

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BMT: STUDI KASUS PADA BMT MUDA,  
SURABAYA JAWA TIMUR****STRATEGY FOR DEVELOP BMT: CASE STUDY ON BMT MUDA, SURABAYA JAWA TIMUR****F.F. Hasib<sup>1a</sup>; M.B. Fahri<sup>2</sup>; D.W. Ramadhan<sup>3</sup>**

<sup>1a</sup>Universitas Airlangga. Jl. Airlangga 4-6, Surabaya, 60286, e-mail:  
fatin.fadhilah@feb.unair.ac.id

<sup>2</sup>Universitas Airlangga. Jl. Airlangga 4-6, Surabaya, 60286, e-mail:  
fahribastomi@gmail.com

<sup>3</sup>UIN Walisongo Semarang, Jl. Walisongo No.3-5, Tambakaji, Kec. Ngaliyan, Kota Semarang,  
Jawa Tengah 50185, e-mail: swasanaramadhan@gmail.com

**ABSTRACT**

This study analyzes the strategies of BMT to get the best strategy. The application of strategies is based on competitive strategies based on the Islamic perspective. The method used is to use a qualitative approach to case studies on BMT Muda, Surabaya. This study uses SWOT analysis to obtain strategies that can be implemented by BMT. The matrix SWOT was chosen because it is more suitable for small and medium businesses. Based on the SWOT analysis, there are four main strategies chosen in developing BMT.

*Key words: Strategic Management. BMT, SWOT*

**ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis strategi yang dilakukan dalam pengembangan BMT untuk mendapatkan strategi terbaik. Penerapan strategi didasarkan pada competitive strategi yang dilandaskan pada perspektif Islam. Metode yang digunakan adalah menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus pada BMT Muda, Surabaya. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk mendapatkan strategi yang dapat dijalankan oleh BMT. SWOT matrik dipilih karena lebih cocok dapat digunakan pada bisnis kecil dan menengah. Berdasarkan analisis SWOT maka ada, empat strategi utama yang dipilih di dalam mengembangkan BMT.

*Kata kunci: Manajemen Strategi, BMT, SWOT.*

---

Hasib, Fatin Fadhilah, et.al. 2018. Analisis Strategi Pengembangan BMT: Studi kasus pada BMT Muda, Surabaya Jawa Timur. *Jurnal Syarikah* 4 (2): 145-151.

---

**PENDAHULUAN**

BMT dioperasikan oleh prinsip berbagi, untuk menumbuhkan dan

mengembangkan usaha mikro serta meningkatkan martabat dan pendapatan orang miskin (Aziz, 2006). Hosen dan Sa'roni (2012) menjelaskan bahwa dalam konseptual BMT berfungsi untuk mengumpulkan dan mendistribusikan dana amal serta mengelola dana amal untuk meningkatkan kualitas pengusaha mikro ekonomi.

Pada saat ini jumlah BMT terus meningkat, hal ini menyebabkan persaingan untuk memperoleh pangsa pasar. BMT diharapkan dapat menjangkau pengusaha-pengusaha kecil yang kesulitan dalam mendapatkan modal. Kehadiran BMT dapat dikatakan sebagai pelengkap dari operasi sistem perbankan di Indonesia. Hal ini karena perbankan yang belum menyentuh pengusaha-pengusaha kecil. Bank Syariah dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah hanya melayani masyarakat atau bisnis menengah ke atas (Adnan, Widarjono dan Hendri, 2003).

Hingga akhir tahun 2017, total jumlah koperasi di Indonesia 208.937 unit yang terdiri dari 150.948 unit koperasi aktif dan 57.989 unit koperasi tidak aktif, sedangkan untuk jumlah koperasi di Jawa Timur sekitar 31.338 unit yang terdiri dari 27.204 unit koperasi aktif dan 4.134 tidak aktif unit koperasi. Dari 27.204 aktif, hanya 13.216 koperasi yang melakukan RAT. Microfin mencatat ada 508 BMT di Jawa Timur.

Menurut Fontaine dan Ahmad (2013: 15), keunggulan kompetitif dalam perspektif Islam bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang. Studi tentang keunggulan kompetitif sangat memperhatikan pemilihan waktu dalam beraksi yang dikarakteristikan berupa

kompleksitas tindakan, seberapa mudah diobservasi atau struktur organisasi yang melakukannya.

Ada beberapa jenis strategi, seperti Fontaine dan Ahmad (2013: 18) menulis bahwa ada strategi tingkat bisnis dan strategi tingkat perusahaan. Strategi juga dapat dihasilkan dari matriks SWOT yang berasal dari analisis SWOT. McQueen dan Waiser (2007) menjelaskan salah satu bidang yang berfungsi mendukung penciptaan dan pengembangan usaha kecil adalah strategi kelembagaan. Strategi kelembagaan memiliki enam kategori, umumnya, itu termasuk dalam salah satu kategori. Kategori-kategori tersebut adalah: a) Program bantuan teknis, b) Program yang menciptakan akses ke pasar, c) Berusaha untuk menghubungkan pengusaha dari kelompok yang dikucilkan secara sosial ke jaringan bisnis atau sosial yang lebih luas, d) Pengembangan klaster atau sektoral, e) Investasi langsung dalam bisnis usaha atau proyek *real estate*, f) Selanjutnya misi sosial untuk organisasi nirlaba.

Meningkatnya jumlah BMT, setiap tahun menciptakan persaingan. Berdasarkan perspektif Islam, konsep kompetisi dijelaskan dalam Al-Baqarah ayat 148. Ayat tersebut menjelaskan bahwa persaingan atau bersaing dalam kebaikan dapat dilakukan termasuk dalam kegiatan kekuasaan bisnis. Sehingga suatu organisasi bisnis atau dalam hal ini BMT membutuhkan strategi untuk dapat bersaing dengan berbagai pihak seperti lembaga keuangan konvensional dan BMT lainnya. Christeen (1992) dalam Uha (2012: 354) menyatakan bahwa strategi adalah pola berbagai tujuan dan kebijakan dasar serta rencana untuk mencapai tujuan yang dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas bisnis sedang dan akan

dilakukan oleh bisnis / perusahaan, organisasi, kualitas organisasi / perusahaan baik sekarang dan di masa depan.

Penelitian ini menggunakan studi kasus pada BMT Muda, Surabaya. Sejak berdirinya BMT Muda sebagai lembaga keuangan mikro syariah telah memiliki beberapa program yang telah dijalankan terkait dengan keberlanjutan BMT. Untuk mengetahui keunggulan kompetitif BMT Muda, merupakan kunci dari manajemen strategis, sehingga manajemen dapat bertahan (sustain) dalam jangka panjang. Maka dari itu, diperlukan identifikasi masalah yang berupa: "Apa Strategi yang dilakukan oleh BMT Muda dalam menjalankan keunggulan kompetitif?"

## MATERI DAN METODE

Sagara dan Pratama (2016) meneliti optimalisasi peran Baitul Maal di BMT untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang dapat digunakan untuk memaksimalkan peran BMT dalam membantu mengembangkan usaha mikro masyarakat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mengoptimalkan peran BMT, peran pemerintah diperlukan secara intensif, dan juga dukungan dari masyarakat.

Permana et al (2012) di dalam penelitiannya mengidentifikasi peran strategis manajemen menengah dalam mengimplementasikan efektivitas strategis perbankan syariah di Indonesia. Hasilnya memberikan secara konseptual peran manajer menengah dalam menerapkan strategi. Khorzane et al (2014) menjelaskan hubungan antara masalah implementasi manajemen strategis dan penerapan manajemen strategis di

Federasi Sepakbola. Hasilnya disarankan untuk memprioritaskan penyelesaian masalah yang berkaitan dengan kekuatan manusia dan kemudian mencoba untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan rencana, komunikasi dan struktur organisasi masing-masing.

## Metodologi Penelitian

Untuk menjawab pertanyaan masalah, penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus dapat digunakan untuk memberikan deskripsi. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan proses penentuan keunggulan kompetitif dan strategi pemilihan di BMT Muda, Surabaya. Konsisten dengan desain studi kasus, tiga sumber data digunakan untuk tujuan triangulasi: wawancara dengan para pemangku kepentingan, dokumentasi dan observasi langsung. Wawancara menjadi sumber data utama dalam penelitian ini.

Proses manajemen strategi di dalam Islam menjadi dasar wawancara dan analisis data. Audit Internal didasarkan pada analisis Value Chain, audit eksternal didasarkan pada lima industri analisis gaya. Berdasarkan data tersebut kemudian dianalisis datanya. Ada tiga arus aktivitas yang bersamaan: kondensasi data, tampilan data, dan penarikan kesimpulan / verifikasi (Miles, Huberman, dan Saldana, 2014: 12).

Langkah pertama yang dilakukan adalah menganalisis audit internal, audit budaya. Hasilnya akan diperoleh kekuatan dan kelemahan BMT Muda. Berdasarkan ini, akan ditemukan kompetensi inti dan keunggulan kompetitif. Langkah selanjutnya adalah menganalisis audit eksternal. Hasilnya akan didapat peluang dan ancaman yang dihadapi oleh BMT Muda. Analisis selanjutnya adalah menyesuaikan visi dan pernyataan misi BMT Muda dengan analisis SWOT yang

dihasilkan. Jika perlu, dimungkinkan perubahan visi dan misi BMT Muda. Selanjutnya menganalisa prioritas strategis atau tujuan BMT Muda. Analisis ini didasarkan pada wawancara dan dokumentasi yang terkait dengan BMT. Langkah selanjutnya adalah membuat strategi Craft, organisasi berdasarkan Matriks SWOT.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

BMT Muda berusaha untuk terus tumbuh dan berkelanjutan. Oleh karena itu, BMT terus menciptakan nilai dengan memanfaatkan sinergi yang memungkinkan untuk membangun bisnis yang solid dengan hubungan baik dengan orang-orang dalam bisnis yang bekerja sama dengan BMT Muda. Dengan menciptakan rantai nilai, ia akan memperoleh strategi yang dapat digunakan untuk mengembangkan bisnis.

### Audit Internal

BMT Muda memiliki berbagai macam produk yang dapat memberikan pilihan kepada anggotanya. Produk-produknya meliputi pembiayaan keuangan mikro Islam, umroh dan haji, usaha dan bisnis, serta mega proyek. Akad-akad pembiayaan dapat berupa mudharabah, musyarakah, murabahah, dan ijarah. Sedangkan pendanaan produk BMT Muda adalah deposito Manfaat, simpanan ummat, simpanan qurban-aqiqah, serta simpanan pendidikan. Untuk dapat menggunakan produk pendanaan, ada persyaratan yang harus dipenuhi seperti yang diperlukan untuk menyelesaikan dokumen yang diperlukan dan membayar uang untuk deposit sesuai dengan syarat dan ketentuan yang disepakati. Anggota BMT yang terdiri dari guru, ustadz, komunitas dan pengusaha.

Dalam proses pencairan dana ada perbedaan dalam proses sesuai dengan kontrak yang disepakati.

1. Disbursements Murabahah: dengan memberikan dp 30% untuk pembelian barang, dengan bekerja sama dengan dealer kami dan melakukan penyaluran dana.
2. Pencairan Mudharabah: tergantung pada apa bisnisnya didanai oleh BMT Muda dengan persyaratan laporan keuangan jelas dan ada untuk hasil di setiap bulan.
3. Pencairan lien: biasanya dilakukan oleh siswa untuk menggadaikan barang (misal Laptop) ke periode tertentu. Alokasi dana disesuaikan dengan harga barang di pasar
4. IMDT: item yang diperlukan diberikan pertama pada sewa ke pihak pemohon. Di akhir waktunya barang tersebut kemudian diberikan hibah kepada pemohon
5. Hiwalah: lakukan pengambil alihan dengan mensurvei dan menyetujui untuk melaporkan kekurangan akibat pendanaan macet. Ini bisa diatasi karena jaminan.

Untuk membiayai pembiayaan di atas dibutuhkan dana yang tidak sedikit. Oleh karena itu, dana yang terkumpul di BMT ditempatkan di beberapa tempat berbeda. Uang dengan batas tertentu dimasukkan ke dalam *safe deposit box*, sebagian diletakkan di bank dan sebagian disiapkan untuk menutupi biaya pembiayaan.

### Marketing dan Penjualan

Menciptakan suatu nilai yang dapat menarik publik merupakan sebuah promosi yang sangat penting bagi suatu organisasi. Penciptaan suatu nilai tersebut harus berdasarkan pada kebutuhan, prinsip syariah, dan menciptakan kemudahan bagi anggota. BMT Muda telah

membuat target pasar di dalam memasarkan produk-produk yang dimilikinya, baik pada pembiayaan maupun pendanaan. Mereka adalah para pedagang, guru, pegawai negeri, dan beberapa pekerja lainnya. BMT Muda harus melakukan pendekatan yang berbeda terhadap target apa pun karena perbedaannya, juga berfungsi untuk mempertahankan loyalitas pelanggan.

### **Cultural Audit**

Dalam suatu organisasi harus dibangkitkan budaya untuk menjadi aturan tak tertulis yang harus dilakukan. Di BMT Muda, setiap keputusan pertimbangan selalu memiliki SOP selain bahwa tindakan yang diambil haruslah syar'i. Setiap tindakan yang diambil selalu didasarkan pada kondisi yang terjadi di BMT Muda. Dalam suatu organisasi pasti akan ada masalah yang muncul baik secara internal maupun eksternal. BMT Muda memiliki lima prinsip di mana prinsip ini digunakan untuk menangani setiap masalah yang terjadi baik secara internal maupun eksternal. Kelima prinsip ini jujur, istiqomah, professional, amanah, dan mendidik. Dengan kelima prinsip diharapkan setiap kegiatan yang dilakukan oleh BMT Muda dapat berjalan dengan baik, seperti untuk nilai yang selalu ada pada tandu Ta'awun.

BMT Muda memiliki visi memberikan manfaat dan kesejahteraan kepada anggota, usaha mikro, usaha kecil dan *stake holder*. Selain itu, misi yang dimiliki adalah mengembangkan lembaga keuangan Islam yang kuat, terpercaya dan memiliki jaringan yang luas; mengembangkan sumber daya insani yang profesional, cerdas, inovatif dan bertaqwa; memberikan kepercayaan bagi para mitra kerja serta rasa aman bagi semua kalangan yang menikmati jasa lembaga ini; dan

berkomitmen tinggi menjadi lembaga keuangan yang murni sesuai syariah berorientasi kepada usaha mikro dan kecil.

### **Analisis SWOT**

Berdasarkan hasil penelitian eksplorasi yang dilakukan melalui wawancara yang kemudian dicocokkan, maka dapat disimpulkan melalui matriks SWOT, kemudian setidaknya dibagi menjadi dua analisis. Analisis internal membahas kekuatan dan kelemahan, sedangkan analisis eksternal yang membahas peluang dan ancaman.

**Kekuatan:** bagaimana menentukan kekuatan organisasi yang dapat dilihat dari kemampuan dan kapabilitas organisasi. Kekuatan di BMT Muda adalah bahwa layanan BMT memiliki persyaratan yang relatif mudah. Anggota di BMT Muda juga saling kenal satu sama lain.

**Kelemahan:** BMT di Jawa Timur memiliki masalah klasik, yaitu manajemen yang rendah-profesional. Mereka tidak memiliki rencana bisnis yang bagus. Ini terjadi karena kualitas sumber daya manusia masih rendah.

**Peluang:** mayoritas penduduk Jawa Timur adalah muslim dan memiliki kekuatan ekonomi menengah, keberadaan BMT memiliki pangsa pasar yang besar. Selain itu, biaya sosialisasi tentang BMT relatif murah karena pasar menengah ke bawah.

**Treats:** tantangan utama pada BMT adalah menciptakan kepercayaan di masyarakat. Ketiadaan Lembaga Penjamin Simpanan membuat BMT membutuhkan lebih banyak upaya sosialisasi kepada publik. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan analisis SWOT, ditemukan strategi SO, WO, ST dan WT seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1. Strategi yang ada pada Matriks SWOT

kemudian dikaitkan dengan strategi institusional McQueen dan Waiser (2007). Hasil dari enam kategori strategi yang ada, ada dua strategi yang sesuai dengan hasil Matriks SWOT, yang membuat program yang menciptakan akses ke fokus pasar pada pengembangan tautan, dan berusaha untuk menghubungkan pengusaha dari kelompok yang dikecualikan secara sosial ke bisnis yang lebih luas atau kepada jaringan sosial.

**Tabel 1. Matriks SWOT Strategi Pengembangan BMT Muda Surabaya**

Analisis Internal	<b>Kekuatan (Strength)</b> 1. BMT milik dari, oleh & untuk anggota & calon anggota 2. Pelayanan yang bagus 3. Lokasi Strategis 4. Persyaratan pembiayaan yang mudah	<b>Kelemahan (Weakness)</b> 1. Sistem akuntansi yang masih lemah 2. Modal yang terbatas 3. Sistem manajemen yang kurang memadai
Analisis Eksternal		
<b>Peluang (Opportunity)</b> 1. Tren keuangan Islam 2. Memiliki hubungan baik dengan anggota dan BMT lainnya. 3. Inovasi terhadap produk. 4. Biaya marketing murah.	<b>Strategi SO</b> 1. Bekerjasama dengan perusahaan IT untuk mengembangkan layanan di bidang teknologi 2. Memperkuat marketing	<b>Strategi WO</b> 1. Edukasi terhadap keuangan Islam 2. Kolaborasi dengan BMT lainnya.
<b>Ancaman (Treats)</b> 1. Kurangnya kepercayaan	<b>Strategi ST</b> 1. Mendorong usaha kecil di berbagai bidang 2. Menjalanka	<b>Strategi WT</b> 1. Memberikan pelatihan untuk peningkatan kualitas

publik 2. Tidak memiliki Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) 3. Persaingan yang ketat	n standar BMT sesuai regulasi pemerintah	SDM 2. Sistem akuntansi lebih dibuat modern
---	--	--

Sumber: Hasil Penelitian (2018)

**KESIMPULAN DAN IMPLIKASI**

Keunggulan kompetitif BMT Muda adalah kemampuan untuk menjalin hubungan baik dengan anggotanya. Pada dasarnya adalah nilai yang dibawa profesionalitas. Budaya yang hebat dalam organisasi karena prinsip kekeluargaan dan saling percaya. Ini adalah penyebab kesenangan dalam pekerjaan yang membuat stafnya bekerja secara profesional.

Strategi yang dapat diterapkan oleh BMT Muda adalah membuat program atau produk yang menciptakan akses ke fokus pasar dan berusaha untuk menghubungkan pengusaha dari kelompok yang dikecualikan secara sosial ke jaringan bisnis atau sosial yang lebih luas.

**DAFTAR PUSTAKA**

Adnan, Akhyar Muhammad, Widarjono, Agus and Anto, M. B. H. (2003). Study on Factors Influencing Performance of the Best Baitul Maal. *Iqtisad Journal of Islamic Economics*, 4(1), 13-35.

Adnan, M. A., & Ajija, S. R. (2015). The effectiveness of baitul maal wat tamwil in reducing poverty. *Humanomics*, 31(2), 160-182.

Aziz, M.Amin. (2006). *Tata cara pendirian BMT*. Pusat komunikasi Ekonomi Syari'ah, Jakarta

- Beekun, R. I. (2006). Strategic planning and implementation for Islamic organizations. IIIT (The International Institute of Islamic Thought).
- Fontaine, R., & Ahmad, K. (2013). Strategic Management from an Islamic Perspective: Text and Cases. John Wiley & Sons.
- Hosen, M. N., & Sa'roni, L. S. (2012). Determinant Factors of the Successful of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(4), 36.
- Khorzaneh, M. G., Mousakhani, M., & Ghasemi, H. (2014). A Survey On The Use Of Strategic Management In Islamic Republic Of Iran's Football Federation. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(8), 118.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- McQueen, K., and Weiser J. (2007). *Small Business Development Strategies Practices to Promote Success among Low-Income Entrepreneurs*, Branford, CT, Brody Weiser Burns
- Permana, D., Halim, H. A., & Ismail, I. (2012, January). Recognising middle managers' strategic roles in the strategic implementation: The case of Islamic banking in Indonesia. In *International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy)*. Proceedings (p. 56). *Global Science and Technology Forum*. doi: 10.5176/2251-1970\_BizStrategy32
- Talib, S. A., & Bakar, A. H. (2014). Halal logistics in malaysia: A SWOT analysis. *Journal of Islamic Marketing*, 5(3), 322.