

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI BAITUL TAMWIL MUHAMMADIYAH (BTM) SUMATERA BARAT

Khairil Azmi¹⁾

¹ Universitas Putra Indonesia YPTK Padang
Corresponding Email: khairizm77@gmail.com

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah bagaimana implementasi manajemen strategik di Baitul Tamwil Muhammadiyah (BTM) Sumatera Barat. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan tergolong kepada field research dengan wawancara semi terstruktur dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa implementasi manajemen strategi yang diterapkan oleh BTM setiap tahun selalu diperbarui dengan melihat aspek yang sesuai kebutuhan dan perkembangan perusahaan jangka panjang. Dilihat dari pangamatan lingkungan yang diperbarui setiap tahunnya dengan melihat aspek ekonomi, sosial, pasar dan persaingan. Lingkungan internalnya tidak ada perubahan, pelayanan yang memuaskan dan budaya organisasi yang islami. Perumusan strategi dilakukan secara bersamaan yakni melalui usulan-usulan dan diskusi secara bersamaan. Implementasi strategi disesuaikan dengan misi yang telah ditetapkan pada awal rencana kerja yakni seperti pengembangan program yang lebih matang dan SOP mengikuti perkembangan perusahaan. Sedangkan untuk evaluasi BTM sendiri dilakukan bulanan dan setiap tahunnya disertai dengan RAT.

Kata kunci: Manajemen Strategi, BTM

1. PENDAHULUAN:

BTM (Baitul Tamwil Muhammadiyah) pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep ekonomi dalam Islam terutama dalam bidang keuangan. BTM merupakan organisasi bisnis yang juga berperan dalam bidang sosial seperti meningkatkan kesejahteraan kaum miskin (*dhuafa'*), pra sejahtera dan mengurangi kesenjangan antara kaum kaya (*aghniya'*) dengan miskin (*dhuafa'*), yang bergerak sesuai dengan prinsip ekonomi Syariah dan memegang teguh petunjuk-petunjuk bermuamalah secara Islam. BTM memiliki karakteristik yang khas jika dibandingkan dengan lembaga keuangan lain yang ada, karena selain memiliki misi komersial (Baitut Tamwil) juga memiliki misi sosial (Baitul Maal), oleh karenanya BTM bisa dikatakan sebagai jenis lembaga keuangan mikro baru dari yang telah ada sebelumnya.

BTM Sumatera Barat dulunya bernama BMT At-Taqwa didirikan pada tanggal 9

September 1996. BMT AT-Taqwa mulai beroperasi dengan modal awal sebesar Rp 2.701.000,- (dua juta tujuh ratus satu ribu rupiah) dengan fasilitas dan tempat kantor dilingkungan masjid Taqwa Muhammadiyah jalan Bundo kanduang No.1 Padang dengan perlengkapan dan peralatan kantor seadanya yang dipersiapkan oleh badan pendiri yaitu majelis ekonomi Muhammadiyah Sumatera Barat. Awal mula berdirinya BMT ini diprakarsai oleh Bapak Drs.H. Moh Zen Gomo beserta 4 orang temannya. Pada saat itu ketentuan modal untuk mendirikan BMT masih Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000,- untuk mendirikan BMT dibutuhkan minimal 20 orang anggota pendiri, oleh sebab itu pak Zen beserta teman-temannya mengumpulkan 15 orang yang bersedia menjadi pendiri BMT. Kemudian para pemrakarsa membentuk panitia penyiapan pendirian BMT, lalu panitia yang terpilih mencari modal awal untuk mendirikan BMT. Modal awal berasal dari perorangan, lembaga, yayasan, BAZIZ, pmda atau sumber lainnya. dari 20 orang

pendiri maka dipilih 5 orang mewakili pendirian ke PINBUK, kemudian panitia merekrut calon pengelola dan mengikutkan pelatihan serta magang dengan menghubungi PINBUK

Sejak tahun 2021 BMT At-Taqwa telah berubah nama menjadi BTM (Baitul Tanwil Muhammadiyah) Sumatera Barat dengan perkembangan usaha yang sangat pesat. BTM Sumatera Barat telah memiliki 1 Kantor Pusat yang berlokasi di Jl. By Pass KM 11 Kel. Sungai Sapih Kec. Kuranji Padang, 6 kantor Cabang (Cabang Pasar Raya, Cabang Bandar Buat, Cabang Lubuk Buaya, Cabang Siteba, Cabang Belimbing, Cabang Sungai Rumbai) dan 1 Kantor Kas yaitu Kantor Kas Alai. Keberhasilan BTM Sumatera Barat yang sangat pesat saat ini tentunya tidak terlepas dari pengelolaan atau manajemen strategi pengurusnya dalam menjalankan roda perusahaan.

Menurut Pearce dan Robinson (2008) bahwa strategi merupakan seperangkat proses mendefinisikan bisnis atau perusahaan, menentukan tujuan yang ingin dicapai, menentukan rencana tindakan kompetitif dan melakukan analisis faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan. Strategi perusahaan merupakan rumusan dari perencanaan yang disusun secara komprehensif dan terstruktur yang berisi tentang bagaimana perusahaan akan mencapai tujuan yang diinginkannya. Menurut Hunger dan Wheelen (2010) bahwa proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu: Pengamatan lingkungan, Perumusan strategi, Implementasi strategi, serta Evaluasi dan pengendalian. Sedangkan proses perumusan strategi sendiri memiliki pengertian sebagai pengembangan dari rencana jangka panjang dalam rangka menentukan cara yang paling efektif dalam melihat ancaman dan kesempatan dari lingkungan perusahaan, serta melihat secara objektif kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Riset Amprianto (2016) dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Pada Baitul Maal Wat Tamwil (Bmt) Amal Mulia Suruh Kabupaten Semarang. Hasil penelitiannya mengatakan Faktor internal sebagai kekuatan antara lain: 1) Tingkat familiaritas pengurus dan karyawan yang tinggi terhadap nasabah dan masyarakat sekitar, 2) Lokasi BMT yang strategis, 3) Brand Image yang baik di masyarakat sekitar, 4) Efektifitas penggunaan modal, 5) Kepuasan pelanggan terhadap produk – produk yang ditawarkan. Adapun faktor internal untuk kelemahan antara lain : 1) Anggota (karyawan) yang kurang memiliki ketegasan dalam

menghadapi konsumen bermasalah, 2) Ruang gedung sempit, 3) masih terjadinya overlapping dalam pembagian tugas kerja, 4) Modal yang dimiliki oleh BMT tidak cukup besar, 5) Tidak semua anggota dapat menikmati produk yang diberikan. Adapun faktor eksternal untuk peluang adalah: 1) Adanya pinjaman dari pemerintah maupun dari perusahaan lain, 2) Sebagian besar masyarakat sekitar berprofesi sebagai pedagang, 3) BMT menganut sistem bagi hasil sehingga tahan terhadap krisis global, 4) Peraturan pemerintah yang mendukung BMT, 5) Teknologi informasi yang digunakan untuk mendukung program pelayanan online. Adapun faktor eksternal untuk ancaman antara lain: 1) Isu – isu negatif yang dapat menyebabkan penarikan dana nasabah , 2) Kenaikan harga BBM yang mempengaruhi biaya operasional BMT, 3) Peraturan pemerintah yang seringkali berubah – ubah, 4) Persepsi dan pengetahuan masyarakat tentang koperasi syari’ah yang masih rendah, 5) Biaya pengadaan dan pengembangan sistem online yang tinggi. Kemudian dari analisis faktor internal dan eksternal didapatkan tiga prioritas strategi yaitu: 1) melakukan kerjasama dengan seluruh mitra untuk mendapatkan dukungan pendanaan, 2) melakukan penetrasi pasar, 3) meningkatkan kualitas pelayanan internal melalui training – training untuk berbagai bidang operasional.

Riset Timra Madana Pitri (2011) dengan judul “Manajemen Strategi BMT Artha Barokah Cabang Depok Sleman Yogyakarta Sebagai Cabang Baru (New Entrants)” Secara Umum Pelaksanaan manajemen strategi yang dilaksanakan oleh Baitul Mall wa Tamwil Artha Barokah cabang Depok Sleman Yogyakarta dalam mengembangkan visi dan misinya, menentukan tujuan organisasi, menentukan strategi intent, merumuskan strategi, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi serta mengevaluasi hasil dan pengendalian strategi yang dilaksanakan sudah berjalan secara efektif.

Riset Hasan sultani (2019) dengan judul; “Strategi Pemimpin Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Di BMT Muamalah”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan BMT Muamalah Tulungagung sudah cukup baik. Strategi pemimpin dalam pengelolaan BMT MUAMALAH Tulungagung, yaitu: motifasi, tunjangan, komunikasi yang baik, pengawasan, dan evaluasi. Sedangkan dalam hasil penelitian Peranan pemimpin untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan BMT Muamalah Tulungagung, yaitu: job description yang jelas, solidaritas team work, kepatuhan pada prosedur

kerja, kebebasan karyawan untuk bekerja, tanggung jawab, Keramahan dalam bekerja, Perubahan atas suatu pekerjaan, Sikap saling keterbukaan

Berdasarkan hal tersebut diatas peneliti berinisiatif membuat sebuah artikel ilmiah berdasarkan studi kasus di BTM Sumatera Barat, dengan judul “Implementasi Manajemen Strategi di BTM Sumatera Barat”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan/implementasi manajemen strategik yang ada di BTM Sumetara Barat. Penelitian yang dilakukan ini akan bermanfaat pada peneliti, dimana dengan adanya penelitian ini dapat mengaplikasikan dan membandingkan ilmu manajemen strategi antara teori dan aplikasi di lapangan, sementara bagi pembaca bermanfaat sebagai bahan bacaan yang dapat menambah pengetahuan dibidang manajemen strategi dan bisa melanjutkan penelitian yang lebih mendalam lagi. Sedangkan untuuk perusahaan bisa sebagai pedoman dalam menerapkan manajemen strategi pada BTM Sumatera Barat yang lebih bagus

data data lapangan yang diperoleh langsung dari orang-orang atau pelaku yang menjadi subjek dalam penelitian ini seperti melalui hasil wawancara yang telah dilakukan. Sumber informasi dari penelitian ini adalah Pengurus Kantor Pusat BTM Sumatera Barat yang berlokasi di Jl. By Pass KM 11 Kel. Sei Sapih Kuranji Padang. Sedangkan yang menjadi sumber data sekunder adalah dokumen yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini yang ada di BTM Sumatera Barat

3. HASIL DAN PEMBAHASAN:

Pada dasarnya proses perumusan visi, misi dan tujuan yang dilakukan BTM Sumatera Barat sudah sesuai dengan proses perumusan strategi yang dikemukakan Fred R. David (2011). Visi, misi dan tujuan yang dirumuskan digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan organisasi.

Visi:

Menjadi koperasi terunggul dalam mensejahterakan ummat dan pusat keuangan muhammadiyah dengan ekonomi syariah di Sumatera Barat

Misi:

1. Mewujudkan dakwah Bilhal dibidang ekonomi yang adil, professional, jujur, saling menolong dan memberi manfaat
2. Menjauhi yang mengandung unsur unsur perjudian, penipuan, ketidakpastian, riba, penganiayaan, suap, barang dan jasa yang haram dan atau maksiat
3. Membangun perekonomian anggota, warga Muhammadiyah dan ummat yang kuat sesuai dengan prinsip prinsip syariah
4. Mewujudkan dan mengembangkan amal usaha yang dapat mendukung misi Muhammadiyah
5. Mewujudkan unit unit usaha yang kreatif, inovatif dan produktif sejalan dengan misi Muhammadiyah
6. Menumbuhkan budaya kerja yang jujur, Amanah, adil, professional, kreatif dalam menghadapi persaingan usaha.

kedepannya.

2. METODE:

Penelitian ini dilakukan pada BTM Sumatera Barat. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Deskriptif Kualitatif yaitu mengolah data dengan lebih banyak mengumpulkan data dan menguraikannya secara menyeluruh dan sesuai dengan permasalahan yang sedang diteliti, sehingga akan diperoleh suatu hasil dari pengolahan data yang disebut hasil penelitian. Pada penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data primer yaitu

Sumber: BTM Sumatera Barat (2021)

Berdasarkan visi BTM Sumatera Barat diatas bahwa BTM ingin menjadi koperasi yang unggul dalam mensejahterakan ummat dan juga menjadikan BTM sebagai pusat keuangan organisasi Muhammadiyah di Sumatera Barat. Sedangkan dari Misi BTM bisa kita lihat bahwa BTM dijadikan sarana dakwah bilhal dibidang ekonomi yang mengutamakan keadilan, professional dalam aktivitasnya, jujur, saling

menolong dan memberi manfaat kepada umat. Dari segi produk BTM yang dijual kepada umat yaitu produk yang jauh dari unsur perjudian, penipuan, ketidakpastian, riba, penganiayaan, suap, barang dan jasa yang haram dan atau maksiat. Dan dari segi budaya perusahaan, kita bisa melihat bahwa BTM Sumatera Barat menumbuhkan budaya kerja yang jujur, Amanah, adil, professional, dan kreatif dalam menghadapi persaingan usaha dengan competitor.

Tahapan proses perumusan strategi yang selanjutnya adalah analisis internal organisasi dan analisis lingkungan eksternal organisasi. Dalam proses analisis internal organisasi tersebut digunakan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan dari BTM. Dalam hal ini BTM melakukan analisis internal seperti teori Fred R. David (2011) yaitu menggunakan pendekatan sumber daya yang dimiliki (Resources Based View). BTM berupaya agar sumber daya yang dimiliki tersebut dapat digunakan secara optimal, baik itu dari SDM, aset, dan kapabilitas. BTM mempunyai cara dalam menganalisa lingkungan internal yaitu dengan melakukan pendekatan fungsional yaitu dengan cara menganalisa kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), kinerja keuangan, dan kinerja pemasaran. Untuk mengetahui kinerja tersebut maka BTM melakukan rapat dan musyawarah setiap bulan guna mengetahui apa saja kelebihan atau capaian kinerja yang telah diraih dan kekurangan atau kendala dalam melakukan kegiatan operasionalnya. Sedangkan analisa lingkungan eksternal BTM membagi dua jenis analisa lingkungan eksternal, yang pertama yaitu lingkungan jauh yaitu dengan menganalisa faktor-faktor seperti faktor ekonomi, faktor politik, dan faktor sosial. Kemudian yang kedua yaitu lingkungan industri yaitu dengan menganalisa lingkup industri lembaga keuangan syariah.

Tahapan selanjutnya dalam proses perumusan strategi yaitu menentukan matriks SWOT (Strength Weakness Opportunity and Threat). Dalam menentukan matriks ini perlu adanya hasil dari analisis internal berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki BTM. Analisis eksternal BTM berupa Analisa peluang dan ancaman diluar organisasi BTM. Hasil matriks SWOT bisa dimanfaatkan untuk menentukan strategi kedepannya bagi BTM. Matriks SWOT juga digunakan BTM dalam menyusun anggaran anggaran kegiatan dan biaya kedepannya bagi perusahaan.

Setelah proses perumusan strategi yang selanjutnya adalah proses implementasi strategi, dalam implementasi strategi terdapat bagaimana

cara mengelola karyawan dan mengkoordinasikan strategi yang telah ditentukan kepada seluruh karyawan. BTM memberikan upah yang sesuai dengan jabatan dan kinerja setiap karyawan, selain itu juga terdapat tunjangan, asuransi, uang transport dan uang makan. Selain itu BTM juga memberikan pelatihan bagi para karyawannya agar produktivitas dalam bekerja meningkat. BTM juga menerapkan reward and punishment, promosi jenjang karir dan insentif diberikan kepada para karyawan yang mempunyai kinerja yang bagus dan dapat memenuhi target yang telah ditetapkan, sedangkan bagi karyawan yang tidak dapat memenuhi target dan terlebih lagi merugikan secara material maka akan mendapatkan punishment yang berupa rotasi jabatan, penurunan jabatan hingga PHK.

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam proses manajemen strategik. Tahapan evaluasi ini merupakan tahapan yang paling penting karena evaluasi strategi menentukan apakah visi, misi, tujuan, dan strategi yang telah dirumuskan dan diterapkan dapat diteruskan atau harus diganti. Dalam proses evaluasi strategi, BTM melakukannya dengan cara rapat anggota tahunan dan musyawarah. Rapat dan musyawarah tersebut atas hasil laporan keuangan dan laporan kinerja karyawan. Rapat dan musyawarah dilakukan untuk menentukan jumlah anggaran, menentukan strategi apabila ada perubahan, dan merumuskan visi misi apabila ada perubahan. Selain itu juga evaluasi yang dilakukan BTM bertujuan untuk menganalisis internal organisasi dan eksternal organisasi dengan tujuan untuk mengetahui apakah ada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang berguna untuk perbaikan BTM kedepannya. Evaluasi dilakukan BTM secara rutin tiap bulan, tiap enam bulan, dan setiap tahun.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada proses manajemen strategik yang dilakukan oleh BTM yang meliputi perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Proses perumusan strategi yang dilakukan BTM dilakukan dengan cara musyawarah antara pengurus dan seluruh staff. Visi dan misi dapat diubah selama lima atau sepuluh tahun agar dapat mengikuti perkembangan usaha. BTM tidak hanya mencari keuntungan, tetapi mendekati masyarakat kepada ekonomi Islam. Selain itu perumusan strategi menjadi dasar dalam melaksanakan kegiatan operasional sehari-hari.

- b. Pengelolaan karyawan yang dilakukan BTM dalam proses implementasi strategi yaitu dengan cara pemberian gaji yang sesuai dengan UMR, adanya insentif dan tunjangan, pelatihan, jenjang karir dan promosi jabatan. BTM juga rutin mengadakan kajian-kajian Islam untuk para karyawan agar akhlak dan perilaku para karyawan senantiasa dapat berpedoman pada AlQur'an.
- c. Sedangkan dalam evaluasi strategi yang dilakukan BTM adalah dengan cara rapat dan musyawarah oleh para pengurus dan para staff berdasarkan hasil kinerja karyawan, kinerja keuangan, dan kinerja pemasaran. Hasil evaluasi yang telah dilakukan harus transparan agar para pengurus, staff, dan karyawan dapat mengetahui hasil kinerjanya masing masing. Evaluasi strategi yang dilakukan BTM yaitu setiap akhir bulan, tiap enam bulan, dan tiap akhir tahun. Evaluasi strategi sendiri menentukan anggaran-anggaran kedepan, mengkoreksi kekurangan internal dan mencari peluang-peluang pasar, dan juga mengubah strategi dan visi apabila diperlukan.
- Kalsum, Umi. 2013. *“Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syari’ah (LKMS) Pedesaan (Studi Kasus BMT Al-hasanah Sekampung. JIIA Vol. 1 No. 1*
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta. Erlangga
- Moeleong, J Lexy. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya
- Pearce dan Robinson. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jakarta: Salemba Empat.
- Shrader, Charles B.; Mulford, Charle L.; Blackburn, Virginia L. 1989. *“Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firm”*. Journal of Small Bussines Managemant. Vol 27,4. Pg 45
- Suryana. 2010. *Metodologi Penelitian: Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Universitas Pendidikan Indonesia.

KEPUSTAKAAN

- Amprianto. 2016. *Analisis Strategi Pengembangan Pada Baitul Maal Wat Tamwil (Bmt) Amal Mulia Suruh Kabupaten Semarang*. Jurnal. Semarang
- Basrowi dan Suwandi. 2008, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Beekun. 2011. *Strategic Management for Islamic Organization*. Kuala Lumpur.
- Dandira, Martin. 2011. *Involvement for Implementers: Missing Element in Strategy Formulation*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 12. No.1
- David, Fred. 2011. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- Hasan, Sultani. 2019. *“Strategi Pemimpin Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Di BMT Muamalah”*. Jurnal Ekonomi Syari'ah & Bisnis Islam 6 (01), 35-46 | vol: | issue : | 2019
- Hunger, J David & Wheleen, L Thomas. 2010. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta. Penerbit Andi
- Irawan, Dedik. Affandi, Irvan Muhammad.