpercaya, serta mengutamakan nilai kemanfaatan berkelanjutan.

### **4.2 Struktur Organisasi dan Posisi Strategis**

Struktur kelembagaan BMT Bahtera terdiri dari sejumlah fungsi utama, antara lain Kepala Cabang, Kepala Bagian Funding (tabungan), Kepala Bagian Lending (pembiayaan), serta staf operasional dan tim pemasaran. Pembinaan sumber daya manusia dilakukan secara berkala melalui forum pelatihan seperti *Back Office Forum* (POF) dan *Marketing Officer Forum* (MOF), yang ditujukan bagi staf pendukung dan petugas lapangan. Bagi manajemen menengah dan atas, diselenggarakan program *Bahtera Future Leader* (BFL) sebagai sarana penguatan kepemimpinan dan perencanaan strategis.

Komitmen terhadap kualitas SDM diperkuat dengan rutinitas pelatihan internal yang bertujuan meningkatkan kompetensi, pelayanan, serta pencapaian target unit kerja. Di sisi lain, posisi strategis BMT Bahtera diperkuat oleh konsistensi penerapan prinsip-prinsip syariah dalam operasional, sistem bagi hasil yang kompetitif, dan adopsi teknologi layanan berbasis digital seperti *mobile banking* dan QRIS, yang sangat mendukung transaksi keuangan anggota, khususnya pelaku UMKM (Inayati, 2016).

### **4.3 Profil Cabang Purwokerto sebagai Unit Bisnis Baru**

Cabang Purwokerto merupakan bagian terbaru dari jaringan BMT Bahtera dan mulai beroperasi sejak dua bulan sebelum wawancara dilakukan. Sebagai pendatang baru di pasar keuangan syariah lokal, unit ini sedang dalam tahap adaptasi untuk memahami

karakter masyarakat dan kebutuhan ekonomi wilayah setempat. Strategi awal difokuskan pada promosi langsung ke rumah-rumah (*canvassing*), penyebaran brosur, serta kegiatan event untuk membangun kesadaran masyarakat dan menjaring anggota baru.

Cabang ini menawarkan beragam produk simpanan, seperti tabungan Safira (tabungan untuk piknik), Safira Umroh, simpanan wadiah (titipan murni), tabungan Samudera (fleksibel), simpanan berjangka (deposito), serta program khusus seperti simpanan hari raya, simpanan kurban dan akikah, serta arisan Miladia. Untuk sektor pembiayaan, fasilitas pinjaman tersedia mulai dari Rp5 juta hingga miliaran rupiah, bergantung pada nilai jaminan yang diberikan oleh anggota.

Keunggulan lain dari cabang Purwokerto terletak pada kesiapan teknologinya. Anggota dapat mengakses rekening secara real-time melalui layanan *mobile banking*, serta melakukan transaksi non-tunai melalui QRIS. Meskipun masih dalam tahap awal pembangunan citra lembaga (*brand awareness*), tanggapan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan tergolong positif, terutama berkat pendekatan langsung kepada calon anggota serta penawaran produk yang sesuai dengan kebutuhan ekonomi lokal.

#### **4.4 Konteks Industri Jasa Keuangan Syariah**

##### **a. Pertumbuhan dan Dinamika Industri**

Menurut (Tussa'adah, 2024) Industri keuangan syariah di Indonesia mengalami pertumbuhan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini tercermin dari meningkatnya jumlah lembaga keuangan syariah, termasuk Baitul Maal wat Tamwil (BMT), yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat terhadap layanan keuangan yang bebas riba. Peningkatan kesadaran umat Muslim untuk bertransaksi secara syariah, ditambah dukungan regulasi dari pemerintah, turut mempercepat ekspansi sektor ini. Peran pengadilan agama dalam penyelesaian sengketa ekonomi syariah juga semakin diperkuat, menandakan komitmen sistemik terhadap pengembangan keuangan syariah nasional.

##### **b. Peluang Pasar Keuangan Mikro Syariah**

Sektor mikro syariah memiliki potensi besar, terutama karena banyak pelaku UMKM yang belum tersentuh oleh layanan perbankan konvensional. Karakteristik pasar ini ditandai oleh kebutuhan terhadap pembiayaan yang cepat, adil, dan sesuai prinsip syariah. Lembaga seperti BMT menjadi pilihan utama karena pendekatannya yang berbasis komunitas dan nilai keadilan. Produk pembiayaan berbasis akad syariah seperti *murabahah*, *mudharabah*, dan

*musyarakah* menjadi unggulan karena dinilai lebih transparan dan etis (Tesyra Aprilia, 2024).

c. Peran Strategis BMT dalam Ekosistem Syariah

BMT memainkan peran penting sebagai penghubung antara masyarakat bawah dan sistem keuangan syariah. Fungsi utamanya meliputi penghimpunan dana dan penyaluran pembiayaan produktif, terutama kepada pelaku UMKM. BMT juga mendorong inklusi keuangan melalui pendekatan yang lebih personal dan partisipatif. Inovasi layanan seperti digitalisasi melalui *mobile banking* dan QRIS memperkuat daya saing BMT dalam menjangkau masyarakat luas.

d. Pengaruh Regulasi dan Budaya Lokal

Regulasi pemerintah sangat menentukan arah pertumbuhan BMT, yang berada di bawah naungan Kementerian Koperasi dan UKM serta tunduk pada audit eksternal berkala. Budaya masyarakat yang cenderung religius menjadi pendorong utama tumbuhnya preferensi terhadap lembaga keuangan syariah. Namun, rendahnya literasi keuangan syariah masih menjadi tantangan. Untuk itu, digitalisasi dan edukasi menjadi strategi penting dalam meningkatkan partisipasi dan kepercayaan masyarakat terhadap BMT.

#### 4.5 Analisis Matriks General Electric (GE)

a. Daya Tarik Industri

Menurut (Elva Sulas Setiawati, 2024) Industri keuangan syariah di Indonesia menunjukkan pertumbuhan stabil, dengan aset mencapai lebih dari Rp2.450 triliun atau hampir 11% dari total pasar perbankan nasional. Potensi besar terdapat pada sektor mikro, khususnya pelaku UMKM yang belum terlayani bank konvensional. Di wilayah Purwokerto, tingkat persaingan masih rendah karena BMT Bahtera baru mulai beroperasi, memberikan peluang awal yang cukup menjanjikan. Profitabilitas didorong oleh tingginya permintaan pembiayaan UMKM dan produk simpanan berbasis syariah yang kompetitif. Tren konsumen pun semakin condong pada layanan keuangan yang transparan dan sesuai prinsip syariah. Faktor eksternal seperti regulasi pemerintah (UU No. 21/2008), budaya masyarakat yang cenderung religius, serta perkembangan teknologi digital menjadi elemen penting yang mendukung daya tarik industri. Meski demikian, rendahnya literasi keuangan syariah di daerah baru seperti Purwokerto masih menjadi tantangan tersendiri.

b. Kekuatan Unit Bisnis

BMT Bahtera memiliki keunggulan pada inovasi produk, antara lain Simpanan Safira (piknik/umroh), Wadiah (titipan), dan pembiayaan fleksibel berbasis jaminan. Daya saing diperkuat oleh sistem bagi hasil yang menarik dan integrasi QRIS untuk mendukung pelaku UMKM. Sumber daya manusia dikembangkan secara berkelanjutan melalui forum pelatihan rutin seperti POF, MOF, dan BFL, memastikan kesiapan tim dalam pelayanan dan manajemen risiko berbasis syariah. Digitalisasi juga menjadi nilai tambah, dengan layanan mobile banking real-time yang meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas (Nafisah, 2024). Tingkat loyalitas anggota tergolong tinggi, didorong oleh layanan jemput bola dan insentif seperti undian arisan. Strategi ekspansi mencakup pendekatan komunitas, seperti kolaborasi dengan sekolah dan kemitraan dengan lembaga eksternal seperti BSI dan vendor teknologi lokal.

Tabel 1. Pemetaan dan Implikasi Strategis BMT Bahtera di Purwokerto

<b>Faktor</b>	<b>Skor Daya Tarik Industri</b>	<b>Skor Kekuatan Bisnis</b>
Pertumbuhan Industri	8/10	7/10
Persaingan	7/10 (rendah di Purwokerto)	6/10
Profitabilitas	7/10	8/10
Regulasi & Teknologi	6/10	7/10
<b>Rata-Rata</b>	<b>7.0</b>	<b>7.0</b>

Skor rata-rata untuk Daya Tarik Industri adalah 7.0 dan Kekuatan Unit Bisnis adalah 7.0. Dalam matriks GE, posisi ini umumnya masuk dalam kategori "Investasi Selektif" atau "Pertumbuhan Terencana/Kelola Selektif". Ini mengimplikasikan bahwa BMT Bahtera di Purwokerto memiliki potensi yang baik di industri yang cukup menarik, namun memerlukan strategi yang hati-hati dan terfokus. Investasi sebaiknya diarahkan pada area-area yang paling menjanjikan dan dapat memperkuat posisi kompetitif. Strategi yang dapat diambil meliputi:

1. Pengembangan Pasar Selektif

Fokus pada segmen pasar yang paling responsif dan memiliki potensi pertumbuhan tinggi.

2. Peningkatan Keunggulan Kompetitif

Terus berinovasi pada produk dan layanan, terutama yang memanfaatkan kekuatan digitalisasi dan pemahaman kebutuhan lokal.

3. Efisiensi Operasional

Mengelola sumber daya secara efisien untuk memaksimalkan profitabilitas.

Implikasi ini sejalan dengan strategi penguatan dan pengembangan bisnis yang akan dibahas lebih lanjut, seperti peningkatan daya saing melalui promosi dan inovasi, serta perluasan kemitraan dan digitalisasi.

#### **4.6 Strategi Penguatan dan Pengembangan Bisnis BMT Syariah**

a. Peningkatan Daya Saing di Pasar Baru

Penguatan bisnis BMT dimulai dengan analisis SWOT dan QSPM untuk memetakan kekuatan, peluang, serta menentukan prioritas strategis dalam ekspansi pasar. Praktik BMT Bahtera menunjukkan bahwa promosi langsung, distribusi brosur, dan penyelenggaraan event komunitas efektif untuk menjaring anggota baru. Selain itu, inovasi produk tabungan dan pembiayaan berbasis kebutuhan lokal menjadi kunci memenangkan pasar.

b. Perluasan Kemitraan dan Digitalisasi

Transformasi digital melalui mobile banking, QRIS, dan platform online memperluas jangkauan layanan dan meningkatkan efisiensi operasional. BMT yang menjalin kerja sama dengan bank syariah dan fintech syariah mampu memperkuat likuiditas dan mempercepat adopsi teknologi baru. Kolaborasi dengan akademisi, pemerintah, bisnis, dan komunitas (ABGC) juga memperkuat pengembangan UMKM.

c. Optimalisasi SDM dan Budaya Kerja Syariah

Pengembangan SDM dilakukan secara berjenjang melalui pelatihan rutin di semua lini organisasi. Penerapan budaya kerja berlandaskan nilai-nilai syariah seperti amanah, adil, dan profesional memperkuat reputasi lembaga. Sistem insentif berbasis kinerja diterapkan untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.

d. Peluang Kolaborasi Fintech dan BUMN Syariah

Menurut (Iwan Mulyana et al., 2025) sinergi dengan fintech P2P lending dan bank syariah mempercepat akses pembiayaan bagi UMKM dan sektor pertanian. Pengembangan produk digital berbasis syariah, seperti kartu kredit syariah dan layanan blockchain, memperkuat transparansi dan kemudahan layanan keuangan. Dukungan regulasi adaptif menjadi kunci keberhasilan inovasi ini.

e. Praktik Terbaik dari BMT Bahtera

BMT Bahtera berhasil memperluas anggota melalui promosi komunitas, mengoptimalkan layanan digital, membangun kemitraan strategis dengan bank syariah dan dinas koperasi, serta melakukan pelatihan rutin untuk memperkuat kapasitas SDM. Inovasi produk berbasis kebutuhan lokal menjadi faktor utama dalam mempertahankan loyalitas anggota.

#### **4.7 Analisis SWOT BMT Bahtera**

a. Kekuatan Internal

BMT Bahtera unggul dalam menawarkan produk simpanan dan pembiayaan yang inovatif dan bervariasi, seperti tabungan hari raya, umroh, pendidikan, hingga pembiayaan berbasis akad syariah. Produk ini efektif menarik minat UMKM dan keluarga muslim. Loyalitas anggota juga tinggi berkat pelayanan jemput bola, sistem bagi hasil yang kompetitif, serta bonus dan insentif menarik. Dari sisi operasional, adopsi teknologi mobile banking, QRIS, dan transaksi online membuat layanan lebih cepat, efisien, dan menjangkau lebih banyak anggota.

b. Kelemahan

Namun, di wilayah baru seperti Purwokerto, brand BMT Bahtera belum cukup dikenal, sehingga proses menarik anggota baru masih lambat dan memerlukan promosi aktif. Selain itu, tim BMT masih dalam tahap adaptasi memahami karakter lokal, baik dari segi budaya maupun kebutuhan keuangan masyarakat.

c. Peluang

Menurut (Restu et al., 2023) pertumbuhan UMKM nasional memberikan peluang besar bagi BMT Bahtera untuk menjadi mitra keuangan berbasis syariah utama. Di sisi lain, adopsi teknologi digital membuka peluang menjangkau generasi muda dan pelaku usaha yang mengutamakan kecepatan serta kemudahan transaksi.

d. Ancaman

Persaingan ketat dengan bank syariah, koperasi, dan lembaga mikro lainnya menjadi tantangan berat, apalagi banyak menawarkan produk serupa. Selain itu, masuknya fintech syariah yang menawarkan akses cepat dan biaya rendah juga menjadi tekanan tersendiri, sehingga BMT Bahtera harus terus berinovasi.

e. Strategi Mengatasi Kendala

BMT Bahtera mengatasi tantangan ini dengan melakukan promosi intensif langsung ke komunitas, sekolah, dan rumah-rumah warga. Mereka juga gencar meningkatkan literasi keuangan syariah kepada masyarakat untuk membangun kepercayaan. Selain itu, kolaborasi dengan bank syariah, pemerintah, vendor teknologi, dan pelaku UMKM lokal terus diperkuat untuk memperluas jaringan dan memperkuat posisi di pasar (Suharto, 2024).

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan, BMT Bahtera telah tumbuh secara signifikan sejak didirikan pada tahun 1995 karena manajemen yang terorganisir, pengembangan sumber daya manusia yang berkesinambungan, dan perluasan pasar yang sukses - terutama melalui kantor baru di Purwokerto. Inklusi keuangan telah meningkat melalui kombinasi penjangkauan langsung ke masyarakat dan layanan digital. BMT Bahtera memiliki posisi yang ideal untuk mendukung UMKM yang terpinggirkan karena lokasinya yang strategis di dalam industri keuangan syariah yang sedang berkembang. Potensi bisnis yang kuat ditunjukkan oleh skor GE Matrix 7,0; namun, masih ada masalah dengan transformasi digital, kesadaran merek dan daya saing pasar. Analisis SWOT mengidentifikasi loyalitas anggota dan inovasi produk sebagai dua kekuatan utamanya. Karena studi ini hanya melihat satu lembaga, lebih banyak BMT harus disertakan dalam studi mendatang untuk lebih memahami dinamika keuangan mikro syariah yang lebih besar di Indonesia.

## DAFTAR REFERENSI

Afwadzi, B., & Djalaluddin, A. (2024). Pengembangan Ekonomi Berbasis Syariah Di Era Digital: Antara Peluang, Tantangan, Dan Kendala. *Journal of Sharia Economics*, 5(1), 70–86. <https://doi.org/10.22373/jose.v5i1.3966>

- Amatulli, C., Caputo, T., & Guido, G. (2011). Strategic Analysis through the General Electric/McKinsey Matrix: An Application to the Italian Fashion Industry. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 61–75.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p61>
- Anjani, H. P. P. (2018). MENGGUNAKAN McKINSEY MATRIX PADA PT WAHYU Wahyu Kencana Abadi ingin mengetahui. *Industrial Engineering Online Journal*, 3(4), 1–9. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/6725/6477>
- Dedik Irawan, M., Affandi, U., & Kalsum. (2013). Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (Lkms) Pedesaan (Studi Kasus Bmt Al Hasanah Sekampung). *Jurnal Ilmu-Ilmu Agribisnis*, 1(1), 13395.
- Elva Sulas Setiawati, J. H. K. (2024). PENGARUH PANGSA PASAR DAN PERTUMBUHAN ASET TERHADAP KINERJA KEUANGAN BANK UMUM SYARIAH DI INDONESIA. *Manajemen Bisnis dan Keuangan*, 01(1), 1–11.
- Harahap, F. H., & Nawawi, Z. M. (2022). Karakteristik Dan Bentuk Kelembagaan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Indonesia. *Studia Economica : Jurnal Ekonomi Islam*, 8(2), 327. <https://doi.org/10.30821/se.v8i2.13874>
- Hera Susanti, K. (2024). Tantangan dan Peluang Perbankan Syariah di Era Digital dalam Pertumbuhan Berkelanjutan. *Persya: Jurnal Perbankan Syariah*, 2(1), 13–19. <https://doi.org/10.62070/persya.v2i1.53>
- ikhshan. (2015). Analisis portofolio dengan matriks GE-Mc.Kimsey diperusahaan plastik “keris.” In *teknik industri ITAT Surabaya* (hal. 16).
- Inayati, S. (2016). Evaluasi Kinerja Manajemen Koperasi Syariah Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor 35.3/PER/M.KUKM/X/2007 (Studi Kasus BMT Ben Makmur Desa Keduren Kecamatan Wedung Kabupaten Demak Tahun Buku 2013). *El-Qist*, 6(2), 1279–1297.
- Iwan Mulyana, Maulin, M., & Burhanudin, U. (2025). Sinergi Antara Bank Syariah dan P2P Lending Fintech dalam Meningkatkan Akses Pembiayaan bagi UMKM di Jawa Barat : Analisis Systematic Literature Review ( SLR ) The Synergy Between Islamic Banks and P2P Lending Fintech in Enhancing Financing Access for MSM. *Jurnal Hukum Ekonomi Syari'ah*, 3(2), 41–45. <https://doi.org/10.37968/jhesy.v3i2.960>
- Melina, F. (2020). Pembiayaan Murabahah Di Baitul Maal Wat Tamwil (Bmt). *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 3(2), 269–280.  
[https://doi.org/10.25299/jtb.2020.vol3\(2\).5878](https://doi.org/10.25299/jtb.2020.vol3(2).5878)
- Muslim Tanjung, A. N. (2018). Eksistensi Baitul Mal Wa Tamwil (Bmt) Dalam

Perekonomian Islam. *Jurnal Magister Ilmu Hukum*, 3(1), 27.

<https://doi.org/10.36722/jmih.v3i1.749>

- Nafisah, L. M. H. (2024). Analisis SWOT dalam Strategi Pemasaran Produk Pembiayaan di KSPP . Syariah BMT NU Jawa Timur Cabang Utama Sumenep. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 2(4), 120–135.
- Naheri, Rabiatul Adawiyah, & Rahman Ambo Masse. (2024). Strategi Pengembangan Baitul Mal Wattamwil Sebagai Sumber Pembiayaan Alternatif Bagi Usaha Mikro, Kecil Danmenengah. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(2), 238–247. <https://doi.org/10.59407/jmie.v1i2.376>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 19 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Usaha Lembaga Keuangan Mikro*.
- Pratiwi, R., & Yusuf, M. (2021). Pengaruh Penerapan Prinsip Etika Bisnis Islam Terhadap Customer Retention pada Koperasi Syariah BMT Al-Ittihad Pekanbaru. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Bisnis dan Teknologi (AMBITEK)*, 1(2), 118–131. <https://doi.org/10.56870/ambitek.v1i2.13>
- Ratih, D., & Latifah, E. (2024). Prinsip Akuntansi Syariah Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Indonesia. *JISEF: Journal Of International Sharia Economics And Financial*, 2(02), 135–146. <https://doi.org/10.62668/jisef.v2i02.1147>
- Restu, R., Ramadhan, R., & Rosa, S. (2023). Analisis Akuntansi Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Cakemyday Dalam Perspektif Syariah. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.37531/amar.v3i1.461>
- Suharto, T. (2024). Peran Strategis Bank Syariah Dalam Mengembangkan Usaha Mikro Kecil Menengah: Studi Kasus Di Kabupaten Dan Kota Cirebon. *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 6(1), 112–123. <https://doi.org/10.54783/jin.v6i1.908>
- Tesya Aprilia, G. S. (2024). The Strategy of BMT Kube Sejahtera 007 in the Development of Micro , Small , and Medium Enterprise Financing. *Jurnal Kajian Manajemen Dakwah*, 6(2), 117–131.
- Tussa'adah, F. (2024). Peran Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Melalui UMKM. *Paraduta: Jurnal Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(2), 58–63. <https://ojs.umada.ac.id/index.php/Paraduta/article/view/669>