

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia perbankan yang semakin kompetitif membuat para pelaku perbankan semakin jeli dalam menjalankan bisnisnya. Disamping itu, pesatnya persaingan dunia perbankan menyebabkan timbulnya banyak masalah yang perlu diatasi oleh para pengusaha dalam mempertahankan bisnisnya, khususnya dalam meningkatkan pendapatan. Kondisi demikian menyebabkan perbankan bekerja keras untuk merebut pangsa pasar, melalui struktur organisasi yang terkoordinir, spesialisasi yang tinggi, serta kemampuan pihak manajemen untuk bekerja secara efektif dan efisien. Agar dapat diketahui kondisi perusahaan apakah perusahaan tersebut telah menjalankan kegiatan operasinya dengan efektif dan efisien atau belum, diperlukan suatu *Management Operating System* yang baik dan tepat.

BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta merupakan lembaga keuangan dengan pola bagi hasil yang didirikan dan dimiliki oleh masyarakat. Didirikan pada tahun 1996 di Gedongkuning Yogyakarta. BMT BIF didirikan karena banyaknya usaha kecil yang kebutuhan modalnya dicukupi oleh rentenir dan lintah darat yang notabene suku bunganya sangat besar. Disamping itu, kecenderungan dakwah Islam belum mampu menyentuh kebutuhan ekonomi, sehingga misi dakwah belum terasa sempurna. Keprihatinan ini mendorong niat BMT Bina Ihsanul Fikri untuk segera meralisasikan berdirinya BMT BIF, sehingga pada tanggal 11 Maret 1997

mendapatkan badan hukum no 159/BH/KWK.12/V/1997 tanggal 15 Mei 1997.

Pada prinsipnya usaha BMT BIF dibagi menjadi dua yakni Biatul Maal (usaha sosial) dan Bisnis (Baitul Tamwil). Usaha sosial ini bergerak dalam penghimpunan dana Zakat, Infaq dan sedekah serta mentasyarufkannya kepada delapan ashnaf. Skala prioritasnya untuk pengentasan kemiskinan melalui program ekonomi produktif dan bea siswa. Sedangkan usaha bisnisnya bergerak dalam pemberdayaan masyarakat ekonomi kelas bawah dengan intensifikasi penarikan dan penghimpunan dana masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito berjangka serta menyalurkannya dalam bentuk pembiayaan/kredit kepada pengusaha kecil dan menengah bawah dengan sistem bagi hasil. Untuk mewujudkan tujuan BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) tersebut diperlukan tata kelola yang efektif dan efisien yaitu dengan melaksanakan *Management Operating System*.

Pelaksanaan *Management Operating System* di lembaga keuangan sangat penting untuk melakukan tahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi perusahaan, dan tingkat kesiapannya, sehingga penerapan *Management Operating System* dapat berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari seluruh unsur dalam lembaga keuangan tersebut.

Diperkirakan sekitar 50.000 tenaga kerja berhasil diserap oleh BMT sebagai pengelolanya. Sekitar setengah dari jumlah tersebut adalah mereka yang pernah mengenyam pendidikan tinggi. Saat ini, gaji yang mereka terima pun mulai tergolong layak, bahkan beberapa BMT yang telah mapan memberi



*take home pay* yang lebih dari layak dengan sistem upah berbasis kinerjanya. Pada awal usahanya, BMT memang hanya dapat memberi imbalan kerja yang kecil bagi para pegawainya.

Selain soal penyerapan tenaga kerja terdidik, BMT berfungsi secara efektif dalam meningkatkan kapasitas SDM-nya. Sekalipun saat ini telah banyak pegawai yang cukup terdidik di BMT, dahulunya BMT dibangun dengan SDM yang relatif tidak memiliki keahlian dalam masalah keuangan syariah. Banyak BMT yang mulai dari nol dalam hal kualitas SDM yang dibutuhkan, dan lebih berbekal semangat belaka. Dalam waktu relatif singkat, BMT berhasil mengembangkan SDM-nya menjadi tenaga-tenaga profesional yang bertanggungjawab. Dengan kata lain, BMT tidak hanya mempekerjakan orang, melainkan juga mengembangkan kemampuannya. Saat ini, pengembangan kualitas SDM telah menjadi bagian dari perencanaan usaha dalam banyak BMT, dan mendapat perhatian sangat tinggi, termasuk dalam penyediaan dana yang dibutuhkan.

Belakangan ini, telah banyak lembaga yang menyediakan pendidikan bagi calon pegawai BMT, serta pelatihan bagi peningkatan kemampuan pegawai yang sudah ada. Pendidikan dan pelatihan tersebut biasanya melibatkan juga para praktisi atau mantan praktisi BMT, selain dari kalangan akademisi. Kualitas pelatihan sudah berkembang sedemikian rupa sehingga hampir setara dengan yang dilaksanakan bagi SDM perbankan. Menariknya, pendidikan dan pelatihan tersebut justru berbiaya relatif lebih murah.

Disamping itu, ada aspek pengembangan sumber daya manusia yang lain, yakni peran BMT mendidik masyarakat. Di atas telah disinggung perannya dalam pendidikan menabung. Kenyataannya, BMT berperan pula dalam pendidikan beberapa aspek lain. Diantaranya adalah pendidikan dalam hal manajemen. Ada proses pembelajaran yang cukup intensif dalam manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan telah mulai pula dalam hal manajemen produksi. Proses edukasi ini dilatarbelakangi oleh kepedulian BMT untuk mendukung anggota dan nasabahnya, yang terkait erat dengan pertimbangan sosial sekaligus ekonomis. Kesadaran yang tinggi pada mayoritas pengelola BMT akan terciptanya kondisi yang mendorong pertumbuhan bersama adalah mutlak bagi BMT itu sendiri. Singkatnya, ada proses pembelajaran yang luas dan terus menerus di kalangan BMT, pengelola dan anggotanya. *Management Operating System* ini dilakukan untuk mendapatkan kinerja yang optimal.

Akan tetapi dalam kenyataan sumber daya manusia yang telah dididik tersebut belum mampu mengimplementasikan management operasional system khususnya pada produk pembiayaan dan simpanan. Hal ini terbukti dari kemampuan para karyawan yang cenderung kesulitan dalam menjelaskan produk pada nasabah, ketidaksesuaian pelaksanaan atas prosedur dan pelayanan yang kurang mendukung pada anggota.

Setiap pengajuan pembiayaan dilakukan proses analisis dengan tujuan agar BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) memperoleh keyakinan bahwa yang disalurkan dapat tepat sasaran dan tidak bermasalah dengan menggunakan



beberapa pendekatan yaitu 1) kriteria pemberian pembiayaan, 2) aspek penilaian dan 3) titik kritis pembiayaan. Meskipun dalam realitasnya manajemen BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) selalu menggunakan tiga pendekatan tersebut tetapi kenyataannya masih banyak sekali terjadi pembiayaan yang bermasalah seperti kredit macet, jatuh tempo yang belum terbayarkan dan ketepatan waktu pembayaran.

Simpanan yang ada di BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) adalah tabungan dari anggota perorangan atau lembaga dalam bentuk uang rupiah yang setorannya dapat dilakukan secara sewaktu-waktu dan penarikan hanya dapat dilakukan dengan syarat tertentu yang telah disepakati antara anggota dan BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF). Tujuan penyelenggaraan simpanan adalah untuk menjadikan tabungan sebagai produk yang dapat menjangkau masyarakat luas termasuk golongan ekonomi bawah dan meningkatkan serta memperluas usaha penghimpunan dana masyarakat. Akan tetapi meskipun diatur secara jelas dalam kenyataannya banyak anggota yang menyimpan dananya ke BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) melebihi plafon, sehingga pihak BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) melakukan wawancara. Hal ini dilakukan untuk menghindari kasus pencucian uang (*money laundry*). Dalam wawancara sering terjadi anggota tidak jujur asal dana yang dimilikinya.

Pedoman *Management Operating System* lembaga keuangan Indonesia menguraikan bahwa pengaturan dan implementasi *Management Operating System* memerlukan komitmen dari *top management* dan seluruh jajaran organisasi. Pelaksanaannya dimulai dari penetapan kebijakan dasar (*strategic*

*policy*) dan kode etik yang harus dipatuhi oleh semua pihak dalam perusahaan. Bagi lembaga keuangan Indonesia, kepatuhan terhadap kode etik yang diwujudkan dalam satunya kata dan perbuatan, merupakan faktor penting sebagai landasan penerapan *Management Operating System*. Pedoman yang terdapat dalam Pedoman *Management Operating System* lembaga keuangan Indonesia dilakukan melalui lima tindakan, yaitu: Penetapan visi, misi dan *corporate values*, Penyusunan *corporate governance structure*, Pembentukan *corporate culture*, Penetapan sarana *public disclosures* dan Penyempurnaan berbagai kebijakan bank sehingga memenuhi prinsip *Management Operating System*.

Berdasarkan kontradiksi tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih dalam dalam sebuah penelitian tesis dengan judul EVALUASI IMPLEMENTASI *MANAJEMEN OPERASIONAL SYSTEM* PADA PRODUK PEMBIAYAAN DAN SIMPANAN (Studi Kasus pada BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta)

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1.2.1. Bagaimana implementasi *management operasional system* pada produk pembiayaan dan simpanan BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta?
- 1.2.2. Faktor apa saja yang mendukung dan menghambat implementasi *management operasional system* pada produk pembiayaan dan simpanan BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

- 1.3.1. Untuk menganalisis implementasi *management operasional system* pada produk pembiayaan dan simpanan BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta.
- 1.3.2. Untuk menganalisis faktor yang mendukung dan menghambat manajemen dalam implementasi *management operasional system* pada produk pembiayaan dan simpanan BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta baik di tingkat cabang maupun pusat.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Ada beberapa manfaat yang diharapkan dengan terlaksananya penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- 1.4.1. Bagi bidang teori Penelitian ini diharapkan dapat menambah pembendaharaan referensi pengetahuan tentang *Management Operating System*, khususnya manajemen pembiayaan dan simpanan.
- 1.4.2. Bagi bidang praktek Penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan serta informasi yang berguna bagi perbankan yang diteliti, selanjutnya dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan manajemen untuk mencapai perusahaan yang berkualitas tinggi.