

## **Strategi Optimalisasi Peran BMT Dalam Membangun Perekonomian Jawa Timur**

<sup>1</sup>\*Ujang Syahrul Mubarrok, <sup>2</sup>Beny Mahyudi Saputra, <sup>3</sup>Muhammad Akbar Izzulhaq

Universitas Islam Kediri, Kota Kediri, Jawa Timur

\* ujang@uniska-kediri.ac.id

---

### **ARTICLE HISTORY**

Submit:  
6 Februari 2022  
Accepted:  
8 Maret 2022  
Publish:  
16 Maret 2022

Article Type:  
Field Research

---

### **ABSTRACT**

The positive economic development of East Java was also followed by the development of the Islamic business industry. Various areas in East Java have established Islamic industries, such as Islamic hotels, halal culinary arts, halal tourism, and Islamic banks as Islamic financial service industries. Islamic banks as financial institutions that provide financing to the public, in their operations have not fully reached the micro-business sector in the lower East Java community. Small and micro customers who do not have collateral are paid less attention. Therefore, microfinance institutions such as Baitul Maal wat Tamwil (BMT) are needed to provide financing for micro-customers for the lower community in East Java. BMT itself has a dual role as a social institution managing ZISWAF funds and managing commercial and customer deposits. However, in its journey, BMT experienced several problems such as human resources and public perception of BMT which was still negative. So it takes a strategy to optimize the role of BMT in building the economy. This study aims to formulate a strategy to optimize the role of BMT by using SOAR analysis (strength, opportunity, aspiration, and result). Some of the strategies obtained from the discussion of this research are improving the quality of management and operations, strengthening the business structure and infrastructure of BMT, improving the quality of sharia supervision and compliance, empowering the community, and improving the people's economy.

---

### **KEYWORD:**

Strategi  
Baitul Maal Wa Tamwil  
Peran BMT  
Analisis SOAR

---

### **ABSTRAK**

Perkembangan ekonomi Jawa Timur yang positif juga diikuti perkembangan industri bisnis syariah. Berbagai wilayah di Jawa Timur sudah berdiri industri syariah misalnya hotel syariah, kuliner halal, pariwisata halal dan bank syariah sebagai industri jasa keuangan syariah. Bank syariah sebagai lembaga keuangan yang memberikan pembiayaan kepada masyarakat, dalam operasionalnya belum sepenuhnya menjangkau sektor usaha mikro pada masyarakat bawah Jawa Timur. Nasabah kecil mikro yang tidak mempunyai jaminan kurang diperhatikan. Sehingga dibutuhkan lembaga keuangan mikro seperti Baitul Maal wat Tamwil (BMT) untuk memberikan pembiayaan nasabah mikro masyarakat bawah Jawa Timur. BMT sendiri memiliki peran ganda sebagai lembaga sosial mengelola dana ZISWAF dan komersial mengelola dan simpanan nasabah. Namun dalam perjalanannya, BMT mengalami beberapa masalah misalnya sumber daya manusia dan persepsi masyarakat terhadap BMT yang masih negatif. Sehingga dibutuhkan strategi optimalisasi peran BMT dalam membangun perekonomian. Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi optimalisasi peran BMT dengan menggunakan analisis SOAR (strength, opportunity, aspirations dan result). Beberapa strategi yang didapatkan dari pembahasan penelitian ini adalah peningkatan kualitas manajemen dan operasional, penguatan struktur usaha dan infrastruktur BMT, peningkatan kualitas pengawasan dan kepatuhan syariah, pemberdayaan masyarakat, dan penguatan ekonomi kerakyatan.

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi Jawa Timur mengalami kenaikan yang positif. Laporan Bank Indonesia 2018 menyebutkan pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur pada triwulan IV 2017 ada di angka 5,7%, mengalami peningkatan dibandingkan triwulan III 2017 yang mencapai 5,6%. Pertumbuhan ekonomi tersebut lebih baik dibandingkan tingkat pertumbuhan ekonomi Indonesia secara nasional yang mencapai 5,2% (yoy). Pertumbuhan ekonomi Jawa Timur di kawasan Pulau Jawa menduduki peringkat ketiga tertinggi setelah Provinsi DKI Jakarta dan Banten. Sementara itu, perekonomian Pulau Jawa menurun, dari 5,7% (yoy) di triwulan III tahun 2017 menjadi 5,6% (yoy) di triwulan IV tahun 2017.

Peningkatan kinerja investasi dan penurunan angka impor luar negeri dari sisi permintaan menjadi penyebab utama peningkatan ekonomi Jawa Timur di triwulan IV 2017 (Bank Indonesia, 2018). Kinerja ekonomi Jawa Timur meningkat pada triwulan IV tahun 2021 dibandingkan triwulan sebelumnya. Pada triwulan laporan, kinerja perekonomian Jawa Timur meningkat 4,59% (yoy) atau lebih tinggi dibandingkan triwulan sebelumnya yang mengalami peningkatan sebesar 3,27% (yoy) (Bank Indonesia, 2022).

Perkembangan ekonomi Jawa Timur yang positif diikuti perkembangan industri bisnis syariah. Berbagai wilayah di Jawa Timur sudah berdiri industri syariah misalnya hotel syariah, kuliner halal, pariwisata halal dan bank syariah sebagai industri jasa keuangan syariah. Kepala OJK Regional 4 Jawa Timur, Heru Cahyono, menegaskan, “kondisi perkembangan perbankan syariah Jatim saat ini telah menembus diangka 5 % terhitung sejak 2017. Sementara di tahun ini per Februari lalu alami kenaikan sebesar 5,15%. Dari catatan OJK bahwa jumlah pembiayaan dan Dana Pihak Ketiga (DPK) yang dikelola oleh perbankan syariah di Jatim juga mengalami peningkatan yang signifikan. Pembiayaan yang disalurkan pada posisi Februari 2018 meningkat 14,91% (yoy) dengan pangsa terhadap kredit perbankan di Jatim 5,81%. Sementara itu, DPK meningkat 24,01% (yoy) dengan pangsa terhadap DPK perbankan di Jatim 5,20%” (Topan, 2018).

Bank syariah merupakan lembaga keuangan yang memberikan pembiayaan kepada masyarakat, dalam operasionalnya belum sepenuhnya menjangkau sektor usaha mikro pada masyarakat bawah Jawa Timur. Hal ini dikarenakan bank syariah dalam memberikan pembiayaan masih mewajibkan adanya jaminan yang tidak mudah dipenuhi oleh masyarakat bawah. Nasabah kecil mikro yang tidak mempunyai jaminan kurang diperhatikan. Sehingga dibutuhkan lembaga keuangan mikro seperti *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) untuk memberikan pembiayaan nasabah mikro masyarakat bawah Jawa Timur. BMT sendiri memiliki peran ganda sebagai lembaga sosial mengelola dana zakat, infok, sedekah, dan wakaf (ZISWAF) dan komersial mengelola dan simpanan nasabah.

BMT menjadi solusi bagi tuntutan dan kebutuhan masyarakat masyarakat terutama umat Muslim. Kehadiran BMT yang muncul di saat umat Islam menginginkan adanya lembaga keuangan yang berbasis syariah dan bebas dari unsur riba yang haram. Keberadaan lembaga keuangan syariah sejenis BMT, jelas memiliki makna penting bagi pembangunan sesuai nilai-nilai Islam terutama dalam memberikan solusi bagi pemberdayaan usaha kecil dan menengah. BMT juga menjadi tulang punggung kekuatan ekonomi yang berakar kerakyatan dan serta menjadi berperan sebagai aktor utama sistem perekonomian nasional. Hal ini memperlihatkan peranan BMT sangat bermakna bagi masyarakat, karena BMT merupakan sebuah lembaga mikro syariah yang mampu memecahkan permasalahan fundamental yang dihadapi oleh usaha kecil dan menengah khususnya di bidang permodalan. Selain itu juga BMT tidak hanya berfungsi

mengatasi masalah modal tetapi juga berfungsi untuk menangani kegiatan sosial (Gampito, 2008).

Namun dalam perjalanannya, BMT mengalami beberapa masalah misalnya sumber daya manusia dan persepsi masyarakat terhadap BMT yang masih negatif. Aswad (2021) mengemukakan beberapa factor yang mendukung peran BMT dalam pembangunan antara lain faktor manajemen, factor sumber daya manusia, factor permodalan, dan faktor inovasi. Sementara Khairunnisa *et al.*, (2022) mencoba menjelaskan strategi keberlanjutan BMT di kota Yogyakarta dengan metode *analytical network process*. Strategi untuk membantu keberlanjutan BMT antara lain mengoptimalkan peran pemerintah, meningkatkan kompetensi pegawai BMT, dan pengembangan infrastruktur kelembagaan dan operasional. Strategi yang dihasilkan dari penelitian terdahulu tersebut belum tentu tepat diaplikasikan pada BMT yang ada di Jawa Timur. Hal ini dikarenakan karakteristik dan budaya masyarakat yang berbeda. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi optimalisasi peran BMT dalam membangun perekonomian.

Tujuan penelitian ini adalah membantu merumuskan strategi dalam meningkatkan peran BMT dalam membantu perekonomian Jawa Timur. Penelitian ini penting agar BMT bisa mengambil peran lebih dalam membantu perekonomian Jawa Timur. Sementara manfaat penelitian ini dapat digunakan oleh pemerintah sebagai pertimbangan dalam membuat kebijakan mengenai BMT, dan bagi BMT penelitian ini memberikan panduan arah bagi BMT dalam perannya membantu perekonomian. Sementara manfaat penelitian bagi peneliti selanjutnya dapat meneruskan penelitian dengan obyek penelitian yang tidak hanya Jawa Timur, dan mengambil informasi atau wawancara yang lebih komprehensif dari para *stakeholder* BMT.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen strategi bagian penting dalam organisasi atau perusahaan. Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai suatu paket keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan organisasi atau perusahaan (Pearce dan Robinson, 2013). Definisi manajemen strategi juga sebagai “serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi dan evaluasi serta pengendalian” (Hunger dan Whelen, 2003). Sehingga definisi manajemen strategi sebagai “proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya”.

Salah satu model formulasi strategi adalah SOAR, yang merupakan singkatan dari *Strength, Opportunity, Aspirations* dan *Result*. Analisis SOAR merupakan pendekatan yang sangat positif untuk pemikiran strategis dan perencanaan yang memungkinkan organisasi untuk membangun masa depannya melalui kolaborasi berbagai pemahaman dan komitmen untuk bertindak (Sprangel *et al.*, 2011). SOAR diciptakan untuk memandu pemangku kepentingan organisasi dalam perancangan strategis dimana kekuatan (S) dan peluang (O) diidentifikasi untuk merancang strategi, inovasi dan rencana strategis. Kegiatan aspirasi (A) mengeksplorasi nilai-nilai, visi dan misi serta inisiatif strategi. Hasil (R) dalam SOAR memfokuskan perancangan strategis pada hasil yang ingin dicapai (Stavros, 2017).

Analisis SOAR merupakan teori alternatif dalam proses perencanaan strategi selain analisis SWOT yang sudah ada sejak tahun 1960-an. Proses perencanaan strategi berdasarkan

analisis SWOT diawali dengan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan, serta faktor peluang dan faktor ancaman.. Empat faktor tersebut menjadi dasar dalam penyusunan strategi dalam analisis SWOT.

Analisis SOAR berawal dari pendekatan *appreciative inquiry* (AI) yang diperkenalkan David Cooperrider dalam bukunya *Introduction to appreciative inquiry* tahun 1980 (Stavros, 2017). Pengertian *apreciative* berarti menyadari kehebatan, (kekuatan, potensi) sebuah organisasi, menghargai sesuatu, memberikan nilai tambah, dan juga bisa mengambil pelajaran akan sesuatu hal. Sedangkan *inquiry* memiliki arti menanyakan atau terbuka dalam melihat potensi, melakukan tindakan untuk mengeksplorasi sesuatu, melakukan tindakan untuk menemukan sesuatu. Alur proses pendekatan AI diawali dengan mengapresiasi hal-hal terbaik yang dimiliki oleh organisasi, kemudian diteruskan dengan membangun impian yang terfokus dari organisasi, dan kemudian dilanjutkan pada penyusunan tindakan-tindakan yang berbasiskan pada nilai-nilai positif yang dimiliki organisasi (Sandy, 2017). Pendekatan *appreciative* SOAR dalam merumuskan strategi meliputi beberapa langkah, antara lain:

- a. Tahap *initiate* atau keputusan untuk memilih SOAR.
- b. Langkah kedua dimulai dengan melakukan penyelidikan (*inquiry*) yang menggunakan pertanyaan positif guna mempelajari nilai-nilai inti, visi, kekuatan, keunggulan, nilai-nilai bersama dan peluang potensial. Dalam fase ini, semua pandangan setiap anggota dihargai (*appreciated*). Penyelidikan dilakukan untuk memahami secara utuh nilai-nilai positif yang dimiliki anggota.
- c. Berikutnya, anggota organisasi dimasukkan ke dalam fase imajinasi atau ‘mimpi’ (*dreaming*), yang berarti merancang dan merencanakan masa depan yang diinginkan. Dalam fase ini, nilai-nilai bersama yang unggul diperkuat, visi dan misi diciptakan. Istilah kerennya *envisioning result*. Tahap ini juga sasaran jangka Panjang dan alternatif strategi diumumkan.
- d. Fase selanjutnya adalah perancangan (*design*), yakni dimulainya perancangan sasaran jangka pendek, rencana taktis fungsional, rancangan struktur, program maupun sistem yang terintegrasi untuk mencapai tujuan masa depan yang diharapkan. Tujuannya mencapai hasil terbaik yang terukur, anggota harus diberikan motivasi melalui sistem pengakuan dan penghargaan.
- e. Fase terakhir adalah Fase kerja aksi dan implementasi (*destiny*), dimana dilakukan langkah kerja nyata untuk mewujudkan apa yang sudah menjadi tujuan dan dirancang untuk menjadi langkah nyata. Segala kebutuhan sumber daya maupun jadwal waktu pencapaian dilakukan pada fase ini. Fase ini tidak kalah berat dengan fase-fase sebelumnya, karena melibatkan waktu, dana, dan sumber daya manusia yang banyak

Aplikasi metode AI pada organisasi ini mampu menghasilkan semangat perubahan yang jangka panjang dan berkelanjutan (*sustainable*), karena semuanya dibangun berlandaskan nilai-nilai inti positif dan menghargai kekuatan dan peluang yang ada sekecil apapun. Oleh karena itu, lahirlah sebuah teknik analisis perencanaan strategi yang disebut SOAR, sebagai alternatif pendekatan konvensional SWOT (Pangaribuan, 2008)

Analisis SOAR pertama kali diperkenalkan oleh Stavros, Cooperrider dan Kelly. Analisis SOAR merupakan pendekatan yang sangat positif untuk perencanaan dan pemikiran strategis yang memperkenalkan organisasi untuk membangun masa depan melalui kolaborasi, pemahaman yang dibagikan dan bahkan komitmen untuk aksi atas tindakan (Stavros, 2017). Analisis SOAR memiliki 4 dimensi yaitu sebagai berikut:

- a. *Strength* (S) merupakan segala hal yang menjadi kekuatan dan kemampuan terbesar yang dimiliki, berupa aset yang berwujud maupun tak berwujud yang mampu mendukung keberlangsungan usaha. Tujuan mengetahui kekuatan dalam organisasi adalah untuk memberikan penghargaan terhadap segala hal-hal yang baik dari individu maupun

organisasi. Kekuatan inilah yang akan terus dikembangkan demi kemajuan organisasi maupun individu di masa depan.

- b. *Opportunities* (O) merupakan hasil analisis terhadap lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang terbaik yang dimiliki serta dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Lingkungan eksternal merupakan wilayah yang penuh berbagai macam ancaman dan peluang. Salah satu syarat keberhasilan organisasi adalah kemampuan dalam memanfaatkan peluang.
- c. *Aspirations* (A) merupakan hasil dari proses berbagi aspirasi yang dilakukan oleh para anggota untuk merancang masa depan yang diinginkan, yang dapat menimbulkan percaya diri dan kebanggaan terhadap diri sendiri, pekerjaan, departemen, maupun organisasi secara keseluruhan. Proses perumusan aspirasi ini menjadi proses penting untuk menciptakan visi, misi serta nilai yang disepakati bersama, yang menjadi panduan perjalanan organisasi ke depan. Saling berbagi aspirasi menjadi hal yang sangat penting guna menciptakan visi, misi, serta nilai yang disepakati bersama.
- d. *Result* (R) merupakan sebuah proses membuat ukuran dari hasil-hasil yang ingin dicapai (*measurabel result*) dalam perencanaan strategis. Ukuran tersebut akan digunakan untuk melihat pencapaian organisasi berdasarkan dari ukuran yang telah disepakati bersama. Agar anggota organisasi merasa termotivasi dalam usaha mencapai tujuan, maka perlu dirancang sistem pengakuan, *punishment* dan *reward* yang menarik

Tabel 1. Matrix SOAR

Internal	<b>Strength</b> Daftar faktor kekuatan Internal	<b>Opportunities</b> Daftar peluang eksternal
Eksternal		
<b>Aspirasi</b> Daftar faktor harapan dari internal	<b>Strategi SA</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencapai aspirasi	<b>Strategi OA</b> Ciptakan strategi yang berorientasi kepada aspirasi yang diharapkan untuk memanfaatkan Peluang
<b>Result</b> Daftar hasil yang terukur untuk diwujudkan	<b>Strategi SR</b> Ciptakan strategi yang berdasarkan kekuatan untuk mencapai Hasil yang terukur	<b>Strategi OR</b> Strategi yang berorientasi kepada kesempatan untuk mencapai visi

Sumber: (Stavros, 2009)

*Baitul Mal wa Tamwil* atau yang sering disebut BMT merupakan gabungan dari *Baitul maal* dan *Baitul tamwil*. Pengertian *Baitul maal* secara bahasa adalah rumah dana/uang, sedangkan pengertian *baitul tamwil* berarti rumah usaha. *Baitul maal* dikembangkan berdasarkan sejarahnya dari masa Rasulullah, dimana *baitul maal* berfungsi untuk mengumpulkan sekaligus menyalurkan dana sosial. Sedangkan *baitul tamwil* merupakan lembaga bisnis yang memilin

motif mengejar keuntungan atau laba. Oleh karena itu, BMT merupakan organisasi bisnis yang juga berperan sosial (Yusuf, 2014).

Peran sosial BMT akan terlihat pada definisi *baitul mal*, dimana BMT berperan menampung serta menyalurkan harta masyarakat berupa zakat, infaq dan sedekah serta mengelola harta wakaf berdasarkan ketentuan syariat Islam. Peran sosial BMT ini sama dengan yang dijalankan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang ada di Indonesia. Sedangkan peran bisnis BMT terlihat dari definisi *baitul tamwil*, dimana BMT menjadi lembaga keuangan penghimpunan dana dan pembiayaan usaha bagi masyarakat. Peran bisnis BMT sama dengan yang dilakukan oleh perbankan dalam menjalankan fungsi *intermediasi* dana masyarakat.

Tujuan BMT menurut Saputra (2016) adalah meningkatkan kualitas usaha ekonomi dengan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. BMT memiliki orientasi pada upaya peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Anggota harus diberdayakan supaya dapat mandiri dan mampu menggerakkan perekonomian agar kesejahteraan masyarakat meningkat. Peran BMT secara garis besar meliputi tiga sektor, yaitu sektor finansial dengan memberikan fasilitas pembiayaan. Sektor riil dengan membina bisnis Sektor religius dengan ajakan membayar zakat infaq dan sedekah serta menghindari riba (Yusuf, 2014). Peran BMT di wilayah provinsi Jawa Timur dalam pembangunan terutama mengurangi kemiskinan dapat dilakukan dengan optimalisasi perhimpunan zakat, infaq, dan sedekah sinergi dengan Badan atau Lembaga Amil Zakat (Saputra, 2016). Berdasarkan uraian di atas, agar penelitian ini lebih fokus maka pertanyaan penelitiannya adalah: Bagaimana strategi optimalisasi peran BMT di Jawa Timur dengan menggunakan metode analisis SOAR.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian dalam rangka merumuskan strategi optimalisasi BMT di Jawa Timur ini menggunakan metode kualitatif, karena bersifat naturalistik dimana penelitian dilakukan pada kondisi ilmiah (Miles *et al.*, 2014). Penelitian ini dalam menjawab pertanyaan penelitian menggunakan analisis SOAR (*strength, opportunity, aspirations, result*) (Stavros, 2017) sesuai dengan tujuan penelitian yaitu mencari strategi optimalisasi peran BMT dalam membangun perekonomian Jawa Timur. SOAR merupakan strategi perencanaan dengan pendekatan yang berfokus pada kekuatan dan memahami seluruh sistem dengan mengambil suara atau pendapat para stakeholdes (Prantika dan Faturrahman, 2018).

Penelitian ini berfokus kepada kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh BMT di Jawa Timur dalam menghadapi perubahan perekonomian Jawa Timur, sehingga dapat menghasilkan strategi yang memberikan kontribusi pada usaha optimalisasi peran BMT dalam membangun perekonomian Jawa Timur. Data yang menjadi penunjang dalam penelitian memakai data yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari data hasil wawancara dengan informan, pengamatan langsung dan pengisian kuesioner. Pengisian kuesioner dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan peluang, aspirasi dan hasil perusahaan. Sementara Data sekunder adalah informasi dan data yang berasal dari studi pustaka atau literatur untuk mengumpulkan teori serta konsep yang mendukung penelitian ini. Studi literatur diantaranya bersumber dari buku tentang manajemen strategi dan artikel jurnal terkait dengan strategi pengembangan BMT.



Gambar 1. Infrastruktur BMT

Sumber: Sakti, 2013

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran tentang BMT di Jawa Timur pada bagian ini akan dipaparkan hasil penelitian dari Sakti (2013) yang meneliti 128 BMT di 22 kabupaten dan kotamadya di wilayah Jawa Timur. Pendirian BMT di Jawa Timur mayoritas merupakan inisiasi dari kelompok masyarakat, baik yang berbasis ormas, pesantren, masjid maupun komunitas profesi. Asset BMT terkecil tahun 2011 sebesar Rp. 49.753.000,- dan asset terbesar sebesar Rp. 287.359.000.000,-. Pembiayaan BMT di Jawa Timur didominasi oleh produk murabahah, kemudian mudharabah dan musyarakah, dengan mayoritas anggota BMT adalah nasabah individu kemudian nasabah korporat. Karakteristik anggota BMT adalah pedagang kecil, petani dan pegawai.

BMT di Jawa Timur melakukan kerja sama dengan bank syariah, pemerintah daerah, perusahaan swasta dan lembaga keuangan non-bank. BMT ketika mengalami kesulitan likuiditas akan dibantu oleh pemilik, BMT lain, pemerintah, pinjaman bank syariah, pinjaman individual dan lain-lain. Dana sosial BMT digunakan untuk dhuafa sekitar BMT, nasabah kesulitan usaha, kegiatan sosial, dan membantu korban bencana (Sakti, 2013). Sistem pengelolaan BMT di Indonesia melibatkan berbagai pihak baik dari pemerintah, asosiasi, dan pihak BMT sendiri, sebagaimana pada Gambar 1. Pihak yang berperan sebagai regulator adalah Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah. Pihak advokasi antara lain Asosiasi Baitul Maal wat Tamwil Se-Indonesia (ABSINDO). Pihak yang mendukung adalah BMT Center, PINBUK dan Perhimpunan BMT. Pihak permodalan adalah Permodalan Nasional Madani (PNM) dan PT. Permodalan BMT Ventura.

## Hasil Analisis SOAR

Penyusunan strategi optimalisasi peran BMT berdasarkan analisis SOAR dimulai dengan mencari faktor kekuatan, peluang, aspirasi dan kesimpulan. Selanjutnya perumusan strategi berdasarkan matrik SOAR. Hasil analisis SOAR dapat dilihat pada Tabel 2.

## Pembahasan

Analisis SOAR dalam rangka mencari strategi optimalisasi peran BMT dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Identifikasi faktor lingkungan SOAR. Kekuatan, peluang, aspirasi, hasil.

Identifikasi faktor lingkungan SOAR dilakukan dengan melakukan survei, wawancara, kajian literatur, berita-berita media, serta gambaran umum yang telah dibahas sebelumnya, maka diperoleh faktor-faktor yang menjadi kekuatan, peluang, aspirasi dan hasil. Faktor faktor yang menjadi kekuatan dalam optimalisasi peran BMT dalam membangun perekonomian Jawa Timur adalah BMT berperan sebagai lembaga bisnis sekaligus lembaga sosial, berdasarkan syariat Islam dan memiliki kaitan erat dengan komunitas sosial masyarakat.

Tabel 2. Hasil Analisis Matrik SOAR

	<b>Strengths (Kekuatan)</b> 1. BMT berperan sebagai lembaga bisnis sekaligus lembaga sosial. 2. BMT memiliki kaitan erat dengan komunitas sosial masyarakat. 3. Lembaga keuangan mikro yang berdasarkan sistem syariah.	<b>Opportunities (Peluang)</b> 1. Pemerintah memberikan dukungan kepada BMT. 2. BMT menjalin kerja sama <i>linkage</i> industri keuangan bank dan non bank. 3. BMT menjalin Kemitraan dengan pihak lain. 4. Masyarakat Indonesia mayoritas muslim
<b>Aspirations (Aspirasi)</b> 1. Peningkatan kualitas SDM 2. Peningkatan Sarana dan fasilitas teknologi yang memadai 3. Kerja sama yang baik antar BMT 4. Keseimbangan fungsi bisnis dan fungsi sosial BMT	<b>Strategi SA</b> Peningkatan kualitas manajemen dan operasional	<b>Strategi OA</b> Penguatan struktur usaha dan pengembangan infrastruktur BMT
<b>Result (Hasil)</b> 1. Peningkatan jumlah nasabah BMT. 2. Pendistribusian dana bisnis dan sosial yang tepat sasaran dan sesuai syariah 3. Peningkatan aset dan laba BMT. 4. BMT semakin dekat dengan UKM dan masyarakat miskin.	<b>Strategi SR</b> Peningkatan kualitas pengawasan dan kepatuhan terhadap prinsip syariah.	<b>Strategi OR</b> Pemberdayaan masyarakat dan penguatan ekonomi kerakyatan



Faktor-faktor yang menjadi peluang adalah pemerintah memberikan dukungan kepada BMT, kerja sama linkage dengan industri keuangan, kerja sama dengan pihak lain dan Indonesia mayoritas muslim. Faktor yang menjadi aspirasi adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan Sarana dan fasilitas teknologi yang memadai, kerja sama yang baik antar BMT dan keseimbangan fungsi bisnis dan fungsi sosial BMT. Faktor-faktor yang menjadi hasil adalah peningkatan jumlah nasabah BMT, pendistribusian dana bisnis dan sosial yang tepat sasaran dan sesuai syariah, peningkatan aset dan laba BMT dan BMT semakin dekat dengan UKM dan masyarakat miskin.

#### b. Perumusan Strategi.

Berdasarkan analisis SOAR diperoleh beberapa strategi optimalisasi peran BMT dalam membangun perekonomian Jawa Timur sebagai berikut :

##### 1) Strategi SA: Peningkatan kualitas manajemen dan operasional

Strategi peningkatan kualitas manajemen dan operasional dilakukan dalam rangka menggunakan kekuatan-kekuatan yang dimiliki BMT untuk mencapai aspirasi. Kekuatannya adalah BMT menjadi lembaga keuangan mikro berdasarkan prinsip syariah, sebagai lembaga bisnis dan sosial sekaligus, serta memiliki kaitan erat dengan komunitas sosial masyarakat. Aspirasinya adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia, fasilitas dan teknologi yang memadai, kerja sama yang baik antar BMT dan keseimbangan antara fungsi sosial dan fungsi bisnis.

Peningkatan kualitas manajemen dan operasional bisa diwujudkan dengan jalan mengadakan diklat bagi pegawai BMT, sertifikasi jabatan, dan penyusunan standar prosedur operasi. Selain itu, peningkatan kualitas bisa dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan dengan materi tentang akuntansi, operasional BMT, pemasaran, komputer, manajemen resiko dan kualitas pelayanan. Sapudin *et al.* (2017) menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia BMT bisa dengan memberikan penghargaan berbasis kinerja.

Strategi tersebut diharapkan dapat mengoptimalkan peran baitul mal yang merupakan salah satu pilar utama dalam BMT. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan variasi penghimpunan zakat, infak, dan sedekah sinergi dengan Badan Amil Zakat atau dengan Lembaga Amil Zakat, dengan demikian ini merupakan kontribusi riil BMT untuk membawa Indonesia terutama Jawa Timur keluar dari lingkaran kemiskinan (Saputra, 2016)

##### 2) Strategi OA: Penguatan struktur usaha dan pengembangan infrastruktur BMT

Strategi ini dapat dilakukan dengan cara optimalisasi SDM, inovasi produk sesuai dengan kebutuhan masyarakat, visi dan misi yang jelas, menjalin komunikasi bisnis dan sosial, memperbanyak silaturahmi, hubungan yang baik dan kemitraan, baik sebelum maupun sesudah menjadi nasabah, karena dengan kedekatan dan kehangatan bermitra akan tercipta hubungan bisnis secara transparan dan adil, sehingga kepuasan nasabah tercapai (Nurhaeni, 2009). Pengembangan infrastruktur BMT dimulai dengan investasi di bidang teknologi dan informasi guna mendukung akselerasi kinerja BMT. Hal ini bisa menjadi solusi dalam keterbatasan sarana yang bersifat *online* dan *real-time*.

##### 3) Strategi SR: Peningkatan kualitas pengawasan dan kepatuhan terhadap syariah.

Strategi pengawasan dapat dilakukan melalui pengawasan internal maupun pengawasan eksternal, serta pengawasan syariah yang dilakukan oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS) (Sapudin *et al.*, 2017). Pihak eksternal yang secara reguler mengawasi BMT dan memberikan penilaian kesehatan adalah Dinas Koperasi, selain itu ada pengawasan dan penilaian dari lembaga seperti Asosiasi BMT dan Lembaga Pembina BMT (PINBUK, BMT Center dan Inkopsyah). Kepatuhan syariah merupakan hal penting

dalam konsep maupun operasional BMT. Faktor ini merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi oleh lembaga keuangan yang menjalankan usaha dengan prinsip syariah. Kepatuhan syariah bagi pengguna jasa BMT merupakan inti dari integritas dan kredibilitas BMT di mata pengguna jasa BMT.

4) Strategi OR: Pemberdayaan masyarakat dan penguatan ekonomi kerakyatan.

BMT sebagai lembaga keuangan mikro mempunyai fungsi usaha pembiayaan ekonomi yang produktif dan fungsi sosial mengelola dana zakat, infak, dan sedekah yang tidak mengutamakan keuntungan. BMT berperan dalam membantu masyarakat kecil yang ingin membuka usaha yaitu mulai dari merintis usaha hingga usaha nasabah berkembang. Pelatihan-pelatihan dan seminar yang diadakan BMT juga dapat mengurangi pengangguran pendidikan maupun non pendidikan yaitu dengan memberikan motivasi dan memberikan bantuan modal. BMT juga memberikan edukasi kepada pengguna jasa agar menghindari praktik riba dalam menjalankan bisnis (Guruddin, 2014). Pemberian pembiayaan BMT menjadi modal sementara yang sifatnya tidak permanen, masyarakat diberdayakan untuk mampu mengelola dana. Masyarakat dapat menciptakan akumulasi modal melalui usahanya, sehingga dapat menjadi pengusaha mandiri yang mengangkat kesejahteraan keluarga dan masyarakat sekitar. BMT dapat merubah masyarakat miskin yang awalnya mustahik menjadi muzakki. Peran BMT tidak hanya pada sektor finansial dengan pemberian pembiayaan, tetapi juga memiliki peran sebagai pembina manajerial pengusaha kecil dan dakwah untuk memenuhi kewajiban zakat (Yusuf, 2014).

## 5. KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan fakta yang menjadi faktor faktor yang menjadi kekuatan dalam optimalisasi peran BMT dalam membangun perekonomian Jawa Timur adalah BMT berperan sebagai lembaga bisnis sekaligus lembaga sosial, berdasarkan syariat Islam dan memiliki kaitan erat dengan komunitas sosial masyarakat. Faktor-faktor yang menjadi peluang adalah pemerintah memberikan dukungan kepada BMT, kerja sama linkage dengan industri keuangan, kerja sama dengan pihak lain dan Indonesia mayoritas muslim. Faktor yang menjadi aspirasi adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan Sarana dan fasilitas teknologi yang memadai, kerja sama yang baik antar BMT dan keseimbangan fungsi bisnis dan fungsi sosial BMT Faktor-faktor yang menjadi hasil adalah peningkatan jumlah nasabah BMT, pendistribusian dana bisnis dan sosial yang tepat sasaran dan sesuai syariah, peningkatan aset dan laba BMT dan BMT semakin dekat dengan UKM dan masyarakat miskin. Oleh sebab itu, strategi optimalisasi peran BMT dalam perekonomian Jawa Timur berdasarkan analisis SOAR adalah peningkatan kualitas manajemen dan operasional, penguatan struktur usaha dan infrastruktur BMT, peningkatan kualitas pengawasan dan kepatuhan syariah, pemberdayaan masyarakat, dan penguatan ekonomi kerakyatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aswad, M. (2021). Analisis faktor-faktor sustainabilitas baitul maal wat tamwil (bmt). *Asy Syar'iyah: Jurnal Ilmu Syari'ah Dan Perbankan Islam*, 6(1), 23–42.
- Bank Indonesia. (2018). *Kajian Ekonomi dan Keuangan Regional Provinsi Jawa Timur*. <https://www.bi.go.id/id/publikasi/kajian-ekonomi-regional/jatim/Pages/KEKR-Jawa-Timur-Februari-2018.aspx>
- Bank Indonesia. (2022). *Laporan perekonomian provinsi Jawa Timur 2022*. Bank Indonesia KPW Jawa Timur.

- Gampito. (2008). *Problematika Operasionalisasi BMT*. <http://gampito.blogspot.com/2008/06/problematika-operasionalisasi-bmt.html>
- Guruddin, S. R. (2014). *Peran BMT Dalam Pengembangan Usaha Mikro Kecil (Studi Kasus Pada BMT Al-Amin Kota Makassar)*. UIN Alauddin Makassar.
- Hunger, J. D., & Whelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi.
- Khairunnisa, I., Mukhsin, M., & Roni, A. (2022). Strategi keberlanjutan baitul maal wat tamwil di kota Yogyakarta dengan metode analytical network process. *Al-Intaj*, VIII(1), 99–113.
- Miles, M. b., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications Inc.
- Nurhaeni, S. (2009). *Strategi pengembangan organisasi baitul maal wa tamwil (BMT) Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta*. UIN Sunan Kalijaga.
- Pangaribuan, D. (2008). *SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results)*. <http://igoman.blogspot.com/2008/09/soar-strengths-opportunities.html>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. (2003). *Strategic Management Formulation, Implementation and Control*. Mc Graw Hill.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. PT. Salemba Empat.
- Prantika, A., & Faturrahman, K. (2018). Analisis Strategi “SOAR” dalam mengantisipasi tingkat hunian kamar hotel sebagai dampak pembangunan MRT di Jakarta Selatan. *Jurnal Sains Terapan Pariwisata*, 3(1), 11–19.
- Sakti, A. (2013). Pemetaan Kondisi dan Potensi BMT: Kemitraan dalam rangka Memperluas Pasar & Jangkauan Pelayanan Bank Syariah kepada Usaha Mikro. *Jurnal Al-Muzara'ah*, I(1), 1–18.
- Sandy, T. W. (2017). *Appresiative Inquiry dengan Analisis SOAR dalam Proses Pengembangan Jaringan Kewirausahaan Mandiri Pedesaan*. [http://www.konsorsiumkeadilankedamaian.org/2017/12/pendekatan-appreciative-inquiry-dengan\\_9.html](http://www.konsorsiumkeadilankedamaian.org/2017/12/pendekatan-appreciative-inquiry-dengan_9.html)
- Sapudin, A., Najib, M., & Djohar, S. (2017). Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (Studi Kasus pada BMT Tawfin Jakarta). *Jurnal Al-Muta'aliyah*, 5(1), 21–36.
- Saputra, M. N. A. (2016). Optimalisasi Peran Baitulmaal pada BMT untuk Pemberdayaan Usaha Mikro di Jawa Timur. *Jurnal Perbankan Syariah*, 1(2), 89–104.
- Sprangel, J., Stavros, J., & Cole, M. (2011). Creating sustainable relationships using the strengths, opportunities, aspirations and results framework, trust, and environmentalism: a research-based case study. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 39–58. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00367.x>
- Stavros, J. M. (2017). Reaction — Insights and commentary on Zaresky and Cole’s article : Strengths, opportunities, aspirations and results (SOAR): A Framework for strategic thinking and planning. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 29(1), 20–24. <https://doi.org/10.1002/nha3.20167>
- Topan, M. A. (2018). *Perbankan Syariah di Jatim Tumbuh Signifikan*. [www.wartaekonomi.co.id](http://www.wartaekonomi.co.id). <https://www.wartaekonomi.co.id/read177412/perbankan-syariah-di-jatim-tumbuh-signifikan.html>
- Yusuf, S. D. (2014). Peran strategis baitul maal wa tamwil (BMT) dalam peningkatan ekonomi rakyat. *Jurnal Al-Mizan*, 10(1), 69–80.