

BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Berdirinya PT. BPRS Mu'amalah Cilegon

PT. BPR Syari'ah Mu'amalah Cilegon, didirikan pada tahun 1994 oleh umat Islam, Masyarakat Banten, para ulama dan tokoh Banten di antaranya KH. Embay Mulya Syarief, H. Muh. Mardiono, BA, KH. Mansur Muhyidin, KH. Fatullah Syam'un (alm), Direktur dan *Management* PT. Krakatau Steel seperti Bapak Daenul Hay dan Fawzar Budjang.

Pendirian PT. BPRS Mu'amalah Cilegon didasari oleh paling tidak 2 hal, yakni:

- a. Umat bisa *hijrah* dari bank *Ribawi* ke bank Syari'ah (bank syari'ah pertama di Banten)
- b. Ekonomi umat bisa lebih bangkit dan mandiri

BPRS Mu'amalah Cilegon didirikan berdasarkan akte pendirian nomor: 5806 tahun 1994 yang dikeluarkan oleh Notaris Mohammad Toha, SH. Dan telah diumumkan kedalam Tambahan Berita Negara Republik Indonesia tanggal 23 Agustus 1994 nomor: 67 dengan nama PT. Bank Perkreditan Rakyat Khusnul Khotimah. Perubahan nama PT. Bank Perkreditan Rakyat Khusnul Khotimah menjadi PT. BPRS Baitul Muawanah, dengan akta pendirian dan Anggaran Dasar Perseroan telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia, dengan keputusan nomor: 02-8495 HT. 01.01 tahun 1994 tertanggal 31 Mei 1994. PT. BPRS Baitul

Muawanaah secara resmi beroperasi pada tanggal 1 September 1994, secara konstitusional dan operasional kehadiran bank dilandasi oleh undang-undang Perbankan No.7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah nomor: 72 tahun 1992 tentang bank bagi hasil, serta dalam kegiatan usahanya bank mendapat pembinaan dan pengawasan dari Bank Indonesia. Kemudian melalui akta notaris Tabrani, SH, nomor 103 tanggal 14 Februari 2013 dan mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI serta keputusan Kepala Departemen Perbankan Indonesia No. 15/1/KEP.KADEP.Pbs/2013 PT. BPRS Baitul Muawanaah mengalami perubahan menjadi PT. BPRS Mu'amalah Cilegon (Bank Syari'ah Mu'amalah).¹

2. Visi Dan Misi

a. Visi

Menjadi Bank Syari'ah yang kokoh, berkah, terpercaya dalam membangun kemandirian ekonomi umat.

b. Misi

- 1) Menyiapkan dan membangun sumber daya insani, lingkungan kerja islami yang tangguh, serta senantiasa melaksanakan budaya kerja perusahaan PAGI CERAH (P: Profesional, A: Amanah, GI: GIgih, CE: CEpat, RA: RAMah, AH: istiqomAH).
- 2) Mencapai tingkat pertumbuhan bank yang kokoh, berkah, terpercaya ditahun 2020 dengan indikator asset

¹ <http://www.bankmuamalahcilegon.com/p/profil-perusahaan.html?m=1>
diakses pada tanggal 04 Oktober 2021, pukul 14.14 WIB

KPMM 20%, ROA 2,01%, ROE 23%, keuntungan bersih tahun berjalan/ *Earning After Tax* (EAT) RP 1,21 Milyar dan NPF 5%.

- 3) Menyiapkan dan membangun sumber daya insani, lingkungan kerja islami yang tangguh serta senantiasa melaksanakan budaya kerja perusahaan PAGI CERAH (Profesional, Amanah, Gigih, Cepat, Ramah, dan Istiqomah).
- 4) Menyediakan produk dan layanan jasa perbankan syari'ah yang kompetitif, yang dibutuhkan masyarakat, aman, ramah dan berkah dengan menerapkan Prima, Prinsip kehati-hatian (*Prudential banking*) dan prinsip syari'ah.
- 5) Menjalin silaturahmi dan sinergi dengan para ulama, akademisi, tokoh masyarakat, pemerintah, dan lembaga mitra strategis lainnya dalam rangka saling berkolaborasi nyata dan saling support seperti bersama-sama mensyiarkan ekonomi syari'ah dan membangun kemandirian ekonomi umat.
- 6) Mengoptimalkan keberkahan berupa manfaat dan kesejahteraan bagi seluruh *shareholders* dan *stakeholder* mulai dari pemegang saham, karyawan, manajemen, pengurus bank, nasabah hingga masyarakat pada umumnya.
- 7) Membangun sistem tata kelola perusahaan yang *transparan, akuntable, responsibility, profesional*, dan

fairnes dan konsisten menerapkan prinsip syari'ah, *prudential banking*, dan *reward and punishment*.

- 8) Menyediakan dan mengoptimalkan teknologi terkini dan infrastruktur yang baik guna memasarkan dan meningkatkan *brand* dan *market share* produk dan jasa layanan perbankan baik disektor pembiayaan maupun *funding*.²

3. Produk-Produk PT. BPRS Mu'amalah Cilegon

a. Produk Tabungan

Produk tabungan Bank Mu'amalah Cilegon merupakan tabungan perorangan berdasarkan akad titipan (*wadiyah yad dhammah*), yang dipruntukan bagi nasabah yang ingin menyimpan hasil usaha atau penghasilannya dalam bentuk tabungan dan dapat diambil sewaktu-waktu. Macam-macam produk tabungannya, yaitu:

1) Tabungan Siswa

Tabungan khusus para pelajar dan mahasiswa dengan akad titipan (*wadiyah yad dhamanah*), diperuntukkan bagi nasabah yang ingin membiasakan menabung sejak dini sebagai bekal kelak dimasa yang akan datang.

2) Tabungan Masjid

Tabungan ini dikhususkan bagi pengelola dan majid berupa zakat, infak, shodaqoh, dll. Yang terkumpul dari jama'ah dan masyarakat dengan tujuan memberikan

² <http://www.bankmuamalahcilegon.com/p/visi-dan-misi.html?m=1> diakses pada tanggal 04 Oktober 2021, pukul 14.24 WIB

rasa aman, berkah, dan nyaman terhadap dana yang terkumpul sebagai amanat umat islam.

3) Tabungan Investasi (INTAN)

Tabungan INTAN adalah tabungan perencanaan berjangka bagi kebutuhan nasabah dan keluarga nasabah di masa depan dengan akad *mudharabah* dan sistem bagi hasil yang kompetitif, sesuai dengan slogan tabungan INTAN ‘Wujudkan Cita-Cita Anda Menjadi Nyata’. Tabungan INTAN terdiri dari tabungan INTAN umroh dan haji (Toha), tabungan INTAN pendidikan (Si Budi), tabungan INTAN karyawan (Takar), dan tabungan INTAN qurban (Tawon).³

b. Produk Deposito *Mudharabah* iB

Deposito Bank Mu’amalah Cilegon menggunakan akad *Mudharabah Al-Muthlaqah* yaitu deposito yang berfungsi sebagai investasi yang dimanfaatkan secara produktif dalam bentuk pembiayaan yang diberikan. Hasil dari pengelolaan pembiayaan tersebut dibagi secara bersama antara Bank sebagai *Mudharib*/ pengelola dan dan Deposan sebagai *Shohibul Maal*/ pemilik dana sesuai nisbah bagi hasil yang telah ditentukan.⁴

³ <http://www.bankmuamalahcilegon.com/p/tabungan.html?m=1> diakses pada tanggal 04 Oktober 2021, pukul 14.45 WIB

⁴ <http://www.bankmuamalahcilegon.com/p/deposito.html?m=1> diakses pada tanggal 04 Oktober 2021, pukul 14.46 WIB

c. Produk Pembiayaan

1) Pembiayaan Modal Kerja

Pembiayaan modal kerja/usaha, sangat cocok bagi nasabah yang ingin melakukan penambahan bahan baku, persediaan barang untuk warung sembako, rumah makan atau supplier, dll,

2) Pembiayaan Investasi

Pembiayaan syariah bagi nasabah yang mempunyai kebutuhan investasi seperti pembelian kendaraan bermotor, rumah, ruko, mesin, alat-alat percetakan, dll.

3) Pembiayaan Konsumtif

Pembiayaan yang dikhususkan bagi nasabah yang mempunyai kebutuhan untuk renovasi rumah, biaya pendidikan, biaya pernikahan, pembiayaan haji/umroh, pembelian mobil/motor, dll.

4) Pembiayaan Sertifikasi Guru

Pembiayaan syari'ah yang dikhususkan untuk para guru baik itu guru PNS maupun swasta dengan margin pembiayaan yang bersaing dan tetap serta proses yang mudah dan cepat.

5) Pembiayaan Usaha Rakyat

Pembiayaan yang dikhususkan bagi para pelaku usaha di wilayah kecamatan Gerogol Cilegon bekerja sama dengan paguyuban CSR Merak dan didukung oleh kecamatan Gerogol dengan proses mudah dan cepat serta margin pembiayaan sebesar 6% per tahun.⁵

⁵ <http://www.bankmuamalahcilegon.com/p/pembiayaan.html?m=1> diakses pada tanggal 04 Oktober 2021, pukul 14.46 WIB

B. Peran *Account Officer* Dalam Mencegah Pembiayaan Bermasalah Di PT. BPRS Mu'amalah Cilegon

Account Officer ialah petugas bank yang ditugaskan untuk membantu dewan direksi dalam menangani tugas-tugas yang khususnya menyangkut bidang marketing dan pembiayaan.

1. Tugas, Wewenang, dan Tanggung Jawab *Account Officer*

- a. Mengadakan dan menghadiri pertemuan dengan nasabah/ calon nasabah.
- b. Membuat rencana kerja dan anggaran kegiatan pemasaran serta promosi sesuai dengan pedoman kantor
- c. Berperan aktif dalam membuat rencana kegiatan dan anggaran dalam rangka penyusunan, perencanaan, pemasaran pembiayaan kepada debitur/ calon debitur.
- d. Membuat rencana kerja dan anggaran untuk kegiatan pertemuan dengan nasabah/ calon nasabah serta memantau realisasi program dengan rencana kerja.
- e. Memelihara file kegiatan pemasaran.
- f. Melakukan pendekatan pemasaran kepada nasabah/ calon nasabah.
- g. Memberi saran pembukaan rekening baru kepada nasabah/ calon nasabah.
- h. Membuat rencana kerja dan anggaran kegiatan *cross selling* dan melakukan kunjungan serta *call* kepada debitur dalam rangka *cross selling* tersebut dan membuat laporan.
- i. Mengumpulkan dan verifikasi data serta taksasi pajak dan *plotting* barang jaminan.

- j. Membuat analisa pembiayaan dan surat keputusan serta penutupan asuransi.
 - k. Meneliti dan melaporkan mutasi/ aktivitas yang tidak normal.
 - l. Memantau pembayaran *margin* dan hutang pokok.
 - m. Membuat formulir pemantauan nasabah, memorandum kolektibilitas pinjaman, memorandum penetapan/ perubahan klasifikasi nasabah, perangkat analisa penyelamatan, dan laporan perkembangan penyelamatan pembiayaan.
 - n. Menerima dan menganalisa permohonan pembiayaan konsumtif serta membuat keputusan apabila disetujui.
 - o. Melaksanakan perbaikan hasil temuan audit.
- 2. Mekanisme Pengajuan Pembiayaan di BPRS Mu'amalah Cilegon**

Pembiayaan yang diberikan kepada nasabah tidaklah diberikan secara *instan* (langsung), melainkan harus melewati beberapa tahapan pengajuan yang diberlakukan oleh pihak bank. Adapun tahapan pengajuan pembiayaan yang diberlakukan oleh pihak PT. BPRS Mu'amalah Cilegon adalah sebagai berikut:

- a. Calon nasabah mengajukan permohonan pembiayaan kepada BPRS Mu'amalah Cilegon dengan mengisi formulir pengajuan pembiayaan dengan melengkapi persyaratan awal berupa:
 - 1) Fotokopi/foto KTP calon nasabah beserta pasangannya/ orang tua (jika belum menikah)

- 2) Fotokopi/foto kartu keluarga
 - 3) Fotokopi/foto buku nikah
 - 4) Fotokopi/foto NPWP
 - 5) Data penghasilan berupa slip gaji dan rekening koran 3 bulan terakhir
 - 6) Data jaminan
- b. *Account officer* dan atasannya melakukan proses analisis berdasarkan data yang disampaikan nasabah dengan melakukan analisis 5C (*Capital, Collateral, Capacity, Character, Condition Of Economy*) + 1S (Kesesuaian dengan syari'ah).
- c. Setelah dilakukan analisis dengan metode diatas, *account officer* mengajukan pengajuan pembiayaan calon nasabah tersebut ke komite pembiayaan yang terdiri atas Direksi dan tim analisis.
- d. Apabila pengajuan disetujui oleh komite pembiayaan, selanjutnya menjadwalkan akad pembiayaan dengan calon nasabah dan pencairan pembiayaan nasabah sesuai dengan kebutuhannya calon nasabah.
- 3. Faktor Yang Mempengaruhi Pembiayaan Bermasalah di BPRS Mu'amalah Cilegon**

Dalam kegiatan penyaluran pembiayaan tersebut tidaklah selalu mulus, setiap perusahaan yang menyalurkan pembiayaan pasti akan menghadapi pembiayaan bermasalah begitupula dengan BPRS Mu'amalah Cilegon. Adapun faktor yang mempengaruhi pembiayaan bermasalah di BPRS Mu'amalah Cilegon, yaitu:

- a. Usaha nasabah mengalami penurunan omzet/ nasabah resign (Jika karyawan).
- b. Karakter nasabah buruk dan tidak ada kemauan untuk melakukan pembayaran angsuran yang sudah diperjanjikan di akad.
- c. Penggunaan dana pembiayaan yang tidak sesuai dengan pengajuan pembiayaan (*Size streaming*).
- d. Pemalsuan dokumen dari nasabah.
- e. Kondisi *force majeure* seperti bencana alam atau wabah penyakit.

4. Kesulitan *Account Officer* Dalam Memberikan Pembiayaan Kepada Nasabah di BPRS Mu'amalah Cilegon

- a. Kemampuan (Capacity) tidak masuk analisis.
- b. Kemauan nasabah.
- c. Hasil pengecekan SLIK IDEB yang bermasalah.
- d. Tidak ada jaminan untuk mengcover pembiayaan.

5. Upaya *Account Officer* Dalam Mengatasi Pembiayaan Bermasalah di BPRS Mu'amalah Cilegon

Untuk meningkatkan pemantauan dan monitoring pembiayaan agar terjaga kedisiplinan angsuran para nasabah dan agar lebih dini dalam mendeteksi permasalahan yang mengakibatkan terganggunya ketidaktertanggungjawab angsuran nasabah, baik nasabah UMKM maupun karyawan maka diperlukan komitmen dan konsistensi para AO, Kepala Kantor Kas, SPV Remedial, *Collection* agar menjalankan tahapan monitoring dan pemantauan yaitu:

- a. 1 s/d 2 hari setelah pencairan, setiap AO memberikan ucapan terima kasih sudah menjadi nasabah, meminta rekomendasi jika ada rekannya yang butuh dan minat, mendo'akan, dan memberikan informasi terkait *copy* SP-3, jadwal angsur (tanggal jatuh tempo) serta nomor rekening transfer.
- b. H-3 jatuh tempo pembayaran, pastikan reminder via SMS atau WA kepada nasabah.
- c. H+1 s/d 14 hari jatuh tempo pembayaran, dilakukan telepon (terhubung) kepada nasabah.
- d. H+15 hari dilakukan kunjungan langsung ke rumah nasabah.
- e. H+61 atau tunggakan 3 bulan dilakukan pemilokan jika jaminan tanah dan atau rumah, dan jika jaminan kendaraan bermotor maka kendaraan tersebut ditarik.

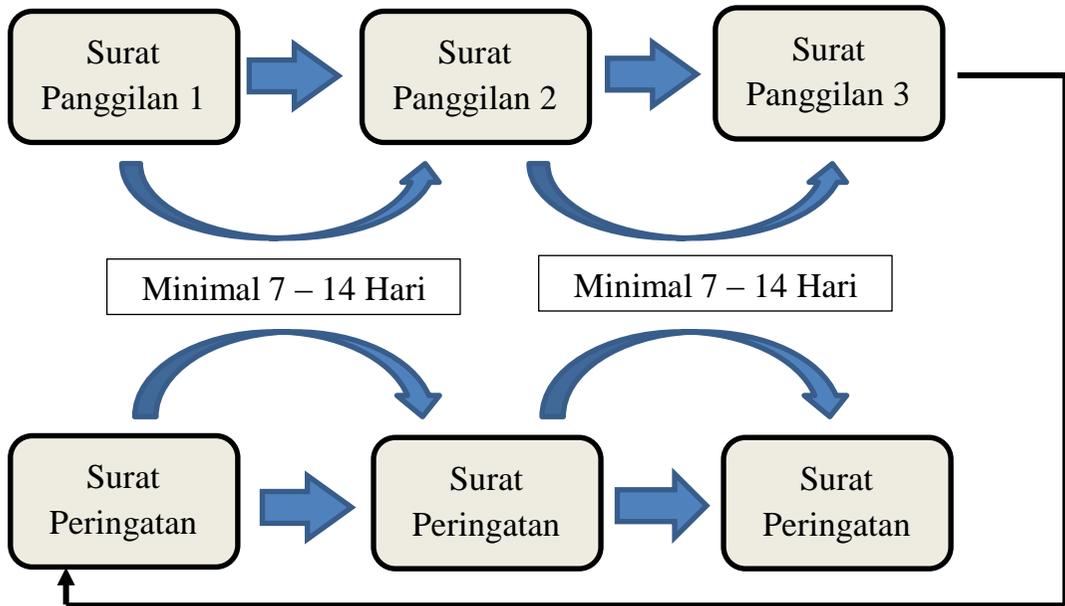
Untuk surat panggilan dan peringatan (SP) adalah:

- a. Jika nasabah sudah menunggak H+30 maka segera diberikan surat panggilan 1, jika surat panggilan ke-1 tidak direspon maka dalam jangka waktu 7 s/d 14 hari diberikan surat panggilan ke-2, jika tidak ada respon maka setelah 7 s/d 14 hari dilayangkan surat panggilan ke-3.
- b. Jika nasabah menunggak H+51 segera diberikan surat panggilan 1, 2, dan 3 tidak ada respon maka diberikan surat peringatan (SP), SP berlaku sebagaimana ketentuan durasi waktu sebagaimana surat panggilan.
- c. Surat panggilan dan surat peringatan wajib dibuatkan tanda terima dan terdokumentasikan dengan baik.

d. Skema pemberian surat panggilan dan surat peringatan :

Gambar 4.1

Strategy Process Collection



Dalam melakukan langkah-langkah penanganan pembiayaan yang bermasalah tersebut, bank akan melakukan evaluasi terhadap nasabah yang telah diberikan surat peringatan, langkah dan strategi yang dilakukan bank adalah:

- a. Senantiasa mengadakan kunjungan ditempat usaha nasabah atau tempat tinggal nasabah dan sekaligus juga sebagai upaya untuk membangun komunikasi.
- b. *Collection* bank difungsikan sebagai agen komunikasi kepada para nasabah dilapangan.
- c. Membuat laporan kunjungan nasabah.
- d. Evaluasi ulang pembiayaan (Yuridis, pemasaran, keuangan, management, dan jaminan).

- e. Evaluasi/Revitalisasi Pembiayaan
 - 1) Laporan monitoring usaha, stok, proyek, dll.
 - 2) Termasuk dalam kategori nasabah kurang lancar atau diragukan.
 - 3) Telah dilayangkan surat teguran dan peringatan.
 - 4) Laporan kunjungan.
 - 5) Kesimpulan kunjungan dari *account officer/collection*.
 - 6) Persetujuan Direksi.
 - 7) Restrukturisasi pembiayaan
 - 8) Monitoring dan laporan
- f. Klasifikasi Nasabah Bermasalah
 - 1) Ringan/sedang (*potensial income/ jaminan*)
 - a) Penanganan langsung (panggilan, teguran, kunjungan)
 - b) Penurunan kemampuan angsuran atau bayar sebagian
 - c) *Revitalisasi* dengan cara restrukturisasi pembiayaan
 - 2) Berat (*write off*)
 - a) Jaminan tidak ada, nasabah tidak diketahui keberadaannya.
 - b) Mampu mengangsur tetapi tidak ada jaminan
 - c) *Collection agent*
 - d) Hapus tagih (jika nasabah tidak ditemukan dan upaya hukum sudah tertutup)

Adapun strategi untuk mempertahankan kondisi pembiayaan pada masa pandemi *Covid-19* yaitu:

- a. Melakukan intensifikasi penawaran pendanaan dari calon nasabah secara intens, terstruktur, dan terencana melalui

proses penawaran langsung (*Canvassing, direct selling*) dan penawaran online melalui media sosial dan website.

- b. Melakukan proses penagihan, musyawarah, somasi, restrukturisasi, dan atau litigasi terhadap nasabah bermasalah/macet.⁶

Adapun sanksi yang diberikan kepada nasabah yang gagal bayar, yaitu:

- a. Pertama kita akan membuat kategori nasabah sesuai dengan POJK No. 29 PJOK.03/2019 yaitu pembagian nasabah terbagi atas lima kategori, yaitu:
 - 1) Lancar
 - 2) Dalam perhatian khusus
 - 3) Diragukan
 - 4) Kurang lancar
 - 5) Macet
- b. Kedua, untuk pemberian sanksi bagi nasabah yang terlambat membayar sesuai kategori diatas, kami lakukan korespodensi melalui telepon, surat teguran, dan undangan musyawarah kepada nasabah.
- c. Ketiga, setelah dilakukan proses diatas, kami akan meminta nasabah membuat komitmen penyelesaian tunggakan yang ada, jika dalam waktu tertentu tidak ada pembayaran sesuai komitmen yang ada maka akan dilakukan proses selanjutnya sesuai perjanjian yang ada.

⁶ Dedi Mardikari, Wawancara oleh peneliti di BPRS Mu'amalah Cilegon, 24 Agustus 2021.

C. Analisis Strategi Dalam Mencegah Pembiayaan Bermasalah di PT. BPRS Mu'amalah Cilegon

Metode analisis data yang digunakan untuk merumuskan strategi adalah dengan menggunakan matriks IE dan matriks SWOT, yaitu:

1. Matriks IE

a. *Internal Factor Evaluation Matrix (Matrix IFE)*

Matriks IFE merupakan salah satu Teknik yang akan digunakan dalam melakukan formulasi strategi. Untuk menggunakan IFE Matriks, harus menggunakan tabel untuk menghitung total skor tertimbang.⁷

Tabel 4.1

IFE Matrix Pada BPRS Mu'amalah Cilegon

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor bobot
Kekuatan			
1. Tingkat efisiensi dan efektivitas dari perusahaan baik.	0.20	4	0.8
2. Kunjungan nasabah.	0.10	3	0.45
3. Evaluasi ulang pembiayaan.	0.15	4	0.8
4. Revitalisasi pembiayaan.	0.15	4	0.6
Kelemahan			
1. Proses Analisa kredit yang belum optimal dalam penentuan kelengkapan pemberian. pembiayaan.	0.15	1	0.2
2. SDI yang ada jumlahnya belum optimal, sehingga belum optimalnya pemasaran, pembinaan, dan pengawasan nasabah.	0.15	1	0.15
3. Jaminan tidak dipantau dan diawasi dengan baik.	0.10	2	0.2
Total	1.00		3.2

⁷ Bernadin, "Analisis Perumusan Strategi Bisnis", Jurnal Strategi dan Kebijakan Bisnis h. 23

Dari perhitungan matriks IFE pada tabel 4.1, didapatkan bahwa tingkat skor bobot yang dimiliki oleh lingkungan internal PT. BPRS Mu'amalah Cilegon adalah sebesar 3.2. hasil ini menunjukkan bahwa PT. BPRS Mu'amalah Cilegon memiliki kondisi internal perusahaan yang kuat, dikarenakan total skor bobotnya diatas rata-rata, yaitu diatas total skor bobot 2.5.

b. External Factor Evaluation Matrix (Matrix EFE)

Tahap kedua yang digunakan untuk melakukan tahap input adalah EFE Matrix. Dalam Teknik ini harus menggunakan tabel yang berisikan peluang dan ancaman.⁸

Tabel 4.2

EFE Matrix Pada BPRS Mu'amalah Cilegon

Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor bobot
Peluang			
1. Perkembangan jumlah UMKM dan potensi pasar bisnis UMKM.	0.15	3	0.45
2. Event Idul Fitri dan Idul Adha.	0.15	4	0.6
3. Teknologi terpadu perbankan.	0.10	3	0.3
Ancaman			
1. Usaha nasabah mengalami penurunan omzet/ nasabah resign.	0.20	4	0.8
2. Karakter nasabah buuk.	0.20	3	0.6
3. Penggunaan dana pembiayaan yang tidak sesuai dengan akad.	0.10	3	0.3
4. <i>Force majeure</i> , seperti bencana alam dan wabah penyakit.	0.10	2	0.2
Total	1.00		3.25

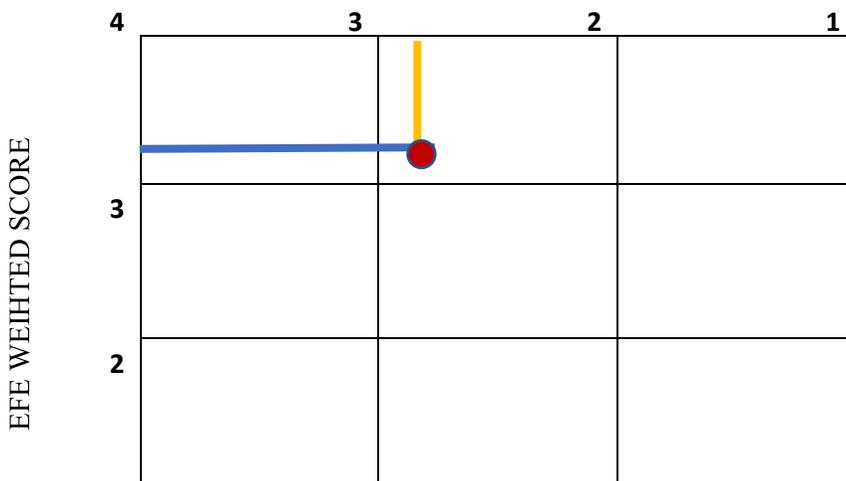
⁸ Bernadin, "Analisis Perumusan Strategi Bisnis", Jurnal Strategi dan Kebijakan Bisnis h. 24

Dari perhitungan matriks EFE pada tabel 4.2, didapatkan bahwa tingkat skor bobot yang dimiliki oleh lingkungan eksternal PT. BPRS Mu'amalah Cilegon adalah sebesar 3.25. hasil ini menunjukkan bahwa PT. BPRS Mu'amalah Cilegon mampu merespon lingkungan eksternal, dikarenakan total skor bobot yang diperoleh adalah sebesar 3.25 yakni lebih besar dari 2.5, yang berarti total skor bobot berada diatas rata-rata.

Gambar 4.2

IE Matriks pada BPRS Mu'amalah Cilegon

IFE WEIGHTED SCORE



Dari gambar 4.1, dapat disimpulkan bahwa PT. BPRS Mu'amalah Cilegon yang memiliki total skor bobot faktor internal sebesar 3.2 dan total skor bobot faktor eksternal sebesar 3,25 berada dalam kuadran II (dua) dalam Matriks IE yang berarti saat ini PT. BPRS Mu'amalah Cilegon

berada dalam kondisi *grow* (berkembang) dan *build* (membangun). Strategi yang sesuai untuk perusahaan adalah :

- 1) Strategi Intensif, yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk.
- 2) Strategi Integrasi, yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal.

2. Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*)

Tabel 4.3

Matriks SWOT pada BPRS Mu'amalah Cilegon

Faktor internal	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat efisiensi dan efektivitas dari perusahaan baik. 2. Kunjungan nasabah. 3. Evaluasi ulang pembiayaan. 4. Revitalisasi pembiayaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses Analisa kredit yang belum optimal dalam penentuan kelaknyakan pemberian pembiayaan. 2. SDI yang ada jumlahnya belum optimal, sehingga belum optimalnya pemasaran, pembinaan, dan pengawasan nasabah. 3. Jaminan tidak dipantau dan diawasi dengan baik.
Faktor Eksternal		

<p>Peluang <i>(Opportunities)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan jumlah UMKM dan potensi pasar bisnis UMKM. 2. Event Idul Fitri dan Idul Adha. 3. Teknologi terpadu perbankan. 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pelatihan kepada sumber daya insani (S1, O3). 2. Meningkatkan silaturahmi dan mengembangkan kembali produk tabungan investasi (S2, O1, O2). 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pemasaran pembiayaan bagi UMKM khususnya saat Idul Fitri dan Idul Adha dengan schedule dan program khusus (W1, W2, W3, O1, O2, O3).
<p>Ancaman <i>(Threats)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usaha nasabah mengalami penurunan omzet/ nasabah resign. 2. Karakter nasabah buruk. 3. Penggunaan dana pembiayaan yang tidak sesuai dengan akad. 4. <i>Force majeure</i>, seperti bencana alam dan wabah penyakit. 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kegiatan penyuluhan dan pelatihan manajemen kepada nasabah dan meningkatkan pengawasan nasabah yang telah memiliki pembiayaan (S1, T1, T2, T3, T4). 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki prosedur analisa kelayakan pembiayaan , jangka waktu pembiayaan, dan nominal agunan (W1, W2, W3, T1, T2, T3).

Dari tabel 4.3 diperoleh 4 kombinasi strategi fungsional yakni strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*), dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*).