

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan perbankan syariah maupun lembaga keuangan syariah pada akhir-akhir ini tergolong cepat. Salah satu alasannya adalah tentang keyakinan yang kuat digolongkan masyarakat muslim bahwa perbankan maupun lembaga keuangan konvensional mengandung unsur riba yang sangat tegas dilarang oleh agama Islam. Seiring berkembangnya perbankan syariah di Indonesia, berkembang pula lembaga keuangan mikro syariah dengan sarana pendukung yang lengkap. BMT merupakan salah satu lembaga keuangan mikro yang berlandaskan syariah dan berbadan hukum koperasi maka secara otomatis BMT dibawah pembinaan Departemen Koperasi dan Usaha Kecil Menengah.

Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) terdiri dari dua istilah, yaitu Baitul Maal dan Baitul Tamwil. Baitul Maal lebih mengarah pada usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana non profit, seperti zakat, infaq dan shodaqoh. *Baitul Maal* dikembangkan berdasarkan sejarah perkembangannya, yakni dari masa nabi sampai abad pertengahan perkembangan islam, dimana *baitul maal* berfungsi untuk mengumpulkan sekaligus mentasyarufkan dana sosial. Sedangkan *Baitul Tamwil* sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial. Usaha-usaha tersebut menjadi bagian yang tak terpisahkan

dari BMT sebagai lembaga pendukung kegiatan ekonomi masyarakat kecil berlandaskan syariah.¹

Nasabah maupun calon nasabah membeli produk yang ditawarkan oleh BMT, sehingga Lembaga Keuangan dapat bertahan, bersaing dan menguasai pasar. Kepuasan nasabah ditentukan oleh kualitas pelayanan yang dikehendaki nasabah, sehingga jaminan menjadi prioritas utama bagi BMT pada saat ini, khususnya menjadi tolak ukur keunggulan daya saing antara BMT, bank dan pesaing lainnya. Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) ditentukan oleh performan produk atau jasa yang memenuhi harapan pelanggan. Pelanggan merasa puas apabila harapannya terpenuhi atau akan sangat puas jika harapan pelanggan terlampaui.

Adapun salah satu perbedaan dari Lembaga Keuangan Syariah/BMT dengan Lembaga Keuangan Konvensional yaitu lembaga keuangan syariah berdasarkan prinsip bagi hasil, jual beli, atau sewa sedangkan lembaga keuangan konvensional memakai bunga.² Akan tetapi beberapa dari BMT gagal bertahan dan bangkrut akibat kurangnya dukungan dan pengawasan yang tepat. Bashith mengatakan bahwa untuk menghindari hal tersebut, sebelum melakukan pembiayaan lembaga keuangan harus lebih dahulu mencari informasi untuk menilai kelayakan calon debitur yang mengajukan permohonan untuk memperoleh pembiayaan.³ Salah satu sumber informasi

¹Muhammad Ridwan, *Managemen Baitul Mal Wa Tamwil (BMT)*, (Yogyakarta : UII Press, 2004), hal. 126.

²Abdul Bashith, *Islam dan Managemen Koperasi : Prinsip dan strategi pengembangan Koperasi di Indonesia*, (Malang: UIN –Malang press, cetakan 1, 2008), hal. 261.

³ Ibid., Hal. 267.

dalam pemberian pembiayaan adalah informasi akuntansi yang meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, dan rasio-rasio keuangan.

Arifin menjelaskan bahwa menjaga likuiditas dinilai penting sebab pada dasarnya kegiatan intermediasi merupakan bisnis kepercayaan dimana dana dari pada pihak yang menyimpan dananya pada lembaga keuangan, lalu pihak lembaga keuangan meyalurkan dalam bentuk pembiayaan kepada pihak yang membutuhkan.⁴ Dalam hal ini menjelaskan bahwa harus adanya saling percaya antara pemilik modal dan pengelola sehingga dapat sama-sama memperoleh keuntungan yang halal. Merujuk pada informasi al-Qur'an, dalam Al-Quran Surat An-Nisa ayat 29 yaitu :

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا
 أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ
 كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan harta sesamamu dengan jalan yang curang. Kecuali dengan cara perdagangan yang berlaku dengan sukarela diantara kamu".⁵

Dengan mengacu pada surat tersebut di atas, dapat dipahami kegiatan operasional lembaga keuangan syariah (bagi hasil) sebagai pengelola dana masyarakat (*mudharib*) bekerja sama dengan pemberi dana/pemilik dana (*shahibul mal*) didasari dengan bagi hasil, dengan dasar penentuannya adalah

⁴ZainalArifin, *Teori Keuangan dan Pasar Modal*. (Yogyakarta: Ekonisia. 2005), hal. 85.

⁵Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Bandung, JABAL, 2010), hal. 83.

nisbah yang telah diperjanjikan sebelumnya. Kembalian dana *mudharib* kepada *shahibul mal* dapat juga disamakan dengan istilah *Return on Investment*.

Berkaitan dengan sistem monitoring pelayanan dilakukan oleh BMT, bahwa BMT harus menerapkan konsep kehati-hatian (*prudential concept*) dalam memberikan pelayanan. Tentunya terdapat banyak faktor yang mempengaruhi, salah satunya pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada organisasi tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan peran manajemen strategi untuk membantu lembaga keuangan merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional.⁶ Penerapan manajemen strategis yang optimal tentu akan menciptakan suatu rencana kerja yang jelas terkait bagaimana pelayanan tersebut dilakukan, bagaimana meningkatkan kinerja dan mengembangkan organisasi menjadi lebih besar dan dapat bersaing dengan organisasi yang lain serta bagaimana organisasi dapat terus tumbuh dan melakukan kegiatan usaha dengan berkesinambungan (*sustainable*).

Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila dapat mengembangkan dan menjalankan strategi untuk mengatasi berbagai ancaman baik internal maupun eksternal dan meraih peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategi. Tujuan utama manajemen strategi adalah agar organisasi atau perusahaan dalam melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal.

⁶Fred David, *Manajemen Strategis Konsep*.(Jakarta: Salemba Empat, 2011), hal. 23.

Dalam hal ini, ilmu manajemen sangat dibutuhkan dalam proses pengembangan ini. Mengelola *Baitul Mal Wat Tamwil* berarti melakukan proses penataan lembaga yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya untuk mencapai secara efektif dan efisien. Proses manajemen yang bisa dilakukan *Baitul Mal Wat Tamwil* adalah *planning, organizing, actuating dan controlling (POAC)*. Empat proses ini menggambarkan adanya keterkaitan antara proses yang pertama dan proses yang berikutnya. Begitu juga setelah pelaksanaan *controlling* akan mendapat *feedback* yang bisa dijadikan sebagai masukan atau dasar untuk membuat *planning* baru.

Alternatif lain yang bisa digunakan adalah konsep manajemen strategi. Dalam hal ini, manajemen strategi sangatlah di butuhkan oleh *Baitul Maal Wa Tanwil Sinar Amanah* untuk pendekatan yang sistematis dalam menyelenggarakan programnya agar tercapai tujuan lembaga. Pendekatan yang sistematis ini diharapkan mampu memberikan perubahan dan harus dipastikan bahwa tujuan *Baitul Maal Wa Tanwil Sinar Amanah* akan tercapai khususnya dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

BMT Sinar Amanah adalah salah satu Lembaga Keuangan Mikro dengan menerapkan sistem syariah Islam dalam kegiatannya. BMT Sinar Amanah berdiri pada tanggal 11 November 2011 dan beroperasi secara legal dengan sertifikat operasi yang dikeluarkan oleh Pusat Inkubasi Bisnis Kecil (PINBUK) sebagai Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) BMT binaan PINBUK berdasarkan naskah kerjasama antara BI dengan PINBUK. BMT Sinar

Amanah diperkuat dengan Badan Hukum dari Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah yang disahkan oleh Kantor Koperasi dan UKM melalui SK nomor : 188.4/642/BH/XVI.29/115/2015.⁷

Baitul Maal Wa Tanwil Sinar Amanah memiliki tempat yang paling strategis karena berada di jalur utama penghubung daerah Tulungagung dan dipusat keramaian kecamatan Boyolangu, selain itu *Baitul Maal Wa Tanwil Sinar Amanah Boyolangu* terletak didekat pasar dimana pasar merupakan tempat pertemuan orang-orang dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, mereka berperan sebagai konsumen ataupun produsen (penjual dan pembeli), sehingga keberadaan *Baitul Maal Wa Tanwil Sinar Amanah Boyolangu* ini sangat memiliki potensi besar untuk masuk dalam kegiatan masyarakat guna membantu masyarakat yang membutuhkan dana. Untuk memajukan serta mengenalkan ke masyarakat luas, maka proses pengembangan *Baitul Maal Wa Tanwil Sinar Amnah* terus digalakkan.

Baitul Maal Wa Tanwil Sinar Amanah mengoptimalkan kegiatan usaha dan organisasi koperasi untuk mencapai kesejahteraan bersama yang praktis dan efisien. Akan tetapi yang menjadi masalah adalah adanya pesaing dari lembaga lain yang juga berada di kawasan tersebut yang lebih terlebih dahulu berdiri sehingga masyarakat lebih mengenal lembaga tersebut. Dalam pelaksanaannya *Baitul Maal Wa Tanwil Sinar Amanah* mengalami beberapa kendala yang menyebabkan kinerja *Baitul Maal Wa Tanwil* belum optimal dikarenakan *Baitul Maal Wa Tanwil* belum siap menghadapi permasalahan dan tantangan dari para

⁷ Laporan RAT BMT Sinar Amanah Boyolangu Tahun 2016

pesaingnya, terbatasnya kemampuan manajer dalam mengelola *Baitul Maal Wa Tanwil* itu sendiri, struktur manajemen dan permodalan terbatas, terbatasnya kualitas sumber daya manusia, kurang berani menanggung resiko serta tingkat motivasi bekerja yang masih rendah. Oleh karena itu pengelola *Baitul Maal Wa Tanwil* Sinar Amanah perlu mengembangkan manajemen strategi yang profesional sehingga diperlukan suatu penelitian yang berkaitan dengan berbagai faktor yang memiliki kontribusi terhadap keberhasilan usaha *Baitul Maal Wa Tanwil* Sinar Amanah.

Berdasar permasalahan tersebut, *Baitul Maal Wa Tanwil* Sinar Amanah yang berada di Boyolangu Tulungagung menjadi alasan penulis untuk meneliti lebih lanjut dan menuangkannya ke dalam bentuk skripsi dengan judul, “Manajemen Strategi *Baitul Maal Wa Tanwil* Sinar Amanah Boyolangu Tulungagung dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka penelitian ini akan difokuskan pada aspek manajemen strategis bmt yang meliputi kegiatan formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi lembaga keuangan syariah dalam meningkatkan kualitas pelayana di BMT Sinar Amanah Boyolangu-Tulungagung. Adapun pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana formulasi manajemen strategis *Baitul Maal Wa Tamwil Sinar Amanah Boyolangu Tulungagung* dalam meningkatkan kualitas pelayanan?
2. Bagaimana implementasi manajemen strategis *Baitul Maal Wa Tamwil Sinar Amanah Boyolangu Tulungagung* dalam meningkatkan kualitas pelayanan?
3. Bagaimana evaluasi manajemen strategis *Baitul Maal Wa Tamwil Sinar Amanah Boyolangu Tulungagung* dalam meningkatkan kualitas pelayanan?

C. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan formulasi manajemen strategis *Baitul Mal Wat Tamwil* dalam meningkatkan kualitas pelayanan di BMT Sinar Amanah Boyolangu-Tulungagung.
2. Mendeskripsikan implementasi manajemen strategis *Baitul Mal Wat Tamwil* dalam meningkatkan kualitas pelayanan di BMT Sinar Amanah Boyolangu-Tulungagung.
3. Mendeskripsikan evaluasi manajemen strategis *Baitul Mal Wat Tamwil* dalam meningkatkan kualitas pelayanan di BMT Sinar Amanah Boyolangu-Tulungagung.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini akan memberikan beberapa kegunaan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan di lembaga keuangan syariah saat ini dan yang akan datang serta mampu menambah khazanah keilmuan dalam peningkatan kualitas pelayanan di lembaga keuangan Syariah.

2. Kegunaan Secara Praktis

- a. Bagi lembaga yakni BMT Sinar Amanah Boyolangu-Tulungagung, ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan di masa yang akan datang.
- b. Bagi peneliti, dapat memperluas khazanah keilmuan peneliti tentang manajemen strategis terutama berkaitan dengan formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi BMT dalam meningkatkan kualitas pelayanan.
- c. Bagi peneliti lainnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya terutama penelitian tentang aspek lain dari manajemen strategis lembaga keuangan syariah sehingga dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang Perbankan Syariah.

- d. Bagi pembaca, dapat dijadikan gambaran tentang bagaimana formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi lembaga keuangan syariah dalam meningkatkan kualitas layanan.
- e. Bagi IAIN Tulungagung, dapat dijadikan pijakan dalam desain penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan komprehensif, khususnya yang berkenaan dengan penelitian tentang manajemen strategis lembaga keuangan syariah dalam meningkatkan kualitas layanan.

E. Penegasan Istilah

1. Secara Konseptual

a. Manajemen Strategis

Manajemen (*management*) berasal dari kata *manage*. yang secara etimologi dapat berarti : rumah tangga (*house keeping*), mengendalikan (*to train*), Memimpin dan mengawasi (*to direct and control*). Sedangkan strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.⁸

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.⁹ Sehingga yang dimaksud manajemen strategis dalam penelitian ini adalah semua rangkaian kebijakan yang mengarah pada

⁸Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), hal. 859.

⁹J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, ter. Julianto Agung, (Yogyakarta: ANDI, 2003), hal. 4.

peningkatan kualitas pelayanan dalam lembaga keuangan syariah khususnya di BMT Sinar Amanh Boyolangu-Tulungagung.

b. *Baitul Mal Wat Tamwil* (BMT)

BMT adalah Bait *AlMaal Wa AtTamwiil* secara tata bahasa dapat di bagi menjadi 2 yaitu pertama *Bait al maal* : lembaga yang mengarah pada usahausaha pengumpulan dan penyaluran dana yang non profit, seperti halnya zakat, infaq, dan sadaqoh. Kedua *Bait attamwil*: lembaga yang mengarah pada usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial.¹⁰

c. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayana secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat, mencakup input, proses dan output pelayanan. Pelayanan adalah kegiatan pemberian jasa dari satu pihak kepada pihak lainnya.

Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah tamah, adil, cepat, tepat dan dengan etika yang baik sehingga memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi yang menerimanya. Di samping itu pelayanan juga usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan jasa. Atau proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung. Kebutuhan-kebutuhan

¹⁰Abdul Bashith, *Islam dan Managemen Koperasi : Prinsip dan strategi pengembangan Koperasi di Indonesia*, (Malang: UIN –Malang press, cetakan 1, 2008), hal. 261.

tersebut meliputi kebutuhan phisik, kebutuhan sosial, dan kebutuhan psikologis.¹¹

2. Secara Operasional

Manajemen strategis *Baitul Mal Wat Tamwil* dalam penelitian ini adalah sebuah konsep yang mengarah pada proses manajerial dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan di BMT Sinar Amanah Boyolangu-Tulungagung yang meliputi kegiatan formulasi strategis, implementasi strategis dan evaluasi strategis. Dengan menerapkan strategi ini BMT dapat meningkatkan kualitas pelayanan dengan baik, serta mampu mengelola secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan BMT Sinar Amanah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut standar yang berlaku.

F. Sistematika Penulisan Skripsi

Ada pun sisitem penelitian kualitatif dapat dibagi menjadi tiga bagian utama, yaitu: Bagian awal, terdiri dari: halaman sampul depan, halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, moto, persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran, transliterasi dan abstrak. Bagian utama (inti), terdiri dari:

Bab I pendahuluan, terdiri dari: (a) konteks penelitian/ latar belakang masalah, (b) fokus penelitian/rumusan masalah, (c) tujuan penelitian, (d)

¹¹ Melayu S.P Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hal. 152.

batasan masalah (bila perlu), (e) kegunaan/manfaat hasil penelitian, (f) definisi istilah, (g) sistematika penulisan skripsi.

Bab II kajian pustaka, terdiri dari: (a) kajian fokus pertama, (b) kajian fokus kedua dan seterusnya, (c) hasil penelitian terdahulu, (d) kerangka berpikir teoritis/paradigma (jika perlu).

Bab III metode penelitian, terdiri dari: (a) pendekatan dan jenis penelitian, (b) lokasi penelitian, (c) kehadiran peneliti, (d) data dan sumber data, (e) teknik pengumpulan data, (f) teknik analisis data, (g) pengecekan keabsahan temuan, dan (h) tahap-tahap penelitian.

Bab IV Hasil penelitian, terdiri dari: (a) paparan data, (b) temuan penelitian,

Bab V Pembahasan. Yaitu mengolah hasil dari paparan data, temuan penelitian dan pembahasan penemuan penelitian.

Bab VI penutup, terdiri dari: kesimpulan, Bagian akhir, terdiri dari: (a) daftar rujukan, (b) lampiran lampiran, (c) surat pernyataan keaslian tulisan.