

Model Strategi Tumbuh Dan Bertahan Pada Pengelolaan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Di Kabupaten Tulungagung Dan Ponorogo

Lantip Susilowati

Institut Agama Islam Negeri Tulungagung

lantip_susilowati@yahoo.co.id

Abstrak: BMT menghadapi tantangan bisnis internal dari pengelola. Tantangan eksternal berasal dari anggota, pesaing bisnis dan kondisi ekonomi. BMT mengalami hambatan dalam mengelola strategi pertumbuhan bisnis maupun strategi bertahan. Fokus masalah dalam penelitian ini; 1) Bagaimana strategi pertumbuhan pengelolaan Baitul Maal wat Tamwil? 2) Bagaimana strategi Bertahan dari pengelolaan Baitul Maal wat Tamwil? 3) Adakah kendala yang dihadapi dalam upaya tumbuh dan bertahan pada pengelolaan Baitul Maal wat Tamwil (BMT)? Penelitian ini dikaji dengan pendekatan kualitatif dan jenis interpretif. Hasil penelitian ini: 1) Strategi pertumbuhan pengelolaan BMT dilakukan dengan memaksimalkan fungsi jaringan dan karyawan, produk mengandung nilai manfaat inti produk dan manfaat ditingkatkan, tata ruang menunjukkan layanan cepat, mengandung seni, dan kenyamanan anggota, promosi dilakukan dalam bentuk pemasaran eksternal, internal dan interaktif. 2). Strategi bertahan dalam pengelolaan BMT: tidak menambah karyawan saat tidak menambah produktifitas, menghapus simpanan berjangka mudharabah, nisbah bagi hasil sesuai syariah, BMT Dinar Amanu masih menerapkan special rate 1% untuk simpanan mudharabah, Pengawasan dilakukan dengan pengawasan seluruh karyawan, fungsi DPS BMT Dinar amanu belum maksimal. 3) Kendala yang dihadapi dalam upaya strategi tumbuh dan bertahan pada pengelolaan BMT antara lain kurangnya Sumber Daya Manusia yang kompeten, siap tantangan, kurang gesit dan kurang lincah serta persaingan dana KUR.

Kata Kunci: strategi; tumbuh; bertahan; pengelolaan; BMT

Abstract: BMT faces internal business challenges from managers. External challenges come from members, business competitors and economic conditions. BMTs face obstacles in managing business growth strategies and survival strategies. The focus of the problem in this study; 1) What is the growth

strategy for the management of Baitul Maal wat Tamwil? 2) How do you survive the management of Baitul Maal wat Tamwil? 3) Are there obstacles faced in the effort to grow and survive the management of Baitul Maal wat Tamwil (BMT)? This study was examined with a qualitative and interpretive type approach. The results of this study: 1) The growth strategy of BMT management is done by maximizing network and employee functions, the product contains the value of core product benefits and improved benefits, spatial planning shows fast service, contains art, and member comfort, promotion is carried out in the form of external marketing, internal and interactive. 2). Defending strategies in BMT management: not adding employees when not increasing productivity, removing mudharabah time deposits, profit sharing according to sharia, BMT Dinar Amanu still applies a special rate of 1% for mudharabah deposits, Supervision is carried out with supervision of all employees, DPS BMT Dinar amanu function not maximal. 3) Constraints faced in efforts to grow and survive on BMT management include lack of competent Human Resources, ready to challenge, less agile and less agile and KUR fund competition.

Key Word: strategy; growth; survival; management; BMT

PENDAHULUAN

Kajian tentang upaya bertahan suatu lembaga keuangan sudah menjadi perbincangan hangat di tengah inflasi yang terus meningkat. Apalagi kesepakatan Masyarakat Ekonomi Asia sudah dalam pertarungan. Sebagaimana paper Kurniawati¹, Yunanto,² dan Nurlaela³ memperbincangkan tentang strategi bertahan dan bersaing serta pengembangan pada masing-masing pada Perbankan dan lembaga lainnya baik melalui upaya Penguatan Manajemen, Pemasaran, dan Keuangan.

Baitul Maal wat Tamwil merupakan salah satu lembaga keuangan syariah selain bank yang menerapkan prinsip-prinsip syariah dalam pengelolaan dananya. Fungsi lembaga keuangan ini mirip dengan

¹ Kurniawati, D. (2013). Tetap Bertahan Di Tengah Krisis: Suatu Kajian Teoritis. *Widya Warta*, 34(01).

² Yunanto, E. (2014). *Analisis Strategi Bersaing Produk Tabungan Bni Taplus Bisnis Studi Pada Bank Bni* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).

³ Nurlaela, S. (2015). Strategi Pengembangan Usaha Melalui Penguatan Manajemen, Pemasaran, dan Keuangan industri Kreatif Kerajinan Mebel Ekspor di Kabupaten Klaten.

keberadaan Bank Umum Syariah. Pembedanya adalah jika Bank Umum Syariah memiliki produk jasa kliring, transfer, sedangkan *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) hal tersebut tidak ada. Peran fungsi intermediasi antara yang membutuhkan dana dengan yang surplus dana menjadi produk unggulan pada *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT). Kepemilikan anggota menjadi kelebihan lembaga untuk menawarkan produk *funding* dan *Financing* lebih mudah. Anggota dengan mudah mengakses produk yang ditawarkan mengingat lembaga memiliki pengetahuan cukup tentang karakter anggota. Lembaga mengetahui karakteristik anggota secara mendalam karena terikat dalam unsur anggota. Anggota ini pada praktiknya terdiri dari anggota aktif dan anggota pasif. Anggota aktif adalah anggota yang dari awal berdirinya terlibat dalam pendirian BMT, sedangkan anggota pasif adalah anggota insidental yang setiap saat bertransaksi dengan BMT. Anggota pasif tersebut lebih banyak dibandingkan dengan anggota aktif. Hal inilah yang menyebabkan BMT memiliki kesulitan menghadapi anggota pasif yang semata-mata mengharapkan keuntungan yang tinggi, bahkan tidak sedikit yang menaruh harapan memiliki keuntungan sejajar dengan Bank Konvensional.

Implementasi fungsi intermediasi *funding* yang diterapkan *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) terdiri dari simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan sukarela. Simpanan pokok dibayar anggota sekali selama menjadi anggota, sedangkan simpanan wajib merupakan simpanan rutin anggota yang dibayar kepada lembaga sesuai kemampuan dan kesepakatan antara anggota dengan lembaga. Selain itu simpanan sukarela dibayar anggota kepada lembaga pada saat anggota memiliki surplus dana. Kedekatan terhadap anggota menjadi penentu akan simpanan sukarela. Secara sadar anggota menyimpan dananya di BMT. Kedekatan terhadap anggota sebagaimana diterapkan Perbankan syariah dalam upaya meningkatkan dana. Paper Sari dan Abdiansyah (2014) menyebutkan bahwa:

“Funding Officer BRI Syariah menerapkan komunikasi persuasif dalam memenuhi targetnya. BRI Syariah membangun kedekatan dengan memilih calon Nasabah yang sudah dikenal sebelumnya, selanjutnya menggunakan empati untuk mengetahui kebutuhan calon Nasabah, baru menawarkan produk Funding yang sesuai”.⁴

⁴ Ratna Puspita Sari and Dhidin Abdiansyah, “Komunikasi Persuasif Funding Officer (FO) BRI Syariah Cabang Diponegoro Surabaya,” *Jurnal Ilmu Komunikasi* 2, no. 1 (2014): 15–23.

Merujuk apa yang dilakukan oleh Perbankan syariah, membangun kedekatan dengan nasabah berarti meraih hati nasabah sehingga mampu merubah empatinya untuk memutuskan pilihannya menabung. Hal ini disebabkan meski seseorang memiliki uang, namun jika empati tidak muncul maka kesadaran menabung kecil adanya. Dari sumber dana yang berhasil dikelola lembaga, dana *funding* untuk selanjutnya dikelola ke dalam asset produktif dalam bentuk surat berharga, piutang, pembiayaan maupun jasa.

Akad simpanan yang digunakan dalam hal ini adalah akad mudharabah, namun tidak menutup kemungkinan dengan menggunakan simpanan wadi'ah. Anggota yang berharap untung maka memilih simpanan mudharabah, sedangkan yang berharap uang aman, kemudahan transaksi, maka anggota bisa memanfaatkan simpanan wadi'ah. Persaingan sedemikian besar di kalangan lembaga keuangan, maka berdampak pada kesulitan bagi lembaga keuangan mengelolanya.

Perkembangan *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) sejalan dengan perkembangan Bank Umum Syariah. Pada Bank Umum Syariah, Dana Pihak Ketiga yang berhasil dikumpulkan terus meningkat. Berdasarkan data Statistik Perbankan Syariah Juni 2015, dana pihak ketiga yang berhasil dikumpulkan oleh Bank umum Syariah secara umum terus mengalami kenaikan. Namun jika dilihat dari pertumbuhannya mengalami perlambatan. Data menunjukkan bahwa pada tahun 2010 Dana Pihak ketiga tumbuh sebesar 45% dibanding tahun 2009 dan pada tahun 2011 tumbuh sebesar 51% dibanding tahun 2010. Namun demikian pada tahun berikutnya, tahun 2012, 2013 dan 2014 tumbuh sebesar 27%, 24% dan 18%. Perlambatan tersebut tentu berdampak pada semua upaya untuk mencapai produktifitas di Bank Syariah dan Lembaga keuangan syariah lainnya.

Sumber dana pihak ketiga merupakan sumber dana yang relatif murah, mengingat keuntungan yang harus dibayarkan hanya khusus kepada para anggota yang memiliki simpanan baik berupa tabungan dan deposito. Namun demikian, banyak sedikitnya dana murah akan sangat tergantung oleh kondisi perekonomian dan kondisi masyarakat yang siap untuk menyimpan dananya di Lembaga Keuangan Syariah. Tidak sedikit lembaga keuangan syariah mencari sumber dana alternatif yang diperoleh dari lembaga lain baik dalam bentuk pinjaman, pembiayaan. Dana tersebut merupakan dana yang relatif mahal mengingat lembaga keuangan harus memikirkan keuntungan yang harus dibayar kepada nasabah lembaga keuangan syariah. Lembaga Keuangan Syariah seperti halnya Bank Umum Syariah menunjukkan bahwa sumber dana mahal

yang terdapat dalam Bank Umum syariah mengalami kenaikan, dan pada akhirnya mengalami penurunan.

Sumber dana yang dikelola Bank Umum syariah selain dari Dana Masyarakat, adalah bersumber dari lembaga lain. Akad yang digunakan beragam, mulai wadiah, mudharabah maupun musyarakah. Secara umum sumber dana Bank Umum Syariah terdiri dari Kewajiban pada Bank Indonesia, Kewajiban pada Bank Lain, Surat berharga yang diterbitkan, pinjaman diterima, dan kewajiban lainnya. Berdasarkan statistik perbankan Juni 2015 sumber dana dari lembaga lain masih menjadi pilihan bagi Bank Umum Syariah. Meskipun pada tahun 2014 menunjukkan penurunan 36 persen, namun pada pertengahan tahun 2015 *liability* pada bank lain mulai merangkak naik mencapai 11 persen.

Kondisi keuangan tersebut dialami oleh *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT). Sumber dana yang berasal dari lembaga lain merupakan sumber dana mahal karena terdesaknya kebutuhan lembaga untuk proses operasional. Pada umumnya kebutuhan dana didasarkan pada permintaan pembiayaan yang tinggi maupun biaya operasional yang besar. Selain itu bisa juga disebabkan keterbatasan sumber dana yang berasal dari anggota serta larangan BMT menghimpun dana dari masyarakat langsung. Kesulitan dana dari anggota didasarkan banyak faktor diantaranya faktor anggota yang terbatas dalam menyimpan dananya di BMT. Merebut hati masyarakat untuk siap menjadi anggota menjadi bagian penting. Berawal dari masyarakat tahu visi misi lembaga, sehingga keberadaan lembaga ingin diketahui oleh masyarakat. Pada kenyataannya terkadang kehadiran lembaga tidak mendapat respon baik oleh masyarakat. Lembaga harus ikut bersama masyarakat dalam hal kemaslahatan, misalnya terlibat dalam kegiatan umum masyarakat seperti berkontribusi dalam bersih lingkungan, jama'ah mushola atau masjid, jama'ah yasin tahlil minimal dalam bentuk sosialisasi dan pendekatan terhadap pengelola jama'ah, madrasah diniyah, TPQ dan lain-lain.

Asset BMT di Tulungagung pada tahun 2014 cukup beragam. Asset tersebut antara lain; di BMT Harum Rp. 7.131.135.440,-, BMT Istiqomah sebesar Rp. 17.658.061.391,-, Kopsyah Mu'amalah sebesar Rp. 2.721.941.098,-, BMT Sinar Amanah sebesar 562.477.836,- di BMT Sahara sebesar Rp. 11.574.315.532,- di BMT Dinar Amanu Rp. 2.590.019.500,- dan di BMT Pahlawan sebesar Rp. 31.674.381.467,-⁵ Data tersebut menunjukkan keberagaman perkembangan asset di

⁵ Diolah dari RAT masing-masing BMT di bawah Naungan PINBUK Tulungagung.

Tulungagung. Pada BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo, menerapkan simpanan wadi'ah secara keseluruhan, namun pada kenyataannya, tingkat funding dana nasabah terus berjalan, sehingga sustainabilitas BMT terjaga. Sementara pada BMT Dinar Amanu Panjerejo, dengan simpanan mudharabah yang dikelola, perkembangan keuangannya mengalami dinamika. Kondisi demikian membuat BMT terus melakukan strategi pertumbuhan maupun bertahan disebabkan tekanan persaingan, kondisi operasional serta risiko yang dihadapi.

Terbatas asset tersebut menjadi satu kesulitan bagi lembaga keuangan untuk mengembangkan lembaga. Hendak menambah tenaga kerja, namun demikian tenaga kerja yang siap untuk bekerja keras untuk kepentingan lembaga memerlukan energi besar. Sering kali yang terjadi setiap bulan sudah mendapatkan gaji pokok, namun demikian kerjanya tidak berdampak pada peningkatan asset maupun liabilitas lembaga. Apalagi hendak menambah jaringan kantor, maka akan meningkatkan beban operasional lembaga. Beda dengan bank Umum Syariah, Biaya operasional sudah tercover oleh Bank Umum syariah yang berada di kantor pusat, meskipun demikian target dari Bank Umum syariah juga sedemikian berat adanya.

Dari sisi lingkup pengelolaan, rata-rata BMT memiliki tata letak lay out yang tidak seindah Bank Umum Syariah, namun demikian cukup merepresentasikan pelayanan anggota. Namun juga sering kali masih memiliki kesulitan, diantaranya sulit untuk diketahui masyarakat pada umumnya. Kebutuhan papan nama, blosur untuk mengenalkan tidak ditemui dalam lembaga-lembaga keuangan yang masih sedang bertahan dan tumbuh. Hal ini berdampak pada kepercayaan masyarakat atas kesungguhan operasional lembaga keuangan tersebut, sehingga yang melakukan transaksi adalah anggota yang benar-benar sudah tahu, dan bahkan kadangkala ada yang masih bersifat uji coba bertransaksi dengan lembaga tersebut. Namun demikian BMT tidak boleh putus asa menghadapi hal demikian. Diantara yang bisa dilakukan dengan melakukan inovasi produk, sehingga produk yang dihadirkan betul-betul menjadi kebutuhan masyarakat, menjadi pilihan karena tidak menjadi persaingan bagi lembaga lainnya. Produk yang dikeluarkan memiliki keunikan.

Promosi menjadi satu poin untuk mengenalkan lembaga kepada masyarakat dan kepada anggota pada khususnya. Namun demikian jarang sekali hal ini dilakukan oleh lembaga, baik melalui media cetak, media sosial, radio bahkan televisi lokal sekalipun. Hal itu lebih disebabkan konsentrasi lembaga dengan sedikitnya karyawan, hanya

fokus pada pengumpulan dana, penagihan dana yang macet dan prospek anggota baru. Padahal masyarakat kita sekarang sudah sangat familier dengan teknologi, maka semestinya menjadi satu point strategi untuk menjadikan teknologi sebagai satu peluang untuk memudahkan masyarakat untuk mengenal lembaga tersebut. Banyak lembaga-lembaga bernuansa agama yang bisa dijadikan modal untuk mengenalkan produk dan tujuan BMT.

Pada saat BMT bisa tumbuh dan berjalan, tidak sedikit lembaga yang gulung tikar. Kesempatan bertahan saja menjadi satu masalah tersendiri. Lembaga bisa bertahan apabila mampu mengelola operasional dengan baik, artinya bisa menggaji karyawan, kebutuhan operasional bisa difasilitasi, anggota baik *funding* maupun *financing* terlayani. Kesulitan mengembangkan lembaga karena faktor mampu atau tidaknya membiayai operasional terkendala oleh kemampuan efisiensi lembaga. Efisiensi identik dengan memangkas kebutuhan operasional, jika terlalu efisien maka berdampak pada kesulitan operasional.

Kesulitan operasional sejatinya bisa memanfaatkan kerjasama antar lembaga keuangan. Meskipun untung yang didapat rendah karena harus berbagi keuntungan, namun lembaga masih berpeluang mendapatkan keuntungan daripada tidak sama sekali. Dalam bentuk pantauan, kondisi lembaga yang sepi, dalam satu waktu hanya ada beberapa anggota datang. Kondisi yang dihadapi lembaga keuangan mikro sejenis BMT terkadang hanya mengelola sumber dana dari hibah, sumber dana lembaga namun minim dari anggota. Oleh karena itu dibutuhkan kerjasama dari lembaga lain agar bisa menjawab kebutuhan dana lembaga. Kerjasama tersebut dapat dilakukan dengan lembaga pendidikan berbasis Islam, baik dalam hal tabungan siswa maupun guru, pembiayaan kepada guru maupun orang tua siswa, maka hal ini akan mendapatkan kesempatan untuk pengelolaan dana murah.

Anggota menjadi satu tumpuan diantara variabel operasional yang lain. Untuk mewujudkan harapan anggota maka lembaga harus bisa memenuhi layanan dengan baik. Layanan dalam hal ini menyangkut hal yang dirasakan oleh anggota dan yang nilai yang diperoleh anggota dari lembaga. Diantara yang sangat menonjol adalah harapan keuntungan anggota yang memberatkan lembaga. Jika menggunakan bagi hasil semestinya mengikuti seberapa bagi hasil diperoleh oleh lembaga dan disepakati nisbahnya dengan lembaga. Hal inilah seringkali yang dilakukan oleh anggota dengan meminta nisbah bagi hasil dimana hasil yang didapat dibandingkan dengan lembaga lain. Jika lembaga merestui

harapan anggota karena berbagai hal, maka akan berdampak pada keuntungan lembaga yang terbatas, sehingga pendapatan operasional tidak mampu mengcover biaya operasional lembaga. Hal ini lah titik masalah saat lembaga kesulitan untuk bertahan.

Operasional lembaga tentu memiliki masalah yang banyak dihadapi. Agar mendapatkan masukan-masukan yang konstruktif dan berdampak pada kemajuan lembaga, maka diperlukan fungsi pengawasan. Pengawasan yang dilakukan sejatinya melekat pada fungsi managerial yaitu pada manager, dan fungsi pengawasan melalui unsur Dewan Pengawas Syariah. Kesulitan yang dihadapi lembaga membutuhkan pengawas yang independen, sehingga pengawasan yang dilakukan semata-mata untuk perbaikan lembaga. Seringkali pengawas tidak berjalan optimal, bersifat insidental sehingga tidak bisa memotret permasalahan yang sesungguhnya sehingga masalah yang sejatinya tidak mendapatkan solusi dengan baik.

Bisnis yang dijalankan BMT menyangkut banyak hal, diantaranya resiko operasional, resiko hukum, resiko likuiditas dll. Terbatasnya karyawan pada BMT menyebabkan semua risiko ini sering kali terabaikan, sehingga berdampak sistemik pada lembaga. Permasalahan di atas menjadi polemik yang menghantui lembaga agar mampu tumbuh dan bertahan atas keberlangsungan usaha lembaga.. Persaingan yang tinggi atas kemudahan layanan, margin atau bagi hasil yang bersaing menyebabkan peluang lembaga untuk bertahan mengalami kesulitan. Jika tidak mampu bertahan, bagaimana nasib lembaga ini ke depannya? Tidak sedikit lembaga terpaksa ditutup operasionalnya karena strategi yang diterapkan tidak tepat. Misalnya BMT Noor Hidayah Tulungagung. Perlu dicarikan solusi sistemik untuk menghadapi kondisi demikian, dalam sebuah strategi umum yang bisa menjadi pijakan lembaga. Fokus penelitian "Model strategi tumbuh dan bertahan pada pengelolaan pembiayaan Baitul Maal wat Tamwil di Kabupaten Tulungagung, dan Ponorogo" ini antara lain: *pertama*, Bagaimana strategi pertumbuhan pengelolaan Baitul Maal wat Tamwil (Penambahan jaringan, pengembangan dan inovasi produk, lay out tata ruang dan promosi)? *Kedua*, Bagaimana strategi Bertahan dari pengelolaan Baitul Maal wat Tamwil (Efisiensi biaya, penerapan bagi hasil dan implementasi fungsi pengawasan)? *Ketiga*, Adakah kendala yang dihadapi dalam upaya tumbuh dan bertahan pada pengelolaan Baitul Maal wat Tamwil (BMT)?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian interpretif. Jenis penelitian interpretif dimaksudkan bahwa penelitian ini berupaya menginterpretasikan segala data yang didapat dari temuan di lapangan dalam mengelola pertumbuhan BMT di tengah persaingan bisnis yang sedang ditempa. Selain itu juga menginterpretasikan upaya BMT dalam mempertahankan kondisi bisnis yang sedang dijalankan di tengah dinamika internal yang dihadapi. Sekecil apapun yang dilakukan oleh BMT menjadi pintu mencari solusi agar masalah dalam bisnis dapat terbantu sesuai dengan harapan.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dimaksudkan untuk “mencari makna, pengertian, konsep, karakteristik, gejala, simbol maupun deskripsi”⁶ mengenai “Strategi tumbuh dan bertahan pengelolaan BMT di Kabupaten Tulungagung, dan Ponorogo”.

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang menggunakan data dan sumber informasi lapangan, yang bertujuan untuk memperoleh data-data yang diperlukan dari kancah atau objek penelitian yang sebenarnya, dan untuk mempelajari secara intensif latar belakang, status yang terjadi pada suatu satuan social seperti individu, kelompok, lembaga atau komunitas. Apapun yang menjadi objek penelitian lapangan ini adalah BMT di Kabupaten Tulungagung, dan Ponorogo. Lokasi penelitian yaitu Pengelolaan BMT Dinar Amanu Panjerejo di Kabupaten Tulungagung, dan BMT Surya Mandiri Mlarak- Ponorogo. Tehnik yang digunakan adalah Reduksi Data.⁷

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pertumbuhan Pengelolaan Baitul Maal wat Tamwil (BMT)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pasar BMT adalah kantor BMT. Baik BMT Dinar Amanu Panjerejo Tulungagung maupun BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo menjadikan kantor BMT sebagai pasar yang sesungguhnya. Tempat bertemunya karyawan dan anggota yang memiliki harapan bisa bertransaksi dengan BMT. Hal ini sesuai yang disampaikan Ritson (2008)⁸, bahwa dalam upaya pengembangan

⁶ Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016) h. 329.

⁷ Yusuf h. 407.

⁸ Neil Ritson, *Strategic Management, Long Range Planning*, vol. 36 (Neil Ritson & Ventus Publishing ApS, 2008), [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(03\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(03)00035-9), h.8.

jaringan diperlukan efisiensi penggunaan sumber daya. Dalam hal ini BMT menggunakan kantor BMT sebagai proses efisiensi atas daya lembaga yang dimiliki. Semangat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki adalah bagian dari upaya untuk meningkatkan pertumbuhan BMT. Sehingga tidak menutup kemungkinan akan muncul cabang-cabang baru.

Letak Kantor BMT Dinar Amanu terletak di dekat pasar Desa Panjerejo Tengah, Kecamatan Rejotangan, Kabupaten Tulungagung menambah kemudahan informasi sampai kepada pelaku pasar, diantaranya para pedagang dan pembeli. Pasar panjerejo sebagai tempat penjual sayur keliling dari berbagai desa lainnya sehingga memudahkan pihak karyawan BMT untuk menyampaikan informasi produk.

Sarana pengembangan jaringan dilakukan dengan memanfaatkan dan memaksimalkan peran silaturahmi dengan masyarakat di masjid, di mushola, pasar, dalam hal ini adalah memaksimalkan komunikasi. Hal ini sesuai yang disampaikan Ritson⁹ bahwa memanfaatkan peran marketing adalah bagian dari memaksimalkan sumber daya. Tempat ini merupakan satu-satunya lokasi sebagai upaya pengembangan pasar. Menurut penuturan pak Mamiiek¹⁰, dimana anggota diperoleh dari kegiatan tak terduga saat menunaikan sholat, dan itu mempertemukan kebutuhan yang sama, sehingga melakukan pembiayaan. Begitu juga memaksimalkan karyawan untuk turun ke pasar¹¹ untuk meningkatkan informasi sampai kepada pelanggan. Hal ini sebagaimana menurut Ebimobowei¹² adalah bagian strategi untuk mempromosikan dan menjaga layanan yang berkualitas, menyampaikan langsung kepada calon pelanggan di pasar.

Upaya pengembangan pasar dilakukan dengan mengikuti kegiatan masyarakat berupa bisnis cucian motor¹³. Konteks ini upaya mendekati anggota sesuai kebutuhannya. Mengajak berbincang-bincang sesuai dengan peluang bisnis hingga menawarkan solusi pendanaan kepada bisnis cucian motor. Selain itu hubungan baik karyawan dengan

⁹ Ritson.

¹⁰ Wawancara dengan Mamiiek Supriyatna, Manager BMT Dinar Amanu pada tanggal 23 Mei 2018

¹¹ Wawancara dengan Mamiiek Supriyatna, Manager BMT Dinar Amanu pada tanggal 23 Mei 2018

¹² Appah Ebimobowei and Banabo Ekankumo, "Customers Service Strategy and Commercial Banks Survival in a Post- Consolidation Era in Nigeria," *American International Journal of Contemporary Research* 2, no. 8 (2012): 142-53.

¹³ Wawancara dengan Mamiiek Supriyatna, Manager BMT Dinar Amanu pada tanggal 23 Mei 2018

anggota sehingga merekomendasikan kepada orang lain untuk melakukan pembiayaan.¹⁴ Hal ini merupakan sarana pengembangan jaringan yang lebih luas tanpa biaya.

Capaian pengembangan bisnis BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo lebih terlihat. BMT ini sudah memiliki dari 3 kantor cabang yaitu di Desa Gandu, Desa Jetis dan Desa Siwalan.¹⁵ Ketiga kantor cabang tersebut memberikan peran meningkatkan daya rekat anggota dengan BMT. Keberadaan BMT semakin dekat dengan anggota. Dengan demikian upaya maksimal menyampaikan informasi kepada anggota semakin mudah. Selain itu hubungan baik karyawan dengan anggota sebagaimana di BMT Dinar Amanu juga terjadi, sehingga memberikan rekomendasi untuk melakukan pembiayaan atau menabung di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo.¹⁶

Hal yang menjadi daya tarik anggota adalah kebutuhan anggota dimiliki oleh BMT. Ketersediaan produk yang sesuai harapan anggota inilah yang menjadi magnet anggota kepada BMT. Keistimewaan produk di BMT antara lain ada unsur syiar agama karena memperjuangkan keadilan bagi BMT maupun anggota, berperan dalam proses tolong menolong antara yang memiliki dana maupun kepada yang tidak memiliki dana.

Menurut pemaparan bapak Mamiék¹⁷ terdiri dari simpanan wadi'ah, simpanan mudharabah, pembiayaan murabahah, pembiayaan musyarakah. Lebih lengkapnya bidang usaha yang terdapat di BMT Dinar Amanu adalah Pembiayaan, Menghimpun simpanan atau tabungan, Simpanan berjangka dan kegiatan mengelola ZIS dan Kegiatan sosial dakwah.¹⁸ Kegiatan tersebut merupakan rutinitas yang menjadi pijakan lembaga dalam upaya menggerakkan perekonomian di masyarakat. Potensi perekonomian masyarakat di sekitar lembaga cukup produktif, diantaranya adalah pertanian, perdagangan, industri rumahan (tempe, tahu, peyek, jajanan pasar, tape dll). Produk-produk tersebut sebagaimana Pearce dan Robinson (2008) merupakan strategi pengembangan dan inovasi produk.¹⁹

¹⁴ Wawancara dengan anggota Y1 pada 04 Juni 2018

¹⁵ Wawancara dengan Amin Wahyudi, Ketua KJKS BMT Surya Mandiri pada 26 Mei 2018

¹⁶ Wawancara dengan Anggota X2 pada 09 Juni 2018

¹⁷ Wawancara dengan Mamiék Supriyatna, Manager BMT Dinar Amanu pada tanggal

¹⁸ Buku Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas tahun buku 2017

¹⁹ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. *Manajemen Strategis-Formulasi, implementasi, dan pengendalian, edisi 10 Buku 1, penerjemah Yanivi Bachtiar dan Christine*, (Jakarta; Salemba Empat, 2008), h.264

Simpanan yang dikelola oleh BMT Dinar Amanu antara lain Simpanan pokok, simpanan pokok khusus, simpanan sukarela pola mudharabah (mudharabah biasa dan berjangka). Simpanan yang berhasil dihimpun BMT pada bulan Desember 2016 mencapai 1.814.079.946 rupiah, dan pada Desember 2017 mencapai 1.881.845.626 rupiah. Sedangkan pada April 2018 mencapai 2.105.844.731 rupiah artinya peningkatan penghimpunan dana April 2018 meningkat sebesar Rp. 233.999.255,- atau meningkat 12 persen. Keberhasilan peningkatan simpanan tersebut memberikan kemudahan bagi BMT untuk mengalokasikan ke dalam pembiayaan yang bersifat produktif kepada anggota.

Dalam upaya menumbuhkan ekonomi di masyarakat, produk pembiayaan yang dilakukan antara lain Pembiayaan musyarakah, Pembiayaan Murabahah, Pembiayaan Bai' Bitsaman Ajil (BBA) dan Pembiayaan Qardul Hasan.²⁰ Jumlah pembiayaan yang berhasil disalurkan pada tahun 2017 mencapai Rp. 2.159.270.400,- kepada 814 orang, dan pada tahun yang sama pengembalian angsuran mencapai Rp. 499.233.900,-. Sisa pembiayaan yang terdapat pada anggota sebesar Rp. 1.660.036.500,- jumlah anggota penerima pembiayaan pada akhir 2017 sebanyak 121 orang. Jika dibandingkan dengan tahun 2016, pembiayaan pada akhir tahun 2016 sebesar 1.666.863.500,- sebanyak 120 orang.²¹ Pada Bulan April 2018 pembiayaan yang berhasil disalurkan sebanyak Rp. 1.904.561.200,-²² atau meningkat sebesar 15 persen dibandingkan Desember 2017. Dari sisi jumlah pembiayaan yang disalurkan mengalami peningkatan. Namun dari sisi peningkatan jumlah anggota tidak begitu meningkat. Artinya dalam hal ini adalah kategori BMT mempertahankan jumlah anggota. Hal ini sebagaimana yang disampaikan Ibidunni²³ bahwa inovasi produk prosesnya sebagai prasarat utama demi keberlangsungan upaya bertahan hidup. Kemampuan BMT bertahan hidup adalah bagian dari tujuan bisnis agar mampu berperan bagi orang lain.

Serapan Produk pada BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo. Menurut pemaparan bapak Amin Wahyudi bahwa Produk *funding* terdiri dari tabungan *wadi'ah*, deposito *mudharabah (existing)*, sedangkan

²⁰ Ibid Buku Laporan Pertanggungjawaban

²¹ Ibid Buku Laporan Pertanggungjawaban

²² Laporan Keuangan BMT Dinar Amanu Jan-April 2018

²³ O S Ibidunni, Oluwale Iyiola, and Ayodotun S. Ibidunni, "Product Innovation, a Survival Strategy for Small and Medium Enterprises in Nigeria," *European Scientific Journal* 10, no. 1 (2014): 194-209.

financing terdiri dari pembiayaan *murabahah*²⁴. Hal ini sesuai dengan produk funding pada lembaga keuangan yang ada²⁵ maupun pada pada perbankan syariah.²⁶ Hal itu sudah memenuhi unsur pemenuhan sumber dana bagi BMT²⁷, hanya semakin besar dana funding dikumpulkan, maka semakin mudah bagi BMT untuk mengelola. Produk tersebut sudah nampak bervariasi sesuai dengan kebutuhan anggota. Hal itu sesuai dengan Pearce dan Robinson (2008) strategi yang bisa digunakan perusahaan dalam pertumbuhan adalah pengembangan produk, inovasi.²⁸ Capaian Pembiayaan pada BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo pada bulan Desember 2017 mencapai 5.859.665.400 rupiah, dan pada April 2018 mencapai 2.021.900.400 rupiah. Hal tersebut menunjukkan bahwa masa pelunasan pembiayaan terjadi antara bulan Januari 2018 hingga April 2018. Hal tersebut terlihat dari penurunan jumlah pembiayaan. Hal tersebut tidak diimbangi dengan pembiayaan yang masuk, sehingga jumlah pembiayaan pada April 2018 menurun sebesar 65,5 persen dibandingkan Desember 2017. Penurunan pembiayaan masuk akan berdampak pada pendapatan BMT yang tidak meningkat. Agar pembiayaan meningkat, maka diperlukan inovasi produk pembiayaan. Inovasi produk pembiayaan akan memenuhi kebutuhan anggota, dengan demikian anggota tertarik untuk melakukan pembiayaan di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo.

Produk yang ditawarkan BMT semestinya sebagaimana yang disampaikan oleh Kotler dan Keller (2007) sudah mengandung tingkatan produk (hierarki nilai pelanggan) yaitu manfaat inti, produk dasar, produk yang diharapkan²⁹. Jika manfaat inti sudah diberikan maka akan menjadi daya tarik bagi anggota untuk memilih. Menurunnya jumlah serapan pembiayaan dapat disinyalir bahwa BMT menghadapi persaingan sebagaimana disampaikan Kotler, Ang, Leong, Tan (1999) adalah persaingan merek (nama BMT), industri, bentuk dan persaingan

²⁴ Wawancara dengan Amin Wahyudi, Ketua KJKS BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo pada 26 Mei 2018

²⁵ Selamat Riyadi, *banking assets and liability management*, edisi kedua, (Jakarta, FEUI, 2002) h. 8

²⁶ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul maal wat tamwil*, (Yogyakarta, UII Press, 2005) cet kedua hal 150

²⁷ Kasmir. *Manajemen Perbankan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002) h. 53

²⁸ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. *Manajemen Strategis-Formulasi, implementasi, dan pengendalian*, edisi 10 Buku 1, penerjemah Yanivi Bachtiar dan Christine, (Jakarta; Salemba Empat, 2008), h.264

²⁹ Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran. Terjemahan Oleh Benyamin Molan*, 12th ed. (New Jersey: PT. Indeks Indonesia, 2007), h. 4.

umum³⁰. BMT pada dasarnya memiliki kelebihan, yaitu dekat dengan anggota, namun jika berhadapan dengan pesaing maka perlu upaya maksimal. Nah perlu mencari solusi dengan meningkatkan kualitas jasa BMT. Sebagaimana Kotler dan Keller (2007) antara lain kualitas jasa BMT harus mengandung unsur "keandalan, daya tanggap, jaminan, empati dan benda berwujud".³¹ Mutu funding dan financing harus pertama dan utama bagi anggota, memiliki keunggulan, dilayani dengan seksama, ramah, dan bagusnya yang sudah diterapkan oleh BMT pada umumnya adalah jempot bola, tidak ada jarak kelas antara karyawan dengan anggota. Jika kondisi ini sudah dijalankan maka BMT akan tumbuh dengan baik. Sebagaimana dalam Blessing N et al.³² menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara produk yang diversifikasi dan kelangsungan hidup bisnis BMT.

Tata Ruang menjadi satu kebutuhan utama dalam layanan jasa untuk memenuhi kebutuhan anggota. Ruang yang nyaman membuat anggota betah untuk melakukan transaksi, bahkan jika harus antri sekalipun.

Lay out dan tata ruang pada BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo terdiri dari kondisi ruang biasa, tanpa ac pendingin ruang. Tersedia tempat duduk anggota dengan jumlah 10 kursi besi berderet. Ukuran kantor untuk masing kantor berbeda, 5x4 m Gandu, 6x4m jetis, 5x4 m Siwalan.³³ Tata ruang BMT adalah dalam upaya meningkatkan kualitas jasa yang tidak berwujud. Sebagaimana menurut Kotler (1995) bisa dinilai dari "tempat, orang, peralatan, alat komunikasi, simbol, dan harga yang mereka lihat".³⁴

Dilihat dari tempat keberadaannya sudah menggambarkan adanya letak fisik BMT berkonotasi memberikan layanan jasa yang cepat, Peralatan bank-komputer, mesin foto copy, meja kelihatan "berseni"³⁵

³⁰ Philip Kotler et al., *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia. Terjemahan Oleh Fandy Tjiptono*, Bahasa Ind (Yogyakarta: Andi, 1999), h. 301.

³¹ Kotler and Keller, *Manajemen Pemasaran. Terjemahan Oleh Benyamin Molan*, h. 56.

³² Nwaiwu Blessing N et al., "Diversification: A Strategic Option to Survival of Micro-Finance Banks in Imo-State, Nigeria," *European Journal of Business and Management* 6, no. 23 (2014): 115-29.

³³ Wawancara dengan Amin Wahyudi, Ketua KJKS BMT Surya Mandiri pada 09 Juni 2018

³⁴ Pihlip Kotler, *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan, Implementasi Dan Pengendalian. Terjemahan Oleh Oleh Ancella Anitawati Hermawan*, Indonesia (Jakarta: Salemba Empat, 1995), h. 551.

³⁵ Kotler, h. 551.

Promosi merupakan sarana untuk mengenalkan keberadaan lembaga kepada calon anggota. Promosi yang dilakukan pada BMT Dinar Amanu³⁶ dengan promosi personal oleh manager dan karyawan. Manager mendatangi pimpinan jama'ah yasin tahlil di sekitar lembaga, aktif jama'ah di mushola di samping lembaga. Dilihat dari Laporan Keuangan, tidak ada sajian anggaran untuk upaya promosi.

Promosi yang dilakukan di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo dilakukan dengan strategi promosi *door to door, face to face*, nasabah lama diminta rekom lagi. Selebaran hanya di dalam kantor.³⁷ Namun ada upaya secara finansial pada BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo dalam hal promosi, yakni sebesar 1.250.000 rupiah pada Desember 2017, dan 2.100.000 rupiah pada April 2018.³⁸ Dilihat dari Laporan Keuangan, terdapat anggaran promosi yang dialokasikan. Kondisi ini menunjukkan adanya upaya lembaga untuk menyebarkan informasi terkait dengan usaha lembaga. Dari anggaran tersebut kantor Gandu dan Siwalan yang adanya upaya penambahan anggaran kurang lebih 50 persen, sedangkan kantor Jetis anggaran tetap. Kebijakan ini merupakan respon positif lembaga akan pentingnya promosi dalam mengenalkan lembaga dan produknya kepada Masyarakat. Bentuk promosi yang dirasakan oleh anggota adalah bahwa anggota mendapatkan informasi pembiayaan murabahah dari brosur yang diterima dari BMT.³⁹ Selain itu peran karyawan BMT memberikan keyakinan kepada anggota untuk bertransaksi kepada BMT. Hal itu sebagaimana paparan anggota X3, X4, X5 bahwa mendapatkan informasi tentang pembiayaan dari karyawan BMT.⁴⁰

Apa yang dilakukan oleh BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo sebagaimana dalam Kotler dan Keller (2007) adalah upaya memasarkan baik secara eksternal, internal dan interaktif.⁴¹ Pemasaran eksternal menggambarkan pekerjaan biasa untuk menyiapkan, menetapkan harga, mendistribusikan dan mempromosikan jasa tersebut kepada pelanggan. Pemasaran internal menggambarkan pekerjaan untuk melatih dan memotivasi karyawannya untuk melayani pelanggan dengan baik. Sedangkan pemasaran interaktif menggambarkan kemampuan karyawan dalam melayani klien. Klien (pelanggan) menilai jasa bukan

³⁶ Wawancara dengan Mamiek Supriyatna, Manager BMT Dinar Amanu pada tanggal

³⁷ Wawancara dengan Amin Wahyudi, Ketua KJKS BMT Surya Mandiri pada 04 Juni 2018

³⁸ Laporan Perkembangan Usaha BMT

³⁹ Wawancara dengan X2 pada 09 Juni 2018

⁴⁰ Wawancara dengan anggota X3, X4, X5 pada 09 Juni 2018

⁴¹ Kotler and Keller, *Manajemen Pemasaran. Terjemahan Oleh Benyamin Molan, h. 51.*

hanya berdasarkan mutu teknisnya tetapi juga berdasarkan mutu fungsionalnya.

Strategi Bertahan dari Pengelolaan Baitul Maal wat Tamwil (BMT)

Efisiensi menjadi tuntutan setiap lembaga bisnis agar bisa mempertahankannya. Tantangan terbesar adalah bagaimana mampu menjalankan bisnis di tengah dinamika perekonomian yang kian sulit diprediksi. Perjalanan BMT begitu tertekan dengan adanya kebijakan pemerintah terkait kemudahan akses dana Kredit Usaha Rakyat, memberikan efek bagi penyerapan pembiayaan. Apa lagi kondisi BMT yang tidak dijamin oleh Lembaga Penjamin Simpanan layaknya Perbankan, memberikan ketidakpercayaan pada anggota untuk menyimpan dananya di BMT. Beberapa kasus yang terjadi *fraud* terutama menyangkut *funding*, membuat anggota tidak tertarik untuk menaruh dananya ke BMT. Kepercayaan anggota muncul karena faktor BMT dikenal baik oleh anggota. Layanan yang mudah, cepat, tidak antri menjadi icon kepercayaan anggota terhadap BMT.

Kondisi keuangan BMT Dinar Amanu Panjerejo cenderung memiliki keuntungan minimal, bahkan ada yang hingga terjadi kerugian. Hal yang dilakukan oleh manager adalah dengan tidak menambah karyawan.⁴² Dengan ini BMT tidak menganggarkan gaji kepada karyawan, sehingga akan meningkatkan laba yang diperoleh tiap bulannya. Hal ini jika peningkatan karyawan berdampak pada peningkatan capaian funding dan financing, tentu keputusannya akan berbeda, namun inilah realitas di lapangan. Agar karyawan memiliki nilai tambah, maka perlu diikuti pelatihan, adanya evaluasi karyawan, peningkatan kompetensi, hingga pemberian bonus.⁴³

BMT dihadapkan pada kesulitan operasional, disebabkan kebutuhan biaya operasional tinggi sedangkan laba yang terbatas. Sehingga yang terjadi adalah BMT mengalami kerugian. Kondisi itu membutuhkan strategi bagi BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo dengan cara yaitu dengan menghapus produk deposito mudharabah baru.⁴⁴ Hal ini memberi efek bahwa BMT tidak disibukkan untuk

⁴² Wawancara dengan Mamiiek Supriyatna, Manager BMT Dinar Amanu pada tanggal 23 Mei 2018

⁴³ M. Kholil Nawawi and Hilman Hakiem, "Strategi Pemasaran Funding Officer Dalam Meningkatkan Minat Nasabah Di BPRS Amanah Ummah," *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam* 6, no. 2 (2015): 379-429.

⁴⁴ Wawancara dengan Amin Wahyudi, Ketua KJKS BMT Surya Mandiri pada 26 Mei 2018

mencarikan untung pada anggota. BMT konsentrasi bagaimana mengelola BMT dari internal, bukan dari eksternal semata.

Menghapus yang dimaksud adalah menghapus produk deposito baru, sementara produk deposito existing tetap berjalan. Oleh karenanya pada Desember 2017 hingga April 2017 jumlah anggota deposito tetap sejumlah 19 orang yang tersebar di tiga kantor cabang.⁴⁵

Tentu nominal menjadi pertimbangan bagi lembaga untuk memberikan bonus bagi anggota yang memiliki simpanan di atas 20 juta. Teknis yang dilakukan adalah: "bonus diberikan berupa sembako dengan nominal seharga 125 ribu rupiah. Bonus tersebut diberikan secara bergantian, artinya tidak semua simpanan di atas 20 juta mendapat sembako" ⁴⁶. Bonus yang ala kadarnya hanya untuk memberikan stimulan agar anggota tetap bertahan pada BMT, sedangkan BMT tidak terlalu terbebani karena sifatnya hanya sekali dalam setahun.

Laba adalah wujud keberhasilan efisiensi BMT. Masing-masing lembaga memiliki kemampuan perolehan keuntungan yang berbeda pula. Kemampuan perolehan laba BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo Desember 2017 sebesar Rp. 5.318.365,-. Jika dibandingkan dengan total asset, *Return On Asset (ROA)* yang dimiliki sebesar 0,10%. Hal ini disebabkan adanya 3 kantor kas, sehingga ketiganya membutuhkan biaya operasional. Untuk menjawab ini maka dengan bertambahnya kantor kas, maka capaian pembiayaan perlu ditingkatkan dengan inovasi produk sesuai kebutuhan anggota.

BMT Dinar Amanu Panjerejo memperoleh laba sebesar Rp. 10.315.013,-. Lembaga ini memiliki keuntungan dibandingkan dengan total asset atau kemampuan perolehan *Return On Asset (ROA)* sebesar 0,46%. Efisiensi yang diperoleh dari berkurangnya karyawan tentu bukan satu-satunya pilihan, karena hal ini akan menambah beban berat yang harus ditanggung oleh manager. Hal yang perlu dilakukan adalah meningkatkan karyawan dengan meningkatkan kapasitas yang dimiliki, sehingga meningkatkan biaya akan berbanding lurus dengan meningkatnya capaian pendapatan yang diperoleh dari pengelolaan *funding* dan *financing*.

Dari sisi laba dapat disimpulkan bahwa, perolehan laba lebih besar BMT Dinar Amanu dibandingkan dengan BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo. Namun keduanya memiliki catatan untuk

⁴⁵ Laporan Perkembangan Usaha BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo Januari - April 2018

⁴⁶ Wawancara dengan Amin Wahyudi, Ketua KJKS BMT Surya Mandiri pada 26 Mei 2018

menyeimbangkan posisi pengelolaan bisnis. Karena Keberhasilan dalam efisiensi menurut al-Haritsi (2007) berarti merealisasikan kesejahteraan dan meningkatkan penghidupan bagi umat.⁴⁷ Artinya saat kedua lembaga ini sukses dalam bisnis, maka sukses pula dalam peranannya meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua keuntungan menjadi tujuan mayoritas bagi anggota untuk menyimpan dana di BMT maupun keputusan anggota melakukan pembiayaan. Keuntungan dalam perspektif anggota ada yang hanya berfikir kemudahan layanan, cepat dan aman sehingga tidak memikirkan keuntungan. Hal itu terjadi di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo.⁴⁸ Namun juga ada anggota berharap keuntungan yang tinggi, sedangkan pada pembiayaan, keuntungan yang rendah yang harus dibayar nasabah kepada BMT. Hal itu terjadi pada BMT Dinar Amanu Panjerejo.⁴⁹ Nisbah bagi hasil simpanan pada BMT Dinar Amanu sesuai dengan penentuan nisbah bagi hasil⁵⁰ namun juga ada yang meminta special rate 1% dari pokok simpanan, dan itu yang menyalahi unsur nisbah bagi hasil⁵¹ sedangkan pada BMT Surya mandiri Mlarak memilih menggunakan akad wadi'ah. Adanya special rate yang tidak sesuai dengan syariah tidak mendapatkan larangan dari Dewan Pengawas Syariah, artinya peran Dewan Pengawas syariah dalam hal ini tidak berfungsi.

Ditiadakannya nisbah bagi hasil simpanan mendapat tanggapan yang beragam dari anggota. Mayoritas anggota yang berhasil diwawancari mengatakan bahwa "bagi hasil bukan tujuan utama transaksi menyimpan dana di BMT, melainkan menyimpan dengan aman dan tidak antri".⁵² Anggota yang demikian menunjukkan adanya hubungan yang searah dengan kebijakan lembaga, sehingga disaat lembaga memberikan tujuan sustainability bisnis, anggota bisa memahami. Tujuan lain dari anggota melakukan transaksi karena faktor sesuai dengan syariah, atau hukum islam.⁵³ Syariah menjadi satu cita-cita ideal atas kehadiran BMT. Saat BMT ingin menerapkan unsur syariah, maka implementasi syariah harus bisa dirasakan oleh anggota.

⁴⁷ Jaribah bin Ahmad Al-Haritsi, *Fikih Ekonomi Umar Bin Al-Khathab*. Terjemahan H. Asmuni Solihan Zamakhsyari (Jakarta Timur: Pustaka al-Kautsar, 2006).

⁴⁸ Wawancara dengan Amin Wahyudi, Ketua KJKS BMT Surya Mandiri pada 26 Mei 2018

⁴⁹ Wawancara dengan Mamiek Supriyatna, Manager BMT Dinar Amanu pada tanggal 23 Mei 2018

⁵⁰ Ascarya, *Akad Dan Produk Bank Syariah* (Jakarta: Rajawali Pers, 2007), h. 27.

⁵¹ Ascarya, *Akad Dan Produk Bank Syariah* (Jakarta: Rajawali Pers, 2007), h. 27.

⁵² Wawancara dengan anggota X3, X4, X5 pada 09 Juni 2018

⁵³ Wawancara dengan Anggota X6, X7 pada 09 Juni 2018

Jika kondisi demikian sudah terbentuk, maka peluang menumbuhkan BMT akan semakin lebar. Namun juga ada anggota yang memiliki tujuan dalam menyimpan dana diantaranya berharap mendapatkan keuntungan.⁵⁴ Harapan anggota yang demikian, pada saatnya lembaga sudah berkembang, maka bisa dikembalikan bahwa BMT selain berorientasi untuk sosial, juga untuk berorientasi memberikan profit kepada anggota. Jika ini terjadi, maka akan semakin berkembang usaha anggota dan lembaga akan berkesinambungan.

Ketiadaan keuntungan tentu sudah dipersiapkan alternatif agar anggota tetap bertahan dan melakukan transaksi pada BMT. Strategi yang dilakukan BMT adalah dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam bentuk THR sebesar 2x gaji.⁵⁵ Langkah sebagai bentuk reward kepada karyawan.⁵⁶ Sebagaimana menurut Hafidhudin dan Tanjung (2003) nilai syariah dalam pemasaran antara lain adalah implementasi nilai kejujuran (shidiq), kreatif, tablig (mampu berkomunikasi dan amanah), istiqomah⁵⁷ Karyawan yang sudah jujur, kreatif adalah bagian dari implementasi tugas memasarkan BMT. Langkah yang dilakukan karyawan adalah mewujudkan adanya kedekatan dengan anggota.⁵⁸

Pengawasan pada BMT Dinar Amanu Panjerejo, Rejotangan, Tulungagung dilakukan dengan pengawasan internal, sementara pengawasan oleh DPS jarang dilakukan karena jarang ke kantor⁵⁹ sehingga saat ada permintaan *special rate* 1%/bulan atas simpanan ketua tidak bisa tegas memberikan larangan".⁶⁰ Kehadiran Dewan Pengawas menjadi satu bagian agar Dewan Pengawas bisa memberikan pesan dan rekomendasi untuk perbaikan lembaga dan menjalankan amanah untuk menegakkan syariah.⁶¹ Peran DPS adalah memastikan

⁵⁴ Wawancara dengan Anggota X8 pada 09 Juni 2018.

⁵⁵ Wawancara dengan Amin Wahyudi, Ketua KJKS BMT Surya Mandiri pada 26 Mei 2018

⁵⁶ Nawawi and Hakiem, "Strategi Pemasaran Funding Officer Dalam Meningkatkan Minat Nasabah Di BPRS Amanah Ummah."

⁵⁷ Didin Hafidhudin and Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik* (Jakarta: PT. Gema Insani Press, 2003), h. 54-56.

⁵⁸ Peraturan Bank Indonesia no 3/10/PBI/2001 tentang Prinsip mengenal nasabah. Prinsip ini memiliki pertimbangan untuk meminimalisir risiko dan dalam upaya menerapkan kehati-hatian dalam pengelolaan perbankan.

⁵⁹ Wawancara dengan Mamiék Supriyatna, Manager BMT Dinar Amanu pada tanggal 23 Mei 2018

⁶⁰ Wawancara dengan Mamiék Supriyatna, Manager BMT Dinar Amanu pada tanggal 04 Juni 2018

⁶¹ QS. An-Nisa [4]: 58

agar syariah terlaksana.⁶² Saat DPS hadir dikantor, tentu akan merasakan kondisi yang terjadi di lembaga. Misal kondisi kantor sepi, hanya sedikit anggota yang transaksi, maka hal tersebut bisa memberikan evaluasi bersama atas titik kekurangan lembaga. Menurut paparan karyawan, sesekali DPS Hadir, namun tidak meminta maupun memberikan informasi”⁶³. Informasi sejatinya memang tidak harus diminta, melainkan dari rasa bisa disimpulkan. Namun tidak lengkap sekiranya tidak berbasis data, misalnya meminta laporan keuangan, dan membacanya. Sehingga saat rapat pengurus bisa dijadikan bahan untuk memberikan rekomendasi dan arahan. Namun demikian seharusnya setiap karyawan, pengurus BMT berperan sebagai pengawas atau kontrol dengan menjadikan tauhid sebagai dasar.⁶⁴ Artinya tanpa kehadiran DPS, maka manager harus bersikap tegas untuk tidak menerima special rate tersebut. Hal itu jelas bahwa special rate adalah tidak sesuai syariah sehingga dilarang.⁶⁵

Pengawasan operasional oleh manager menjadi bagian untuk mendorong karyawan bekerja disiplin, memenuhi tujuan dan harapan lembaga agar bisa mendapatkan profit sehingga bisa berkesinambungan dalam menjalankan roda bisnis. Namun demikian tentu masing-masing lembaga memiliki karakteristik dalam menjalankan pengawasan.

Pengawasan pada BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo dilakukan oleh semua pengurus, pengawasan oleh dinas Koperasi tidak pernah dirasakan.⁶⁶ Hal itu sesuai dengan pengawasan yang sesungguhnya dalam manajemen syariah.⁶⁷

Peran pengurus adalah sentral atas fungsi pengawasan berjalan. Jika pengurus memfungsikan kontrol baik pada diri sendiri maupun bagi karyawan lain, maka masalah yang sulit dihadapi akan mendapatkan solusi.

⁶² Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah, Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), h. 179.

⁶³ Wawancara dengan Mbak Indah, Karyawan BMT Dinar Amanu pada tanggal 04 Juni 2018

⁶⁴ Kuat Ismanto, *Manajemen Syariah, Implementasi TQM Dalam Lembaga Keuangan Syariah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 27.

⁶⁵ Ismanto, h. 27.

⁶⁶ Wawancara dengan Amin Wahyudi, Ketua KJKS BMT Surya Mandiri pada 09 Juni 2018

⁶⁷ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah, Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), h. 179.

Kendala upaya Strategi Tumbuh dan Bertahan pada pengelolaan Baitul Maal wat Tamwil (BMT)

Perjalanan bisnis keuangan dipengaruhi banyak faktor mulai faktor internal, eksternal baik makro maupun mikro ekonomi. Untuk menghadapi dinamika tersebut, Lembaga keuangan membutuhkan pengelolaan yang maksimal.

Kendala yang dihadapi BMT Dinar Amanu Panjerejo Rejotangan Tulungagung⁶⁸ maupun pada BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo⁶⁹ adalah terkait *pertama*, Sumber Daya Manusia. SDM kurang kompeten, kurang gesit, kurang lincah meski sudah disuport dengan gaji dan THR. THR yang diberikan karyawan BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo sebesar 2x gaji bulanan. Tunjangan hari raya sebagaimana aturan Pemerintah sebesar 1 bulan gaji yang diterima.⁷⁰ Hal ini semestinya akan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja giat dan semangat. Sehingga capaian *funding* dan *financing* bisa meningkat. Upaya meningkatkan kapasitas Sumberdaya manusia di BMT dilakukan dengan sesekali mengirimkan pelatihan ke PINBUK, namun demikian tidak ada perubahan kualitas dan capaian. ⁷¹ Artinya BMT sudah memberikan kebijakan lebih bagus untuk Tunjangan kepada karyawannya. Selain itu dilakukan pertemuan dengan membahas laporan perkembangan usaha, catatan survai hingga realisasi dan rencana pembiayaan. *Kedua*, tantangan persaingan pasar. Adanya KUR yang murah menyebabkan anggota memilih KUR karena nominal pembiayaan besar dan murah.

Hal yang perlu dilakukan oleh BMT adalah untuk terus melakukan penguatan SDM baik melalui pelatihan, rapat, mengadakan evaluasi bersama, dan memberikan stimulan bonus agar motivasi karyawan meningkat.⁷² Dalam menghadapi persaingan maka perlu meningkatkan mutu kualitas dan harga yang bersaing, dengan senantiasa memaksimalkan peran marketing baik *funding* maupun *financing*.

Tantangan Sumber daya Manusia menjadi input atas capaian kinerja lembaga keuangan. Kekuatan yang mendorong tumbuhnya etos

⁶⁸ Wawancara dengan Mamiék Supriyatna, Manager BMT Dinar Amanu pada tanggal 04 Juni 2018

⁶⁹ Wawancara dengan Amin Wahyudi, Ketua KJKS BMT Surya Mandiri pada 09 Juni 2018

⁷⁰ Peraturan Menteri ketenagakerjaan no 6 tahun 2016 tentang tunjangan hari raya keagamaan bagi pekerja / buruh pada perusahaan

⁷¹ Wawancara dengan Mamiék Supriyatna, Manager BMT Dinar Amanu pada tanggal 04 Juni 2018

⁷² Nawawi and Hakiem, "Strategi Pemasaran Funding Officer Dalam Meningkatkan Minat Nasabah Di BPRS Amanah Ummah."

kerja untuk menjadi prioritas bagi lembaga. Tidak sedikit lembaga dihadapkan untuk menambah SDM baru yang lebih berkompeten dari pada mempertahankan karyawan lama atas dasar kemanusiaan semata, tanpa memberikan kontribusi bagi lembaga. Persaingan keras lembaga keuangan menjadikan lembaga keuangan memastikan SDM berkualitas dan menjunjung tinggi etos kerja.

PENUTUP

Penambahan jaringan yang dilakukan oleh BMT adalah memaksimalkan sumber daya yang ada yaitu peran dan fungsi Kantor BMT, menambah cabang sehingga layanan mendekati anggota. Memaksimalkan peran karyawan untuk mendekati calon anggota secara non formal, mengikuti kebutuhan dan harapan anggota terhadap harga dan melibatkan dalam kesepakatan. Produk yang dikeluarkan BMT mengandung nilai manfaat inti produk dan manfaat yang ditingkatkan. Inovasi produk dilakukan dengan menerapkan produk sesuai kebutuhan anggota yaitu *funding* dalam bentuk simpanan wadiah dan mudharabah, dan pembiayaan murabahah. Tata ruang BMT sudah menunjukkan adanya layanan yang cepat, kebaruan seni, kebaruan fasilitas, dan kenyamanan anggota. BMT sudah berupaya melaksanakan pemasaran eksternal, internal dan interaktif.

Daftar Rujukan

- Abdurahman, Nana Herdiana, and Achmad Sanusi. *Manajemen Strategi Pemasaran*. Bandung: Cv Pustaka Setia, 2015.
- Ahmad, Mr. Imran dan Mr. Ghulam Shabbir. *Frequently Asked Questions on Islamic Banking*, Islamic Banking Departement, Pakistan, Karachi, ttt
- Al-Haritsi, Jaribah bin Ahmad. *Fikih Ekonomi Umar Bin Al-Khathab. Terjemahan H. Asmuni Solihan Zamakhsyari*. Jakarta Timur: Pustaka al-Kautsar, 2006.
- Angipora, Marius P. *Dasar-dasar Pemasaran*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2002
- Anshori, Abdul Ghofur. *Pokok-Pokok Hukum Perjanjian Islam di Indonesia*. Yogyakarta; Citra Media, 2006
- Antonio, Muhammad Syafi'i. *Bank Syariah. dari Teori ke Praktik*. Gema Insani press, Jakarta, 2001
- Arifin, Zainul. *Dasar-dasar manajemen Bank Syariah*. Tangerang; Azkia Publisher, 2009
- Ascarya. *Akad Dan Produk Bank Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers, 2007.

- Asiyah, Binti Nur. *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*. Yogyakarta: Kalimedia, 2014.
- Asiyah, Binti Nur, Lantip Susilowati, and Nur Aziz Muslim. "Pengaruh Dana Pihak Ketiga (DPK) Mudharah Anggota Dan Liability Lembaga Lain Terhadap Return on Equity (Study Pada Lembaga Keuangan Syariah Non Bank Di Tulungagung Dan Blitar)." *Iqtishadia Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 5, no. 1 (2018): 130–61.
- Blessing N, Nwaiwu, Iwueze Malachy N, Achiole Emmanuel Ayozie, and Chikwe Goddey Chukwudi. "Diversification : A Strategic Option to Survival of Micro-Finance Banks in Imo-State, Nigeria." *European Journal of Business and Management* 6, no. 23 (2014): 115–29.
- Doski, Shivan, Bayar Marane, and Zeravan Asaad. "Analyzing Growth Strategies of Banking Sectors: A Case Study on Kurdistan International Bank." *Research Journal of Finance and Accounting* 4, no. 18 (2013).
- Ebimobowei, Appah, and Banabo Ekankumo. "Customers Service Strategy and Commercial Banks Survival in a Post- Consolidation Era in Nigeria." *American International Journal of Contemporary Research* 2, no. 8 (2012): 142–53.
- Epifani, A. M. S. E. *Strategi Bertahan Usaha Kecil Dan Menengah Para Perajin Batik (Studi Kasus Di Kecamatan Kraton Kota Yogyakarta Propinsi DIY Tahun 2010)* (Doctoral dissertation, UAJY, 2011
- Ginting, Isma Ilmi Hayati, and Iiyda Sudardjat. "Analisis Strategi Pengembangan BMT (Baitul Maal Wat Tamwil) Di Kota Medan." *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan* 2, no. 11 (2002): 672–84.
- Hafidhudin, Didin, and Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Jakarta: PT. Gema Insani Press, 2003.
- Hassan, M. Kabir and Mervin K. Lewis *Handbook of Islamic Banking*. USA; Edward Elgar Publishing, Northampton, Massachusetts 01060, , 2007
- Karim, Adiwarmarman A. *Bank Islam analisis fiqih dan Keuangan*. Jakarta; Raja grafindo persada, ed ketiga, 2000
- Kurniawati, D., *Tetap Bertahan Di Tengah Krisis: Suatu Kajian Teoritis*. Widya Warta, 2013
- Ibidunni, O S, Oluwale Iyiola, and Ayodotun S. Ibidunni. "Product Innovation, a Survival Strategy for Small and Medium Enterprises in Nigeria." *European Scientific Journal* 10, no. 1 (2014): 194–209.
- Ismanto, Kuat. *Manajemen Syariah, Implementasi TQM Dalam Lembaga Keuangan Syariah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

- Jalil, Abdul dan Rahman, Muhammad Khalilur, *Financial Transactions in Islamic Banking are Viable Alternatives to the Conventional Banking Transactions* International Journal of Business and Social Science Vol. 1 No. 3; December 2010
- Kasmir, *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002
- Kotler, Philip, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, and Chin Tan Tan. *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia. Terjemahan Oleh Fandy Tjiptono*. Bahasa Ind. Yogyakarta: Andi, 1999.
- Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. *Manajemen Pemasaran. Terjemahan Oleh Benyamin Molan*. 12th ed. New Jersey: PT. Indeks Indonesia, 2007.
- Kotler, Pihilip. *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan, Implementasi Dan Pengendalian. Terjemahan Oleh Anicella Anitawati Hermawan*). Indonesia. Jakarta: Salemba Empat, 1995.
- Muhammad, *Tehnik Perhitungan bagi hasil dan Profit Margin Pada Bank Syariah*. Yogyakarta; UII Press, 2004
- Nawawi, M. Kholil, and Hilman Hakiem. "Strategi Pemasaran Funding Officer Dalam Meningkatkan Minat Nasabah Di BPRS Amanah Ummah." *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam* 6, no. 2 (2015): 379–429.
- Nurlaela, S., *Strategi Pengembangan Usaha Melalui Penguatan Manajemen, Pemasaran, dan Keuangan industri Kreatif Kerajinan Mebel Ekspor di Kabupaten Klaten*, 2015
- Pandia, Frianto, *Manajemen dana dan Kesehatan Bank*, Jakarta; Rineka Cipta, 2012
- Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson, Jr. *Manajemen Strategis-Formulasi, implementasi, dan pengendalian, edisi 10 Buku 1, penerjemah Yanivi Bachtiar dan Christine*, Jakarta; Salemba Empat, 2008
- Ridwan, Muhammad, *Manajemen Baitul maal wat tamwil*, Yogyakarta: UII Press, 2005 cet kedua
- Ritson, Neil. *Strategic Management. Long Range Planning*. Vol. 36. Neil Ritson & Ventus Publishing ApS, 2008. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(03\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(03)00035-9).
- Riyadi, Slamet, *Banking assets and liability Management*, edisi kedua, FEUI, Jakarta, 2002
- Saeed, Abdullah, *Menyoal Bank Syariah, Kritik Interpretasi Bunga Bank Kaum Neo-revivalis, diterjmh. o/ Arif Maftuhin, M.Ag*. Jakarta; Paramadina, 2004 ed. Terjemahan

- Samad, Abdus, Norman D. Gardner, and Bradley J. Cook *Islamic Banking and Finance in Theory and Practice: The Experience of Malaysia and Bahrain* The American Journal of Islamic Social Sciences 22:2
- Sari, Ratna Puspita, and Dhidin Abdiansyah. "Komunikasi Persuasif Funding Officer (FO) BRI Syariah Cabang Diponegoro Surabaya." *Jurnal Ilmu Komunikasi* 2, no. 1 (2014): 15–23.
- Setiadi, Nugroho J. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2003.
[https://books.google.co.id/books?id=HdxDDwAAQBAJ&pg=PA107&dq=teori+ekspektasi+konsumen&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwiZsursnuvZAhVQ02MKHYpkCJgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=teori ekspektasi konsumen&f=false](https://books.google.co.id/books?id=HdxDDwAAQBAJ&pg=PA107&dq=teori+ekspektasi+konsumen&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwiZsursnuvZAhVQ02MKHYpkCJgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=teori%20ekspektasi%20konsumen&f=false).
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu. *Manajemen Syariah, Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.
- Tactria, M., Susanto, S. A., & Yusuf, A. M. (2012). Strategi Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga pada Bank Sinarmas. *Journal of Applied Finance and Accounting*, 4(2),
- Wiroso. *Persyaratan Dan Karakteristik Produk BPR Syariah*. Jakarta: OJK, 2015. <http://ojk.go.id>.
- Yunanto, E. *Analisis Strategi Bersaing Produk Tabungan Bni Taplus Bisnis Studi Pada Bank Bni* Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada, 2014.
- Yusuf, Muri. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.