

**ANALISIS SWOT TERHADAP STUDI KELAYAKAN
PENGAJUAN PEMBIAYAAN DI BANK SYARIAH
INDONESIA KCP PACITAN**

SKRIPSI



Oleh:

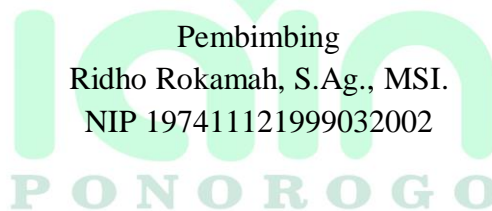
Safira Indira Putri

NIM 210817023

Pembimbing

Ridho Rokamah, S.Ag., MSI.

NIP 197411121999032002



**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
2021**

ABSTRAK

Putri, Safira Indira. 2021. Analisis SWOT Terhadap Studi Kelayakan Pengajuan Pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan. Skripsi. Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing Ridho Rokamah.

Kata Kunci: analisis SWOT, *Account Officer*.

Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan salah satu lembaga yang menggunakan analisis SWOT dan analisis 3C pada analisis kelayakan pengajuan pembiayaan calon nasabah. Dalam menganalisis calon nasabah, BSI KCP Pacitan memiliki keunikan tersendiri dalam strategi analisisnya, yaitu menggunakan 3C (*character, capital, dan condition*) serta menggunakan analisis SWOT (*strenght, weaknesses, opportunity dan threats*). Perlu digali lebih dalam karena bank ini menerapkan analisis SWOT dan menggunakan 3C tetapi masih terjadi pembiayaan bermasalah. Serta bagaimana penerapan analisis SWOT yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan ini. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana penerapan analisis SWOT untuk menganalisa pengajuan pembiayaan calon nasabah yang ada di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kualitatif yang dilaksanakan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan. Jenis penelitian *field research* atau penelitian lapangan, sumber data yang didapatkan yaitu sumber data primer yang di dapatkan dari wawancara dengan pihak Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan dan dokumentasi. Teknik pengolahan data dengan melakukan editing, klasifikasi, dan interpretasi. Analisis data bersifat deduktif dan keabsahan data dengan uji kredibilitas triangulasi sumber.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan analisis SWOT dalam penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan di Bank Syariah Mandiri KCP Pacitan sudah sesuai dengan teori, namun belum di terapkan secara teliti sehingga masih terdapat pembiayaan bermasalah. Pada *strenght* dan *opportunity* sudah diterapkan secara baik, sedangkan *weaknesses* dan *threats* belum diterapkan secara optimal sehingga perlu di kembangkan lagi kinerja bank dalam menganalisa calon nasabah untuk meminimalisir risiko pembiayaan bermasalah.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya DesaPintuJenanganPonorogo

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Safira Indira Putri

NIM : 210817023

Jurusan : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa laporan skripsi yang berjudul:

**ANALISIS SWOT TERHADAP STUDI KELAYAKAN PENGAJUAN
PEMBIAYAAN DI BANK SYARIAH INDONESIA KCP PACITAN**

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Ponorogo, 20 April 2021

Pembuat Pernyataan,



Safira Indira Putri
NIM: 210817023



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya Desa Pitu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama :

No	Nama	NIM	Jurusan	Judul Skripsi
1	Safira Indira Putri	210817023	Perbankan Syariah	ANALISIS SWOT TERHADAP STUDI KELAYAKAN PENGAJUAN PEMBIAYAAN DI BANK SYARIAH INDONESIA KCP PACITAN

Telah selesai melaksanakan bimbingan dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

Ponorogo, 20 April 2021



Mengetahui
Ketua Jurusan Perbankan Syariah

Arum F. Kofurayana, SE, MSI
NIP. 19740922000031002

Menyetujui,

Ridho Rokamah, S.Ag, MSI
NIP. 19741112199803200



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
 FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
 Jl. Puspita Jaya DesaPintuJenanganPonorogo

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : ANALISIS SWOT TERHADAP STUDI KELAYAKAN
 PENGAJUAN PEMBIAYAAN DI BANK SYARIAH
 INDONESIA KCP PACITAN
 Nama : Safira Indira Putri
 NIM : 210817023
 Jurusan : Perbankan Syariah

Telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Perbankan Syariah.

DEWAN PENGUJI:


Ketua Sidang
 Umun Roudhotul Janah, M.Ag.
 NIP. 197507162005012005

Penguji I
 Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.
 NIP. 197207142000031005

Penguji II
 Ridho Rokamah M.Si
 NIP. 197412111999032002

()
 ()
 ()

Ponorogo, 09 Mei 2021
 Mengesahkan,
 Dekan FEBI IAIN Ponorogo


 Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.
 NIP. 197207142000031005

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertandatangan di bawah ini

Nama : Safira Indira Putri

NIM : 210817023

Jurusan : Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Judul : Analisis SWOT Terhadap Studi Kelayakan Pengajuan Pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan.

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya, saya bersedia naskah tersebut di publikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 11 Mei 2021

Pembuat Pernyataan



Safira Indira Putri

210817023

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keuntungan merupakan tujuan utama dalam dunia bisnis, terutama bagi pemilik bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Bentuk keuntungan yang diharapkan lebih banyak dalam bentuk finansial. Besarnya keuntungan telah ditetapkan sesuai dengan target yang diinginkan sesuai dengan batas waktunya.

Kelayakan artinya penelitian yang dilakukan secara mendalam dilakukan untuk menentukan apakah usaha yang akan dijalankan akan memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang akan dikeluarkan. Dengan kata lain, kelayakan dapat diartikan bahwa usaha yang dijalankan akan memberikan keuntungan finansial dan nonfinansial sesuai dengan tujuan yang mereka inginkan. Untuk menentukan layak atau tidaknya suatu usaha dapat dilihat dari berbagai aspek.¹ Salah satunya adalah menggunakan analisis SWOT.

SWOT adalah singkatan dari *strenghts* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), dimana SWOT ini dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi *profit* dan *non profit* dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.

¹ Kasmir, *Studi Kelayakan Bisnis*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2014), 7-8.

Penerapan SWOT pada suatu perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisa SWOT tersebut nantinya dapat dijadikan sebagai bandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin bisa terjadi di masa-masa yang akan datang.

Tujuan diperlukannya analisis SWOT adalah dimana setiap produk yang beredar dipasaran pasti akan mengalami pasang surut dalam penjualan atau yang dikenal dengan istilah daur hidup produk (*life cycle product*). Tujuan lainnya adalah untuk menganalisa calon nasabah yang akan melakukan pengajuan pembiayaan agar bank dapat mendiagnosis apakah nasabah tersebut layak

Peranan SWOT sebagai alat dalam menganalisis kondisi suatu perusahaan selama ini dianggap sebagai suatu model yang dapat diterima secara umum dan lebih familiar. Beberapa organisasi profit dan non profit telah lama mempergunakan SWOT sebagai salah satu alat analisis.²

Dengan menggunakan analisis SWOT akhirnya bisa dirumuskan factor kunci sukses yang mungkin dimiliki Bank di Indonesia. Faktor kunci sukses ini penting sekali sebab akan memberikan informasi bagaimana sebenarnya profil keunggulan bersaing (*Competitive Advantage Profile*) yang mempunyai suatu perbankan syariah.

Seiring dengan perkembangan yang pesat tidak bisa dipungkiri

²Irham Fahmi, *Manajemen Risiko Teori, Kasus, dan Solusi*, (Bandung: cv. Alfabeta, 2018), 356-358.

Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Pacitan selalu berhadapan dengan pembiayaan bermasalah. Seperti halnya bank konvensional, bank syariah juga mengalami pembiayaan bermasalah, yang mana fungsi dan peranannya tidak jauh beda antara kedua bank tersebut. Pembiayaan bermasalah muncul sebagai akibat adanya risiko yang melekat pada hampir keseluruhan aktivitas perbankan syariah. Risiko dalam hal ini merupakan suatu kejadian potensial baik yang dapat diperkirakan (*anticipated*) maupun yang tidak bisa diperkirakan (*unanticipated*) yang akan berdampak negatif terhadap pendapatan dan pemodalan. Dimana risiko tersebut tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikelola dan dikendalikan.³

Pembiayaan merupakan salah satu produk yang sangat diminati masyarakat karena disaat nasabah membutuhkan dana maka mereka akan mencari bank untuk dimintai talangan dana untuk usaha mereka. Maka dari itu, Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan harus selektif dalam menganalisa calon nasabah dengan melihat bagaimana kekuatan, kelemahan, pesaing dan ancaman untuk bank tersebut agar tidak terjadi pembiayaan bermasalah.

Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan menerapkan semua analisis SWOT dalam penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan, tetapi dalam menganalisa calon nasabah ada salah satu analisa yang kurang teliti, yaitu menganalisa *threats* (ancaman) dari calon nasabah tersebut, padahal

³Adiwarman A. Karim, *Bank Islam: Analisis Fiqih Muamalah Ed. 5 cet 10* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 255.

menganalisa sebuah ancaman sangat penting untuk diperhatikan namun Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan hanya memperhatikan kekuatan, kelemahan dan peluangnya saja, dalam artian hanya mementingkan keuntungannya saja, akibatnya masih dapat terjadi pembiayaan bermasalah dalam bank tersebut. Selain menggunakan analisis SWOT, Bank Syariah Indonesia juga menggunakan analisis 3C (*Character, Capacity, Collateral*). Walaupun telah menggunakan analisis 3C dan analisis SWOT, tetapi pembiayaan bermasalah di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan masih dapat terjadi, yaitu 2,75% dari 5%.⁴

Tetapi yang ditulis dalam penelitian ini hanya analisis SWOTnya saja karena yang berpotensi adanya permasalahan dalam menganalisa calon nasabah terletak pada analisis SWOT bukan analisis 3C.

Dari uraian masalah di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih dalam mengenai penerapan analisis SWOT untuk menganalisis kelayakan pengajuan pembiayaan yang ada di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan. Sehingga penulis akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan tersebut dengan mengambil judul “Analisis SWOT Terhadap Studi Kelayakan Pengajuan Pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan”

⁴Arif Agus Darmawan, Wawancara, 07-10-2020.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana analisis Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*) yang diterapkan *Account Officer* dalam penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan?
2. Bagaimana dampak dari penerapan Analisis SWOT dalam penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menjelaskan bagaimana pelaksanaan analisis Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*) yang diterapkan *Account Officer* dalam penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan.
2. Untuk menjelaskan bagaimana dampak dari penerapan Analisis SWOT dalam penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini berguna untuk mengembangkan ilmu, khususnya dalam bidang Perbankan Syariah yang digunakan sebagai bahan

referensi maupun bahan rujukan dan tambahan pustaka Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman secara mendalam mengenai informasi dan wawasan bagi peneliti maupun lembaga yang berkaitan.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pemahaman serta pembahasan, penelitian ini disajikan secara sistematis. Penelitian ini akan disajikan menjadi tiga bagian utama yaitu bagian awal, inti dan bagian akhir. Pembahasan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab yang akan berkelanjutan dan berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Adapun sistematika pembahasan pada penelitian kualitatif ini sebagai berikut:

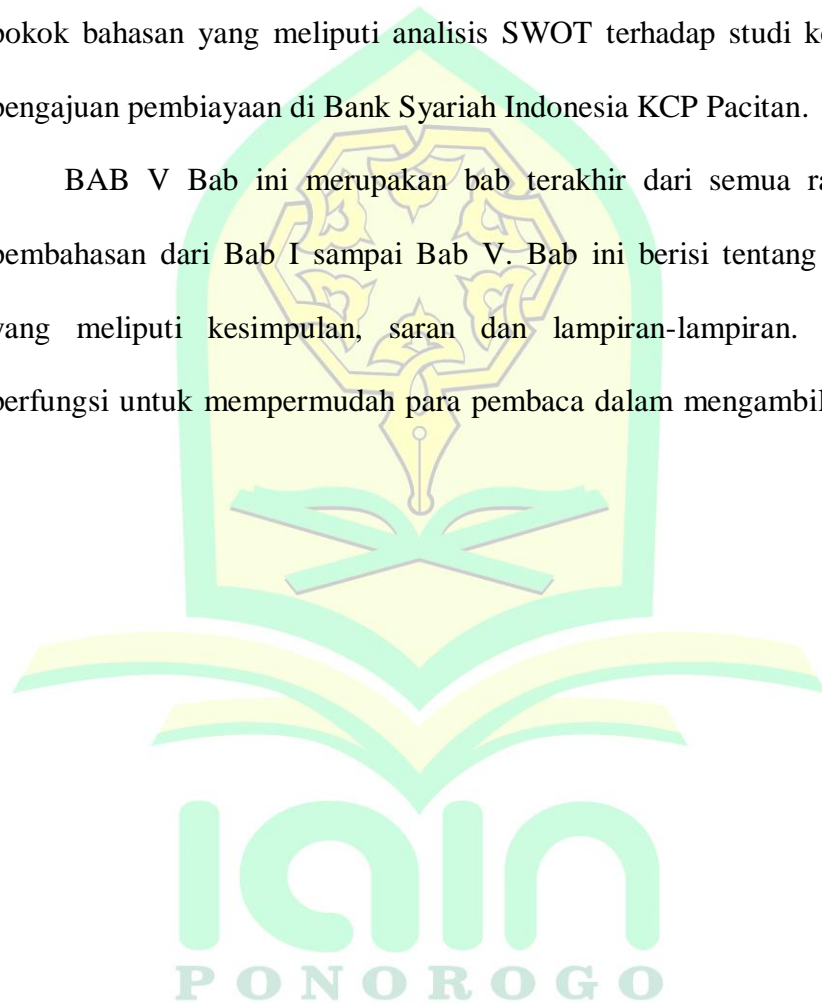
BAB I berisi pendahuluan Dalam bab ini merupakan gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran isi keseluruhan penelitian yang terdiri dari: Latar belakang masalah untuk mendeskripsikan alasan penelitian ini dilakukan, rumusan masalah yang berguna membantu peneliti mengarahkan fokus kajian yang dilakukan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II berisi kajian terhadap beberapa teori dan referensi yang menjadi landasan dalam mendukung studi penelitian ini, diantaranya adalah teori tentang analisis SWOT.

BAB III berisi mengisi metode penelitian yang meliputi jenis dan pendekatan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, teknik analisis data, teknik pengecekan keabsahan data.

BAB IV yang berisi tentang profil perusahaan dan menjelaskan pokok bahasan yang meliputi analisis SWOT terhadap studi kelayakan pengajuan pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan.

BAB V Bab ini merupakan bab terakhir dari semua rangkaian pembahasan dari Bab I sampai Bab V. Bab ini berisi tentang penutup yang meliputi kesimpulan, saran dan lampiran-lampiran. Bab ini berfungsi untuk mempermudah para pembaca dalam mengambil intisari.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Analisis SWOT dalam Perspektif Manajemen Risiko

a. Definisi SWOT

Teknik analisis SWOT pada dasarnya merupakan suatu teknik untuk mengenali berbagai kondisi yang menjadi basis bagi perencanaan strategi. Setelah mengenali isu permasalahan yang dihadapi secara teoritis perlu dibangun kesepakatan antar stakeholder mengenai “apa yang diinginkan kedepan” terhadap isu tersebut. Komponen atau elemen apa yang perlu untuk lebih ditingkatkan, dikurangi atau justru diganti, memerlukan suatu proses analisis yang banyak didasarkan pada peta kondisi SWOT dari isu tersebut.

Pada dasarnya, analisis SWOT merupakan akronim atau singkatan dari 4 kata yaitu *strenght*, *weaknesses*, *opportunity*, dan *threats*.¹ Analisis SWOT ini merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu spekulasi bisnis. Beberapa ahli menyebutkan bahwa analisis SWOT merupakan sebuah instrumen perencanaan strategis klasik yang memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik dalam menentukan sebuah strategi. Instrumen ini memudahka para praktisi untuk menentukan apa yang

¹Muhammad Adam, *Manajemen Pemasaran Jasa Teori dan Aplikasi*(Bandung: Alfabeta, 2015), 7-8.

bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka.

Faktor-faktor yang ditetapkan kemudian diterapkan dalam bentuk matriks SWOT, yang mana pengaplikasiannya adalah:

- 1) Bagaimana kekuatan (*strenght*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunity*) yang ada.
- 2) Bagaimana cara mengatasi kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunity*) yang ada.
- 3) Bagaimana kekuatan (*strenght*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada.
- 4) Bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.²

b. Sejarah Analisis SWOT

Albert Humphrey, merupakan tokoh pertama yang mengenalkan metode SWOT. Hal itu ia lakukan ketika melakukan penelitian di *Stamford University* sekitar tahun 1960-1970. Ia melakukan analisis pada 500 perusahaan Amerika Serikat yang sumbernya berasal dari dalam *Fortune* 500. Latar belakang proyek tersebut bertujuan untuk mencari tahu mengapa suatu perencanaan bisnis bisa gagal. Penelitian yang juga didanai oleh *Fortune* 500 ini

²Ibid., 7-8.

tertarik untuk mengetahui solusi apa yang bisa dilakukan sebagai respon atas kegagalan ini. Tim peneliti yang tergabung dalam proyek tersebut adalah Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart, dan Birger Lie.³

Pada masa itu, Humphrey memimpin sebuah proyek penelitian yang akhirnya dikembangkan dengan model Tim Aksi Model (TAM) yang dapat digunakan oleh para eksekutif dalam melakukan manajemen perubahan dan pengembangan organisasi. Proyek Humphrey memiliki konsep *Stakeholder* dan analisis SWOT. Meskipun masih terdapat beberapa kelemahan, namun model TAM yang diperkenalkan oleh Humphrey tersebut merupakan salah satu konsep pendekatan yang banyak digunakan oleh para pakar analisis di bidang manajemen di seluruh dunia. Banyak orang yang menyetujui bahwa asal-usul dari analisis SWOT diperkenalkan oleh Albert Humphrey S. Humphrey merupakan salah satu pendiri dari apa yang kita kenal sebagai analisis SWOT ini. Humphrey meninggal pada tanggal 31 Oktober 2005. Keberhasilan Humphrey memperkenalkan analisis ini dimulai dengan munculnya tren perencanaan perusahaan yang tampaknya muncul pertama di *Du Pont* sekitar tahun 1949. Hal tersebut melatarbelakangi merebaknya *corporate manager* dan Asosiasi Perencana Perusahaan Jangka Panjang bagi perusahaan yang masuk di *fortune 500*.

³ Fajar Nur Aini Dwi Fatimah, *Teknik Analisis SWOT* (Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2016), 2-6.

Tren yang berkembang pada tahun 1960 tersebut ternyata memberikan hasil bahwa semua perusahaan yang telah menyiapkan perencanaan perusahaan dalam bentuk perencanaan jangka panjang tidak berjalan, tidak menghasilkan, dan merupakan investasi yang mahal. Meskipun para pembuat rencana jangka panjang sangat yakin akan berhasil, namun kendala terbesar terletak pada kesulitan memperoleh tim manajemen yang setuju dan berkomitmen untuk melaksanakan program-program yang telah disusun tersebut.⁴

Pada tahun 1960 seorang praktisi Robert F Stewart dari SRI di Menlo Park California mencoba untuk mengatasi kesenjangan yang terjadi tersebut. Robert dipilih untuk memimpin sebuah tim peneliti yang bertujuan untuk menemukan apa yang tidak beres dengan perencanaan perusahaan jangka panjang yang telah disusun oleh masing-masing perusahaan. Robert juga diminta untuk mencari solusi atau membuat sistem baru yang dapat meyakinkan tim manajemen agar setuju dan berkomitmen untuk menjalankan program-program yang telah disusun oleh para praktisi pengembangan organisasi.

Penelitian Robert dilakukan selama 9 tahun terhitung sejak 1960 sampai 1969. Penelitian tersebut dilakukan kepada 1.100 perusahaan dan organisasi dengan alat pengumpul data wawancara dan kuisisioner. Kuisisioner terdiri dari 250 butir dan disebar pada

⁴Ibid.

lebih dari 5.000 karyawan eksekutif yang menjadi responden. Hasil penelitian tersebut mengarah pada kesimpulan bahwa *chief executive* (pimpinan perusahaan) harus menjadi kepala perencana, sedangkan direksi fungsional harus menjadi tim perencanaan. Penelitian tersebut juga memberikan formula yang disebut dengan “rantai logika”.⁵ Formula tersebut merupakan inti dari sistem yang dirancang untuk memperbaiki kesenjangan untuk memperoleh kesepakatan dan komitmen yang menjadi kendala dalam proses perubahan dan pengembangan organisasi. “Rantai Logika” tersebut, yakni:⁶

1. *Values* (Nilai)
2. *Appraise*
3. Motivasi
4. *Search* (Pencarian)
5. *Select* (Memilih)
6. Program
7. *Act* (Tindakan)
8. Monitor (Memantau)

Meskipun analisis ini terlihat lebih lengkap, namun masih terdapat beberapa kelemahan dalam “rantai logika” tersebut. Mereka menyadari bahwa nilai-nilai yang terbangun dalam tim tidak mudah untuk diubah. Mereka juga mengalami kesulitan untuk kembali

⁵Yusuf Mundzirin, *Sejarah Peradaban Islam di Indonesia*, (Universitas Michigan Pustaka, 2006),181.

⁶Ibid., 181.

menetapkan tujuan bagi tim. Hal tersebut mendasari mereka untuk mengajukan pertanyaan *appraisal* sebagai langkah pertama melakukan rangkaian langkah lainnya. Beberapa pertanyaan yang digunakan misalnya: Apa yang baik dan buruk tentang masa sekarang dan masa depan? Apa yang baik pada saat ini yang memuaskan (*satisfactory*) dan yang baik di masa depan sebagai peluang (*opportunity*)? Apa yang buruk di masa sekarang sebagai kesalahan (*fault*)? Dan apa yang buruk di masa depan sebagai ancaman (*threat*)? Konsep itulah yang disebut dengan analisis SOFT.

Konsep SOFT tersebut mulai berubah menjadi SWOT ketika analisis tersebut disampaikan kepada Urick dan Orr pada tahun 1964 dalam sebuah seminar “perencanaan jangka panjang”. Setelah itu, SWOT mulai dipromosikan di Inggris oleh Urick dan Orr. Pada tahun 1950, Profesor Harvard Business School (HBS) George Albert Smith Jr dan C Ronald Christensen mulai menggunakan SWOT dalam strategi organisasi dan pemasaran. Semenjak hari itu, SWOT kemudian dikembangkan oleh HBS hingga sekarang.⁷

c. Elemen-elemen dalam Analisis SWOT

Elemen-elemen yang ada dalam analisis SWOT terbagi dua bagian yaitu:

1. Faktor Internal

⁷Ibid.

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strenght* dan *weaknes* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut kondisi yang terjadi dalam perusahaan, dimana ikut mempengaruhi keputusan perusahaan. faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunity* dan *threat* (O dan P). Dimana faktor ini bersanagkutan dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environtmen*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environtment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan dan sosial budaya.⁸

d. Tujuan Penerapan SWOT di Perusahaan

Penerapan SWOT pada suatu perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisa SWOT tersebut nantinya dapat dijadikan sebagai bandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik

⁸Irham Fahmi, *Manajemen Risiko Teori, Kasus dan Solusi* (Bandung: Alfabeta, 2015), 270.

dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin bisa terjadi di masa-masa yang akan datang.

Tujuan lain diperlukannya analisis SWOT adalah dimana setiap produk yang beredar dipasaran pasti akan mengalami pasang surut dalam penjualan atau yang dikenal dengan istilah daur hidup produk (*life cycle product*).

e. Perananan SWOT sebagai Bagian Analisis Manajemen Risiko

Peranan SWOT sebagai alat dalam menganalisis kondisi suatu perusahaan selama ini dianggap sebagai suatu model yang dapat diterima secara umum dan lebih familiar. Beberapa organisasi profit dan non profit telah lama mempergunakan SWOT sebagai salah satu alat analisis.⁹

f. Mekanisme dan Ancangan Strategi SWOT

a. Mekanisme SWOT

Penyepakatan pengertian / persepsi diantara *stakeholder* Dibawah ini disampaikan upaya-upaya sistematis untuk dapat dipergunakan sebagai bahan untuk mendeskripsikan kondisi yang dihadapi:¹⁰

a) *Strengths* (Kekuatan)

Adalah sesuatu yang selama ini menjadi kekuatan utama (internal- sesuatu yang dapat di pengaruhi secara

⁹Irham Fahmi. *Manajemen Risiko Teori, Kasus, dan Solusi*, (Bandung: cv. Alfabeta, 2018), 356-358.

¹⁰Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran Edisi 2*, (Yogyakarta: Andi, 1997), 3.

langsung) dari dulu sampai sekarang, diantaranya:

- (1) Perusahaan memiliki modal yang cukup
- (2) Perusahaan memiliki citra yang baik dimasyarakat
- (3) Perusahaan memiliki jaringan kerja yang luas
- (4) Lokasi perusahaan strategis
- (5) Pendapatan perusahaan meningkat dari tahun ketahun

b) *Weaknesses* (Kelemahan)

Adalah suatu yang menjadi kelemahan utama (internal) dari dulu sampai sekarang diantaranya:

- (1) Promosi perusahaan terhadap produk masih kurang
- (2) Produk yang ditawarkan masih sedikit/terbatas
- (3) Sumber daya manusia kurang memadai

c) *Opportunities* (Peluang)¹¹

Adalah berbagai potensial yang dapat di eksplorasi untuk mempengaruhi pencapaian sasaran yang diharapkan.

Contoh peluang:

- (1) Factor ekonomi makro yang membaik
- (2) Meningkatnya kehidupan masyarakat

d) *Treats* (Ancaman)

Adalah sesuatu yang dapat membatasi/menggagalkan pencapaian (eksternal) sasaran yang ditetapkan tetapi belum pernah terjadi dan tidak dapat dipengaruhi secara langsung.

¹¹Ibid., 3.

Contoh Ancaman:

- (1) Banyaknya pesaing perusahaan
- (2) Factor makro ekonomi setelah krisis

b. Ancangan Strategi SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan factor internal Kekuatan (*Strenght*) dan Kelemahan (*Weaknesses*). Perencanaan usaha yang baik dengan metode SWOT dirangkung dalam matriks SWOT yang dikembangkan oleh kearns(1992).¹²

Tabel 2.1

Matrik SWOT

IFAS	(Strenght) Kekuatan	(Weaknesses)
EFAS		Kelemahan
(<i>Opportunities</i>) Peluang	Startegi SO (Agresif)	Strategi WO (Turn-Around)
(<i>Threats</i>) Ancaman	Strategi ST (Diversifikasi)	Strategi WT (Defensif)

IFAS adalah internal *Strategic factors analisys summary*, yaitu factor- faktor strategis internal suatu perusahaan. EFAS

¹²Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah kasus bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006). Cet. Ke-22, 83.

adalah factor- faktor strategi eksternal suatu perusahaan. Keduanya dibandingkan yang dapat menghasilkan alternative strategi (SO, ST, WO dan WT). Hasil analisis pada table matriks evaluasi factor eksternal dan matriks factor internal dipetakan pada matriks posisi organisasi dengan cara sebagai berikut.¹³

- a. Sumbu horizontal (x) menunjukkan kekuatan dan kelemahan , sedangkan.
- b. Sumbu vertikal (y) menunjukkan peluang dan ancaman.
- c. Posisi perusahaan ditentukan dengan hasil analisis.
- d. Kalau peluang lebih besar daripada ancaman maka nilai $y > 0$ dan sebaliknya.
- e. Ancaman lebih besar daripada peluang maka nilai $y < 0$.
- f. Kalau kekuatan lebih besar daripada kelemahan maka nilai $x > 0$ dan sebaliknya kelemahan lebih besar daripada kekuatan maka $x < 0$.

Perhatikan diagram berikut ini¹⁴

Tabel 2.2

Matrik IFAS dan EFAS

No	Kekuatan (S)	Skor	Bobot	Total
1				

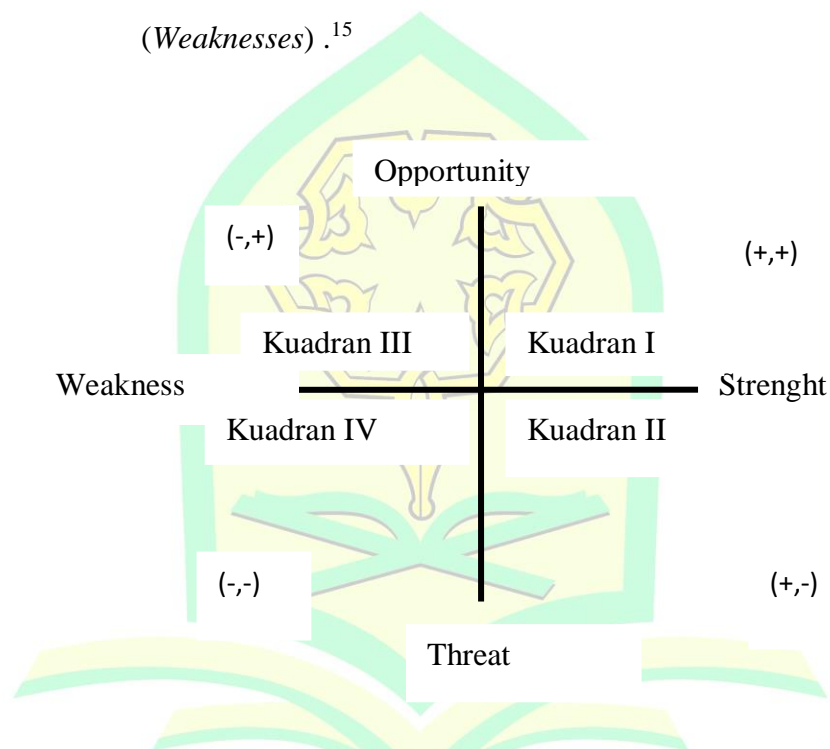
¹³Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah kasus bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006). Cet. Ke-12, 19.

¹⁴Ibid., 20.

2	Dst			
	Total Kekuatan			
No	Kelamahan (w)	Skor	Bobot	Total
1				
2	Dst			
	Total Kelemahan			
Seluruh Total kekuatan – Total kelemahan = S– W = X				
No	Peluang (O)	Skor	Bobot	Total
1				
2	Dst			
	Total Peluang			
No	Ancaman (T)	Skor	Bobot	Total
1				
2	Dst			
	Total Kelemahan			
Selisih Total Peluang – Total Ancaman = O –T = Y				

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat

ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*).¹⁵



Gambar 2.1

Diagram Cartesius Analisis SWOT

1) Strategi SO = Kuadran I¹⁶

a) Merupakan posisi yang sangat menguntungkan
Perusahaan mempunyai peluang dan kekuatan sehingga ia

¹⁵ Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT* (Jakarta: PT Gramedia, 2016), 20.

¹⁶Ibid., 21.

dapat memanfaatkan peluang yang ada secaramaksimal.

- b) Seyogyanya menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
- 2) Strategi ST = kuadran2
- a) Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan mempunyai keunggulan sumberdaya.
 - b) Perusahaan-perusahaan pada posisi seperti ini dapat menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan peluang jangka panjang.
 - c) Dilakukan melalui penggunaan strategi divertivikasi produk ataupasar.
- 3) Strategi WO = kuadran3
- a) Perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar tetapi sumber dayanya lemah.
 - b) Karena itu tidak dapat memanfaatkan peluang tersebut secara optimal.
 - c) Fokus strategi perusahaan pada posisi seperti ini ialah meminimalkan kendala-kendala internal perusahaan.¹⁷
- 4) Strategi WT = kuadran4
- a) Merupakan kondisi yang serba tidakmenguntungkan.
 - b) Perusahaan menghadapi berbagai ancaman eksternal sementara sumber daya yang dimiliki mempunyai banyak

¹⁷Ibid., 23-25.

kelemahan.

c) Strategi yang diambil : defensive, penciutan atau likuidasi.

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *Strategenia* (*stratos* = militer, dan *ag*= memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang yang dasar dari suatu organisasi dan pemilihan alternatif tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Adapun menurut Heri, strategi adalah seperangkat tujuan dan rencana tindakan yang spesifik, yang apabila dicapai akan memberikan keunggulan kompetitif. Strategi menjelaskan bagaimana suatu organisasi menyelaraskan kemampuannya dengan peluang yang ada di pasar untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain strategi menjelaskan cara perusahaan untuk bersaing dengan memanfaatkan peluang-peluang yang ada.¹⁸

Untuk mendapatkan strategi yang tepat agar visi dan misi dapat tercapai sesuai dengan tujuannya, sebuah organisasi atau lembaga harus melakukan sebuah perumusan strategi agar dapat terlihat kelemahan dan kelebihan yang dimiliki organisasi atau lembaga tersebut.

Beberapa elemen-elemen dasar dari proses Manajemen

¹⁸Irham Fahmi, *Manajemen Risiko Teori, Kasus dan Solusi* (Bandung: Alfabeta, 2015), 275.

Strategi, dapat di jabarkan sebagai berikut:

a. Pengamatan Lingkungan

Tujuan analisis lingkungan adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan sehingga dalam penciptaan analisis dan pilihan strategi akan tepat sasaran.

1). Lingkungan Internal

Lingkungan internal, memiliki dua variabel yakni kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang mencakup semua unsur fungsi manajemen, yang ada didalam organisasi, seperti struktur organisasi, budaya organisasi dan sumberdaya.

2). Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal memiliki dua variabel yakni peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dan terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan tugas dan lingkungan Sosial.¹⁹

¹⁹David Hunger dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Penerbit Andi 2003), 12.

2. *Account Officer*

a. *Pengertian Account Officer*

Sejak deregulasi perbankan diluncurkan pemerintah, terutama sejak pakto 27, pasar perbankan Indonesia bergeser dari *seller's market* menjadi *buyer's market* yang ditandai dengan pertumbuhan kapasitas perbankan yang jauh lebih cepat dari pertumbuhan pasar. Dalam kondisi seperti itu, maka pandangan marketing (*marketing point of view*) diperlukan untuk memenangkan persaingan. Cara kerja yang tradisional (mengharapkan nasabah mendatangi bank) harus ditinggalkan bila bank tidak ingin kalah dalam kancah pertempuran perbankan.

Di Indonesia sendiri istilah dan sistem *Account Officer* mulai digunakan di dunia perbankan, yaitu sejak deregulasi 1 Juni 1983, sebagai upaya untuk meraih pasar yang lebih luas dan untuk meningkatkan efisiensi guna meraih profitabilitas yang lebih baik di tengah persaingan yang tajam.²⁰

Sistem *Account Officer* menarik bagi para bankir, karena keunggulan sistem tersebut yang terletak pada peranannya yang besar dalam menghubungkan bank dengan nasabahnya. *Account Officer* tersebut mempunyai tugas melayani semua keperluan nasabah yang berkaitan dengan bank secara utuh. Lebih dari itu pelayanan menjadi

²⁰Jusuf, Jopie, *Panduan Dasar Untuk Account Officer* (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1997), 8.

lebih bermutu dan *Account Officer* yang sudah profesional dapat mengantisipasi pelayanan berikutnya yang dibutuhkan nasabah.

Dari uraian tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa pengertian *Account Officer* adalah aparat manajemen yang ditugaskan untuk membantu direksi dalam menangani tugas-tugas, khususnya yang menyangkut bidang *marketing* dan pembiayaan.²¹

Di samping itu, *Account Officer* merupakan *point of contact* antara bank dengan pihak *customer* yang harus memelihara hubungan dengan nasabah wajib memonitor seluruh kegiatan nasabah secara terus-menerus.²²

b. Peranan dan Fungsi *Account Officer*

Di dalam melaksanakan tugasnya, *Account Officer* memiliki fungsi ganda. Di satu pihak, ia merupakan personil bank yang harus bekerja di bawah peraturan dan tujuan bank, sehingga dapat memberikan hasil (*target revenue*) kepada bank, dan di pihak lain, ia dituntut untuk memberikan kondisi yang paling baik bagi nasabahnya, yang umumnya tercermin dari biaya yang harus dikeluarkan oleh nasabah. Oleh karena itu, seorang *Account Officer* dituntut untuk mengoptimalkan kedua sisi kepentingan tersebut. Bank yang memiliki *Account Officer* yang berkualitas baik tentunya akan sangat membantu dalam menghadapi persaingan pada situasi perbankan saat ini.

²¹Ibid., 8.

²²Rivai, H. Veithzal, *Credit Manajemen Handbook, Teori, Konsep, Prosedur, dan Aplikasi Panduan Praktik Mahasiswa, Bankir, dan Nasabah* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 293.

Pada dasarnya, peranan seorang *Account Officer* adalah sebagai berikut:²³

1. Mengelola *account*

Seorang *Account Officer* berperan untuk membina nasabah agar mendapatkan efisiensi dan optimalisasi dari setiap transaksi keuangan yang dilakukan tanpa meninggalkan tanggung jawabnya sebagai personil bank.

2. Mengelola produk

Seperti disebut di atas, seorang *Account Officer* harus mampu menjembatani kemungkinan pemakaian berbagai produk yang paling sesuai untuk kebutuhan nasabahnya.

3. Mengelola kredit

Account Officer berperan untuk melakukan pemantauan atas pinjaman yang diberikan kepada nasabah agar nasabah selalu memenuhi komitmen atas pinjamannya. Untuk melaksanakan hal ini, seorang *Account Officer* harus memiliki pengetahuan yang cukup tentang bisnis nasabahnya.

4. Mengelola penjualan

Seorang *Account Officer* pada dasarnya merupakan ujung tombak bank dalam memasarkan produknya, maka seorang *Account*

²³Jusuf, Jopie, *Panduan Dasar untuk Account Officer* (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1997), hal. 8-9.

Officer juga harus memiliki *salesmanship* yang memadai untuk dapat memasarkan produk yang ditawarkan.

5. Mengelola *profitability*

Seorang *Account Officer* juga berperan dalam menentukan keuntungan yang diperoleh bank. Dengan demikian, ia harus yakin bahwa segala hal yang dilakukannya berada dalam suatu kondisi yang memberikan keuntungan kepada bank.

c. Analisis Pembiayaan

Analisis pembiayaan adalah suatu proses yang dimaksudkan untuk menganalisis suatu permohonan pembiayaan yang diajukan oleh calon debitur pembiayaan sehingga dapat memberikan keyakinan kepada pihak bank bahwa proyek yang akan dibiayai dengan pembiayaan bank cukup layak (*feasible*). Pelaksanaan analisis pembiayaan berpedoman pada UU No. 10 Tahun 1988 tentang Perubahan UU No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, khususnya pasal 1 ayat (11), pasal 8, dan pasal 29 ayat (3).²⁴

Risiko pembiayaan bermasalah/macet dapat diperkecil dengan melakukan analisa pembiayaan, yang tujuan utamanya adalah menilai seberapa besar kemampuan dan kesediaan debitur mengembalikan pembiayaan yang mereka pinjam dan membayar margin sesuai dengan isi perjanjian pembiayaan. Berdasarkan penilaian ini, bank dapat memperkirakan tinggi rendahnya risiko yang akan ditanggung. Pihak

²⁴Dendawijaya, Lukman. *Manajemen Perbankan* (Yogyakarta: Ghalia Indonesia, 2005), hal 88.

bank dapat memutuskan apakah permohonan pembiayaan yang diajukan ditolak, diteliti lebih lanjut atau diluluskan.

Dalam melakukan evaluasi permintaan pembiayaan, seorang analisis pembiayaan akan meneliti berbagai faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi kemampuan dan kesediaan calon nasabah untuk memenuhi kewajibannya kepada bank.

Analisis pembiayaan merupakan langkah penting untuk realisasi pembiayaan di bank syariah. Analisis pembiayaan yang dilakukan oleh pelaksana (pejabat) pembiayaan di bank syariah, dimaksudkan untuk:

1. Menilai kelayakan usaha calon peminjam
2. Menekan risiko akibat tidak terbayarnya pembiayaan
3. Menghitung kebutuhan pembiayaan yang layak

Setelah tujuan analisis pembiayaan dirumuskan dan disepakati oleh pelaksana pembiayaan, maka untuk selanjutnya dapat ditemukan pendekatan- pendekatan yang digunakan untuk analisis pembiayaan.

Ada beberapa pendekatan analisis pembiayaan yang dapat diterapkan oleh para pengelola bank syariah, yaitu:²⁵

1. Pendekatan jaminan, artinya bank dalam memberikan pembiayaan selalu memperhatikan kuantitas dan kualitas jaminan yang dimiliki oleh peminjam.
2. Pendekatan karakter, artinya bank mencermati secara sungguh-

²⁵Muhammad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*(Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2005), 59-60.

sungguh terkait dengan karakternasabah.

3. Pendekatan kemampuan perlunasan, artinya bank menganalisis kemampuan nasabah untuk melunasi jumlah pembiayaan yang telah diambil.
4. Pendekatan dengan study kelayakan, artinya bank memperhatikan kelayakan usaha yang dijalankan oleh nasabahpeminjam.
5. Pendekatan fungsi-fungsi bank, artinya bank memperhatikan fungsinya sebagai lembaga *intermediary* keuangan, yaitu mengatur mekanisme dana yang dikumpulkan dengan dana yang disalurkan.²⁶

Setelah pendekatan analisis pembiayaan dirumuskan dan disepakati, selanjutnya yang harus diperhatikan adalah prinsip analisis pembiayaan. Adapun prinsip analisis pembiayaan adalah pedoman-pedoman yang harus diperhatikan oleh pejabat pembiayaan bank syariah pada saat melakukan analisis pembiayaan. Secara umum, prinsip analisis pembiayaan didasarkan pada rumus 5 C, yaitu:

a. *Character* (penilaian watak)

Dimaksudkan untuk mengetahui kebiasaan-kebiasaan, sifat-sifat pribadi, cara hidup, keadaan keluarga, dan sebagainya. Ini merupakan ukuran tentang *willingness to pay*, kemampuan untuk membayar. Adapun beberapa petunjuk bagi bank untuk mengetahui karakter nasabah adalah:

- 1) Mengenal dari dekat

²⁶Ibid.

- 2) Mengumpulkan keterangan mengenai aktivitas calon debitur dalam perbankan
 - 3) Mengumpulkan keterangan dan minta pendapat dari rekan-rekannya, pegawai dan saingannya mengenai reputasi, kebiasaan pribadi, pergaulan sosial, dan lain-lain.²⁷
- b. *Capacity* (kapasitas)
- Dimaksudkan untuk meneliti tentang keahlian dalam bidang usahanya, baik pengalaman bisnisnya atau kekuatan perusahaan seseorang sehingga nasabah dinilai mempunyai kemampuan untuk membayar.
- c. *Capital* (modal)
- Dimaksudkan untuk menganalisis terhadap posisi keuangan secara menyeluruh mengenai masa lalu dan yang akan datang, sehingga dapat diketahui kemampuan permodalan calon mitra.
- d. *Collateral* (penilaian terhadap agunan)
- Dimaksudkan untuk menanggung pembayaran pembiayaan bermasalah calon mitra umumnya wajib menyediakan jaminan berupa agunan yang berkualitas tinggi dan mudah dicairkan nilainya minimal sebesar jumlah pembiayaan yang diberikan kepadanya.
- e. *Condition of Economy* (penilaian terhadap prospek usaha)

²⁷Jumingan, *Analisis Laporan Keuangan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 223.

Dimaksudkan untuk menganalisis keadaan pasar di dalam dan di luar negeri baik masa lalu maupun masa yang akan datang, sehingga masa depan pemasaran dari hasil proyek atau usaha calon mitra yang dibiayai bank dapat diketahui.

3. Pembiayaan Bermasalah

a. Pengertian Pembiayaan Bermasalah

Perkembangan pemberian pembiayaan yang paling tidak mengembirakan bagi pihak bank adalah apabila pembiayaan yang diberikan ternyata menjadi pembiayaan bermasalah. Hal ini terutama disebabkan oleh kegagalan pihak debitur memenuhi kewajibannya untuk membayar angsuran (cicilan) yang telah disepakati kedua belah pihak dalam perjanjian pembiayaan.²⁸

Pengertian pembiayaan adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan keuntungan atau bagi hasil.²⁹

Nasabah yang memperoleh pembiayaan dari bank tidak seluruhnya dapat mengembalikannya dengan tepat pada waktu yang diperjanjikan. Pada kenyataannya selalu ada nasabah yang tidak dapat mengembalikan pembiayaannya kepada bank yang telah

²⁸Lukman Dendawijaya, *Manajemen Perbankan* (Yogyakarta: Ghalia Indonesia, 2009), 81-82

²⁹Kasmir, *Manajemen Perbankan* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2003), 72-73.

meminjamkannya. Akibat nasabah telat dalam membayar pinjamannya dan tidak membayar lunas utangnya, maka menjadikan perjalanan pembiayaan terhenti dan bermasalah.

Lebih jelasnya, pembiayaan bermasalah adalah suatu keadaan di mana seorang nasabah tidak mampu membayar lunas pembiayaan pada bank tepat pada waktunya. Pembiayaan bermasalah jarang timbul secara mendadak, tetapi datang secara perlahan-lahan dengan memberikan tanda-tanda penyimpangan (*signal of deviation*) lebih dulu kepada bank, kecuali terjadi suatu kecelakaan yang menimpa nasabah atau bidangnya.

b. Faktor Penyebab Terjadinya Pembiayaan Bermasalah

Yang mempengaruhi terjadinya pembiayaan bermasalah adalah berasal dari nasabah, dan dapat juga berasal dari bank. Adapun faktor-faktor penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah tersebut adalah:³⁰

1. Dari pihak bank

Dalam hal ini pihak analisis pembiayaan kurang teliti baik dalam mengecek kebenaran dan keaslian dokumen maupun salah dalam melakukan perhitungan-perhitungan dengan rasio-rasio yang ada. Akibatnya apa yang seharusnya terjadi, tidak diprediksi sebelumnya. Kemacetan suatu pembiayaan dapat pula terjadi akibat solusi dari pihak analisis pembiayaan dengan pihak debitur sehingga dalam analisisnya dilakukan secara tidak objektif.

³⁰ Kasmir, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2002), 116-117.

2. Dari pihak nasabah

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya pembiayaan bermasalah yang berasal dari nasabah, yaitu:

- 1) Nasabah menyalagunakan pembiayaan yang diperolehnya.
- 2) Nasabah kurang mampu mengelola usahanya.
- 3) Nasabah beritikad kurang baik

c. Teknik Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah

Banyak cara yang dapat dilakukan oleh bank untuk penyelesaian pembiayaan bermasalah ini, tergantung pada berat ringannya masalah yang dihadapi, serta sebab-sebab terjadinya kemacetan, maka yang diperlukan bank adalah penyelamatan terlebih dahulu, agar bank tidak mengalami kerugian. Adapun penyelamatan terhadap pembiayaan bermasalah adalah dengan cara sebagai berikut:³¹

1. *Rescheduling*

Bank memberikan keringanan kepada nasabah pembiayaan menyangkut jadwal pembayaran atau jangka waktu termasuk masa tenggang dan perubahan besarnya angsuran. Misalnya memperpanjang jangka waktu pembiayaan dan memperpanjang jangka waktu angsuran.

2. *Reconditioning*

Bank mengubah berbagai persyaratan yang telah disepakati dalam akad. Seperti penurunan suku margin maksudnya agar lebih

³¹Ibid., 117.

meringankan beban nasabah.

3. *Restructuring*

Bank menambah jumlah pembiayaan atau menambah *equity* dengan menyetor uang tunai.

4. *Kombinasi*

Kombinasi dari ketiga jenis yang di atas. Misalnya kombinasi antara *Restructuring* dengan *Reconditioning* atau *Rescheduling* dengan *Restructuring*.

5. *Penyitaan Jaminan*

Yaitu penjualan barang-barang yang dijadikan jaminan dalam rangka pelunasan pembiayaan. Hal ini dilakukan apabila nasabah sudah benar-benar tidak mampu lagi untuk membayar semua hutang-hutangnya.³²

B. Kajian Pustaka

Sejauh pengetahuan penulis belum terlalu banyak yang melakukan penelitian yang membahas tentang analisis SWOT terhadap studi kelayakan pengajuan pembiayaan. Studi kelayakan pengajuan pembiayaan bukanlah hal yang baru untuk diangkat dalam sebuah penelitian skripsi. Namun yang secara khusus membahas tentang analisis SWOT terhadap studi kelayakan pengajuan pembiayaan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Pacitan belum ada. Dengan demikian penulis beranggapan penelitian ini masih layak digunakan. Untuk menghindari terjadinya

³²Ibid.

duplikasi terhadap penelitian ini, maka penulis melakukan pengkajian terhadap karya-karya yang ada, diantaranya yaitu:

Pertama, penelitian Mitha Arum Ayuningnisih yang berjudul “Analisa Strategi Pelaksanaan Kinerja *Account Officer* Dalam Penentuan Kelayakan Pengajuan Pembiayaan KPR BTN Syariah KCP Madiun”³³ persamaan dengan skripsi tersebut adalah sama-sama membahas tentang kelayakan, perbedaannya adalah hasil dari skripsi yang ditulis Mitha Arum Ayuningsih adalah KPR BTN Syariah KCP Madiun dalam menentukan kelayakan pengajuan pembiayaan menggunakan prinsip 6C yaitu *Character, Capital, Collateral, Condition, Constrain, dan Capacity*. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan prinsip 3C yaitu *Character, Capital, dan Condition* serta menggunakan analisis SWOT.

Kedua, penelitian Aprilia Trisiawati yang berjudul “Analisis Peranan *Account Officer* Dalam Meminimalisir Pembiayaan Bermasalah Pada Pembiayaan Mikro iB di BRI Syariah KC Madiun”³⁴ persamaan dengan skripsi tersebut adalah sama-sama membahas tentang kelayakan, perbedaannya adalah hasil dari skripsi yang ditulis Aprilia Trisiawati adalah BRI Syariah KC Madiun dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah pada pembiayaan mikro iB dengan analisis 5C, serta melakukan pengawasan dan pembinaan kepada nasabah, sedangkan pada penelitian ini

³³Mitha Ayu Ningsih, “Analisa strategi Pelaksanaan Kinerja *Account Officer* Dalam Penentuan Kelayakan Pengajuan Pembiayaan KPR BTN Syariah KCP Madiun”. Skripsi (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2020).

³⁴Aprilia Trisiawati, “Analisis Peran *Account Officer* Dalam Meminimalisir Pembiayaan Bermasalah Pada Pembiayaan Mikro iB di BRI Syariah KC Madiun”. Skripsi (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2019).

menggunakan prinsip 3C yaitu *Character*, *Capital*, dan *Condition* serta menggunakan analisis SWOT.

Ketiga, penelitian Alfi Ardiana yang berjudul “Strategi dan Peran *Account Officer* dalam penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan di Baitul Tamwil Muhammadiyah Surya Melati Abadi Cabang Mojo Kediri”³⁵ persamaan dengan skripsi tersebut adalah sama-sama membahas tentang kelayakan, perbedaannya adalah hasil dari skripsi yang di tulis Alfi Ardiana adalah Baitul Tamwil Muhammadiyah Surya Melati Abadi Cabang Mojo Kediri dalam pemilihan strategi kelayakan pengajuan pembiayaan menggunakan analisis 5C, sedangkan pada penelitian ini menggunakan prinsip 3C yaitu *Character*, *Capital*, dan *Condition* serta menggunakan analisis SWOT.

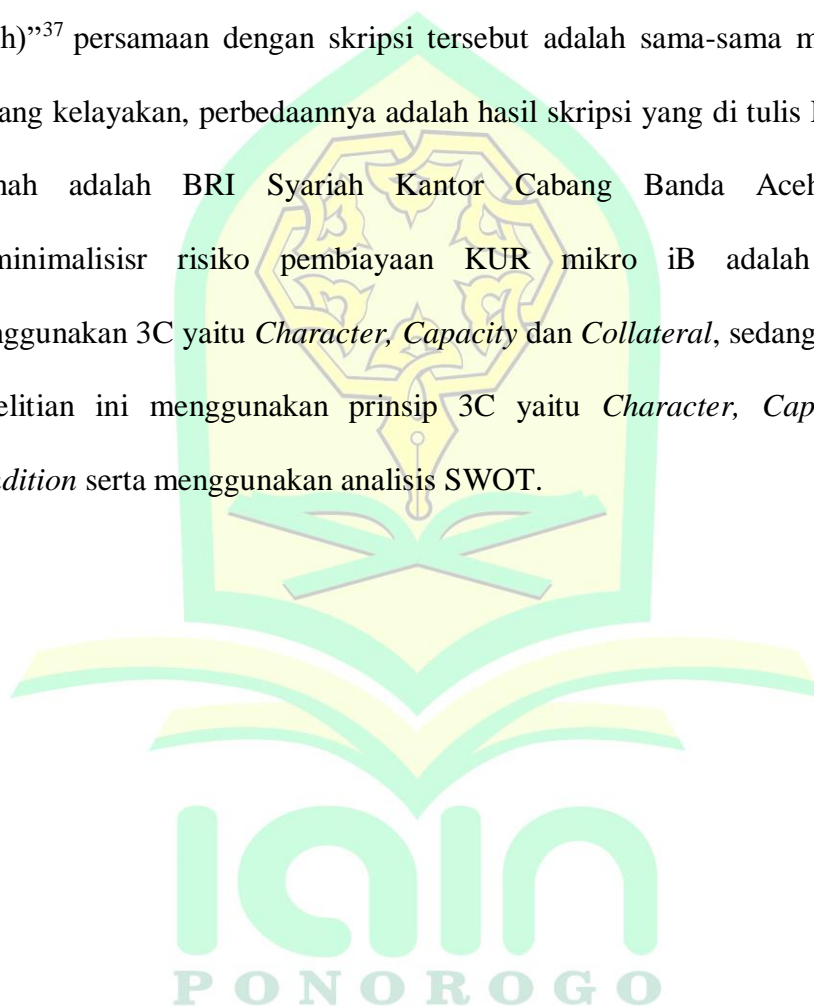
Keempat, penelitian Alisha Grybbie yang berjudul “Strategi dan Peran *Account Officer* dalam penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan di Bank Muamalat Kantor Cabang Utama (KCU) Kediri”³⁶ persamaan dengan skripsi tersebut adalah sama-sama membahas tentang kelayakan, perbedaannya adalah hasil dari skripsi yang di tulis Alisha Grybbie adalah Bank Muamalat Kantor Cabang Utama Kediri dalam pemilihan strategi kelayakan pengajuan pembiayaan menggunakan analisis 5C, sedangkan

³⁵ Alfi Ardiana, “Strategi dan Peran *Account Officer* dalam penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan di Baitul Tamwil Muhammadiyah Surya Melati Abadi Cabang Mojo Kediri”. Skripsi (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2018).

³⁶ Alisha Grybbie, “Strategi dan Peran *Account Officer* dalam Penentuan Kelayakan Pengajuan Pembiayaan di Bank Muamalat Kantor Cabang Utama (KCU) Kediri”. (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2020).

pada penelitian ini menggunakan prinsip 3C yaitu *Character*, *Capital*, dan *Condition* serta menggunakan analisis SWOT.

Kelima, penelitian Hauriatul Jannah (2019) yang berjudul “Analisis Kelayakan dalam Meminimalisir Risiko Pembiayaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) Mikro iB (studi kasus pada PT. BRI Syariah Kantor Cabang Banda Aceh)”³⁷ persamaan dengan skripsi tersebut adalah sama-sama membahas tentang kelayakan, perbedaannya adalah hasil skripsi yang di tulis Hauriatul Jannah adalah BRI Syariah Kantor Cabang Banda Aceh dalam meminimalisir risiko pembiayaan KUR mikro iB adalah dengan menggunakan 3C yaitu *Character*, *Capacity* dan *Collateral*, sedangkan pada penelitian ini menggunakan prinsip 3C yaitu *Character*, *Capital*, dan *Condition* serta menggunakan analisis SWOT.



³⁷Hauriatul Jannah, “Analisis Kelayakan dalam meminimalisir Risiko Pembiayaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) Mikro iB (Studi Kasus pada PT. BRI Syariah Kantor Cabang Banda Aceh)”. (Banda Aceh: UIN Ar Raniry, 2019).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian dalam skripsi ini termasuk jenis penelitian lapangan (*field research*) yang pada hakikatnya merupakan penelitian yang pencairan data serta pengumpulan datanya dilakukan ditempat terjadinya fenomena atau kasus tertentu terjadi. Penelitian menggunakan penelitian *field research* karena peneliti terjun langsung di lapangan untuk mengamati langsung fenomena yang terjadi yaitu tentang penerapan analisis SWOT terhadap studi kelayakan pengajuan pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan dilakukan agar mendapatkan hasil yang akurat dan pasti.

2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dimana penelitian kualitatif ini merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Alasan peneliti menggunakan metode kualitatif karena, permasalahan yang di hadapi belum jelas, holistik, kompleks, dinamis dan penuh makna sehingga tidak mungkin data pada situasi sosial tersebut di jaring dengan metode penelitian angka-angka dengan instrumen test, kuesioner, pedoman wawancara.

Selain itu peneliti bermaksud memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, hipotesis dan teori.¹

B. Lokasi / Tempat Penelitian

Lokasi yang dipilih untuk melakukan penelitian adalah di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan yang beralamat di jl. Jen. A. Yani, Caruban, Sidoharjo, kec. Pacitan, kab. Pacitan, Jawa Timur. Alasan peneliti memilih tempat ini adalah ingin mengetahui lebih lanjut mengenai bagaimana penerapan analisis SWOT terhadap penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan, apakah calon nasabah layak di berikan pembiayaan atau tidak.

C. Data dan Sumber Data

1. Data

Data yang digunakan oleh peneliti merupakan data terkait studi kelayakan yang didapatkan dengan cara wawancara kepada pihak Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini ada 5 yaitu, data tentang *Strenght*, *Weaknesses*, *Opportunity*, dan *Threats* serta data tentang dampak penerapan analisis SWOT di BSI KCP Pacitan.

2. Sumber Data

Sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Dalam hal ini sumber data

¹Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 292.

diperoleh dari narasumber (informasi) melalui wawancara dengan pihak-pihak yang terkait, seperti *Unit Head* dan *Account Officer* *Microdi Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan*.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa teknik untuk memperoleh data. Maka dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan cara:

1. Interview (wawancara)

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.¹⁷ Wawancara ini bertujuan untuk mengumpulkan data. Data yang dimaksud yaitu data yang berkaitan dengan studi kelayakan menggunakan analisis swot untuk permohonan pengajuan pembiayaan di BSI KCP Pacitan.

2. Dokumentasi

Teknik ini digunakan untuk pengumpulan data ini adalah dokumentasi. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambaran, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dalam penelitian kualitatif.

E. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Uji keabsahan ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber. Dengan triangulasi sumber maka peneliti akan menjadikan bagian minat nasabah dalam menggunakan mobile banking pada Bank Syariah Indonesia sebagai sumber pengumpulan data sebagai tolak ukur keabsahan data yang akan diolah menggunakan teknik triangulasi.

F. Teknik Pengolahan Data

Secara rinci, langkah-langkah analisis data dilakukan dengan *editing*, *klasifikasi* dan *interpretasi*.

a. Editing

Editing adalah pengecekan kembali data yang telah dikumpulkan dengan menilai apakah data yang di peroleh atau dikumpulkan tersebut cukup baik atau relevan untuk diproses dan diolah lanjut. Akan tetapi data yang relevan akan diambil dan data yang tidak relevan akan di kesampingkan.

b. Klasifikasi

Klasifikasi adalah penggolongan data-data sesuai dengan jenis dan penggolongannya setelah diadakan pengecekan.

c. Interpretasi

Interpretasi adalah memberikan penafsiran terhadap hasil observasi sehingga memudahkan penulis untuk menganalisa dan menarik kesimpulan.²

G. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam melakukan penelitian yaitu menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan menguraikan data yang diperoleh dari wawancara yang telah dilakukan dan kemudian mudah dipahami kemudian ditarik kesimpulan.

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh. Dalam hal ini analisis data kualitatif, dalam buku Sugiyono menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara. metode analisis data yang digunakan adalah metode deduktif. Analisis data deduktif adalah analisis dari kesimpulan umum yang diuraikan menjadi fakta untuk menjelaskan kesimpulan atau generasi tersebut.

² Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 64.

BAB IV

DATA DAN ANALISA

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Umum Perusahaan

Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pacitan hadir tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani yang di landasi dengan syariat Islam. Inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Indonesia, dan memiliki tujuan untuk membangun indonesia yang lebih baik. Nilai-nilai perusahaan yang menjunjung tinggi kemanusiaan dan integritas telah tertanam kuat pada segenap insan Bank Syariah Indonesia (BSI) sejak awal pendiriannya.¹

Bank ini berdiri pada 25 Oktober 1955 dengan nama Bank Industri Nasional. Bank ini beberapa kali berganti nama dan terakhir kali berganti nama menjadi Bank Syariah Indonesia pada tahun 1999 setelah sebelumnya bernama Bank Susila Bakti yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai Bank Dagang Negara dan PT. Mahkota Prestasi. PT. Bank Syariah Indonesia secara resmi mulaiberoperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.²

PT Bank Syariah Indonesia hadir dan tampil dengan harmonisasi

¹Bank Syariah Mandiri, Profil Perusahaan, <https://www.syariahmandiri.co.id/tentangkami/profil-perusahaan>, diakses pada tanggal 13 Oktober 2020.

²Ibid.

idealisme usaha dengan nilai-nilai spiritual. PT. Bank Syariah Indonesia memperluas jaringannya dengan membuka kantor-kantor cabang ataupun kantor cabang pembantu diseluruh nusantara. Salah satunya ialah dengan membuka Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu di Pacitan Jawa Timur. Seiring dengan cita-cita Bank Syariah Indonesia untuk berbakti pada negara sampai pelosok nusantara, Bank Syariah Indonesia melihat prospek bisnis yang sangat potensial dan bagus di daerah Pacitan, Jawa Timur sebagai tempat untuk memperluas usahanya di bidang perbankan dengan mengembangkan nilai-nilai syariahnya, sehingga didirikanlah Kantor Cabang Bank Syariah Indonesia di Jalan Ahmad Yani No. 90 Pacitan Sidoarjo, Kecamatan Pacitan, Kabupaten Pacitan, Jawa Timur.³

Setelah berapa tahun beroperasi maka Bank Syariah Indonesia Cabang Pacitan resmi berdiri pada tanggal 13 Maret 2012 dengan direktur utama Bapak Yuan Frika Pramoryanto Kantor Cabang Pacitan. Perkembangan Bank Syariah Indonesia Cabang Pacitan terbilang sangat pesat awalnya hanya memiliki karyawan 10 orang. dan sampai sekarang pada bulan Oktober 2020 saat kami melakukan kegiatan magang karyawan Bank Syariah Indonesia Cabang Pacitan semua berjumlah 22 orang dengan pimpinan Bpk. Feri Ahmad Ichbal Khadafi, S.Kom. Pada awal berdirinya BSI Cabang pacitan hanya fokus pada pembiayaan mikro, Karena pada saat itu masyarakat di

³Ibid.

pacitan belum banyak yang mengenal BSI, dan BSI Cabang pacitan juga termasuk lembaga bank syariah pertama dan satu-satunya bank syariah yang ada di pacitan saat ini.

a. Visi

Visi dari Bank Syariah ini yaitu Bank Syariah Terdepan dan Modern.⁴ Bank Syariah Terdepan artinya Menjadi bank syariah yang selalu unggul di antara pelaku industri perbankan syariah di Indonesia pada segmen *consumer, micro, SME, comercial, dan corporate*. Bank Syariah Modern artinya Menjadi bank syariah dengan sistem layanan dan teknologi mutakhir yang melampaui harapan nasabah.

b. Misi

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- 2) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- 3) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- 4) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- 5) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- 6) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan

⁴Bank Syariah Mandiri, Visi Misi Bank Syariah Mandiri, 2017, <https://www.syahiahmandiri.co.id/tentang-kami/visi-misi>. diakses pada tanggal 10 Oktober 2020.

lingkungan.

c. Perkembangan BSI Pacitan

Bank Syariah Indonesia tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan keduanya, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmonisasi idealisme usaha dan nilai-nilai spiritual inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Indonesia dalam kiprahnya di perbankan Indonesia.

Saat ini Bank Syariah Indonesia memiliki 1 Kantor Pusat dan 1.736 jaringan kantor yang terdiri dari 129 kantor cabang, 398 kantor cabang pembantu, 50 kantor kas, 1000 layanan syariah bank di Bank Mandiri dan jaringan kantor lainnya, 114 *payment point*, 36 kantor layanan gadai, 6 kantor mikro dan 3 kantor non operasional di seluruh propinsi di Indonesia, dengan akses lebih dari 200.000 jaringan ATM.⁵

PT Bank Syariah Indonesia berhasil mempertahankan kinerja positif meski pandemi Covid-19 belum mereda. Capaian ini terlihat dari tumbuhnya sejumlah indikator bisnis utama Bank Syariah seperti penyaluran pembiayaan, dana pihak ketiga (DPK), dan raihan laba setelah pajak hingga akhir Agustus 2020. Direktur Utama Bank Syariah Toni EB Subari mengatakan, hingga penghujung Agustus 2020 laba bersih yang dihimpun perseroan

⁵ Bank Syariah Mandiri, Profil Perusahaan, <https://www.syariahmandiri.co.id/tentangkami/profil-perusahaan>, diakses pada tanggal 13 Oktober 2020.

tumbuh 26,58 persen secara tahunan (year on year) menjadi Rp. 957 miliar (unaudited). Selain itu, Mandiri Syariah juga berhasil meningkatkan pembiayaan hingga 6,18 persen yoy menjadi Rp. 76,66 triliun di periode yang sama. Dimana pembiayaan segmen ritel tumbuh 12,52% menjadi Rp. 48,55 triliun seiring strategi fokus yang ditetapkan. Peningkatan laba bersih dan pembiayaan Mandiri Syariah ditopang pertumbuhan dana pihak ketiga (DPK) yang mencapai 13,17 persen secara yoy menjadi Rp. 99,12 triliun per Agustus. Sementaraitu, rasio *non performing finance* (NPF) perseroan berhasil ditekan 0,27 persen secara yoy menjadi 2,51 persen di periode yang sama. Meski berpotensi tumbuh pesat, sejumlah tantangan harus dijawab pelaku industri perbankan syariah saat ini. Salah satunya, perbankan syariah harus terus mengencangkan upaya meningkatkan tingkat inklusi dan literasi keuangan syariah masyarakat.⁶

Sedangkan perkembangan BSI Pacitan juga terbilang sangat pesat. Awalnya BSI Pacitan hanya memiliki karyawan 10 orang dengan kepala BSI Pacitan pada saat itu adalah Yuan Frika Pramoryanto. Per Oktober 2020, yaitu saat kami melaksanakan kegiatan magang, karyawan BSI Pacitan semua berjumlah 22 orang.

⁶ <https://pressrelease.kontan.co.id/release/mandiri-syariah-pertahankan-kinerja-positif-di-masa-pandemi>.di akses pada tanggal 20 Oktober 2020.

d. Struktur Organisasi

Adapun daftar karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Pacitan sebagai berikut:⁷

Tabel 4. 1

Struktur Organisasi Bank Syariah Indonesia Cabang Pacitan

No	Nama	Jabatan
1.	Feri Ahmad Ichbal Khadafi, S. Kom.	Manajer Bank Syariah Mandiri Cabang Pacitan (<i>Branch Manager</i>)
2.	Handri Purwoko	Manajer Perbankan Mikro (<i>Micro Banking Manager</i>)
3.	Mohammad Ardhan Zainuddin	Manajer Hubungan Konsumen Junior (<i>Consumer Banking Relationship Junior</i>)
4.	Agus Arif Darmawan	Analisis Pembiayaan Mikro (<i>Micro Financing Analyst</i>)
5.	Sigit Harianto Tri Wahono Faris Kurniawan	<i>Retail Sales Executive</i>
6.	Sartini	Koordinator Pembiayaan Pensiunan (<i>CO Area Pensiunan</i>)

⁷Bank Syariah Mandiri, *Tugas Pegawai Bank Syariah Mandiri (Office)*, www.banksyariahmandiri.co.id/strukturorganisasi/tugaspegawai. diakses pada tanggal 20 Oktober 2020.

7.	Lukman Hakim Joko Dian Yanuarko Indra Dhanu Prasetya Alwi Bashori	Penjualan Pembiayaan Pensiunan <i>(Sales Force)</i>
8.	Fauzal Shadiq	Manajer Operasi Cabang <i>(Branch Operation Service & Manager)</i>
9.	Vika Fitri Anggraita	Pelayanan Pelanggan <i>(Customer Service)</i>
10.	Oki Marta Saputri Siwi Pamungkas	Kasir <i>(Teller)</i>
11.	Siti Nur Aisyah	<i>Back Office</i>
12.	Ilham Tri Cahyono	Sopir <i>(Driver)</i>
13.	ToniWidayanto DeniKurniawan	Keamanan <i>(Security)</i>
14.	Didik Sulistiyono	Pesuruh Kantor <i>(Office Boy)</i>

Sumber: *General Support Staff* PT. Bank Syariah Mandiri⁸

Berdasarkan struktur organisasi tersebut akan diuraikan tugas dan wewenang dari masing-masing divisi, sebagai berikut:⁹

1) *Branch Manager*

- a) Menetapkan dan melaksanakan strategi pemasaran pembiayaan pensiun.
- b) Ikut memastikan kelayakan terhadap pembiayaan pension yang diajukan oleh nasabah.
- c) Memberikan persetujuan atau menolak permohonan

⁸Ibid.

⁹ Bank Syariah Mandiri, *Tugas Pegawai Bank Syariah Mandiri (Office)*, www.banksyariahmandiri.co.id/strukturorganisasi/tugaspegawai. diakses pada tanggal 20 Oktober 2020.

pembiayaan pensiun.

d) Melakukan monitoring atas kelancaran pembiayaan pensiun.

2) *Micro Banking Manager*

a) Memastikan tercapainya target bisnis, yaitu pembiayaan, pendanaan, dan *feebased*.

b) Memastikan kualitas aktiva produktif dalam kondisi *performing, financing* dan *maintenance* terhadap seluruh nasabah segmen mikro.

c) Memastikan pelaksanaan penagihan, restrukturisasi dan *recovery* nasabah sesuai target yang ditetapkan.

3) *Customer Banking Relationship Manager*

a) Menganalisis dokumen nasabah untuk memastikan kelayakan nasabah pembiayaan pensiun.

b) Menginput data nasabah yang mengajukan pembiayaan pensiun.

c) Melakukan monitoring atas kelancaran angsuran nasabah pembiayaan pension

d) Menjaga kualitas pembiayaan pensiun.

e) Melakukan penandatanganan akad pembiayaan dengan nasabah pensiunan.

f) Melakukan kunjungan lapangan kepada nasabah pembiayaan pensiun.

g) Melakukan monitoring pengambilan manfaat pensiun

nasabah yang mengajukan pembiayaan pensiun.

4) *Micro Financing Analys*¹⁰

- a) Melakukan verifikasi usaha, kelayakan usaha dan penilaian agunan.
- b) Melakukan penginputan pada sistem aplikasi *financing approved system* (FAS) sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- c) Membuat Nota Analisa Pembiayaan (NAP) melalui sistem FAS atau manual berdasarkan hasil verifikasi dan penilaian agunan.

5) *Retail Sales Executive*

- a) Bertanggung jawab terhadap promosi produk untuk mendukung tercapainya penjualan
- b) Menyusun rencana kerja (proyeksi pencapaian, perencanaan penjualan, rencana produktifitas)
- c) Mengatur jadwal yang efektif demi tercapainya pertemuan dan negosiasi
- d) Membuat daftar list seluruh klien dalam sistem dan informasi yang dibutuhkan seperti harga, kode dan segmen
- e) Kegiatan prospecting bersama kelompok atau individu
- f) Kemampuan menjual dengan personal sales.

¹⁰Ibid.

6) *Sales Force*¹¹

- a) Mengunjungi nasabah pensiun untuk menawarkan produk pembiayaan pensiun.
- b) Melakukan *pick up* dokumen persyaratan nasabah pembiayaan pensiun.
- c) Mendampingi nasabah melakukan *take over* pembiayaan pensiun di bank lain.
- d) Mendampingi CBRM dan nasabah pembiayaan pensiun dalam proses penandatanganan akad pembiayaan.

7) *Customer Service*

- a) Memberikan informasi produk dan jasa BSM kepada nasabah.
- b) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, giro dan deposito, serta keluhan nasabah dan *stock opname* kartu ATM.

8) *Teller*

- a) Melakukan transaksi tunai dan non tunai sesuai dengan ketentuan.
- b) Mengelola saldo kas *Teller* sesuai limit yang ditentukan.
- c) Mengelola uang yang layak dan tidak layak edar/uang palsu.

9) *Branch Funding Operational*

- a) Melakukan pencairan pembiayaan pensiun.

¹¹Ibid.

- b) Melakukan monitoring atas kelancaran pembayaran angsuran pembiayaan pensiun.

10) *General Support Staff*¹²

- a) Menyusun laporan atas realisasi biaya-biaya yang berhubungan dengan personalia maupun fasilitas kantor.
- b) Mengelola dan membuat laporan penggunaan kas kecil harian sesuai dengan wewenang yang berlaku.
- c) Mengelola pengadaan, pendistribusian serta pemeliharaan sarana serta prasarana kantor.

11) *Security*

- a) Menjaga keamanan dan ketertiban di lingkungan/kawasan kerjanya.
- b) Melaksanakan pengamanan dan pelayanan terbaik kepada nasabah sesuai dengan standar layanan dan ketentuan yang telah ditetapkan.
- c) Melaksanakan tugas pengawalan uang/ barang berharga/ dokumen penting.

12) *Driver*¹³

- a) Mengantar/menjemput pegawai yang dinas luar dan yang terkait dengan hal tersebut.
- b) Menjamin kendaraan dinas/ kendaraan operasional selalu siap pakai dengan memeriksa perlengkapan kendaraan, oli, air

¹²Ibid.

¹³Ibid.

radiator, ban, kunci-kunci, dan yang lain terkait hal tersebut.

13) *Office Boy*

- a) Menjaga kebersihan di lingkungan/ kawasan kerja terutama terkait dengan layanan nasabah.
- b) Menata perlengkapan dan peralatan kerja untuk memberikan kenyamanan dan kemudahan pegawai dalam bekerja.
- c) Membantu frontliner dalam hal fotokopi dokumen dan yang terkait dengan operasional bank.¹⁴

B. Data Studi Kelayakan Pengajuan Pembiayaan

Pada dasarnya pembiayaan merupakan produk yang paling banyak diminati oleh masyarakat. Karena jika masyarakat membutuhkan uang untuk modal usaha atau di gunakan untuk keperluan yang lain, mereka akan melakukan pengajuan pembiayaan di sebuah bank. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Handri Purwoko yaitu:¹⁵

“Produk yang paling diminati oleh nasabah di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan ini adalah produk pembiayaan, nasabah mengajukan pembiayaan untuk berbagai kebutuhan konsumtif maupun produktif”

Hal itu juga di sampaikan oleh Bapak Fauzal Shadiq selaku Manjajer Operasi Cabang yaitu:¹⁶

“Orang Pacitan banyak yang mempunyai usaha tetapi mereka kekurangan financial, jadi mereka akan lari ke bank dan meminta untuk menalangi dana untuk usaha mereka, maka dari itu produk

¹⁴ Bank Syariah Mandiri, *Tugas Pegawai Bank Syariah Mandiri (Office)*, www.banksyariahamandiri.co.id/strukturorganisasi/tugaspegawai. diakses pada tanggal 20 Oktober 2020.

¹⁵Handri Purwoko, wawancara, 15 september 2020.

¹⁶Fauzal Shadiq, wawancara, 15 september 2020.

pembiayaan disini banya peminatnya walaupun kita termasuk bank baru tetapi mereka banyak melakukan pengajuan disini, mungkin kalau di bank syariah kaya gini tidak ada ribanya jadi mereka mungkin lebih merasa aman”

Proses pembiayaan yang baik adalah proses pembiayaan yang mampu menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang kita harapkan, dalam hal pembiayaan proses awal yang terjadi pada lembaga keuangan umumnya adalah dimulai dari permohonan pembiayaan, pengusulan pembiayaan, pemberian fasilitas pembiayaan serta tahap perpanjangan fasilitas. Sebagaimana dari hasil wawancara dengan Bapak Sigit Harianto selaku *Retail Sales Executive* di BSI KCP Pacitan menyatakan bahwa:¹⁷

“pada saat pengajuan kitamelakukan wawancara singkat tentang gambaran calon nasabah, menjelaskan akad pembiayaan yang ada dan sesuai serta bagi hasil yang di sepakati bersama kemudian menjelaskan syarat-syarat yang dibutuhkan. Selanjutnya kita akanmelakukan survey lapangan untuk melihat langsung kondisi nasabah, dalam melakukan survey lapangan pihak bankjuga melakukan survey dengan tetangga dekatnya mengenai usaha yang di kerjakan pihak nasabah yang melakukan pengajuan pembiayaan sekaligus melakukan penilaian kelayakan dalam hal karakter dan riwayat hidup, kondisi atau kemampuan ekonomi nasabah, kondisi usaha, dan jaminan. Setelah itu dilakukan analisis pembiayaan apakah layak atau tidak nilai pembiayaan yang dibutuhkan.”

Semakin banyaknya nasabah yang mengajukan pembiayaan, maka bank harus menyiapkan atau menyusun startegi untuk mengantisipasi agar tidak terjadi kredit macet atau pembiayaan bermasalah. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Faris Kurniawan yaitu:¹⁸

“dengan banyaknya pengajuan pembiayaan, maka kita harus menyiapkan strategi untuk mengantisipasi risiko pembiayaan bermasalah, karena kalau kita hanya asal-asalan memilih orang untuk dibiayai dan sampai banyak terjadi kredit macet, ya yang nanggung risiko berat juga

¹⁷Sigit Harianto, wawancara, 15 september 2020.

¹⁸Faris Kurniawan, wawancara, 07 oktober 2020.

banknya, yang jelek juga banknya, makanya kita harus hati-hati, harus benar-benar menganalisa calon nasabah dengan baik, ya walaupun pasti ada kredit yang macet tapi setidaknya bisa meminimalisir”

Strategi yang tepat akan memberikan kelancaran dan dapat mengurangi kredit macet, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Handri Purwoko yaitu:

“untuk kelancaran proses pembiayaan, bank harus memiliki strategi yang efektif untuk meminimalisir pembiayaan bermasalah atau kredit macet, maka dari itu strategi yang tepat akan membantu pihak bank dalam mensukseskan jalannya pembiayaan dengan nasabah itu”

Strategi yang diterapkan oleh pihak Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan yaitu analisis 3C (*Character, Capacity* dan *Collateral*) dan Analisis SWOT (*Strength, Weaknessess, Opportunity*, dan *Threat*). Hal ini di jelaskan oleh Bapak Agus Arif Darmawan selaku analis pembiayaan mikro, yaitu:¹⁹

“untuk melihat layak tidaknya calon nasabah untuk di biayai di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan ini kita melihat bagaimana karakter dari nasabah itu, bagaimana sifatnya, bagaimana usahanya, berapa tanggungannya, berapa pendapatan perbulannya, punya hutang di bank lain apa tidak, kalo ada hutang bayarnya gimana, lancar atau tidak, karena kalau kita tidak melihat itu semua resikonya juga ke kitanya, kadang kita udah persiapan untuk semuanya kita mengacc dan udah jalan pembiayaan aja ada yang macet, apalagi kalo ngga makai itu. Sebenarnya analisis 5C itu kita gunakan semua, tapi yang kita tekankan hanya 3C yaitu *Character, Capacity* dan *Collateral* dan juga kita tambah dengan Analisis SWOT”

Analisis SWOT merupakan analisis untuk melihat dan mengukur bagaimana usaha itu dapat berjalan dan sejauh mana usaha itu sudah berkembang, seperti yang di jelaskan oleh Bapak Agus Arif Darmawan, yaitu:

¹⁹Arif Agus Darmawan, wawancara, 07 oktober 2020.

“analisis SWOT itu analisis yang bagus untuk menganalisa calon nasabah karena kita dapat dengan mudah mengetahui bagaimana usaha yang dimiliki calon nasabah tersebut sudah berjalan dan sudah berkembang sampai mana, kita akan tau peluangnya seperti apa dan prospek kedepannya seperti apa”

Kemudian bapak Agus Arif Darmawan juga menambahkan, yaitu:

“jadi SWOT itu ada mekanismenya sendiri-sendiri, atau memiliki persepsi diantara *Stakeholder*, yang pertama *Strength* atau kekuatan adalah sesuatu yang selama ini menjadi kekuatan utama dalam usahanya si calon nasabah tersebut, contohnya misalkan calon nasabah memiliki usaha kelontong, kita akan melihat kekuatannya dari pendapatannya setiap bulan berapa, jaringan penjualannya bagaimana, luas apa tidak, karena kalau usaha itu punya jaringan penjualan yang luas otomatis usaha itu akan tetap berjalan dengan baik karena sudah banyak dikenal oleh masyarakat dan ini berhubungan sama citra perusahaan tersebut, jika sudah di kenal oleh masyarakat dan masyarakat mengenal toko itu baik, pelayanannya baik orangnya ramah pasti akan banyak orang yang suka bertransaksi disana, tapi kalau orangnya jutek ya otomatis orang ngga mau pergi kesana, contohnya begini, toko kelontong A harganya agak mahal tapi pelayanannya baik orangnya baik ramah dan toko B harganya murah tapi pelayanannya kurang memuaskan, orang akan lebih banyak suka dan mengutamakan pelayanan dari toko tersebut.

Yang kedua *Weaknessess* atau kelemahan adalah suatu yang menjadi kelemahan utama dari dulu sampai sekarang, contohnya misalkan sebetulnya masyarakat banyak yang senang berbelanja di toko A, harganya murah dan pelayanannya bagus, tapi karena modalnya sedikit pemilik toko tidak berani menyetok jenis barang terlalu banyak sehingga masyarakat akan berpindah ke toko lain yang lebih lengkap, atau contohnya lagi sebetulnya toko A ini sudah lengkap, jenis barangnya banyak harganya murah, tapi masyarakat tidak tau kalau toko ini memiliki banyak barang dan harganya murah, itu karena toko ini kurang dalam mempromosikan barangnya. Disini pihak bank harus teliti karena kelemahan dari calon nasabah dalam mengelola usahanya sangat berpengaruh juga untuk jalannya pembiayaan, jadi harus hati-hati dan selektif dalam menganalisa kelemahan calon nasabah.

Yang ketiga *Opportunity* atau peluang adalah berbagai potensial yang dapat di eksplorasi untuk mempengaruhi pencapaian sasaran yang diharapkan. Contohnya kayak dengan adanya usaha si calon nasabah itu dan usahanya berpotensi untuk maju dan berkembang maka income nasabah dan income bank akan bertambah, jadi semain banyaknya peluang yang ada dari usaha calon nasabah, semakin banyak pula keuntungan yang di dapat oleh bank.

Dan yang terakhir *Treats* atau ancaman, ini yang paling bahaya dan sering di lupakan sama bank sini, kurang menganalisis ancaman dari calon nasabah, jadi walaupun kita sudah menggunakan 2 macam strategi tapi kita belum maksimal dalam menerapkan keduanya itu sehingga membuat terjadinya kredit macet ini.”

Selain itu, Bapak Mohamad Ardhan Zainuddin selaku *Consumer Banking Relationship Junior*, yaitu:²⁰

“iya, jadi disini itu masih terjadi pembiayaan bermasalah atau kredit macet sebesar 2,75%, dan kami masih terus meningkatkan penerapan strategi yang telah digunakan sama bank sini sebagai patokan untuk menganalisa calon nasabah.”

1. Studi Kelayakan Pengajuan Pembiayaan Dilihat dari Kekuatan (*Strenght*)

Strenght adalah sesuatu yang selama ini menjadi kekuatan utama dari sebuah perusahaan dari dulu sampai sekarang, seperti yang dijelaskan oleh bapak Arif Agus Darmawan, yaitu:²¹

“jadi *strenght* itu adalah kekuatan yang dimiliki bank, yang digunakan sebagai tolak ukur untuk melihat bagaimana kualitas yang dimiliki bank itu sendiri”

Selanjutnya beliau juga menambahkan:

“*Strenght* atau kekuatan adalah sesuatu yang selama ini menjadi kekuatan utama dalam usahanya si calon nasabah tersebut, contohnya misalkan calon nasabah memiliki usaha kelontong, kita akan melihat kekuatannya dari pendapatannya setiap bulan berapa, jaringan penjualannya bagaimana, luas apa tidak, karena kalau usaha itu punya jaringan penjualan yang luas otomatis usaha itu akan tetap berjalan dengan baik karena sudah banyak dikenal oleh masyarakat dan ini berhubungan sama citra perusahaan tersebut, jika sudah di kenal oleh masyarakat dan masyarakat mengenal toko itu baik, pelayanannya baik orangnya ramah pasti akan banyak orang yang suka bertransaksi disana, tapi kalau orangnya jutek ya otomatis orang ngga mau pergi kesana, contohnya begini, toko kelontong A harganya agak mahal tapi pelayanannya baik orangnya baik ramah dan toko B harganya

²⁰Mohamad Ardan Zainuddin, wawancara, 07 oktober 2020.

²¹Arif Agus Darmawan, wawancara, 07 oktober 2020.

murah tapi pelayanannya kurang memuaskan, orang akan lebih banyak suka dan mengutamakan pelayanan dari toko tersebut.”

Proses pelayanan yang telah terstandarisasi juga menjadi kekuatan yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan, seperti yang disampaikan oleh Bapak Sigit, yaitu:²²

“proses pelayanan yang telah terstandarisasi menjadi kekuatan dalam proses pengajuan pembiayaan, selain itu bank syariah di Pacitan baru ada BSI ini jadi peluangnya juga besar, bank syariah dimata masyarakat memiliki citra yang baik sehingga masyarakat akan mudah tertarik karena sistem pembagian keuntungan yang berbasis syariah terbebas dari bunga yang termasuk riba dalam Islam, selain itu bank membentuk kualitas sama profesional dan memiliki integritas yang tinggi dalam bekerja”

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan diantaranya mempunyai proses layanan pembiayaan yang telah terstandarisasi, BSI KCP Pacitan merupakan Bank Syariah pertama yang ada di Pacitan, mempunyai citra perusahaan yang baik dimata masyarakat, memiliki budaya perusahaan yang membentuk kualitas dan profesional dan berintegritas tinggi, mempunyai jaringan kerja yang luas serta sistem pembagian keuntungan dengan sistem bagi hasil.

2. Studi Kelayakan Pengajuan Pembiayaan Dilihat dari Kelemahan (Weakness)

Weakness adalah suatu yang menjadi kelemahan utama (internal) dari perusahaan, seperti yang dijelaskan oleh bapak Agus, yaitu:²³

²²Sigit Harianto, wawancara, 15 september 2020.

“kelemahan adalah suatu yang menjadi kelemahan utama dari dulu sampai sekarang, contohnya misalkan sebetulnya masyarakat banyak yang senang berbelanja di toko A, harganya murah dan pelayanannya bagus, tapi karena modalnya sedikit pemilik toko tidak berani menyetok jenis barang terlalu banyak sehingga masyarakat akan berpindah ke toko lain yang lebih lengkap, atau contohnya lagi sebetulnya toko A ini sudah lengkap, jenis barangnya banyak harganya murah, tapi masyarakat tidak tau kalau toko ini memiliki banyak barang dan harganya murah, itu karena toko ini kurang dalam mempromosikan barangnya. Disini pihak bank harus teliti karena kelemahan dari calon nasabah dalam mengelola usahanya sangat berpengaruh juga untuk jalannya pembiayaan, jadi harus hati-hati dan selektif dalam menganalisa kelemahan calon nasabah.

Selanjutnya bapak Fauzal menambahkan:²⁴

“itu kelemahan dari segi nasabah, kalau dari banknya sendiri kalo disini itu belum maksimal jika ada nasabah yang komplain, kan kadang nasabah itu macam-macam ya keluhannya, itu berkaitan sama manajemen atau kinerjanya kurang baik makanya belum maksimal”

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kelemahan yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan adalah masih kurang maksimal dalam menanggapi keluhan dari nasabah sehingga nasabah tidak puas dengan pelayanannya, hal tersebut dapat terjadi karena manajemen kerja yang dilakukan oleh BSI KCP Pacitan kurang efektif.

²³Arif Agus Darmawan, wawancara, 07 oktober 2020.

²⁴Fauzal Shadiq, wawancara, 15 september 2020.

3. Studi Kelayakan Pengajuan Pembiayaan Dilihat dari Peluang (*Opportunities*)

Opportunities adalah berbagai potensial yang dapat di eksplorasi untuk mempengaruhi pencapaian sasaran yang diharapkan. Seperti yang di jelaskan oleh bapak Agus, yaitu:²⁵

“peluang adalah berbagai potensial yang dapat di eksplorasi untuk mempengaruhi pencapaian sasaran yang diharapkan. Contohnya kayak dengan adanya usaha si calon nasabah itu dan usahanya berpotensi untuk maju dan berkembang maka income nasabah dan income bank akan bertambah, jadi semain banyaknya peluang yang ada dari usaha calon nasabah, semakin banyak pula keuntungan yang di dapat oleh bank. Kalau dari pihak bank sendiri untuk peluangnya seperti segemn pasar sama konsumen atau calon nasabah yang jelas, terus citra bank ini kan bagus karena syariah tadi jadi peluangnya besar, kita juga menjaga hubungan baik dengan nasabah biar tetap loyal, jika kita berhubungan dengan baik sama mereka otomatis mereka mempunyai kepercayaan yang tinggi sama kita juga, dan sama lagi kaya yang kekuatan tadi, bank syariah baru ada ini aja jadi peluangnya besar, dan kita juga satu-satunya bank yang menerapkan bagi hasil di pacitan”

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa peluang yang dimiliki oleh BSI KCP Pacitan sangat besar, hal tersebut dapat terjadi karena BSI KCP Pacitan mempunyai segmen pasar dan konsumen yang jelas, mempunyai kerjasama dengan instansi, mempunyai citra yang baik dimasyarakat sehingga akan lebih mudah mengembangkan produk dan layanannya, mempunyai hubungan yang baik dan memiliki kepercayaan yang kuat dengan nasabah, BSI merupakan satu-satunya bank syariah yang ada di Pacitan sehingga berpotensi untuk lebih maju dan berkembang.

²⁵Arif Agus Darmawan, wawancara, 07 oktober 2020.

4. Studi Kelayakan Pengajuan Pembiayaan Dilihat dari Ancaman (*Threats*)

Threats adalah sesuatu yang dapat membatasi atau menggagalkan pencapaian sasaran yang ditetapkan, tetapi belum pernah terjadi dan tidak dapat dipengaruhi secara langsung. Seperti yang dijelaskan oleh bapak agus, yaitu:²⁶

“ancaman, ini yang paling bahaya dan sering di lupakan sama bank sini, kurang menganalisis ancaman dari calon nasabah, jadi walaupun kita sudah menggunakan 2 macam strategi tapi kita belum maksimal dalam menerapkan keduanya itu sehingga membuat terjadinya kredit macet ini. Selain itu juga kalo untuk bank sendiri kan banyak pesaing yang koven ya, kadang itu takutnya dari sisi pelayanan sama percepatan bank pesaing itu juga bisa menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi nasabah untuk pindah ke bank lain yang memberikan penanganan yang lebih baik, dan juga kalau nanti misalkan akan ada bank syariah lainnya itu juga bisa menjadi ancaman, tapi untuk saat ini masih BSI saja bank syariah yang ada di Pacitan ”

Dari uraian diatas ancaman yang mungkin bisa terjadi di BSI KCP Pacitan adalah sisi pelayanan dan percepatan bank pesaing lebih cepat sedangkan di BSI KCP Pacitan pelayanannya kurang maksimal, hal tersebut dapat membuat nasabah tidak loyal kepada BSI. Semakin banyaknya pesaing baru yang mungkin akan muncul dikemudian hari dan pemahaman masyarakat tentang bank syariah masih kurang sehingga diperlukan adanya sosialisasi tentang bank Syariah untuk menambah wawasan masyarakat.

²⁶Ibid.

5. Dampak Penerapan Analisis SWOT terhadap Studi Kelayakan Pengajuan Pembiayaan

Penerapan analisis SWOT untuk melihat kelayakan pengajuan pembiayaan calon nasabah sangat dibutuhkan, karena jika hanya menggunakan satu strategi kurang maksimal, seperti yang di sampaikan oleh bapak Agus Arif Darmawan, yaitu:²⁷

“penerapan SWOT ini sangat penting dan sangat dibutuhkan untuk melihat kelayakan dari calon nasabah, karena kalau hanya menggunakan satu strategi saya rasa kurang maksimal, menggunakan 2 strategi saja masih bisa terjadi kredit macet apalagi kalau hanya menggunakan satu strategi.”

Dampak dari penerapan SWOT ini sangat positif dan membantu dalam menganalisa calon nasabah, karena analisis ini banyak digunakan dan lebih mudah digunakan, hal tersebut disampaikan oleh bapak Fauzal sodiq, yaitu:²⁸

“analisis SWOT ini dampaknya positif dan baik sekali untuk menganalisa calon nasabah, karena analisis ini lebih mudah dan lebih akurat dari strategi yang lain, kita jadi lebih tau bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari calon nasabah, meskipun sampai sekarang yang lemah malah kita, karena belum maksimal menerapkan analisis ini, tapi kita selalu berusaha memperbaiki dan terus meningkatkan kinerja agar kredit macet bisa kita kurangi lagi”

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT berdampak positif dan sangat dibutuhkan untuk membantu menganalisa calon nasabah dalam penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan karena sangat mudah diterapkan walaupun Bank Syariah

²⁷ Arif Agus Darmawan, wawancara, 03 Mei 2021.

²⁸ Fauzal Sodik, wawancara, 03 Mei 2021.

Indonesia KCP Pacitan belum maksimal dalam menerapkan analisis SWOT.

C. Analisis SWOT terhadap Studi Kelayakan Pengajuan Pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan

Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pacitan hadir tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani yang di landasi dengan syariat Islam. Inilah yang menjadi salah satu keunggulan bank syariah mandiri, dan memiliki tujuan untuk membangun indonesia yang lebih baik. Nilai-nilai perusahaan yang menjunjung tinggi kemanusiaan dan integritas telah tertanam kuat pada segenap insan Bank Syariah Mandiri (BSM) sejak awal pendiriannya.

Analisis kelayakan pengajuan pembiayaan pada calon nasabah merupakan hal yang paling penting untuk dilaksanakan, sebelum calon nasabah menerima pencairan pembiayaan yang diminta dari pihak bank. Hal ini merupakan kewajiban AOM (*Account Officer Micro*) untuk melaksanakan kegiatan tersebut dengan cermat, teliti dan hati-hati guna menilai kelayakan calon nasaba agar tidak salah sasaran dalam memberikan pembiayaan, dan dapat meminimalisir risiko pembiayaan bermasalah yang dapat membuat bank rugi.

Bank Syariah Mandiri Pacitan melaksanakan analisis kelayakan dengan menggunakan prinsip 3C (*Condition, Capital, dan Character*) serta menggunakan analisis SWOT. Hal ini disampaikan oleh Bapak

Agus Arif Darmawan selaku analis pembiayaan mikro di bank Syariah Mandiri KCP Pacitan. Berikut ini adalah rincian mengenai kekuatan, kelemahan dan ancaman yang penulis sudah rangkum melalui hasil data wawancara:

Analisis nasabah:

1. Faktor Internal

a) Kekuatan (*Strenght*)

- 1) Mutu dan Produk dari usaha calon nasabah sudah terjamin
- 2) Saluran distribusi yang efektif
- 3) Citra usaha calon nasabah yang baik
- 4) Nasabah memiliki karakter yang baik, jujur dan bertanggung jawab
- 5) Tempat usaha nasabah yang strategis
- 6) Warga sekitar sudah mengenal usaha yang di miliki nasabah sehingga pendapatan usaha nasabah bisa mengalami peningkatan
- 7) Bank akan melihat omset bulanan nasabah yang akan melakukan pengajuan pembiayaan

b) Kelemahan (*Weakness*)

- 1) Bank akan menganalisa kelemahan usaha atau karakter yang dimiliki calon nasabah
- 2) SDM tenaga pemasaran yang harus di tingkatkan
- 3) Manajemen kerja yang masih kurang baik

- 4) Tenaga marketing
- 5) Strategi promosi yang masih kurang

2. Faktor Eksternal

a) Peluang (*Oppurtinity*)

- 1) Segmen Pasar dan Konsumen yang jelas
- 2) Jika usaha nasabah lancar, maka pendapatan akan meningkat dan bagi hasil dengan nasabah juga akan lebih banyak
- 3) Hubungan yang baik dengan nasabah
- 4) SDM yang berusia muda menjadi asset perusahaan

b) Ancaman(*Trheats*)

- 1) Nasabah memutuskan kontrak sewaktu-waktu
- 2) Pihak bank melirik sektor mikro
- 3) Pemahaman nasabah yang kurang mengenai konsep syariah
- 4) Semakin banyak competitor baru

Analisis bank:

3. Faktor Internal

a) Kekuatan (*Strenght*)

- 1) Proses layanan pembiayaan yang telah terstandarisasi
- 2) BSI KCP Pacitan merupakan bank syariah pertama yang ada di kabupaten Pacitan
- 3) Citra perusahaan yang baik
- 4) Budaya perusahaan yang membentuk kualitas dan profesional serta memiliki integritas yang tinggi

- 5) Memiliki jaringan kerjasama dengan lembaga di kabupaten Pacitan
 - 6) Pembagian keuntungan sesuai dengan Syar'i yaitu dengan sistem bagi hasil
- b) Kelemahan (*Weakness*)
- 1) Belum maksimal dalam menanggapi keluhan nasabah
 - 2) Manajemen kerja yang masih kurang baik
4. Faktor Eksternal
- a) Peluang (*Oppurtinity*)
- 1) Segmen Pasar dan Konsumen yang jelas
 - 2) Bekerja sama dengan Kampus dan Taspen
 - 3) Citra positif BSI di mata masyarakat dan nasabah
 - 4) Hubungan yang baik dengan nasabah
 - 5) Adanya kepercayaan yang kuat dari masyarakat terhadap BSI KCP Pacitan
 - 6) BSI KCP Pacitan merupakan bank syariah pertama yang ada di Pacitan dengan menerapkan bagi hasil untuk pembagian keuntungan, sehingga masyarakat akan lebih memilih pembiayaan syariah karena terbebas dari bunga
- b) Ancaman (*Trheats*)
- 1) Sisi pelayanan dan percepatan bank pesaing menjadi salah satu faktor
 - 2) Semakin banyak competitor baru

3) Pemahaman nasabah yang kurang mengenai konsep syariah

Dari analisis SWOT yang digambarkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa masih banyak kekurangan dalam BSI yang sudah berdiri lama, Solusi yang ditawarkan yaitu lebih berhati-hati dan selektif dalam menentukan kelayakan pengajuan pembiayaan oleh nasabah agar kredit macet dapat berkurang dan teratasi dengan baik.

Untuk mengetahui langkah-langkah yang perlu dilakukan BSI KCP Pacitan dalam menentukan kebijakan strategi penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan melalui matrik SWOT yang bisa menunjukkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh BSI KCP Pacitan, sehingga kemungkinan salah dalam mengambil keputusan dalam penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan dapat dihindari. Berdasarkan matriks SWOT oleh Fredy Rangkuti maka diperoleh hasil analisis SWOT BSI KCP Pacitan, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Matriks IFAS Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan

Kekuatan

No	Strenght	Bobot	Rating	Bobot* Rating
1	Proses layanan pembiayaan yang telah terstandarisasi	0,1	4	0,4
2	BSI KCP Pacitan merupakan bank syariah perama yang ada di kabupaten Pacitan	0,2	4	0,8
3	Citra perusahaan yang baik	0,1	4	0,4
4	Budaya perusahaan yang membentuk kualitas dan profesional serta memiliki integritas yang tinggi	0,1	4	0,4
5	Memiliki jaringan kerja dengan lembaga di kabupaten Pacitan	0,2	4	0,8
6	Pembagian keuntungan sesuai dengan Syar'i yaitu dengan system bagi hasil	0,2	4	0,8

	Sub Total	0,9	24	3,6
--	-----------	-----	----	-----

Kelemahan

No	Weakness	Bobot	Rating	Bobot* Rating
1	Belum maksimal dalam menanggapi keluhan nasabah	0,1	3	0,3
2	Manajemen kerja yang masih kurang baik	0,2	3	0,6
	Sub Total	0,3	6	0,9

Dari hasil analisis tabel pada faktor Strength mempunyai total nilai 3,6 sedangkan Weakness 0,9.

Tabel 4.3

Matriks EFAS Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan

Peluang

No	Opportunities	Bobot	Rating	Bobot* Rating
1	Segmen pasar dan konsumen yang jelas	0,2	4	0,8
2	Bekerja sama dengan Kampus dan Taspen	0,3	4	1,2
3	Citra positif BSI dimata masyarakat dan nasabah	0,2	4	0,8
4	Hubungan yang baik dengan nasabah	0,3	4	1,2

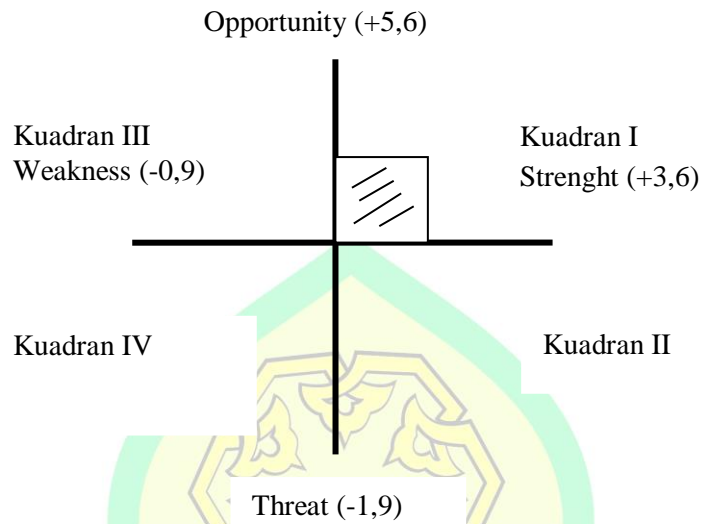
5	Adanya kepercayaan yang kuat dari masyarakat terhadap BSI KCP Pacitan	0,1	4	0,4
6	BSI KCP Pacitan merupakan bank syariah pertama yang ada di Pacitan dengan menerapkan bagi hasil untuk pembagian keuntungan, sehingga masyarakat akan lebih memilih pembiayaan syariah karena terbebas dari bunga	0,3	4	1,2
	Sub Total	1,4	24	5,6

Ancaman

No	Threats	Bobot	Rating	Bobot* Rating
1	Sisi pelayanan dan percepatan bank pesaing menjadi salah satu factor	0,3	3	0,9
2	Semakin banyak competitor baru	0,2	3	0,6
3	Pemahaman nasabah yang kurang mengenai konsep syariah	0,2	2	0,4
	Sub Total	0,7	8	1,9

Pada tabel ini menunjukkan bahwa untuk faktor opportunity nilai skornya 5,6 dan faktor Threats 1,9. Selanjutnya nilai total skor dari masing-masing faktor dapat dirinci, Strength : 3,6 , Weakness 0,9 , Opportunities 5,6 dan Threats 1,9.

Maka dapat diketahui nilai Strength diatas nilai Weakness Selisih (+) 2,7 dan nilai Opportunities dan Threats selisih (-) 3,7.



Gambar 4.1
Diagram Cartesius Analisis SWOT

Dari hasil diatas menunjukan bahwa BSI KCP Pacitan masuk pada tipekuadran I. (positif, positif). Posisi ini menandakan bahwa BSI KCP Pacitan dalam kondisi yang kuat dan berpeluang, Sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Tabel 4.4
Matriks SWOT Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan

IFAS EFAS	(<i>Strenght</i>) Kekuatan	(<i>Weaknesses</i>) Kelemahan
(<i>Opportunities</i>) Peluang	Startegi SO (Agresif) = 3,6 + 5,6 = 9,2	Strategi WO (<i>Turn-Around</i>) = 0,9 + 5,6 = 6,5
(<i>Threats</i>) Ancaman	Strategi ST (<i>Diversifikasi</i>) = 3,6 + 1,9 = 5,5	Strategi WT (<i>Defensif</i>) = 0,9 + 1,9 = 2,8

Sumber: olah data wawancara.

Dari tabel diatas bisa disimpulkan bahwa kekuatan + peluang (SO) = 9,2 . peluang + kelemahan (OW) = 6,5. Kekuatan + Ancaman (ST) = 5,5 dan kelemahan + ancaman (WT) = 2,8. Sehingga dalam perencanaan strategi ini yang harus dilakukan BSI KCP Pacitan adalah memanfaatkan strategi SO yang nilainya 9,2 kemudian OW, ST dan terakhir WT.

Tabel 4.5
Matriks SWOT Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan
IFAS

IFAS	STRENGHT	WEAKNESS
	1) Proses layanan pembiayaan yang telah terstandarisasi 2) BSI KCP Pacitan merupakan bank syariah pertama yang ada di kabupaten Pacitan 3) Citra perusahaan	1) Belum maksimal dalam menanggapi keluhan nasabah 2) Manajemen kerja yang masih kurang baik

	<p>yang baik</p> <p>4) Budaya perusahaan yang membentuk kualitas dan profesional serta memiliki integritas yang tinggi</p> <p>5) Memiliki jaringan kerjasama dengan lembaga di kabupaten Pacitan</p> <p>6) Pembagian keuntungan sesuai dengan Syar'i yaitu dengan sistem bagi hasil</p>	
--	---	--

Tabel 4.6
Matriks SWOT Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan
EFAS

OPPORTUNITY	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<p>1) Segmen pasar dan konsumen yang jelas</p> <p>2) Citra positif BSI di mata masyarakat dan nasabah</p> <p>3) Hubungan yang baik dengan nasabah</p> <p>4) Adanya kepercayaan yang kuat dari masyarakat terhadap BSI KCP Pacitan</p> <p>5) BSI KCP Pacitan merupakan bank syariah pertama yang</p>	<p>1) Mempertahankan citra Bank Syariah Indonesia yang berbasis syariah</p> <p>2) Meningkatkan pelayanan berbasis online</p> <p>3) Memberikan respon yang cepat kepada nasabah</p> <p>4) Menjalin hubungan yang baik lagi dengan instansi atau pemerintah</p>	<p>1) Meningkatkan sosialisasi tentang prinsip syariah kepada nasabah</p> <p>2) Meningkatkan dan mempercepat layanan dan dari keluhan nasabah</p>

ada di Pacitan dengan menerapkan bagi hasil untuk pembagian keuntungan, sehingga masyarakat akan lebih memilih pembiayaan syariah karena terbebas dari bunga		
<i>THREAT</i>	<i>STRATEGI ST</i>	<i>STRATEGI WT</i>
1) Sisi pelayanan dan percepatan bank pesaing menjadi salah satu faktor 2) Semakin banyak kompetitor baru	1) Meningkatkan pelayanan dan percepatan sesuai dengan standarisasi 2) Mempertahankan citra perusahaan agar tidak kalah dengan pesaing 3) Meningkatkan sumber daya terhadap penguasaan teknologi.	1) Memperkuat layanan 2) Meningkatkan kinerja dan manajemen risiko.

Sumber: olah data wawancara.

Dari Analisis SWOT diatas dapat dilihat bahwa faktor kekuatan dan peluang lebih besar dibandingkan dengan faktor kelemahan dan ancaman . Oleh karena itu, merupakan posisi yang sangat menguntungkan, Perusahaan mempunyai peluang dan kekuatan sehingga ia dapat memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal, Seyogyanya menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang

agresif. Yakni, meningkatkan pelayanan, menambah relasi dengan instansi tertentu, memperkuat citra perusahaan, meningkatkan kinerja pegawai.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT dalam penentuan pengajuan pembiayaan sangat penting untuk dilakukan. Karena dengan menerapkan analisis SWOT, bank akan lebih selektif dan teliti dalam menganalisa calon nasabah untuk mengurangi pembiayaan bermasalah yang sering terjadi di bank tersebut.

Walaupun Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan telah menerapkan analisis SWOT, tetapi pembiayaan bermasalah masih tetap terjadi. Dengan demikian maka Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan tetap harus meningkatkan kinerja agar pembiayaan bermasalah dapat lebih diminimalisir.

Selain itu, Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan juga menggunakan analisis 3C yaitu *Capital*, *Condition* dan *Character*. Dimana, bank akan menganalisis calon nasabah tidak hanya menggunakan analisis SWOT tetapi juga dengan analisis 3C. Penerapan 3C tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Character*

Karakter adalah sifat yang dimiliki calon nasabah, prinsip ini menjadi hal yang paling utama dan paling penting yang harus diperhatikan oleh bank, karena jika tidak teliti dalam menganalisa calon nasabah, maka kedepannya akan mempengaruhi proses pembiayaan yang telah di jalankan.

Pihak bank dalam menganalisis karakter nasabah yaitu dengan melakukan wawancara pada saat calon nasabah dan pihak bank pertama kali bertemu. Selanjutnya pihak bank akan menanyakan usaha yang dimiliki calon nasabah atau untuk apa pembiayaan tersebut di ajukan dan dari situlah seorang analisis bank akan mengetahui bagaimana karakter calon nasabah yang akan mengajukan pembiayaan.

b. *Capital*

Capital yaitu modal atau kekayaan yang dimiliki calon nasabah, menurut analis BSM KCP Pacitan *Capital* ini sangat penting untuk dilakukan karena jika dilakukan, maka pihak bank akan tahu dan bisa menganalisa kemampuan bayar dari calon nasabah. Menurut Bapak Hendri selaku manager perbankan mikro, *capital* ini sangat bisa meminimalisir pembiayaan bermasalah karena jika aset yang dimiliki calon nasabah banyak, maka kemampuan bayar nasabah juga akan besar.

c. *Condition Of Economy*

Condition Of Economy adalah keadaan ekonomi dari calon nasabah. Menurut bapak Sigit selaku *Retail Sales Executive*, kondisi nasabah ini sangat penting untuk dianalisa dan dapat dilihat dari lokasi dari calon nasabah, tanggungan dari calon nasabah dan apakah nasabah mempunyai riwayat hutang sebelumnya. Jika dianalisis dengan teliti dan hati-hati, maka *Condition Of Economy* ini akan

sangat berpengaruh dalam kelayakan pengajuan yang dilakukan oleh calon nasabah.

Dari kedua uraian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa analisis SWOT dan analisis 3C harus dilakukan dengan seimbang agar pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan dapat terlaksana dengan baik dan mampu meminimalisir pembiayaan bermasalah agar pembiayaan yang di jalankan tetap lancar dan tidak membuat bank rugi.

Tetapi walaupun begitu, Bank Syariah tetap memiliki pembiayaan bermasalah. Itu berarti bahwa *Account Officer* Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan harus memaksimalkan kinerja dan menganalisa calon nasabah dengan baik dan teliti serta lebih berhati-hati.

D. Dampak analisis SWOT terhadap studi kelayakan pengajuan pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan

Analisis SWOT merupakan analisis yang sering digunakan untuk menganalisa usaha. Analisis ini sering digunakan karena dirasa lebih akurat dan lebih mudah digunakan untuk menganalisa sebuah objek.

Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisa calon nasabah dalam penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan. Penerapan analisis SWOT ini dirasa sangat penting untuk membantu menganalisa calon nasabah agar kredit macet dapat di minimalisir.

Dampak dari penerapan analisis SWOT ini sangat positif dan

sangat membantu pihak bank untuk menganalisa calon nasabah, karena pada dasarnya analisis ini sangat mudah digunakan karena pihak bank akan mengetahui bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari calon nasabah.

Walaupun demikian, Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan kurang maksimal dalam menerapkan analisis SWOT ini karena masih dapat terjadi kredit macet di BSI KCP Pacitan.



BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada analisis data yang mengacu pada rumusan masalah penelitian terkait kelayakan pengajuan pembiayaan melalui analisis SWOT di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan pada kelayakan pengajuan pembiayaan sudah sesuai dengan teori analisis SWOT. Pihak BSI akan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh calon nasabah dari usaha atau aset yang dimiliki dan akan menganalisa berbagai peluang yang mungkin akan diperoleh dari calon nasabah.
2. Kelemahan dan ancaman yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan pada kelayakan pengajuan pembiayaan belum sesuai dengan teori analisis SWOT, karena terkadang pihak bank kurang teliti akan kelemahan dan ancaman yang dimiliki oleh nasabah karena terfokus pada peluang dan kekuatan dari calon nasabah.
3. Analisis SWOT berdampak positif untuk Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan karena dapat membantu dan memudahkan pihak bank untuk menganalisa calon nasabah.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan selama dilapangan dan melaukan wawancara dengan pihak yang terkait penulis menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi pihak Bank Syariah Mandiri KCP Pacitan

- a. Pihak bank harus meningkatkan kembali kinerja dalam kegiatan pelaksanaan 3C dan analisis SWOT agar risiko pembiayaan bermasalah dapat terminimalisir dan tidak membuat rugi pihak bank.
- b. Pihak bank harus lebih teliti dan selektif dalam menganalisa calon nasabah.
- c. Untuk lebih meningkatkan kinerjanya peneliti menyarankan pihak bank menggunakan 5C semuanya, agar pembiayaan bermasalah lebih bisa diminimalisir dengan baik.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Diharapkan penelitian ini dijadikan sebagai literatur dalam penelitian selanjutnya dengan objek dan sudut pandang yang berbeda, sehingga dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi peneliti selanjutnya.
- b. Mengembangkan teori SWOT untuk membantu bank syariah untuk melaksanakan analisis SWOT dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber buku:

- Adam, Muhammad, *Manajemen Pemasaran Jasa Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Dendawijaya, Lukman. *Manajemen Perbankan*.
- Fahmi, Irham. *Manajemen Risiko Teori, Kasus, dan Solusi*, Bandung: cv. Alfabeta, 2018.
- . *Manajemen Risiko Teori, Kasus, dan Solusi*, Bandung: cv. Alfabeta, 2018.
- Fatimah, Fajar Nur Aini Dwi, *Teknik Analisis SWOT*, Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2016.
- Hunger, David dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: penerbit andi 2003.
- Ismail, *Perbankan Syariah*, Jakarta: Kencana, 2011.
- Jumingan, *Analisis Laporan Keuangan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Jusuf, Jopie. *Panduan Dasar Untuk Account Officer*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, 1997.
- Karim, Adiwarmanto A., *Bank Islam: Analisis Fiqih Muamalah Ed. 5 cet 10*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014.
- Kasmir. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2002.
- . *Manajemen Perbankan*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2003.
- Mardani, *Aspek Hukum Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2015).
- Muhammad. *Kebijakan Moneter dan Fiskal dalam Ekonomi Islam*, Jakarta: Salemba Empat 2002.
- . *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, yogyakarta, 2005.
- Mundzirin, Yusuf, *Sejarah Peradaban Islam di Indonesia*, Universitas Michigan.Pustaka:2006.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta,2016.
- Rangkuti, Freddy, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*, Jakarta: PT Gramedia, 2016.

Rivai, H. Veithzal, *Credit Manajemen Handbook, (Teori, Konsep, Prosedur, dan Aplikasi Panduan Praktik Mahasiswa, Bankir, dan Nasabah)*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2006.

Sumber skripsi:

Alfi Ardiana, “Strategi dan Peran *Account Officer* dalam penentuan kelayakan pengajuan pembiayaan di Baitul Tamwil Muhammadiyah Surya Melati Abadi Cabang Mojo Kediri”. Skripsi (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2018).

Alisha Grybbie, “Strategi dan Peran *Account Officer* dalam Penentuan Kelayakan Pengajuan Pembiayaan di Bank Muamalat Kantor Cabang Utama (KCU) Kediri”. (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2020).

Aprilia Trisiawati, “Analisis Peran *Account Officer* Dalam Meminimalisir Pembiayaan Bermasalah Pada Pembiayaan Mikro iB di BRI Syariah KC Madiun”. Skripsi (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2019).

Hauriatul Jannah, “Analisis Kelayakan dalam meminimalisir Risiko Pembiayaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) Mikro iB (Studi Kasus pada PT. BRI Syariah Kantor Cabang Banda Aceh”. (Banda Aceh: UIN Ar Raniry, 2019).

Mitha Ayu Ningsih, “Analisa strategi Pelaksanaan Kinerja *Account Officer* Dalam Penentuan Kelayakan Pengajuan Pembiayaan KPR BTN Syariah KCP Madiun”. Skripsi (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2020).

Sumber Internet:

Bank Syariah Mandiri, Visi Misi Bank Syariah Mandiri, 2017, <https://www.syariahamandiri.co.id/tentang-kami/visi-misi>. diakses pada tanggal 10 Oktober 2020.

Bank Syariah Mandiri, Profil Perusahaan, <https://www.syariahamandiri.co.id/tentangkami/profil-perusahaan>, diakses pada tanggal 13 Oktber 2020.

<https://pressrelease.kontan.co.id/release/mandiri-syariah-pertahankan-kinerja-positif-di-masa-pandemi>.di akses pada tanggal 20 Oktober 2020.

Bank Syariah Mandiri, *Tugas Pegawai Bank Syariah Mandiri (Office)*, www.banksyariahamandiri.co.id/strukturorganisasi/tugaspegawai. diakses pada tanggal 20 Oktober 2020.

Sumber Wawancara:

Handri Purwoko, wawancara, 15 september 2020.

Fauzal Shadiq, wawancara, 15 september 2020.

Sigit Harianto, wawancara, 15 september 2020.

Faris Kurniawan, wawancara, 07 oktober 2020.

Arif Agus Darmawan, wawancara, 07 oktober 2020.

Mohamad Ardan Zainuddin, wawancara, 07 oktober 2020.

Sumber Al-Qur'an

QS. Al-Baqarah ayat 280.

