



ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BMT: STUDI KASUS PADA BMT DANA MENTARI, PURWOKERTO JAWA TENGAH

Amanda Rahma Januarizki

Universitas Islam Negeri Prof. K.H Saifuddin Zuhri

Sekar Dwi Kunanti

Universitas Islam Negeri Prof. K.H Saifuddin Zuhri

Farhan Muzaki

Universitas Islam Negeri Prof. K.H Saifuddin Zuhri

Alamat: Jl. A. Yani No.40A, Karanganjing, Purwanegara, Kec. Purwokerto Utara,
Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53126

Korespondensi penulis: 224110202094@mhs.uinsaizu.ac.id
224110202123@mhs.uinsaizu.ac.id 224110202101@mhs.uinsaizu.ac.id

Abstrak. *This research aims to analyze the development of Baitul Maal wat Tamwil (BMT) using a SWOT approach to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats in its operational activities. Using qualitative methods, data was collected through interviews, observations, and documentation studies on selected BMTs. The analysis results reveal that the main strength of BMT lies in its flexible Islamic services and strong relationships with the local community, while weaknesses include limited capital and technology. Development opportunities are driven by increasing public awareness of Islamic finance; however, threats such as competition from conventional financial institutions and strict regulations need to be anticipated. This research recommends strategies for strengthening management, utilizing digital technology, and enhancing Islamic financial literacy to support sustainable growth of BMT.*

Keywords: BMT, SWOT, development, Sharia finance, strategy.

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan Baitul Maal wat Tamwil (BMT) dengan menggunakan pendekatan SWOT guna mengidentifikasi aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam kegiatan operasionalnya. Menggunakan metode kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi pada BMT yang dipilih. Hasil analisis mengungkapkan bahwa kekuatan utama BMT terletak pada layanan syariah yang fleksibel serta hubungan yang erat dengan komunitas lokal, sementara kelemahan meliputi keterbatasan modal dan teknologi. Peluang pengembangan didorong oleh meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap keuangan syariah, namun ancaman seperti persaingan dengan lembaga keuangan konvensional dan regulasi yang ketat perlu diantisipasi. Penelitian ini merekomendasikan strategi penguatan manajemen, pemanfaatan teknologi digital, dan peningkatan literasi keuangan syariah untuk mendukung pertumbuhan BMT yang berkelanjutan.*

Kata Kunci: BMT, SWOT, pengembangan, keuangan syariah, strategi.

PENDAHULUAN

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) merupakan lembaga keuangan yang beroperasi dengan prinsip serupa bank koperasi, tetapi dalam skala yang lebih kecil dan tanpa akses langsung ke pasar uang. Berbeda dengan bank syariah, BMT lebih berperan sebagai lembaga sosial yang menitikberatkan pada prinsip berbagi dan pemberdayaan masyarakat. Fokus utama BMT adalah mendukung pengembangan usaha mikro serta meningkatkan kesejahteraan dan pendapatan masyarakat kurang mampu melalui layanan keuangan yang sesuai dengan nilai-nilai syariah. Dengan pendekatan ini, BMT berkontribusi signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal dan pengentasan kemiskinan, sekaligus memperkuat solidaritas sosial di komunitas yang dilayaninya (Aziz, 2006).

Sebagai lembaga keuangan yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah, BMT harus senantiasa menjaga konsistensi dalam menerapkan nilai-nilai tersebut. Keyakinan terhadap prinsip syariah menjadi landasan penting yang memungkinkan BMT untuk berkembang dan mencapai kemajuan. Sebagian besar BMT memilih koperasi sebagai bentuk badan hukum atau struktur organisasi yang digunakan dalam menjalankan aktivitasnya.

BMT memiliki dua fungsi utama, yaitu Baitul Maal dan Baitul Tamwil. Dalam peran Baitul Maal, BMT mengelola dana zakat, infaq, dan sedekah yang dipercayakan kepadanya, kemudian menyalurkan dana tersebut sesuai dengan ketentuan dan amanah yang berlaku. Sementara itu, dalam fungsi Baitul Tamwil, BMT fokus pada pengembangan usaha produktif dan investasi dengan tujuan meningkatkan kualitas usaha kecil. Hal ini dilakukan melalui dorongan untuk menabung dan pemberian pembiayaan ekonomi, sekaligus menjalankan peran sebagai lembaga keuangan yang berbasis pada prinsip syariah.

Saat ini, jumlah Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) terus bertambah, sehingga persaingan dalam merebut pangsa pasar juga semakin ketat. Perkembangan BMT di Indonesia menghadapi berbagai tantangan, salah satunya terkait masalah dasar hukum. Karena sebagian BMT terdaftar sebagai koperasi, secara hukum mereka tidak diperbolehkan mengumpulkan dana langsung dari masyarakat. Sebagai solusi, BMT menetapkan sistem keanggotaan bagi nasabah yang ingin dilayani atau menganggap nasabah tersebut sebagai calon anggota. Dengan menggunakan pendekatan koperasi, BMT sebenarnya dapat merespons secara positif dengan memanfaatkan fleksibilitas untuk memperluas variasi produk yang ditawarkan.

BMT diharapkan dapat memberikan akses modal kepada pelaku usaha kecil yang sering mengalami kesulitan dalam memperoleh pembiayaan. Keberadaan BMT dianggap sebagai pelengkap dalam sistem perbankan di Indonesia, karena bank-bank konvensional maupun bank syariah pada umumnya belum menjangkau segmen usaha kecil secara optimal. Sebaliknya, Bank Syariah dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah lebih banyak melayani nasabah dari kalangan masyarakat atau bisnis dengan skala menengah ke atas (Adnan, Widarjono, dan Hendri, 2003).

Banyak BMT mengalami penurunan kinerja hingga berhenti beroperasi dan gagal berkembang. Data per akhir 2017 menunjukkan dari 208.937 koperasi di Indonesia, hanya 150.948 yang aktif sementara 57.989 tidak aktif. Kondisi ini umumnya disebabkan oleh masalah manajemen keuangan yang kurang baik dalam pengelolaan BMT. Selain itu, para pekerja sering kesulitan dalam mengenali dan

mengatasi permasalahan yang ada, sehingga berdampak negatif pada keberlanjutan lembaga tersebut.

Menurut Sadrah dan Engkos dalam Dedik Irawan dkk (2013), banyak BMT yang didirikan hanya bertahan dalam waktu singkat atau tumbuh dengan kinerja yang kurang memuaskan. Hal ini terutama disebabkan oleh kurangnya sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, pengalaman, keterampilan, serta kemampuan manajemen profesional. Keterbatasan SDM tersebut menjadi salah satu faktor utama yang menghambat perkembangan dan keberlanjutan BMT di Indonesia

Ada berbagai tipe strategi, seperti yang dituliskan oleh Fontaine dan Ahmad (2013: 18) bahwa terdapat strategi pada tingkat bisnis dan strategi pada tingkat perusahaan. Strategi juga dapat berasal dari analisis SWOT yang menghasilkan matriks SWOT. McQueen dan Waiser (2007) menguraikan bahwa salah satu aspek yang mendukung penciptaan serta pengembangan usaha kecil adalah strategi kelembagaan. Strategi kelembagaan dibagi menjadi enam kategori, yang umumnya termasuk ke dalam salah satu jenis tersebut. Kategori-kategori ini meliputi:

- a) Program bantuan teknis,
- b) Program yang memfasilitasi akses ke pasar,
- c) Bagaimana usaha menghubungkan pengusaha terpinggirkan ke jaringan bisnis yang lebih luas dilakukan
- d) Pengembangan klaster atau sektor,
- e) Investasi langsung pada bisnis usaha atau proyek properti,
- f) Selanjutnya, misi sosial untuk organisasi nirlaba.

Pertumbuhan jumlah Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) setiap tahun menyebabkan persaingan di antara lembaga-lembaga tersebut menjadi semakin ketat. Dalam ajaran Islam, konsep persaingan dijelaskan dalam Surah Al-Baqarah ayat 148, yang menegaskan bahwa bersaing dalam kebaikan juga relevan diterapkan dalam dunia bisnis. Oleh karena itu, BMT sebagai organisasi bisnis harus mampu merancang strategi yang efektif untuk bersaing, baik dengan lembaga keuangan konvensional maupun dengan sesama BMT.

Menurut Christeen (1992) yang dikutip oleh Uha (2012: 354), strategi merupakan serangkaian tujuan, kebijakan utama, dan rencana yang disusun secara sistematis untuk menjelaskan apa yang sedang dan akan dilakukan oleh sebuah bisnis atau organisasi. Strategi ini juga mencerminkan kualitas dan arah perkembangan organisasi, baik pada kondisi saat ini maupun di masa depan. Dengan demikian, penyusunan strategi yang tepat sangat penting bagi BMT agar dapat bertahan dan berkembang dalam persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan hal tersebut, untuk memahami perkembangan BMT secara menyeluruh, baik yang sukses maupun yang mengalami kendala, diperlukan penelitian dan pengamatan mendalam dengan menganalisis masalah yang berasal dari faktor internal maupun eksternal BMT. Dari sisi internal, sumber daya yang dimiliki BMT menjadi fokus utama. Sumber daya yang unik dan tidak dimiliki oleh pihak lain dapat dijadikan kekuatan, terutama jika dikelola dengan baik.

Sebaliknya, keterbatasan sumber daya menjadi kelemahan yang harus diwaspadai. Sedangkan dari sisi eksternal, faktor-faktor di lingkungan sekitar seperti kondisi ekonomi, dinamika sosial, dan persaingan bisnis perlu dianalisis secara cermat. Faktor-faktor ini dapat menjadi peluang bagi BMT untuk berkembang, namun juga bisa menjadi ancaman yang menghambat kemajuan.

KAJIAN TEORITIS

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi dalam strategi pemasaran BMT NU Sejahtera. Komponen analisis ini meliputi Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman). Pendekatan SWOT sering diterapkan dalam penyusunan strategi baik di lembaga keuangan maupun perusahaan atau organisasi lainnya. Berikut adalah contoh analisis SWOT yang biasa digunakan dalam sektor perbankan menurut Rangkuti (2006).

Kekuatan(Strength)

Kekuatan adalah keunggulan yang dimiliki oleh suatu lembaga atau perusahaan dalam hal sumber daya, keterampilan, dan kemampuan jika dibandingkan dengan pesaing serta sesuai dengan kebutuhan pasar yang dilayani. Contohnya meliputi teknologi yang digunakan, lokasi kantor cabang yang tersebar di setiap kabupaten, serta kemitraan kerja sama tingkat nasional.

Kelemahan(Weakness)

Kelemahan merupakan aspek-aspek dalam lembaga atau perusahaan, seperti sumber daya, keterampilan, dan kemampuan, yang secara signifikan menghambat kinerja efektif organisasi tersebut (Fahmi, 2014). Contoh kelemahan dapat berupa rendahnya etos kerja karyawan, biaya promosi yang tinggi, atau belum terpenuhinya standar kesehatan dan persyaratan lain yang ditetapkan oleh lembaga keuangan atau perusahaan.

Peluang(Opportunities)

Peluang adalah kondisi atau situasi yang menguntungkan yang muncul dari lingkungan eksternal BMT atau perusahaan. Contohnya termasuk kebijakan regulasi baru dari pemerintah atau tingkat pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi.

Ancaman(Threats)

Ancaman adalah kondisi yang dapat merugikan atau menghambat keberhasilan BMT atau perusahaan dalam lingkungan eksternal. Salah satu contohnya adalah perkembangan pasar modal yang dapat menjadi pesaing bagi lembaga tersebut.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk menilai kekuatan (Strength), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) yang dihadapi oleh BMT Dana Mentari. Analisis ini membantu mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berperan sebagai dasar dalam merancang proses perencanaan. Dengan demikian, proses yang telah dirancang dapat berjalan secara optimal, efektif, dan efisien sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh BMT Dana Mentari.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2003:14), fokus penelitian adalah aspek-aspek yang menjadi pusat perhatian dalam suatu penelitian, sehingga memudahkan penentuan data yang dibutuhkan. Pada penelitian ini, fokus diarahkan pada aspek-aspek berikut: peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di salah satu BMT di Kota Purwokerto, yaitu KSPS BMT Dana Mentari. Terdapat dua alasan utama pemilihan satu BMT sebagai objek penelitian, yaitu untuk mempermudah fokus kajian dan karena penerapan aturan yang menjadi dasar penelitian ini bersumber dari Al-Quran dan As-Sunnah. Penelitian ini dilakukan pada tanggal 13 Mei 2025.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

STRENGHT

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) memiliki keunggulan yang signifikan dibandingkan bank konvensional atau koperasi biasa, terutama dalam menjangkau masyarakat menengah ke bawah. BMT tidak hanya berfokus pada aktivitas simpan pinjam, tetapi juga berperan sebagai lembaga keuangan mikro yang mendukung pemberdayaan ekonomi masyarakat. Dengan pendekatan yang lebih inklusif, BMT menawarkan layanan yang fleksibel, seperti pembiayaan usaha kecil, pelatihan kewirausahaan, dan program sosial yang membantu meningkatkan kesejahteraan komunitas. Selain itu, BMT memiliki nilai positif dalam membangun kepercayaan dan solidaritas sosial, karena operasinya berbasis pada nilai-nilai syariah yang menekankan keadilan, transparansi, dan keseimbangan ekonomi, sehingga memberikan dampak yang lebih holistik bagi masyarakat.

Keunggulan utama BMT terletak pada komitmennya terhadap prinsip syariah, yang menjadikannya pilihan yang lebih sesuai dengan nilai-nilai agama dan etika. Dalam sistem syariah, BMT menghindari praktik riba, yang dilarang dalam Al-Qur'an, dan menggantinya dengan skema bagi hasil atau akad yang adil seperti mudharabah dan musyarakah. Hal ini tidak hanya memberikan rasa aman bagi nasabah yang ingin bertransaksi sesuai ajaran Islam, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai kejujuran dan tanggung jawab bersama. Dengan mematuhi perintah syariah, BMT mendorong nasabah untuk menjalankan aktivitas ekonomi yang berkah dan bebas dari eksploitasi, sekaligus memperkuat keyakinan bahwa bertransaksi secara syariah adalah cara untuk mencapai kesejahteraan dunia dan akhirat.

Jaringan anggota merupakan kekuatan strategis bagi Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Dana Mentari karena membentuk komunitas yang solid dan saling mendukung dalam pengelolaan keuangan berbasis syariah. Dengan iuran sebesar

Rp25.000, anggota tidak hanya berkontribusi pada keberlanjutan operasional BMT, tetapi juga mendapatkan manfaat signifikan, seperti santunan kematian sebesar Rp2.000.000 bagi ahli waris ketika anggota meninggal dunia. Program ini memberikan rasa aman dan kesejahteraan bagi anggota, sekaligus memperkuat ikatan sosial dan kepercayaan terhadap BMT. Selain itu, anggota yang mengikuti program BMT Dana Mentari dapat menikmati berbagai keuntungan, seperti akses pembiayaan syariah untuk modal usaha, pendidikan, atau kebutuhan konsumtif tanpa riba, serta layanan sosial seperti pengelolaan zakat, infak, dan sedekah, yang mendukung pemberdayaan ekonomi umat. Dengan demikian, jaringan anggota menjadi pilar utama dalam menciptakan ekosistem keuangan yang inklusif, berkelanjutan, dan sesuai prinsip syariah.

WEAKNESS

Kendala utama yang dihadapi Baitul Maal wa Tamwil (BMT) dalam pengelolaan keuangan atau operasionalnya adalah tingginya risiko gagal bayar dari anggota. Untuk meminimalkan masalah ini, BMT perlu menerapkan analisis pembiayaan yang ketat dan selektif dalam memilih calon anggota yang akan menerima pembiayaan. Dengan melakukan penilaian yang cermat terhadap kelayakan finansial dan komitmen anggota, BMT dapat mengurangi potensi kredit macet, memastikan kelancaran operasional, serta menjaga keberlanjutan keuangan sesuai prinsip syariah.

Kredit macet merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh Baitul Maal wa Tamwil (BMT) dalam pengelolaan keuangan, sebuah masalah yang umum dialami oleh banyak BMT karena tingginya risiko gagal bayar dari anggota. Untuk mengatasi risiko internal ini, manajemen risiko yang efektif menjadi sangat penting. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah dengan melakukan kunjungan rutin kepada anggota untuk memantau kondisi usaha mereka. Dengan pemantauan yang proaktif, BMT dapat mendeteksi dini tanda-tanda penurunan kinerja usaha anggota, sehingga dapat segera mengambil langkah mitigasi sebelum masalah berkembang menjadi kredit macet. Pendekatan ini tidak hanya membantu menjaga kesehatan keuangan BMT, tetapi juga memperkuat hubungan kepercayaan dengan anggota.

Selain itu, BMT dapat mendukung anggota yang mengalami kesulitan usaha melalui metode manajemen yang tepat, seperti memberikan pelatihan atau pendampingan untuk meningkatkan pengelolaan usaha mereka. Jika diperlukan, BMT juga dapat memberikan penambahan modal sebagai solusi untuk membantu anggota mengatasi kendala finansial, sekaligus memastikan kelancaran pembayaran pembiayaan. Pendekatan ini mencerminkan prinsip syariah yang menekankan kerja sama dan kebermanfaatannya, di mana BMT tidak hanya bertindak sebagai penyedia pembiayaan, tetapi juga sebagai mitra yang mendukung keberhasilan usaha anggota. Dengan kombinasi pemantauan intensif dan dukungan manajerial, BMT dapat meminimalkan risiko kredit macet sekaligus meningkatkan keberlanjutan operasional dan dampak sosialnya.

Skala operasional yang relatif kecil pada Baitul Maal wa Tamwil (BMT) dibandingkan bank syariah atau lembaga keuangan lainnya menjadi tantangan sekaligus keunikan dalam memberikan pelayanan kepada anggota. Karena BMT

berfokus pada pelayanan kepada anggota, operasionalnya harus dikelola secara efisien untuk menjaga keberlanjutan dan kemampuan bersaing. Skala kecil ini sering kali membatasi sumber daya, baik dari segi tenaga kerja, teknologi, maupun modal, sehingga BMT perlu mengoptimalkan proses operasional agar tetap dapat memberikan layanan yang berkualitas. Namun, skala kecil juga memungkinkan BMT untuk lebih fleksibel dan dekat dengan anggota, menciptakan hubungan yang lebih personal dan berbasis kepercayaan, yang merupakan nilai utama dalam prinsip syariah. Untuk mengatasi keterbatasan ini, BMT dapat menerapkan strategi yang inovatif, seperti sistem zonasi, untuk meningkatkan efisiensi operasional.

Salah satu strategi yang diterapkan adalah sistem zonasi, di mana anggota yang berada di wilayah tertentu, seperti Karang Loas, diarahkan untuk melakukan transaksi di syarikah atau cabang terdekat, sehingga mengurangi biaya operasional dan meningkatkan efisiensi pelayanan. Dengan sistem ini, anggota dapat mengakses layanan dengan lebih mudah dan cepat, sementara BMT dapat menekan biaya logistik dan administrasi. Selain itu, strategi zonasi juga mendukung efisiensi dalam pemasaran, di mana tim pemasaran yang berbasis di kantor tertentu dapat fokus melayani wilayah tertentu, sehingga komunikasi dan promosi menjadi lebih terarah. Pendekatan ini tidak hanya mengoptimalkan sumber daya yang terbatas, tetapi juga memperkuat keterlibatan anggota dalam ekosistem BMT, menjadikan pelayanan lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan lokal, sekaligus mendukung misi BMT untuk memberdayakan ekonomi umat secara berkelanjutan.

OPPORTUNITIES

Digitalisasi layanan keuangan membuka peluang besar bagi Baitul Maal wa Tamwil (BMT) untuk meningkatkan jangkauan dan efisiensi pelayanan kepada anggota, terutama dalam menghadapi keterbatasan skala operasional. Dengan memanfaatkan teknologi digital, seperti aplikasi berbasis Nomor Transaksi Anggota (NTA) atau platform e-store, BMT dapat menjangkau anggota di wilayah yang lebih luas tanpa perlu memperluas infrastruktur fisik secara signifikan. Digitalisasi memungkinkan proses transaksi, seperti penyimpanan dana atau pengajuan pembiayaan, dilakukan secara real-time, sehingga anggota mendapatkan kemudahan akses tanpa harus mengunjungi kantor BMT. Selain itu, teknologi ini memungkinkan BMT untuk menawarkan layanan yang lebih cepat, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan anggota, sekaligus memperkuat kepercayaan terhadap sistem keuangan syariah yang dikelola.

Penerapan sistem digital, seperti input data oleh tim pemasaran melalui platform terintegrasi, juga meningkatkan efisiensi operasional BMT. Ketika anggota melakukan transaksi, seperti menabung, data tersebut dapat langsung diinput oleh petugas pemasaran dan tercatat secara real-time dalam sistem, sehingga meminimalkan kesalahan administrasi dan mempercepat proses pelaporan. Pendekatan ini tidak hanya menghemat waktu, tetapi juga mengurangi biaya operasional yang terkait dengan pengelolaan manual. Dengan memanfaatkan peluang digitalisasi, BMT dapat memperluas pasar, menarik anggota baru, termasuk generasi muda yang melek teknologi, serta meningkatkan daya saing dibandingkan

lembaga keuangan lain, sambil tetap menjaga prinsip syariah dalam setiap layanannya.

Tren kesadaran masyarakat terhadap keuangan syariah yang semakin meningkat memberikan peluang besar bagi Baitul Maal wa Tamwil (BMT) untuk memperluas jangkauan dan memperkuat peran mereka dalam ekosistem keuangan berbasis syariah. Alhamdulillah, kesadaran ini telah lama dinantikan oleh BMT, dan kini masyarakat menunjukkan respons yang cepat terhadap nilai-nilai keuangan syariah yang menekankan keberkahan dan kepatuhan pada ajaran Islam. Banyak masyarakat yang mulai memahami bahwa transaksi syariah, seperti yang ditawarkan BMT, tidak hanya sekedar alternatif, tetapi juga memberikan manfaat spiritual dan ekonomi yang sesuai dengan prinsip syariah. Dengan memanfaatkan momentum ini, BMT dapat meningkatkan edukasi dan promosi untuk menarik lebih banyak anggota, terutama mereka yang mulai beralih dari sistem keuangan konvensional ke syariah, sehingga memperkuat posisi BMT sebagai lembaga keuangan yang inklusif dan berbasis nilai Islam.

Namun, tantangan masih muncul karena sebagian masyarakat masih membandingkan layanan syariah dengan konvensional berdasarkan persepsi murah atau mahal biaya, tanpa memahami esensi keberkahan dari transaksi syariah. Untuk mengatasi pandangan ini, BMT perlu terus mengedukasi masyarakat bahwa keuangan syariah tidak hanya menawarkan produk finansial, tetapi juga menjamin transaksi yang sesuai dengan anjuran syariah Islam, seperti menghindari riba, gharar, dan praktik tidak etis lainnya. Dengan memperkuat literasi keuangan syariah melalui kampanye, seminar, atau pendampingan langsung, BMT dapat mengubah persepsi masyarakat dan mendorong mereka untuk lebih memilih layanan syariah. Dengan demikian, tren kesadaran masyarakat ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan partisipasi anggota, memperluas jaringan, dan memperkuat dampak sosial-ekonomi BMT dalam mendukung kesejahteraan umat.

THREATS

Meskipun Baitul Maal wa Tamwil (BMT) beroperasi dalam ekosistem keuangan syariah yang sama dengan bank syariah dan fintech, ancaman utama dari persaingan dalam menarik nasabah tidak sepenuhnya relevan karena BMT memiliki pendekatan yang saling melengkapi dan tidak saling merugikan. BMT fokus pada pelayanan anggota dengan prinsip syariah yang menekankan kebermanfaatannya bersama, sehingga tidak memandang bank syariah atau fintech sebagai pesaing langsung, melainkan sebagai bagian dari ekosistem yang saling bergantung. BMT membangun hubungan yang kuat dengan anggota melalui pelayanan personal, pendampingan usaha, dan produk keuangan yang sesuai kebutuhan lokal, yang membedakannya dari skala operasional bank syariah yang lebih besar atau teknologi canggih fintech. Dengan menjaga nilai-nilai syariah dan fokus pada pemberdayaan ekonomi umat, BMT dapat tetap menarik nasabah tanpa terlibat dalam persaingan yang merugikan, melainkan menciptakan sinergi yang saling menguntungkan dalam ekosistem keuangan syariah.

Ketidakstabilan ekonomi, seperti inflasi atau resesi, memiliki dampak signifikan terhadap kemampuan anggota Baitul Maal wa Tamwil (BMT) dalam memenuhi kewajiban pembayaran pinjaman, yang pada gilirannya memengaruhi kesehatan keuangan BMT. Selama pandemi Covid-19, misalnya, banyak anggota mengalami kesulitan membayar angsuran karena penurunan pendapatan akibat pembatasan aktivitas ekonomi, yang menyebabkan tingginya tingkat Non-Performing Financing (NPF) atau pembiayaan bermasalah. Akibatnya, pendapatan BMT menurun karena angsuran yang tidak lancar mengurangi aliran kas masuk, sementara pembiayaan yang lancar juga berkurang. Penurunan pendapatan ini berdampak langsung pada Sisa Hasil Usaha (SHU) yang biasanya didistribusikan kepada anggota setiap tahun setelah Rapat Anggota Tahunan (RAT). Meskipun demikian, BMT mampu menjaga stabilitas operasionalnya, seperti tetap mempertahankan upah karyawan tanpa penurunan selama masa sulit tersebut, menunjukkan ketahanan manajemen dalam menghadapi tekanan ekonomi.

Dampak penurunan pendapatan akibat ketidakstabilan ekonomi paling terasa pada distribusi SHU kepada anggota, yang biasanya menjadi salah satu keuntungan bergabung dengan BMT. Selama pandemi, SHU anggota mengalami penurunan signifikan, bahkan turun hingga 40% pada tahun 2019 dibandingkan tahun sebelumnya, dan hanya mencapai 60% dari level normal pada tahun 2020 hingga 2021. Baru pada tahun 2024, ketika kondisi ekonomi mulai pulih, BMT berhasil mencatat SHU bersih sebesar Rp1,4 miliar, yang kemudian didistribusikan kepada anggota dalam jumlah yang cukup signifikan. Penurunan SHU ini mencerminkan tantangan ekonomi yang dihadapi anggota, tetapi juga menunjukkan kemampuan BMT untuk secara bertahap memulihkan kinerja keuangan mereka seiring normalisasi kondisi ekonomi. Dengan strategi manajemen risiko yang baik, seperti pendampingan anggota dan pengelolaan pembiayaan yang hati-hati, BMT dapat memitigasi dampak ketidakstabilan ekonomi dan terus memberikan manfaat kepada anggota, sekaligus menjaga keberlanjutan operasional sesuai prinsip syariah.

Perubahan perilaku konsumen yang beralih ke layanan keuangan berbasis teknologi, seperti aplikasi perbankan dan dompet digital, menjadi tantangan signifikan bagi Baitul Maal wa Tamwil (BMT) dalam mempertahankan anggota dan relevansinya di era digital. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan BMT dalam mengadopsi teknologi transaksi elektronik modern (TEM) secara menyeluruh, karena tidak semua anggota, terutama dari kalangan menengah ke bawah, memiliki akses atau kemampuan untuk menggunakan aplikasi keuangan digital. Banyak anggota BMT, khususnya di wilayah pedesaan atau yang beraktivitas di pasar tradisional, lebih familiar dengan layanan sederhana seperti top-up pulsa atau transaksi melalui agen seperti Alfamart, yang tersedia di hampir setiap desa. Selain itu, penggunaan aplikasi perbankan sering kali memerlukan simpanan minimum atau dikenakan biaya administrasi, yang menjadi hambatan bagi masyarakat dengan ekonomi terbatas, sehingga BMT harus mencari cara untuk tetap relevan bagi segmen ini.

Namun, BMT memiliki keunggulan kompetitif yang sulit ditandingi oleh layanan keuangan berbasis teknologi, yaitu kedekatan emosional dan pendekatan

kekeluargaan dalam melayani anggota. BMT dapat menjangkau anggota secara langsung, misalnya melalui kunjungan harian ke pasar atau lokasi usaha, untuk mengambil setoran atau memberikan layanan pembiayaan secara personal. Pendekatan ini memungkinkan BMT untuk membangun hubungan yang erat dengan anggota, memberikan rasa nyaman dan kepercayaan yang tidak dapat digantikan oleh teknologi seperti ATM atau aplikasi digital. Layanan tatap muka ini memungkinkan petugas BMT untuk berinteraksi secara langsung, memberikan pelayanan yang ramah, dan bahkan menyesuaikan solusi keuangan sesuai kebutuhan spesifik anggota, yang sering kali tidak dapat dilakukan oleh platform digital yang bersifat impersonal.

Keunggulan lain yang dimiliki BMT adalah aspek spiritualitas dan nilai-nilai syariah yang melekat dalam setiap layanannya, yang memberikan dimensi keberkahan yang tidak dapat ditawarkan oleh teknologi keuangan konvensional. Kedekatan hati dan pendekatan berbasis nilai Islam ini menjadi daya tarik unik yang sulit tergantikan, terutama bagi anggota yang menghargai transaksi yang sesuai dengan ajaran syariah. Meskipun teknologi menawarkan kemudahan dan efisiensi, BMT dapat memanfaatkan keunggulan ini dengan menggabungkan pendekatan tradisional yang humanis dengan inovasi teknologi sederhana, seperti sistem transaksi berbasis nomor ponsel, untuk menjangkau anggota tanpa kehilangan sentuhan personal. Dengan demikian, BMT dapat mengatasi tantangan perubahan perilaku konsumen dengan mempertahankan nilai inti mereka sambil beradaptasi secara bertahap dengan perkembangan teknologi untuk tetap relevan.

Analisis SWOT

Berdasarkan hasil penelitian eksploratif yang dilakukan melalui wawancara dan kemudian dianalisis menggunakan matriks SWOT, dapat disimpulkan bahwa analisis tersebut terbagi menjadi dua bagian utama. Analisis internal mencakup penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi, sementara analisis eksternal fokus pada peluang dan ancaman yang dihadapi.

Dalam hal kekuatan, penentuan didasarkan pada kemampuan dan kapabilitas organisasi. Salah satu kekuatan BMT Dana Mentari adalah layanan yang ditawarkan memiliki persyaratan yang relatif mudah dipenuhi. Selain itu, anggota BMT Muda saling mengenal dengan baik, dan terdapat banyak program yang memberikan manfaat signifikan bagi para anggotanya.

Kelemahan: BMT Dana Mentari menghadapi masalah klasik, yaitu tingginya jumlah anggota yang gagal melakukan pembayaran, sehingga menyebabkan kerugian karena pengeluaran menjadi lebih besar daripada pemasukan. Selain itu, BMT ini juga belum memiliki perencanaan bisnis yang baik, yang disebabkan oleh rendahnya kualitas sumber daya manusia..

Peluang: BMT Dana Mentari menghadapi masalah klasik, yaitu tingginya jumlah anggota yang gagal melakukan pembayaran, sehingga menyebabkan kerugian karena pengeluaran menjadi lebih besar daripada pemasukan. Selain itu,

*ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BMT: STUDI KASUS
PADA BMT DANA MENTARI, PURWOKERTO JAWA TENGAH*

BMT ini juga belum memiliki perencanaan bisnis yang baik, yang disebabkan oleh rendahnya kualitas sumber daya manusia.

Treats: Tantangan utama yang dihadapi oleh BMT adalah membangun kepercayaan di kalangan masyarakat. Karena tidak adanya Lembaga Penjamin Simpanan, BMT harus melakukan upaya sosialisasi yang lebih intensif kepada publik. Oleh sebab itu, dibutuhkan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan analisis SWOT, ditemukan strategi-strategi SO, WO, ST, dan WT yang dirangkum dalam Tabel 1. Strategi-strategi tersebut kemudian dihubungkan dengan strategi institusional menurut McQueen dan Waiser (2007). Dari enam kategori strategi yang mereka jelaskan, dua strategi dianggap paling relevan dengan hasil analisis matriks SWOT, yaitu program yang menitikberatkan pada pengembangan akses pasar serta upaya untuk mengintegrasikan para pengusaha dari kelompok sosial yang terpinggirkan ke dalam jaringan bisnis atau sosial yang lebih luas.

Tabel 1. Matriks SWOT Strategi Pengembangan BMT Dana Mentari

| | | |
|--------------------|---|---|
| Analisis Internal | Kekuatan (Strength) | Kelemahan (Weakness) |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. BMT dimiliki dan dikelola oleh anggota serta calon anggota itu sendiri. 2. Memberikan pelayanan yang berkualitas dan memuaskan. 3. Berada di lokasi yang strategis dan mudah dijangkau. 4. Menawarkan persyaratan pembiayaan yang sederhana dan mudah dipenuhi. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kelemahan akuntansi BMT masih kurang optimal, 2. Kurangnya modal menghambat pengembangan, dan 3. manajemen belum berjalan secara profesional sehingga kinerja belum maksimal |
| Analisis Eksternal | | |

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini menganalisis pengembangan Baitul Maal wat Tamwil (BMT) dengan pendekatan SWOT, yang mengidentifikasi kekuatan seperti fleksibilitas layanan syariah dan kedekatan dengan komunitas, serta kelemahan seperti modal dan teknologi yang terbatas. Selain itu, peluang yang ada mencakup meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap keuangan syariah, sementara ancaman utama berasal dari persaingan dengan lembaga keuangan konvensional dan regulasi yang ketat.

Rekomendasi dari analisis ini mencakup penguatan manajemen, pemanfaatan teknologi digital, dan peningkatan literasi keuangan syariah untuk mendukung pertumbuhan berkelanjutan BMT. Dengan menerapkan strategi yang tepat, BMT Dana

| | | |
|---|---|--|
| <p>Peluang (Opportunity)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. peningkatan kesadaran masyarakat terhadap prinsip-prinsip keuangan syariah 2. Jaringan kemitraan yang solid 3. Pengembangan produk layanan yang beragam dan fleksibel 4. Efisiensi operasional yang didukung oleh penggunaan teknologi sederhana | <p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar mampu mengelola layanan berbasis teknologi dengan lebih efektif. 2. Membangun kemitraan strategis dengan lembaga keuangan lain untuk memperkuat posisi pasar dan meningkatkan kepercayaan nasabah. | <p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guna mengatasi keterbatasan kualitas SDM di BMT. 2. Mengembangkan produk inovatif yang sesuai dengan kebutuhan pasar menengah ke bawah untuk memperluas pangsa pasar. |
| <p>Ancaman (Treats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap BMT. 2. Ketiadaan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) yang dapat menjamin keamanan dana nasabah. 3. Persaingan yang semakin ketat dengan lembaga keuangan lain, baik syariah maupun konvensional | <p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong pengembangan usaha mikro dan kecil melalui pembiayaan yang sesuai dengan prinsip syariah untuk memperkuat perekonomian masyarakat. 2. Memastikan kepatuhan terhadap regulasi pemerintah guna menjaga kredibilitas dan keberlanjutan operasional BMT di tengah persaingan yang semakin ketat. | <p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan intensif untuk mengatasi keterbatasan kompetensi yang ada. 2. Mengadopsi sistem akuntansi berbasis teknologi modern guna meningkatkan akurasi dan efisiensi pengelolaan keuangan |

Mentari dapat meningkatkan daya saing dan memberikan manfaat lebih besar bagi anggotanya serta masyarakat luas.

Selain itu, penerapan sistem zonasi dalam operasional BMT dapat meningkatkan efisiensi pelayanan dan mengurangi biaya logistik. Dengan mengarahkan anggota untuk bertransaksi di cabang terdekat, BMT tidak hanya mempercepat akses layanan tetapi juga memperkuat keterlibatan anggota dalam ekosistem BMT, sehingga mendukung misi untuk memberdayakan ekonomi umat secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, M.Amin. (2006). Tata cara pendirian BMT. Pusat komunikasi Ekonomi Syari'ah, Jakarta
- Adnan, Akhyar Muhammad, Widarjono, Agus and Anto, M. B. H. (2003). Study on Factors Influencing Performance of the Best Baitul Maal. *Iqtisad Journal of Islamic Economics*, 4(1), 13–35
- Dedik Irawan, Muhamad Irfan Affandi, Umi Kalsum. (2013). Analisis Studi Pengembangan LKMS Pedesaan (studi Kasus BMT Al Hasanah Sekampung), *Jurnal JIIA*
- Fontaine, R., & Ahmad, K. (2013). *Strategic Management from an Islamic Perspective: Text and Cases*. John Wiley & Sons.
- McQueen, K., and Weiser J. (2007). *Small Business Development Strategies Practices to Promote Success among Low-Income Entrepreneurs*, Branford, CT, Brody Weiser Burn
- Rangkuti, Freddy JP (2006) *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Hosen, M. N., & Sa'roni, L. S. (2012). Determinant Factors of the Successful of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(4), 36.
- Beekun, R. I. (2006). *Strategic planning and implementation for Islamic organizations*. IIIT (The International Institute of Islamic Thought