

UPAYA MENINGKATKAN LIKUIDITAS LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH MELALUI SISTEM PENGOPERASIAN JASA DAN SISTEM PENYAMPAIAN JASA

(Studi Kasus Pada BMT Ugt Sidogiri Cabang Pembantu Bulak Surabaya)

Muhammad Arif Dani

Abstrak

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bertujuan menjawab pertanyaan tentang bagaimana upaya BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Bulak Surabaya dalam meningkatkan likuiditasnya melalui Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa, serta bagaimana analisis kelemahan dan kekuatan Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa pada BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Bulak Surabaya.

Peneliti menggunakan metodologi pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus pada objek. Dengan metodologi ini, peneliti berusaha mengungkap penjelasan mekanisme Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa, fakta kenaikan likuiditas BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Bulak Surabaya akibat efektivitas Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa dan perubahan-perubahan yang terjadi saat penelitian berjalan.

Hasil penelitian yang diperoleh adalah: (1) Implementasi Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa pada BMT UGT Sidogiri Capem Bulak berjalan cukup baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil perhitungan angka *Cash Ratio* dan *Financing to Deposit Ratio* (FDR) yang menunjukkan tren yang positif; (2) Kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh BMT UGT Sidogiri Capem Bulak digolongkan ke dalam dua bagian, yaitu kelemahan dari ruang lingkup internal dan kelemahan dari ruang lingkup eksternal. Adapun kelemahan dari internal adalah: (a) Kelemahan dalam pembiayaan *murabahah*; (b) Kelemahan dalam sumberdaya manusia. Sedangkan kelemahan yang berasal dari eksternal BMT adalah: (a) Kredit macet anggota; (b) Peraturan baru dari BMT Pusat. Kelemahan-kelemahan tersebut dapat diatasi oleh BMT UGT Sidogiri Capem Bulak melalui: (a) Pemilihan calon anggota dan verifikasi data yang lebih selektif dan akurat; (b) Pemahaman *job description* dan tanggungjawab yang jelas di dalam organisasi; (c) Mengikuti setiap pelatihan dan pembinaan; (d) Menjalani komunikasi yang solid di antara semua karyawan; (e) Memaksimalkan fungsi *monitoring* dengan baik; (f) Memperbaharui informasi berkelanjutan yang bersumber dari instruksi atasan.

Rangkaian sistem yang diterapkan melalui fungsi manajemen BMT perlu melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja koperasi secara komprehensif. Dengan diberlakukannya Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa yang optimal, BMT UGT Sidogiri Capem Bulak dapat memproyeksikan dan mengendalikan tren pertumbuhan likuiditas yang positif agar sejalan dengan tujuan dibentuknya BMT UGT Sidogiri Capem Bulak.

Pendahuluan

Sektor lembaga keuangan mikro berbasis Islam seperti koperasi atau BMT menjadi dasar pertimbangan rasional dan moral masyarakat kelas menengah khususnya, untuk memenuhi tuntutan kebutuhan hidup, baik dari ukuran materi maupun *ukhrawy*. Dengan mengusung keanekaragaman produk dan skema keuangan

yang lebih variatif, menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, serta menghindari kegiatan spekulatif dalam bertransaksi keuangan, menjadikan koperasi syariah sebagai salah satu alternatif pilihan masyarakat dalam hal manajemen jasa keuangan.

Tantangan koperasi syariah seringkali muncul dari kapasitas dan kualitas sumberdaya manusia yang belum memadai. Oleh karena itu, Kementerian Koperasi dan UKM telah merumuskan rencana strategis tahun 2010-2014. Beberapa poin penting yang menjadi perhatian adalah: (1) Pemahaman tentang perkoperasian oleh para pengelola, pengurus, dan karyawan koperasi yang masih rendah; (2) Legalitas yang kurang memadai; (3) Terbatasnya akses koperasi terhadap sumberdaya yang produktif; (4) Rendahnya produktifitas dan daya saing; (5) Dukungan sarana dan prasarana yang belum tercukupi; dan (6) Perangkat aparatur yang tidak sebanding dengan jumlah koperasi.¹

Di tengah menghadapi tantangan-tantangan di atas, koperasi syariah juga dituntut untuk senantiasa mencukupi kebutuhan likuiditasnya guna menjaga eksistensinya di tengah intensitas persaingan yang semakin ketat. Menurut Oliver G. Wood Jr. dalam buku Boy Leon dan Sony Ericson², pengertian likuiditas dalam konteks lembaga keuangan adalah kemampuan untuk memenuhi semua penarikan dana oleh nasabah deposan, kewajiban yang telah jatuh tempo, dan memenuhi permintaan kredit tanpa ada penundaan.

Tinggi rendahnya suatu likuiditas sangat ditentukan oleh kinerja sistem yang diterapkan dalam koperasi. Sistem yang diciptakan harus mampu memuat seluruh elemen dalam koperasi serta menjadikannya sebagai *the main point of integrity* (integritas poin utama) dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan koperasi. Dengan demikian, suatu masalah internal maupun eksternal dalam koperasi dapat diidentifikasi melalui jaringan sistem yang diterapkan.

¹ Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Indonesia tahun 2010-2014, diakses dari <http://www.depkop.go.id> pada 29 November 2014.

² Boy Leon dan Sony Ericson, *Manajemen Aktiva dan Pasiva Bank Nondevisa* (Jakarta: Grasindo, 2007), 70.

Di antara sistem yang fundamental dalam jasa keuangan adalah sistem pengoperasian jasa dan sistem penyampaian jasa. Menurut Lovelock dan Wright³, sistem pengoperasian jasa (*service operational system*) merupakan bagian dari sistem jasa keseluruhan di mana input diolah dan elemen-elemen produk jasa diciptakan. Sedangkan sistem penyampaian jasa (*service delivery system*) berkaitan dengan di mana, kapan, dan bagaimana produk jasa tersebut diserahkan kepada pelanggan. Sebagai suatu subsistem jasa secara keseluruhan, keduanya saling tumpang-tindih dan tidak dapat dipisahkan.

Berdasarkan Laporan Keuangan Per 31 Juli 2014, Koperasi *Bayt al-Māl wa at-Tamwīl* Unit Gabungan Terpadu Sidogiri (selanjutnya disebut BMT UGT Sidogiri) memiliki total aset sebesar Rp. 1.171.242.754.452,00 (*satu triliun seratus tujuh puluh satu miliar dua ratus empat puluh dua juta tujuh ratus lima puluh empat ribu empat ratus lima puluh dua rupiah*). Pertumbuhan total aset tersebut cukup besar mengingat pada periode per 31 Juli 2013 aset yang dimiliki hanya sebesar Rp. 827.701.275.112,00 (*delapan ratus dua puluh tujuh miliar tujuh ratus satu juta dua ratus tujuh puluh lima ribu seratus dua belas rupiah*). Dengan demikian, dalam kurun waktu empat tahun, aset yang dimiliki berkembang sebesar 41,51%, yaitu dari Juli 2013 sampai dengan Juli 2014. Kemudian, pada laporan keuangan periode yang sama (Juli 2014), omzet usaha Koperasi BMT UGT Sidogiri tercatat telah mencapai Rp. 113.016.571.931,00.⁴

Jika dibandingkan dengan BMT UGT Sidogiri Pusat, aset BMT UGT Sidogiri pada tingkat cabang pembantu dalam skala bulanan cenderung fluktuatif. Berdasarkan laporan keuangan per Juni 2014 sampai dengan November 2014, Cabang Pembantu BMT Sidogiri Bulak Rukem Surabaya mengalami penurunan jumlah aset sebesar 1,9% dari Rp. 1.555.552,00 pada Juni 2014 menjadi Rp. 1.526.413,00 pada Juli 2014.⁵ Sementara itu, pada bulan Agustus 2014 sampai dengan November 2014 mulailah terjadi kenaikan aset berturut-turut. Dimulai pada bulan Agustus 2014, aset BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Bulak memiliki

³ Christopher H. Lovelock dan Lauren K. Wright, *Principles of Service Marketing and Management* (New Jersey: Prentice Hall Inc., 2002), 60.

⁴ Laporan Arus Kas dalam Laporan Keuangan Konsolidasi BMT UGT Sidogiri Cabang dan Pusat Periode 31 Juli 2014.

⁵ Analisis Rasio Keuangan dalam Laporan Keuangan Konsolidasi BMT UGT Sidogiri Cabang dan Pusat Periode 31 Juli 2014.

aset sebesar Rp. 1.653.005.703,61, naik menjadi Rp. 1.788.483.871,53 pada September 2014, Rp. 1.882.107.457,53 pada Oktober 2014, dan Rp. 2.100.940.631,53 pada November 2014.⁶ Posisi ini menandakan bahwa likuiditas BMT berada pada kondisi yang lebih baik. Sangat wajar dan bahkan terlalu dini jika mengambil kesimpulan bahwa itu dijadikan sebagai penanda kemajuan manajemen keuangan BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Bulak Surabaya. Akan tetapi, untuk mempertahankannya dibutuhkan dukungan dari fungsi manajemen lainnya, di antaranya manajemen operasional dan pemasaran.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana upaya BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Bulak Surabaya dalam meningkatkan likuiditasnya melalui Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa?
2. Bagaimana kelemahan dan kekuatan Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa pada BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Bulak Surabaya?

Kajian Pustaka

1. Penelitian yang ditulis oleh Noviana Hudayatin dengan judul *“Kualitas Pelayanan dan Pengaruhnya terhadap Tingkat Kepuasan Nasabah di BMT UGT Sidogiri Capem Waru”* membahas tentang bagaimana manajemen pelayanan dan pengaruhnya terhadap kepuasan anggota di BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Waru, dan faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan pelayanan BMT. Peneliti tersebut mengemukakan bahwa indikator tingkat kenaikan jumlah anggota menjadi faktor penentu keberhasilan kualitas pelayanan yang diterapkan oleh pihak BMT UGT Sidogiri Capem Waru.⁷
2. Penelitian yang ditulis oleh Nurhadi dengan judul *“Analisis Rasio Likuiditas dan Rasio Solvabilitas BMT Al-Ikhlas Yogyakarta dalam Tinjauan Manajemen Keuangan Syariah”* membahas tentang peran pengelolaan keuangan BMT Al-Ikhlas dalam upayanya untuk mencapai predikat BMT yang sehat dari sisi

⁶ Laporan Neraca Bulanan BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Bulak Surabaya Periode Agustus 2014-November 2014.

⁷ Noviana Hudayatin, *“Kualitas Pelayanan dan Pengaruhnya terhadap Tingkat Kepuasan Nasabah di BMT UGT Sidogiri Capem Waru”* (Penelitian--UIN Sunan Ampel Surabaya, 2013), 117.

finansial. Dalam penelitiannya, peneliti menyimpulkan bahwa berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, kondisi rasio likuiditas BMT Al-Ikhlas tahun 2007 dalam keadaan *over liquid* (kelebihan likuiditas). Sedangkan untuk rasio solvabilitas, BMT Al-Ikhlas telah memenuhi syarat yang ditetapkan PINBUK, yaitu bahwa BMT dinyatakan sehat jika modal yang harus dimiliki 25%.⁸

3. Penelitian yang ditulis oleh Firstadi Setiawan dengan judul “*Analisis Faktor-Faktor Penentu Efisiensi Operasional Kantor Cabang Syariah (Studi Kasus di Unit Usaha Syariah Bank XYZ)*”. Penulis mengemukakan bahwa terdapat faktor yang sangat berpengaruh yang meliputi tingkat *non performing financing*, tingkat *financing to deposit ratio*, lokasi kantor cabang, *market power*, dan kepadatan penduduk. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa (a) Faktor *financing to deposit ratio* berpengaruh positif terhadap pencapaian efisiensi kantor cabang bank syariah; (b) Lokasi kantor cabang yang terletak di ibukota propinsi berpeluang besar untuk mencapai tingkat kinerja yang efisien dibanding di luar ibukota propinsi; dan (c) Kantor cabang yang beroperasi di wilayah dengan tingkat kepadatan tinggi berpeluang mencapai tingkat kinerja operasional yang efisien.⁹

Metode Penelitian

Data yang Dihimpun

a. Data Primer

- 1) Hasil wawancara dengan kepala Capem BMT beserta karyawan-karyawannya tentang upaya-upaya yang dilakukan BMT dalam meningkatkan likuiditasnya
- 2) Kebijakan yang diambil dalam menjalankan Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa di BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Bulak Surabaya

b. Data Sekunder

⁸ Nurhadi, “Analisis Rasio Likuiditas dan Rasio Solvabilitas BMT Al-Ikhlas Yogyakarta dalam Tinjauan Manajemen Keuangan Syariah” (Penelitian--UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008), 85.

⁹ Firstadi Setiawan, “Analisis Faktor-faktor Penentu Efisiensi Operasional Kantor Cabang Syariah: Studi Kasus di Unit Usaha Syariah Bank XYZ” (Tesis--Universitas Indonesia, 2009), 89.

- 1) Laporan keuangan tentang rasio likuiditas dan perkembangannya per periode pada BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Bulak Surabaya
- 2) Standar Operasional Prosedur (SOP) BMT UGT Sidogiri
- 3) Perspektif anggota terhadap pelayanan yang diberikan oleh BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Bulak Surabaya

Teknik Pengumpulan Data

a. Metode Observasi

Metode ini membantu peneliti agar mendapatkan data yang lebih akurat terkait dengan kondisi lapangan yang sebenarnya, yaitu mekanisme dan manajemen yang diaplikasikan di BMT UGT Sidogiri Capem Bulak Surabaya.

b. Metode Wawancara

Untuk membangun realibilitas data yang akurat, peneliti mengambil teknik wawancara dengan harapan agar dapat memperoleh data yang lebih akurat baik primer maupun sekunder

c. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data dan informasi dengan membaca buku-buku referensi baik mengenai teori sistem pengoperasian jasa dan sistem penyampaian jasa pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah untuk menemukan langkah yang solutif serta mempelajari hasil penelitian terdahulu yang relevan.

Teknik Pengolahan Data

a. *Preparations* (Persiapan)

b. *Selections* (Penyeleksian)

c. Penyajian Data

Profil BMT UGT Sidogiri Capem Bulak Surabaya

Visi dan Misi BMT UGT Sidogiri

Visi :

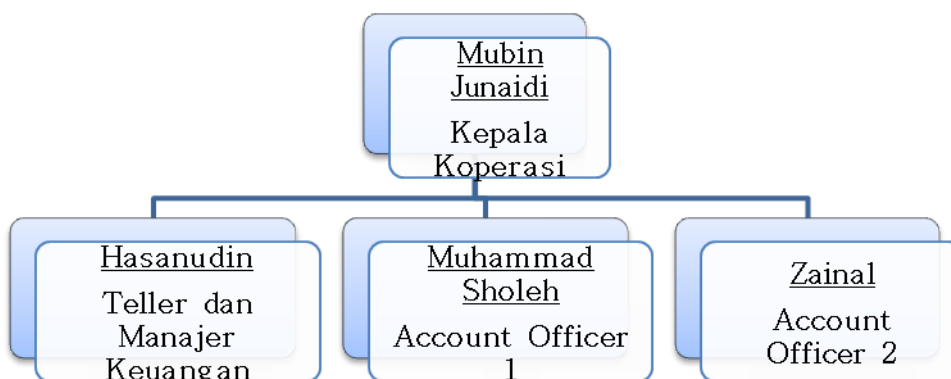
- a. Terbangunnya dan berkembangnya ekonomi umat dengan landasan syariah Islam

- b. Terwujudnya budaya *ta'awun* dalam kebaikan dan ketakwaan di bidang sosial ekonomi

Misi :

- a. Menerapkan dan memasyarakatkan syariah Islam dalam aktivitas ekonomi.
- b. Menanamkan pemahaman bahwa sistem syariah di bidang ekonomi adalah adil, mudah, dan maslahah.
- c. Meningkatkan kesejahteraan umat dan anggota.
- d. Melakukan aktivitas ekonomi dengan budaya STAF (*Shiddiq/Jujur, Tabligh/Komunikatif, Amanah/Dipercaya, Faṭanah/Profesional*)

Keorganisasian BMT UGT Sidogiri Capem Bulak



Sumber: BMT UGT Sidogiri Capem Bulak

Produk-produk yang Ditawarkan

a. Produk Simpanan

Tabungan Umum Syariah, Tabungan Haji Al-Haramain, Tabungan Umrah Al-Hasanah, Tabungan Idul Fitri, Tabungan Lembaga Peduli Siswa, Tabungan Qurban, Tabungan Tarbiyah, Tabungan Muḍarabah Berjangka, Tabungan MDA Berjangka.

b. Produk Pembiayaan

UGT GES (Gadai Emas Syariah), UGT MUB (Modal Usaha Barokah), UGT MTA (Multiguna Tanpa Agunan), UGT KBB (Kendaraan Bermotor Barokah),

UGT PBE (Pembelian Barang Elektronik), UGT PKH (Pembiayaan *Kafālah* Haji).

Pembahasan

Likuiditas BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Bulak

Keterangan		Juni 2014	Juli 2014	Agustus 2014	September 2014	Oktober 2014	November 2014
Aktiva	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
	Piutang dan Pembiayaan	1.473.956	1.451.778	1.492.565	1.626.130	1.647.221	1.816.250
	Pembiayaan Lain-lain	-	-	-	-	-	5.020
	Penyisihan Piutang	(19.000)	(20.000)	(7.767)	(9.000)	(11.000)	(14.000)
	Biaya Dibayar di Muka	11.250	10.000	8.750	7.500	6.250	5.000
	Biaya Pra Operasional	32.091	38.260	36.879	35.498	33.217	31.436
	Total Aktiva	1.530.124	1.501.741	1.630.269	1.766.502	1.860.879	2.080.466
Hutang Lancar	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	1.260.091	1.377.484	1.503.899	1.586.785	1.792.415
Quick Ratio¹⁰		118%	119%	118%	117%	117%	116%

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

Berdasarkan laporan keuangan Neraca BMT UGT Sidogiri tahun 2014, diketahui bahwa posisi aktiva dan hutang lancar cenderung fluktuatif. Pada periode sebelum tutup buku (Juni 2014-Juli 2014), total aktiva meningkat dari Rp. 1.530.124 menjadi Rp. 1.501.741. Kenaikan total aktiva juga diimbangi dengan kenaikan hutang lancar dari Rp. 1.299.786 menjadi Rp. 1.260.091. Kenaikan tersebut secara otomatis juga meningkatkan *quick ratio* satu persen dari 118% menjadi 119%. *Quick Ratio* menggambarkan posisi likuiditas BMT UGT Sidogiri Capem Bulak dalam periode tertentu.

Tren kenaikan total aktiva terus berlanjut hingga periode setelah tutup buku (Agustus 2014-November 2014) yang berturut-turut tercatat Rp. 1.630.269 pada Agustus 2014, Rp. 1.766.502 pada September 2014, Rp. 1.860.879 pada Oktober 2014, dan Rp. 2.080.466 pada November 2014. Tren kenaikan aktiva juga dibarengi dengan tren kenaikan hutang lancar, di mana pada Agustus 2014 sebesar Rp.

¹⁰ *Quick Ratio* adalah salah satu cara untuk mengetahui likuiditas yang diperoleh dari perbandingan Total Aktiva dengan Total Hutang Lancar.

1.377.484, Rp. 1.503.899 pada September 2014, Rp. 1.586.785 pada Oktober 2014, serta Rp. 1.792.415.

Namun, tren menurun justru terjadi pada komponen *quick ratio* yang tercatat pada Agustus 2014 adalah 118% turun menjadi 117% pada September 2014. Kemudian *flat* di bulan September 2014 sampai dengan Oktober 2014 yaitu 117%, dan kembali turun di bulan November 2014 sebesar satu persen yaitu 116%.

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*).

Analisis Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa dalam Meningkatkan Likuiditas

Analisis Sistem Pengoperasian Jasa

a. Inovasi Produk

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.

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.¹¹

1) Produk Simpanan Gebyar Deposito *Mudharabah*

Inovasi produk simpanan BMT UGT Sidogiri salah satunya sebagaimana yang diterapkan pada produk simpanan Gebyar Deposito Mudharabah Rp. 100 juta berjangka 24 bulan. Produk ini diakad berdasarkan prinsip syariah *mudharabah 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.

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*).

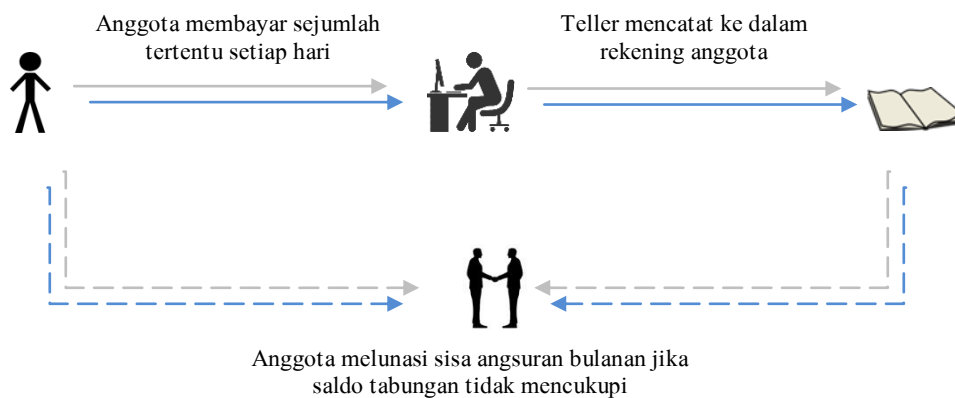
2) Sistem *Pay per Day* pada Produk Pembiayaan *Murabahah*

Sistem *pay per day* memberikan alternatif pilihan cara mengangsur bagi anggota yang mengambil produk pembiayaan *murabahah*. 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 tabungan 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.¹²

¹¹ Observasi yang dilakukan pada 2 September s.d. 12 Desember 2014

¹² Hasanudin, *Teller, Wawancara*, Kantor Cabang Pembantu BMT UGT Sidogiri Bulak Surabaya, 20 Desember 2014.

Proses Pembayaran Angsuran *Murabahah* dengan Menggunakan Sistem *Pay per Day*



Sumber: Hasil Olahan Penulis

Garis Langsung —————

Garis Kompromi - - - - -

Anggota dapat mendatangi kantor BMT atau meminta *Account Officer* untuk mendatangnya 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.

3) Produk *Kafālah* Talangan Haji

Nilai Talangan Produk *Kafālah* Haji¹³

Nilai Talangan	Biaya-biaya						
	Saldo Tab. BSM	Ujroh <i>Kafālah</i> /Tahum	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

¹³ Brosur Produk Talangan Haji BMT UGT Sidogiri Capem Bulak Surabaya.

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

Sumber: Brosur Produk Talangan Haji BMT UGT Sidogiri Capem Bulak

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

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.

Menurut Bapak Hasan¹⁴, 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 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

a) Kepala Cabang Pembantu

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

¹⁴ Hasanudin (Teller), *Wawancara*, Kantor Cabang Pembantu BMT UGT Sidogiri Bulak Surabaya, 20 Desember 2014.

(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.
- (4) Turut berperan dalam mengawasi kedisiplinan anggota dalam mengurus 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.

b. **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 *murabahah* di mana dapat ‘mengerem’ pengeluaran kas untuk keperluan-keperluan yang tidak begitu penting.

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 pemukiman padat dan di perlintasan jalan yang strategis. 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 *murabahah*. 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 pasar, kampung, kios-kios, untuk mencari di mana anggota anggota BMT Sidogiri berada dan menerima setoran tabungan dari masing-masing anggota yang bersangkutan.

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.

Acapkali manajemen bisnis BMT kurang dapat memahami alasan fundamental perilaku anggota dalam membuat suatu keputusan pembelian. 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. Depenelitian fungsi dari sarana dan prasarana pendukung ini dimulai dari bagaimana karyawan melayani anggota di dalam kantor dengan dibantu oleh penyediaan fasilitas pendukung seperti meja pengaduan (*customer service*), ruang tunggu anggota, dan fasilitas parkir.

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

Cash Ratio

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
<i>Cash Ratio</i>	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 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.

Financing to Deposit Ratio (FDR)

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

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. Peralnya, 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.

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

Ruang Lingkup Internal

a. Permasalahan dalam Pembiayaan *Murabahah*

- 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 dimaksimalkan melalui fungsi *Account Officer*.

- 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 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).

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).

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 komunikasi yang solid di antara semua karyawan, khususnya komunikasi yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan.
- 2) Permasalahan: Kultur, yaitu dialektika karyawan yang berbeda dengan anggota.
- 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.

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.

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.

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.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis data yang telah dilakukan, maka peneliti menggarisbawahi beberapa poin yang menjadi kesimpulan sebagai berikut:

1. Upaya BMT UGT Sidogiri Capem Bulak dalam meningkatkan likuiditasnya melalui Sistem Pengoperasian Jasa dan Sistem Penyampaian Jasa cukup optimal. Pada Sistem Pengoperasian Jasa, upaya yang dilakukan oleh BMT UGT Sidogiri Capem Bulak adalah dengan melakukan inovasi produk, perbaikan kualitas sumberdaya manusia, dan mematuhi prosedur yang dijalankan. Sedangkan pada Sistem Penyampaian Jasa, BMT mengoptimalkan pelayanan yang diberikan kepada anggota, menjalin komunikasi dengan anggota, dan menyediakan sarana dan prasarana pendukung bagi anggota. Penilaian upaya-upaya BMT tersebut dapat dibuktikan dengan hasil perhitungan *Cash Ratio* dan *Financing to Deposit Ratio* (FDR) yang menunjukkan tren yang positif. *Cash Ratio* BMT 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. Sedangkan dari sisi FDR, 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.

4. Kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh BMT UGT Sidogiri Capem Bulak digolongkan ke dalam dua bagian, yaitu kelemahan dari ruang lingkup internal dan kelemahan dari ruang lingkup eksternal. Adapun kelemahan dari internal adalah: (1) Kelemahan dalam pembiayaan *murabahah*; (2) Kelemahan dalam sumberdaya manusia. Sedangkan kelemahan yang berasal dari eksternal BMT adalah: (1) Kredit macet anggota; (2) Peraturan baru dari BMT Pusat.

Kelemahan-kelemahan tersebut dapat diatasi oleh BMT UGT Sidogiri Capem Bulak melalui: (1) Pemilihan calon anggota dan verifikasi data yang lebih selektif dan akurat; (2) Pemahaman *job description* dan tanggungjawab yang jelas di dalam organisasi; (3) Mengikuti setiap pelatihan dan pembinaan; (4) Menjalin komunikasi yang solid di antara semua karyawan; (5) Memaksimalkan fungsi *monitoring* dengan baik; (6) Memperbaharui informasi berkelanjutan yang bersumber dari instruksi atasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrin, Abdullah. *Bisnis, Ekonomi, Asuransi, dan Keuangan Syariah*. (Jakarta: Grasindo, 2009).
- Analisis Rasio Keuangan dalam Laporan Keuangan Konsolidasi BMT UGT Sidogiri Cabang dan Pusat Periode 31 Juli 2014.
- Arifin, Zainul. *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*. (Jakarta: Azka Publisher, 2009).
- Azra, Azyumardi. *Berderma untuk Semua; Wacana dan Praktik Filantropi dalam Islam*. (Jakarta: Teraju, 2003).
- Bakhri, Mokh. Syaiful. *Sukses Ekonomi di Pesantren; Belajar dari Kopontren Sidogiri, Koperasi BMT MMU Sidogiri dan Koperasi BMT UGT Sidogiri*. (Pasuruan: Cipta, 2011).
- Daymon, Christine. dan Holloway, Immy. *Metode-Metode Riset Kualitatif dalam Public Relations dan Marketing Communications*, Penerjemah: Cahya Wiratama. (Yogyakarta: Bentang, 2008).
- Hadori. *Studi Keuangan Bantuan Likuiditas Bank Indonesia; Hasil Riset Bank Indonesia*. (Jakarta: Bank Indonesia, 2002).
- Hudayatin, Noviana. “Kualitas Pelayanan dan Pengaruhnya terhadap Tingkat Kepuasan Nasabah di BMT UGT Sidogiri Capem Waru”. (Penelitian--UIN Sunan Ampel Surabaya, 2013).
- Istijanto. *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran; Cara Praktis Meneliti Konsumen dan Pesaing*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005).
- Jenster, Per V. dan Hayes, H. Michael. *Managing Business Marketing and Sales; An International Perspective*. (Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005).
- Laporan Arus Kas dalam Laporan Keuangan Konsolidasi BMT UGT Sidogiri Cabang dan Pusat Periode 31 Juli 2014.
- Laporan Neraca Bulanan BMT UGT Sidogiri Cabang Pembantu Bulak Surabaya Periode Agustus 2014-November 2014.
- Leon, Boy dan Ericson, Sony. *Manajemen Aktiva dan Pasiva Bank Nondevisa*.

(Jakarta: Grasindo, 2007).

Lovelock, Christopher H. dan Wright, Lauren K. *Principles of Service Marketing and Management*. (New Jersey: Prentice Hall Inc., 2002).

Maskur, Fatkhur. “Aset Koperasi Jasa Keuangan Syariah Rp. 4,02 triliun”,
<http://m.bisnis.com/bisnis-syariah/read/20140313/232/210637/aset-koperasi-jasa-keuangan-syariah-rp402-triliun>, diakses pada 29 November 2014.

Muljono, Djoko. *Buku Pintar Strategi Bisnis Koperasi Simpan Pinjam*. (Yogyakarta: ANDI, 2012).

Nasution, Mustafa Edwin. *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*. (Jakarta: Kencana, 2007).

Nurhadi. “Analisis Rasio Likuiditas dan Rasio Solvabilitas BMT Al-Ikhlas Yogyakarta dalam Tinjauan Manajemen Keuangan Syariah”. (Penelitian-- UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008).

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.

Peraturan tertulis pembiayaan murabahah yang dikeluarkan oleh Teller Prasetya, Hery dan Lukiasuti, Fitri. *Manajemen Operasi*. (Yogyakarta: Media Pressindo, 2009).

Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Indonesia tahun 2010-2014, diakses dari <http://www.depkop.go.id> pada 29 November 2014.

Setiawan, Firstadi. “Analisis Faktor-faktor Penentu Efisiensi Operasional Kantor Cabang Syariah: Studi Kasus di Unit Usaha Syariah Bank XYZ”. (Tesis-- Universitas Indonesia, 2009).

Sudarwanto, Adenk. *Akuntansi Koperasi; Pendekatan Praktis Penyusunan Laporan Keuangan*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013).

Suryanto, M. *Marketing Strategy Top Brand Indonesia*. (Yogyakarta: ANDI, 2007).

Tampubolon, Robert. *Risk Management (Manajemen Risiko): Pendekatan Kualitatif untuk Bank Komersial*. (Jakarta: Elex Media Komputindo,

2005).

Tim Islamic Banking (IB) Bank Indonesia, Perbankan Syariah; Lebih dari Sekedar Bank, Buku Saku Perbankan Syariah, 11.

Tjiptono, Fandy. Pemasaran Jasa. (Malang: Bayumedia Publishing, 2006).

Umar, Husein. Business; An Introduction. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003).

Wahjono, Sentot Imam. Manajemen Pemasaran Bank. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010).

Hasanudin, Teller, Wawancara, Kantor Cabang Pembantu BMT UGT Sidogiri Bulak Surabaya.

Mubin Junaidi, Kepala Capem, Wawancara, Kantor Cabang Pembantu BMT UGT Sidogiri Bulak Surabaya, 8 November 2014.

Sunarti, Anggota, Wawancara, Kantor Cabang Pembantu BMT UGT Sidogiri Bulak Surabaya, 8 November 2014.

Zainal, Account Officer, Wawancara, Kantor Cabang Pembantu BMT UGT Sidogiri Bulak Surabaya, 18 Oktober 2014.