

Bagaimana meningkatkan keberlanjutan Baitul Maal wat Tamwil (BMT)?

**Nur Indah Riwajanti, Muhammad Muwidha,
Elvyra Handayani dan Apit Miharso**

Politeknik Negeri Malang

Jl. Soekarno Hatta No.9, Jatimulyo, Kec. Lowokwaru, Malang

Email: nur.indah@polinema.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi oleh Baitul Maal wat Tamwil (BMT) untuk menjaga keberlanjutan serta strategi yang dilakukan oleh BMT untuk meningkatkan keberlanjutan usahanya. Survei penelitian dilakukan melalui wawancara semi terstruktur kepada sembilan pemimpin BMT di Malang. Penelitian menunjukkan bahwa responden menghadapi masalah keberlanjutan dalam bentuk masalah pembiayaan, kurangnya minat dan kepercayaan dari masyarakat, kurangnya pembiayaan dan kurangnya kemampuan sumber daya manusia. Namun, hampir semua responden percaya bahwa mereka dapat memecahkan dan menangani masalah tersebut dalam jangka panjang. Strategi yang diterapkan adalah melakukan hubungan dengan lembaga keuangan lain, mempertahankan keberlanjutan melalui optimalisasi internal, efisiensi operasional dan meningkatkan produktivitas, mengatur perencanaan masa depan, mempertahankan layanan sosial kepada anggota dan menyarankan strategi baru kepada masyarakat koperasi untuk membentuk Lembaga Penjaminan Tabungan untuk pembiayaan mikro dan membangun sistem penilaian kredit untuk keuangan mikro.

Kata Kunci: BMT; keberlanjutan; strategi.

Abstract

This study aims to identify the problems faced by Baitul Maal wat Tamwil (BMT) to maintain sustainability as well as to analyze the strategies undertaken by BMT to improve the sustainability of its business. The research survey was conducted through semi-structured interviews with nine BMT leaders in Malang. The study shows that respondents face sustainability problems in the form of financing problems, lack of interest and trust from the community, lack of funding and lack of human resource capabilities. However, almost all respondents believe that they can solve and handle the problem in the long run. The strategies applied are conducting relationship with other financial institutions, maintaining sustainability through internal optimization, operational efficiency and increasing productivity, organizing future plans, maintaining social services to members and suggesting new strategies to cooperative societies to form Savings Guarantee Institutions for microfinance and building credit rating system for microfinance.

Keywords: BMT; sustainability; strategy

A. PENDAHULUAN

Masalah kemiskinan merupakan masalah sosial yang sering dihadapi oleh hampir semua negara di dunia, terutama negara sedang berkembang seperti Indonesia. Berbagai upaya penanggulangan dan pengentasan di berbagai sektor, misalnya sektor pendidikan, kesehatan dan perumahan, sudah banyak dilakukan baik oleh pemerintah dan lembaga-lembaga terkait, namun jumlah penduduk miskin di Indonesia masih cukup besar. Sebagaimana diungkap dan dibahas dalam seminar Indonesia Poverty Outlook 2015 pada awal Januari, pada tahun 2015 jumlah penduduk miskin diperkirakan akan mencapai 30,25 juta orang atau sekitar 12,25% dari total jumlah penduduk Indonesia (Kelana, 2015). Bila dibandingkan dengan data tahun sebelumnya, jumlah ini mengalami kenaikan. Pada tahun 2014, data BPS menunjukkan bahwa jumlah penduduk miskin sebesar 28,28 juta orang atau sekitar 11,25% dari total penduduk. Faktor pemicu dari meningkatnya jumlah penduduk miskin mengalami kenaikan harga BBM, inflasi, dan pelemahan nilai dollar, selanjutnya ketiga faktor tersebut berkontribusi pada kenaikan jumlah penduduk miskin sebesar 1% (Kelana, 2015). Efek selanjutnya dari ketiga faktor diatas adalah meningkatnya ketimpangan jumlah penduduk dalam setiap kelas, dimana komposisi antar kelas adalah sebagai berikut: kelas atas sebesar 20%, kelas menengah sebesar 40% dan kelas paling bawah sebesar 20%. Hal ini menunjukkan pentingnya dilakukan upaya lebih serius untuk meningkatkan pendapatan dan kualitas hidup bagi masyarakat kelas bawah dalam jangka waktu 10 tahun sejak saat ini. Jika tidak, maka ketimpangan antar kelas yang semakin lebar akan membawa dampak sosial yang serius.

Disisi lain, upaya pengentasan kemiskinan memang bukan hal yang mudah, sebagaimana diakui oleh Deputi Bidang Kemiskinan Ketenagakerjaan dan UMK Kementerian Perencanaan Pembangunan/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Rahma Iryanti (Kelana, 2015). Iryanti mengungkapkan bahwa salah satu penyebabnya adalah program pengentasan kemiskinan yang tidak tepat sasaran. Lebih lanjut Iryanti menyebutkan bahwa pemerintah akan membuka lapangan kerja yang lebih luas bagi masyarakat serta mengevaluasi program penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) agar lebih tepat sasaran dan diprioritaskan untuk sektor produksi bagi usaha mikro dan kecil.

Salah satu masalah yang paling sering dihadapi oleh para pengusaha mikro kecil adalah sulitnya akses terhadap pembiayaan, sehingga mereka dengan terpaksa bertransaksi dengan rentenir yang menetapkan tingkat suku bunga yang sangat tinggi. Karena bank pada umumnya tidak bersedia memberikan layanan pembiayaan pada para pengusaha mikro, maka peran layanan perbankan dan pembiayaan diberikan oleh Lembaga Keuangan Mikro (LKM), Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai salah satu lembaga pemerintah yang terlibat dalam pengawasan LKM, mendefinisikan LKM sebagai lembaga keuangan yang khusus memberikan jasa (simpanan dan pembiayaan) untuk pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat dalam skala mikro kepada anggota masyarakat, pengelolaan simpanan dan pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha yang tidak semata-mata mencari keuntungan. Definisi OJK ini menyiratkan harapan bahwa LKM seharusnya memiliki visi sosial dan tidak hanya bertujuan untuk mencari keuntungan bersifat materi. Pemerintah memberikan perhatian khusus kepada LKM dalam bentuk diterbitkannya UU No. 1 Tahun 2013 Tentang Lembaga Keuangan Mikro diikuti oleh Peraturan Pemerintah No. 89 Tahun 2014 Tentang Suku Bunga Pinjaman Atau Imbal Hasil Pembiayaan dan Luas Cakupan Wilayah Usaha Lembaga Keuangan Mikro.

Secara umum berdasarkan landasan operasionalnya, LKM bisa dikelompokkan dalam LKM Konvensional (LKMK) yang sudah lama beroperasi di Indonesia dan LKM Syariah (LKMS) yang baru mulai aktif berdiri sekitar tahun 1992. Bentuk organisasi LKMK yang umum dikenal oleh masyarakat diantaranya adalah Koperasi Simpan Pinjam, Bank Perkreditan Rakyat (BPR), Pegadaian dll. Hadirnya LKMS seperti BMT (Baitul Maal wa Tamwil), Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS), Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) menjadi alternatif pembiayaan bagi para pengusaha mikro kecil yang menginginkan sumber pembiayaan yang sesuai dengan syariah yang bebas dari unsur *riba*.

Agar mampu menjadi LKM yang berhasil, mereka diharapkan bisa memberikan manfaat bagi masyarakat (*impact*), mampu menjaga keberlanjutan operasionalnya (*sustainability*) dan mampu menjangkau masyarakat luas terutama masyarakat miskin (*outreach*). Tiga aspek inilah yang diungkap dalam teori *Triangle of Microfinance* oleh Zeller dan Meyer (2003). LKM diharapkan mampu menjaga keberlanjutan usaha, mampu menjadi lembaga yang tidak tergantung pada subsidi serta mampu menutup biaya operasional secara mandiri (Parveen, 2009).

Data dari Kementerian Koperasi dan UMKM menunjukkan bahwa pada akhir tahun 2014, jumlah koperasi di Jawa Timur sebesar 30.850 koperasi dan menempati urutan pertama tingkat nasional dari

sisi jumlah. Dari jumlah tersebut, jumlah koperasi aktif mencapai 27.140 koperasi sedangkan 3.710 koperasi dalam kondisi tidak aktif; dan jumlah koperasi yang menyelenggarakan RAT hanya sejumlah 22.788. Hal ini berarti dari jumlah koperasi aktif, 4.352 koperasi atau sekitar 16% tidak menyelenggarakan RAT dengan berbagai macam sebab. Pada akhir tahun 2014, Dinas Koperasi dan UMKM Kota Malang mengumumkan akan membubarkan sebanyak 303 Koperasi yang tidak aktif atau tidak pernah mengadakan RAT selama 2 tahun berturut-turut. Jumlah koperasi aktif saat ini di kota Malang mencapai 767 Koperasi, namun hanya 402 yang kondisinya masih sehat (Festiani, 2015).

LKMS ternyata juga memiliki masalah yang sama dengan LKMK. Pada tahun 2015, BMT Fajar Mulia, sebuah BMT yang berdiri tahun 1996 dan cukup terkenal di Semarang mengalami kebangkrutan setelah ratusan debitur gagal membayar pinjaman dengan total jumlah Rp 3 miliar (Munir, 2015). Berkaitan dengan masalah yang dihadapi BMT, pengurus BMT mengakui bahwa rendahnya kualitas SDM dan nasabah bermasalah dalam membayar pembiayaan tepat waktu adalah hal yang harus diatasi diatasi dengan baik (Kelana, 2015).

Sebagai bagian dari upaya menjaga keberlanjutan usaha, memaksimalkan efisiensi menjadi bagian penting yang tak boleh ditinggalkan oleh LKM. Dalam sebuah seminar di Ikopin Jatinangor, peneliti senior Bank Indonesia, Ascarya, menyatakan bahwa LKM, baik LKM Konvensional (LKMK) maupun LKM Syariah (LKMS) masih belum efisien, dimana tingkat efisiensi mereka berkisar antara 32% dan 29% (--, 2013). Lebih lanjut Ascarya menyebutkan bahwa penyebab utama rendahnya efisiensi adalah tingginya biaya overhead, kemampuan menjaga likuiditas, rendahnya permintaan deposito dan resiko inflasi. Menjaga keberlanjutan LKM sangat penting mengingat besarnya peran LKM dalam memberikan layanan keuangan pada masyarakat golongan bawah yang tidak tersentuh oleh bank umum.

Sampai saat ini penelitian yang menganalisa tentang keberlanjutan LKMS cukup langka padahal isu keberlanjutan adalah salah satu isu yang penting untuk dibahas karena berkaitan dengan kemampuan LKMS dalam bertahan menghadapi tantangan internal (kurangnya dana, kualitas tenaga kerja yang masih rendah dll) serta eksternal (tingkat inflasi dll). Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis kemampuan LKMS, khususnya BMT dan KJKS, dalam menjaga keberlanjutan.

Penelitian Ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi BMT/KJKS berkaitan dengan keberlanjutan dan pengelolaan usaha, untuk mengetahui persepsi BMT/KJKS tentang kemampuan mereka dalam menjaga likuiditas dan keberlanjutan. Untuk menyusun strategi dalam menjaga keberlanjutan dan ketahanan BMT/KJKS dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal.

B. LANDASAN TEORI

Keberlanjutan (*sustainability*) didefinisikan sebagai kemampuan untuk memberikan kredit secara berkelanjutan untuk menutup biaya operasi dan untuk menghasilkan pendapatan yang cukup (Vento, 2006). *Sustainability* diukur dari kemampuan untuk memperoleh pendapatan untuk menutup seluruh biaya operasional tanpa bantuan dana dari institusi yang lain (Zeller dan Meyer, 2002b, Yaron, 1994, Ledgerwood, 2000).

Keberlanjutan memiliki dua level, yaitu operasional dan finansial (Nieto, 2004). Keberlanjutan operasional dikaitkan dengan konsep *operational self-sufficiency* (OSS) yang mengukur pendapatan operasional sebagai prosentase dari biaya operasi dan keuangan, termasuk biaya piutang tak tertagih (Guntz, 2011:27). Keberlanjutan keuangan diukur dari *financial self-sufficiency* (FSS) yaitu kemampuan pendapatan untuk menutup biaya langsung (termasuk biaya keuangan, penyisihan untuk kerugian dan biaya operasional) dan biaya tidak langsung (termasuk biaya modal) (Legerwood, 2000:217). Berkaitan dengan pengukuran kinerja LKM, CGAP (*Consultative Group to Assist Poor*) menyusun sebuah *Guidelines* sebagai pedoman bagi LKM untuk mengukur kinerja berdasarkan *adjusted ratio* yang dibagi dalam empat kategori yaitu *sustainability/profitability*, *asset/liability management*, *portfolio quality* dan *efficiency/productivity* (CGAP, 2003).

Beberapa penelitian yang membahas tentang keberlanjutan dan efisiensi LKM sudah dilakukan di Indonesia dan beberapa negara lain dengan pendekatan dan metode yang bervariasi. Paxton dan Cuevas (2003) yang meneliti tentang *outreach* dan *sustainability* Bank Desa dan Koperasi Simpan Pinjam di Latin Amerika menemukan bahwa Koperasi Simpan Pinjam memiliki kelebihan dalam hal

keberlanjutan sedangkan program bank desa lebih unggul dalam menjangkau masyarakat yang lebih luas.

Masalah keberlanjutan dipicu oleh berbagai problem, diantaranya adalah masalah sumberdana dan in-efisiensi operasi LKM. Berkaitan dengan kinerja BMT, beberapa penelitian menemukan bahwa BMT memiliki kinerja yang baik dan memiliki potensi dan prospek yang bagus dimasa yang akan datang. Dengan menggunakan DEA sebagai alat analisis, Cokro dan Ismail (2008: 10) menemukan bahwa tingkat efisiensi BMT di Jawa Tengah masih relatif rendah; mereka beroperasi dibawah skala optimal dan memiliki masalah manajerial. Namun mereka menyimpulkan bahwa walaupun efisiensi profitabilitas BMT relatif kecil tapi mereka mampu untuk melanjutkan usahanya karena BMT sudah mendapatkan keuntungan dan memberikan manfaat sosial pada masyarakat. Berdasarkan survey pada 22 BMT dan BPRS di Jawa Timur, Riawajanti (2013) menemukan bahwa hanya sedikit LKMS (14.93%) yang memiliki rencana untuk meningkatkan keberlanjutan institusi sebagai bagian dari rencana pengembangan. Dalam hal perencanaan pengembangan, responden menyatakan bahwa mereka lebih memprioritaskan pada pengembangan pasar (31.34%), meningkatkan ketrampilan para staf (25.37%) dan meningkatkan modal (23.885). Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan nampaknya bukan merupakan isu yang penting bagi BMT dan BPRS, yang mungkin disebabkan oleh rasa percaya diri yang tinggi bahwa mereka mampu bertahan dalam memberikan layanan pembiayaan pada para pengusaha mikro dan mampu menutup biaya operasional dengan menggunakan dana mereka sendiri tanpa subsidi dari pemerintah dan lembaga donor. Hal ini bisa diterima karena semua responden tidak menerima dana subsidi.

Untuk meningkatkan dampak dan keberlanjutan LKM, berdasarkan pada hasil penelitian empiris, Hulme dan Mosley (1998) menyarankan agar LKM mengembangkan kinerja keuangan yang baik, seperti meningkatkan jumlah tabungan dan asuransi, penagihan pembayaran secara intensif dan pemberian insentif untuk pembayaran, dilengkapi dengan skema yang fleksibel dan menetapkan tingkat bunga yang rendah untuk kredit dalam jumlah kecil. Strategi lain yang digunakan oleh Centre for Women's Cooperative Development (CWCD) di Pakistan cukup mengesankan, dimana mereka melakukan transformasi layanan dari konvensional menjadi syariah, dan sekarang perubahan ini memberikan manfaat dalam bentuk meningkatkan recovery rate dan keberlanjutan, serta semakin mendekati pencapaian tujuan untuk mengentaskan kemiskinan (Khaled, 2011).

Umumnya LKM mendapatkan subsidi dari pemerintah dan lembaga donor. Untuk menekan ketregantungan pada dana subsidi, Yaron (1994: 50) menyarankan bahwa LKM yang berada di daerah pedesaan seharusnya: (i) menetapkan tingkat suku bunga lebih tinggi dari biaya modal dana non-subsidi, (ii) mengumpulkan tingkat pengembalian pinjaman yang tinggi, (iii) menarik dana tabungan masyarakat dengan tingkat bunga deposito yang tinggi untuk meningkatkan portofolio pinjaman, (iv) memiliki biaya administrasi yang efisien.

Berkaitan dengan aspek organisasi, untuk meningkatkan layanan keuangan sosial dan kepada masyarakat berdasarkan manajemen yang baik, Ibrahim (2012) mengusulkan hal yang cukup berbeda, yaitu menggunakan model organisasi ganda yang memisahkan fungsi antara layanan pembiayaan berbentuk institusi berorientasi laba disebut "NewCo", sedangkan institusi lain yang disebut "Microfinance Foundation" berfungsi untuk melakukan fungsi riset dan pengembangan, layanan keahlian teknis serta kepemimpinan pada "NewCo". Skema ini bertujuan untuk memastikan pencapaian keberlanjutan dan profitability dari LKMS serta untuk memberkan kemakmuran ekonomi kepada para konsumen.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan desain penelitian yang diterapkan adalah kombinasi dari penelitian deskriptif, studi kasus pada lokasi tertentu yaitu di Malang dan menggunakan survey untuk mengumpulkan data primer melalui interview dengan LKMS di Malang Kota dan Kabupaten. Metode pengumpulan data dengan metode survei dengan melakukan interview menggunakan *semi structure interview* pada pimpinan BMT/KJKS di wilayah Malang Raya. Jumlah populasi dari penelitian ini diperkirakan sejumlah 36 LKMS dan sampel dalam penelitian ini sebanyak 9 BMT/KJKS.

Data hasil interview akan dianalisis menggunakan *thematic analysis*. Analisis ini berguna untuk mengidentifikasi dan menganalisis pola-pola dalam data kualitatif. Tahapan dalam thematic analysis meliputi (Braun dan Clarke, 2006):

- a. Mengenali data dengan baik melalui proses membaca dan membaca ulang skrip/data hasil wawancara.
- b. Memberikan kode (*coding*) meliputi memberikan label yang sesuai dengan data hasil wawancara dan rumusan masalah penelitian.
- c. Mencari tema, yaitu mencari pola yang koheren dan memiliki arti pada yang relevan dengan rumusan masalah.
- d. Melakukan telaah terhadap tema yang sudah ditemukan dan menghubungkan dengan kode inti dan seluruh data.
- e. Mendefinisikan dan memberi nama pada tema, dimana peneliti harus secara teliti melakukan analisis untuk setiap tema.
- f. Penulisan hasil analisis sebagai bagian penting dari proses analisis untuk menyampaikan seluruh interpretasi dan analisis.

D. PEMBAHASAN

Analisis ini membahas tentang masalah yang dihadapi oleh BMT terkait dengan aspek keberlanjutan serta upaya yang sudah BMT lakukan dalam memecahkan masalah tersebut.

1. Masalah dalam menjaga keberlanjutan BMT

Hasil wawancara menunjukkan bahwa masalah yang paling berpengaruh bagi BMT/KJKS adalah turunnya kondisi perekonomian yang sangat mempengaruhi usaha anggota dan pada akhirnya mempengaruhi kemampuan mereka dalam membayar angsuran pembiayaan. Bahkan seorang informan yang menduduki posisi Ketua dari LKMS yang tergolong terbesar di Malang dengan sedih menyatakan kondisi perekonomian berpengaruh pada kelancaran pembayaran angsuran pembiayaan:

"Penurunan kondisi perekonomian kita rasakan saat ini.. itu terasa banget.. iya, 2 thn terakhir ini eee...semakin... angsuran itu tidak selancar dulu dan ketika.. ee.. rata2 alasannya karena usaha mereka juga lagi tidak tidak bagus.. ada penurunan.. kemudian pembiayaan bermasalah iya..."(Informan I).

Selanjutnya, para informan menyatakan bahwa pembiayaan bermasalah adalah tantangan yang harus dihadapi. Tingkat pembiayaan masalah pada tahun 2016 bervariasi pada semua responden, dua orang informan menyatakan tingkat pembiayaan macet sebesar 10%-11% dari total pembiayaan, seorang responden mengalami pembiayaan macet sebesar 7%, sedangkan informan yang lain mengakui hanya mengalami pembiayaan bermasalah dibawah 5%.

Pembiayaan bermasalah terjadi karena berbagai macam sebab dengan peringkat sebagai berikut: pailit (gagal usaha), wan prestasi dimana anggota dengan sengaja tidak melunasi kewajibannya, force majour karena bencana, anggota pindah alamat sehingga tidak bisa dilacak keberadaannya, adanya moment khusus yang mempengaruhi kondisi ekonomi keluarga (hajatan, sakit, sekolah), penurunan kondisi ekonomi dan perceraian suami-istri yang menyebabkan ketidakjelasan tanggung jawab dalam melunasi pembiayaan.

Minat masyarakat terhadap perbankan syariah cukup meningkat namun masih menjadi tantangan bagi BMT/KJKS untuk terus melakukan sosialisasi. Beberapa informan menyampaikan bahwa pengetahuan dan pemahaman masyarakat, khususnya anggota, tentang syariah sangat minim oleh karena itu proses edukasi terus dilakukan dalam berbagai event secara rutin, misalnya pengajian, pertemuan koperasi dengan anggota, dll. BMT/KJKS sebagai lembaga pembiayaan yang berkaitan langsung dengan masyarakat golongan menengah ke bawah memiliki misi edukasi pada masyarakat untuk menjauhi riba, seperti yang disampaikan oleh seorang informan.

Tantangan selanjutnya berkaitan dengan kualitas sumber daya insani (SDI) yang ada di BMT/KJKS. Para informan menyadari bahwa rendahnya kualitas ini merupakan tantangan yang harus diatasi dalam upaya meningkatkan kinerja dan performance organisasi. Peningkatan kualitas dilakukan melalui berbagai upaya, misalnya mendorong karyawan untuk melanjutkan pendidikan di tingkat yang lebih tinggi (Sarjana dan Pasca sarjana), mengadakan pelatihan in-house, mengirim karyawan untuk mengikuti pelatihan dalam berbagai bidang yang dilakukan oleh lembaga-lembaga terkait, misalnya

Dinas Koperasi dll.

Tantangan lain yang ditekankan oleh informan adalah pentingnya menjaga dan meningkatkan kepercayaan dari masyarakat. Mereka benar-benar berusaha menjaga kepercayaan karena meyakini bahwa kepercayaan adalah kunci untuk melanjutkan keberlanjutan koperasi:

"Untuk keberlanjutan usaha BMT.. yang paling dominan adalah kepercayaan... itu paling utama bagi kami, yang lain2 nya itu relative nggak. Kalau sudah ada kepercayaan, insya' Allah mau berapa milyar, datang kesini ga masalah. Ini yang kami tanamkan, kepercayaan, kepercayaan, kepercayaan..."(Informan F)

Selain itu, tantangan lain yang diungkapkan oleh seorang informan adalah kurangnya kesadaran masyarakat untuk menghidupkan koperasi sebagai bagian penting dalam perekonomian. Potensi koperasi yang besar dalam mengangkat hajat hidup anggota ternyata masih belum disadari oleh sebagian masyarakat pengusaha mikro yang menjadi target koperasi ini.

2. Kemampuan dalam menjaga likuiditas dan keberlanjutan

Berkaitan dengan masalah likuiditas diatas, hampir semua informan memiliki keyakinan bahwa mereka mampu mengatasi masalah likuiditas secara mandiri, kecuali hanya seorang informan yang menyatakan tidak mampu mengatasi secara mandiri, sehingga untuk mengatasinya informan akan berusaha mendapat dana dari *linkage program* dengan BMT/KJKS lainnya. Untuk mengatasi masalah likuiditas, sebagian besar informan menyebutkan bahwa mereka menggunakan modal sendiri, sedangkan informan lain menggunakan dana Inkopсыyah, zakat dan dana dari BMT/LKMS lainnya.

Berkaitan dengan masalah likuiditas diatas, hampir semua informan memiliki keyakinan bahwa mereka mampu mengatasi masalah likuiditas secara mandiri, kecuali hanya seorang informan yang menyatakan tidak mampu mengatasi secara mandiri sehingga untuk mengatasinya informan akan berusaha mendapat dana dari linkage dengan BMT/KJKS lainnya. Untuk mengatasi masalah likuiditas, sebagian besar informan menyebutkan bahwa mereka menggunakan modal sendiri, sedangkan informan lain menggunakan dana Inkopсыyah, zakat dan BMT/LKMS lainnya.

3. Strategi Menjaga Keberlanjutan

Linkage dengan lembaga lain adalah salah satu solusi yang bisa ditempuh untuk meningkatkan kapasitas permodalan dan kualitas anggota. Linkage bisa dilakukan dalam bentuk permodalan dan pelatihan, sebagaimana dijelaskan oleh dua informan yang sudah melakukan linkage. Seorang informan menjelaskan bahwa lembaga yang dipimpinnya melakukan sudah melakukan linkage dengan Bank Umum Syariah dalam bentuk permodalan dan pelatihan untuk menambah kapasitas, namun mengalami kendala dalam hal restrukturisasi sumber daya insani. Informan tersebut juga menjelaskan bahwa BMT juga menjalin kerjasama dengan Puskopсыyah lain khusus untuk mengikuti program umroh. Seorang informan juga sudah melakukan linkage dengan BUS dalam bentuk permodalan, pembiayaan dan monitoring dengan tujuan untuk menambah kapasitas dan menjaga keberlanjutan usaha. Informan tersebut juga menjelaskan bahwa di awal pendirian, Koperasi tersebut memperoleh dana LPDB Depkop dalam bentuk permodalan dan pembiayaan serta diikuti dengan pelatihan dan monitoring. Alasan untuk mengambil dana LPDB adalah untuk menambah kapasitas, keberlanjutan, sesuai syariah dan kemudahan. Informan juga menjelaskan bahwa Koperasi yang dipimpinnya pernah melakukan linkage dengan Bank Syariah Mandiri pada awal pendirian untuk menambah modal dan sekarang sudah melunasi seluruh modal pembiayaan yang dipinjamnya. Saat ini linkage yang masih berjalan adalah dengan Bank Jatim Syariah. Koperasi ini tidak melakukan kerjasama dengan BPRS karena BPRS adalah pesaing dalam usaha pembiayaan syariah. Dalam program Linkage ini digunakan akad murabahah.

Seorang informan lain menyebutkan bahwa BMT pernah melakukan *linkage* Bank Muamalat, Bank BTN Syariah dan Bank Mega Syariah. Linkage tersebut dilakukan diawal pendirian BMT dengan tujuan menambah modal, namun saat ini program linkage tidak dilakukan lagi karena BMT tersebut sudah memiliki modal yang besar. Terkadang linkage juga dilakukan secara tidak formal. Selain itu, dua informan lain menyebutkan bahwa mereka tertarik untuk melakukan linkage dengan BUS an banyak penawaran yang mereka terima. Namun seorang informan menyebutkan kalau ada kendala faktor ketidaksetujuan dari para karyawan dan persyaratan yang cukup berat.

Lebih lanjut, strategi yang dilakukan untuk menjaga likuiditas meliputi tiga hal: optimalisasi internal, efisiensi operasional dan peningkatan produktifitas. **Pertama**, berkaitan dengan optimalisasi internal, empat informan memilih strategi utama dengan melakukan penambahan modal dengan dana

dari para pendiri BMT/KJKS yang bersangkutan dan dua informan melakukan pengurangan biaya-biaya yang berkaitan dengan anggota dan seorang informan memilih untuk meningkatkan tabungan anggota.

"...Peningkatan funding anggota, jadi bentuknya seperti ini, kita rangsang anggota itu untuk menabung ...untuk menabung dengan kita beri hadiah...promosi, hadiah hadiah dan lain sebagainya.. terus personilnya biar semangat juga kita beri bonus...nah, jadi.. anda akan kita beri bonus kalau bisa memasukkan sekian sekian...AO nya dan semua personil tidak hanya AO, siapapun ya karena kalau mereka bisa. Makanya saya mendoktrin semua karyawan itu harus bisa marketing, jadi dari pimpinan sampai kebawah itu semua harus.. kalau dalam teori sepakbola itu total football, ini total marketing. Jadi semua harus bisa melakukan marketing.."(Informan I).

Seorang informan mengungkapkan bahwa optimalisasi dengan reschedule pembayaran angsuran dan peningkatan tabungan anggota yang diberi motivasi berupa hadiah dalam program promosi. Selain itu, karyawan terkait akan mendapat akan mendapat bonus. Informan lain mengungkapkan bahwa koperasi memiliki strategi berbeda yaitu mengurangi jumlah pembiayaan yang disetujui sebesar setengah dari jumlah pembiayaan yang pernah diberikan. Selain itu juga berusaha menambah modal dari pendiri Senada dengan ungkapan diatas, seorang informan juga mengatakan untuk kebutuhan likuiditas jangka pendek beliau akan meminjam dalam jangka pendek pada koperasi induknya karena BMT adalah salah satu unit usaha di koperasi tersebut. Sistem komisi juga diterapkan oleh informan lain, dimana ada target jumlah kunjungan pada tujuh anggota per hari yang dibuktikan dengan tanda tangan anggota pada daftar kunjungan harian, target jumlah tagihan per bulan sehingga jika seorang karyawan bisa melampaui target karyawan tersebut akan memperoleh komisi.

Kedua adalah strategi menjaga keberlanjutan melalui peningkatan efisiensi operasional sebagai strategi utama, sebagaimana diungkap oleh empat orang informan. Selain melakukan strategi diatas, enam orang informan lainnya melakukan optimalisasi jam kerja karyawan.

Namun seorang informan dari koperasi besar memiliki pandangan berbeda; efisiensi dilakukan dengan mengurangi biaya operasional seperti konsumsi, biaya perjalanan yang dimampatkan tanpa mengurangi efisiensi untuk melakukan aktifitas. Optimalisasi jam kerja dilakukan dengan memaksimalkan aktifitas operasional serta lebih dipantau dan dipacu agar lebih banyak melakukan aktifitas marketing. Seorang informan lain juga berusaha mengurangi biaya untuk efisiensi, misalnya mengurangi jumlah tenaga kerja marketing, mengurangi biaya listrik dan biaya internet.

Ketiga, hampir semua informan melakukan strategi peningkatan kinerja karyawan dan intensifikasi penagihan angsuran pembiayaan terhadap anggota. Menariknya, seorang informan menyebutkan bahwa dia juga melakukan perbaikan komunikasi dengan anggota. Seorang informan menyatakan sudah melakukan upaya peningkatan kinerja karyawan, intensifikasi penagihan serta reward untuk *funding* dan *lending*. Seorang informan dengan nada bercanda mengatakan:

"...kemudian intensifikasi penagihan...walah pagi, siang, sore, malam... terus...[Tertawa]...Sampai kemaren dikomentari, 'Ya Allah nagihnya bareng sama anak saya berangkat ke sekolah [tertawa]... setengah 7 saya datang" (Informan G)

4. Rencana pengembangan BMT

Sebagai lanjutan dari strategi diatas, semua informan juga memiliki rencana pengembangan di masa yang akan datang. Rencana pengembangan meliputi penambahan jaringan baru, penambahan produk, peningkatan jumlah anggota, lebih meningkatkan upaya penyebaran syiar Islam dan amar makruf nahi mungkar, renovasi asset dan kantor, pengembangan sumber daya insani melalui pendidikan lanjutan dan pelatihan-pelatihan, melakukan linkage dengan Bank Umum Syariah dan upgrade teknologi informasi. Seorang informan yang memiliki ghirah yang kuat dengan semangat menggebu mengungkapkan:

Seorang informan yang merupakan ketua dari koperasi dengan banyak jaringan menjelaskan bahwa menambah jaringan baru merupakan prioritas rencana pengembangan. Rencana lain juga mencakup menambah produk baru berupa wakaf tunai, linkage dengan BUS tapi tidak merencanakan untuk kerjasama dengan BPRS karena merasa bahwa posisi dan ukuran koperasinya hampir sama dengan BPRS.

Berlawanan dengan informan diatas, seorang informan dari sebuah koperasi yang baru berdiri mengungkapkan bahwa prioritas utama adalah renovasi dan perluasan kantor, sehingga bisa digunakan untuk memperluas usaha dengan mengontrakkan ruangan untuk toko dengan pertimbangan bahwa

lokasinya berada ditempat yang sangat strategis. Yang menarik adalah semangat yang luar biasa untuk mengelola koperasi sehingga bisa menjadi koperasi syariah terbesar di Malang.

"Kalau misi secara pribadi kami inginnya menjadi koperasi syariah terbesar di Malang Raya... Insya' Allah , saya sudah terancangkan. Sudah dalam doa, dalam praktek kami sudah 24 jam...ingin menjadi terbesar di Malang Raya... Insya' Allah" (Informan G).

Informan lain juga menjelaskan impian dan cita-cita besarnya untuk mendirikan pasar syariah. Lebih dari itu, informan tersebut juga memiliki motivasi sanagat kuat untuk menolong masyarakat, sehingga pembiayaan bersifat lunak dan berorientasi social.

Informan lain dengan produk yang cukup banyak mengungkapkan bahwa masih berencana untuk menambah produk baru dengan membuka tabungan untuk umroh sekaligus layanan jasa travel umroh. Informan ini menggarisbawahi bahwa pengembangan SDM adalah hal yang paling utama, dalm bentuk pendidikan lanjutan dan pelatihan-pelatihan. Koperasi ini juga ingin berubah menjadi BPRS dengan motivasi untuk memperluas daerah layanan, didukung oleh jumlah modal yang sudah besar. Namun, informan tersebut mengakui mengalami masalah legalitas untuk berubah menjadi BPRS padahal OJK juga menyarankan untuk 'naik' tingkat.

Seorang informan yang berbasis kampus mengungkapkan bahwa rencana utama dalam pengembangan adalah pemberdayaan masyarakat sekitar kampus secara berkesinambungan. Sebagai pimpinan dari koperasi milik kelompok pengajian, seorang informan mengatakan bahwa penambahan jaringan adalah prioritas utama ditambah dengan penambahan produk baru yaitu simpanan arofah untuk haji dan umroh, simpanan sejahtera hari tua, sipintar untuk simpanan pendidikan.

Seorang informan berbasis pondok pesantren juga memiliki rencana pengembangan untuk membuka cabang di setiap pondok namun mengalami kendala terkait dengan kesibukan pengurus.

"dulu kepinginnya Gus itu setiap pondok itu ada BMT, disini kan ditulis kantor pusat BMT karena ...rencana sih ada. Di setiap pondok itu nantinya punya BMT" (Informan A).

Strategi selanjutnya berkaitan dengan pembinaan pada anggota yang meliputi kunjungan rutin pada anggota, pertemuan rutin, sosialisasi produk jasa dan memberikan konsultasi bisnis. Lima orang informan menyebutkan bahwa strategi utama dalam pembinaan anggota adalah mengadakan kunjungan rutin. Seorang informan mengungkapkan bahwa semua upaya pembinaan sudah dilakukan. Senada dengan informan diatas, seorang informan lain mengatakan bahwa hampir semua upaya dilakukan untuk pembinaan anggota melalui kunjungan dan menjemput nasabah. Terkait dengan sosialisasi, beberapa informan sudah melakukan sosialisasi melalui media-media elektronik

Selain strategi yang sudah dijalankan tersebut diatas, seorang informan sudah memulai untuk mengusulkan pada asosiasi koperasi di Jawa Timur sebuah strategi untuk mendirikan Lembaga Penjamin Simpanan bagi usaha mikro dengan menggunakan iuran dari setiap Koperasi yang menjadi anggota serta membuat system *checking track record* kredit seseorang seperti yang Bank Indonesia *checking*.

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

Dalam mengelola dan menjaga keberlanjutan usaha, Koperasi Syariah mengalami masalah yang disebabkan oleh penurunan ekonomi nasional, pembiayaan bermasalah (macet), minat masyarakat terhadap Koperasi syariah yang masih kurang dan pemahaman yang masih harus ditingkatkan sehingga koperasi harus betul-betul berupaya untuk memperoleh kepercayaan masyarakat. Koperasi juga mengalami masalah dalam pengelolaan usaha dalam hal permodalan, kapabilitas sumber daya insani yang masih kurang maksimal, pemahaman masyarakat terhadap konsep syariah masih kurang sehingga produk-produk syariah pun kurang dikenal oleh masyarakat, pengelola mengalami masalah komunikasi dengan pengurus yang sangat sibuk, dan infrastruktur koperasi yang kurang memadai.

Walaupun mengalami masalah-masalah yang cukup berat, hampir semua responden yakin mampu mengatasi masalah likuiditas dan menjaga keberlanjutan yang biasanya dialami saat hari besar agama dan tahun ajaran baru sekolah, dengan menggunakan dana anggota dan pendiri.

Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut diatas, strategi yang dilakukan untuk menjaga keberlanjutan adalah melakukan *linkage* dengan lembaga lain, menjaga likuiditas sebaik mungkin dengan optimalisasi internal, efisiensi operasional dan peningkatan produktifitas, memiliki rencana pengembangan untuk masa yang akan datang, melakukan pembinaan pada para anggota, mengusulkan

pendirian Lembaga Penjamin Simpanan khusus untuk LKM dan membuat sistem credit checking seperti yang dimiliki oleh Bank Indonesia untuk mengetahui *track record* seorang anggota.

2. Saran

Berdasarkan hasil analisis, disarankan bagi Koperasi Syariah untuk memperbanyak dan membuka diri untuk melakukan *linkage* dalam berbagai bentuk dengan lembaga keuangan lain baik itu Bank Umum Syariah maupun Unit Usaha Syariah. Disarankan juga agar koperasi yang masih belum menjadi anggota asosiasi koperasi agar membuka diri agar terbuka networking yang lebih luas agar BMT bisa mengatasi masalah secara berjamaah. Peningkatan kualitas sumber daya insani adalah hal yang mutlak perlu dilakukan agar koperasi syariah tetap mampu menjaga keberlangsungan usahanya.

Penelitian ini hanya dilakukan di Malang Raya dengan jumlah responden sebanyak 9 orang. Dengan keterbatasan pada penelitian ini, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memperbanyak jumlah sampel di lokasi yang lebih luas agar bisa memperoleh informasi lebih banyak tentang masalah dan strategi di berbagai daerah yang mungkin berbeda dengan yang dilakukan oleh koperasi syariah di Malang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelkader, Ines Ben dan Salem, Asma Ben. (2013). Islamic vs Conventional Microfinance Institusi: Performance Analysis in MENA Countries. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, Vol. 3 No 5, March 2013.
- Ali, M. Mahbubi, dan Ascarya. (2010). Analisis Efisiensi Baitul Maal Wat Tamwil dengan Pendekatan Two Stage Data Envelopment Analysis (Studi Kasus Kantor Cabang BMT MMU dan BMT UGT Sidogiri). *Islamic Finance & Business Review Tazkia*, Vol. 5 No. 2, Agustus-Desember 2010.
- Brand, Monica dan Gerschick, Julie. (2002). *Maximizing Efficiency in Microfinance: The Path to Enhanced Outreach and Sustainability*, Washington DC: ACCION International.
- Brau, James C., dan Woller, Gary M. (2004). Microfinance: A Comprehensive Review of the Existing Literature. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, Vol. 9 Issue 1, Spring 2004.
- Bryman, Alan. (2008). *Social Research Method*. Oxford: Oxford University Press.
- CGAP. (2003). *Microfinance Consensus Guidelines: Definition of Selected Financial Terms, Ratios and Adjustment for Microfinance*. Washington: CGAP/World Bank Group.
- Chokro, W. M. and A. G. Ismail. (2008). Sustainability of BMT Financing for Developing Micro-enterprises. Munich Personal RePEc Archive.
- Clarke, V. and Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Over-coming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26 (2). pp. 120-123. ISSN 0952-8229 Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/21155>
- Cooper, Donald R., Schindler, Pamela S. (2006). *Business Research Method*. Pennsylvania: McGraw-Hill Irwin.
- Dinas Koperasi dan UMKM Kota Malang. (2014). Daftar Koperasi Yang Akan Dibubarkan (Pengumuman Pertama). <http://mediacenter.malangkota.go.id/wp-content/uploads/2014/11/koperasi-7-x-270.pdf>
- Elhiraika, A. B. (2003). *On The Experience of Islamic Agricultural Finance in Sudan: Challenges and Sustainability*. Jeddah: IRTI-IDB.

- Festiani, Satya. 22 April 2015. Ratusan Koperasi di Kota Malang Mati Suri. *Republika*.
<http://www.republika.co.id/berita/nasional/daerah/15/04/22/nn7399-ratusan-koperasi-di-kota-malang-mati-suri>
- Ibrahim, A. A. (2012). Incentivizing Microfinance for Islamic Financial Institutions: Financially Mainstreaming the Microenterprises. *Shari'a-compliant Microfinance*. S. N. Ali. London, Routledge
- Kelana, Irwan. 2 Januari 2015a. Tantangan Kemiskinan pada 2015. *Republika*.
<http://www.republika.co.id/berita/koran/pareto/15/01/02/nhjny6-tantangan-kemiskinan-pada-2015>
- Kelana, Irwan. (13 Maret 2015b). Beberapa Kendala Kerap Menahan BMT. *Republika*.
<http://www.republika.co.id/berita/koran/pareto/15/03/13/nl524k-beberapa-kendala-kerap-menahan-bmt>
- Kementrian Koperasi dan UMKM. (2014). *Rekapitulasi Data Koperasi Berdasarkan Provinsi di Indonesia per 31 Desember 2014*
http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=128:data-koperasi-2014&Itemid=93
- Khaled, M. (2011). *Building a Successful Business Model for Islamic Microfinance Institution*. 2011 Global Microcredit Summit/ Commissioned Workshop Paper, Valladolid, Spain
- Ledgerwood, J. (2000). *Sustainable banking with the poor, Micro Finance Handbook, An Institutional and Financial Perspective*. Washington DC, The World Bank.
- Mosley, P., & Hulme, D. (1998). Microenterprise Finance: Is There a Conflict Between Growth and Poverty Alleviation? *World Development Vol. 26, No. 5*, 783-790.
- Nieto, Begona Gutierrez., Cinca, Carlos Serrano., and Molinero, Cecilio Mar. (2007). Microfinance and Efficiency. *The International Journal of Management Science, Omega, Vol. 3*.
- Parveen, J. A. (2009). Sustainability Issues of Interest-Free Micro-Finance Institutions in Rural Development and Poverty Alleviation. *Theoretical and Empirical Research in Urban Management* 2(11) May 2009: 112-133.
- Paxton, J. and C. E. Cuevas. (2003). Outreach and Sustainability of Member-Based Rural Financial Intermediaries. *The Triangle of Microfinance: Financial Sustainability, Outreach and Impact*. M. Zeller and R. L. Meyer. Baltimore, MD, USA, The John Hopkins University Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 89 Tahun 2014 Tentang Suku Bunga Pinjaman atau Imbal Hasil Pembiayaan dan Luas Cakupan Wilayah Usaha Lembaga Keuangan Mikro.
- Riwajanti, Nur Indah. (2013). *Islamic Microfinance in Indonesia: A Comparative Analysis between Islamic Financial Cooperative and Shari'ah Rural Bank on Experiences, Challenges, Prospect and Role in Developing Microenterprises*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Durham University, United Kingdom.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro*. 2013. Jakarta.
- Vento, G. (2006). Sustainability and Outreach: the Goals of Microfinance. *Microfinance*. M. L. Torre and G. Vento. Hampshire, Palgrave Macmillan.

Yaron, Jacob. 1994. What Makes Rural Finance Institutions Successful? *The World Bank Research Observer*, Vol. 9, No.1 (January 1994), p. 49-70.

Zeller, M. and Meyer, R. L. 2003. *Improving the Performance of Microfinance: Financial Sustainability, Outreach and Impact*. Washington DC, International Food Policy Research Institute.

---, 11 April 2013. BI Menilai LKM Masih Belum Efisien. *Pikiran Rakyat*. <http://www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/2013/04/11/230685/bi-menilai-lkm-masih-belum-efisien>