

STRATEGI KEBERLANJUTAN BAITUL MAAL WAT TAMWIL DI KOTA YOGYAKARTA DENGAN METODE ANALYTICAL NETWORK PROCESS

Inas Khairunnisa¹, Muhamad Mukhsin², Abdul Roni³

¹IAI An Nur Lampung

²IAI Sukabumi

³IAI Syekh Maulana Qori Bangko

E-mail: inaskhairunnisa28@gmail.com, mmukhsin@iais.ac.id, abdulrpn555@gmail.com

Abstract: *The purpose of this research is to find out the problems to the sustainability strategy of BMT in the city of Yogyakarta so that it can operate in the long term. This study uses the Analytical Network Process (ANP) method with a sample of 9 people consisting of BMT practitioners, academics, and regulators. This research is a descriptive qualitative research. This research shows that priority issues that need to be addressed are: 1) Regulation and supervision, 2) Market/communal, 3) Management, 4) Human Resources (HR), 5) Infrastructure. Experts agree that the priority solution is the regulatory and supervisory aspect with a rater agreement value of $W = 0.4907$. While there are five strategies, namely 1) Optimizing the role of the government, especially to support the sustainability of BMT, 2) Improving the HR education system that is integrated into Islamic economics in theory and practice, 3) Development of institutional and operational infrastructure, 4) Outreach to the community in collaboration with relevant stakeholders, 5) Development of monitoring system and reporting system. The respondents have varied opinions with a value of $W = 0.2145$. This research has implications for the theory of BMT and BMT sustainability problems in the city of Yogyakarta, the policies taken to support the existence of BMT.*

Keywords: *Sustainability, Strategy, Problem, BMT, ANP*

Abstrak: *Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui masalah hingga strategi keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta agar dapat beroperasi dalam jangka waktu yang panjang. Penelitian ini menggunakan metode Analytical Network Process (ANP) dengan sampel sebanyak 9 orang yang terdiri dari praktisi BMT, akademisi, dan regulator. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini menunjukkan bahwa masalah prioritas yang perlu dibenahi yaitu: 1) Regulasi dan pengawasan, 2) Pasar/komunal, 3), Manajemen, 4) Sumber Daya Manusia (SDM), 5) Infrastruktur. Para pakar sepakat bahwa solusi prioritas adalah aspek regulasi dan pengawasan dengan nilai rater agreement sebesar $W = 0,4907$. Sedangkan strategi ada lima yaitu 1) Mengoptimalkan peran pemerintah terutama untuk mendukung keberlangsungan BMT, 2) Meningkatkan sistem pendidikan SDM yang terintegrasi ekonomi Islam secara teori dan praktik, 3) Pengembangan infrastruktur kelembagaan dan operasional, 4) Sosialisasi kepada masyarakat dengan bekerjasama dengan stakeholder terkait, 5) Pengembangan sistem pengawasan dan sistem pelaporan. Para responden memiliki pendapat yang bervariasi dengan nilai $W = 0,2145$. Penelitian ini berimplikasi terhadap teori mengenai BMT dan permasalahan keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta, kebijakan yang diambil guna mendukung keberadaan BMT.*

Kata Kunci: *Keberlanjutan, Strategi, Masalah, BMT, ANP*

A. PENDAHULUAN

Baitul Maal Wat Tamwil adalah lembaga keuangan mikro syariah yang beroperasi dengan menggunakan dua konsep yaitu *Baitul Maal* dan *Baitul Tamwil*. Targer utama dari

lembaga keuangan ini adalah sektor usaha kecil.¹ Konsep utama dari *Baitul Maal* adalah lembaga yang berfokus pada pengumpulan dan penyaluran dana sosial seperti zakat, infaq dan shadaqah. Sedangkan *Baitul Tamwil* konsep utamanya adalah menjadi lembaga yang mengatur dana sumbangan agar dapat meningkatkan kualitas ekonomi dari pengusaha mikro dari setiap pembiayaan yang diberikan.² Mengingat bahwa kelompok Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi salah satu aspek yang mendominasi perekonomian yang ada Indonesia saat ini, maka *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) diharapkan mampu memberikan layanan keuangan syariah yang mampu mencangkup pasar tersebut, mulai dari penghimpunannya maupun penyaluran pembiayaannya sehingga dapat mendukung keberlangsungan usaha khususnya kelompok Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) ini.

Alasan utama mengapa *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) dapat tumbuh dengan pesat adalah karena fokus utama lembaga keuangan ini adalah bergerak dibidang usaha mikro yang saat ini sedang mendominasi perekonomian di Indonesia. Sehingga dengan demikian terjadilah peningkatan pembiayaan dari kelompok usaha mikro untuk mengembangkan bisnis mereka. Selain target pasar yang tersedia, Billah dalam penelitiannya menyebutkan bawah keberhasilan *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) juga didukung oleh rancangan dari sebuah lembaga keuangan itu sendiri, sehingga kinerja yang diperoleh akan menentukan berhasil atau gagalnya lembaga keuangan tersebut.³ Oleh karena itu, *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) sebagai salah satu lembaga keuangan syariah yang berfokus pada keuangan mikro diharapkan mampu untuk meningkatkan kemampuannya untuk mencapai kinerja yang baik dalam memenuhi dua fungsi utama mereka yaitu sosial dan *financial* serta dapat mempertahankan sustainabilitasnya.

Sustainability merupakan landasan sebuah keuangan mikro dikatakan sehat. Menurut Woller et.al dalam Zubair (2016) Sustainabilitas Lembaga Keuangan Mikro (LKM) merupakan kemampuan LKM untuk bertahan, secara terus menerus dalam menutupi biaya operasional dengan menggunakan pendapatan usaha yang dihasilkan dari aktifitas bisnis. Sustainabilitas tidak hanya melihat dari segi dimensi keuangannya saja, akan tetapi lebih jauh dari itu yaitu mencakup konsistensi kelembagaan agar bisa bertahan lama yang meliputi misi, program, sumber daya manusia (SDM) dan juga pasar yang *sustainable*.⁴ Fersi & Boujelbene juga menyebutkan bahwa lembaga keuangan akan bertahan lama juga dapat dilihat dari aspek manajerial maupun organisasi. Artinya bahwa suatu lembaga dapat lestari dalam jangka panjang apabila ia dapat mempersatukan kekuatan baik dari sisi internal maupun eksternal kelembagaannya, sehingga menghasilkan suatu sistem yang kokoh dan proses yang tepat agar

¹Andriani, "Baitul Maal Wat Tamwil (Konsep Dan Mekanisme Di Indonesia)," *Empirisma* 14 (2015), hlm. 23.

²N.M Hosen And L.S Sa'roni, "Determinant Factors Of The Successful Of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT).," *International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences* 01, No. 04 (2012), [Www.Hrmars.Com/Journals](http://www.Hrmars.Com/Journals).

³Billah A, "Towards A Sustainable Islamic Microfinance: Analytic Network Process (ANP) Approach (Evidence From Indonesia And Pakistan)" (2017).

⁴G.B Wangechi, *Factors Influencing Sustainability Of Microfinance Institutions In Kenya* (University Of Nairobi, 2009).

terus memberikan layanan keuangan mikro secara berkelanjutan.⁵

Faktanya dalam beberapa tahun terakhir ternyata *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) menghadapi tantangan yang serius dari sisi konsistensi, hal ini disebabkan karena munculnya lembaga-lembaga sejenis dengan kemudahan teknologi yang mereka gunakan sehingga menyebabkan konsistensi *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) menjadi sedikit terganggu. Oleh karena itu keberlanjutan *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) sendiri menjadi hal penting untuk diteliti mengingat perkembangannya yang sangat pesat dan dampak positif yang ditimbulkan.

Beberapa studi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ternyata beberapa *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) menghadapi sejumlah masalah dan kegagalan, hingga mengalami kerugian atau bahkan berakhir dengan kebangkrutan. Berdasarkan data Permodalan BMT (PMBT) ventura sebagai asosiasi BMT di Indonesia, pada tahun 2015 terdapat sekitar 4.500 BMT yang melayani kurang lebih 3,7 juta orang dengan aset mencapai Rp. 16 triliun. Hal ini jauh berbeda jika dibandingkan dari data sebelumnya yaitu pada tahun 2013 yang menunjukkan jumlah BMT di Indonesia berjumlah 5.500 BMT. Artinya selama 2 tahun terakhir terjadi penurunan jumlah sebesar 1.000 BMT di Indonesia.

Fenomena ini ternyata juga terjadi dengan *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) yang ada di kota Yogyakarta. Berdasarkan jumlah BMT yang terdaftar pada Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, di kota Yogyakarta terjadi penurunan jumlah unit yang paling signifikan dari 42 BMT di tahun 2015 menjadi 19 BMT pada tahun 2019. Artinya terdapat 23 BMT yang mengalami penutupan dalam kurun waktu tersebut. Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan Ananta Heri Pramono selaku Ketua Lembaga Ombudsman Swasta (LOS) yang menyatakan bahwa *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) yang bermasalah di Provinsi Yogyakarta sendiri mencapai 10 persen.⁶ Penurunan jumlah BMT di Kota Yogyakarta sendiri disebabkan banyaknya tantangan dan masalah yang dihadapi, baik persoalan yang bersifat internal maupun eksternal.

Menurut Zubair dalam penelitiannya menjelaskan terdapat lima aspek yang mempengaruhi sustainabilitas lembaga keuangan mikro syariah yaitu aspek pengawasan, regulasi, infrastruktur, sumber daya manusia (SDM) dan permodalan.⁷ Selain itu, faktor lain yang menjadi penghambat *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) adalah tidak memadainya sumber daya manusia (SDM) yang profesional, adanya ambivalensi antara konsep manajemen BMT dengan pihak operasional dan pelaksanaan konsultasi ke Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang rendah.⁸

Selain dari permasalahan dan hambatan yang masih menjadi pekerjaan rumah bagi

⁵M Fersi And M Boujelbene, "Determinants Of The Performance And The Sustainability Of Conventional And Islamic Microfinance Institutions," *Economics World* 04, No. 05 (2016), <https://doi.org/10.17265/2328-7144/2016.05.001>.

⁶N Ridarineni, *BMT Bermasalah Di DIY Capai 10 Persen* (Yogyakarta, 2011), <https://www.republika.co.id/berita/syariah/keuangan/11/08/19/lq5gx4-bmt-bermasalah-di-diy-capai-10-persen>.

⁷M.K Zubair, "Analisis Faktor-Faktor Sustainabilitas Lembaga Keuangan Mikro Syariah" 09, No. 02 (2016), hlm. 52.

⁸A.S Rusydiana And A Devi, *Analytical Network Process: Pengantar Teori Dan Aplikasi* (SMART Publishing, 2013), hlm. 80.

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) untuk bisa eksis di lembaga keuangan, *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) juga menghadapi ancaman eksistensial dari dunia digital yang semakin maju. Dimana saat ini semakin banyak bermunculan perusahaan-perusahaan *start up fintech* yang menawarkan jasa keuangan baru yang lebih efisien dan mampu menjangkau populasi yang menjadi pasar dari *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) itu sendiri. Oleh sebab itu, maka *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) harus memiliki strategi yang komprehensif untuk mengikuti perkembangan zaman agar tidak tergerus oleh perusahaan-perusahaan baru yang muncul dengan efisiensi teknologi yang mereka gunakan.⁹

Dengan demikian maka diperlukan penelitian mendalam untuk mencari solusi dan strategi yang tepat demi keberlangsungan dan eksistensi *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) khususnya di Kota Yogyakarta dengan menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP). Metode ANP merupakan salah satu analisis untuk mengambil keputusan dengan mengklasifikasikan aspek-aspek yang berkaitan dengan permasalahan yang kompleks dan tidak terstruktur. Metode ini digunakan dalam bentuk penyelesaian dengan pertimbangan atas penyesuaian kompleksitas masalah secara penguraian sintesis disertai adanya skala prioritas yang menghasilkan pengaruh prioritas terbesar. ANP juga mengizinkan adanya interaksi dan umpan balik dari elemen-elemen dalam *cluster*.¹⁰ Untuk mendapatkan data terkait dengan aspek, maka diperlukan wawancara mendalam *indepth interview* dan *focus group discussion* (FGD) dengan tokoh kunci (*key person*) yang terdiri dari akademisi, praktisi dan regulator. Sehingga dapat diketahui permasalahan, solusi dan strategi untuk keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, dimana penelitian ini akan menjabarkan pemecahan masalah yang ada berdasarkan data-data dengan menganalisis dan menginterpretasinya. Penelitian ini menggunakan data primer yang didapatkan dari hasil wawancara (*indepth interview*) dan pengisian kuisioner dengan regulator, akademisi dan praktisi yang berkompeten dan memiliki pemahaman tentang permasalahan yang akan di bahas dalam penelitian ini.

Pemilihan responden dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan mempertimbangkan pemahaman responden terkait dengan masalah keberlanjutan *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) di Kota Yogyakarta. Responden dalam penelitian ini terdiri dari tiga kategori yaitu regulator (Kepala Dinas Koperasi Kota Yogyakarta), akademisi (Dosen yang juga menjadi pengawas syariah di BMT) dan praktisi (Manajer BMT). Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 9 (sembilan) orang yang dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa responden cukup kompeten dalam mewakili keseluruhan populasi. Jumlah sample/responden yang digunakan tidak mempengaruhi validitas/keakuratan hasil yang diperoleh, sebab point penting yang harus diperhatikan dalam penelitian ini adalah responden harus memiliki kemampuan dan pemahaman yang baik mengenai *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT).¹¹

⁹N.A Aris Et Al., "Social Responsibility Journal," *Social Responsibility Journal* 13, No. 01 (2018), hlm. 34.

¹⁰Rusydiana And Devi, *Analytical Network Process: Pengantar Teori Dan Aplikasi*, hlm. 83.

¹¹*Ibid*, hlm. 84.

Alat yang digunakan dalam menganalisis adalah dengan menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP). ANP merupakan pendekatan baru yang digunakan untuk proses pengambilan keputusan yang memberikan kerangka umum dalam memperlakukan keputusan tanpa membuat asumsi tentang independensi elemen di tingkat yang lebih tinggi dari elemen di level bawah dan tentang independensi elemen dalam level yang sama.¹² Berdasarkan metode ANP, penelitian ini terdiri dari tiga langkah utama dalam pemodelan ANP yaitu:

1. Fase dekomposisi atau konstruksi model yaitu untuk mengidentifikasi dan menstruktur masalah yang kompleks menjadi kerangka hierarki atau jaringan ANP melalui ulasan literatur, kuesioner, wawancara mendalam dengan para responden (praktisi, regulator, dan akademisi), pembangunan jaringan ANP dan validasi jaringan ANP.
2. Fase pengukuran model atau perbandingan pasangan yaitu untuk mendesign perbandingan pasangan (*pairwise comparison*) dari seluruh kombinasi elemen-elemen dalam cluster yang digunakan untuk mendapatkan prioritas lokal dari elemen-elemen dalam suatu kluster dengan melihat cluster induknya. Fase ini meliputi desain dan uji kuesioner berpasangan sesuai jaringan ANP dengan skala numerik. Definisi skala penilaian dan skala numerik yang digunakan dalam ANP dapat dilihat pada tabel 1. Selanjutnya pengumpulan data melalui survei kepada responden dengan mengisi kuesioner hingga proses data dan sintesis menggunakan perangkat lunak *Superdecisions*.

Tabel 1. Skala Penelitian

Skala Numeric (Intensity of Importance)	Skala Verbal (Definition)
9	<i>Extreme importance</i>
8	<i>Very, very strong</i>
7	<i>Very strong or demonstrated importance</i>
6	<i>Strong plus</i>
5	<i>Strong importance</i>
4	<i>Moderate plus</i>
3	<i>Moderate importance</i>
2	<i>Weak</i>
1	<i>Equal importance</i>

Sumber : Ascarya (2005)

3. Fase sintesis dan analisis hasil yang meliputi proses data dan sintesis menggunakan perangkat lunak *Super Decisions* sebagai hasil analisis untuk menghitung rata-rata geometris dan kesepakatan penilaian. Lalu, validasi dan interpretasi hasil.
4. **Geometric mean**, untuk menentukan hasil penilaian individu dari responden dan menentukan hasil opini dalam satu kelompok dilakukan penilaian dengan menghitung geometric mean.¹³ Pertanyaan berupa perbandingan (*Pairwise comparison*) dari responden akan

¹²Rusydia And Devi, *Analytical Network Process: Pengantar Teori Dan Aplikasi*, hlm. 86.

¹³*Ibid.* hlm. 90.

dikombinasikan sehingga membentuk suatu konsensus. Menurut Ascarya *Geometric mean* merupakan jenis perhitungan rata-rata yang menunjukkan nilai tertentu dimana memiliki formula sebagai berikut:¹⁴

$$(\prod_{i=1}^n a_i)^{1/n} = \sqrt[n]{a_1 a_2 \dots a_n}$$

5. **Rater Agreement**, alat yang digunakan untuk mengukur perjanjian penilaian adalah Koefisien Kendall untuk Konkordinasi ($W: 0 < W \leq 1$). $W=1$ menunjukkan kesesuaian sempurna.¹⁵ Sedangkan ketika nilai W sebesar 0 atau semakin mendekati 0, maka jawaban antar responden memiliki ketidaksesuaian atau jawaban yang bervariasi.¹⁶ Suatu keputusan yang disepakati antar responden apabila diperoleh nilai $W = 0,4$. Jika nilai W kurang dari 0,4 maka dapat diartikan bahwa pendapat responden bervariasi.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Dekomposisi

Berdasarkan hasil wawancara kuesioner dengan beberapa pakar dari akademisi, regulator dan praktisi, diperoleh beberapa permasalahan dalam keberlanjutan BMT di Kota Yogyakarta. Permasalahan tersebut diklasifikasikan menjadi 5 (lima) aspek yaitu Sumber Daya Manusia (SDM), Manajemen, Regulasi dan Pengawasan, Infrastruktur, dan Pasar/Komunal.

a. Masalah Sumber Daya Manusia (SDM)

Kurangnya pemahaman dan komitmen Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kepatuhan syariah; Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak amanah dan profesional; dan lemahnya nilai spiritual Sumber Daya Manusia (SDM) karena tidak menerapkan nilai-nilai Tauhid.

b. Masalah Manajemen

Kelalaian manajemen dan buruknya pengendalian internal yang berakibat *fraud*; Sulitnya mencapai dua tujuan (*maal* dan *tamwil*) yang tepat sasaran; dan kualitas manajemen yang masih rendah dan belum optimal seperti akuntabilitas, transparansi, dan pembiayaan.

c. Masalah Regulasi dan Pengawasan

Kurangnya pengawasan dan supervisi; Peraturan yang sering berubah-ubah dan tidak mendukung; dan Banyak Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang belum bersertifikasi.

d. Masalah Infrastruktur

Sistem Teknologi dan Informasi yang belum mumpuni; Kurangnya integrasi antara *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) dan lembaga keuangan nasional (Bank dan BPR); dan Kurangnya asosiasi antar *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT), pemerintah dan tokoh ulama.

e. Masalah Pasar/Komunal

Rendahnya pemahaman masyarakat terhadap syariah/ lembaga syariah; Kompetisi dengan bank yang mulai merambah ke pembiayaan mikro; dan Kondisi ekonomi yang menyebabkan usaha anggota bermasalah.

2. Hasil Analisis Data

Berdasarkan hasil olah data dari kuisisioner yang dihasilkan dari responden, maka diperoleh hasil perbandingan berpasangan sebagai berikut:

a. Perbandingan Berpasangan *cluster* Aspek Masalah

¹⁴Ascarya, *Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif*. Pusat Pendidikan Dan Studi Kebanksentralan, 2005, hlm. 43.

¹⁵*Ibid*, hlm. 50.

¹⁶*Ibid*, hlm. 53.

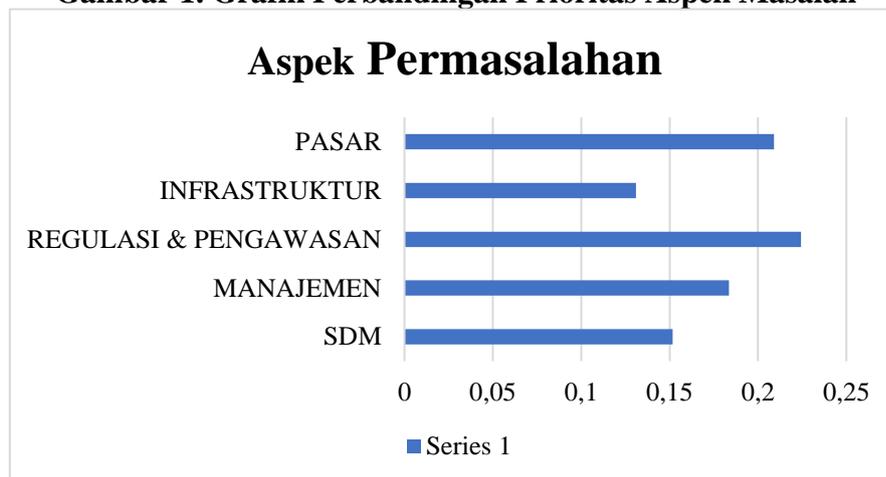
Tabel 2. Hasil Perbandingan Berpasangan *cluster* Aspek Masalah

Aspek	Nilai Prioritas	Ranking
SDM	0,15169	4
Manajemen	0,18362	3
Regulasi & Pengawasan	0,22442	1
Infrastruktur	0,13092	5
Pasar	0,20908	2

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan data dalam Tabel 2, menunjukkan bahwa hasil perbandingan berpasangan dari *cluster* aspek masalah terdapat prioritas utama dari berbagai macam aspek yang ada sesuai dengan hasil wawancara kuesioner dengan para pakar. Dari lima aspek yang menjadi prioritas masalah adalah aspek Regulasi & Pengawasan dengan nilai rata-rata sebesar 0,22442. Kemudian pada posisi kedua yaitu aspek pasar dengan nilai 0,20908. Urutan ketiga adalah aspek Manajemen sebesar 0,18362, dan diikuti oleh aspek Sumber Daya Manusia (SDM) dan aspek Infrastruktur dengan nilai masing-masing sebesar 0,15169 dan 0,13092. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil perbandingan berpasangan dapat dilihat pada grafik dibawah ini:

Gambar 1. Grafik Perbandingan Prioritas Aspek Masalah



Sumber: Data diolah (2020)

b. Perbandingan Berpasangan *cluster* Sub-kriteria Aspek Masalah

Tabel 3 Hasil Perbandingan Berpasangan *Cluster* Sub-kriteria Aspek Masalah

Prioritas Masalah	Nilai Prioritas	Ranking
SDM		
1 Kurang pemahaman	0,38989	1
2 Kurang profesional	0,26297	3
3 Lemah spiritual	0,30811	2
MANAJEMEN		
1 Manajemen <i>fraud</i>	0,35638	1
2 Sulitnya mencapai dua tujuan	0,33340	2

3 Kualitas GCG	0,24373	3
REGULASI & PENGAWASAN		
1 Kurang pengawasan	0,31794	2
2 Peraturan berubah	0,33616	1
3 DPS belum sertifikasi	0,26967	3
INFRASTRUKTUR		
1 IT lemah	0,36929	1
2 Kurang integrasi	0,21246	3
3 Lemah asosiasi	0,35080	2
PASAR		
1 Pemahaman masyarakat	0,27242	3
2 Kompetisi	0,34356	2
3 Kondisi Ekonomi	0,34841	1

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan data dari Tabel 3, menunjukkan bahwa perbandingan berpasangan *cluster* sub-kriteria aspek permasalahan terdapat lima aspek permasalahan yaitu SDM, manajemen, regulasi & pengawasan, infrastruktur, dan pasar/komunal. Setiap aspek permasalahan mempunyai sub-kriteria yang menjelaskan detail permasalahannya. Tabel di atas menjelaskan sub-kriteria prioritas masalah dari masing-masing aspek.

Prioritas utama sub-kriteria pada aspek SDM adalah kurangnya pemahaman dan komitmen SDM terhadap kepatuhan syariah dengan nilai sebesar 0,38989. Pada aspek manajemen berdasarkan sub-kriteria yang menjadi prioritas utama adalah kelalaian manajemen dan buruknya pengendalian internal yang berakibat *fraud* sebesar 0,35638. Prioritas utama pada sub-kriteria aspek regulasi adalah peraturan yang sering berubah-ubah dan tidak mendukung sebesar 0,33616. Pada aspek infrastruktur berdasarkan sub-kriteria yang menjadi prioritas utama adalah sistem teknologi dan informasi yang belum mumpuni sebesar 0,36929. Sedangkan sub-kriteria yang menjadi prioritas utama pada aspek pasar/komunal adalah kondisi ekonomi yang menyebabkan usaha anggota bermasalah sebesar 0,34841.

c. Perbandingan Berpasangan *cluster* Aspek Solusi

Tabel 4. Hasil Perbandingan Berpasangan *Cluster* Aspek Solusi

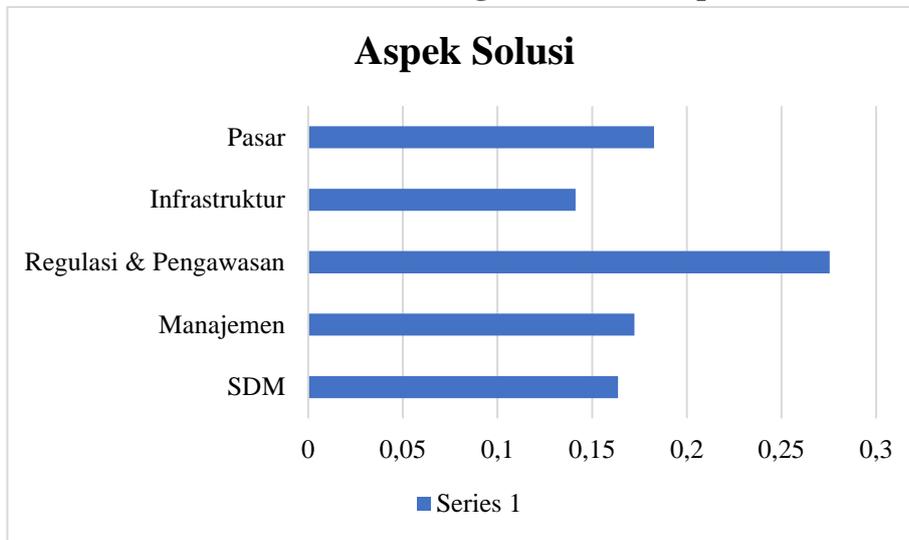
Aspek	Nilai Prioritas	Ranking
SDM	0,16361	4
Manajemen	0,17226	3
Regulasi & Pengawasan	0,27558	1
Infrastruktur	0,14122	5
Pasar	0,18265	2

Sumber: Data diolah (2020)

Dari Tabel 4 menggambarkan bahwa hasil perbandingan berpasangan dari *cluster* aspek solusi terdapat prioritas utama dari berbagai macam aspek yang ada sesuai dengan hasil wawancara kuesioner dengan para pakar. Dari lima aspek yang menjadi prioritas solusi adalah aspek Regulasi & Pengawasan dengan nilai rata-rata sebesar 0,27558. Kemudian pada posisi kedua yaitu aspek pasar dengan nilai 0,18265. Urutan ketiga adalah aspek Manajemen sebesar

0,17226, dan diikuti oleh aspek Sumber Daya Manusia (SDM) dan aspek Infrastruktur dengan nilai masing-masing sebesar 0,16361 dan 0,14122. Untuk lebih jelas mengenai hasil perbandingan berpasangan dari *cluster* aspek solusi dapat di lihat pada grafik dibawah ini:

Gambar 2 Grafik Perbandingan Prioritas Aspek Solusi



Sumber: Data diolah (2020)

d. Perbandingan Berpasangan *cluster* Aspek Solusi

Tabel 5. Perbandingan Berpasangan Cluster Sub-kriteria Aspek Solusi

Prioritas Solusi	Nilai Prioritas	Ranking
SDM		
1 Pelatihan	0,31023	3
2 Reward & Punishment	0,32340	2
3 Kajian Spiritual	0,33507	1
MANAJEMEN		
1 Kualitas SOP	0,32383	1
2 Pemisahan Manajemen	0,30341	3
3 Penerapan Risk Management	0,32005	2
REGULASI & PENGAWASAN		
1 Meningkatkan Supervisi	0,28489	2
2 Audiensi Stakeholder	0,28343	3
3 Sertifikasi DPS	0,39082	1
INFRASTRUKTUR		
1 Bantuan dana IT	0,33935	2
2 Sinergi LKS	0,23890	3
3 Peningkatan Kerjasama	0,36015	1
PASAR		
1 Sosialisasi & Edukasi	0,40646	1
2 Sinergi Penghimpunan Dana	0,23273	3

3 Pendampingan UMKM	0,31642	2
---------------------	---------	---

Sumber: Data diolah (2020)

Dari Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa hasil perbandingan berpasangan dari segi aspek solusi, dimana ada lima aspek solusi yaitu SDM, manajemen, regulasi & pengawasan, infrastruktur, dan pasar/komunal. Setiap aspek solusi mempunyai sub-kriteria yang menjelaskan detail solusi. Tabel diatas menjelaskan sub-kriteria prioritas solusi dari masing-masing aspek. Prioritas utama sub-kriteria pada aspek SDM adalah membangkitkan nilai spiritual bagi SDM dan lingkungan BMT dengan kajian rutin sebesar 0,33507. Aspek manajemen berdasarkan sub-kriteria yang menjadi prioritas utama adalah meningkatkan kualitas sistem teknologi & informasi internal, SOP dan SOM sebesar 0,32383. Prioritas utama pada sub-kriteria aspek regulasi adalah program sertifikasi DPS dari pemerintah sebesar 0,39082. Aspek infrastruktur berdasarkan sub-kriteria yang menjadi prioritas utama adalah meningkatkan kerjasama antara BMT, pemerintah dan tokoh ulama sebesar 0,36015. Berdasarkan sub-kriteria yang menjadi prioritas utama pada aspek pasar/komunal adalah bersinergi dengan akademisi untuk melakukan sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat sebesar 0,40646.

e. Perbandingan Berpasangan *cluster* Aspek Strategi

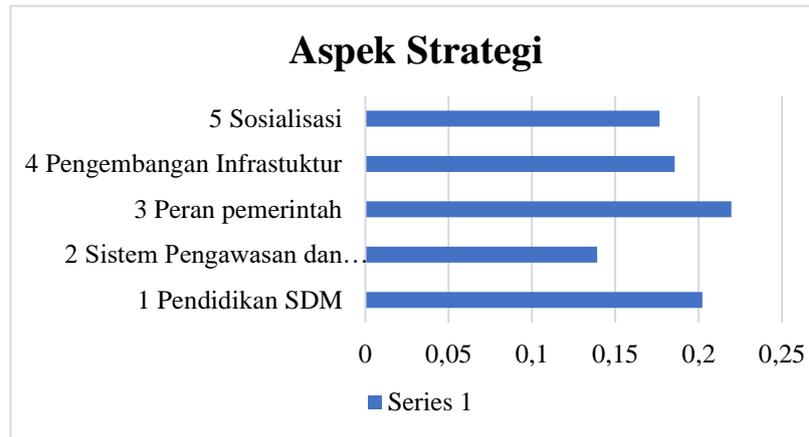
Tabel 6. Hasil Perbandingan Berpasangan *cluster* Aspek Strategi

Aspek	Nilai Prioritas	Ranking
Pendidikan SDM	0,20224	2
Sistem Pengawasan dan Pelaporan	0,13910	5
Peran pemerintah	0,21961	1
Pengembangan Infrastruktur	0,18567	3
Sosialisasi	0,17659	4

Sumber: Data diolah (2020)

Dari Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa hasil perbandingan berpasangan dari *cluster* aspek strategi terdapat prioritas utama dari berbagai macam aspek yang ada sesuai dengan hasil wawancara kuesioner dengan para pakar. Dari lima aspek yang menjadi prioritas solusi adalah aspek Regulasi & Pengawasan dengan nilai rata-rata sebesar 0,21961. Kemudian, pada posisi kedua yaitu aspek SDM dengan nilai 0,20224. Urutan ketiga adalah aspek infrastruktur sebesar 0,18567, dan diikuti oleh aspek pasar/komunal dan aspek manajemen dengan nilai masing-masing sebesar 0,17659 dan 0,13910. Untuk lebih jelasnya, perbandingan prioritas dapat dilihat pada grafik di bawah ini:

Gambar 3. Grafik Perbandingan Prioritas Aspek Strategi



Sumber: Data diolah (2020)

3. Hasil Sintesis

Berdasarkan lima aspek masalah yang telah teridentifikasi oleh *key person* terkait masalah keberlangsungan BMT di Kota Yogyakarta. *Key person* sepakat lima aspek masalah dalam keberlangsungan BMT di Kota Yogyakarta dengan nilai *rater agreement* sebesar $W=0,3518$. Hasil tersebut menunjukkan bawah para *key person* menyetujui bahwa masalah prioritas yang harus dibenahi adalah: 1) Regulasi dan Pengawasan, 2) Pasar/komunal, 3) Manajemen, 4) SDM, dan 5) Infrastruktur.

Dari segi aspek solusi, para pakar setuju bahwa solusi prioritas dari kelima aspek masalah dalam keberlangsungan BMT adalah solusi regulasi dan pengawasan dengan nilai $W=0,4907$. Solusi ini juga menjawab masalah kurangnya pengawasan dan supervisi, peraturan yang sering berubah-ubah dan tidak mendukung dan banyak DPS yang belum bersertifikasi.

Strategi prioritas yang harus diambil setelah mengkaji masalah dan solusi, *key person* memiliki jawaban bervariasi mengenai strategi prioritas dalam keberlangsungan *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) di Kota Yogyakarta sebab nilai *rater agreement* cukup rendah yaitu sebesar $W=0,2145$. Strategi ini akan menjadi pendukung solusi dari permasalahan pada *cluster* aspek seperti Regulasi dan pengawasan, pasar/komunal, manajemen, SDM, dan infrastruktur.

4. Pembahasan

Untuk menjawab masalah yang dimunculkan yang dimunculkan dalam penelitian ini mengenai keberlanjutan *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) di Kota Yogyakarta, ada beberapa langkah strategis yang bisa dilakukan, diantaranya sebagai berikut:

a. Optimalisasi Peran Pemerintah dalam Mendukung Keberlanjutan BMT

Langkah strategis prioritas adalah mengoptimalkan peran pemerintah dalam mendukung keberlangsungan BMT, seperti kebijakan-kebijakan yang akan dilegalkan berdasarkan hasil audiensi dengan stakeholder yang terkait dengan BMT seperti akademisi, praktisi sehingga kebijakan yang ditentukan memberikan kebaikan untuk semua terutama anggota sebagai penyimpan dan BMT sebagai pengelola. Secara umum kebijakan dan regulasi yang ada memiliki pengaruh terhadap tumbuh dan berkembangnya BMT. Pesatnya aktivitas

ekonomi masyarakat berbasis syariah membuat kehadiran regulasi yang mandiri menjadi sebuah keniscayaan. Bank-bank syariah dan BPRS tunduk pada peraturan Bank Indonesia, sedangkan sampai saat ini, BMT belum mempunyai regulasi yang mandiri dan realitasnya berbadan hukum koperasi sehingga tunduk terhadap peraturan perkoperasian namun sebagian berada dibawah pengawasan OJK. Apabila ditinjau dari segmen usahanya, *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) juga termasuk dalam UKM yang juga mengikuti peraturan-peraturan terkait pembinaan dan pengembangan usaha kecil.

b. Sistem Pendidikan SDM yang Terintegrasi Ekonomi Islam secara Teori dan Praktik

Langkah strategis ini diharapkan dapat menghasilkan kualitas pengelola dan manajer yang handal dan profesional sesuai standar kompetensi nasional sehingga dapat mendorong peningkatan kualitas BMT dengan mematuhi peraturan yang berlaku dan ketentuan syariah yang diatur khususnya dan industri keuangan mikro syariah pada umumnya. Program-program pelatihan yang diadakan dapat mengacu dan secara berkesinambungan mengikuti kerangka kualifikasi kompetensi yang sesuai dengan ekonomi islam dan peraturan yang berlaku. Penyusunan program pelatihan ini dapat dilakukan oleh pemerintah, asosiasi maupun lembaga keuangan syariah lainnya. Selain itu, pengembangan kurikulum mengenai keuangan syariah baik pada tingkat Sekolah Menengah Kejuruan maupun perguruan tinggi perlu disesuaikan dengan praktik dilapangan. Sehingga, perguruan tinggi dapat menyediakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan dilapangan kerja dan tidak terjadi *gap* antara ilmu yang telah dipelajari dan praktik dilapangan.

Upaya lain yang harus dilakukan guna meningkatkan kapasitas SDM di bidang syariah yaitu melalui pengembangan kebijakan untuk mendorong peningkatan baik kualitas maupun kuantitas SDM dalam bidang syariah. Kebijakan tersebut dapat diarahkan untuk penerapan standar kualifikasi dan sertifikasi baik bagi para calon manager maupun staf pengelola BMT.

Selain itu, dorongan dari asosiasi untuk bersama-sama menyusun dan menyediakan materi sosialisasi dan pelatihan mengenai ekonomi syariah terutama yang berkaitan dengan BMT seperti manajemen terapan BMT, pelaporan administrasi, kertas kerja dan akuntansi sederhana BMT, serta praktik kerja maupun studi banding.

c. Pengembangan Infrastruktur Kelembagaan dan Operasional BMT

Sejalan dengan pesatnya perkembangan lembaga keuangan mikro di Indonesia, maka hendaknya diperlukan dukungan berupa ketersediaan infrastruktur kelembagaan yang memadai guna mengembangkan lembaga keuangan yang baik dan sehat. Minimal lembaga yang dapat mencakup adanya jaringan yang kuat baik antar BMT maupun BMT dengan lembaga keuangan lainnya.

Tidak adanya jaringan atau hubungan yang kuat merupakan kelemahan besar yang dihadapi BMT saat ini. Lemahnya jaringan dapat diartikan bahwa hubungan tersebut ada namun tidak memberikan arti dan perubahan yang lebih baik kepada anggota-anggota dalam jaringan tersebut. Sistem relasi yang lemah akan menyulitkan BMT dalam menghadapi suatu permasalahan sebab kenyataan yang ada di lapangan menunjukkan bahwa jaringan koordinasi antar BMT masih lemah.

BMT yang semakin berkembang perlu diiringi dengan lahirnya asosiasi dan perhatian pemerintah yang besar terhadap perkembangan BMT menuju keberlanjutan sehingga terciptanya

peluang tersendiri bagi BMT. Beberapa bentuk pengembangan infrastruktur pendukung kelembagaan dan operasional BMT seperti pembentukan APEX yang diwajibkan kepada seluruh BMT yang berdiri. Lembaga APEX menjadi kebutuhan bagi BMT sebagai fasilitator advokasi baik secara teknis maupun non-teknis, serta pendanaan bagi BMT anggota yang umumnya menghadapi masalah likuiditas musiman. Meskipun untuk saat ini beberapa BMT di Kota Yogyakarta sudah bergabung dalam APEX namun fasilitas ini masih untuk BMT yang ingin bergabung saja.

Pesatnya perkembangan lembaga BMT juga harus didukung oleh sejumlah lembaga pengembangan, semacam lembaga pemeringkat atau *rating* dan lembaga audit bagi BMT. Di samping itu, untuk menunjang operasional BMT sebagai lembaga pemberian pembiayaan, maka selayaknya BMT juga memiliki lembaga penjamin, yang berfungsi untuk mengkoordinir, serta menjamin likuiditas, seperti halnya pada lembaga keuangan pada umumnya. Karena dengan keberadaan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) sangat mempengaruhi minat masyarakat untuk memilih BMT sebagai tempat untuk berinvestasi, serta menitipkan uang atau dana mereka. Keberadaan infrastruktur kelembagaan ini nantinya diharapkan dapat semakin menambah keyakinan masyarakat dan investor menanamkan modalnya di BMT, dan juga menjadikan BMT sebagai tempat untuk membayar zakat.

d. Sosialisasi Kepada Masyarakat dengan Stakeholder Terkait

Penggalan sosialisasi tentang ekonomi syariah sesungguhnya sudah dilakukan sejak lama, namun pemahaman dan penerapannya terhadap lembaga keuangan syariah khususnya masih jauh dari yang diharapkan. BMT merupakan salah satu lembaga yang terbentuk dengan menerapkan sistem ekonomi syariah yang paling dekat dengan masyarakat, sehingga perlu adanya gerakan dan sosialisasi mengenai keuangan syariah melalui penerapan pada BMT. Kegiatan ini perlu didukung oleh berbagai infrastruktur yang memadai seperti mekanisme sosialisasi seperti penyusunan standar/ SOP sosialisasi, materi pelatihan dan modul pelatihan praktik operasional BMT, jaringan dan media sosial yang dibangun guna memperluas gerakan penerapan BMT, serta Kerjasama dengan pihak lainnya, seperti institusi akademis, para penggiat ekonomi syariah. Hal ini dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan perguruan tinggi untuk mengedukasi masyarakat mengenai literasi ekonomi syariah dan organisasi keagamaan melalui dakwah mengenai *fiqh muamalah*.

e. Penguatan Sistem Pengawasan dan Sistem Pelaporan

Sampai saat ini hanya ada dua landasan hukum utama yang digunakan oleh dua otoritas berbeda dalam pengaturan gerakan BMT, yaitu Undang-Undang Perkoperasian dan Undang-Undang Lembaga Keuangan Mikro (LKM). Masing-masing UU ini memiliki implikasi pengawasan BMT yang berbeda, dimana Kementerian Koperasi dan UKM ditunjuk sebagai pengawas berdasarkan UU Perkoperasian dan Otoritas Jasa Keuangan sebagai pengawas berdasarkan UU LKM. Sistem pengawasan dari masing-masing lembaga berbeda, padahal sistem pengawasan sebaiknya memiliki satu standar yang sama. Oleh sebab itu, keberlanjutan BMT dapat dijaga dengan memperhatikan standarisasi sistem pengawasan BMT yang dapat dilakukan melalui dua pendekatan yaitu pengawasan berdasarkan kepatuhan (*Compliance Based pervision/CBS*) dan Pengawasan Berdasarkan Risiko.

Dalam rangka mendukung pengawasan BMT, sistem informasi pelaporan sangat diperlukan untuk mengawasi BMT dalam menganalisis kondisi BMT, informasi kondisi

keuangan BMT (termasuk tingkat kesehatan BMT) dapat diperoleh secara cepat dan update, keamanan dan integritas data serta informasi BMT dapat ditingkatkan. Sistem informasi dikembangkan guna mendukung tugas pengawasan BMT melalui informasi yang berkualitas seperti data laporan berkala BMT kemudian diolah untuk kepentingan pengawasan sebagai bahan pendukung kebijakan pengembangan BMT dan database statistik sebagai bahan arsip.

Penerapan strategi diatas diharapkan mampu membuat BMT di Kota Yogyakarta bisa terus berkelanjutan untuk jangka panjang, sehingga masyarakat mikro dan pengusaha UMKM bisa terus merasakan manfaat layanan keuangan yang berkah dan terhindar dari pinjaman rentenir dengan sistem riba yang di larang dalam Islam serta menjadi penopang permodalan UMKM agar perekonomian tumbuh lebih baik lagi.

D. KESIMPULAN

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang dihadapi *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) di Kota Yogyakarta agar bisa terus eksis dan berkelanjutan berdasarkan prioritas utama adalah masalah regulasi dan pengawasan, masalah pasar/komunal, masalah manajemen, masalah SDM dan masalah infrastruktur. Adapun jika dilihat dari *cluster* aspek masalah yang memiliki prioritas utama adalah belum mempunyainya sistem teknologi dan informasi, kondisi ekonomi, kelalaian manajemen, buruknya pengendalian internal yang berakibat *fraud*, kurangnya pemahaman SDM terhadap kepatuhan syariah dan sistem teknologi informasi yang belum mumpuni.

Solusi yang dapat dilakukan agar menjadi prioritas utama untuk menyelesaikan permasalahan pada masing-masing adalah program sertifikasi DPS dari pemerintah, bersinergi dalam melakukan sosialisasi kepada masyarakat, meningkatkan kualitas teknologi dan sistem informasi internal, mengaktifkan nilai spiritual bagi SDM dengan kajian rutin dan meningkatkan kerjasama antar *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT), pemerintah dan tokoh ulama.

Strategi yang dapat dibangun guna membantu keberlanjutan *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) di Kota Yogyakarta adalah dengan mengoptimalkan peran pemerintah, meningkatkan sistem pendidikan SDM yang terintegrasi dengan ekonomi Islam secara teori dan praktik, pengembangan infrastruktur kelembagaan dan operasional, meningkatkan sosialisasi kepada masyarakat dengan bekerjasama dengan stakeholder terkait dan pengembangan sistem pengawasan dan sistem pelaporan. Nilai kesepakatan *key person* yaitu $W = 0,2145$.

E. DAFTAR PUSTAKA

- A, Billah. "Towards A Sustainable Islamic Microfinance: Analytic Network Process (ANP) Approach (Evidence From Indonesia And Pakistan)" (2017).
- Andriani. "Baitul Maal Wat Tamwil (Konsep Dan Mekanisme Di Indonesia)." *Empirisma* 14 (2015): 2.
- Aris, N.A, M.M Marzuki, R Othman, S.A Rahman, And N. Ashikin H Ismai. "Social Responsibility Journal." *Social Responsibility Journal* 13, No. 01 (2018).
- Ascarya. *Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif. Pusat Pendidikan Dan Studi Kebanksentralan*, 2005.
- Fersi, M, And M Boujelbene. "Determinants Of The Performance And The Sustainability Of Conventional And Islamic Microfinance Institutions." *Economics World* 04, No. 05

- (2016). <https://doi.org/10.17265/2328-7144/2016.05.001>.
- Hosen, N.M, And L.S Sa'roni. "Determinant Factors Of The Successful Of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)." *International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences* 01, No. 04 (2012). [Www.Hrmars.Com/Journals](http://www.hrmars.com/journals).
- Ridarineni, N. *BMT Bermasalah Di DIY Capai 10 Persen*. Yogyakarta, 2011. <https://www.republika.co.id/berita/syariah/keuangan/11/08/19/Lq5gx4-Bmt-Bermasalah-Di-Diy-Capai-10-Persen>.
- Rusydiana, A.S, And A Devi. *Analytical Network Process: Pengantar Teori Dan Aplikasi*. SMART Publishing, 2013.
- Wangechi, G.B. *Factors Influencing Sustainability Of Microfinance Institutions In Kenya*. University Of Nairobi, 2009.
- Zubair, M.K. "Analisis Faktor-Faktor Sustainability Lembaga Keuangan Mikro Syariah" 09, No. 02 (2016).