BAB IV

KESATUAN FUNGSI SISTEM PENGOPERASIAN JASA DAN SISTEM PENYAMPAIAN JASA SERTA ANALISIS KELAMAHAN DAN KEKUATANNYA DALAM RANGKA MENJAGA STABILITAS LIKUIDITAS

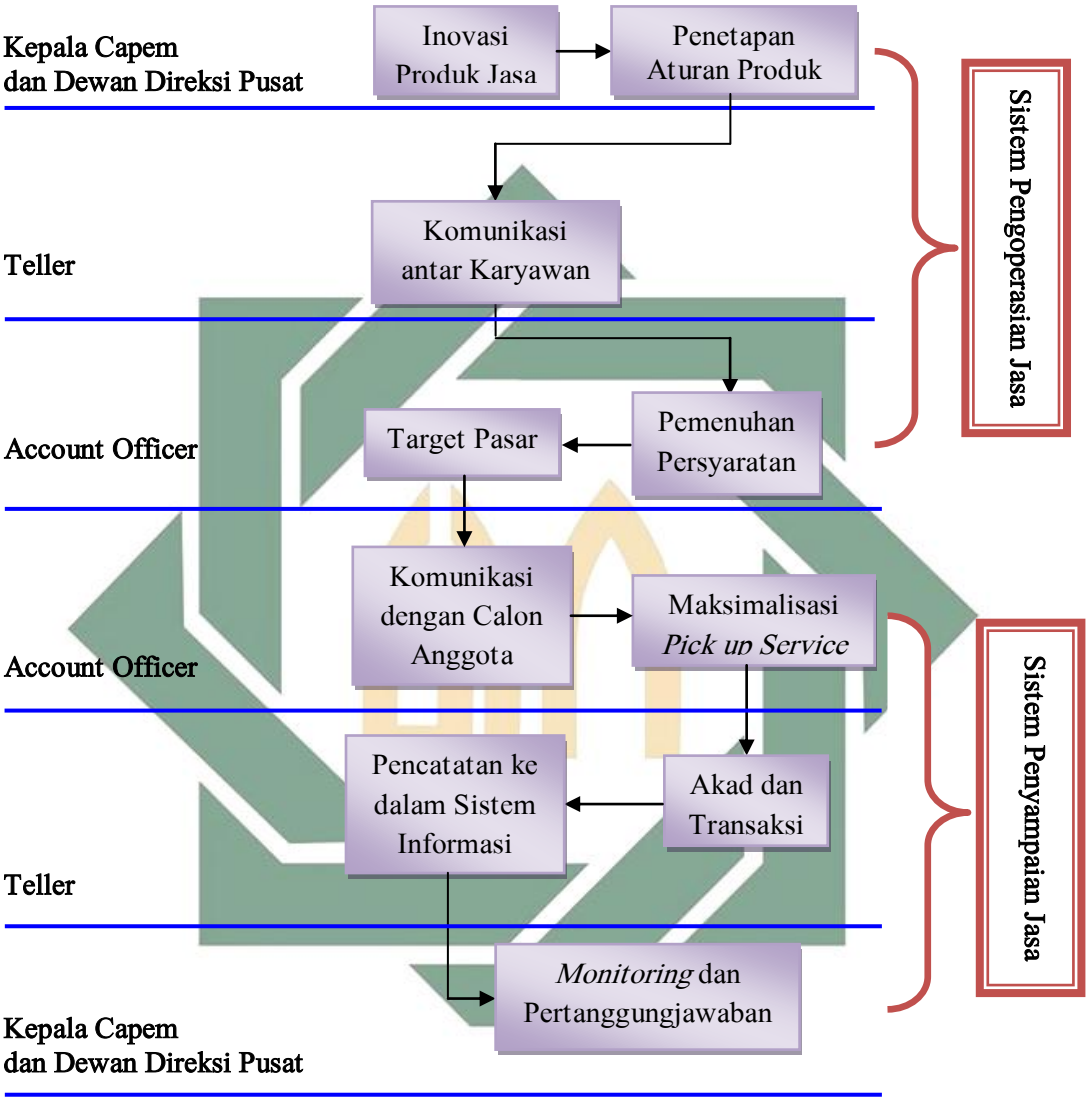
A. Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa sebagai Suatu Kesatuan Bisnis Jasa

Baik Sistem Pengoperasian Jasa maupun Sistem Penyampaian Jasa memiliki kedudukan yang krusial dalam mengendalikan sistem keuangan, terutama dalam kaitannya dengan likuiditas. Sebagai sebuah kesatuan jasa, sistem pengoperasian dan sistem penyampaian tidak tepat jika salah satunya lebih diprioritaskan. Keduanya harus berjalan beriringan dan memberikan timbal-balik *(feedback)* satu dengan lainnya.

Melalui sistem pengoperasian dan sistem penyampaian jasa, BMT UGT Sidogiri Capem Bulak dapat menentukan dan membatasi tugas pokok dan fungsi (tupoksi) para karyawan berdasarkan kemampuan yang mereka miliki. Tupoksi yang dimaksud berisikan tolok ukur sistem pengoperasian jasa (inovasi produk, aturan-aturan, komunikasi karyawan, prosedur, dan penetapan target pasar) dan sistem penyampaian jasa (komunikasi dengan calon anggota, pelaksanaan *pick up service,* pengakadan, pencatatan, dan *monitoring*), sebagaimana yang telah dijelaskan pada definisi operasional pada Bab 1 sebelumnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.1 Kesatuan Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa yang Diterapkan BMT UGT Sidogiri Capem Bulak



Sumber: Hasil Olahan Penulis

Gambar di atas menunjukkan bahwa secara substantif, bagian dari salah satu sistem berperan sebagai alur penentu 'apa' dan 'untuk siapa' arah kebijakan BMT selanjutnya. Apabila salah satunya dihilangkan, maka dampak yang mungkin terjadi adalah ketidakseimbangan tata kelola lini per lini dari manajemen yang diaplikasikan secara keseluruhan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Analisis Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa dalam Meningkatkan Likuiditas

1. Analisis Sistem Pengoperasian Jasa

Seperti yang telah disebutkan di atas, sistem pengoperasian jasa melibatkan komponen-komponen yang terdiri dari inovasi produk, kualitas sumberdaya manusia, dan prosedur yang dijalankan.

a. Inovasi Produk

Pengertian inovasi tidak terbatas hanya pada benda atau barang hasil produksi, tetapi juga mencakup ideologi, kepercayaan, sikap hidup, informasi, perilaku, atau gerakan menuju proses perubahan di dalam segala bentuk tata kehidupan masyarakat. Atau dalam arti luas, inovasi adalah suatu ide, produk, teknologi informasi, kelembagaan, perilaku, nilai-nilai, dan praktik-praktik baru yang belum banyak diketahui, diterima, dan digunakan oleh sebagian besar warga masyarakat dalam suatu lokalitas tertentu, yang dapat digunakan atau mendorong terjadinya perubahan-perubahan di segala aspek kehidupan masyarakat demi terwujudnya perbaikan-perbaikan mutu hidup setiap individu dan seluruh warga masyarakat yang bersangkutan.[1]

Bagi BMT UGT Sidogiri Capem Bulak, inovasi ditandai dengan munculnya sesuatu yang baru sebagai hasil dari pertimbangan tertentu terhadap operasional BMT itu sendiri demi menjaga keberlangsungan kinerja BMT.

[1] Djoko Muljono, *Buku Pintar Strategi…*, 100.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sesuatu yang sering dijadikan objek inovasi adalah produk. Pada hakikatnya, produk memiliki peran multifungsi bagi BMT. Produk, selain berfungsi sebagai media pemenuhan kebutuhan keuangan anggota BMT, juga mencerminkan kualitas kinerja BMT secara keseluruhan yang dirupakan dalam bentuk jasa yang bisa dirasakan anggota BMT. Selain itu, produk juga dapat mengakomodir kepentingan-kepentingan BMT dengan masyarakat.

Sejauh ini, BMT UGT Sidogiri Capem Bulak melakukan inovasi pada produk simpanan, pembiayaan, dan talangan haji.[2]

1) Produk Simpanan Gebyar Deposito *Muḍarabah*

Inovasi produk simpanan BMT UGT Sidogiri salah satunya sebagaimana yang diterapkan pada produk simpanan Gebyar Deposito Muḍarabah Rp. 100 juta berjangka 24 bulan. Produk ini diakad berdasarkan prinsip syariah *muḍarabah mushtarakah* di mana antara anggota dengan BMT berpeluang mendapatkan keuntungan finansial yang disebut sebagai nisbah pada periode yang telah disepakati. Besaran nisbah adalah 70% bagi anggota dan 30% bagi BMT.

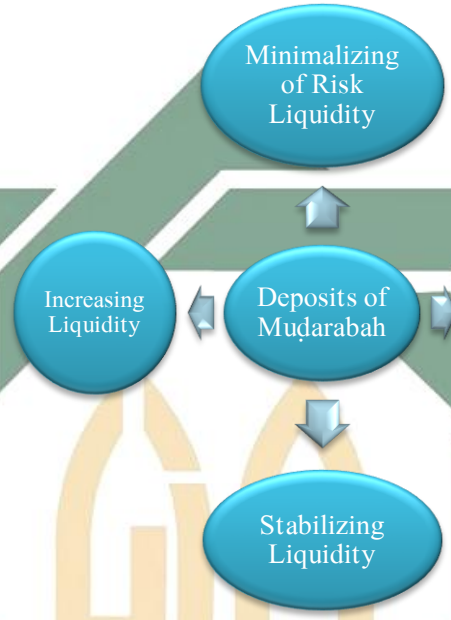
Untuk menarik minat calon anggota, BMT juga memberikan beberapa keuntungan. Adapun keuntungan lain yang diberikan BMT terhadap anggota yang memilih produk ini adalah hadiah sepeda motor dan mobil. Anggota yang senantiasa memperbanyak saldo

[2] Observasi yang dilakukan pada 2 September s.d. 12 Desember 2014

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

depostito hingga nominal yang ditentukan tersebut, berhak untuk mendapatkan hadiah yang telah disediakan.

Gambar 4.2 *Product Benefits* Deposito *Muḍarabah*



Sumber: Hasil Olahan Penulis

Keuntungan yang didapatkan melalui produk ini di antaranya adalah meminimalisir risiko likuiditas *(minimalizing of risk liquidity),* memprediksi persediaan kas di masa mendatang *(able to predict cash balances),* menstabilkan likuiditas *(stabilizing liquidity),* dan akhirnya mampu meningkatkan likuiditas *(increasing liquidity).*

Sesuai dengan fungsinya, dari sudut pandang keuangan, produk ini cukup menjanjikan dalam menjaga maupun meningkatkan likuiditas BMT. Melalui skema yang diterapkan, produk ini dapat meminimalisir risiko likuiditas pada saat di mana BMT benar-benar membutuhkan pemasukan dana. Setoran rutin yang dilakukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

anggota produk deposito ini juga memudahkan dalam memprediksi persediaan kas di masa mendatang. Bahkan secara periodik, produk ini dapat meningkatkan aset BMT jika terjadi penambahan anggota.

2) **Sistem *Pay per Day* pada Produk Pembiayaan *Murabaḥah***

Sistem *pay per day* memberikan alternatif pilihan cara mengangsur bagi anggota yang mengambil ptoduk pembiayaan *murabaḥah*. Seperti yang telah dijelaskan pada Bab 3 di atas, sistem ini merupakan kombinasi dari produk simpanan dan produk pinjaman di mana setoran tabungan anggota dianggap sebagai angsuran dari tanggungannya pada periode yang disepakati. Sehingga pada saat jatuh tempo, anggota hanya membayar sisa tanggungannya. Sistem ini juga disebut sistem potongan tabugan bulanan yang dialokasikan untuk pembayaran angsuran. Anggota pembiayaan dapat melakukan pembayaran angsuran per hari sesuai dengan jumlah setoran yang ia kehendaki. Kemudian ia hanya membayar sisa angsuran saat jatuh tempo.[3]

Sistem *pay per day* secara tidak langsung juga dapat menambah jumlah anggota simpanan. Karena anggota yang hendak melakukan pembiayaan harus memiliki rekening tabungan.

[3] Hasanudin, *Teller*, *Wawancara,* Kantor Cabang Pembantu BMT UGT Sidogiri Bulak Surabaya, 20 Desember 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.3 Proses Pembayaran Angsuran *Murabaḥah* dengan Menggunakan Sistem *Pay per Day*

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Mekanisme penerapan sistem *pay per day* seperti yang tertera pada gambar 4.3. Anggota dapat mendatangi kantor BMT atau meminta *Account Officer* untuk mendatanginya kemudian menyerahkan setoran cicilan dalam jumlah berapapun. Penyetoran dapat dilakukan secara langsung melalui *Teller*. *Teller* kemudian mencatat jumlah setoran anggota dan memasukkannya ke dalam rekening tabungan anggota. Pada saat jatuh tempo bulanan, rekening anggota akan dikalkulasi dan diinformasikan kembali kepada anggota untuk kemudian dilakukan pelunasan terhadap jumlah kekurangan angsuran yang diambil dari rekening tabungan anggota tersebut.

Contoh kasus seorang penjual makanan keliling, sebut saja Pak Ahmad, yang setiap hari menjajakan dagangannya di kawasan Bulak Rukem dengan mudah dapat mengambil produk ini. Jumlah pinjaman

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang ia ambil sebesar Rp. 3.000.000,00. Dengan pertimbangan risiko yang ia hadapi dan dengan pendapatan tiap hari yang tidak menentu (±Rp. 20.000,00 per hari), ternyata ia selalu menyisihkan sebagaian pendapatan tiap harinya untuk menyicil jumlah pinjaman secara rutin. Meskipun terkadang hanya sedikit yang ia setorkan (Rp. 2.000,00 – Rp. 5.000,00 tiap hari), namun pada akhir bulan saldo setoran yang berhasil ia kumpulkan sudah cukup untuk mengurangi total kewajiban yang ia punya.[4]

Contoh kasus di atas menunjukkan kepada kita bahwa siapapun dapat mendapatkan keuntungan dari penerapan sistem ini. Risiko yang mungkin dihadapi Pak Ahmad memang cukup tinggi jika tidak secara rutin menyetorkan nominal cicilan. Dengan penghasilan yang terbatas dan bahkan tidak menentu, dapat dikatakan akan sulit untuk memenuhi kewajibannya kepada BMT. Akan tetapi, jika kedisiplinan melakukan setoran rutin tinggi, risiko-risiko tersebut dapat diatasi. Terlebih lagi jika ada kemauan untuk memperbaiki taraf hidup yang lebih baik lagi.

Di samping manfaat-manfaat di atas, manfaat lain dari sistem ini bagi keuangan BMT adalah pemenuhan ketersediaan dana dalam jangka waktu yang relatif pendek sehingga manakala terjadi penarikan oleh anggota lain BMT tidak mengalami kesulitan dalam mencari dana.

[4] Observasi yang dilakukan pada 6 Oktober 2014

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Produk *Kafālah* Talangan Haji

Produk *Kafālah* Talangan Haji adalah produk terbaru yang ditawarkan BMT UGT Sidogiri Capem Bulak kepada masyarakat. Keunggulan dari produk ini dapat memberikan kesempatan bagi calon anggota dalam melaksanakan ibadah haji melalui porsi haji yang dapat didapatkan dengan segera. Dari sisi finansial anggota, jumlah uang muka juga cukup mudah dijangkau yakni sebesar Rp. 3.550.000 (lihat tabel 4.1). Sementara itu, jatuh tempo berakhirnya angsuran produk ini sampai dengan lima tahun juga cukup menguntungkan anggota yang mana memberikan keringanan kepada anggota dalam mengangsur per bulan (lihat tabel 4.2).

Berikut perincian biaya yang dibutuhkan ketika calon anggota hendak mengambil produk *Kafālah* Haji:

Tabel 4.1 Nilai Talangan Produk *Kafālah* Haji[5]

Nilai Talangan	Biaya-biaya						
	Saldo Tab. BSM	Ujroh *Kafālah*/Tahun	Sharing Dana	Operasional	Saldo Tab. Al-Haromain	Admin Tab. Al-Haromain	Total Uang Muka
Rp. 22.500.000	Rp. 100.000	Rp. 0	Rp. 2.500.000	Rp. 400.000	Rp. 500.000	Rp. 50.000	Rp. 3.550.000

Sumber: Brosur Produk Talangan Haji BMT UGT Sidogiri Capem Bulak

Tabel 4.2 Nominal Angsuran Menurut Periode Bulanan yang Diambil

24 Bulan	36 Bulan	48 Bulan	60 Bulan
Rp. 1.275.000	Rp. 962.500	Rp. 806.250	Rp. 712.500

* *Angsuran pokok PKH perbulan sesuai jangka waktu yang disepakati*

Sumber: Brosur Produk Talangan Haji BMT UGT Sidogiri Capem Bulak

[5] Brosur Produk Talangan Haji BMT UGT Sidogiri Capem Bulak Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Anggota yang hendak mengambil produk ini disyaratkan memiliki saldo tabungan umum sebesar Rp. 100.000,00 dan saldo tabungan khusus Al-Haromain sebesar Rp. 500.000,00. Adapun biaya-biaya tambahan yang harus dikeluarkan adalah *sharing* dana sebesar Rp. 2.500.000,00 dan biaya admin tabungan Al-Haromain sebesar Rp. 50.000,00. Sehingga total uang muka yang harus dikeluarkan anggota adalah Rp. 3.550.000,00. Sementara nilai talangan yang mampu diberikan BMT adalah Rp. 22.500.000,00. Sisanya, untuk menggenapi besaran ONH (Ongkos Naik Haji), BMT melakukan pembiayaan berupa pinjaman kepada Bank Panin Syariah. Keuntungan bagi anggota sendiri adalah anggota tidak dibebani ujroh. Sedangkan besaran angsuran yang dibayarkan per bulan disesuaikan dengan kesepakatan anggota untuk mengambil akad pinjaman 24 bulan, 36 bulan, 48 bulan, atau 60 bulan.

Produk *Kafālah* Haji dalam kaitannya dengan likuiditas berperan sebagai reduktor ketika BMT mengalami kelebihan dana. Kelebihan dana berarti BMT memiliki pemasukan dari produk simpanan yang jumlahnya lebih banyak dibandingkan pengeluaran untuk transaksi lainnya. Ini menyebabkan peluang terjadinya *idle fund* (dana yang menganggur) semakin lebar. Jika tidak segera disalurkan, BMT pada akhirnya akan mengalami kondisi yang kurang produktif. Oleh karenanya, melalui pembiayaan pada produk talangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

haji ini arus kas keluar BMT dapat menutup kemungkinan munculnya *idle fund* sehingga likuiditas BMT mampu dikendalikan.

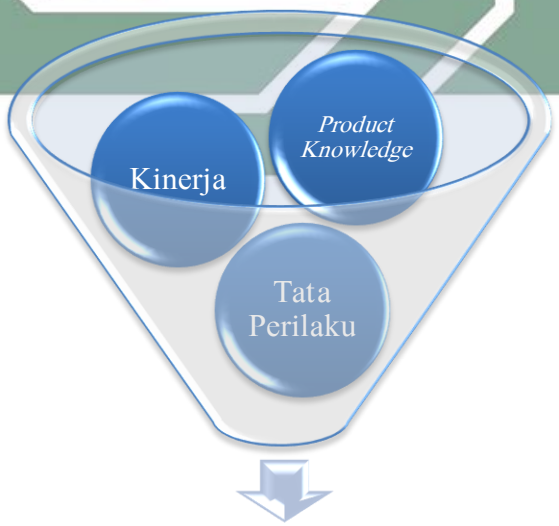
b. Kualitas Sumberdaya Manusia

1) Pengetahuan Produk dan Manajemen

Pengetahuan produk dan manajemen bagi karyawan BMT UGT Sidogiri Capem Bulak secara ringkas dapat disebut dengan profesionalitas. Profesionalitas meliputi pengetahuan karyawan terhadap produk *(product knowledge)*, kinerja karyawan dalam menjalankan *job description*, dan tata perilaku dalam menjalankan tugas.

Komponen profesionalitas karyawan BMT UGT Sidogiri Capem Bulak tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.4 Komponen Pembentuk Profesionalitas



Sumber: Hasil Olahan Penulis

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keberagaman latar belakang karyawan di BMT UGT Sidogiri Capem Bulak Surabaya hendaknya dijadikan sebagai pelengkap satu sama lain dan bukan malah merasa terbatasi terhadap kemampuan personal karyawan. Oleh karenanya, dibutuhkan komunikasi antar karyawan BMT yang bersifat konstruktif. Tidak hanya melalui retorika, tetapi juga kemampuan-kemampuan yang selalu dikembangkan.

Menurut Bapak Hasan[6], setiap tahunnya BMT UGT Sidogiri Pusat memberikan pelatihan terhadap seluruh karyawan. Pelatihan tersebut digelar mulai dari 3 sampai dengan 5 kali dan berlangsung di luar jam kerja. Hal-hal yang ditekankan dalam pelatihan meliputi pengetahuan akad, pengetahuan sistem informasi akuntansi, dan pelayanan yang diberikan kepada anggota.

Pelatihan ini dapat mengembangkan profesionalitas karyawan BMT dalam memberikan pelayanan bagi anggota. Kebutuhan untuk saling mengisi bagi karyawan BMT adalah perlu dilakukan. Seperti halnya keterbatasan pengetahuan *Teller* mengenai akad yang akan diuji ketika menentukan akad yang tepat kepada anggota. *Account Officer* dan Kepala Capem dapat menjadi *second line* bagi *Teller* dengan memberikan edukasi mengenai akad. Sebaliknya, keterbatasan pengetahuan *Account Officer* dan Kepala Capem

[6] Hasanudin (Teller), *Wawancara,* Kantor Cabang Pembantu BMT UGT Sidogiri Bulak Surabaya, 20 Desember 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terhadap sistem informasi keuangan dapat diatasi melalui penjelasan penyediaan informasi keuangan oleh *Teller*.

Posisi likuiditas juga dapat ditentukan dari unsur pengetahuan produk dan manajemen ini. Sebagai salah satu jabatan yang sangat penting di BMT, *Teller* dapat menginformasikan kepada *Account Officer* dan Kepala Capem untuk memprioritaskan produk simpanan jika terjadi kekurangan likuiditas, dan mencari calon anggota produk pembiayaan jika terjadi kelebihan likuiditas, berdasarkan laporan keuangan yang telah dibuat. Dengan demikian, stabilitas keuangan BMT sangat bergantung pada informasi yang diberikan *Teller*. Hal ini harus dikembangkan dan didukung oleh seluruh karyawan BMT UGT Sidogiri Capem Bulak.

2) Etos Kerja

Keberhasilan sistem pengoperasian jasa juga ditentukan oleh etos kerja para karyawan BMT berkaitan dengan pengoptimalan produk, penetapan target pasar, maupun agenda penentuan tujuan yang hendak dicapai. Tentunya masing-masing karyawan memiliki etos kerja yang berbeda. Berikut adalah penjabaran etos kerja karyawan BMT UGT Sidogiri Capem Bulak.

a) Kepala Cabang Pembantu

(1) Melakukan analisis terhadap mekanisme internal dan eksternal, meliputi manajemen secara keseluruhan di BMT.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(2) Melakukan pengembangan-pengembangan yang bersifat konstruktif.

(3) Menindak tegas setiap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

(4) Mengevaluasi setiap kebijakan yang diambil guna menyelaraskan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lapangan.

(5) Menjalin komunikasi yang sinergis dengan pengurus pusat.

b) *Teller*

(1) Teliti dalam melakukan pencatatan pada setiap transaksi.

(2) Menjaga kerahasiaan data laporan keuangan demi keamanan lembaga.

(3) Menyediakan informasi keuangan yang akurat kepada seluruh karyawan BMT.

(4) Selalu berkoordinasi dengan Kepala Capem secara intensif dengan memberikan rekomendasi-rekomendasi yang dibutuhkan berdasarkan laporan keuangan yang telah dibuat.

c) *Account Officer*

(1) Selektif dalam memilih calon anggota khususnya anggota yang hendak mengambil produk pembiayaan.

(2) Mencari data yang akurat mengenai calon anggota sesuai dengan prinsip 5C.

(3) Menjaring jumlah anggota sesuai dengan kebutuhan BMT.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(4) Turut berperan dalam mengawasi kedisiplinan anggota dalam mengangusur pembiayaan.

(5) Meminimalisir terjadinya kredit macet.

3) *Monitoring*

Monitoring pada BMT UGT Sidogiri Capem Bulak mutlak sepenuhnya melibatkan Kepala Capem sebagai poros utama dalam manajemen internal BMT. Dalam hubungannya dengan likuiditas, fungsi *monitoring* yang dilakukan adalah hasil dari komunikasi yang dibangunnya bersama dengan *Teller* dalam membaca kondisi keuangan BMT. Objek yang difokuskan pada *monitoring* mencakup seluruh sumberdaya yang dimiliki BMT, terutama sumberdaya manusia. Melalui *monitoring,* BMT dapat membuat strategi berikutnya dalam tujuannya menjaga kestabilan keuangan, khususnya pada komponen likuiditas.

c. Prosedur yang Dijalankan

Prosedur juga dapat mendukung pengendalian likuiditas BMT UGT Sidogiri Capem Bulak. Salah satu bentuk dari peranan prosedur dalam mendorong kenaikan likuiditas ini berupa aturan selektif yang diberlakukan BMT terhadap produk *murabaḥah* di mana dapat 'mengerem' pengeluaran kas untuk keperluan-keperluan yang tidak begitu penting.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Analisis Sistem Penyampaian Jasa

a. Pelayanan yang Diberikan

Salah satu keunggulan dari BMT UGT Sidogiri Capem Bulak jika dibandingkan dengan perbankan syariah berskala menengah ke atas adalah dari segi pemasaran dan sistem operasionalnya. BMT menggunakan strategi pemasaran jemput bola. Dalam hal ini, terdapat dua indikasi yang menandai bahwa BMT memilih strategi pemasaran jemput bola atau yang biasa disebut dengan *Pick up Service*. *Pertama*, adalah penentuan lokasi. BMT Sidogiri Capem Bulak Surabaya berlokasi di Jalan Bulak Rukem Timur 2 nomor 1, tepat di depan Pasar Bulak Rukem Timur yang menjadi salah satu sentra perdagangan kebutuhan rumah tangga di Surabaya Utara. Di samping kanan adalah jalur ke arah Jembatan Suramadu. Di sebelah kiri terdapat kantor kelurahan Bulak Rukem, Sekolah Dasar Negeri Bulak I, serta pemukiman padat penduduk. Lokasi inilah yang menjadikan BMT Sidogiri Capem Bulak Surabaya mudah dikenal dan diingat oleh masyarakat setempat. Lalu lalang kendaraan dan pejalan kaki yang padat secara tidak langsung menguntungkan BMT dalam upaya memasarkan nama lembaga dan produknya.

Kedua, yaitu sistem penyetoran tabungan dan penagihan cicilan *murabaḥah*. Sebagaimana yang disebutkan di atas, BMT UGT Sidogiri Capem Bulak memiliki dua karyawan yang sama-sama menjabat sebagai *Account Officer*. Tugas dari *Account Officer* adalah masuk ke dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pasar, kampung, kios-kios, untuk mencari di mana anggota anggota BMT Sidogiri berada dan menerima setoran tabungan dari masing-masing anggota yang bersangkutan. Anggota yang tidak sempat meluangkan waktu untuk menabung di BMT secara langsung, dapat menitipkan jumlah setoran kepada *Account Officer*. Mereka cukup menunggu para *Account Officer* datang ke tempat mereka. Inilah yang menjadi bagian dari sosialisasi dan pemasaran BMT di khalayak ramai.

Kedua indikasi di atas, lebih lanjut, akan meningkatkan kepercayaan anggota yang tergolong dalam masyarakat menengah ke bawah. Karena ciri-ciri masyarakat kelas sosial seperti itu, tidak ingin 'ribet' dalam segala urusan administratif dan pelayanan. Dan yang lebih penting, dengan diterapkannya sistem itu, likuiditas BMT akan meningkat yang diakibatkan oleh kepercayaan masyarakat yang semakin tinggi. Inilah titik utama tujuan kebanyakan BMT serta koperasi lainnya.

b. Komunikasi dengan Anggota

Interaksi antara karyawan dengan anggota seringkali menjadi masalah pada sektor pemasaran BMT. Akibat dari kurangnya komunikasi yang intens berhubungan dengan produk jasa antara karyawan jasa dengan konsumen jasa (anggota) adalah konsumen jasa tidak dapat menentukan alternatif jasa yang tepat bagi dirinya, dan konsumen jasa kurang dapat memahami secara obyektif dari sudut pandang individualnya atas jasa yang ditawarkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Acapkali manajemen bisnis BMT kurang dapat memahami alasan fundamental perilaku anggota dalam membuat suatu keputusan pembelian. Seperti yang telah dijelaskan oleh ahli pemasaran Fandy Tjiptono, setidaknya ada tiga alasan keputusan pembelian oleh konsumen jasa yang dinilai sangat penting bagi *marketer* dalam analisis studi perilaku konsumen.[7]

Pertama, pencapaian tujuan bisnis dilakukan melalui penciptaan kepuasan pelanggan, di mana pelanggan merupakan fokus setiap bisnis. Melalui pemahaman atas perilaku konsumen, seorang pemasar bisa benar-benar mengetahui apa yang diharapkan pelanggan. Mengapa konsumen membeli produk atau jasa tertentu, sebagaimana yang dilakukannya dan mengapa konsumen cenderung bereaksi secara spesifik terhadap stimulus pemasaran. Lebih lanjut, pemasar juga bisa mengembangkan *database marketing* dalam rangka menerapkan *relationship marketing* yang saling menguntungkan dalam jangka panjang dengan para pelanggan penting.

Kedua, studi perilaku konsumen dibutuhkan dalam rangka mengimplementasikan orientasi pelanggan sebagaimana ditegaskan dalam konsep pemasaran, konsep pemasaran sosial, dan konsep pelanggan. Untuk itu, dibutuhkan pengembangan *'customer culture'*, yaitu budaya organisasi yang mengintegrasikan kepuasan pelanggan ke dalam misi dan visi perusahaan serta memanfaatkan pemahaman atas

[7] Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa,* (Malang: Bayumedia Publishing, 2006), 38.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perilaku konsumen sebagai masukan dalam merancang setiap keputusan dan rencana pemasaran. Berbagai riset menunjukkan bahwa orientasi pelanggan bisa memberikan sejumlah manfaat. Di antaranya meningkatnya produktivitas perusahaan (sebagai hasil peningkatan efisiensi biaya dalam melayani *repeat customers*; kesediaan pelanggan yang puas untuk membayar harga premium; dan bertumbuhkembangnya loyalitas pelanggan) dan meningkatnya pertumbuhan pendapatan (melalui *gethok tular* positif; inovasi produk baru; dan penjualan silang produk dan/atau jasa lain kepada pelanggan yang sama).

Ketiga, salah satu fakta yang tidak bisa dipungkiri bahwa setiap orang adalah konsumen. Konsekuensinya, kita harus mempelajari cara menjadi konsumen yang bijak, agar dapat membuat keputusan pembelian yang optimal.

Oleh karena itu, komunikasi yang dibangun BMT UGT Sidogiri Capem Bulak dengan anggotanya haruslah bersifat kontinyu. Tidak lagi komunikasi tersebut terbatas pada transaksi produk, melainkan di luar transaksi produk yaitu pemasaran produk baru BMT di masa mendatang. Dengan demikian akan memudahkan langkah BMT dalam menentukan *segmenting, targeting,* dan *positioning* di periode berikutnya.

c. **Sarana dan Prasarana Pendukung**

Sarana dan prasarana pendukung secara tidak langsung juga turut menentukan likuiditas BMT UGT Sidogiri Capem Bulak. Deskripsi fungsi dari sarana dan prasarana pendukung ini dimulai dari bagaimana

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan melayani anggota di dalam kantor dengan dibantu oleh penyediaan fasilitas pendukung seperti meja pengaduan *(customer service)*, ruang tunggu anggota, dan fasilitas parkir.

Anggota yang ingin menerima penjelasan secara detail mengenai produk jasa yang diambilnya dapat menghubungi *customer service*. Di tempat tersebut, anggota dapat mengutarakan semua keluhan yang dialami dari pelayanan yang diberikan BMT. Petugas *customer service* adalah Kepala Capem. Jika dimungkinkan, penanganan keluhan juga langsung ditangani oleh Kepala Capem.

Selain itu, ruang tunggu anggota juga menunjukkan kepada anggota bahwa mereka patut dilayani dengan baik. Adanya ruang tunggu dapat menentukan kelancaran transaksi di dalam kantor. Begitu pula dengan fasilitas parkir yang disediakan untuk memberikan tempat memarkir kendaraan bagi anggota yang berkunjung ke kantor BMT.

Jika ditelisik, ketiga sarana dan prasarana pendukung di atas (selain fasilitas parkir) letaknya sangat berdekatan dan cenderung tanpa sekat. Ini menandakan bahwa terdapat interaksi yang terbuka antara anggota dengan karyawan dan karyawan dengan karyawan. Anggota dapat bertanya kepada siapa saja yang bertugas tanpa perlu kesulitan mencari petugas *customer service,* karena semua karyawan juga dapat bertindak sebagai *customer service*.

Hal ini merupakan salah satu bentuk pelayanan yang komunikatif. Pada akhirnya, ini akan dapat meningkatkan intensitas kunjungan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

anggota ke kantor BMT dan membuka peluang bagi BMT untuk mengembangkan pemasaran produk di dalam kantor. Hingga kemudian BMT dapat meningkatkan likuiditas melalui produk-produk digunakan oleh anggota baru, seperti yang telah dikemukakan di atas.

C. Efektivitas Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa dalam Menjaga Stabilitas Likuiditas

Menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam Koperasi, indikator penilaian likuiditas bagi jasa keuangan yang dinyatakan sehat adalah ketika memenuhi antara lain: [8]

1. Memiliki kebijaksanaan tertulis mengenai pengendalian likuiditas.
2. Memiliki fasilitas pinjaman yang akan diterima dari lembaga lain untuk menjaga likuiditasnya.
3. Memiliki pedoman administrasi yang efektif untuk memantau kewajiban yang jatuh tempo.
4. Memiliki kebijakan penghimpunan simpanan dan pemberian pinjaman sesuai dengan kondisi keuangan KSP/USP koperasi.
5. Memiliki sistem informasi manajemen yang memadai untuk pemantauan likuiditas.

[8] Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam Koperasi, diakses dari http://www.depkop.go.id pada 30 November 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun aspek keuangan yang dinilai adalah Rasio Kas *(Cash Ratio)* dan Rasio Volume Pinjaman terhadap Dana yang Diterima *(Financing to Deposit Ratio)*.[9]

1. **Cash Ratio**

Cash Ratio (Rasio Kas) digunakan untuk mengukur kemampuan BMT dalam membayar kewajiban yang harus segera dipenuhi dengan aktiva lancar yang lebih likuid. Aktiva lancar tersebut berupa kas yang tersedia dan simpanan di koperasi lain maupun bank. Melalui pengukuran rasio ini, BMT dapat mengantisipasi jika terjadi penarikan produk simpanan dari anggota sewaktu-waktu.

Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\textit{Cash Ratio} = \frac{\text{Aktiva Likuid}}{\text{Pasiva Likuid}} \text{ x } 100\%$$

Komponen aktiva lancar pada BMT UGT Sidogiri Capem Bulak meliputi kas, simpanan pada bank, dan simpanan antar koperasi. Sedangkan pada sisi pasiva likuid meliputi tabungan, pinjaman pihak ketiga, dan hutang dana sosial.

[9] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.3 Aktiva Lancar BMT UGT Sidogiri Capem Bulak[10] (Ribuan)

Keterangan	Juni 2014	Juli 2014	Agustus 2014	September 2014	Oktober 2014	November 2014
Kas	9.525	7.685	73.807	72.697	118.252	166.256
Bank	12.370	871	3.171	-	60.000	60.000
Antar Koperasi	9.932	13.147	22.864	33.677	6.939	10.504
Total Aktiva Lancar	**31.827**	**21.883**	**99.842**	**106.347**	**185.191**	**236.760**

Sumber: Laporan Neraca Bulanan BMT UGT Sidogiri Capem Bulak Periode Juni 2014-November 2014

Tabel 4.4 Hutang Lancar BMT UGT Sidogiri Capem Bulak[11] (Ribuan)

Keterangan	Juni 2014	Juli 2014	Agustus 2014	September 2014	Oktober 2014	November 2014
Tabungan	967.977	906.307	1.001.352	1.005.442	986.027	1.181.382
Deposito	261.400	286.000	311.000	436.000	541.000	554.000
Pinjaman Pihak Ketiga	70.400	67.777	65.129	62.456	59.757	57.032
Hutang Dana Sosial	9	7	3	1	1	1
Total Hutang Lancar	**1.299.786**	**1.260.491**	**1.377.484**	**1.503.899**	**1.586.785**	**1.792.415**

Sumber: Laporan Neraca Bulanan BMT UGT Sidogiri Capem Bulak Periode Juni 2014-November 2014

Tabel 4.5 *Cash Ratio* BMT UGT Sidogiri Capem Bulak (Ribuan)

Keterangan	Juni 2014	Juli 2014	Agustus 2014	September 2014	Oktober 2014	November 2014
Total Aktiva Lancar	31.827	21.883	99.842	106.347	185.191	236.760
Total Hutang Lancar	1.299.786	1.260.491	1.377.484	1.503.899	1.586.785	1.792.415
Cash Ratio	**2.49%**	**1.73%**	**7.25%**	**7.07%**	**11.67%**	**13.21%**

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Penurunan dan kenaikan *Cash Ratio* sangat dipengaruhi oleh kondisi aktiva lancar dan hutang lancar. Dari hasil perhitungan *Cash Ratio* pada tabel 4.5 di atas diperoleh bahwa pada awal periode bulan Juni 2014 sampai Juli 2014 *Cash Ratio* mengalami penurunan sebesar 0,76% dari 2,49% pada Juni 2014 menjadi 1,73% pada Juli 2014. Hal ini diakibatkan karena penurunan jumlah selisih aktiva lancar Juni 2014 hingga Juli 2014 tidak

[10] Laporan Neraca Bulanan BMT UGT Sidogiri Capem Bulak Periode Juni 2014-November 2014.
[11] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebanding dengan penurunan total hutang lancar di periode yang sama, dengan perbandingan Rp. 9.944.000 : Rp. 39.295.000.

Sedangkan pada bulan berikutnya, *Cash Ratio* mengalami kenaikan yang cukup signifikan mulai dari 1,73% pada Juli 2014 menjadi 7,25% pada Agustus 2014. Ini adalah kenaikan tertinggi selama kurun waktu berjalan. Meskipun selanjutnya pada September 2014 turun 0,18%, namun pada bulan Oktober 2014 naik kembali 4,60% sehingga menjadi 11,67%. Catatan positif ini diteruskan hingga November 2014 yang tercatat sebesar 13,21%. Walaupun pada Juni 2014 hingga Agustus 2014 berfluktuatif, namun tren kenaikan total aktiva lancar pada September 2014 sampai dengan November 2014 cenderung naik, begitu pula dengan total hutang lancar. Dengan demikian, perbandingan selisih kenaikan pada total aktiva cenderung lebih besar daripada hutang lancar sehingga *Cash Ratio* mengalami kenaikan pula.

Semakin tinggi nilai *Cash* Ratio, semakin tinggi pula likuiditas lembaga keuangan. Nilai *Cash Ratio* yang mengalami tren naik pada empat bulan terakhir menunjukkan bahwa BMT mampu meningkatkan likuiditasnya. Tentunya kenaikan ini juga didukung oleh pengoptimalan sistem pengoperasian jasa dan sistem penyampaian jasa yang diterapkan dalam kurun waktu berjalan.

2. *Financing to Deposit Ratio* (FDR)

Financing to Deposit Ratio atau FDR adalah rasio jumlah pembiayaan yang diberikan oleh BMT dengan dana yang diterimanya. FDR ditentukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

oleh perbandingan antara jumlah pembiayaan yang diberikan kepada anggota dengan dana yang dihimpun dari masyarakat yang berupa simpanan (tabungan) dan deposito.

Berikut adalah rumus FDR:

$$FDR = \frac{\text{Pembiayaan yang diberikan}}{\text{Dana Pihak Ketiga}} \times 100\%$$

Adapun perhitungan FDR yang dimiliki BMT UGT Sidogiri Capem Bulak adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Pinjaman Pihak Ketiga BMT UGT Sidogiri Capem Bulak[12] (Ribuan)

Keterangan	Juni 2014	Juli 2014	Agustus 2014	September 2014	Oktober 2014	November 2014
Pinjaman Pihak Ketiga	70.400	67.777	65.129	62.456	59.757	57.032

Sumber: Laporan Neraca Bulanan BMT UGT Sidogiri Capem Bulak Periode Juni 2014-November 2014

Tabel 4.7 Tabungan dan Deposito BMT UGT Sidogiri Capem Bulak[13] (Ribuan)

Keterangan	Juni 2014	Juli 2014	Agustus 2014	September 2014	Oktober 2014	November 2014
Tabungan	967.977	906.307	1.001.352	1.005.442	986.027	1.181.382
Deposito	261.400	286.000	311.000	436.000	541.000	554.000
Total	**1.229.377**	**1.192.307**	**1.312.352**	**1.441.442**	**1.527.027**	**1.735.382**

Sumber: Laporan Neraca Bulanan BMT UGT Sidogiri Capem Bulak Periode Juni 2014-November 2014

Tabel 4.8 FDR BMT UGT Sidogiri Capem Bulak (Ribuan)

Keterangan	Juni 2014	Juli 2014	Agustus 2014	September 2014	Oktober 2014	November 2014
Pinjaman Pihak Ketiga	70.400	67.777	65.129	62.456	59.757	57.032
Total Tabungan dan Deposito	1.229.377	1.192.307	1.312.352	1.441.442	1.527.027	1.735.382
FDR	**5.72%**	**5.68%**	**4.96%**	**4.33%**	**3.91%**	**3.28%**

Sumber: Hasil Olahan Penulis

[12] Ibid.
[13] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berbeda dengan *Cash Ratio,* FDR BMT UGT Sidogiri Capem Bulak dari Juni 2014 sampai dengan November 2014 berada pada tren menurun. Rasio penurunan FDR rata-rata sebesar 0,4%. Meskipun mengalami penurunan pada tiap bulan selama periode berjalan, namun kondisi keuangan inilah yang cukup baik bagi BMT. Pasalnya, semakin rendah rasio FDR menunjukkan semakin tinggi likuiditas dari BMT. Sebaliknya, FDR yang semakin tinggi mengindikasikan terjadinya kelemahan likuiditas bagi BMT. FDR juga dapat digunakan untuk menilai strategi manajemen suatu lembaga keuangan. Manajemen lembaga keuangan yang konservatif biasanya cenderung memiliki FDR yang rendah. Sedangkan lembaga keuangan yang memiliki nilai FDR yang tinggi cenderung agresif dan ekspansif.

Bagi BMT UGT Sidogiri Capem Bulak, hasil perhitungan FDR tersebut cukup menunjukkan bagaimana mekanisme sistem pengoperasian jasa dan sistem penyampaian jasa yang diterapkan mampu mengakomodir tujuan-tujuan yang ditetapkan. Maka, inilah yang harus dipertahankan dan bila perlu dikembangkan lebih jauh mengingat dinamika persaingan dunia keuangan mikro syariah semakin ketat.

D. Analisis Kelemahan dan Kekuatan Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa pada BMT UGT Sidogiri Capem Bulak

Hasil penelitian pada Bab 3 cukup memberikan informasi bagi peneliti dalam menganalisis permasalahan-permasalahan dalam manajemen BMT UGT Sidogiri Capem Bulak. Setelah diketahui permasalahan tersebut, peneliti menganalisis dan memberikan argumentasi solutif guna memecahkan masalah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dialami BMT UGT Sidogiri Capem Bulak. Langkah solutif juga dianggap sebagai kekuatan bagi BMT. Untuk memudahkan analisis, peneliti menggolongkan dua sumber permasalahan, yaitu dari internal BMT dan eksternal BMT.

1. **Ruang Lingkup Internal**

   a. **Permasalahan dalam Pembiayaan *Murabaḥah***

   Permasalahan dalam pembiayaan menyangkut fungsi dan peran karyawan BMT. Adapun permasalahan-permasalah yang muncul dan langkah solutif bagi BMT antara lain:

   1) Permasalahan: Tingkat likuiditas yang cenderung tidak stabil karena pengeluaran banyak terjadi pada pembiayaan.

      Langkah Solutif: Ketidakstabilan tingkat likuiditas dipengaruhi oleh dua hal. *Pertama,* banyaknya pengeluaran melalui produk pembiayaan BMT. *Kedua,* terjadinya *idle fund* akibat BMT kurang produktif dalam menggunakan dananya. Pada kasus di BMT UGT Sidogiri, kurang stabilnya likuiditas dipengaruhi oleh poin pertama. Seringnya mengeluarkan pembiayaan mengakibatkan kas selalu mengalami persediaan yang cukup ketika terjadi penarikan anggota dalam jumlah banyak. Akibatnya, operasional BMT pun akan mengalami kesulitan.

      Yang dapat dilakukan BMT adalah dengan melakukan pemilihan calon anggota dan verifikasi data yang lebih selektif dan akurat sehingga dapat meminimalisir risiko kredit macet. Hal ini dapat dimaksmimalkan melalui fungsi *Account Officer.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Permasalahan: Mudah menerima jaminan/agunan dari anggota yang menitipkan jaminan yang tidak sesuai dengan nilai pinjaman yang diberikan.

   Langkah Solutif: Prasyarat materiil ini menjadi pertimbangan terakhir bagi BMT ketika hendak mencairkan pembiayaan kepada anggota. Ketegasan karyawan BMT sangat dibutuhkan dalam hal ini. Karyawan harus dapat mengukur berapa nilai suatu agunan jika dibandingkan dengan nominal uang yang akan dipinjam. Jika tidak dilakukan dengan baik, maka BMT akan cenderung berada pada bayang-bayang kerugian ketika anggota tidak mampu melunasi hutangnya. Pada akhirnya, BMT akan dibuat gampang mencairkan dana oleh siapapun anggota yang merasa telah memiliki jaminan yang bernilai ringan.

3) Permasalahan: Mencairkan pembiayaan dalam satu atap rumah.

   Langkah Solutif: Kemudahan dalam memperoleh pembiayaan kerap kali disalahgunakan oleh masyarakat dalam ruang lingkup keluarga. Banyak dijumpai satu keluarga memiliki pembiayaan lebih dari satu dengan nama anggota yang berbeda-beda. Bagi BMT, ini adalah ancaman yang harus segera diatasi. Karena jika dibiarkan, BMT akan cenderung sering mengalami kekurangan likuiditas akibat kredit macet tiap-tiap anggota dalam satu keluarga. Peluang terjadinya kredit macet sangat tinggi mengingat jika kita bayangkan satu keluarga harus menanggung akumulasi angsuran dari masing-masing

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

anggota keluarga dalam kurun waktu yang pendek (biasanya satu bulan).

Untuk mengatasi hal ini, langkah yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pengecekan terhadap calon anggota apakah yang bersangkutan memiliki anggota keluarga yang juga mengambil produk pembiayaan atau tidak. Calon anggota juga disyaratkan untuk menyerahkan fotokopi Kartu Keluarga (KK). Dan yang paling penting, bahwa setiap calon anggota yang hendak mengambil produk pembiayaan, tidak boleh mewakilkan kepada anggota keluarga lain. Jika diperlukan, BMT dapat mensyaratkan calon anggota untuk membawa saksi dari anggota keluarganya, misalnya seorang suami dengan istrinya.

4) Permasalahan: Karyawan terkadang menilai anggota secara subjektif atas dasar belas kasihan, dan hubungan kekerabatan.

Langkah Solutif: Upaya yang dilakukan untuk mengatasi masalah ini hampir sama dengan poin ketiga di atas. Setiap karyawan yang hendak memutuskan untuk mencairkan dana pembiayaan kepada anggota yang merupakan kerabatnya sendiri, harus mendapatkan persetujuan dari seluruh karyawan di BMT. Pertimbangan-pertimbangan tertentu yang dapat diusung tentunya bersifat objektif berdasarkan hasil survei yang dilakukan karyawan terhadap anggota (prinsip 5C).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Permasalahan dalam Sumberdaya Manusia

1) Permasalahan: Pengetahuan dan ketrampilan karyawan yang masih tidak mendukung akibat dari keberagaman latar belakang.

   Langkah Solutif: Permasalahan sumberdaya manusia ini berhubungan dengan profesionalitas, seperti yang dijelaskan di awal bab ini. Untuk mengantisipasi ancaman dari kelemahan pengetahuan dan ketrampilan karyawan, dibutuhkan beberapa langkah, antara lain:

   a) Karyawan harus mengetahui dan memahami *job description* yang jelas di dalam organisasi.
   b) Turut bertanggungjawab atas semua konsekuensi yang diterima BMT, sebagaimana yang dituangkan dalam prinsip koperasi yaitu kebersamaan.
   c) Rutin dalam mengikuti setiap pelatihan dan pembinaan yang diadakan oleh BMT Sidogiri Pusat.
   d) Menjalin komunkasi yang solid di antara semua karyawan, khususnya komunikasi yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan.

   Jika langkah-langkah tersebut dilakukan dengan baik, niscaya BMT akan mengalami keunggulan dalam hal kualitas SDM yang tinggi sehingga tidak ada alasan bahwa ada karyawan yang tidak mengerti dan tidak dapat mengoperasikan jasa pelayanan BMT.

2) Permasalahan: Kultur, yaitu dialektika karyawan yang berbeda dengan anggota.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Langkah Solutif: Permasalahan ini bukanlah merupakan permasalahan berat seperti pada poin-poin sebelumnya. Perbedaan dialektika dapat diatasi dengan selalu beradaptasi dengan setiap anggota yang berbeda gaya bahasa dan kultur melalui pendekatan-pendekatan khusus, misalnya menerapkan prinsip 3S (Senyum, Sapa, Salam). Hal ini dapat diwujudkan melalui budaya organisasi BMT UGT Sidogiri Capem Bulak.

3) Permasalahan: *Standard Operational Procedure* (SOP) yang tidak dimaksimalkan dengan baik sehingga sistem yang dijalankan kurang optimal.

Langkah Solutif: Memaksimalkan fungsi *monitoring* dengan baik. Misalnya dengan melakukan evaluasi terhadap perilaku karyawan, kebersihan kantor, kedisiplinan para karyawan, dan analisis keuangan BMT. Oknum yang paling bertanggungjawab dalam hal ini mutlak adalah Kepala Capem.

2. **Ruang Lingkup Eksternal**

a. **Kredit Macet Anggota**

Masalah ini tidak hanya dimiliki oleh BMT UGT Sidogiri Capem Bulak saja, melainkan semua lembaga keuangan yang mengeluarkan produk pembiayaan harus menerima konsekuensi seperti ini. Bahkan lembaga keuangan kelas menengah ke atas yaitu perbankan terkadang harus rela merugi akibat cicilan yang dibayar nasabah tidak tepat waktu bahkan tidak sesuai dengan kesepakatan pada saat jatuh tempo.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Permasalahan ini sejatinya dapat diatasi melalui pengawasan yang intensif terhadap anggota. Metode yang dapat diaplikasikan yaitu melalui interaksi periodik, misalnya mingguan dengan anggota pembiayaan. Karyawan menghubungi anggota melalui telepon selular atau bila perlu berkunjung ke rumah. Pendekatan secara kekerabatan dapat dilakukan untuk meminimalisir anggota yang merasa tidak nyaman karena sedang diawasi. Bila perlu, BMT dapat membuat kartu pengingat yang diberikan setiap minggu kepada anggota untuk mengingatkannya dalam memenuhi kewajiban. Hal ini akan berjalan dengan sangat baik jika BMT membentuk manajemen pengawasan sendiri yang fokus terhadap pelunasan angsuran pembiayaan *murabaḥah*.

b. Peraturan Baru dari BMT Pusat

Setiap peraturan baru, baik itu dalam hal produk maupun tata tertib, selalu membutuhkan waktu agar dapat diadopsi sepenuhnya oleh karyawan. Cepat atau lambatnya karyawan dalam mengadopsi peraturan-peraturan tersebut sangat dipengaruhi oleh karakteristik jenis objek adopsi dan tujuan dari adopsi tersebut.

Agar proses adopsi dapat berjalan dengan baik, karyawan seyogyanya harus melakukan hal-hal berikut:

1) Memperbaharui informasi berkelanjutan yang bersumber dari instruksi Kepala Capem dalam mengoperasikan jasa.
2) Berhati-hati dan tidak gegabah dalam mengambil keputusan yang sejatinya kurang dapat dimengerti secara pribadi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Selalu siap dalam menghadapi perubahan-perubahan peraturan dan tidak terpaku pada peraturan lama yang telah diubah.

E. Pentingya Nilai-nilai Etika Bisnis Islam dalam Manajemen

Sebagai salah satu aspek kehidupan manusia, muamalah merupakan suatu instrumen yang digunakan manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya berdasarkan aturan-aturan yang ditetapkan di dalam al-Qur'an dan al-Hadith. Untuk mewujudkan keteraturan dalam bermuamalah tersebut, sesungguhnya Allah SWT telah menyediakan berbagai macam faktor-faktor produksi yang dapat diekplorasi oleh manusia untuk diambil manfaatnya demi kemaslahatan bersama manusia itu sendiri.

Kemaslahatan umum pada hakikatnya merupakan konsekuensi logis dari aktivitas muamalah yang diwujudkan melalui terjalinnya hubungan berekonomi yang baik antar manusia. Dalam konteks ekonomi syariah, asas manfaat dan asas keseimbangan adalah indikasi terjalinnya hubungan berekonomi yang baik. Asas manfaat mengandung pengertian bahwa manusia sebagaimana statusnya dalam menjalankan amanah Allah (khalifah) mampu menempatkan perannya dengan memanfaatkan segala sumber kehidupan di alam raya ini dan mengambil keuntungan darinya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Sedangkan asas keseimbangan menitikberatkan pada tanggung jawab manusia terhadap alam/lingkungan, makhluk sosial, maupun Allah SWT sebagai implikasi dari pemanfaatan sumber daya alam yang tersedia. Dengan demikian, kita dapat mengatakan bahwa kemaslahatan umum yang diciptakan oleh manusia itu sendiri adalah muara akhir dari perbuatan muamalah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Maka demi mewujudkan hal itu, seluruh elemen BMT UGT Sidogiri Capem yang meliputi karyawan, Kepala Capem, Pengurus Pusat, sampai dengan anggota harus memperhatikan prinsip-prinsip bertransaksi sesuai dengan dicontohkan oleh Rasulullah SAW. Misalnya, dalam kaitannya dengan kegiatan menabung, niat untuk tidak hanya sekedar menjaga rizki secara materiil tetapi juga untuk membantu sesama umat muslim yang membutuhkan, perlu dimunculkan. Apabila hal itu dapat dilakukan, maka semua cita-cita BMT maupun anggota secara keseluruhan dapat diwujudkan karena Allah SWT akan membantu umat-Nya jika umat tersebut sudi untuk umat Allah SWT yang lainnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id