

Strategi Operasional Baitul Maal Wa Tanwil dalam Menghadapi Ketidakpastian Lingkungan

Muhammad Helmi Falah¹

Lalu Hamdani Husnan²

Ayudia Sokarina³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram, Indonesia

*Correspondences: helmifallah@gmail.com

ABSTRAK

Kajian terdahulu terkait permasalahan Baitul Maal Wa Tanwil (BMT) umumnya hanya menginventarisasi permasalahan tanpa menghubungkan beragam permasalahan tersebut serta implikasinya terhadap strategi BMT dalam mengembangkan organisasinya. Oleh karenanya, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif eksploratori untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan metode wawancara semi terstruktur, triangulasi sumber dan teori. Penelitian ini bertujuan menggali strategi operasional BMT dalam menjalankan dwifungsinya. Hasil penelitian mengungkapkan strategi operasional BMT adalah berfokus pada peran sebagai baitul tamwil (lembaga bisnis) dengan cenderung mengesampingkan peran sebagai baitul maal (lembaga sosial). Pragmatisme tersebut disebabkan oleh berbagai tantangan seperti keterbatasan dana, banyaknya lembaga filantropi, tumpang tindih regulasi pengelolaan zakat oleh BMT, dan kompetensi manajerial. Tantangan tersebut tidak hanya menjadikan BMT berfokus pada lembaga bisnisnya, namun juga menjadikan BMT berfokus pada kalangan terbatas sehingga inkusi keuangan belum tercapai.

Kata Kunci: BMT; Pragmatisme; Ekonomi Islam

Baitul Maal Wa Tanwil Operational Strategy in Facing Environmental Uncertainty

ABSTRACT

Previous studies related to the Baitul Maal Wa Tanwil (BMT) problem generally only made an inventory of the problems without connecting these various problems and their implications for BMT's strategy in developing its organization. Therefore, researchers used exploratory qualitative research methods to answer research questions using semi-structured interview methods, triangulation of sources and theory. This study aims to explore the operational strategy of BMT in carrying out its dual function. The results of the study reveal that the operational strategy of BMT is to focus on the role of baitul tamwil (business institution) by tending to override the role of baitul maal (social institution). This pragmatism is caused by various challenges such as limited funds, the many philanthropic institutions, overlapping regulations on zakat management by BMTs, and managerial competence. These challenges not only make BMT focus on its business institutions, but also make BMT focus on limited circles so that financial inclusion has not been achieved.

Keywords: BMT; Pragmatism; Islamic Economics

Artikel dapat diakses: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/index>



e-ISSN 2302-8556

Vol. 32 No. 11
Denpasar, 26 November 2022
Hal. 3447-3459

DOI:
10.24843/EJA.2022.v32.i11.p19

PENGUTIPAN:

Falah, M. H., Husnan, L. M. & Sokarina, A. (2022). Strategi Operasional Baitul Maal Wa Tanwil dalam Menghadapi Ketidakpastian Lingkungan. *E-Jurnal Akuntansi*, 32(11), 3447-3459

RIWAYAT ARTIKEL:

Artikel Masuk:
29 Agustus 2022
Artikel Diterima:
29 Oktober 2022

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara berkembang perekonomiannya ditopang oleh sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Salah satu fungsi dari Baitul Maal Wa Tanwil (BMT) adalah memberikan pelayanan keuangan maka salah satu lembaga yang memberikan pembiayaan dan pemberdayaan terhadap UMKM adalah BMT. Kelebihan-kelebihan yang biasa terdapat pada LKM konvensional pun menjadi karakter BMT. Salah satu dari kelebihan tersebut adalah BMT lebih tahan terhadap guncangan krisis perekonomian sebagaimana dibuktikan pada krisis tahun 1997-1998 (Hidayat, 2018). Walau demikian, Prastiawati & Satya (2016) kontribusi BMT terhadap perkembangan usaha dan peningkatan kesejahteraan belum signifikan. Sedangkan Srimulyani *et al.*, (2022) menjelaskan hasil yang berbeda, peran BMT dalam mengatasi praktik rentenir sangat efektif. Begitu pula dengan penelitian Laili & Kusumaningtias (2020) akses layanan keuangan syariah yang disediakan oleh BMT cukup berkontribusi dalam memberikan permodalan bagi masyarakat khususnya bagi UMKM. Hasibuan & Soemitra (2022) menjelaskan bahwa BMT telah menjangkau tingkat masyarakat terendah. Setiap BMT yang baik maupun tidak baik dalam kontribusi bagi kesejahteraan memiliki tantangan yang beragam mulai dari regulasi (Rusby & Hamzah, 2016), sosial (Ali & Suselo, 2018) dan ekonomi (Hidayat, 2018).

Peran BMT lainnya adalah sebagai lembaga sosial. Peran sosial tersebut dinilai belum berjalan maksimal. Susilowati (2020) Baitul Maal wat Tamwil bertujuan mengelola bisnis dan sosial yang belum berjalan secara maksimal. Hal itu terindikasi dari penyaluran dana sosial yang masih bersifat *charity*. Belum adanya regulasi yang spesifik mengatur BMT menjadikan BMT di Indonesia dapat berbadan hukum yayasan, koperasi, maupun tidak berbadan hukum. Di Lombok Nusa Tenggara Barat mayoritas BMT berbadan hukum koperasi sehingga operasionalnya didasari oleh Undang-undang No. 25 Tahun 1992 mengenai koperasi. Peraturan tersebut kurang sejalan dengan BMT yang untuk kepentingan masalah (Dewi, 2016).

Penelitian terdahulu telah banyak yang menjelaskan berbagai tantangan yang dihadapi oleh BMT yang salah satu faktor utama penghambat tumbuh kembang BMT adalah regulasi. Batasan penelitian terdahulu umumnya hanya menginventarisasi permasalahan dan tidak menghubungkan beragam permasalahan tersebut serta implikasinya terhadap strategi yang diterapkan oleh praktisi BMT dalam mengembangkan organisasinya. Strategi operasi merupakan rencana yang dikembangkan oleh manajemen untuk mengalokasikan sumber daya untuk pengembangan organisasi. Pengalokasian sumber daya tersebut harus sejalan dengan regulasi, prinsip-prinsip syariah serta konsep BMT sendiri. Sumber hukum otoritatif yang menjadi dasar operasional BMT adalah surat An-Nisa ayat 161, Surat Ali 'Imran ayat 130, Surat Ar Rum ayat 39 yang menjelaskan larangan praktik riba. Surat At-Taubah ayat 103 merupakan dasar peran BMT sebagai lembaga sosial yang berupaya meningkatkan ekonomi masyarakat dengan menghimpun dan menyalurkan dana zakat, infaq, dan shadaqah kepada masyarakat yang membutuhkan. Berdasar perbedaan penelitian dan berbagai tantangan yang dihadapi oleh BMT tujuan dari penelitian ini adalah menggali strategi operasional BMT dalam menjalankan dwifungsinya dalam kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif eksploratori. Arikunto (2020) mengemukakan penelitian eksploratif merupakan penelitian yang berusaha menggali tentang sebab-sebab terjadinya sesuatu. Penelitian yang bersifat eksploratif juga berusaha menggali pengetahuan baru untuk mengetahui suatu permasalahan yang sedang atau dapat terjadi. Dipilihnya metode eksploratif adalah agar hal yang disampaikan oleh narasumber tidak terbatas oleh pertanyaan yang disusun peneliti. Peneliti sangat menyadari bahwa penggalian makna penerapan dwifungsi BMT merupakan hal yang cukup sensitif sehingga pendekatan komunikasi yang dilakukan adalah wawancara semi terstruktur. Sangat disadari oleh peneliti bahwa hasil wawancara semi terstruktur lebih luas dibanding pendekatan lain dikarenakan memberikan keleluasaan kepada informan untuk menjelaskan segala hal berkaitan dengan topik penelitian dan beberapa hal penting berpeluang besar untuk dilewatkan jika menggunakan pendekatan formal dan wawancara terstruktur.

Proses pengumpulan data dan penyimpulan melalui berbagai tahapan. Pertama tahapan awal penelitian ini adalah mewawancarai BMT Z. BMT Z adalah BMT dengan modal awal hanya belasan juta dan saat ini setelah 12 tahun beroperasi telah memiliki aset miliaran rupiah. Hal tersebut menjadi representasi kemampuan manajerial dan modal sosial yang baik. Selain itu juga manajer BMT Z adalah ketua perhimpunan koperasi syariah di Provinsi X sehingga mengetahui banyak informasi yang dibutuhkan peneliti.

Kedua BMT membagi data awal yang diperoleh menjadi berbagai kriteria. Selanjutnya, peneliti melakukan wawancara kepada praktisi-praktisi BMT dengan berbagai latar belakang dan basis anggota BMTnya terkait permasalahan yang dihadapi. BMT-BMT tersebut adalah BMT dengan basis anggota perusahaan tambang (BMT X), civitas akademika universitas (BMT Y), jejaring organisasi masyarakat (BMT Z).

Ketiga Proses wawancara pada poin 1 dan 2 tersebut dilakukan dengan mekanisme wawancara semi terstruktur dengan pendekatan semi formal.

Pertanyaan kunci yang disusun peneliti mulai dari pertanyaan tentang lingkungan eksternal dan internal serta tantangan didalamnya, strategi yang diterapkan hingga penerapan dwifungsi BMT. Hal tersebut membuahkan hasil berbagai keterbaruan penelitian dan informasi yang mendukung sebab kecenderungan BMT pada baitul tanwil daripada baitul maalnya. Informasi tersebut seperti saran narasumber kepada pemerintah, latar belakang narasumber yang berkaitan dengan kemampuan khusus BMT. Wawancara dilakukan kepada manajer masing-masing objek penelitian. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi teori. Objek penelitian ini adalah 3 BMT dengan karakteristik berbeda sehingga mampu memberi gambaran perbedaan strategi BMT dengan berbagai latar belakang. Penelitian ini dilakukan di (1) BMT dengan basis anggota jejaring organisasi (BMT X). (2) BMT dengan basis anggota karyawan perusahaan tambang (BMT Y). (3) BMT dengan basis civitas akademika universitas Islam (BMT Z).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Lingkungan dan Tantangan *Baitul Maal Wat Tanwil* (BMT). Baitul Mal wat Tamwil (BMT) sebagai lembaga keuangan mikro yang memiliki dwifungsi yakni sebagai *baitul maal* (lembaga sosial) dan *baitul tanwil* (lembaga keuangan yang bertujuan mencari keuntungan) memiliki lingkungan yang luas. Lingkungan eksternal BMT meliputi regulasi yang mengatur praktik operasional seperti badan hukum BMT, lembaga-lembaga yang berkaitan langsung dengan koperasi seperti dinas koperasi dan LPDP (Lembaga Pengelola Dana Bergulir), mitra pembiayaan, regulasi pengelolaan zakat oleh BMT, pajak koperasi, banyaknya lembaga filantropi yang mengelola dana zakat infaq sodaqoh (ZIS), konsisi sosial, kondisi ekonomi, perilaku masyarakat, sedangkan lingkungan internal adalah SDM, keterbatasan dana.

Dari BMT yang menjadi objek penelitian terungkap bahwa masing-masing BMT memiliki permasalahan utama yang berbeda. BMT X memiliki permasalahan utama keterbatasan dana dan akses permodalan. BMT Y memiliki permasalahan utama struktur organisasi. Keterbatasan dana yang dihadapi BMT menyebabkan banyak BMT kesulitan dalam mengakses bantuan dana dari LPDP (lembaga pengelola dana bergulir). Kondisi tersebut dikarenakan persyaratan yang diwajibkan oleh LPDB untuk mengakses dana bantuan bergulir adalah aset tetap BMT seperti bangunan, besaran piutang macet yang rendah dan lain sebagainya. Pengelolaan zakat pada lingkungan BMT Y telah dikelola mandiri oleh yayasan terpisah sehingga BMT Y hanya memainkan perannya sebagai *baitul tanwil*. Berbeda halnya dengan BMT X dan Y, walau BMT Z merupakan UPT (unit pelaksana teknis) dari universitas bernuansa islam namun kepala BMT mengakui bahwa memiliki keterbatasan dalam pengetahuan syariah dan produk-produk BMT. Pemilihannya sebagai kepala BMT didasari rekam jejak menejerial beliau menjadi berbagai kepada biro Universitas. Permasalahan utama tersebut menjadi penyebab utama fokusnya strategi operasi BMT berfokus pada *baitul tanwil* saja.

Permasalahan lain yang menjadi faktor tambahan dalam pembentuk strategi BMT berfokus pada peran *baitul tanwil* adalah gejolak ekonomi dan perilaku masyarakat umum. Hal tersebut disepakati oleh seluruh manajemen BMT yang menjadi objek penelitian. Manajemen BMT X menyebutkan : “susah mas kalau kita juga fokus ke masyarakat umum terlalu riskan. Kalau di undang-undang kan tujuan koperasi itu kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Kita masih main di anggota, karena BMT yang bagus itu yang basis komunitas (basis anggota tertentu seperti jejering organisasi, karyawan, kampus), jelas itu. Hal yang sama disampaikan oleh manajemen BMT Y : “Kita fokus ditemen-temen karyawan (tambang) kita sangat selektif, yang pertama kita minta itu kontrak, misal dia 2 tahun, ya pembiayaannya harus sesuai kontrak dia, gak bisa lebih, kalau dia pinjem 5 tahun, dia bukan tinggal sekitar ini (wilayah tambang) ya susah nagihnya, biayanya mahal, kalau karyawan kan jelas, kita kerjasama dengan bank, auto debit, simpanan wajib enak juga, gampang kita dapat, 50 ribu itu debu bagi mereka mas, kalau masyarakat (umum) susah, kalau *toh* bukan karyawan ya itu orang yang sudah punya kedekatan emosional dengan kita, paling nanti dia transfer. Manajer BMT Z juga menyampaikan hal senada : “gak bisa kita kejar (menagih) orang luar mas. Ini aja kita fokus di karyawan dan

dosen, kalau mahasiswa gak, rencananya kita buat terpisah tapi itu untuk pembelajaran aja, semacam koperasi mahasiswa”

Tantangan *Baitul maal* BMT dan Strategi Mengatasinya. Salah satu faktor yang menyebabkan pragmatism BMT adalah regulasi pengelolaan zakat oleh koperasi yang tidak mendukung. Manajer BMT X menjelaskan dalam wawancara : “Kita gak bisa menghimpun dan menyalurkan dana zakat infaq sadaqoh itu sendiri, kita gak bisa jalan sendiri, kita harus jadi mitra UPZ, kita mitranya (sambil menunjuk logo BMT X yang bersanding dengan logo UPZ lokal NTB). Kita fokuskan ke zakat anggota aja, ya walau kecil. Kalau ada yang tanya, tinggal kita jawab mitra UPZ X, selesai. Itu karena undang undang tentang zakat yang dapat dikelola oleh BMT bertentangan, ada undang undang yang bilang boleh, undang undang lain gak boleh, jadi ya kita ambil yang bermitra saja”

Kondisi tersebut dijelaskan secara detail oleh Arafat (2020), bahwa dalam menjalankan perannya sebagai lembaga sosial, BMT harus merujuk pada undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. Jika dilihat pada Pasal 6 ketentuan Undang-Undang ini, pengelolaan zakat secara nasional menjadi wewenang BAZNAS. Dengan demikian pengelolaan zakat yang dilakukan oleh BMT seakan bertentangan dengan UU ini. Namun, berdasarkan Pasal 16 ayat (1) yang berbunyi “Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, BAZNAS, BAZNAS Provinsi, dan BAZNAS kabupaten/kota dapat membentuk UPZ (unit pengumpul zakat) pada instansi pemerintah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), perusahaan swasta, dan perwakilan Republik Indonesia di luar negeri serta dapat membentuk UPZ pada tingkat kecamatan, kelurahan atau nama lainnya, dan tempat lain”. Dari pasal tersebut menjelaskan bahwa BMT dapat menempatkan diri sebagai Unit Pengumpul Zakat (UPZ) Baznas yang melaksanakan pengelolaan zakat membantu peran dan fungsi BAZNAS. Tetapi yang menjadi perhatian dari langkah atau strategi ini adalah ruang lingkup operasi BMT sebagai UPZ BAZNAS harus disesuaikan dengan UU yang lainnya. Jika merujuk pada bentuk Lembaga Amil Zakat (LAZ), entitas BMT akan hilang, karena pada Pasal 18 ayat (2) butir (a) Undang-undang ini dijelaskan bahwa untuk menjadi LAZ disyaratkan terdaftar sebagai organisasi kemasyarakatan Islam yang mengelola bidang pendidikan, dakwah, dan sosial, sehingga keberadaan aturan ini seperti mengebiri BMT dari segi fungsi *maalnya*.

Atas dasar polemik regulasi tersebut BMT mengalami kesulitan dalam menjalankan dwifungsinya secara seimbang dan maksimal. BMT X menjelaskan bahwa porsi dana sosial yang dikelola bersama mitra UPZ sangat kecil dibandingkan dengan dana bisnis yang dikelola. *Baitul maal* BMT X baru dimulai sejak tahun 2015, 5 tahun setelah BMTnya beroperasi. Tidak hanya BMT X yang memiliki kecenderungan pada unit bisnisnya, BMT Y juga demikian. BMT Y tidak mengelola dana sosial dikarenakan dana zakat infaq sadaqoh karyawan telah dikelola oleh yayasan tersendiri pada perusahaan tambang tersebut. BMT Y merupakan entitas yang lahir dari salah satu program yang dibentuk oleh yayasan muslim pada perusahaan tambang tersebut yang telah memiliki izin sebagai pengelola zakat (lembaga amil zakat). Oleh karenanya dari awal hingga kini, zakat karyawan tambang X dikelola oleh yayasan muslim pada perusahaan tambang tersebut. Temuan ini serupa dengan yang disampaikan oleh Mursid (2018) Kebijakan pemerintah terkait regulasi BMT saat ini menjadikan BMT sebagai

lembaga keuangan yang secara operasional lebih dekat kepada perbankan dan lebih berorientasi pada mencari keuntungan. Hal ini telah menjadikan BMT mengalami pergeseran paradigma konseptual dari gagasan awal perancangan dan pencanangan BMT yang merupakan kegiatan sosial namun berorientasi pada pemberdayaan perekonomian masyarakat. Hal serupa juga disampaikan oleh Murdiana (2016) kehadiran UU No. 17 tahun 2012 tentang koperasi dianggap telah mengebiri semangat syariah, sebab bila BMT hanya menjalankan fungsi simpan pinjam saja maka sebagai KSPS (koperasi simpan pinjam syariah) harus melaksanakan simpan pinjam secara syaria'ah secara sempit yang melenceng dari prinsip syariah dalam bermuamalah. Sehingga dapat dikatakan UU No. 17 Tahun 2012 jauh dari nilai kemanfaatan.

Kondisi Ideal BMT - Simbiosis Mutualisme *Baitul maal* dan *Baitul Tamwil*. Dwifungsi BMT idealnya harus dapat dikelola secara maksimal dan seimbang. Hal tersebut dikarenakan fungsi BMT sebagai lembaga keuangan yang berorientasi keuntungan harus dapat menjadi bagian dari perkembangan *baitul maal* BMT. BMT dapat mengarahkan zakat pendapatan karyawan ke *baitul maal* BMT, zakat anggota BMT, zakat dari keuntungan pembiayaan BMT dengan mitra, dan lain sebagainya. *Baitul maal* BMT juga harus dapat memberi kemanfaatan kepada *baitul tamwil* BMT. Zakat yang dihimpun oleh *baitul maal* BMT dapat dimanfaatkan sebagai penutup kredit macet. Mekanisme yang dapat dilakukan oleh BMT adalah mengajukan profil debitur yang tidak mampu dibayar untuk dipertimbangkan pembiayaannya ditutupi menggunakan dana zakat asnaf gorimin. BMT juga dapat memanfaatkan program wakaf tunai. Program pemberdayaan ekonomi yang menggunakan alkoof (pinjaman murni tanpa adanya keuntungan). Kemampuan khusus tersebut hanya diterapkan oleh 1 objek penelitian yakni BMT X namun dengan jumlah dan frekuensi yang sangat sedikit. Pemanfaatan dana zakat salah satu solusi permasalahan solusi macet sesuai dengan hasil penelitian Wulandari (2016) yang menyatakan bahwa solusi terhadap orang miskin yang tidak dapat membayar kembali pembiayaan (kredit macet), maka zakat, infak dan sedekah memainkan peranan penting untuk menutupi kegagalan pembiayaan.

Pragmatisme Atas Panjangnya Alur Penyelesaian Kredit Macet. BMT memiliki mekanisme penanganan kredit macet yang panjang, berbeda dengan lembaga keuangan mikro konvensional yang dapat melakukan upaya paksa kepada nasabah dengan kredit macet. Mekanisme penyelesaian kredit macet yang panjang menjadikan biaya yang penyelesaian sering kali lebih besar daripada nominal pembiayaan yang diberikan BMT. Oleh karenanya BMT sangat selektif dalam melakukan perjanjian pembiayaan. Penyeleksian yang ketat tersebut merupakan langkah preventif agar BMT terhindar dari wanprestasi. Hal tersebut merupakan salah satu prinsip BMT yakni kehati-hatian.

Berikut adalah upaya-upaya lembaga keuangan syariaia untuk menyelamatkan pembiayaan yang bermasalah berdasarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 13/9/PBI/2011 tentang perubahan atas PBI No. 10/18/PBI/2008 Tentang Restrukturisasi Pembiayaan Bagi Bank Syariah dan unit Usaha Syariah maka hal-hal yang dilakukan yaitu: 1) Penjadwalan kembali (*rescheduling*). 2) Persyaratan kembali (*reconditioning*). 3) Penataan kembali (*restructuring*)

Pada pembiayaan al-qardh, jika nasabah tidak mengembalikan sebagian atau seluruh kewajibannya pada bank syariah pada saat yang telah disepakati dan bank syariah telah memastikan ketidakmampuannya maka bank syariah dapat: 1) Memperpanjang jangka waktu pengembalian 2) Menghapus (*write off*) sebagian atau seluruh kewajibannya.

Pada pembiayaan murabahah, bank syariah dapat melakukan penjadwalan kembali (*rescheduling*) tagihan murabahah bagi nasabah yang tidak bisa menyelesaikan/ melunasi pembiayaannya sesuai jumlah dan waktu yang telah disepakati dengan ketentuan: 1) Tidak menambah jumlah tagihan yang tersisa. 2) Pembebanan biaya dalam proses penjadwalan kembali adalah biaya rill. 3) Perpanjangan masa pembayaran harus berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.

Memberikan potongan dari total kewajiban pembayaran dan konversi akad murabahah yang dilaksanakan sesuai dengan fatwa DSN yang berlaku Pada Fatwa DSN No.49/DSN-MUI/2005 tentang Konversi Akad Murabahah, bahwa LKS dapat melakukan konversi dengan membuat akad baru bagi nasabah yang tidak bisa menyelesaikan/ melunasi, tetapi ia masih propektif dengan ketentuan akad murabahahnya sesuai dengan ketentuan akad murabahah dihentikan dengan cara : 1) Objek murabahah dijual oleh nasabah kepada LKS dengan harga pasar. 2) Nasabah melunasi sisa hutangnya kepada LKS dari hasil penjualan 3) Apabila hasil penjualan melebihi sisa hutang maka kelebihan dapat dijadikan untuk akad ijarah atau bagian modal dari mudharabah dan musyarakah. 4) Apabila hasil penjualan lebih kecil dari sisa hutang nasabah yang cara melunasinya disepakati antara LKS dengan Nasabah.

Seluruh informan menyatakan hal senada tentang prinsip kehati-hatian, kondisi ekonomi dan implikasinya terhadap pragmatism BMT. Manajer BMT X menerangkan bahwa : “kita gak bisa kaya bank, apalagi yang konven, kita gak bisa main sita-sita, jadi kita bener bener hati-hati dalam milih mitra pembiayaan, kita sangat selektif, kita sudah selektif aja masih ada orang nunggak, ya kita tau dia kawan, karena kita kan biayain kawan, selagi dia koperatif kita *reschedule, reschedule*, gitu terus.”

Kemampuan Khusus masing-masing BMT. Kelebihan-kelebihan yang biasa terdapat pada LKM konvensional pun menjadi karakter BMT. Salah satu dari kelebihan tersebut adalah BMT lebih tahan terhadap guncangan krisis perekonomian sebagaimana dibuktikan pada krisis tahun 1997-1998 Hidayat (2018). Selain kelebihan tersebut, BMT juga memiliki kemampuan khusus seperti memiliki modal sosial yang baik. Faedlulloh (2015) (BMT) Koperasi Sebagai asosiasi orang, modal ekonomi bukanlah hal utama dalam koperasi. Ada unsur-unsur lain yang juga lebih penting dipertimbangkan yakni modal sosial. BMT X memiliki modal sosial yang sangat baik. Modal sosial tersebut dibentuk oleh pengurus sejak bangku kuliah berupa organisasi kemahasiswaan dan dilanjutkan dengan bergabung kedalam organisasi politik. Modal sosial tersebut dimanfaatkan secara maksimal dengan mengelola dana berlebih di jejaring satu dan distribusikan ke jejaring yang lain. Beberapa program pendanaan memiliki margin yang lebih besar dibandingkan dengan perbankan, namun margin tersebut tidak menjadi masalah bagi peminjam dana dikarenakan kecepatan proses pencairan dana pendanaan yang lebih cepat dibandingkan dengan

perbankan. Selain itu, kemampuan khusus yang dimiliki BMT X adalah jumlah simpanan sukarela yang jauh lebih besar dibandingkan dengan simpanan wajib. Hal tersebut berkaitan dengan basis anggota BMT X yang merupakan jejaring modal ekonomi yang baik.

BMT Y memiliki kemampuan khusus berupa risiko penarikan dana dalam satu waktu relatif lebih rendah dibandingkan BMT X. Begitu pula dengan dana yang dimiliki, dana dari simpanan wajib yang dihimpun oleh BMT Y jauh lebih banyak dikarenakan lingkungan yang dimiliki adalah karyawan tambang yang mayoritas memiliki kestabilan ekonomi dan lebih mudah dalam penarikan simpanan wajib. Hal tersebut yang menjadikan BMT Y menjadi pemodal pendanaan pembiayaan produktif BMT X. Hal tersebut disampaikan oleh menejer BMT Y : "Kalau dikita paling banyak *pinjem*. *Pinjem* untuk pembelian konsumtif (motor, mobil, elektronik). Simpan pinjam, (Seharusnya) simpan dulu baru pinjam, nah yang ada sekarang itu pinjem dulu baru simpan, kalo disini simpanan wajib itu 50 ribu, itu simpanan wajib, jadi gak bisa ditarik, untuk simpanan tabungan itu dikit. Kita di tambang, kalau (uang simpanan wajib) dulu uang segitu debu bagi mereka, pas masih Newmont." Menejemen BMT Y dalam wawancara menyampaikan istilah uang 50 ribu rupiah sebagai debu, majas untuk menegaskan bahwa mudah mengumpulkan dana sejumlah tersebut. Hal tersebut bertolak belakang dengan yang disampaikan oleh menejemen BMT Y yang menegaskan bahwa banyak sekali anggota yang tidak membayar simpanan wajib.

Kemampuan khusus BMT Z adalah dukungan dana dan afiliasi yang kuat dikarenakan merupakan UPT dari salah satu universitas terbesar di Mataram NTB. Dukungan dana tersebut berupa suntikan dana yang diberikan rektorat untuk menjalankan operasional BMT dan kesempatan untuk menjadi vendor penyedia barang dan jasa dilingkungan Universitas. Afiliasi yang kuat tersebut juga memungkinkan BMT Z untuk dapat meminjam dana kepada pihak perbankan seperti yang disampaikan oleh manejer BMT Z "Kita dapat suntikan dana dari kampus, kita sekarang disupport penuh, dulu kita mandiri sekarang diambil alih jadi UPT, kita yang (jadi) pengadaan barang jasa disini mas, ada pengadaan ATK misalnya, pengadaan elektoronik. Kita juga enak mas, bank yang minta ita pinjem uang, kita justru yang ditawarkan, gak kita yang ajukan, soalnya dia liat nama besar dibelakang kita (kampus)"

Strategi Operasi BMT. Hill *et al.* (2013) menjelaskan proses formulasi strategi operasional adalah dengan memetakan misi (*mission*), tujuan (*objective*), analisa SWOT lalu menentukan kebijakan (*policy*). Dalam manajemen strategis, alokasi sumber daya adalah elemen penting dari rencanastrategis untuk mencapai tujuan organisasi. Misi BMT sebagai lembaga yang memiliki dwifungsi dengan peran menjadi lembaga bisnis dan lembaga sosial adalah mensejahterakan anggota dan masyarakat sekitar BMT dengan pemberdayaan dan pelayanan ekonomi. Misi dan tujuan tersebut harus disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi oleh BMT, mulai dari permasalahan eksternal seperti regulasi yang belum memadai sehingga pendampingan BMT oleh pemerintah sangat minim, tumpang tindihnya regulasi tentang pengelolaan zakat oleh BMT, modal BMT yang sangat terbatas, banyaknya lembaga filantropi, hal-hal tersebut menyebabkan kebijakan pengalokasian sumber daya yang dimiliki untuk saat ini masih difokuskan untuk

perannya sebagai lembaga keuangan dan cenderung mengesampingkan perannya sebagai lembaga sosial.

Walaupun BMT yang menjadi objek penelitian belum menjalankan perannya sebagai lembaga sosial, masing-masing manajer BMT menjalankan proses pengelolaan dan pengembangan BMT sebagai lembaga keuangan berbeda sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Berikut adalah proses strategi operasional yang dijalankan masing-masing BMT :

BMT X modal sosial baik yang dimiliki oleh BMT X berhasil dikapitalisasi menjadi sebuah strategi operasional BMT yakni menjadikan jejaring dengan kelebihan dana sebagai mitra pemodal bagi pendanaan proyek yang didapatkan oleh jejaring dengan modal terbatas. Hasil dari pengelolaan modal sosial yang baik tersebut salah satunya tercermin dalam proporsi simpanan wajib dan simpanan sukarela. BMT X memiliki simpanan sukarela yang jauh diatas simpanan wajib. Simpanan sukarela tersebut terdiri dari tabungan biasa dan tabungan berjangka (modal penyertaan). Produk modal penyertaan merupakan produk yang terbukti mampu meningkatkan pertumbuhan aset BMT X dikarenakan margin yang lebih tinggi dibandingkan dengan perbankan. Hal tersebut dikarenakan dana modal penyertaan tersebut disalurkan melalui pembiayaan produktif seperti pendanaan proyek pemerintah. Walau margin yang ditetapkan dalam pembiayaan produktif (pendanaan proyek) lebih besar dibandingkan perbankan, anggota BMT lebih memilih BMT sebagai pemodal pendanaan proyek mereka disebabkan kemudahan dan kecepatan. Kemudahan dan kecepatan adalah hal sangat dibutuhkan oleh peminjam dana dikarenakan proyek berkaitan dengan tenggat waktu pengerjaan. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh informan dari manajer BMT X : “Selain simpanan wajib dan tabungan. BMT juga memiliki produk modal penyertaan. Produk modal penyertaan adalah tabungan berjangka, ini yang nilainya besar. (Modal penyertaan) ini leluasa kita *ngelolanya*. Untuk pembiayaan (proyek) BMT biasanya main diangka 30:70, 35:65, atau 40:60, itu angka nisbah yang biasa kita kenakan kemereka. anggap saja pinjamnya 3 bulan. Pinjam 100 juta, keuntungan mereka 30 juta. Jadi dia harus baliin 100 juta ditambah 30 persen dari untung mereka. 30 persen buat kita. Jadi 30 persen dari 30 juta dia balikin ke kita diluar pokok. Itu kalau 3 bulan. Kalo dia ngambil di bank kena 1 persen per-bulan. Tapi mereka ambil dikita. Dikita cepat juga sih, kita sudah saling percaya, sudah kenal, sesama *ikhwah*”

BMT Y strategi yang dilakukan oleh BMT Y adalah dengan membatasi anggota yang bukan merupakan karyawan perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga kemampuan memperoleh dana simpanan wajib. BMT Y sangat selektif dalam menjalin kerjasama pembiayaan. Mitra pembiayaan BMT Y merupakan karyawan perusahaan tambang, masyarakat yang berdomisili disekitar lokasi perusahaan, jejaring yang memiliki kedekatan emosional dengan pengurus BMT Y, atau mantan karyawan yang diketahui rekam jejaknya. Alasan BMT Y sangat selektif dalam memilih mitra pembiayaan seperti menjaga rasio piutang macet, menjaga arus kas, kemudahan dalam penarikan dana piutang dikarenakan BMT menerapkan mekanisme potong gaji otomatis hasil kerja sama dengan perbankan bagi mitra pembiayaan yang merupakan karyawan perusahaan. Menejer BMT Y menyampaikan perbandingan kredit macet pada BMT yang dikelola : “Kalo (anggota BMT Y) yang karyawan kan dari 1000 orang,

mungkin yang macet itu bisa 20 orang, tidak sampai ratusan orang (hanya 2 persen yang macet), kalo masyarakat umum dari 400 bisa 100 orang, bisa sampai 150 orang (25 persen yang macet), jadi untuk jaga kita fokus di (anggota) karyawan". Temuan pensinergian tantangan potensi kredit macet, strategi penyeleksian mitra yang ketat dan eksistensi BMT dimasyarakat serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim *et al.*, (2021) pemilihan anggota pembiayaan yang sangat selektif menjadikan BMT dapat menyeimbangkan antara peningkatan jumlah anggota dan risiko pengelolaan gagal bayar. Meskipun implikasinya akan mengurangi jumlah anggota yang berdampak pada keberlanjutan BMT. Sedangkan semakin bertambah jumlah anggota mencerminkan eksistensi BMT dimasyarakat.

BMT Z strategi operasional BMT Z adalah dengan memaksimalkan kesempatan yang didapatkan dari menjadi penyedia barang dan jasa universitas tempat bernaung. Margin tersebut diputar untuk pembiayaan kepada anggota BMT yang merupakan dosen dan karyawan universitas. Strategi yang lain adalah hanya berfokus pada anggota dosen dan karyawan universitas dengan tidak membuka anggota selain demikian termasuk mahasiswa. Hal tersebut dilakukan agar peluang kredit macet dapat diminimalisir hingga hampir nol. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh manejer BMT "kita gak bisa kejar orang luar, kita fokus dosen dan karyawan kampus saja".

Persamaan strategi operasional yang dilakukan ketiga BMT tersebut adalah meminimalisir potensi ketidaktertarikan dengan mekanisme menjadi anggota yang sangat selektif, kalangan terbatas, hal tersebut menjadikan inklusi keuangan belum tercapai dan juga belum mampu mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap rentenir.

Penerapan Hukum Riba Secara Bertahap. Kondisi belum sempurnanya penerapan syariat dan misi lembaga keuangan di Indonesia dikarenakan berbagai ketidakpastian lingkungan sangat disadari oleh informan peneliti dengan merangkan bahwa penerapan segala hukum Islam dari zaman nabi dilakukan secara bertahap. Pertimbangan utama penerapan syariat Islam secara bertahap adalah kesiapan pengelola lembaga keuangan dan masyarakat sebagai konsumen. Kesadaran tersebut disampaikan oleh informan dari BMT X: "Ada tahapan dalam menerapkan hukum itu, beberapa pakar juga *nganggap* masih jauh, dari pada hukum ini tidak berlaku sama sekali, kapan kita harus mulai, sama kaya hukum riba itu kan ada 4 tahapan, asbabulnya, baru dia murni diterapkan, tahap 1,2,3,4, baru tahap ke 4nya diterapkan, ayat pertama tentang riba itu, riba dimana mana padahal itu ada nabi, zaman nabi, hukum itu tidak bisa diterapkan secara langsung harus bertahap"

Menurut tafsir Al-Mishbah terdapat empat tahapan dalam pengimpelementasian riba dalam Al Qur'an. Berikut adalah analisis Tadarruj Fi At Tasyri' Keharaman Riba Dalam Tafsir Al-Mishbah.

Tahap pertama dengan menggambarkan unsur negatif yang terdapat dalam riba pada Al Qur'an surat Ar rum ayat 39 yang artinya "riba yang kamu berikan agar berkembang pada harta orang lain, tidaklah berkembang dalam pandangan allah. Adapun zakat yang kamu berikan dengan maksud memperoleh keridaan allah, (berarti) merekalah orang-orang yang melipatgandakan (pahalanya)."

Tahap Kedua dengan isyarat untuk menjauhi riba dalam Al Quran surat An-nisa: 161 yang artinya : “melakukan riba, padahal sungguh mereka telah dilarang darinya; dan memakan harta orang dengan cara tidak sah (batil). Kami sediakan untuk orang-orang kafir di antara mereka azab yang sangat pedih”. Secara kronologis ayat tersebut ditujukan kepada orang yahudi. Quraish shihab mengatakan bahwa ayat tersebut menyebutkan bentuk kezaliman orang yahudi selain dari menghalangi manusia menuju jalan Allah yakni adalah memakan riba. Sehingga pada tahap ini riba diharamkan untuk orang kafir.

Tahap ketiga dinyatakan secara tegas keharaman riba dengan salah satu bentuk redaksi larangan pada Al Quran surat Ali Imran ayat 130 yang artinya : “wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kepada allah agar kamu beruntung.”

Tahap terakhir riba diharamkan secara total pada Al Qur’an surat Al-baqarah ayat 275-279 yang artinya “orang-orang yang memakan (bertransaksi dengan) riba tidak dapat berdiri, kecuali seperti orang yang berdiri sempoyongan karena kesurupan setan. Demikian itu terjadi karena mereka berkata bahwa jual beli itu sama dengan riba. Padahal, allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Siapa pun yang telah sampai kepadanya peringatan dari tuhan nya (menyangkut riba), lalu dia berhenti sehingga apa yang telah diperolehnya dahulu menjadi miliknya dan urusannya (terserah) kepada Allah. Siapa yang mengulangi (transaksi riba), mereka itulah penghuni neraka. Mereka kekal di dalamnya”. Ayat ini tidak hanya sekedar melarang praktik riba, namun juga mencela bahkan mengancam pelaku riba.

SIMPULAN

Temuan menunjukkan strategi operasional pada 3 objek penelitian adalah berfokus pada peran sebagai *baitul tamwil* (lembaga bisnis) dengan cenderung mengesampingkan peran sebagai *baitul maal* (lembaga sosial). Hal tersebut dinilai dari beberapa aspek diantaranya pengelolaan *baitul maal* yang dimulai jauh setelah didirikannya BMT, pengelolaan dana di *baitul maal* (lembaga sosial) jauh lebih rendah dari dana yang dikelola oleh *baitul tamwil* (lembaga keuangan), bahkan terdapat BMT yang tidak menjalankan fungsi *baitul maal* sama sekali. Penyebab terjadinya kondisi tersebut adalah ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh BMT mulai dari tumpang tindihnya regulasi tentang pengelolaan zakat infaq sodaqah (ZIS) oleh BMT, banyaknya lembaga filantropi yang menjadi pesaing dalam penghimpunan dana ZIS, gejala ekonomi yang dipertegas dengan kekurangan dana yang dimiliki serta kemampuan manajerial pengelola BMT.

Implikasi dari penelitian ini adalah dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran untuk mengembangkan kajian ekonomi syariah khususnya tentang Baitul Maal wat Tamwil (BMT). Kontribusi kebijakan penelitian ini adalah masukan bagi pemerintah untuk menciptakan regulasi yang tidak tumpang tindih terkait pengelolaan zakat oleh BMT, menciptakan regulasi khusus agar badan hukum BMT menjadi jelas, serta regulasi penunjang lainnya. Kebaruan penelitian adalah mengkaji 3 BMT dengan karakteristik yang berbeda. Keterbatasan penelitian ini adalah tidak dapat menjadi representasi dari kondisi BMT secara umum. Keterbatasan lain penelitian ini adalah metode yang digunakan yakni hanya berupa wawancara mendalam dengan triangulasi sumber dan data.

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan *mixed methods* agar hasil yang tersaji lebih komprehensif. Penelitian selanjutnya dapat membandingkan strategi operasional yang diterapkan BMT di Indonesia dengan organisasi sejenis di luar negeri.

REFERENSI

- Ali Tamrin, M., & Suselo, D. (2018). Implementasi Akad Murabahah dalam Penentuan Harga dan Margin Pembiayaan pada BMT di Tulungagung. *Jurnal Iqtisaduna*, 4(1), 12–29. <https://doi.org/10.24252/iqtisaduna.v4i1a2>
- Arafat, F. (2020). Eksistensi BMT sebagai Baitul Maal Wat Tamwil dan Problematika Hukumnya Fashihuddin Arafat Institut Keislaman Abdullah Faqih Gresik Email : fashihuddin.arafat@gmail.com. *El-Qist Journal of Islamic Ekonomies and Businnes*, 10(1), 89–104. <http://jurnalfebi.uinsby.ac.id/index.php/elqist/article/download/275/207/>
- Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Dewi, N (2016). Regulasi Keberadaan Baitul maal Wat Tamwil (BMT) Dalam Sistem Perekonomian Di Indonesia. *Jurnal Serambi Hukum*. Vol 1.
- Faedlulloh, D. (2015). Modal Sosial dalam Gerakan Koperasi Social Capital in the Cooperative Movement Dodi. *IJPA-The Indonesian Journal Of Public Administration Volume 2 | Nomor 1 | Nopember 2015*, 2.
- Fauziah et al (2021). Analisis Implementasi Akad Hybrid Contract Murabahah bil Wakalah di Bank BJB Syariah Kc Bogor Jabar. Vol 4 No 2
- Haryoso L. (2017) Penerapan Prinsip Pembiayaan Syariah (Murabahah) Pada BMT Bina Usaha Di Kabupaten Semarang. *Jurnal Law and Justice* Vol. 2 No. 1
- Hakim, L., Putri Aureli, A. B., Adam, Z., Sagita, I. A., Anisah, F. N., Nusantara, C. T. A., & Amin, A. A. (2021). Analisa Keberlanjutan Bmt Dalam Pandemi Covid 19 Berbasis Bisnis Model Dan Pemilihan Pelayanan Anggota Pembiayaan (Selective Lending). *El-Ecosy : Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, 1(1), 17. <https://doi.org/10.35194/eei.v1i1.1135>
- Hasibuan, H. L., & Soemitra, A. (2022). Kajian Literatur Peran Mikro Keuangan Syariah BMT Dalam Menggerakkan Keuangan Inklusif. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Isam*, 8(02), 2189–2194.
- Hidayat, S. (2018). Persepsi Masyarakat Terhadap Baitul Maal Wat Tamwil (Bmt) Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat. *Al-Uqud : Journal of Islamic Economics*, 2(2), 198. <https://doi.org/10.26740/al-uqud.v2n2.p198-212>
- Hill, C. W. L *et al.* (2013). *Strategic Management Theory*. Cengage Learning.
- Laili, N. Y., & Kusumaningtias, R. (2020). Efektivitas Inklusi Keuangan Syariah dalam Meningkatkan Pemberdayaan UMKM (Studi Pada BMT Dasa Tambakboyo). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(3), 436. <https://doi.org/10.29040/jiei.v6i3.1204>
- Millah Dan Andriani (2021). Analisis Penetapan Harga Jual Pada Pembiayaan Murabahah Berdasarkan Perspektif Islam Di BMT Ugt Sidogiri Capem Pajarakan (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kc Lumajang). *Jurnal al-Idārah* Volume 2, No 1.
- Murdiana, E. (2016). Menggagas Payung Hukum Baitul Maal Wattanwil (Bmt)

- Sebagai Koperasi Syari'ah Dalam Bingkai Ius Constituendum. *Jurnal Penelitian*, 10(2), 271-294.
- Mursid, F. (2018), Kebijakan Regulasi BMT di Indonesia. *Nurani : Jurnal Kajian Syariah dan Masyarakat*, Vol. 18, No. 2, 9-30
- Mustika dan Masri (2021), Measurement of BMT Health Based on The Analytic Network Process (Study on BMT BKB Rokan Hilir) in 2017-2018. *Finest Jurnal Riset dan Pengembangan Ekonomi Islam*, Vol. 5, No. 2.
- Prastiawati, F., & Satya Darma, E. (2016). Peran Pembiayaan Baitul Maal Wat Tamwil Terhadap Perkembangan Usaha dan Peningkatan Kesejahteraan Anggotanya dari Sektor Mikro Pedagang Pasar Tradisional. In *Jurnal Akuntansi dan Investasi* (Vol. 17, Issue 2, pp. 197-208). <https://doi.org/10.18196/jai.2016.0055.197-208>
- Rusby, Z., & Hamzah, Z. (2016). Analisa Permasalahan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) melalui Pendekatan Analytical Network Process (ANP). *Jurnal Al-Hikmah*, 13(1), 1412-5382.
- Srimulyani, N., Salsa, A., Pebriani, A., & Rahmi, D. (2022). Efektivitas Peran Baitul Maal Wat Tamwil dalam Mengatasi Praktik Rentenir pada BMT Itqan Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(02), 1848-1861.
- Susilowati, L. (2020). Peran Sosial Finance Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) dalam Menumbuhkan Keuangan Inklusif Studi pada BMT di Tulungagung dan Blitar. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 7(1), 17-41. <https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v7i1.2944>
- Wulandari, P. (2016). Unique Aspects of Islamic Microfinance Financing Process: Experience of BMT in Indonesia. *Humanomics*, 32(3), 1-19.