



STRATEGI PENGEMBANGAN BMT EL MENTARI DENGAN PENDEKATAN MATRIKS SPACE DI KOTA PURWOKERTO

Zalfa Arum Bakhiroh

224110202091@mhs.uinsaizu.ac.id

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

Mei Putri Berliana

224110202111@mhs.uinsaizu.ac.id

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

LutfiaFatkhil Ramadanil

224110202110@mhs.uinsaizu.ac.id

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

Yoiz Shofwa Shafrani

shafraniy@uinsaizu.ac.id

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

Abstrac Purpose: *This study aims to formulate appropriate strategies for BMT El Mentari to survive and compete amidst the increasingly intense competition among Islamic financial institutions, particularly in the Purwokerto region.* **Design/methodology/approach:** *This research employs a qualitative method with a case study approach. Data collection techniques include interviews, observations, and documentation. Strategic analysis is conducted using the SPACE Matrix, which maps the organization's position into one of four strategic quadrants.* **Research Findings:** *Based on the SPACE Matrix analysis, BMT El Mentari is positioned at coordinates (1.10; 1.25), placing it in the aggressive strategy quadrant. This indicates that BMT possesses strong internal capabilities and significant external opportunities to leverage.* **Contribution/Originality/Novelty:** *This study contributes by applying the SPACE Matrix as a practical strategic analysis tool for Islamic microfinance institutions, resulting in a relevant strategic roadmap tailored to the local context.*

Keywords: strategy, BMT El Mentari, SPACE matrix, Islamic cooperative, microfinance

Abstrak Tujuan Penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi yang tepat bagi BMT El Mentari agar dapat bertahan dan bersaing di tengah persaingan lembaga keuangan syariah yang semakin ketat, khususnya di wilayah Purwokerto. **Desain / metodologi / pendekatan:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis strategi dilakukan menggunakan Matriks SPACE yang memetakan posisi organisasi dalam empat kuadran strategis. **Temuan Penelitian:** Berdasarkan hasil analisis Matriks SPACE, BMT El Mentari berada pada koordinat (1,10; 1,25) yang menempatkannya dalam kuadran strategi agresif. Hal ini menunjukkan bahwa BMT memiliki kekuatan internal yang baik serta peluang eksternal yang besar untuk dikembangkan. **Kontribusi / Orisinalitas / Kebaruan:** Penelitian ini memberikan kontribusi dalam bentuk penerapan analisis strategi Matriks SPACE secara praktis pada lembaga keuangan mikro syariah dan menghasilkan peta strategi yang relevan dalam konteks lokal.

Kata kunci: strategi, BMT El Mentari, matriks SPACE, koperasi syariah, keuangan mikro

Pendahuluan

Perekonomian tidak lagi hanya menjadi perhatian pada tataran makro, namun telah meluas hingga sektor mikro yang berperan langsung terhadap dinamika kehidupan ekonomi masyarakat berpendapatan rendah (Susiyanti & Setyawan, 2022). Dalam konteks ini, dimensi ekonomi mikro menjadi semakin penting karena mencerminkan kegiatan ekonomi sehari-hari masyarakat umum, khususnya mereka yang berada di bawah struktur sosial. Oleh karena itu, lembaga keuangan mikro kini memiliki peranan yang sangat

strategis dalam memperkuat struktur ekonomi nasional, khususnya melalui penyediaan layanan keuangan bagi kelompok rentan yang selama ini mengalami kesulitan dalam mengakses institusi keuangan konvensional (Suseno, 2020). Minimnya jangkauan terhadap fasilitas pembiayaan formal menjadi salah satu hambatan utama yang dihadapi masyarakat miskin dalam menjalankan kegiatan ekonomi yang produktif. Situasi ini berpotensi memperpanjang siklus kemiskinan karena terbatasnya kemampuan untuk mengembangkan usaha atau memenuhi kebutuhan dasar secara mandiri, kecuali terdapat intervensi yang bersifat inklusif, terarah, dan berkelanjutan (Siraj et al., 2021). Dalam perspektif yang lebih luas, kemiskinan tidak hanya diartikan sebagai kekurangan pendapatan, tetapi juga mencerminkan ketimpangan akses terhadap sumber daya penting seperti hasil riset ilmiah, teknologi modern, pengetahuan praktis, serta praktik bisnis yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat umum dalam segala hal. (Jayengsari & Husaeni, 2021).

Sejak diberlakukannya kebijakan moneter melalui "Paket Oktober 1988", sektor keuangan mikro di Indonesia mengalami transformasi yang signifikan. Perubahan ini mulai terlihat sejak awal 1990-an, ketika pendekatan tradisional dalam penyediaan layanan keuangan mulai bergeser menuju sistem perbankan mikro serta model koperasi. Transformasi ini bertujuan untuk meningkatkan jumlah lembaga keuangan mikro, khususnya lembaga nonbank, yang berperan penting dalam memastikan masyarakat umum memiliki akses terhadap layanan keuangan. (Suseno, 2020). Koperasi, sebagai entitas ekonomi yang dibentuk dan dimiliki oleh masyarakat secara kolektif, hadir untuk memenuhi kebutuhan bersama dengan semangat kerja sama dan demokrasi ekonomi. Melalui prinsip keanggotaan sukarela dan manfaat bersama, koperasi menjadi wahana bagi anggotanya untuk saling membantu dalam memperoleh keuntungan kolektif (Perilla et al., 2009). Partisipasi dalam koperasi tidak hanya memberikan akses ekonomi, tetapi juga memengaruhi perilaku anggota dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, maka muncul rasa kepuasan dan kepercayaan terhadap lembaga koperasi itu sendiri. (Nofrizal, 2018).

Dalam ranah ekonomi syariah, salah satu inovasi penting dalam pengembangan koperasi adalah munculnya Baitul Maal wat Tamwil (BMT), yang mulai menunjukkan eksistensinya sejak tahun 1984 (Suseno, 2020). Organisasi ini didirikan dengan tujuan untuk memadukan dua konsep utama Islam—maal dan tamwil—menjadi satu entitas kelembagaan. Istilah maal mengacu pada etos kolektif atau kolektif yang berasal dari ajaran Islam misalnya zakat, infak, sedekah, wakaf (ZISWAF) yang mana seharusnya dikelola demi kesejahteraan sosial. Sementara itu, tamwil mencerminkan aktivitas produktif berupa pengelolaan dan pemanfaatan kekayaan untuk tujuan usaha dan pertumbuhan ekonomi. Pemerintah Indonesia kemudian menetapkan nomenklatur resmi bagi koperasi yang menjalankan praktik keuangan berdasarkan prinsip syariah, yakni Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan berbasis Syariah (KSPPS) (Suseno, 2020). BMT termasuk dalam klasifikasi Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) yang berkembang secara alami melalui prakarsa masyarakat akar rumput. Banyak dari BMT ini yang kini beroperasi di bawah serta berada di bawah pengawasan dan bimbingan dari

Kementerian Koperasi dan UKM, baik dalam bentuk formal sebagai KSPPS maupun dalam format unit usaha seperti Unit Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (USPPS) (Susiyanti & Setyawan, 2022).

BMT. El Mentari adalah salah satu lembaga keuangan nonbank. Baitul Maal wat Tamwil (BMT) berperan sebagai institusi ekonomimemiliki misi untuk membantu masyarakat umum dan usaha kecil. Usaha yang berpegang teguh pada prinsip syariah telah berhasil terbangun perekonomian masyarakat umum, terkhusus di lapisan bawah. Seiring dengan terus berkembangnya perekonomian Purwokerto, terlihat banyak bermunculan lembaga keuangan baru yang berpegang teguh pada prinsip Islam, seperti bank Islam, institusi keuangan Islam, termasuk lembaga keuangan Islam lainnya seperti Baitul Maal wa Tamwil di Purwokerto. Artinya, setiap lembaga keuangan Islam mampu beroperasi dan menguntungkan para pesaingnya.

Dengan kondisi ini, maka akan muncul lembaga keuangan non bank lainnya, sehingga akan terjadi perubahan perilaku konsumen sebagai anggota BMT El Mentari, sehingga BMT tidak bisa hanya berdiri sendiri dalam posisi tersebut. Dari data yang kita temukan BMT El Mentari memiliki 1031 anggota sejak mulai beroperasi tahun 2009, dengan 75 % anggota aktif dan sisanya tidak diketahui secara pasti keberadaan anggotanya. Berdasarkan keadaan tersebut maka diperlukan suatu kegiatan perumusan dan implementasi strategi agar BMT El Mentari yang mulaiberoperasisejak tahun 2009 dapat bersaing dan bertahan dengan persaingan yang semakin kompetitif.

Penelitian, yang dilakukan Arwin & Affandi, 2020 mengungkapkan bahwa masyarakat menunjukkan ketertarikan yang cukup tinggi terhadap akses pembiayaan melalui lembaga keuangan mikro, khususnya pada produk berbasis prinsip syariah seperti mudharabah dan murabahah. Lembaga keuangan mikro dinilai dapat mempermudah para pelaku usaha untuk beroperasi, terutama bagi usaha kecil dan mikro yang sering kali kesulitan menggunakan layanan perbankan tradisional. Selain itu, disebutkan bahwa BMT harus terlibat dalam penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.(Hindarwati & Farah, 2016).

Kajian Literatur

Strategi

Strategi dapat dipahami sebagai suatu rencana terstruktur yang memuat langkah-langkah tindakan serta alokasi sumber daya guna merespons dinamika lingkungan, membangun keunggulan kompetitif, dan mencapai tujuan organisasi atau bisnis (Khuluq, 2024). Dalam pengertian yang lebih luas, strategi mencerminkan seperangkat keputusan penting yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan serangkaian aktivitas yang disesuaikan dengan kapasitas dan sumber daya organisasi. Tujuannya adalah untuk meraih sasaran jangka panjang melalui penciptaan keunggulan kompetitif, komparatif, serta sinergi berkelanjutan yang relevan dengan arah dan cakupan organisasi dalam perspektif jangka panjang (Nurjannah, 2020).

Menurut definisi strategi pertama dari Chandler, “Strategi mencerminkan sasaran jangka panjang organisasi, termasuk pemanfaatan kekuatan serta distribusi sumber daya yang

krusial demi meraih tujuan tersebut." (1962, 13). Untuk mengembangkan rencana strategis, perlunya terlakukan analistik terhadap faktor-faktor yang memengaruhi perusahaan. Langkah pertama dalam mengembangkan strategi adalah mengidentifikasi unsur-unsur dari dalam maupun luar perusahaan yang dapat memengaruhi kapasitas operasionalnya.

Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David (2017:3), manajemen strategis merupakan perpaduan antara wawasan dan pengalaman dalam proses perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi keputusan fungsional guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.(David, n.d.). Dalam pandangan lain, Taufiqurrohman (2016:31) menjelaskan bahwa manajemen strategi mencakup kemampuan, metode, dan pendekatan ilmiah dalam menyusun, menjalankan, mengevaluasi, serta memantau berbagai keputusan yang bersifat fungsional dalam organisasi – baik yang bergerak di bidang bisnis maupun non-bisnis. Seluruh proses ini berlangsung dalam konteks lingkungan internal dan eksternal yang terus mengalami perubahan, sehingga organisasi dituntut memiliki keluwesan dan ketangguhan dalam meraih tujuannya(Latip, 2019). Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan pendekatan terstruktur bagi organisasi dalam mencapai tujuan, melalui serangkaian formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan strategis yang mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal secara menyeluruh.

Proses penyusunan strategi mencakup beberapa tahapan yang dilandasi oleh beragam metode analisis strategis. Tujuannya adalah untuk menentukan arah langkah organisasi yang paling tepat dalam menghadapi tantangan dan meraih peluang. Secara umum, manajemen strategis memiliki tujuh tujuan utama dalam praktiknya, yaitu: a) memberikan panduan arah jangka panjang bagi perusahaan, b) membantu organisasi beradaptasi terhadap dinamika lingkungan, c) meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam operasional, d) mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih terkoordinasi, e) menciptakan strategi baru yang relevan dengan perkembangan eksternal, f) menunjukkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam bisnis, dan g) mempromosikan inovasi produk atau layanan sehingga konsumen menyadari. (Junias et al., 2024).

Pengukuran Kinerja

Menurut Whittaker (1993), pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat manajerial yang dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja dan meningkatkan keandalan karyawan. Pengukuran kinerja juga berfungsi sebagai alat evaluasi untuk menentukan seberapa baik tujuan dan sasaran organisasi telah terpenuhi. Pengukuran kinerja, dalam konteks sektor publik, merupakan elemen penting dalam sektor publik untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi tertentu dalam menjalankan program dan operasinya, yang dimaksudkan untuk memenuhi tujuan dan misi yang ditetapkan.(Rizky,

n.d.). Lebih jauh Damayanti & Fitriani, 2023 menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu pendekatan strategis dan integratif yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan organisasi secara komprehensif. Hal ini dicapai dengan meningkatkan produktivitas manusia dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif, sehingga dapat memberikan kontribusi yang semaksimal mungkin. Hal ini dilakukan melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia di dalam organisasi, baik secara individual maupun tim, agar mampu memberikan kontribusi optimal.

Dengan dasar pemikiran tersebut, pengukuran kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluatif, tetapi juga menjadi fondasi untuk menilai progres yang dicapai terhadap target yang telah ditentukan. Selain itu, pengukuran ini juga memainkan peran sebagai sarana komunikasi strategis dan alat manajemen yang esensial dalam mendukung upaya peningkatan performa organisasi secara keseluruhan (Galib & Hidayat, 2018)

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki alasan utama dalam pelaksanaannya, yaitu sebagai sarana evaluasi yang bertujuan untuk mendorong motivasi karyawan dalam mencapai target organisasi serta mematuhi norma-norma perilaku yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga dapat menghasilkan tindakan dan pencapaian yang sesuai harapan (Sudaryo, n.d.). Mulyadi (2001) mengemukakan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki beberapa manfaat, antara lain:

1. Mendorong efektivitas dan efisiensi operasional organisasi dengan cara memaksimalkan motivasi kerja pegawai.
2. Menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan sumber daya manusia, seperti promosi, pemindahan jabatan (mutasi), atau pemutusan hubungan kerja.
3. Membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan serta pengembangan kompetensi pegawai, sekaligus menetapkan kriteria seleksi dan evaluasi untuk program pelatihan.
4. Memberikan gambaran singkat kepada karyawan mengenai kontribusi pekerjaan mereka terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.
5. Menjadi landasan dalam proses pemberian penghargaan atau kompensasi yang adil.

Perencanaan Strategis

Perencanaan mengacu pada proses menyelesaikan tugas atau tugas yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks ini, aktivitas perencanaan juga mencakup proses penyelesaian masalah yang terstruktur, sehingga perencanaan tidak hanya berupapernyataan tujuan, tetapi juga melibatkan rangkaian tindakan strategis (Sanchez, 2023).

Perencanaan strategis sendiri merujuk pada rancangan jangka panjang yang bersifat komprehensif dan menyeluruh, yang bertujuan untuk menetapkan arah organisasi serta menentukan cara optimal dalam mendistribusikan sumber daya untuk mencapai target dalam kondisi lingkungan yang dinamis. Perencanaan ini menjadi krusial bagi para

manajer karena berfungsi sebagai alat untuk merumuskan misi utama organisasi dan mengarahkan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam mencapainya (Hindun, 2002). Untuk menyusun perencanaan strategis yang efektif, diperlukan pemahaman yang mendalam terhadap berbagai unsur-unsur yang berdampak terhadap organisasi. Sebelum menyusun strategi, hal utama yang harus dilakukan adalah melakukan analisis terhadap faktor internal dan eksternal yang memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini, (David, n.d.) menjelaskan bahwa proses penyusunan strategi utama dapat dibantu melalui penggunaan tiga perangkat berbasis matriks yang telah terbukti relevan untuk berbagai ukuran dan jenis organisasi. Ketiga tahapan strategis tersebut meliputi:

1. Tahap Masukan
2. Tahap Penyesuaian
3. Tahap Keputusan

Setiap tahapan yang disebutkan di atas mempunyai keunggulan tersendiri, misalnya hasil dari satu tahapan dapat dijadikan masukan untuk tahapan selanjutnya, sedangkan keluaran dari tahapan selanjutnya adalah strategi alternatif yang paling efektif dan paling sesuai untuk digunakan oleh pelakubisnis.



Gambar 1. Kerangka Analitis Perumusan Strategi

Sumber : David (2011)

Penyusunan Strategi Tahap I (Tahap Input)

Pada tahap ini, perusahaan melakukan proses identifikasi dan analisis terhadap berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar organisasi yang dapat memengaruhi kinerja. Faktor internal dianalisis dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), sementara faktor eksternal dievaluasi melalui matriks EFE (*External Factor Evaluation*).

1. Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE berfungsi untuk mengevaluasi kondisi internal perusahaan dengan menyoroti keunggulan dan kelemahan utama yang dimiliki. Informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari berbagai fungsi bisnis, seperti keuangan, produksi, manajemen operasi, serta rantai pasokan, guna memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kemampuan internal organisasi.

2. Analisis Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk memahami berbagai faktor dari lingkungan luar perusahaan yang dapat memengaruhi keberlangsungan bisnis. Analisis ini melibatkan pengumpulan data eksternal yang mencakup aspek ekonomi, sosial, politik, hukum, teknologi, serta faktor lingkungan lainnya yang relevan. Hal ini penting dilakukan karena dinamika eksternal dapat membawa peluang maupun ancaman bagi perusahaan.

Penyusunan Strategi Tahap Pencocokan (Matching Stage)

Setelah tahap awal yang dikenal sebagai tahap input diselesaikan dengan menggunakan matriks IFE dan EFE, langkah berikutnya adalah tahap pencocokan (*matching*). Pada fase ini, strategi mulai dirumuskan dengan tujuan mengevaluasi kekuatan serta kapabilitas internal perusahaan, sembari memperhitungkan peluang dan tantangan dari lingkungan eksternal. Beberapa alat utama yang dapat digunakan tanpa memerlukan keahlian khusus meliputi Matriks TOWS, SPACE, BCG, IE, dan Grand Strategy. Kualitas strategi yang dihasilkan sangat bergantung pada akurasi proses input dan pencocokan, yang mencakup faktor internal (seperti kekuatan dan kelemahan organisasi) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) (David, n.d.)

Berikut ini penjelasan mengenai beberapa alat analisis strategis:

1. Matriks SWOT / TOWS

Menurut David (2014), matriks TOWS merupakan alat penting dalam membantu manajemen merumuskan empat tipe strategi utama:

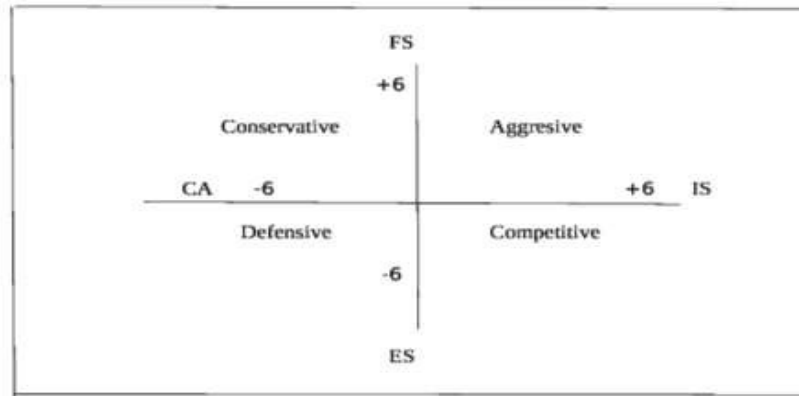
- a. Strategi SO (Strengths-Opportunities): Strategi ini memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menangkap peluang yang ada seoptimal mungkin.
- b. Strategi WO (Weaknesses-Opportunities): Fokus strategi ini adalah meminimalkan kelemahan internal sambil mengambil manfaat dari peluang eksternal.
- c. Strategi ST (Strengths-Threats): Strategi ini bertujuan menggunakan kekuatan organisasi guna mengantisipasi atau menghadapi potensi ancaman.
- d. Strategi WT (Weaknesses-Threats): Strategi bersifat defensif ini diterapkan untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari risiko atau ancaman yang mungkin terjadi (Kusumo, Reynaldi; Maupa, n.d.)

2. Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)

Matriks SPACE digunakan untuk mengevaluasi posisi strategis suatu organisasi dengan menggunakan diagram kartesius yang dibagi menjadi empat kuadran. Masing-masing kuadran merepresentasikan strategi yang berbeda berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal. Tujuan utamanya adalah menentukan arah strategi yang paling sesuai berdasarkan kekuatan keuangan, stabilitas lingkungan, kekuatan industri, dan keunggulan kompetitif perusahaan dimensi internal, sedangkan dimensi eksternal terdiri dari Stabilitas Lingkungan (ES) dan Kekuatan Industri (IS).

- a. Dimensi internal terdiri dari Kekuatan Finansial (FS) dan Keunggulan Kompetitif (CA).

- b. Stabilitas Lingkungan (ES) dan Kekuatan Industri (IS) terdiri dari dimensi eksternal.



**Gambar
Diagram**

2.

Kertesius Matriks SPACE

Sumber : David (2011)

Jika sebuah perusahaan mengevaluasi operasinya menggunakan analisis menyeluruh dari Matriks SPACE, ini dapat berdampak signifikan pada efisiensi operasional perusahaan. Kesalahan dalam proses evaluasi tersebut berpotensi menyesatkan para pemimpin dalam merumuskan strategi yang tepat. Oleh karena itu, agar analisis Matriks SPACE dapat dilakukan secara akurat, penting untuk memperhatikan tidak hanya faktor internal perusahaan tetapi juga faktor eksternal yang berpengaruh. Walaupun perubahan pada lingkungan eksternal terkadang tampak kecil, dampaknya tetap signifikan terhadap kondisi perusahaan (Khuluq, 2024).

Untuk memenuhi kebutuhan pengembangan Matriks SPACE, variabel-variabel berikut akan digunakan:

- Variabel-variabel tersebut akan digunakan untuk menilai posisi industri (Industry Position/IP), posisi keuangan (Financial Position/FP), posisi kompetitif (CP), dan stabilitas lingkungan (Stability Position/SP).
- Beri skor numerik untuk setiap variabel yang memengaruhi dimensi FP dan IP antara +1 (buruk) hingga +6 (baik). Di sisi lain, skor untuk variabel yang memengaruhi dimensi FP dan IP antara 0 dan 6 akan diberikan. Pada titik perpotongan antara FP dan CP, dan pada titik perpotongan antara IP dan SP, kedua perusahaan dalam industri yang sama diintegrasikan.
- Hitung nilai FP, CP, IP, dan SP untuk setiap dimensi dengan menghitung jumlah variabel skor untuk masing-masing dimensi dan kemudian membandingkannya dengan jumlah variabel yang ada untuk masing-masing dimensi.
- Simpan skor FP, CP, IP, dan SP dalam titik potong yang sesuai dengan matriks SPACE.
- Hitung skor FP dan CP untuk nilai sumbu X dan tampilkan hasil sumbu X yang sesuai. Terakhir, hitung skor IP dan SP untuk nilai sumbu Y dan nilai titik sumbu Y.

- f. Koordinat XY yang baru dapat ditentukan dengan menggunakan vektor terarah (directional vector) yang berasal dari matriks SPACE. Vektor ini menggambarkan strategi bisnis yang disarankan, seperti agresif, kompetitif, defensif, atau konservasionis.

Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Pemikiran strategis dimulai dengan analisis dan intuisi di Tahap Keputusan. Teknik pencocokan baru memasukkan berbagai metode alternatif yang dapat digunakan. Banyak strategi ini dapat diterapkan oleh manajer dan staf yang terlibat dalam kegiatan analisis dan pembuatan strategi. Setiap strategi yang tepat untuk organisasi tertentu diuraikan dalam analisis tarik harian dari setiap matriks kuadrat. Bisnis yang berbasis pada Kuadran I selalu berada dalam posisi strategis yang baik. Untuk semua bisnis ini, fokus yang terus-menerus pada pasar dan pengembangan produk adalah pilihan yang baik. Bisnis di Kuadran II harus dibandingkan dengan keseriusan pasar saat ini. Kuadran III adalah industri yang tumbuh pesat dengan banyak posisi bersaing yang lemah. Untuk mendeteksi kemerosotan secara lebih menyeluruh, bisnis ini harus dapat melakukan perubahan dengan cepat. Sebaliknya, perusahaan di Kuadran IV memiliki posisi yang kuat dalam industri yang berkembang pesat. Pertumbuhan internal yang terbatas dan Dalam Kuadran IV, ciri-ciri tingkat arus kas yang tinggi merupakan karakteristik bisnis. Setelah melakukan beberapa analisis input dan output yang menghasilkan beberapa alternatif strategis, langkah selanjutnya adalah menentukan opsi strategis yang akan ditempuh perusahaan. Dalam literatur, berbagai pendekatan analisis digunakan untuk menentukan sifat relatif dari konsep alternatif yang mungkin dipresentasikan. Untuk Matriks Space, metode ini merupakan pendekatan yang paling penting. Metode ini mencakup faktor-faktor internal dan eksternal yang diterapkan pada kolom pengikat yang ditentukan secara menyeluruh oleh matriks EFE dan IFE.

Penelitian Terdahulu

Menurut Nofrizal (2018) dalam penelitian "Strategi BMT Al-Ittihad Menggunakan Matriks IE, Matriks SWOT 8K, Matriks SPACE, dan Matriks TWOS", strategi-strategi berikut diperlukan untuk membangun lembaga keuangan mikro syariah: (1) Meningkatkan loyalitas pegawai melalui dukungan primer dan produk simpanan dan pembiayaan yang inovatif dan berdaya saing sesuai dengan kebutuhan masyarakat luas; (2) Melibatkan anggota UMKM dalam perencanaan strategis untuk meningkatkan pangsa pasar; dan (4) Meraih Citra sebagai lembaga keuangan mikro syariah yang bereputasi dan profesional.

Metodologi Penelitian

Dalam kerangka penelitian lapangan, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Untuk menemukan dan mempelajari masalah yang akan dibahas lebih lanjut, penelitian

deskriptif digunakan sebagai langkah awal(Pahlevi, 2022). Sumber data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan wawancara, kuesioner, observasi, dan studi literatur. Matriks Space adalah pendekatan yang digunakan.

Hasil dan Pembahasan

BMT El Mentari mulai beroperasi sejak tanggal 14 Juni 2009 hingga saat ini yang beralamatkan di Jl. Bobosan, Kec. Purwoerto Utara, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah.

Visi

BMT El Mentari memiliki visi untuk menjadi koperasi syariah yang unggul, progresif, berprestasi, serta membawa keberkahan dalam setiap aktivitasnya.

Misi

1. Mewujudkan kesejahteraan anggota secara berkelanjutan.
2. Menjadi mitra yang strategis dan terpercaya bagi para anggotanya.
3. Turut serta dalam memajukan dunia perkoperasian di Indonesia.
4. Mengelola koperasi secara profesional dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip syariah.

Setelah kami menganalisa visi dan misi BMT El Mentari, kami yakin bahwa visi dan misi tersebut sesuai dengan manajeme bisnis inti untuk menangkap peluang di Kota Purwokerto. Selanjutnya, dengan menggunakan analisis lingkungan umum dan industri yang meliputi ekonomi, sosial, politik, lingkungan, teknologi, pesaing, peditang baru, pembeli, pemasok, dan produk pengganti, dilakukan analisis EFE lingkungan eksternal oleh BMT El Mentari, seperti yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini. Temuan analisis menunjukkan bahwa BMT El Mentari dalam kondisi baik dengan skor positif.

LingkunganEksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Regulasi pemerintah meningkatkan transparansi	0.05	2	0.10
Dukungan Dinas Koperasi meningkatkan pembinaan	0.07	3	0.22
Pencatatan anggota resmi meningkatkan validitas	0.10	4	0.40
Digitalisasi membuka peluang pengembangan	0.10	4	0.40
Anggota nyaman dengan sistem manual	0.07	3	0.22
Kerja sama dengan platform digital mendukung inovasi	0.05	2	0.10
Program inklusi keuangan memperluas pasar	0.10	4	0.40
Ancaman			
Munculnya koperasi baru meningkatkan persaingan	0.05	2	0.10
Bank menawarkan kredit cepat tanpa jaminan	0.10	4	0.40
Perkembangan fintech menekan daya saing	0.05	2	0.10
Minimnya literasi digital menghambat digitalisasi	0.02	1	0.02
Ketergantungan pada regulasi memperlambat operasional	0.05	2	0.10

Biaya layanan digital mengurangi minat anggota	0.10	4	0.40
Perubahan kebijakan pemerintah mempengaruhi kelembagaan	0.07	3	0.22
Total	1		3.20

Tabel 1. EFE (Lingkungan Eksternal) BMT El Mentari

Sumber: Pengolahan data, 2025

Berdasarkan hasil asesmen internal BMT El Mentari yang ditunjukkan pada tabel 2 di atas, hasilnya sama positifnya dengan hasil asesmen pada tabel EFE sebelumnya. Dari faktor kekuatan terlihat bahwa faktor yang paling penting adalah jaminan, melakukan survei kepada masyarakat untuk meningkatkan keamanan pembiayaan, dan SDM yang mudah digunakan dan adaptif. Namun, ada beberapa faktor yang cukup berpengaruh terhadap BMT El Mentari, antara lain kendala operasional di Banyumas, penurunan kredit pada saat pengajuan kredit, dan kurangnya promosi. Berdasarkan faktor-faktor tersebut di atas, total skor BMT El Mentari adalah 2,88 yang menunjukkan bahwa kondisi BMT saat ini sudah baik dan perlu dicermati untuk mengatasi kendala-kendala yang ada.

Lingkungan Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Modal berasal dari simpanan anggota	0.08	3	0.25
Proses pembiayaan relatif cepat dan efisien	0.05	2	0.11
Jaminan dan survei meningkatkan keamanan pembiayaan	0.11	4	0.44
Mayoritas anggota aktif dalam simpanan	0.05	2	0.11
Penanganan kredit macet sistematis	0.08	3	0.25
Berbadan hukum nasional	0.08	3	0.25
SDM usia muda dan adaptif	0.11	4	0.44
Kelemahan			
Area operasional terbatas di Banyumas	0.08	3	0.25
Anggota aktif pembiayaan masih rendah	0.05	2	0.11
Plafon pembiayaan maksimal hanya 6 juta	0.02	1	0.02
Ketergantungan pada jaminan saat kredit macet	0.08	3	0.25
IT belum mendukung layanan dan pemasaran online	0.02	1	0.02
Promosi belum dilakukan secara masif	0.08	3	0.25
Segmentasi dan positioning pasar belum kuat	0.05	2	0.11
Total	1		2.88

Tabel 2. IFE (Lingkungan Internal) BMT El Mentari

Sumber: Pengolahan data, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 2, hasil analisis faktor internal BMT El Mentari menunjukkan tren positif yang sejalan dengan temuan pada Tabel EFE sebelumnya. Dari sisi kekuatan, faktor yang paling menonjol meliputi keberadaan jaminan, proses survei yang meningkatkan keamanan dalam pembiayaan, serta sumber daya manusia yang

masih muda dan mudah beradaptasi. Sementara itu, beberapa kelemahan yang cukup signifikan bagi BMT El Mentari antara lain adalah keterbatasan wilayah operasional yang hanya mencakup daerah Banyumas, ketergantungan pada agunan saat terjadi kredit bermasalah, serta kegiatan promosi yang belum dijalankan secara optimal. Berdasarkan keseluruhan faktor tersebut, skor total yang diperoleh BMT El Mentari adalah 2,88, yang mengindikasikan bahwa kondisi saat ini berada pada tingkat cukup baik, meskipun masih diperlukan upaya untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada.

	Kuat (4.0 – 3.0)	Sedang (2.99 – 2.0)	Rendah (1.99 – 1.0)
Kuat (4.0 – 3.0)	1. Pertumbuhan Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal	2. Pertumbuhan Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal	3. Penghematan Restrukturisasi
Sedang (2.99 – 2.0)	4. Stabilitas Awat!	5. Pertumbuhan Konsentrasi Melalui Integrasi Stabilitas Horizontal Tidak Ada perubahan dalam keuntungan strategi	6. Penghematan Bisnis Penutupan Sebagian
Rendah (1.99 – 1.0)	7. Pertumbuhan Diversifikasi Konsentrasi	8. Pertumbuhan Konglomerat yang Terdiversifikasi	9. Penghematan Pailit atau Likuidasi

Gambar 3. Matriks IE BMT El Mentari

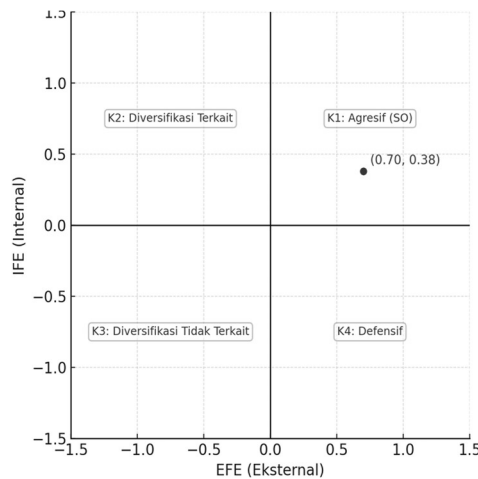
Sumber : Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan analisis menggunakan Matriks IE, strategi yang direkomendasikan untuk BMT El Mentari adalah strategi pertumbuhan (*growth*) melalui integrasi horizontal. Hal ini menunjukkan bahwa BMT El Mentari dapat mengadopsi strategi ekspansi. Integrasi ini bertujuan untuk memperluas atau memperkuat kendali terhadap sumber daya internal, termasuk pengelolaan tenaga kerja. Strategi ini dinilai efektif terutama ketika pelaku usaha menghadapi kendala dalam memenuhi kebutuhan pasar, mengalami pertumbuhan yang terlalu cepat, atau belum sepenuhnya memahami cara mendistribusikan produk kepada konsumen.

Selain Matriks IE, penelitian ini juga memanfaatkan Matriks SWOT yang terdiri dari delapan sub-kuadran untuk membantu dalam menentukan strategi yang paling sesuai. Matriks ini dibuat berdasarkan hasil analisis faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE). Dari analisis tersebut, diperoleh selisih nilai antara peluang dan ancaman eksternal sebesar +0,70, serta selisih nilai antara kekuatan dan kelemahan internal sebesar +0,38. Berdasarkan posisi tersebut, BMT El Mentari berada pada Kuadran I, yaitu strategi agresif (SO). Artinya, BMT El Mentari memiliki kekuatan internal yang solid serta didukung oleh peluang eksternal yang signifikan. Oleh karena itu, strategi yang ideal

adalah memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap dan mengembangkan peluang yang ada di lingkungan eksternal.

**Gambar 4. Matriks
Mentari**
Sumber :Pengolahan



SWOT BMT El

Data, 2025

BMT El Mentari saat ini menggunakan kapasitas internal yang kuat di lingkungan eksternal yang kekurangan sumber daya, sehingga strategi agresif adalah pendekatan yang tepat untuk diterapkan. Kesimpulan ini dapat dilihat dari Gambar 4 di atas. Oleh karena itu, untuk meminimalkan penggunaan sumber daya dari luar, pendekatan terbaik adalah menggunakan semua sumber daya internal. Untuk mendukung inovasi dalam layanan keuangan syariah di Purwokerto, dibutuhkan pengembangan layanan digital, peningkatan validitas pemangku kepentingan, dan penggunaan kemudahan penggunaan dan kemampuan beradaptasi SDM. Selain itu, matriks SPACE digunakan, yang terdiri dari empat kuadran strategi: agresif, defensif, dan komprehensif. Kuadran keempat matriks menunjukkan strategi mana yang paling cocok untuk organisasi yang dimaksud. Sumbu Matriks SPACE menggambarkan dua dimensi internal dan dua dimensi eksternal. Kekuatan (kekuatan finansial = FS) dan keunggulan kompetitif (CA) adalah dua dimensi internal.

Ruang Matriks	Peringkat
Kekuatan Finansial (FS)	
ROI	3
Leverage	3
Likuiditas	3
Modal Kerja	4
Stabilitas Lingkungan (ES)	
Perubahan teknologi	-2
Tekanan Persaingan	-2
Keragaman Permintaan	-4
Persaingan Harga	-1

Tingkat Inflasi	-3
Keunggulan Kompetitif (CA)	
Pangsa Pasar	-1
Produk Berkualitas dan penghargaan	-3
Loyalitas pelanggan	-1
Pengetahuan tentang teknologi	-3
Kekuatan Industri (IS)	
Potensi pertumbuhan	3
Pemanfaatan sumber daya	4
Kemudahan Masuk ke Industri	3
Produktivitas	4

Tabel 3. Analisis Matriks SPACE BMT El Mentari

Sumber: Data Primer, 2025

Dengan menggunakan tabel di atas sebagai panduan, perbandingan nilai rata-rata berikut dibuat antara setiap variabel dan setiap sumbu Matriks SPACE:

1. Nilai rata-rata FS = $(3+3+3+4)/4 = 3,25$
2. Nilai rata-rata CA = $(-1-3-1-3)/4 = -2$
3. Nilai rata-rata ES dari Nilai adalah $(-2-2-4-1-3)/5 = -2,4$.
4. Rata-rata Nilai IS adalah $(3+4+3+4)/4 = 3,5$

Rata-rata yang diperoleh dari persamaan di atas selanjutnya digunakan untuk menentukan dasar perhitungan koordinat vektor penunjuk arah yang akan diplot pada grafik Kuadran Matriks Ruang kosong dengan perhitungan sebagai berikut:

1. rata-rata ES + rata-rata IS = $-2,4 + 3,5 = +1,1$ = ordinat sumbu X (horizontal)
2. rata-rata CA + rata-rata FS = $-2 + 3,25 = +1,25$ = ordinat sumbu Y (Vertikal)

Kedua ordinat tersebut di atas (1,10; 1,25) kemudian diplot dalam grafik Ruang Matriks empat kuadran.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan menggunakan Matriks SPACE, penelitian ini menyimpulkan bahwa lokasi strategis BMT El Mentari berada pada kuadran agresif dengan koordinat (1,10; 1,25). Pandangan ini menegaskan bahwa BMT El Mentari memiliki kemampuan internal yang sangat baik, seperti sumber daya manusia yang mudah digunakan dan beradaptasi, proses pengadaan yang cepat dan efisien, serta legalitas usaha yang kuat. Di sisi lain, lingkungan eksternal memberikan berbagai peluang signifikan, antara lain melalui perkembangan digitalisasi, dukungan peraturan pemerintah, serta program inklusi keuangan yang membuka ruang pasar baru. Dengan demikian, strategi agresif menjadi pilihan yang paling tepat, yaitu strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal secara maksimal.

Namun, meskipun berada dalam posisi yang cukup kuat, BMT El Mentari juga menghadapi tantangan nyata, antara lain keterbatasan wilayah operasional, rendahnya pemanfaatan teknologi digital dalam pemasaran dan layanan, serta kurangnya promosi yang masif untuk memperkuat citra dan positioning lembaga. Oleh karena itu, sebagai

kesimpulan dari hasil analisis, disarankan agar BMT El Mentari segera mengembangkan sistem layanan digital untuk memperluas jangkauan dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, perlu dilakukan restrukturisasi strategi pemasaran melalui kampanye digital yang terarah serta memperkuat kemitraan dengan platform digital dan pelaku UMKM lokal untuk membangun sinergi yang saling menguntungkan. BMT juga perlu melakukan pelatihan literasi digital kepada anggota dan pengurus agar lebih adaptif terhadap perubahan teknologi. Tidak kalah penting, segmentasi dan penyesuaian produk pembiayaan serta simpanan harus disesuaikan dengan kebutuhan pasar, agar BMT dapat meningkatkan daya saing dan loyalitas anggota secara berkelanjutan. Dengan implementasi strategi yang tepat dan berkelanjutan, seiring dengan semakin kompleksnya industri keuangan, BMT EL Mentari mampu berkembang menjadi lembaga keuangan mikro syariah yang bereputasi, kompeten, dan unggul.

Daftar Pustaka

- Arwin, & Affandi, F. (2020). *Financing Growth Analysis in BMT Al-Furqan Padang Sibusuk*. 81–88. <https://doi.org/10.29240/alfalah.v7i1.4312>
- Damayanti, D. A., & Fitriani, R. (2023). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Melalui Key Performance Indicator Pada PT. XYZ. VIII(2)*, 5099–5105.
- David, F. R. (n.d.). *STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS AND CASES*.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). *ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. BOSOWA PROPERTINDO. 2(1)*, 92–112.
- Hindarwati, E. N., & Farah, Y. (2016). *Analisis Strategi Bisnis Pada PT Datacomm Diangraha*. 89–98.
- Hindun. (2002). *PERENCANAAN STRATEGIS DAN PRILAKU MANAJERIAL LEMBAGA-LEMBAGA PENDIDIKAN. 1*.
- Jayengsari, R., & Husaeni, U. A. (2021). *The Role Of Baitul Maal Wa Tamwil In Alleviating Poverty In Cianjur Regency, West Java. 5(1)*, 56–66.
- Junias, Gultom, R., Sidiq, A. Z., Azzahra, Z. Q., & Rahayu, W. A. (2024). *Analisis Strategi dengan Metode SWOT, QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix), dan SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) pada PT. Kimia Farma, Tbk. 30(1)*, 13–27.
- Khuluq, M. K. (2024). *Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Matriks SWOT dan Matriks Space Pada PT. XYZ. 2(1)*.
- Kusumo, Reynaldi; Maupa, H. (n.d.). *ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PT PARAMOUNT LAND DENGAN PENDEKATAN SWOT-BALANCE SCORECRD UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING*.
- Latip, A. (2019). *Strategi Pengembangan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (Studi Kasus Pada KSPPS “ Xyz ”)*. 1–16.
- Nofrizal. (2018). *Strategy BMT Al-Ittihad Uing Matrix IE, Matrix SWOT 8K, Matrix SPACE and Matrix TWOS. 4(1)*, 56–66.
- Nurjannah, D. (2020). *ANALISIS SWOT SEBAGAI STRATEGI MENINGKATKAN DAYA SAING (Studi Pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru). 1(1)*, 97–112.
- Pahlevi, F. A. P. R. W. (2022). *STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA “DIKA BAN KALASAN” DENGAN PENDEKATAN MATRIKS SPACE (PENDEKATAN*

- STUDI KASUS*). 0328, 203–218.
- Perilla, M. V, Escala, J. M., & Setiadi, A. (2009). *A CASE STUDY OF LUNTIAN MULTI-PURPOSE COOPERATIVE IN BARANGAY LALAIG , TIAONG , QUEZON , PHILIPPINES : A VERTICAL INTEGRATION APPROACH*. 216–223.
- Rizky, M. (n.d.). *Pengukuran Kinerja Pergruan Tinggi (Studi Pada FKIP Universitas Lambung Mangkrat)*.
- Sanchez, T. W. (2023). *Planning on the Verge of AI , or AI on the Verge of Planning*.
- Siraj, M. A., Riyadi, A. H., Sheik, A. A., Jama, A. A., & Redzuan, N. H. (2021). *Potential Solutions to Financing Problems among the Poor : A Case of Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) in Indonesia*. 10(2), 26–37.
- Sudaryo, Y. (n.d.). *ANALISIS BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN*. 1–27.
- Suseno, P. (2020). *Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) : A Faith and Community-based Microfinance Islamic Business Cases Series*.
- Susiyanti, & Setyawan, E. (2022). *Islamic Microfinance* (Issue November).