

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini lembaga keuangan syariah di Indonesia semakin berkembang, baik bank ataupun lembaga keuangan non bank. Perkembangan dan dinamika lembaga keuangan di Indonesia mencatat peningkatan kuantitas yang cukup signifikan. Kondisi tersebut mendorong peningkatan kualitas dari lembaga keuangan tersebut untuk dapat memenuhi kebutuhan bisnis dan keuangan masa kini namun tetap dalam prinsip-prinsip Islam.

Kehadiran lembaga keuangan syariah tentu membawa suasana kompetensi baru yang menarik. Selain lembaga keuangan konvensional, kini masyarakat disuguhkan dengan alternatif lembaga keuangan. Lembaga keuangan syariah hadir sebagai pembeda dengan lembaga keuangan konvensional, tentunya lembaga keuangan syariah didasari pada prinsip dan nilai-nilai Islam. Lembaga keuangan syariah merupakan bagian dari sistem ekonomi Islam yang pada prinsipnya ingin mengakomodasi seluruh prinsip dan ajaran Islam dalam kegiatan perekonomian. Adapun lembaga keuangan syariah meliputi bank syariah, pasar modal syariah, reksadana syariah, asuransi syariah, dana pensiun syariah, pegadaian syariah, lembaga pengelola zakat, lembaga pengelola wakaf, dan BMT (Soemitra, 2009).

Pada penelitian ini penulis membatasi objek penelitian yaitu hanya BMT saja. BMT adalah kependekan dari kata Balai Usaha Mandiri Terpadu atau Baitul Maal wat Tamwil, yaitu suatu Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang beroperasi

berdasarkan prinsip-prinsip syariah (Soemitra, 2009). Pada dasarnya BMT berbadan hukum sama dengan dengan koperasi, sehingga dapat dikatakan bahwa BMT dapat menghimpun dana dari para anggotanya dan disalurkan kembali dalam bentuk pembiayaan untuk mengembangkan usahanya dengan prinsip Syariah. Salah satu prinsip syariah yaitu melarang adanya praktek riba sesuai dengan surah

Eksistensi BMT dapat dibuktikan pada krisis ekonomi global tahun 2008 yang terjadi di Indonesia, BMT mampu bertahan menghadapi krisis tersebut (BMT Center, 2009). Selama krisis global tahun 2008, prosentase jumlah pembiayaan BMT naik. Pada tahun 2007 BMT di Indonesia telah melakukan pembiayaan sebesar Rp 436,7 M dan jumlah tersebut naik pada tahun 2008 menjadi sebesar Rp 792,5 M. Hal tersebut berarti bahwa di waktu yang sama, lembaga keuangan lain *collapsed* terkena imbas dari krisis global tahun 2008, sedangkan BMT mengalami peningkatan pembiayaan sebesar 81 persen (BMT Center, 2009). Hal yang mengejutkan adalah 65 persen dari jumlah pembiayaan adalah berbentuk akad mudharabah dan musyarakah (bagi hasil) yang mana hal tersebut sangat beresiko. (Seibel, 2008). BMT tidak terpengaruh oleh krisis global tahun 2008. Aziz (2004:66) juga menjelaskan bahwa krisis ekonomi yang melanda Indonesia tahun 1998 juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kestabilan BMT di Indonesia.

Jumlah BMT di Indonesia semakin naik lebih dari 3,5 kali lipat dari tahun 1996 hingga tahun 1998 (Seibel, 2005). Saat ini jumlah BMT lebih dari 3.500 (Soemitra, 2009). Seperti yang diungkapkan oleh ketua Asosiasi BMT Indonesia

(Aspindo), Andi Estetiono, diprediksikan bahwa jumlah nasabah pada akhir tahun 2010 akan mencapai 10 juta orang nasabah (*Republika Online*, 2009). Seibel (2008) menjelaskan bahwa terdapat tiga alasan mengapa pertumbuhan BMT sangat cepat, yaitu:

1. Meningkatnya permintaan dari pengusaha kecil untuk memperoleh pembiayaan dari BMT untuk mengembangkan bisnis mereka hanya karena mereka tidak bisa mendapatkan pinjaman, atau pembiayaan, dari lembaga keuangan lain. Selain itu prosedur administrasi yang ketat, kebanyakan dari lembaga keuangan tidak tertarik apabila memberikan pembiayaan kecil mulai dari Rp 500.000 – Rp 5.000.000
2. Mayoritas muslim di Indonesia berharap bahwa mereka melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip-prinsip Islam agar terhindar dari riba. Oleh karena itu BMT dapat memenuhi harapan dan kebutuhan mereka. Allah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُضَاعَفَةً وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ
مَتَّقُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kamu kepada Allah supaya kamu mendapat keberuntungan.” (Qs. Ali Imron, 3:130)

3. Kesuksesan BMT membawa pengaruh baik kepada masyarakat yang ingin mendirikan BMT, selain itu pendirian BMT tidaklah rumit dan relatif mudah. Karena itulah pendirian BMT tidak membutuhkan modal yang besar. Pertumbuhan BMT sebagai lembaga keuangan mikro menunjukkan bahwa keberadaan BMT dapat diterima oleh masyarakat.

4. Mendukung BMT, berarti ikut mengangkat derajat ekonomi Islam. Dana masyarakat yang terkumpul di BMT, disalurkan untuk membiayai usaha-usaha umat Islam, sehingga dapat diberdayakan dan kesejahteraannya secara bertahap menjadi meningkat. tidak saja dalam bidang ekonomi, tetapi juga dalam bidang-bidang lainnya.

Akan tetapi beberapa dari BMT gagal bertahan dan bankrut akibat kurangnya dukungan dan pengawasan yang tepat (Seibel, 2008). Seperti yang disampaikan oleh Mu'allim dan Abidin (2005), terdapat dua masalah utama yang dihadapi oleh BMT di Indonesia. Pertama, kurangnya pengetahuan dalam mengelola BMT di Indonesia, bukan hanya manajemen keuangan saja tapi juga menerapkan prinsip syariah secara utuh. Kedua, lemahnya *controlling* dan *monitoring*, khususnya sistem kontrol untuk skema pembiayaan. Widiyanto dan Ismail (2010) menyatakan bahwa *Non Performing Financing* (NPF) atau kredit bermasalah BMT relatif lebih tinggi daripada bank syariah.

Wardiwiyo (2012) mengungkapkan bahwa kita tidak bisa berkata bahwa hal tersebut bukan masalah yang besar untuk BMT. NPF BMT di Indonesia masih sangat tinggi yaitu 24,6 persen di tahun 2003. Sedangkan NPF di Jawa Timur sebesar 7,89% pada tahun 2013. Di sisi lain, Yabqi (2013) menjelaskan NPF pada BMT di Jawa Timur yaitu 68% BMT memiliki NPF kurang dari 5%, sedangkan 19% lainnya memiliki NPF sebesar 5-10%, 4% BMT di Jawa Timur memiliki NPF 10-15%, 2% BMT di Jawa Timur memiliki NPF 15-20% dan 7% BMT di Jawa Timur memiliki NPF lebih dari 20%. Apabila dibandingkan dengan Bank

Umum Syariah (BUS), NPF BMT relatif lebih besar, dapat dilihat sesuai dengan tabel berikut:

Tabel 1.1
Pembiayaan Baitul Maal Wat Tamwil
Tahun 2010-2013

Pembiayaan - Baitul Maal Wat Tamwil				(Miliar Rupiah)
Pembiayaan	2010	2011	2012	2013
Lancar	1.926,56	2.512,32	3.334,88	3.905,96
Non Lancar	133,87	163,60	268,23	334,65
- Kurang Lancar	39,18	49,31	72,80	113,42
- Diragukan	29,91	44,66	51,64	75,07
- Macet	64,76	69,62	94,18	146,15
Total Pembiayaan	2.060,43	2.675,93	3.553,52	4.240,62
Persentase NPF	6,50%	6,11%	6,15%	7,89%

Sumber: Statistik Lembaga Keuangan Syariah, *ojk.go.id*, diolah

Tabel 1.2
Pembiayaan Bank Umum Syariah
Tahun 2010-2013

Pembiayaan –Bank Umum Syariah				(Miliar Rupiah)
Pembiayaan	2010	2011	2012	2013
Lancar	66.120	100.067	144.236	169.288
Non Lancar	2.061	2.588	3.269	5.249
- Kurang Lancar	677	1.075	980	1.895
- Diragukan	332	297	535	801
- Macet	1.052	1.216	1.753	2.554
Total Pembiayaan	68.181	102.655	147.505	174.537
Persentase NPF	3,02%	2,52%	2,22%	3,01%

Sumber: Statistik Lembaga Keuangan Syariah, *ojk.go.id*, diolah

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa persentase NPF BMT yaitu sebesar 7,89% relatif lebih besar dibandingkan dengan NPF Bank Umum Syariah (BUS) sebesar 3,01%. Akan tetapi pembiayaan yang diberikan oleh BMT relatif serta informasi yang diperoleh BMT tentang kondisi debitur tidak relevan dan

kurang mendukung syarat-syarat umum terutama dalam menganalisa laporan keuangan. Hal tersebut berdampak pada likuiditas BMT dan akan berpengaruh pada kesehatan keuangan BMT. Oleh karena itu untuk dapat menjalankan fungsinya dengan baik maka BMT harus mempunyai modal yang cukup, menjaga kualitas asetnya, melakukan sistem *controlling and monitoring* dalam melakukan pembiayaan dengan prinsip kehati-hatian (*prudential concept*), menghasilkan keuntungan yang cukup agar kegiatan usaha BMT dapat *sustainable* atau berkesinambungan, menjaga likuiditas agar dapat memenuhi kewajibannya setiap saat. Meskipun BMT mempunyai prinsip tolong-menolong dalam memberi pembiayaan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) akan tetapi profesionalitas BMT tetap harus diutamakan agar terhindar dari rasa iba dalam memberikan pembiayaan, dan agar tetap sesuai dengan aturan yang berlaku.

Warjiyo (2004:63) mengatakan bahwa untuk menghindari hal tersebut, sebelum melakukan pembiayaan lembaga keuangan harus lebih dahulu mencari informasi untuk menilai kelayakan calon debitur yang mengajukan permohonan untuk memperoleh pembiayaan. Salah satu sumber informasi dalam pemberian pembiayaan adalah informasi akuntansi yang meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, dan rasio-rasio keuangan.

Arifin (2005:85) menjelaskan bahwa menjaga likuiditas dinilai penting sebab pada dasarnya kegiatan intermediasi merupakan bisnis kepercayaan dimana dana dari pada pihak yang menyimpan dananya pada lembaga keuangan, lalu pihak lembaga keuangan meyalurkan dalam bentuk pembiayaan kepada pihak yang membutuhkan.

Berkaitan dengan sistem monitoring pembiayaan dilakukan oleh BMT, Muhammad (2004) berpendapat bahwa BMT harus menerapkan konsep kehati-hatian (*prudential concept*) dalam memberikan pembiayaan. Tentunya terdapat banyak faktor yang mempengaruhi, salah satunya pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada organisasi tersebut, berkaitan dengan hal itu Wardiwiyono (2012) mengatakan bahwa penerapan analisa lingkungan perusahaan, metode SWOT (*Strength Weakness Opportunity Threat*), analisa *Value Chain*, dan metode-metode lain yang terdapat dalam manajemen strategik dapat membantu BMT menyelesaikan permasalahan tersebut.

Pada dasarnya analisa lingkungan perusahaan, metode SWOT dan analisa *Value Chain* merupakan bagian dari manajemen strategik. Oleh karena itu, dibutuhkan peran manajemen strategik untuk membantu lembaga keuangan merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional (David, 2011:23). Penerapan manajemen strategik yang optimal tentu akan menciptakan suatu rencana kerja yang jelas terkait bagaimana pembiayaan tersebut disalurkan, bagaimana meningkatkan kinerja dan mengembangkan organisasi menjadi lebih besar dan dapat bersaing dengan organisasi yang lain serta bagaimana organisasi dapat terus tumbuh dan melakukan kegiatan usaha dengan berkesinambungan (*sustainable*).

Pada penelitian ini, penulis melakukan studi kasus di BMT Amanah Ummah yang berlokasi di Jalan Karah Agung Surabaya, Jawa Timur. BMT Amanah Ummah sebagai sebuah lembaga Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) dengan badan hukum nomor 518/BH/92/103/2006. BMT Amanah

Ummah didirikan pada tahun 2006 di Surabaya, Jawa Timur. BMT Amanah Ummah merupakan salah satu BMT yang sedang berkembang dan beroperasi di wilayah Surabaya. Pada tabel 1.2 menampilkan jumlah total aset keseluruhan BMT Amanah Ummah dari tahun 2012 sampai tahun 2014.

KJKS BMT AMANAH UMMAH JAWA TIMUR			
LAPORAN POSISI KEUANGAN (NERACA)			
PER 31 DESEMBER 2013 DAN 2012			
ASET	CATATAN	31 DESEMBER 2013	31 DESEMBER 2012
		(Rp)	(Rp)
ASET LANCAR			
Kas dan Setara Kas	4	992,730,954	1,241,484,188
Pembiayaan	5	7,786,699,539	7,613,906,781
Piutang Lain-Lain	6	245,276,603	619,513,279
JUMLAH ASET LANCAR		9,024,707,096	9,474,904,248
ASET TIDAK LANCAR			
Penyertaan	7	6,600,000	6,600,000
Harga Perolehan Aset Tetap		547,522,327	526,005,727
Akumulasi Penyusutan Aset Tetap		(328,133,181)	(257,181,378)
Nilai Buku Aset Tetap	8	219,389,146	268,824,348
Biaya Dibayar Dimuka		739,510,099	710,452,353
Akumulasi Amortisasi		(275,255,427)	(457,561,443)
Nilai Buku Biaya Dibayar Dimuka	9	464,254,672	252,890,910
Aset Lain-Lain	10	533,574,632	430,168,273
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR		1,223,818,450	958,483,531
JUMLAH ASET		10,248,525,546	10,433,387,779

KJKS BMT AMANAH UMMAH JAWA TIMUR			
NERACA			
PER 31 DESEMBER 2014 DAN 2013			
(Dinyatakan dalam Rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)			
ASET	Catatan	31-12-2014	31-12-2013
ASET LANCAR			
Kas dan setara kas	2d,4	308.685.532	992.730.954
Pembiayaan	2e,5	8.421.707.544	7.786.699.539
Piutang lain-lain	6	455.390.851	245.276.603
Biaya dibayar dimuka	7	329.774.510	464.254.672
JUMLAH ASET LANCAR		9.515.558.437	9.488.961.768
Aset Tidak Lancar			
Penyertaan	8	6.600.000	6.600.000
Aset tetap-setelah dikurangi akumulasi penyusutan-	2f,9	1.825.279.962	219.389.146
Rp. 410.619.892,- per 31 Desember 2014 dan -			
Rp. 328.133.181,- per 31 Desember 2013.			
Nilai Buku Aset Tetap		1.831.879.962	225.989.146
Aset Lain	10	9.918.127	533.574.632
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR		1.841.798.089	759.563.778
JUMLAH ASET		11.357.356.527	10.248.525.546

Gambar 1.1 Neraca BMT Amanah Ummah tahun 2012-2014

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa hingga tahun 2014, aset yang dikelola sebesar Rp. 11.357.356.527 naik sekitar 10% dari tahun 2012 yang berjumlah hanya Rp. 10.433.387.779. Hal tersebut dapat dikatakan pertumbuhan aset yang dikelola naik secara signifikan yang mengakibatkan kenaikan profitabilitas BMT Amanah Ummah. Akan tetapi hal tersebut belum dapat dikatakan bahwa BMT Amanah Ummah baik atau sehat. Karena indikator kesehatan lembaga keuangan adalah salah satunya likuiditas yang tinggi dan NPF yang rendah. Selain itu BMT Amanah Ummah mendapatkan prestasi sebagai BMT dengan kinerja baik se-Jawa Timur pada tahun 2014.

Setelah melihat data dan permasalahan diatas, dan dengan besarnya jumlah aset yang dikelola, serta prestasi yang diraih BMT Amanah Ummah penulis merasa perlu untuk meneliti bagaimana BMT Amanah Ummah menerapkan tahapan manajemen strategi terhadap peningkatan profitabilitas. Oleh karena itu, penulis mengangkat judul, *“Implementasi Manajemen Strategik Syariah (Studi Kasus di BMT Amanah Ummah Surabaya)”*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis ingin mengajukan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

Bagaimana implementasi manajemen strategik syariah di BMT Amanah Ummah?

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui implementasi manajemen strategik syariah di BMT Amanah Ummah

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak terkait, sebagai berikut:

- a. Bagi penulis, menambah pengetahuan serta wawasan khususnya dalam bidang manajemen strategi dalam organisasi pengelolaan zakat.
- b. Bagi pengelola BMT, dengan adanya penelitian ini diharapkan memberikan masukan dari pihak eksternal agar lebih baik dalam pengelolaan sehingga berdampak baik bagi BMT di kemudian hari.
- c. Bagi masyarakat, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat terkait pengelolaan Lembaga Keuangan Syariah sehingga dapat meningkatkan kepercayaan nasabah.
- d. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya terkait manajemen strategi syariah.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan proposal penelitian ini terdiri dari tiga bab. Masing-masing bab memiliki sub-bab yang memberikan penjelasan secara jelas dan

sistematis serta saling berhubungan sehingga dapat dipahami, adapun sistematika penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang masalah penelitian yang berisi data, fakta serta permasalahan kemudian dirumuskan menjadi rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori yang digunakan yaitu penjelasan tentang tahapan manajemen strategik secara umum, manajemen strategik syariah, teori koperasi secara umum, teori *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT), serta prinsip-prinsip yang digunakan BMT.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan didalamnya menjelaskan pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, unit analisis dan pertanyaan protokol, teknik validasi dan teknik analisis.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi uraian dan penjelasan dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan terkait implementasi manajemen strategi syariah di BMT Amanah Ummah. Pembahasan merupakan hasil analisis serta pengolahan data yang diperoleh berdasarkan metode penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya serta mengacu pada tinjauan pustaka yang telah dipaparkan.

BAB V: SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Pada bab ini diuraikan pula beberapa saran dalam bentuk rekomendasi yang dapat diambil oleh pihak yang terkait dan berkewenangan dalam mengatasi permasalahan yang ada.

