

**STRATEGI ALIANSI MANAJEMEN PADA BANK
MUAMALAT INDONESIA DALAM MENUNJANG
PERKEMBANGAN BMT AHMAD YANI**

SKRIPSI

Oleh

**ZUHAIRO'
NIM: 04610130**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

**STRATEGI ALIANSI MANAJEMEN PADA BANK
MUAMALAT INDONESIA DALAM MENUNJANG
PERKEMBANGAN BMT AHMAD YANI**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memproleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)**

Oleh

**ZUHAIRO'
NIM: 04610130**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

LEMBAR PERSETUJUAN

**STRATEGI ALIANSI MANAJEMEN PADA BANK
MUAMALAT INDONESIA DALAM MENUNJANG
PERKEMBANGAN BMT AHMAD YANI**

S K R I P S I

O l e h

**ZUHAIRO'
NIM: 04610130**

**Telah Disetujui, 25 September 2008
Dosen Pembimbing,**

**Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M. Ag
NIP. 150203742**

**Mengetahui:
D e k a n,**

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828**

LEMBAR PENGESAHAN

**STRATEGI ALIANSI MANAJEMEN PADA BANK
MUAMALAT INDONESIA DALAM MENUNJANG
PERKEMBANGAN BMT AHMAD YANI**

S K R I P S I

Oleh

ZUHAIRO'
NIM : 04610130

**Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 13 Oktober 2008**

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua <u>Umrotul Khasanah, S. Ag., M.Si</u> NIP. 150287782	: ()
2. Sekretaris/Pembimbing <u>Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M. Ag</u> NIP. 150203742	: ()
3. Penguji Utama <u>Ahmad Fahrudin A, SE., MM</u> NIP. 150294653	: ()

Disahkan Oleh :
D e k a n,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena hanya dengan limpahan rahmat dan hidayah-Nya hingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan pada, Rasulullah Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat dan orang-orang yang mengikuti jejaknya. Manusia pilihan yang menjadi idola sekaligus inspirasi bagi tiap umat.

Penelitian yang diadakan di BMT Ahmad Yani dan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang ini memfokuskan pada "Strategi Aliansi Manajemen Pada Bank Muamalat Indonesia Dalam Menunjang Perkembangan Bmt Ahmad Yani".

Penulis menyadari keterbatasan kemampuan sebagai seorang peneliti yang masih pemula, yang tidak akan berhasil menyelesaikan tugas ini tanpa bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang telah banyak membantu. Karena itu, pada kesempatan ini izinkan penulis menghaturkan segenap ucapan terima kasih yang tiada batas kepada:

1. Bapak Prof.Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor UIN Malang.
2. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Malang.
3. Bapak Dr. H. Muhammad Djakfar, SH, M. Ag selaku dosen pembimbing yang telah berusaha meluangkan waktunya untuk membimbing penulis selama melaksanakan skripsi ini.
4. Bapak Rudhi Dwi Chrisnaputra, SE selaku Kepala BMT Ahmad Yani Malang yang telah menerima dan mengizinkan penulis untuk melaksanakan penelitian ini.

5. Pak Zaenal selaku *account officer* di BMT Ahmad Yani Malang yang telah memberikan banyak informasi tentang kongsi pemilikan rumah syariah sehingga bisa terselesainya penelitian ini.
6. Mbak Ika, Mbak Iis, dan seluruh karyawan BMT Ahmad Yani yang senantiasa membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
7. Orang-orang yang ada di bank Muamalat Indonesia cabang Malang yang telah membnerikan informasinya
8. Bapak Ibuku, Kakak-kakakku, dan Adikku yang senantiasa mendukung dan mendoakanku selama ini.
9. Teman-temanku yang mendukung dalam penyelesaian penelitian ini.

Semoga mendapatkan balasan yang lebih baik dari Allah SWT.

Sebagai manusia biasa, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini pastilah masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala bentuk saran dan kritik yang konstruktif dari semua pihak sangatlah diharapkan demi perbaikan selanjutnya.

Dan akhirnya, penulis berharap semoga penyusunan penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan bagi penulis pada khususnya. Amien.

Malang, 23 September 2008

Penulis,

PERSEMBAHAN

Ku persembahkan karya ku ini untuk

Ayah & ibuku (H. Moh Amin S.Pd & Hj. Azizatul zuhdy) dan saudara-saudaraku yang selalu memberikan segalanya (dukungan, kasih sayang, motivasi, cinta, doa) demi keberhasilanku serta selalu memberikan yang terbaik buatku, sehingga aku termotivasi untuk meraih kesuksesan dan tujuan hidup.

Semoga Allah membalas semua kebaikan dan perhatian yang tulus, yang telah diberikan kepada ku dari orang-orang yang selalu ada buat aku

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Zuhairo'
Nim : 04610130
Alamat : Selong-Lotim-NTB

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul :

Strategi Aliansi Manajemen Pada Bank Muamalat Indonesia Dalam Menunjang Perkembangan BMT Ahmad Yani
Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 25 September 2008
Hormat saya,

Zuhairo'
Nim : 04610130

MOTTO

***Hidup akan terasa bermakna dan berarti jika
sudah bermanfaat bagi orang lain***

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kegunaan Penelitian	5
E. Batasan Penelitian	6
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	7
A. Penelitian Terdahulu.....	7
B. Kajian Teori.....	14
1. Manajemen.....	14
a. Pengertian manajemen.....	14
b. Aplikasi-aplikasi yang berbeda dari istilah manajemen	17
2. Strategi	18
a. Pengetian strategi	18
b. Tujuan strategi.....	19
c. Misi strategi.....	20
d. Strategi ditingkat korporasi.....	21

3. Aliansi	22
a. Pengertian aliansi	22
b. Teori-teori aliansi.....	23
c. Alasan melakukan aliansi	27
d. Faktor-faktor penentu suksesnya aliansi	28
e. Bentuk-bentuk aliansi.....	29
f. Hambatan dan kerugian dalam melakukan aliansi	32
g. Keuntungan aliansi	33
h. Kerjasama Dalam Perspektif Islam.....	34
1) Pengertian syirkah	34
2) Landasan hukum dan rukun syirkah.....	35
3) Jenis-jenis syirkah	38
4) Pembubaran Syirkah	41
4. Bank Muamalat Indonesia (BMI)	43
5. Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)	45
a. Pengertian BMT	45
b. Tujuan dan peran BMT	46
c. Fungsi BMT	46
d. Status dan badan hukum BMT	47
C. Krangka Berfikir	49
BAB III : METODE PENELITIAN.....	50
A. Lokasi Penelitian.....	50
B. Jenis Dan Pendekatan Penelitian	50
C. Sumber Data.....	51
D. Subyek penelitian	52
E. Metode Pengumpulan Data	53
F. Analisis Data.....	54

BAB V : PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN ...	57
A. Paparan Data Hasil Penelitian.....	57
B. Pembahasan Data Hasil Penelitian.....	76
BAB V : PENUTUP	97
A. Kesimpulan.....	97
B. Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN.....	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Produk bank yang ada asuransinya.....	8
Tabel 2.2	: Produk asuransi yuang melibatkan bank.....	9
Tabel 2.3	: Penelitian terdahulu.....	10
Tabel 2.4	: Bentuk-bentuk aliansi	30
Tabel 4.1	: Produk BMT Ahmad Yani sebelum dan sesudah aliansi... 	89
Tabel 4.2	: Jumlah nasabah BMT Ahmad Yani tahun 2005	89
Tabel 4.3	: Jumlah nasabah BMT Ahmad Yani tahun 2006	90
Tabel 4.4	: Pebandingan neraca BMT Ahmad Yani 2005-2007.....	91
Tabel 4.5	: Pebandingan laporan laba/rugi 2005-2007	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Skema <i>'Inan</i>	38
Gambar 2.2 : Skema <i>Abdan</i>	39
Gambar 2.3 : Skema <i>Wujud</i>	40
Gambar 2.4 : Skema <i>Muafadhah</i>	41
Gambar 4.1 : Skema Struktur organisasi BMI cabang Malang	58
Gambar 4.2 : Skema Struktur organisasi BMT Ahmad Yani.....	70
Gambar 4.3 : Skema Aliansi BMI dengan BMT.....	79

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Pedoman Wawancara	102
Lampiran 2: Bukti wawancara.....	103
Lampiran 3: Slip aplikasi Syar-E	104
Lampiran 4: Slip permohonan Talangan porsi haji	106
Lampiran 5: Slip Permohonan pembiayaan KPR syariah.....	107
Lampiran 6: Slip Produk-produk BMT.....	108
Lampiran 7: Laporan Pertanggung Jawaban BMT 2005-2007.....	109
Lampiran 8: Bukti Konsultasi	125
Lampiran 9: Surat Keterangan penelitian.....	126

ABSTRAK

Zuhairo', 2008 SKRIPSI. Judul: "Strategi Aliansi Manajemen Pada Bank Muamalat Indonesia Dalam Menunjang Perkembangan BMT Ahmad Yani"

Pembimbing : Dr. H. Muhammad Djakfar, SH, M.,Ag

Kata Kunci : Strategi, Aliansi Manajemen, Bank Muamalat Indonesia, BMT Ahmad Yani.

Strategi adalah suatu seni yang menggunakan kemampuan sumber daya lingkungan secara efektif. Dengan aliansi manajemen, maka suatu perusahaan menyadari keterbatasan sumber daya manajerial dan kompetensi teknologi untuk secara mandiri menghadapi lingkungan dan peluang yang makin terbuka. Suatu aliansi biasanya membawa berbagai sumber daya komplementer untuk mampu mengerjakan suatu kegiatan dan menciptakan sesuatu yang bernilai yang tidak dapat dihasilkan oleh satu perusahaan tunggal. Melalui aliansi, mediasi antar perusahaan, menjadi lebih profesional, serta adanya peningkatan efektifitas melalui proses belajar dari mitra aliansi. Bank Muamalat Indonesia (BMI) merupakan bank syariah pertama, dan tidak mengenal prinsip bunga dalam pengoperasiannya, serta produk-produk yang dihasilkan bebas dari unsur riba dan bersifat membangun. BMT adalah lembaga pendukung peningkatan kualitas pengusaha mikro dan pengusaha kecil berlandaskan sistem syariah.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memberikan informasi tentang motivasi yang mendorong Bank Muamalat Indonesia (BMI) melakukan aliansi, serta kondisi BMT Ahmad Yani sebelum dan setelah melakukan aliansi manajemen dengan Bank Muamalat Indonesia. Alat analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif yaitu untuk memberi gambaran umum tentang motivasi Bank Muamalat Indonesia (BMI) melakukan aliansi, serta kondisi BMT Ahmad Yani sebelum dan sesudah beraliansi dengan Bank Muamalat Indonesia.

Berdasarkan hasil penelitian, maka diketahui bahwa motivasi aliansi bank Muamalat dengan BMT adalah menjangkau pasar mikro. Sedangkan kondisi BMT Ahmad Yani sebelum melakukan aliansi adalah BMT tidak mempunyai lembaga yang menaungi, dan kondisi BMT yang paling berpengaruh dengan adanya aliansi dengan Bank Muamalat Indonesia (BMI) adalah kondisi permodalan semakin baik, adanya difrensiasi produk, dan sumber daya manusia yang ada di BMT Ahmad Yani semakin baik.

ABSTRACT

Zuhairo', 2008 THESIS. Title: Management Alliance Strategy on Indonesian Muamalat Bank in Supporting the Progress of MBT Ahmad Yani

Advisor : Dr. H. Muhammad Djakfar, SH, M.,Ag

Keywords : Strategy, Managemen Alliance, Indonesian Muamalat Bank, BMT Ahmad Yani.

Strategy is an art which uses an ability of environment resources effectively. With management alliance, a company realizes on their weakness on managerial and technology resources to face environment and chance opened more widely. An alliance usually brings many complementary resources to do a job and create a valuable thing which cannot be created by a single company. Through alliance, mediation between companies is more professional and there will be the progress of effectiveness trough learning process from other companies. Indonesian Muamalat Bank (BMI) is the first syari'ah bank, and there is not interest on their operational system. The products produced free of riba and build able. BMT is a constitution to support quality progress company based on syari'ah system.

This research is kualitative research. The aims of this research is to at give invormation concerning with motivation which support Indonesian Muamalat Bank (BMI) to do alliance, and the condition of BMT before and after conducting managerial alliance with Indonesian Muamalat Bank. The analysis which gives general description of motivation of Indonesian Muamalat Bank (BMI) to do the alliance. Besides, it is also about the condition of BMT Ahmad Yani before and after conducting alliance with Indonesian Muamalat Bank.

Based on the results, the alliance motivation between Muamalat Bank and BMT are reaching micro market. Moreover, the condition of BMT Ahmad Yani before doing alliance is none of protecting institution for BMT. The condition which gives most significant of BMT relying alliance on Indonesian Mumalat Bank (BMI) are the better capital condition, differentiation of products, and the better human resources of BMT Ahmad Yani.

المستخلص

زهراء, 2008 البحث العلمي. الموضوع: "استراتيجية الإدارة الموحدة في بيك أحمد ياني". BMT معاملات معاملة إندونيسيا في دعم تطوّر

: محمد جعفر, الماجستير المشرف

أحمد BMT: الاداة المودر، بيك معايلات معاملة إندونيسيا، الكلمات الأساسية ياني.

الادارة هي فنّ شارح على المهارة في انهاء الأعمال بواسطة الغير، أو المهارة في تحريكه لتنفيذ الأعمال على ما يرجى قبله. بالاتحاد، فالمشروع يعلم محدود مصدر قوة ادارته وإمكانية تكنولوجيه لتوجيه البيئة والفرصة المفتوحة. على الغالب، كان الاتحاد حامل مصادر القوة المكلمة لاستطاعة تنفيذ النشاط وجعل الشئ المقيم الذي لا يحصل به المشروع المنفرد. بواسطة الاتحاد، صارت الوساطة بين المشارع في كثرة مهنيته، وزيادة التأثير بعملية التعلم من هو المصرف الشرعيّ الأوّل (BMI) صديق الاتحاد. إنّ مصرف معاملة إندونيسيا ولا يعرف مبدأ الربا في شغولته، والنتيجات المحصلة مستقلة من عنصر الربا هو مؤسسة تشوّقت تطوّر نوعية عامل دقيق وعامل BMT ومشكلة صفة. وكان صغير بنظام شرعيّ.

هذا البحث هو البحث الكيفيّ الذي يقصد باعطاء المعلومات التي تتعلق أحمد BMT على الاتحاد، وحالة (BMI) بتشويق المشوق مصرف معاملة إندونيسيا ياني بعد اتحاد ادارته بمصرف معاملة إندونيسيا. إنّ آلة التحليل المستعملة هي تحليل الكيفيّ الوصفيّ الذي يقصد بتقديم الصورة العامة لتشويق مصرف معاملة أحمد ياني قبل اتحاده بمصرف معاملة BMT على الاتحاد، وحالة (BMI) إندونيسيا إندونيسيا وبعده.

أساسا على نتيجة هذا البحث، يعرف أنّ تشويق اتحاد مصرف معاملة بـ أحمد ياني التي كانت في أكثر BMT هو لتناول السوق الدقيق. أمّا حالة BMT هي حالة رأس المال، (BMI) تأثيرتها على اتحاده بمصرف معاملة إندونيسيا أحمد ياني. BMT في SDM واختلافات النتائج، وعدد الزبونين و

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era persaingan bebas yang semakin ketat, dimana pengangguran terus bertambah, biaya pendidikan dan biaya hidup terus naik yang tidak diimbangi dengan naiknya pendapatan masyarakat, serta banyak usaha-usaha mikro yang dijalankan, namun akhirnya mengalami kepailitan karena kesulitan mendapatkan modal membuat negeri ini semakin miskin dan terpuruk. Sementara itu, kehadiran rentenir dengan sistem bunga (dalam hal ini bank-bank konvensional) yang menjerat rakyat, bukan menjadi solusi tapi menjadi bumerang bagi perkembangan usaha mereka.

Dewasa ini bank syariah merupakan salah satu sistem perbankan yang sedang mendapat perhatian dari pemerintah. Bank syariah diperkirakan menjadi alternatif sistem perbankan di Indonesia. Sejak diterbitkannya undang-undang No. 7 tahun 1992 tentang perbankan, yang kemudian direvisi menjadi undang-undang No 10 tahun 1998, tentang industri perbankan di Indonesia terbagi menjadi bank yang beroperasi berdasarkan bunga (yang disebut bank konvensional) dan bank yang beroperasi berdasarkan bagi hasil (disebut dengan Bank Syariah).

Hadirnya bank-bank syariah di tengah badai yang melanda bangsa ini akibat dari krisis panjang, tidak meyorutkan pertumbuhan bank-bank

syariah dikarenakan sistem operasional bank syariah tidak mengenal prinsip bunga dalam pengoperasiannya. Produk-produk bank syariah yang bebas dari unsur riba pada dasarnya bersifat membangun jiwa produktif masyarakat untuk menjadi mitra yang baik dalam membangun sebuah usaha.

Berdasarkan data dari Bank Indonesia (BI), aset bank syariah sampai dengan bulan Oktober 2006 mencapai Rp 25, 06 triliun. Hasil ini menunjukkan pertumbuhan sebesar 33,8% dari 18,732 triliun pada Oktober 2005. Bila dibandingkan dengan total pasar perbankan nasional, aset perbankan syariah masih sangatlah kecil, yaitu kurang dari 2%. Untuk itu, penerapan strategi yang tepat dalam menciptakan pangsa pasar yang lebih besar bagi perbankan syariah adalah hal yang perlu dilakukan.

BI sebagai *regulator* perbankan memahami permasalahan ini. Karena itu, melalui kebijakan yang dikeluarkan, BI ingin melakukan akselerasi pengembangan perbankan syariah. Salah satu dari program itu adalah strategi aliansi (kemitraan) antara perbankan syariah dengan bank konvensional, BMT, maupun institusi lain seperti misalnya kantor pos, agar pangsa pasar perbankan syariah di Indonesia bisa meningkat secara signifikan dan berkesinambungan.

Aliansi merupakan salah satu strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengembangkan usahanya (Chandra dkk, 2004: 206).

Aliansi bisnis muncul sebagai strategi dalam arti membangun jaringan dengan perusahaan lain yang mempunyai kemampuan dan bisa dipercaya dalam menjalankan sebuah bisnis. Aliansi sebagai bentuk kerjasama mengutamakan pro pasar dan pro peningkatan daya beli lingkungan secara proporsional. Dengan melakukan strategi aliansi, maka suatu perusahaan menyadari keterbatasan sumber daya manajerial dan kompetensi teknologi untuk secara mandiri menghadapi peluang yang makin terbuka. Suatu aliansi biasanya membawa berbagai sumber daya komplementer untuk mampu mengerjakan suatu kegiatan dan menciptakan sesuatu yang bernilai yang tidak dapat dihasilkan oleh satu perusahaan tunggal. Melalui aliansi, peranan intermediasi bank juga lebih menjadi lebih professional.

Kerjasama (aliansi) dalam Islam disebut *syirkah*, yaitu akad kerjasama pencampuran antara dua pihak atau lebih untuk melakukan suatu usaha tertentu yang halal dan produktif dengan kesepakatan bahwa keuntungan akan dibagikan sesuai nisbah yang disepakati dan resiko ditanggung sesuai porsi kerjasama (Zulkifli, 2007: 53).

Syirkah dalam membangun organisasi (perusahaan) sangatlah dibutuhkan dalam aplikasi bisnis Islami. Mengingat kondisi bisnis yang ada saat ini, dimana banyak perusahaan melakukan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lain untuk lebih mengembangkan usahanya dan tetap bertahan dalam persaingan pasar, merupakan hal yang wajib

diterapkan sehingga sejalan dengan ajaran-ajaran al-qur'an dan ajaran Rasulullah (Yusanto dan Widjajakusuma, 2003: 94).

Strategi aliansi perbankan syariah seperti Bank Muamalat Indonesia dengan Baitul Mal Wat Tamwil (BMT), dapat meningkatkan pertumbuhan pangsa pasar perbankan syariah secara signifikan di seluruh Indonesia, serta dapat membantu pertumbuhan dan eksistensi BMT. Dari konsep strategi aliansi yang saling menguntungkan dengan memanfaatkan keunggulan *partner*, maka akan bisa tercapai tujuan bersama yang diharapkan oleh kedua belah pihak.

Dorongan untuk melakukan strategi aliansi yang dilakukan perusahaan maupun perbankan di Indonesia adalah untuk mempertahankan diri dari persaingan bebas, serta dorongan untuk meningkatkan efektifitas melalui peningkatan nilai tambah, dan proses belajar dari mitra aliansi, sehingga ke depan dapat tumbuh dan ekspansi secara lebih cepat dan efisien.

Dengan alasan yang komplit ini, maka BMT Ahmad Yani memutuskan untuk melakukan aliansi dengan Bank Muamalat Indonesia (BMI).

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut maka peneliti berusaha mengangkat permasalahan tersebut dengan judul “Strategi Aliansi Manajemen Pada Bank Muamalat Indonesia Dalam Menunjang Perkembangan BMT Ahmad Yani”

B. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Motivasi apa yang mendorong Bank Muamalat Indonesia melakukan aliansi manajemen dengan BMT Ahmad Yani?
2. Bagaimana perkembangan BMT Ahmad Yani sebelum dan sesudah melakukan aliansi dengan Bank Muamalat?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dimaksudkan agar kegiatan penelitian dapat terarah dan diharapkan dapat menunjang kualitas hasil penelitian, maka tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mendiskripsikan motivasi yang mendorong Bank Muamalat Indonesia melakukan aliansi manajemen dengan BMT Ahmad Yani
- b. Untuk mendiskripsikan perkembangan BMT Ahmad Yani sebelum dan sesudah melakukan aliansi dengan Bank Muamalat

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan atau manfaat yang ingin diharapkan oleh peneliti dalam penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Menambah khazanah ilmu perbankan khususnya penerapan konsep-konsep manajemen strategi aliansi (kemitraan) sebagai

upaya dalam peningkatan kualitas dan mutu sebuah perusahaan atau lembaga

- b. Sarana untuk memadukan antara kerangka teoritis dengan realitas fenomena di lapangan
- c. Dapat dijadikan referensi bagi peneliti-peneliti lain yang tertarik dengan fenomena aliansi (kemitraan) dan dapat dijadikan tolak ukur bagi para pengelola BMT maupun perbankan syariah di masa yang akan datang

E. Batasan Penelitian

Agar lebih terfokus pada tujuan, maka peneliti memfokuskan masalah yang diteliti pada motivasi yang mendorong BMI melakukan aliansi dengan BMT Ahmad Yani serta kondisi produk, modal (dana) dan jumlah nasabah sebelum dan sesudah aliansi pada BMT Ahmad Yani (2005-2008) dengan pertimbangan bahwa kondisi manajemen produk, permodalan dan jumlah nasabah merupakan hal yang paling berpengaruh setelah terjadinya aliansi meski masih memiliki banyak keuntungan dari aliansi yang dilakukan antara BMI dengan BMT Ahmad Yani.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Hermawan (Brawijaya Malang) 2006

Penelitian yang dilakukan oleh Hendra Hermawan dengan judul “Peranan Aliansi Terhadap Upaya Peningkatan Nasabah, (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Syariah Bumi Rinjani Batu)”, menghasilkan bahwa, aliansi yang dilakukan oleh BPR Syariah Bumi Rinjani membuka akses pasar bagi BPR Syarih Bumi Rinjani. Ini terlihat dari hasil aliansi, yaitu adanya peningkatan nasabah pada pembiayaan murabahah yaitu sebesar 5,8% dari jumlah pembiayaan secara keseluruhan. Jadi aliansi yang dilakukan mempunyai hubungan yang kuat dan positif terhadap jumlah nasabah BPR syariah Bumi Rinjani.

2. Irsyad (Jurnal Bisnis Dan Ekonomi, September 2007):

Dalam Jurnal ekonomi tentang “Aliansi Perbankan Dengan Perusahaan Asurance”, oleh Moh Irsyad menunjukkan bahwa Bancassurance sebagai suatu produk hasil kerjasama antara bank dan asuransi memiliki beberapa keuntungan yang dapat diperoleh baik oleh bank, perusahaan asuransi, maupun bagi nasabahnya. Keuntungan bagi bank diantaranya: Memperkuat produk dan meningkatkan pangsa pasar, Meningkatkan pendapatan, Meningkatkan efisiensi, dan Meningkatkan

loyalitas nasabah. Sedangkan keuntungan bagi Asuransi adalah peningkatan penjualan dan pangsa pasar, meningkatkan kualitas produk, dan memanfaatkan database nasabah. Sedangkan keuntungan bagi nasabah adalah: kemudahan dalam bertransaksi, dan meningkatkan minat berasuransi

Tabel 2.1
PRODUK BANK YANG ADA ASURANSINYA

No	BANK	PRODUK BANK	PRODUK ASURANSI	ASURANSI
1	Bali	Si jempol	Asuransi jiwa	Prudential Bank Bali life
2	BNI	Taplus utama Kartu kredit	Asuransi kecelakaan Asuransi rawat inap, kecelakaan, kematian	Asuransi Niaga Cigna Life
3	Bukopin	Tabungan siaga pendidikan	Asuransi kecelakaan	Asuransi jasindo
4	Bumi Putera	Bunga hari	Asuransi rawat inap	AJB Bumi Putera 1912
5	Citibank	Kartu kredit	Asuransi kecelakaan	Panin Life, Astra Cmg Life, Aiu Indonesia
6	Danamon	Primadana	Tunjangan penghasilan keluarga	Zurich Life Insurance Indonesia
7	Mega	Mega proteksi	Asuransi jiwa	Aetna Life Indonesia
8	Niaga	Niaga dolar	Asuransi kecelakaan, asuransi perjalanan, asuransi kesehatan	Asuransi Niaga Cigna Life
9	Standard Chartered	Savings plus	Asuransi jiwa, asuransi kecelakaan,	Asuransi Niaga Cigna Life

			tunjangan rawat inap	
10	Syariah Mandiri	Tabungan mabrur	Asurandi jiwa dan kecelakaan	Asuransi Takaful
11	Unibank	Unisavings Uniguard	Asuransi kecelakaan Asuransi jiwa	Ace Ina Insurance Asuransi Niaga Cigna Life

Sumber: Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2007)

Tabel 2.2
PRODUK ASURANSI YANG MELIBATKAN BANK

No	ASURANSI	PRODUK ASURANSI	CARA PEMBAYARAN PRMI	BANK
1	Aig Lippo	Asuransi jiwa		Bank Lippo
2	Asuransi Jiwa Eka Life	Proteksi	Proteksi	Debit rekening Debit rekening
3	Asuransi Niaga Cigna Life	Proteksi	1. Niaga Premium Guard 2. Niaga Hospital Cash	Bank Niaga

Sumber: Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2007)

3. Zuhairo' (UIN Malang) 2008

Penelitian yang akan dilakukan oleh Zuhairo' dengan judul 'Strategi Aliansi Manajemen Pada Bank Muamalat Indonesia Dalam Menunjang Perkembangan BMT Ahmad Yani'. Penelitian ini dilakukan di dua lokasi yaitu Bank Muamalat dan BMT Ahmad Yani. Adapun jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Hasilnya menunjukkan bahwa:

motivasi yang mendorong BMI melakukan aliansi adalah ingin menjangkau pasar mikro. Kondisi BMT sebelum aliansi dilihat dari segi permodalan masih kurang, namun setelah adanya aliansi semakin membaik dilihat dari segi produk, modal serta nasabah yang semakin meningkat.

Tabel 2.3
Penelitian terdahulu

No	Nama penulis	Judul	Lokasi	Metode analisis data	Hasil
1	Hermawan (UNIBRA)	Peranan Aliansi Terhadap Upaya Peningkatan Nasabah (2006)	Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Syariah Bumi Rinjani Batu	Menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk menjelaskan peningkatan nasabah setelah melakukan aliansi.	Aliansi yang dilakukan oleh BPR Syariah Bumi Rinjani membuka akses pasar bagi BPR Syariah Bumi Rinjani. Ini terlihat dari hasil aliansi, yaitu adanya peningkatan nasabah pada pembiayaan

					murabahah yaitu sebesar 5,8% dari jumlah pembiayaan secara keseluruhan.
2	Irsyad (Jurnal Bisnis dan Ekonomi)	Aliansi Perbankan dengan Perusahaan Assurance (2007)	1. Perbankan 2. Perusahaan asuransi	Menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk menjelaskan produk-produk yang dihasilkan setelah melakukan aliansi.	Banassurance sebagai suatu produk hasil kerjasama antara bank dan asuransi memiliki beberapa keuntungan yang dapat diperoleh baik oleh bank, perusahaan asuransi, maupun bagi nasabahnya.
3	Zuhairo' (UIN) Malang	Strategi Aliansi Manajemen Pada Bank Muamalat	1. Bank Muamalat Indonesia 2. BMT Ahmad Yani	Mendiskripsikan tentang motivasi yang mendorong	Motivasi BMI melakukan aliansi dengan BMT

		lat Indone sia Dalam Menunja ng Perkem bangan BMT Ahmad Yani (2008)		BMI melakukan aliansi dengan BMT Ahmad Yani serta memberikan gambaran kondisi BMT sebelum dan sesudah aliansi.	Ahmad Yani karena BMI ingin menjang kau pasar mikro. Sedang kondisi BMT sebelum aliansi dilihat dari segi permodal an masih kurang, namun setelah adanya aliansi semakin membaik dilihat dari segi produk, modal serta nasabah yang semakin mening kat.
--	--	--	--	---	--

Selain lokasi yang berbeda, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah, penelitian terdahulu melihat keunggulan aliansi dari segi peningkatan jumlah nasabah dalam pembiayaan

khususnya pada pembiayaan murabahah. Sedangkan dalam penelitian ini menekankan pada motivasi apa yang mendorong BMI melakukan aliansi dengan BMI serta kondisi BMT Ahmad Yani BMT sebelum aliansi dilihat dari segi permodalan masih kurang, namun setelah adanya aliansi semakin membaik dilihat dari segi produk, modal serta nasabah yang semakin meningkat. Adapun persamaannya adalah keduanya menggunakan strategi aliansi dan menggunakan metode analisis kualitatif deskriptif.

Sedangkan perbedaan dengan jurnal ekonomi dengan penelitian sekarang adalah, aliansi bank dengan perusahaan asuransi dimana dalam jurnal ekonomi dijelaskan produk-produk hasil dari aliansi antara bank dengan pihak asuransi serta keuntungan setelah melakukan aliansi baik untuk pihak bank, perusahaan asuransi serta nasabah. Adapun persamaannya dengan penelitian sekarang adalah dengan adanya aliansi, tidak hanya menguntungkan salah satu pihak tetapi kedua belah pihak yang melakukan aliansi memperoleh keuntungan baik dari segi perluasan pasar ataupun dari permodalan. Seperti halnya jurnal ini, dalam penelitian yang sekarang juga mendapatkan keuntungan seperti apa yang didapatkan oleh perusahaan asuransi ataupun pihak bank, setelah keduanya melakukan aliansi.

B. Kajian Teori

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris (*management*) yang berarti mengurus. Pengertian manajemen begitu luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada yang digunakan secara konsisten. Seperti yang dikemukakan oleh Stoner, 1986 (Handoko, 1984) sebagai berikut:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber-sumber daya organisasi lainnya, agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Sedangkan Gulick (Handoko, 1984: 14) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. Menurut Gulick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan (*science*) karena telah dipelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori.

Manajemen merupakan ilmu pengetahuan juga dalam artian bahwa, manajemen memerlukan disiplin ilmu-ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya; seperti, ilmu ekonomi, statistik, akuntansi dan sebagainya (Handoko, 1984: 11).

Manajemen bukan hanya merupakan ilmu dan seni, tetapi kombinasi dari keduanya. Kombinasi ini tidak dalam proporsi yang tetap tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam (Handoko, 1984: 12).

Dari beberapa pengertian di atas, yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu seni yang menggambarkan keahlian atau keterampilan didalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain atau keahlian dalam menggerakkan orang lain untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan.

Keberhasilan manajemen terletak pada kemampuan berkomunikasi. Hal itu dapat dijelaskan dari sisi tugas pokok seorang manajer. Tugas pokok seorang manajer adalah menggunakan semua potensi yang tersedia untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu potensi itu berupa tenaga manusia. Menggunakan tenaga manusia memerlukan seni, yaitu seni berkomunikasi dengan orang-orang baik internal maupun eksternal secara maksimal.

Manajemen merupakan segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas dan ini merupakan bagian dari ajaran Islam (Hafidhuddin, 2003:1). Ketika seseorang melakukan sesuatu dengan baik dan benar serta terencana dan terorganisir secara rapi, maka akan terhindar dari keragu-raguan dalam memutuskan sesuatu atau dalam melakukan suatu pekerjaan (Hafidhuddin, 2003: 2).

Sedangkan definisi manajemen dalam perspektif Islam menurut Sa'id (2003: 8) mengatakan bahwa manajemen adalah serangkaian proses aktifitas manajemen islami, dan evaluasi keputusan-keputusan strategis organisasi yang memungkinkan pencapaian tujuan dimasa mendatang. Sebagai sebuah proses islami, maka manajemen bagi suatu organisasi akan memiliki sejumlah karakter yang khas yang membedakannya dengan manajemen konvensional seperti:

1. Asas
2. Motivasi
3. Orientasi
4. Strategi induk
5. Strategi fungsional operasi
6. Strategi fungsional keuangan
7. Strategi fungsional pemasaran
8. Strategi fungsional SDM
9. Sumberdaya

Manajemen islami berupaya untuk mendudukkan ilmu manajemen dalam perspektif Islam seutuhnya. Manajemen dalam pandangan Islam memiliki ciri khas yang membedakan dengan pengertian manajemen secara umum. Dalam hal ini, Islam membagi pengertian manajemen

dalam dua pengertian yaitu sebagai ilmu dan sebagai aktivitas (Widjajakusuma, 2002: 24).

Manajemen sebagai ilmu, dipandang sebagai salah satu yang bersifat umum yang tidak berkaitan dengan nilai, peradaban, sehingga hukum mempelajarinya adalah *farđu kifayah*. Sedangkan manajemen sebagai aktivitas, terikat pada ajaran-ajaran Islam, sehingga manajemen islami berpijak pada aqidah Islam, dan aqidah Islam adalah dasar ilmu pengetahuan.

b. Aplikasi-Aplikasi Yang Berbeda Dari Istilah Manajemen

Ada empat aplikasi yang berbeda dari istilah manajemen (Handoko, 1984: 15) di antaranya sebagai berikut:

a). Pengelompokan pekerjaan

Manajemen dapat berarti suatu kelompok atau orang yang melaksanakan tugas-tugas atau fungsi-fungsi manajerial. Ini digunakan untuk menyebut seluruh individu dalam kelompok tersebut secara kolektif.

b). Seorang individu

Individu yang melaksanakan fungsi-fungsi manajerial atau bagian dari kelompok secara keseluruhan dapat disebut bagian dari manajemen.

c). Suatu disiplin akademik

Manajemen adalah suatu bidang spesialisasi akademik, atau suatu bidang studi.

d). Suatu proses

Manajemen juga merupakan suatu proses, karena mencakup pelaksanaan suatu rangkaian tipe-tipe khusus kegiatan atau fungsi.

2. Strategi

a. Pengertian strategi

Ada dua pendekatan untuk mendefinisikan strategi, yaitu: tradisional dan pendekatan baru, Hill dan Jones, 1998 (Supratikno, Hendrawan dkk, 2003: 3) dalam pendekatan tradisional, strategi dipahami sebagai suatu rencana kedepan, bersifat antisipatif (*Forward Looking*). Sedangkan dalam pendekatan yang baru, strategi lebih dipahami sebagai suatu pola dan bersifat reflektif (*Backward-Looking*).

Pengertian strategi menurut Henry Mintzberg (Hendrawan dkk, 2003: 3) ada lima:

1. **Plan** (rencana) adalah Suatu petunjuk, tuntutan atau tindakan yang akan dilakukan, yang memberi arah bagi tindakan-tindakan di masa depan
2. **Pattern** (pola) adalah perilaku yang konsisten antar waktu

3. **Position** (posisi) adalah Penentuan posisi dalam konteks persaingan
4. **Perspective** (perspektif) adalah bagaimana suatu organisasi menjalankan kegiatannya
5. **Play** (permainan) adalah kumpulan **maneuver** untuk “menjinakkan” pihak lawan, atau suatu cara yang dilakukan untuk mengecoh pesaing.

Strategi adalah ilmu dan seni menggunakan kemampuan bersama sumber daya dan lingkungan secara efektif yang terbaik. Terdapat empat unsur penting dalam pengertian strategi, yaitu: kemampuan, sumber daya, lingkungan, dan tujuan. Empat unsur tersebut, sedemikian rupa disatukan secara rasional dan indah sehingga muncul beberapa alternatif pilihan yang kemudian dievaluasi dan diambil yang terbaik.

b. Tujuan Strategi

Tujuan strategi adalah kekuatan-kekuatan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti internal untuk mencapai tujuan perusahaan dalam lingkungan persaingan. Berkaitan dengan usaha untuk memenangkan medan tempur peperangan dan mendapatkan kepemimpinan global, tujuan strategi secara tidak langsung berarti bertentangan dengan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti organisasi. Ketika dibangun dengan efektif, tujuan strategis dapat

membuat orang melakukan hal-hal dengan cara-cara sebelumnya dianggap tidak mungkin.

Tujuan strategi ada ketika semua pegawai dan tingkatan perubahan berkomitmen untuk mencapai kriteria kinerja spesifik dan signifikan. Tujuan strategi telah terbentuk ketika orang-orang percaya dengan semangat yang menyala-nyala terhadap produk dan industri mereka dan ketika mereka memusatkan perhatian sepenuhnya pada kemampuan perusahaan untuk mengatasi para pesaingnya (Michael, dkk, 2001: 26).

c. Misi Strategi

Misi strategi mengalir dari tujuan strategis. Fokus secara eksternal, misi strategis adalah pernyataan tujuan unik perusahaan dan ruang lingkup operasinya dalam hal produk dan syarat-syarat pasar. Suatu misi strategi memberikan keterangan umum tentang produk-produk yang ingin diproduksi suatu perusahaan dan pasar yang akan dilayani dengan menggunakan kompetensi inti internalnya.

Suatu misi strategi yang efektif membangun individualitas perusahaan dan memberikan inspiratif, dan relevan bagi semua pemegang saham. Bersama-sama tujuan strategis dan misi strategis menghasilkan wawasan yang diperlukan untuk memformulasi dan menerapkan strategi-strategi perusahaan (Michael, dkk, 2001: 27).

d. Strategi di Tingkat Korporasi

Strategi di tingkat korporasi menurut Yusanto dan Widjajakusuma (2003: 55-67) adalah:

1). Strategi induk

Strategi induk merupakan strategi jangka panjang yang spesifik bagi perusahaan. Berisi rumusan hilostik visi, misi dan tujuan yang menerjemahkan orientasi strategi perusahaan. Strategi induk pada dasarnya merupakan rencana strategis untuk melihat sisi organisasi minimal untuk lima tahun yang akan datang. Rencana jangka panjang ini sangat diperlukan sebagai barometer atau penunjuk arah aksi organisasi yang dikaitkan dengan kemampuan serta peluang yang ada. Itulah sebabnya penerapan syariah dalam manajemen strategi nampak jelas pada strategi induk yang mencakup visi, misi dan tujuan perusahaan.

2). Strategi *generic*

Strategi ini disebut sebagai gagasan inti yang melandasi strategi induk berkaitan dengan upaya perusahaan agar dapat bersaing sebaik-baiknya di pasar. Aplikasi strategi *generic* menuntut persyaratan adanya penataan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem insentif.

3). Strategi umum

Strategi umum menerapkan bagi tindakan terkordinasi dan berkesinambungan yang diharapkan untuk mencapai orientasi strategis

perusahaan dan strategis induk. Bagian-bagian dari strategi umum yaitu: strategi pertumbuhan, stabilitas (*stability strategy*), pengurangan (*retrenchment strategies*) dan kombinasi.

3. Aliansi

a. Pengertian Aliansi

Aliansi adalah salah satu strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengembangkan usahanya (Chandra, dkk 2004: 206).

Strategi ini dilakukan dengan membina hubungan atau kerjasama yang erat dan saling sinergis dengan perusahaan lain (pemasok, pelanggan atau produsen yang komplementer). Perusahaan yang terlibat tidak saling memiliki hak kepemilikan di perusahaan mitranya. Strategi aliansi masuk dalam kategori strategi pertumbuhan dimana strategi ini bagian dari strategi umum.

Strategi ini memberi akses langsung dan cepat ke pasar sasaran. Biaya yang dikeluarkan jauh lebih murah dari pada membangun jaringan pasar sendiri. Bahkan jika aliansi dibentuk oleh perusahaan yang berpengalaman dan agresif pemasarannya dalam pasar yang besar, mantap dan sulit, maka potensi keuntungan dari aliansi sangat jelas (Sa'id, 2003: 71).

Aliansi bisnis muncul sebagai strategi dalam arti membangun jaringan dengan perusahaan lain yang mempunyai kemampuan dan bisa

dipercaya dalam menjalankan sebuah bisnis. Aliansi sebagai bentuk kerjasama mengutamakan pro pasar dan pro peningkatan daya beli lingkungan secara proporsional.

Dengan melakukan strategi aliansi, maka suatu perusahaan menyadari keterbatasan sumber daya manajerial dan kompetensi teknologi untuk secara mandiri menghadapi peluang yang makin terbuka. Suatu aliansi biasanya membawa berbagai sumber daya komplementer untuk mampu mengerjakan suatu kegiatan dan menciptakan sesuatu yang bernilai yang tidak dapat dihasilkan oleh satu perusahaan tunggal. Melalui aliansi, peranan intermediasi bank juga lebih menjadi lebih profesional.

b. Teori- teori Aliansi

Ada beberapa teori yang dikemukakan oleh para pakar mengenai aliansi, diantaranya adalah:

1. *Market power theory*

Teori ini bertitik tolak dari strategi perusahaan dalam meningkatkan kesuksesannya dengan cara memperkuat posisi pasar dengan menggunakan mitra kerja atau aliansi.

Secara umum menurut Child dan Faulkner dalam Chandra, dkk (2004: 206) terdapat dua jenis koalisi yaitu: *Offensive Coalition* dan *Defensive Coalition*. *Offensive coalition* ditujukan untuk mencapai

keunggulan kompetitif perusahaan dan penguatan posisi perusahaan tersebut dengan cara mengurangi pangsa pasar para pesaing atau juga membuat pesaing mengalami kenaikan biaya produksi atau distribusi.

Sedangkan *deensive coalition* ditunjukkan untuk mengamankan dan menstabilkan posisi perusahaan agar dapat meningkatkan laba dengan cara membentuk hambatan masuk pasar. Koalisi seperti ini sering kali digunakan oleh perusahaan yang sedang mengalami posisi lemah di pasar untuk mengamankan diri dari perusahaan yang dominan.

Adapaun kelemahan dari teori ini menurut Chandra dkk (2004: 207) adalah teori ini tidak memperhitungkan adanya faktor saling percaya yang biasa terjalin di antara perusahaan-perusahaan yang melakukan kerjasama. Teori ini tidak mengkombinasikan *relationship* antar perusahaan yang bekerjasama yang dapat mengubah resionalitas dan *strategic vision* yang dianut para pengambil keputusan. Oleh karena itu teori ini mengalami kesulitan dalam menjelaskan proses yang terjadi selama perkembangan *kooperative* strategi sepanjang waktu.

2. Increasing returns theory

Teori ekonomi *Law Of Dimishing Retrurns* berasumsi bahwa setelah mencapai titik tertentu akan terjadi penurunan terhadap faktor-faktor input. Faktor-faktor input mencakup *intlektual capital*, *social capital*, dan informasi selain dari faktor-faktor produksi.

Teori *Increasing returns* ini, menjelaskan banyak fenomena yang terjadi dalam aliansi pada perusahaan berteknologi tinggi. Dalam kondisi ini, perusahaan yang dapat menjangkau pasar lebih awal, dapat mempertahankan konsumennya dan menjadi pemain yang dominan tanpa harus mengalami penurunan. Kondisi *Increasing returns* ini membuat perusahaan semakin perlu untuk membangun aliansi untuk mencapai *keritikal masa* yang memadai agar tetap menjadi pemain utama dan menjadi *first mover* di pasar.

3. *Strategi manajemen theory*

Teori ini menekankan pada pentingnya tujuan strategi yang ingin dicapai aliansi melalui kebijakan, struktur, dan rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan tersebut. Perhatian ditujukan kepada pembentukan strategi yang simetris antar perusahaan. Dalam hal misi perusahaan, sumberdaya, keterampilan manajerial, dan lain-lain yang bersifat komplementaris dan dapat membangun hubungan bisnis yang setara.

Berdasarkan tiga teori aliansi tersebut, dapat diketahui bahwa aliansi digunakan untuk menambah kekuatan daya saing atau keunggulan kompetitif perusahaan dalam rangka penguasaan pasar.

Tujuan fundamental aliansi menurut Simamora (2000: 382) adalah meningkatkan daya saing jangka panjang mitra-mitra strateginya. Dalam peningkatan daya saing jangka panjang tersebut, aliansi diarahkan

berdasarkan keyakinan bahwa kedua belah pihak mempunyai sesuatu yang unik untuk dikontribusikan, misalnya teknologi, kepiawaian manajerial, dan akses pasar.

Dalam pelaksanaannya, aliansi mempunyai tiga aspek fundamental dari aliansi yaitu:

- a. Aliansi harus memberikan manfaat mitra di dalamnya. Aliansi merupakan sistem yang hidup yang tumbuh secara progresif dalam kemungkinan-kemungkinan
- b. Aliansi yang dianggap berjaya bagi kedua pihak, lebih melibatkan kolaborasi dari pada sekedar pertukaran belaka
- c. Aliansi tidak dapat dikendalikan oleh sistem formal, tetapi menuntut suatu koneksi antar pribadi yang kental dan perasaan internal yang memperkaya proses belajar

Dengan memanfaatkan strategi aliansi, maka sangat memungkinkan bagi perusahaan dalam mengembangkan kemampuan dan kapabilitas *partner*-nya untuk meningkatkan performan dari nilai perusahaan. Perusahaan tidak lagi berkompetisi secara individu, tetapi mereka berkompetisi sebagai sekelompok perusahaan yang bekerjasama dalam memberikan nilai yang terbaik kepada pelanggannya.

c. Alasan Melakukan Aliansi

Menurut Preffer dan Noark (1976) serta Porter Fuller (1986) dalam Chandra dkk (2004:213), motif perusahaan melakukan aliansi adalah:

1. Mencapai skala ekonomi dan pembelajaran bersama mitra aliansi
2. Mendapatkan akses ke asset perusahaan lain
3. Memperkecil resiko
4. Membentuk suatu pasar
5. Keinginan untuk memasuki pasar secara lebih cepat
6. Perusahaan melakukan *join venture* karena membutuhkan sumber daya , terutama dana, keahlian, dan tenaga ahli

Sedangkan alasan melakukan strategi aliansi yang dilakukan perusahaan-perusahaan di Indonesia antara lain adalah:

1. Ingin mempertahankan diri dari persaingan bebas di tingkat regional, dengan melindungi *core competencies* melalui strategi yang fleksibel
2. Dorongan untuk meningkatkan efektifitas melalui peningkatan nilai tambah, serta proses belajar dari mitra melalui *benchmarking*

d. Faktor-Faktor Penentu Suksesnya Strategi Aliansi

Aliansi merupakan bentuk penyempurnaan dari kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan oleh kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan lainnya. Membangun aliansi seperti mendirikan suatu bangunan, yaitu mendirikan pondasi, dinding, dan atap bangunan. Membangun aliansi yang kokoh sebagaimana bangunan yang kokoh diperlukan kunci-kunci sukses. Menurut Chandra (2004: 222) faktor-faktor yang mendukung suksesnya aliansi suatu perusahaan adalah komitmen, *trust*, kualitas komunikasi, kecocokn mitra, *hared vision and goals*, saling ketergantungan dan hubungan personal. Teori berikutnya yang menentukan faktor-faktor penentu sukses di dalam menjalankan aliansi dikemukakan oleh Keegan (1999: 7) bahwa dalam melakukan aliansi perlu dipertimbangkan enam faktor dasar yang dipandang mempunyai dampak nyata terhadap keberhasilan aliansi, yaitu:

- a. Misi: Aliansi yang sukses akan menciptakan situasi menang-menang, dengan partisipan mengejar tujuan dengan dasar kebutuhan atau keunggulan bersama
- b. Strategi: Sebuah perusahaan dapat mendirikan beberapa aliansi terpisah dengan mitra yang berbeda-beda, strategi harus dipikirkan jauh sebelumnya untuk menghindari konflik

- c. Pengaturan: Diskusi dan consensus harus merupakan suatu norma, semua mitra harus dipandang mempunyai kedudukan yang sama
- d. Budaya: Kepribadian orang-orang yang terlibat penting, demikian juga keberhasilan mengembangkan seperangkat nilai yang diyakini bersama
- e. Organisasi: Struktur dan rancangan inovatif mungkin diperlukan untuk meniadakan kompleksitas manajemen antar perusahaan
- f. Manajemen: Aliansi pasti melibatkan tipe pengambilan keputusan yang berbeda. Mengenali persoalan yang mempunyai potensi yang menimbulkan perpecahan, dan menentukan dengan jelas kesepakatan garis wewenang yang akan menghasilkan komitmen oleh semua mitra

e. Bentuk-bentuk Aliansi

Aliansi dalam operasionalnya memiliki beberapa bentuk. Menurut Chandra dkk (2004: 217) aliansi dibagi menjadi beberapa bentuk, yaitu:

Tabel 2.4
Bentuk-bentuk Aliansi

Kerjasama	Deskripsi	Bentuk kompensasi	Tingkat ketergantungan
<i>Technical training</i>	Bantuan teknis, ditahap awal kemitraan. Durasinya singkat	<i>Lump Sum Fee</i> (sekali bayar)	Hampir tidak ada
<i>Patent licencing</i>	Hak paten hanya berlangsung satu kali	<i>Royalty</i> (%dari penjualan)	Hampir tidak ada
<i>Production/As sembely/Buy Bacck Agreements</i>	Bisa satu kali sampai beberapa kali	<i>Mark Up</i> (dari koponen yang dijual)	Rendah sekali
<i>Franchising</i>	Menjual sistem dan hak merk. Durasi minimal beberapa tahun	<i>Mark Up</i> dan <i>royalty</i>	Rendah
<i>Know How licencing</i>	Intraksi masalah teknis dan administrasi. Durasi minimal beberapa tahun	<i>Lump Sum Fee</i> dan <i>royalty</i>	Rendah
<i>Management/ marketing/distribution Service Agreement</i>	Jasa pemasaran. Durasi minimal beberapa tahun	<i>Lump Sum Fee</i> dan <i>royalty</i>	Rendah

Non Equity Cooperative Agreements dalam bentuk: 1.Exploration	Proyek dana besar, terdiri dari banyak perusahaan	Laba PT Z=biaya dikalikan pendapat dari konsorsium	Sedang
	2.Research Parthenership Kerjasama riset untuk pihak-pihak yang terlibat (misanya perusahaan farmasi)	Laba Z= biaya dikalikan dengan pendapatan PT Z	Sedang
	3.Dvelopment/ Coproduction Kerjasama dalam memproduksi <i>Equipment monufaktur</i>)	Laba PT Z= biaya dikalikan dengan pendapatan patner yang domonan	Sedang
Equity Joint Venture	bentuk kepemilikan saham dalam jangka panjang	Pembagian saham/ <i>devid en</i>	Tinggi

Sumber: Chandra dkk (2004: 217)

Sedangkan menurut Simamora dalam skripsi Hermawan (2006:15) bentuk aliansi dibagi menjadi lima bentuk, yaitu kemitraan pemasaran, perjanjian produksi, pemberian waralaba, pemberian lisensi, dan usaha patungan.

f. Hambatan dan Kerugian Dalam Melakukan Aliansi

Strategi aliansi mempunyai berbagai hambatan karena mempertemukan dua struktur, strategi dan budaya yang berbeda.

Adapun kerugian aliansi menurut Chandra, dkk (2004:220)

a. Penurunan pendapatan dari aliansi

1. Secara langsung, meliputi:

- a. Menghalangi perusahaan untuk melakukan ekspansi ke lain bisnis di masa depan**
- b. *Partner* menguras keuntungan dari potensi ekspansi bisnis**
- c. *Partner* menetapkan harga jual produk atau jasa dari kemitraan lebih rendah dari harga jual sebelum bermitra**

2. Secara tidak langsung, meliputi:

- a. Keinginan *partner* untuk menjual ke luar negeri berkurang**
- b. *Partner* menjadi calon pesaing di masa depan**
- c. *Partner* hanya mau menerima tapi tidak mau berbagi pengetahuan dengan *partner* lain**

b. Penurunan biaya dari aliansi

1. Secara langsung meliputi:

- a. Biaya melakukan transfer teknologi pada *partner***
- b. Peningkatan biaya koordinasi**
- c. Tekanan *partner* untuk membeli dari pemasok**
- d. Menanggung biaya kekalahan yang dilakukan oleh *partner***

2. Secara tidak langsung

- a. Biaya administrasi meningkat
- b. Menanggung *oppertunity cost* karena *patner* tidak melakukan tugasnya

Keuntungan dan kerugian aliansi bagi perusahaan ataupun lembaga harus di perhitungkan sebaik mungkin, karena perusahaan akan mendapat imbas dari akibatnya.

g. Keuntungan Aliansi

Adapaun keuntungan aliansi adalah:

1. Peningkatan Pendapatan dari Aliansi

Secara langsung, meliputi:

- a. Mendapat akses pasar dari fatner
- b. Mendapat aset tidak berwujud seperti, teknologi, hak paten, *trademark*
- c. Mendapat akses keperintah dan orang-orang penting
- d. Berkurangnya suatu pesaing sehingga pangsa pasar lebih besar
- e. Masuk pasar lebih cepat, sehingga meningkatkan NPV
- f. Membuka akses pasar yang selama ini tertutup

Secara tidak langsung, meliputi:

- a. Membantu identifikasi peluang bisnis saat ini maupun yang akan datang
- b. Lini produk menjadi lebih lengkap, sehingga dapat meningkatkan penjualan
- c. Mendapatkan ide teknis atau ide produk baru yang dipelajari dari *fatner* dan ide menyebar kesemua bagian perusahaan

Selain itu, dengan beraliansi perusahaan atau lembaga akan mendapat kemajuan yang pesat baik dari segi permodalan maupun sumber daya yang ada (Chandra, dkk 2004 218). Jadi perusahaan juga harus mempertimbangkan keuntungan melakukan aliansi untuk kemajuan perusaan.

h. Kerjasama Dalam Perspektif Islam (*Syirkah*)

1). Pengertian Syirkah

Kata *syirkah* dalam bahasa Arab berasal dari kata *syarika* (*fi'il mâdhi*), *yasyraku* (*fi'il mudhâri'*), *syarikan/syirkatan/syarikatan* (*mashdar*); artinya menjadi sekutu atau serikat (dalam kamus *Al-Munawwir*, hlm. 765).

Perseroan (*syirkah*) dari segi bahasa bermakna penggabungan dua bagian atau lebih, sedemikian bergabungnya sehingga tidak bisa dibedakan lagi antara yang satu bagian dengan bagian yang lain. Sedangkan menurut syara' perseroan adalah transaksi atau akad antara

dua orang atau lebih, yang dua-duanya sepakat untuk melakukan kerja yang bersifat financial yang bertujuan untuk mencari keuntungan (Yusanto dan Widjajakusuma, 2003: 94).

Makna etimologis, *syirkah* menurut Zulkifli (2007: 53) adalah akad kerjasama pencampuran antara dua pihak atau lebih untuk melakukan suatu usaha tertentu yang halal dan produktif dengan kesepakatan bahwa keuntungan akan dibagikan sesuai nisbah yang disepakati dan resiko ditanggung sesuai porsi kerjasama.

2). Landasan Hukum dan Rukun *Syirkah*

Landasan hukum *Syirkah* (Zulkifli, 2007: 53) dalam al-Qur'an terdapat dalam Surat Shaad: 24

قَالَ دَاوُدُ إِنِّي جُنُودًا لِّبَنِي إِسْرَائِيلَ فَجَاءَ بَنِي إِسْرَائِيلَ بِكَبْشَاتٍ كَثِيرَةٍ يَوْمَ دَاوُدَ إِتْرَفَهُمْ فَجَاءَهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
فَجَاءَهُ بِكَبْشَاتٍ كَثِيرَةٍ يَوْمَ دَاوُدَ إِتْرَفَهُمْ فَجَاءَهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
قَالَ دَاوُدُ إِنِّي جُنُودًا لِّبَنِي إِسْرَائِيلَ فَجَاءَ بَنِي إِسْرَائِيلَ بِكَبْشَاتٍ كَثِيرَةٍ يَوْمَ دَاوُدَ إِتْرَفَهُمْ فَجَاءَهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Artinya: **Daud berkata: Sesungguhnya Dia telah berbuat zalim kepadamu dengan meminta kambingmu itu untuk ditambahkan kepada kambingnya, dan sesungguhnya kebanyakan dari orang-orang yang berserikat itu sebahagian mereka berbuat zalim kepada sebahagian yang lain, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh, dan amat sedikitlah mereka ini. Dan Daud mengetahui bahwa kami mengujinya, maka ia meminta ampun kepada Tuhannya lalu menyungkur sujud dan bertaubat (QS. Shaad: 24).**

Sedangkan dalam hadis Nabi:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سَلِيمَانَ الْمَصِصِيُّ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ الزُّبَيْرِ عَنْ أَبِي حَيَّانَ التَّمِيمِيِّ عَنْ أَبِيهِ عَنِ أَبِي هُرَيْرَةَ رَفَعَهُ قَالَ إِنَّ اللَّهَ يَقُولُ أَنَا ثَالِثُ الشَّرِيكَيْنِ مَ لَمْ يَخُنْ أَحَدُهُمَا صَاحِبَهُ فَإِذَا خَانَهُ خَرَجَتْ مِنْ بَيْنَهُمَا (ابوداؤد ٢٩٣٦)

Artinya: Dari Abi Hurairah Rasulullah bersabda bahwa “sesungguhnya Allah azza wa jalla berfirman, Aku pihak ketiga dari dua orang yang berserikat selama salah satunya tidak mengkhianati yang lainnya” (HR Abu Dawud no 2936, dalam kitab al-buyu, dan hakim dalam Antonio, 2001:91).

Rukun musyarakah (*syirkah*) (Zulkifli, 2007: 56) sebagai berikut:

- a. Para pihak yang ber-*syirkah*
- b. Porsi kerjasama
- c. Proyek
- d. Ijab qabul
- e. Nisbah bagi hasil

Adapun syarat sah akad ada 2 (An-Nabhani, 1990: 146) yaitu:

- a. Obyek akadnya berupa *tasharruf*, yaitu aktivitas pengelolaan harta dengan melakukan akad-akad, misalnya akad jual-beli
- b. Obyek akadnya dapat diwakilkan (*wakalah*), agar keuntungan *syirkah* menjadi hak bersama di antara para mitra usaha

Sedangkan menurut Jumhur ulama (dalam Sa'id, 2003: 94) rukun *syirkah* ada tiga yaitu:

- a. *Shigat* (ijab dan qabul)

- b. Pihak yang beraqad baik yang membawa modal (*syirk al-mal*) ataupun pembawa keahlian dan tenaga (*syirk al-badn*)
- c. Usaha

Sedangkan syarat sah dan tidaknya akad *syirkah* tersebut tergantung kepada sesuatu yang ditransaksikan, yaitu harus sesuatu yang dapat dikelola. Sesuatu yang dapat dikelola, atau sesuatu yang ditransaksikan, atau transaksi perseroan ini haruslah sesuatu yang bisa diwakilkan, sehingga sesuatu yang bisa dikelola tersebut sama-sama mengikat mereka.

Hukumm *syirkah* adalah mubah, sebab ketika Nabi saw diutus, banyak orang telah mempraktekkan jenis muamalah ini, dan Rasulullah mengakui tindakan mereka. Pengakuan Rasul terhadap tindakan banyak orang yang melakukan *syirkah* merupakan dalil syara' tentang diperbolehkannya *syirkah*.

Syirkah boleh dilakukan antara sesama muslim, atau antara seorang muslim dengan orang kafir. Imam Muslim meriwayatkan dari Abdullah bin umara yang mengatakan, "Rasullah saw telah mempekerjakan penduduk Khaibar (padahal mererka orang-orang Yahudi) dengan mendapat bagian dari hasil panen buah dan tanaman. Rsullullah saw pernah membeli makanan dari orang Yahidi, lalu beliau menggadaikan

baju besi beliau kepada Yahudi tersebut”. (HR. Imam Bukhari dengan sanad dari Aisyah).

Perseroan dianggap tidak sah bila yang melakukan termasuk dalam kategori orang yang tidak boleh mengelola harta. Misalnya, dilakukan oleh orang yang dikendalikan oleh orang lain (mahjur ‘alaihi).

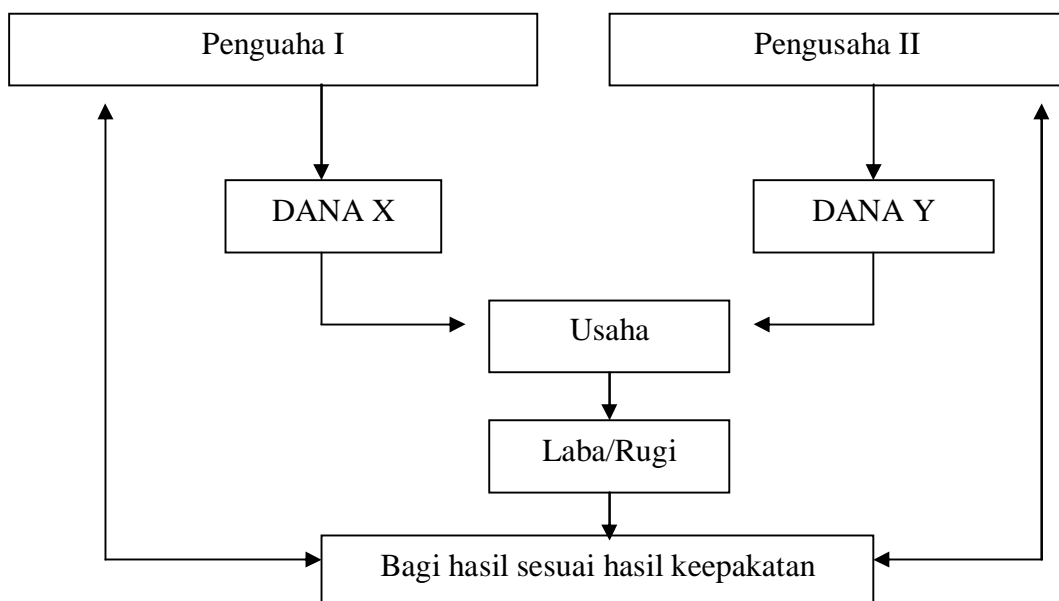
3). Jenis-jenis (*Musyarakah*) *Syirkah*

Jenis-jenis (musyarakah) syirkah (Zulkifli, 2007: 56) adalah sebagai berikut:

a). *Syirkah al-‘inan*

Syirkah al-‘inan adalah kerjasama antara dua pihak atau lebih yang dengan porsi dana yang tidak mesti sama.

Skema 2.1
Skema ‘Inan



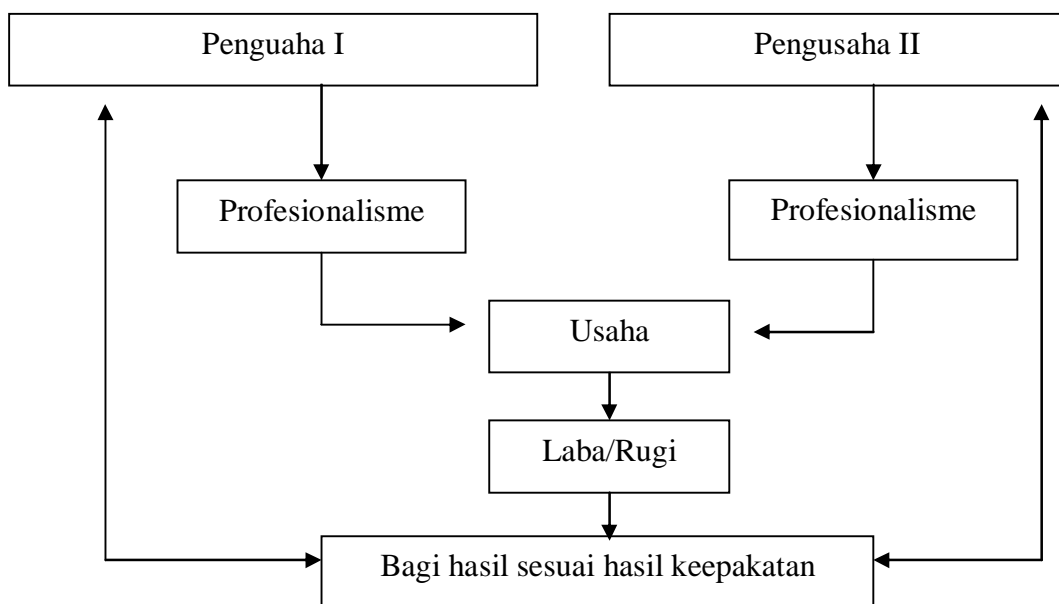
Sumber: Zulkifli (2007: 54)

b). Syirkah *Abdan*

Syirkah *'abdan* adalah kerjasama atau percampuran tenaga atau profesionalisme antara dua pihak atau lebih (kerjasama profesi).

Dalam **syirkah** *ini* tidak disyaratkan kesamaan profesi atau keahlian, tetapi boleh berbeda profesi. Namun, disyaratkan bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan pekerjaan halal. Keuntungan yang diperoleh dibagi berdasarkan kesepakatan. Nisbahnya boleh sama dan boleh juga tidak sama di antara mitra-mitra usaha.

Skema 2.2
Skema *Abdan*



Sumber: Zulkifli (2007: 55)

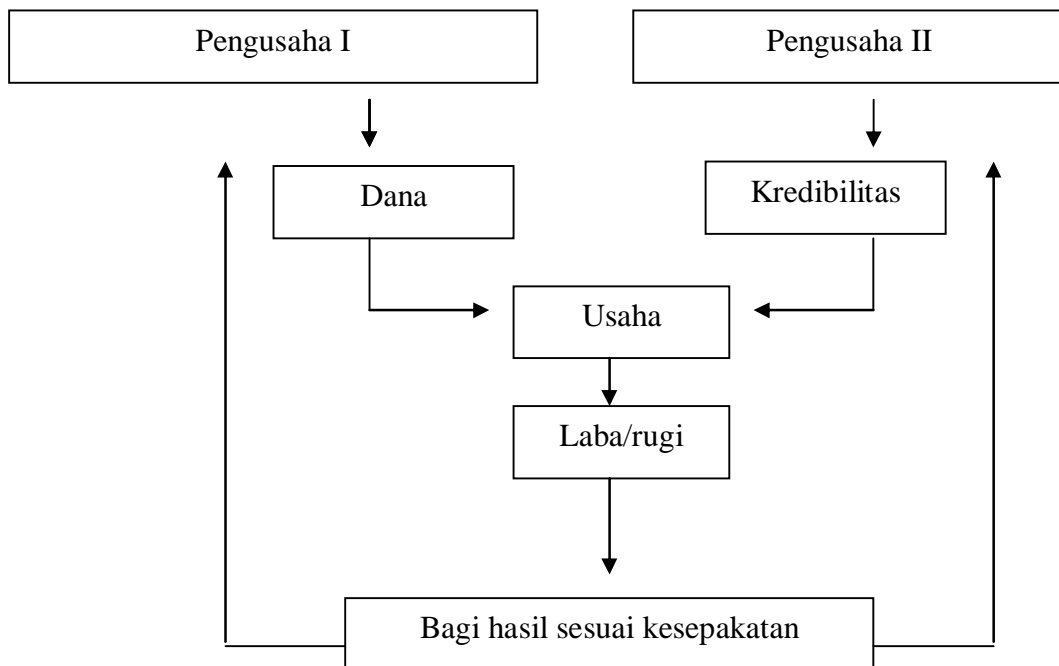
c) *Syirkah al-Mudharabah*

Syirkah al-Mudharabah adalah kerjasama atau percampuran dana dengan pihak lain yang memiliki profesionalisme atau tenaga.

d). *Syirkah Wujuh*

Syirkah wujûh adalah *syirkah* antara dua pihak yang sama-sama memberikan kontribusi kerja ('amal), dengan pihak ketiga yang memberikan kontribusi modal.

Skema 2.3
Skema *Wujuh*

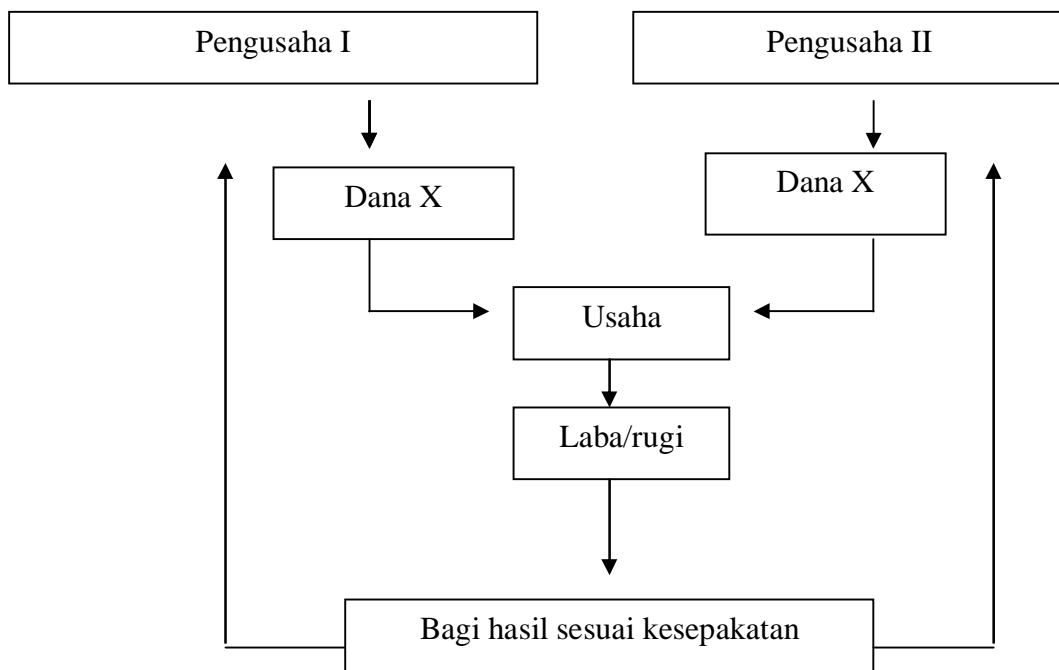


Sumber: Zulkifli (2007: 55)

e). ***Syirkah Mufâwadhah***

Adalah kerjasama atau percampuran dana antara dua pihak atau lebih dengan porsi dana yang sama.

Skema 2.4
Skema *Mufâwadhah*



Sumber: Zulkifli (2007: 54)

Dari kelima jenis ***syirkah*** tersebut an-Nabhani berpendapat bahwa semua itu adalah ***syirkah*** yang dibenarkan syariah Islam, sepanjang memenuhi syarat-syaratnya.

4). Pembubaran ***Syirkah***

Syirkah menjadi batal *karena* meninggalnya salah seorang persero (*syarik*), atau karena salah seorang di antara mereka gila (hilang ingatan)

atau dikendalikan oleh pihak lain karena al-*mahjur* atau karena salah seorang diantara mereka membubarkannya.

Apabila *syirkah* tersebut terdiri dari dua orang, sementara *syirkah* adalah bentuk *aqad* yang mubah, maka dengan adanya hal-hal semacam ini, *akad* tersebut batal dengan sendirinya sebagaimana *akad wakalah*. Bila seorang *syirk* meninggal, dan mempunyai ahli waris yang telah dewasa, maka ahli warisnya bisa meneruskan *syirkah* tersebut dan dia juga bisa diberi izin dalam mengelola, di samping dia berhak menuntut bagian keuntungan.

Jika salah seorang syarik menuntut pembubaran, *syirk* yang lain harus memenuhi tuntutan tersebut. Apabila *syirkah* tersebut terdiri dari beberapa *syirk*, lalu salah seorang diantara mereka menuntut pembubaran, sementara yang lain tetap bersedia melanjutkan *syirikah*-nya itu, maka *syirk* yang lain setatusnya tetap sebagai *syarik*, dimana *syirkah* yang telah dijalankan sebelumnya telah rusak, kemudian diperbaharui di antara *syirik* yang masih bertahan untuk mengadakan *syirkah* tersebut.

Ada perbedaan pembubaran dalam *syirkah mudhaabah* dengan *syirkah* yang lain. Dimana dalam *syirkah mudharabah*, apabila seseorang diantara mereka menuntut dilakukan penjualan dengan *syirk* yang lain menuntut bagian keuntungan, maka tuntutan pengelola tersebut harus dipenuhi, sebab keuntungan tersebut merupakan haknya, karena keuntungan tersebut tidak terwujud selain dalam penjualan.

Adapun dalam bentuk *syirkah* yang lain, apabila salah seorang diantara mereka menuntut bagian keuntungan, sementara yang lain menuntut bagian penjualan, maka tuntutan bagian keuntungan tersebut harus dipenuhi, sedangkan tuntutan penjualan tidak harus dipenuhi (Yusanto dan Widjajakusuma, 2003: 100)

5). Aplikasi Syirkah dalam Bisnis

Siddiqi (1996) (dalam Yusanto dan Widjajakusuma, 2003: 100) menuliskan bahwa ketika Islam telah membolehkan semua bentuk bisnis untuk dilaksanakan oleh satu orang individu, maka bisnis tersebut juga boleh (sah) jika dilakukan secara bersama-sama atau dengan mengambil bagian di dalamnya.

Aplikasi bisnis seperti ini diataranya adalah *syirkah mudharabah* untuk industri, perdagangan dan perniagaan, *muzra'ah* (pembagian hasil panen serta *musqat* pertanian dalam bisnis pertanian.

4. Bank Muamalat Indonesia (BMI)

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk didirikan pada tahun 1991, diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan Pemerintah Indonesia, dan memulai kegiatan operasinya pada bulan Mei 1992. Dengan dukungan nyata dari eksponen Ikatan Cendekiawan Muslim se Indonesia (ICMI) dan beberapa pengusaha muslim, pendirian Bank Muamalat juga menerima dukungan masyarakat, terbukti dari komitmen

pembelian saham Perseroan senilai Rp 84 miliar pada saat penandatanganan akta pendirian Perseroan. Selanjutnya, pada acara silaturahmi peringatan pendirian tersebut di Istana Bogor, diperoleh tambahan komitmen dari masyarakat Jawa Barat yang turut menanam modal senilai Rp 106 miliar.

Pada tanggal 27 Oktober 1994, hanya dua tahun setelah didirikan, Bank Muamalat berhasil menyanggah predikat sebagai bank devisa. Pengakuan ini semakin memperkuat posisi Perseroan sebagai bank syariah pertama dan terkemuka di Indonesia dengan beragam jasa maupun produk yang terus dikembangkan.

Dalam upaya memperkuat permodalan, Bank Muamalat mencari pemodal yang potensial, dan ditanggapi secara positif oleh Islamic Development Bank (IDB) yang berkedudukan di Jeddah, Arab Saudi. Pada RUPS tanggal 21 Juni 1999 IDB secara resmi menjadi salah satu pemegang saham Bank Muamalat.

Tahun 1999-2002 merupakan masa-masa yang penuh tantangan sekaligus keberhasilan bagi Bank Muamalat. Dalam kurun waktu tersebut, Bank Muamalat berhasil membalikkan kondisi dari rugi menjadi laba berkat upaya dan dedikasi setiap para karyawan Muamalat, ditunjang oleh kepemimpinan yang kuat, strategi pengembangan usaha yang tepat, serta ketaatan terhadap pelaksanaan perbankan syariah secara murni (Lubis, 1999: 76).

Dasar pemikiran berdirinya Bank Muamalat Indonesia (BMI) (Sumitro, 2004: 84-86) adalah sebagai berikut:

- a. Masyarakat Indonesia mayoritas agama Islam.
- b. Meningkatkan kesadaran umat Islam untuk menerapkan nilai-nilai dan ajaran agama.
- c. Bank konvensional dirasakan kurang berperan secara optimal dalam mengatasi kemiskinan.
- d. *Police* pemerintah dibidang ekonomi khususnya perbankan sangat mendukung beroperasinya bank tanpa bunga di Indonesia.
- e. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 pasal 1 butir 12 memberikan peluang beroperasinya bank dengan sistem bagi hasil.

Konsep yang melekat (*build in concept*) pada Bank Muamalat Indonesia (BMI), sebagai salah satu wujud bank Islam sejalan dengan kebutuhan dan orientasi.

5. Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)

a. Pengertian

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) secara konsepsi adalah suatu lembaga yang di dalamnya mencakup dua jenis kegiatan sekaligus (Muhammad, 2000:106), yaitu:

1. Kegiatan mengumpulkan dana dari berbagai sumber seperti zakat, infak dan sedekah dan lain-lain yang disalurkan kepada yang berhak
2. Kegiatan produktif dalam menciptakan nilai tambah baru dan mendorong pertumbuhan ekonomi

BMT adalah lembaga pendukung peningkatan kualitas usaha ekonomi pengusaha mikro dan pengusaha kecil berlandaskan sistem syariah.

b. Tujuan dan Peran BMT

Menurut PINBUK (1998: 44) dalam Farida (2003:28) BMT bertujuan untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta meningkatkan kekuatan dan posisi pengusaha menengah kebawah dengan pelaku ekonomi yang lain. Dan peran BMT adalah:

- a. Motor penggerak perekonomian masyarakat bawah
- b. Ujung tombak pelaksanaan sistem ekonomi syariah
- c. Penghubung antara *aghnia* dan *dhuafa* atau *mustadhlafin*

c. Fungsi BMT

Menurut PINBUK (1998:44) dalam Farida (2003:28), fungsi BMT adalah:

- a. Mempertinggi kualitas sumber daya insani anggota menjadi lebih profesional dan Islami sehingga semakin utuh dan tangguh dalam beribadah
- b. Mengorganisir dana sehingga berputar di masyarakat lapisan bawah
- c. Mengembangkan kesempatan kerja
- d. Ikut menata dan memadukan program pembangunan di masyarakat lapisan bawah
- e. Memperkokoh usaha anggota

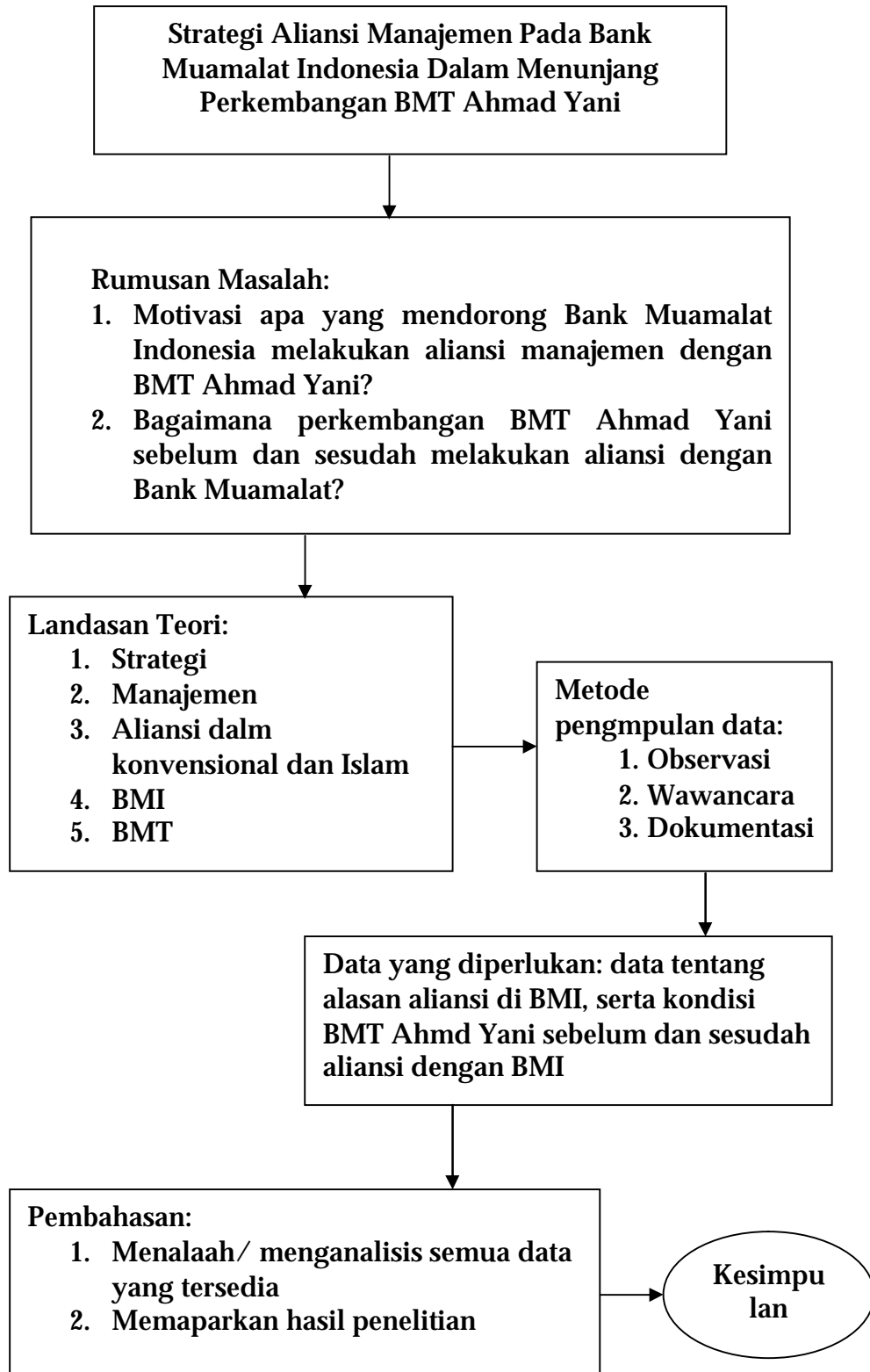
d. Status dan Badan Hukum BMT

Sebagai organisasi informal dalam bentuk kelompok simpan pinjam (KSP) atau kelompok swadaya masyarakat (KSM), BMT secara prinsip memiliki sistem operasi yang tidak jauh dengan sistem operasi BPR Syariah. Berkenaan dengan itu badan hukum yang dapat disandang oleh BMT adalah (Muhammad, 2000:114):

- a. Koperasi serba usaha atau koperasi simpan pinjam
- b. KSM (Kelompok swadaya masyarakat) atau prakoperasi dalam program PHBK-BI (Proyek Hubungan Bank dengan KSM Bank Indonesia)
- c. Lembaga Pengembangan Swadaya Masyarakat (LPSM) tertentu untuk membina KSM

- d. LPSM itu memberikan sertifikat pada KSM (dalam hal ini BMT) untuk beroperasi KSM disebut juga sebagai prakoperasi.
- e. MUI, ICMI, BMI, telah menyiapkan LPSM bernama PINBUK yang dalam kepengurusannya mengikutsertakan unsur-unsur DMI, IPHI, pejabat tinggi negara yang terkait, BUMN, dan lain-lain

C. Krangka Berfikir



Bab III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank Muamalat Indonesia Jl Kawi Atas 36A Malang, dan di BMT Ahmad Yani, Jalan Kahuripan 12 Malang. Adapun alasan pemilihan lokasi tersebut, atas dasar pertimbangan bahwa Bank Muamalat Indonesia merupakan bank syariah pertama di Indonesia sekaligus bank yang melakukan strategi aliansi dengan BMT Ahmad Yani.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Dengan mengacu pada latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor (1975:5) adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Ada 5 (lima) ciri dalam penelitian kualitatif (Maleong, 1997:3), yaitu:

1. Penelitian kualitatif mempunyai latar belakang alami dan peneliti berperan sebagai instrumen inti

2. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif mengingat data yang dikumpulkan lebih banyak berupa kata-kata dan gambar
3. Penelitian kualitatif menekankan pada proses
4. Penelitian kualitatif cenderung menganalisis data secara induktif
5. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna

Menurut Arikunto (1997:245) memberikan definisi, bahwa pendekatan penelitian deskriptif merupakan penelitian non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Lebih jauh dipaparkan pula oleh Arikunto (1997:12), bahwa pendekatan penelitian deskriptif (*to describe*) digunakan apabila saat terjadinya, ada variabel masa lalu dan masa sekarang. Ini berarti, penelitian yang dilakukan dengan menggambarkan dan menjelaskan atau membeberkan variabel masa lalu dan sekarang. Jadi yang dimaksud variabel masa lalu dalam penelitian ini adalah kondisi BMT Ahmad Yani sebelum melakukan aliansi dengan BMI, dan variabel masa sekarang adalah kondisi BMT Ahmad Yani setelah melakukan aliansi dengan BMI.

C. Sumber Data

Dalam penelitian, sumber data dapat berupa benda atau orang yang dapat dicermati dan memberikan data maupun informasi yang sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditentukan.

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari lapangan oleh peneliti dari perusahaan yang menjadi obyek penelitian (Surachmad, 1985). Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan melakukan observasi dan wawancara dengan pihak yang terkait yang berada di BMT Ahmad Yani yang secara fungsional mempunyai tugas pokok dan fungsi yaitu menjalankan roda BMT (baik itu manajer maupun karyawan), serta orang-orang yang ada dalam Bank Muamalat cabang Malang.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti dari sumber-sumber yang telah ada (Surachmad, 1985). Data sekunder dalam penelitian ini di peroleh dari pencatatan dokumen-dokumen, serta Laporan Pertanggung Jawaban Tahunan (LPJ) BMT Ahmad Yani dan data dari Bank Muamalat cabang Malang.

D. Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah subyek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Adapun subyek dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang ada di dalam BMT Ahmad Yani (baik itu manajer ataupun karyawan), dan pihak-pihak yang ada dalam BMI. Dari subyek tersebut dapat digali

berbagai informasi tentang perkembangan BMT Ahmad Yani setelah melakukan aliansi dengan Bank Muamalat Indonesia (BMI), baik itu dari segi manajemen permodalan dan sumberdaya-sumberdaya yang ada, serta motivasi yang mendorong Bank Muamalat melakukan aliansi dengan BMT Ahmad Yani.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan penelitian ini sesuai dengan sumber data di atas di antaranya:

1. **Observasi** adalah suatu cara pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung ketempat penelitian. Dalam penelitian ini yaitu di BMT Ahmad Yani Jl Kahuripan 12 Malang, serta di Bank Muamalat Jl Kawi Atas 36A Malang, dengan melihat secara langsung kondisi di lapangan, serta melakukan perkenalan dan pendekatan dengan orang-orang yang ada di BMT ahmad Yani dan Bank muamalat.
2. **Wawancara** adalah suatu cara pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait (Manajer dan karyawan BMT Ahmad Yani maupun Bank Muamalat) dengan objek yang diteliti untuk mendapatkan data dan meyakinkan bahwa data-data yang diperoleh dapat di

pertanggung jawabkan secara objektif. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan mewawancarai *account manager* Bank Muamalat Indonesia yaitu ibu Rosida Vignesvari, tentang motivasi BMI melakukan aliansi dengan BMT Ahmad Yani, Diah M. Nugrahasiswi, SE dan bapak Zainal Abidin (*Accounting* BMT Ahmnad Yani) tentang bagaimana kondisi BMT Ahmad Yani sebelum dan setelah melakukan aliansi dengan BMI.

3. Dokumentasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan melihat, mengumpulkan dan mempelajari dokumen lapangan dan catatan maupun sumber tertulis lain yang terdapat di BMT Ahmad Yani maupun Bank Muamalat. Seperti laporan pertanggung jawaban tahunan (LPJ) dan foto nara sumber.

F. Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisis data kualitatif deskriptif yaitu dengan melakukan perbandingan kondisi BMT Ahmad Yani sebelum dan sesudah melakukan aliansi dengan Bank Muamalat Indonesia (BMI). Untuk lebih mempermudah dalam interpretasi data, maka harus diklasifikasikan menjadi dua kelompok, yaitu data kuantitatif yang berbentuk angka-angka dan data kualitatif yang dinyatakan dalam kata-kata atau simbol. Data kualitatif sangat

berguna untuk melengkapi gambaran yang diperoleh dari analisis data kuantitatif (Arikunto, 2002: 213). Akan tetapi karena penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, maka berlaku sebaliknya, yakni keberadaan data kuantitatif hanya sebagai pendukung data kualitatif. Untuk itu dalam penelitian ini dilakukan pemilihan data, yang mana keberadaan data akan saling melengkapi dan saling mendukung satu sama lain.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, seperti catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi dan sebagainya. Setelah dibaca dan dipelajari dan ditelaah, langkah selanjutnya adalah melakukan reduksi data yang dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Langkah selanjutnya menyusun dalam satuan-satuan, yang kemudian diklasifikasikan pada langkah berikutnya.

Analisis data kualitatif (Bogdan dan Bikline, 1982) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang diceritakan kepada orang lain.

Sedangkan proses analisis data kualitatif menurut Seiddel, 1998
(dalam Moleong, 2004: 248)

1. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri
2. Mempelajari kata-kata kunci, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensistensiskan, membuat iktisar dan membuat indeksinya
3. Berfikir dengan jalan membuat agar katagori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan dan membuat temuan-temuan umum

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data Hasil Penelitian

1. Bank Muamalat Indonesia (BMI) Cabang Malang

Dari 47 kantor cabang yang dimiliki BMI salah satunya yaitu kantor cabang Malang, BMI cabang Malang didirikan pada tanggal 28 Agustus 2003 dengan pertimbangan jumlah perputaran dana pihak ketiga, komposisi dalam jumlah penduduk muslim serta perluasan jaringan di area Jawa Timur. Kantor BMI cabang Malang yang terdapat di Jl. Kawi Atas No.36A membawahi kegiatan operasional untuk daerah Malang Raya, Pasuruan dan Probolinggo. Adapun kantor cabang Malang termasuk kantor cabang di daerah koordinasi Regional VII bersama kantor Surabaya, Jember, Kediri, Bali dan Mataram. Di Malang selain terdapat kantor cabang, BMI juga memiliki kantor kas di Jl. Kawi di daerah Kepanjen. Di Malang sendiri terdapat Bank Syariah lain yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah dan BTN Syariah yang dapat dikatakan sebagai pesaing Bank Muamalat.

a). Visi dan Misi

Visi

Menjadi Bank Syariah utama di Indonesia, dominan dipasar spiritual, dikagumi dipasar rasional

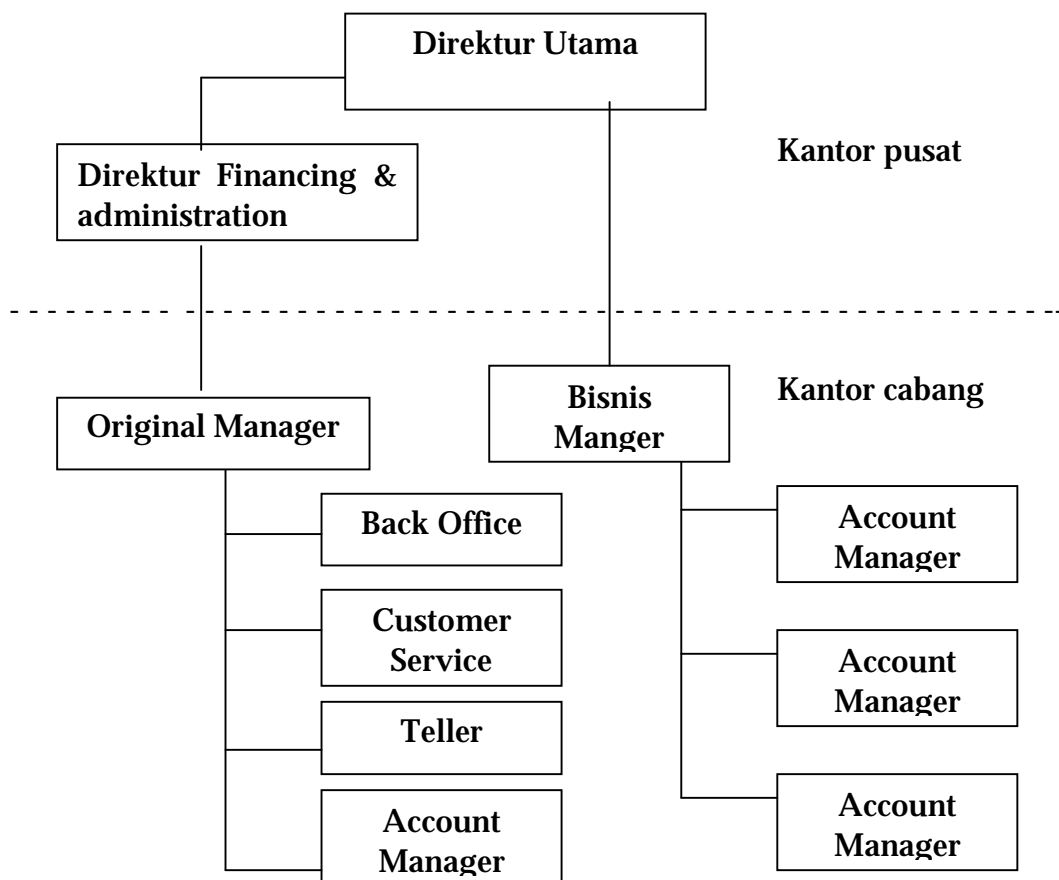
Misi

Menjadi *Role Model* lembaga keuangan syariah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada *stakeholder*.

b). Stuktur Organisasi

Secara umum struktur organisasi Bank Muamalat Indonesia (BMI) cabang Malang sebagai berikut:

Skema 4.1
Struktur organisasi cabang Malang



Sumber: Bank Muamalat 2007

Job Description dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

1. Bussinnes Manager

Memiliki tugas dan tanggungjawab memimpin dan mengkoordinir seluruh kegiatan bank yang berhubungan dengan bisnis cabang yang meliputi *funding, lending* dan pengembangan pasar.

2. Operational Manager

Operational Manajer bertanggung jawab atas berjalannya segala permasalahan operasional bank terutama untuk permasalahan pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi bagian *customer service, teller, back office* dan *support* pembiayaan.

3. Customer Service

Fungsi dari *Customer Service*

- 1) Melayani transaksi pembukaan rekening baru, penutupan rekening dan pemindahan buku
- 2) Memberikan informasi mengenai produk-produk, segala informasi yang dibutuhkan nasabah
- 3) Menerima dan menangani segala bentuk nasabah

4. Teller

Fungsi dari *Teller*

- 1) Mendukung jalannya operasional serta melaksanakan kelanjutan proses dari *Front Office* dan melayani semua transaksi yang berkaitan dengan transaksi tunai dan non tunai.

Antara lain seteron, penarikan, transfer serta memeriksa hasil validasinya.

- 2) Membutuhkan segala transaksi yang belum terintegrasi atau manual

5. **Back Office**

Fungsi dari **Back Office**

- a. Mendukung jalannya kegiatan operasional transaksi bank dan melaksanakan kelajuan proses dari **Front Office** serta melakukan seluruh kegiatan operasional, yaitu :

- 1) Melayani aktivitas transaksi nasabah yang berhubungan dengan tabungan, deposito, giro, **cek-bilyet** giro, serta aktivitas kliring yang berkaitan dengan cara mempertukarkan warkat kliring di lembaga kliring yang di bentuk dan dikoordinir Bank Indonesia
- 2) Mendukung kegiatan operasional pembiayaan **Mudharabah**, **Musyarakah** dan lainnya

- b. Melaksanakan kegiatan rutin harian bank yang tidak terkait dengan trnsaksi nasabah (kegiatan inser bank). Dari **job desripcion** ini, **Beck Office** dibagi dua yaitu bagian umum dan bagian personalia.

- 1) Bagian umum bertugas mengarsip seluruh dokumen atau laporan, menyelesaikan pembertahun pada papan informasi atau

monitor display sesuai dengan ketentuan yang berlaku, bertugas untuk melakukan pembayaran utilitas kantor serta menangani pengadaan alat-alat kantor

2) Bagian personalia bertugas membuat laporan karyawan yang tidak masuk, monitor pakaian seragam atau ID Card setiap karyawan, memeriksa laporan yang masuk dan apabila ada yang sesuai kriteria masukan *filling* tersendiri dan melakukan pembayaran tunjangan kesehatan karyawan

6. *Supprt* Pembiayaan

Tugas dari *support* pembiayaan adalah melaksanakan aktivitas yang menyangkut administrasi pembiayaan, legal pembiayaan serta sebagai pihak penilal jaminan pembiayaan

7. *Account Manager*

Tugas dari Account Manager yaitu melaksanakan aktivitas marketing pada umumnya sesuai dengan tingkat kebutuhan calon nasabah baru dalam memasarkan produk pembiayaan

c). Produk BMI

a. Produk penghimpunan dana

1. Tabungan Ummat adalah sarana investasi syariaah dalam mata uang rupiah yang memungkinkan untuk melakukan penyetoran dan penarikan tunai dengan mudah

Fasilitas-fasilitas yang akan diperoleh nasabah dengan menggunakan produk Ummat:

- a) Kartu ATM
- b) Bagi hasil
- c) Fasilitas phone banking 24 jam
- d) Bebas biaya administrasi

Persyaratan membuka rekening tabungan Ummat adalah:

- a) Membayar setoran awal minimal Rp. 500.000,00-
- b) Setoran tabungan lanjutan minimal Rp. 25.000,00-
- c) Menyerahkan kopi identitas diri
- d) Membayar biaya percetakan ATM sebesar Rp. 7.500,00- dan buku tabungan sebesar Rp. 2.500,00-

2. *Shar-E*. Adalah investasi syariah yang dikemas khusus dalam bentuk ATM perdana instant seharga Rp. 125.000,00,-

Persyaratan memiliki *Shar-E*

- a) Membeli paket perdana *Shar-E* sebesar Rp. 125.000,00-
- b) Mengisi formulir aplikasi *Shar-E*
- c) Setoran lanjutan minimal Rp. 25.000,00-
- d) Menyerahkan kopi identitas diri

3. **Tabungan Haji Arafah.** Adalah tabungan yang ditujukan bagi nasabah yang ingin melakukan ibadah haji secara terencana sesuai kemampuan dan jangka waktu yang telah dikendaki
Persyaratan untuk memiliki Tabungan Haji Arafah
 - a) Membayar setoran awal minimal Rp. 500.000,00
 - b) Mengisi aplikasi tabungan Haji Arafah
 - c) Menyerahkan kopi identitas diri
4. **Giro *Wadiah*.** Adalah produk simpanan yang menunjukkan sekema *wadiah* (titipan) yang ditunjukkan untuk nasabah pribadi nasabah perusahaan dalam mata uang rupiah ataupun valas
5. **Deposito *Mudharabah*.** Adalah produk investasi dari bank Muamalat dengan menggunakan skema *Mudharabah Muthlakah*
6. **Deposito *Fullinves*.** Adalah produk investasi dari bank Muamalat dengan menggunakan skema *Mudharabah Mutlaqah* dan akan memperoleh fasilitas asuransi syariah
7. **DPL Muamalat.** Dana Pensiunana Lembaga Muamalat (DPLK) merupakan badan hukum yang menyelenggarakan program pensiun, yaitu suatu program yang menjanjikan sejumlah uang yang pembayarannya secara berkala dan dikaitkan dengan pencapaian usaha tertentu. Nasabah akan mendapat jaminan kesinambungan penghasilan dan kesejahteraan dihari tua

b. Produk penanaman dana

- 1) Produk ***Murabahah*** adalah fasilitas penyaluran dana dengan sistem jual beli
- 2) Piutang ***Istishna*** adalah fasilitas penyaluran dana untuk pengadaan objek atau barang investasi yang diberikan berdasarkan pesanan nasabah
- 3) ***Salam*** adalah pembelian barang yang diserahkan dikemudian hari tapi pembayarannya di awal dan dilakukan secara tunai

c. Produk pembiayaan bagi pengelola dana dengan konsep bagi hasil

- 1) Pembiayaan ***Muharabah***. Yaitu pembiayaan dalam bentuk modal atau dana, yang diberikan oleh bank untuk nasabah yang akan dikelola dalam usaha yang telah disepakati bersama. Selanjutnya nasabah dalam pembiayaan ini dan bank sepakat untuk bagi hasil atas pendapatan usaha tersebut. Rasio kerugian ditanggung penuh oleh bank kecuali kerugian yang diakibatkan oleh kesalahan pengelola, kelalaian dan penyimpangan pihak nasabah seperti penyelewangan dan kecurangan. Contohnya: perdagangan industri usaha atas daerah kontrak dan yang lainnya yang berupa modal kerja dan investasi.
- 2) Pembiayaan ***Musyarakah***. Yaitu kerjasama perkongsian yang dilakukan antar nasabah dan pihak bank dalam suatu usaha

dimana masing-masing pihak berdasakan kesepakatan akan memberikan kontribusi sesuai kebutuhan modal usaha, selanjutnya pembagaian hasil dilakukan sesuai kesepakatan berdasarkan porsi dana yang ditanamkan. Jenis usaha yang dapat dibiayai antara lain perdagangan, industri, usaha atas dasar kontrak dan lainnya (termasuk kerjasama dengan BMT-BMT)

d. Produk pembiayaan bagi pengelola dana dengan konsep sewa

- 1) ***Ijarah*** yaitu perjanjian bank dengan nasabah sebagai penyewa suatu barang milik bank dan mendapatkan jasa atas barang yang disewanya
- 2) ***Ijarah Muntaiha Bittamlik*** yaitu perjanjian antar bank dengan nasabah sebagai penyewa. Penyewa setuju akan membayar uang sewa yang dijanjikan dan bila sewa berakhir mempunyai hak opsi untuk memindahkan kepemilikan objek sewa tersebut

e. Peroduk jasa

- 1) ***Wakalah*** yaitu penyerahan, pendelegasian. Secara teknis ***wakalah*** adalah akad pemberian wewenang atau kuasa dari lembaga atau seseorang kepada pihak lain, untuk melaksanakan tugas dengan batas kewenangan dan waktu tertentu. Segala hak dan kewajiban yang diemban wakil (pihak lain) harus mengutamakan yang memberi kuasa.

- 2) **Hawalah** yaitu pengalihan utang dari orang yang berhutang kepada orang lain yang wajib menanggungnya.
- 3) **Qard** yaitu pemberian harta kepada orang lain yang dapat ditagih atau diminta kembali seperti pemberian dana kepada nasabah yang memiliki kebutuhan mendesak.
- 4) **Kafalah** yaitu jaminan yang diberikan oleh penanggung (**kafil**) kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban pihak kedua atau yang ditanggung.

2. BMT Ahmad Yani

a. Sejarah Berdirinya BMT Ahmad Yani

BMT Ahmad Yani adalah sebuah lembaga keuangan mikro aliansi Bank Muamalat Indonesia yang berada di Jl. Kahuripan No 12 Masjid Jenderal Ahmad Yani Malang dengan BH: KSU NO 69/BH/KDK-13.32/1.2/1/1999 dan NPWP: 1.909594.0-623. Dalam kegiatan baitul tamwil pada BMT Ahmad Yani bertujuan untuk mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas kegiatan ekonomi sedangkan untuk kegiatan baitul maal bertujuan untuk menerima titipan BAZIS dari dana zakat, infaq, shodaqoh dan menyalurkannya sesuai dengan peraturan dan amanah.

BMT Ahmad Yani berdiri pada tahun 1998 yang didirikan oleh Bapak Anas Yusuf selaku manajer dan Bapak Amrozi selaku ketua dan

jama'ah Masjid Ahmad Yani. BMT ini di beri nama BMT Ahmad Yani di karenakan BMT ini didirikan oleh jama'ah dan pengurus masjid Ahmad Yani. Selain itu lokasinya juga berada di lingkungan masjid Ahmad Yani yang berada di Jalan Kahuripan No 12 Malang. Pada awal berdiri BMT Ahmad Yani tidak mempunyai legalitas hukum dan pada tanggal 1 Juni 1999 BMT menggunakan badan hukum koperasi No 187/PAD/KDK.13.32/1.2/VI/1999.

Pada awal berdiri BMT Ahmad Yani bermodal sebesar Rp 11.000.000 dan di bantu oleh yayasan untuk mendirikan kantor seluas 2,5 m² di utara Masjid Ahmad Yani. Pada bulan November tahun 2002 BMT Ahmad Yani bekerjasama dengan BMT Assyaadah dari sisi manajemennya. BMT Assyaadah adalah sebuah BMT yang berada di Pasar Landungsari Malang dan pada tahun 2004 BMT Assyaadah ini di usung ke BMT Ahmad Yani baik kantor maupun karyawannya, hal ini disebabkan karena suatu masalah intern yang dapat menyebabkan kebangkrutan bagi BMT Assyaadah.

Pada fase 5 tahun pertama yaitu pada tahun 1999-2004, pengelolaan BMT Ahmad Yani masih sangat sederhana, semua kegiatan transaksi dilaksanakan secara tradisional. Baru pada fase 5 tahun ke 2, yaitu pada tahun 2005-2010 mulai ada perekrutan tenaga kerja yang profesional mulai dari *manager, account officer, accounting, teller dan mujahid* dan semua kegiatan transaksi sudah dilaksanakan dengan sistem komputerisasi.

b. Visi BMT Ahmad Yani

Visi dari BMT Ahmad Yani adalah meningkatkan kualitas pemahaman umat dalam kegiatan muamalah dan untuk memberdayakan serta menerapkan prinsip-prinsip syariah dalam setiap aktivitas ekonomi dan membina kepedulian *aghini* kepada *dhuafa*.

c. Misi BMT Ahmad Yani

Misinya BMT Ahmad Yani adalah untuk menggalang kekuatan dan jaringan sistem syariah dalam kegiatan perekonomian.

d. Motto BMT Ahmad Yani

Motto BMT Ahmad Yani dalam menjalankan usahanya yaitu sebagai pintu gerbang wirausaha syariah.

e. Struktur Organisasi BMT Ahmad Yani

Struktur organisasi merupakan alat yang dipergunakan untuk mempercepat tercapainya tujuan dari suatu perusahaan. Oleh karena itu sukses dan tidaknya sebuah perusahaan tergantung dari pengelolaannya serta orang-orang yang terlibat didalamnya. Struktur organisasi dapat menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi dan bagian-bagian atau posisi-posisi yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Dengan demikian dalam

struktur organisasi ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan atau kebijakan.

Struktur organisasi yang ada di BMT Ahmad Yani adalah berbentuk lini yang bersifat sentralisasi (terpusat), yaitu segala keputusan dan kebijakan serta wewenang menjadi tanggung jawab dalam RAT.

Rapat anggota tahunan merupakan kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Berdasarkan RAT periode 2007-20012, pengurus BMT Ahmad Yani adalah:

Pengawas:

Koordinator Pengawas : H. Zubeir Suryadi, LC

Pengawas II : Dra. Vinus Maulina, MM

Pengawas III : Drs. H. Yusriansyah. A, Hs

Pengurus:

Ketua : H. Amrozi, S.Ag, M.Pd.

Sekretaris : H. Asmualik, ST

Bendahara : Drs. H. Hablul Matin. Z

Pengelola:

Manajer : Rudy Dwi Chrisnaputra, SE

Account Officer : Drs. Zaenal Abidin

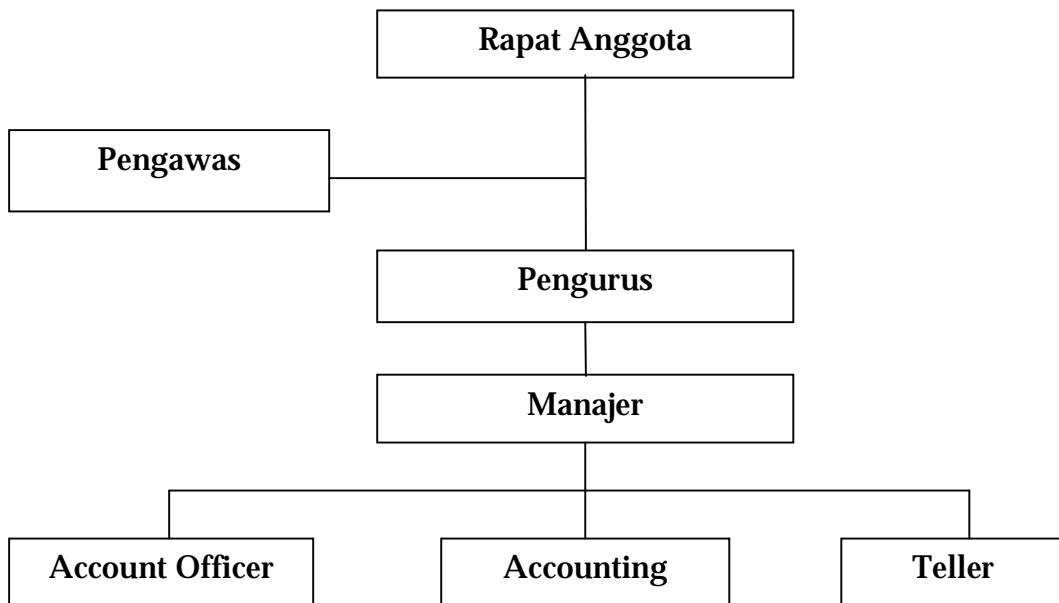
Accounting : Dyah M. Nugrahasiswi, SE

Teller : Dian Faizah

: Merrien Siswandari

Adapun struktur organisasi BMT Ahmad Yani adalah sebagai berikut:

Skema 4.2
Struktur Organisasi BMT Ahmad Yani



Sumber: Rapat Anggota Tahunan 2008 BMT Ahmad Yani

Adapun tugas dan wewenang masing-masing bagian yaitu sebagai berikut:

1. Rapat Anggota Pemilik Modal

- a) Menetapkan anggaran dasar
- b) Menetapkan kebijakan di bidang organisasi, manajemen dan usaha
- c) Menetapkan pemilihan, pengangkatan, pemberhentian, pengurus dan pengawas

- d) Menetapkan rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja serta pengesahan laporan keuangan
- e) Menetapkan pengesahan laporan pertanggungjawaban dari pengawas dalam pelaksanaan tugasnya
- f) Menetapkan penggabungan, pembagian dan pembubaran BMT

2. Pengawas

- a) Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan organisasi
- b) Membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya kepada Rapat Anggota Tahunan melalui pengurus

3. Pengurus

- a) Memimpin organisasi dan usaha koperasi
- b) Melakukan segala perbuatan hukum untuk dan atas nama koperasi
- c) Mewakili koperasi dihadapan dan diluar pengadilan

4. Manajer

- a) Melakukan manajemen operasional
- b) Melakukan penggalangan dana tabungan
- c) Melakukan persetujuan pembiayaan
- d) Melakukan persetujuan deposito
- e) Melakukan perluasan jaringan kerja

- f) Melaporkan secara berkala pengelolaan BMT Ahmad Yani kepada pengurus

5. Account Officer

- a) Melakukan analisa pembiayaan dan survei kelayakan
- b) Melakukan penggalangan tabungan syarat pembiayaan
- c) Melakukan penagihan

6. Accounting

- a) Melakukan pencatatan transaksi
- b) Membuat laporan keuangan
- c) Merekapitulasi data pembiayaan dan keuangan

7. Teller

- a) Melakukan layanan tabungan
- b) Melakukan persetujuan tabungan selain deposito
- c) Melakukan pencatatan administrasi tabungan

f. Ketenagakerjaan

1. Jumlah tenaga kerja

Sampai pada tahun 2008 ini karyawan di BMT Ahmad Yani tercatat sebanyak 14 karyawan. Dari 14 orang karyawan BMT Ahmad Yani ini terdiri dari 1 *Manajer*, 1 *Accounting Officer*, 1 *Accounting*, 2 *Teller*, dan 9 *Sahabat Muamalat* (Rapat Anggota Tahunan 2007).

2. Pembagian hari, jam kerja, dan jam istirahat

Untuk hari, jam kerja dan waktu istirahat karyawan pada BMT Ahmad Yani adalah sebagai berikut (Rapat Anggota Tahunan 2007):

Hari Kerja	: Senin-Jum'at
Jam Kantor	: 08.00-16.00 WIB
Buka Kas	: 08.30-15.00 WIB
Waktu Istirahat	: 12.00-13.00 WIB

Khusus hari Jum'at istirahat pada jam 11.30-12.30

g. Sistem Penggajian

Sistem penggajian yang digunakan oleh BMT Ahmad Yani adalah setiap satu bulan sekali yang dibayarkan setiap akhir bulan. Sistem gaji yang diberikan kepada karyawan ini berasal dari pendapatan rutin ditambah 10% pertahun dari keuntungan BMT Ahmad Yani. Sedangkan untuk Sahabat Muamalat sistem penggajian berupa bonus setiap bulannya sebesar Rp. 700.000,- tiap 100 ATM shar-E yang terjual. Jadi tiap satu ATM bonusnya Rp. 7.000

h. Ruang Lingkup (Kegiatan Perusahaan)

1. Kegiatan Administrasi

a). Surat Menyurat

Dalam kegiatan surat menyurat pada BMT Ahmad Yani pada tahun 2007 ada 80 surat yang masuk dan 64 surat yang keluar dan pada tahun 2008 ada surat yang masuk dan surat yang keluar.

b). Rapat-Rapat

- 1) Rapat pengurus dilaksanakan setiap bulannya pada tanggal 15 bulan yang bersangkutan
- 2) Rapat pengurus dengan pengawas untuk tahun 2006 dilaksanakan sebanyak 3 kali

2. Kegiatan Usaha

a). Penggalangan Dana

1. Simpanan Hikmah adalah tabungan sukarela biasa atau berjangka. Masa pengambilan 3, 6 sampai 12 bulan
2. Deposito *Mudharabah*. Deposito mudharabah terbagi menjadi:
 - a. *Mudharabah Muwahid* adalah deposito mudharabah yang jangkanya tiap satu bulan
 - b. *Mudharabah Mutsalatsah* adalah deposito mudharabah yang jangkanya tiap tiga bulan

- c. **Mudharabah Musittah** adalah deposito mudharabah yang jangkanya tiap enam bulan
- d. **Mudharabah Musannah** adalah deposito mudharabah yang jangkanya tiap dua belas bulan
3. Tabungan Mudharabah **Fitrah** (Idul Fitri) adalah tabungan sukarela berjangka waktu dengan masa pengambilan pada bulan ramadhan. Tabungan mudharabah fitrah ini merupakan tabungan khusus
4. Tabungan **Mudharabah Qurban** (Idul Adha) adalah tabungan sukarela berjangka waktu dengan masa pengambilan pada waktu bulan qurban. Tabungan mudharabah qurban ini merupakan tabungan khusus
5. Tabungan **Arofah** (Tabungan Haji) adalah tabungan sukarela dengan berjangka waktu dengan masa pengambilan yang disepakati guna pembayaran porsi haji
6. Tabungan **Walimah (Nikah)** adalah tabungan sukarela berjangka waktu dengan masa pengambilan pada waktu persiapan nikah
7. **Wadiyah (Dana Titipan)** adalah dana yang dititipkan dengan kesepakatan penggunaan jangka waktu dan bagi hasilnya
8. Waqaf adalah **penahanan** harta yang hasilnya diberikan kepada penerimanya

b). Jasa Pembiayaan

Pembiayaan yang berlangsung di BMT Ahamd Yani ditahun 2006 terbagi menjadi dua jenis yaitu:

- a. Pembiayaan untuk anggota sebesar Rp. 119.679.400
- b. Pembiayaan untuk *corporate* sebesar Rp. 35. 525.000

c) Kegiatan Sosial BMT

BMT Ahmad Yani juga bergerak dibidang sosial, keagamaan dan kesejahteraan anggota maupun kepada masyarakat sekitar Malang meliputi (Rapat Anggota Tahunan 2007):

1. Ikut menyalurkan zakat, infaq, dan shodaqoh kepada yang berhak.
2. Bantuan kesejahteraan dan kesehatan kepada karyawan maupun pengurus.

B. PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

1. Bank Muamalat Indonesia (BMI)

- a. Tujuan Aliansi Bank Muamalat Indonesia dengan BMT Ahmad Yani

Melihat kondisi saat ini, dimana lembaga keuangan syariah terus bermunculan sehingga persaingan dalam mencari nasabah semakin ketat karena masyarakat memiliki banyak pilihan, membuat bank Muamalat

merasa perlu melakukan kerjasama dengan pihak lain. Dengan adanya kerjasama tersebut diharapkan bank Muamalat memiliki akses yang lebih cepat kemasyarakat, sehingga produk bank Muamalat akan semakin terkenal di masyarakat.

Tujuan yang diharapkan oleh Bank Muamalat dalam melakukan aliansi dengan BMT Ahmad Yani sebenarnya tidak jauh beda dengan aliansi-aliansi perusahaan-perusahaan lain. Dimana tiap perusahaan yang beraliansi ingin melebarkan sayapnya, sehingga lebih mudah dikenal, lebih mudah dijangkau serta mendatangkan keuntungan yang lebih bagi perusahaan kerana memiliki banyak *cenel*. Seperti yang ada di BMI, setelah melakukan aliansi dengan BMT Ahmad Yani, BMI dalam memasarkan produknya tidak sendiri, tetapi dibantu oleh patner aliansi, dalam hal ini adalah BMT Ahmad Yani.

Secara umum tujuan aliansi BMI dengan BMT-BMT adalah:

1. Meningkatkan porsi pembiayaan koperasi Bank Muamalat dengan BMT
2. Membentuk Sahabat Muamalat (SM) yang berkemampuan setara *account manager* sehingga diharapkan mampu menjual berbagai produk retail BMI baik dari sisi asset dan liabilitas
3. Mendapatkan akses ke asset perusahaan lain seperti teknologi pasar modal, kapasitas produksi, produk atau tenaga kerja
4. Keinginan untuk dapat memasuki pasar secara cepat

Sedangkan tujuan aliansi bank Muamalat menurut wawancara dengan ibu Rosida Vignesvari (*Account Manager* bank Muamalat) tanggal 22 September 2008 jam 14.30 WIB, adalah: memperluas pasar karena bank Muamalat ingin menjangkau pasar mikro (pinjaman dibawah Rp. 50.0000.000,00) dimana pasar mikro ini tahan dengan krisis.

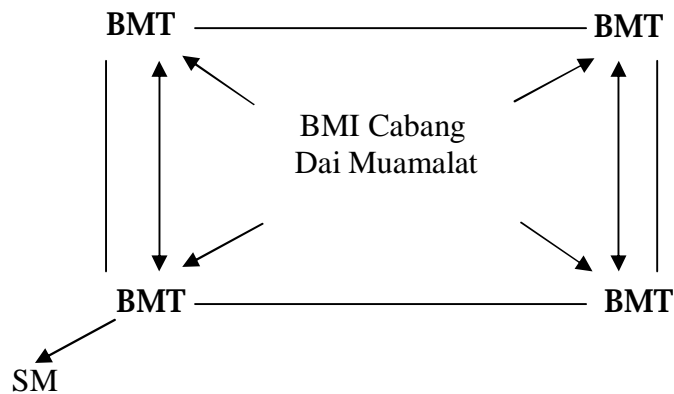
Hasil dari wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa bank Muamalat ingin menjangkau usaha kecil menengah (UKM), karena industri perumahan atau usaha kecil menengah merupakan asset yang besar bagi negara dan UKM-UKM ini sangat tahan dengan krisis, dimana melihat kondisi prekonomian bangsa saat ini yang tidak stabil. Selain itu, UKM yang ada di Malang jumlahnya lebih besar dibandingkan dengan jumlah perusahaan-perusahaan besar. Dan ini merupakan peluang yang menjanjikan bagi bank Muamalat.

Aliansi yang dilakukan oleh Bank Muamalat Indonesia berlandaskan pada syariah Islam yang disebut *syirkah*. Dimana dalam aliansi ini bukan hanya bank Muamalat yang diuntungkan, tetapi juga BMT Ahmad Yani.

b. Skema Aliansi BMI dengan BMT

Skema 4.3

Aliansi BMI dengan BMT



Sumber: BMT Ahmad Yani (2007)

Keterangan skema adalah sebagai berikut:

BMI cabang Malang melakukan aliansi dengan BMT-BMT yang mana pembiayaan ini langsung di berikan kepada BMT-BMT yang telah memiliki portofolio dan kemampuan *skills* serta *knowledge* yang baik dalam mengelola jasa keuangan syariah. Dan Dai Muamalat yang mengkoordinir BMT dan BMT yang mengkoordinir Sahabat Muamalat. Kerjasama ini diadakan melalui kesepakatan MOU sesuai ketentuan yang berlaku untuk tujuan mengelola dana bank, atau sebaliknya yaitu bank mengelola kelebihan dana BMT. Kerjasama ini sangat bermanfaat bagi BMT Ahmad Yani karena BMI diibaratkan sebagai BI yang dapat memberikan dana kepada BMT, hal ini disebabkan karena BMT tidak

punya payung hukum sehingga tidak bisa mengakses secara langsung ke BI sehingga harus lewat BMI.

Dan yang dimaksud dengan Dai Muamalat adalah seseorang yang memahami syariah Islam dibidang ekonomi yang mampu memberikan pemahaman dan mengubah perilaku masyarakat dari tidak tahu dan tidak peduli terhadap syariah Islam dibidang ekonomi menjadi tahu, sadar faham dan peduli untuk melaksanakan dalam seluruh perekonomiannya. Yang mana tugas dari pada Dai Muamalat adalah sebagai berikut:

1. Monitoring,
2. Mengevaluasi kinerja dan aktivitas BMT,
3. Mensosialisasikan konsep ekonomi dan perbankan syariah kepada masyarakat secara berkesinambungan sehingga memunculkan kesadaran dan membentuk perilaku ekonomi syariah ditengah masyarakat,
4. Melakukan penjualan produk BMI,
5. Melaporkan kegiatan kepada PIT cabang dan KDM BMM
6. Membuat rekapitulasi aktivitas dan perjalanan kepada PIC cabang dan KDM BMM
7. Dai Muamalat mengajak masyarakat untuk berinteraksi dengan BMI melalui penggunaan kartu *Shar-E* dan produk-produk lainnya

Sedangkan Sahabat Muamalat adalah seorang kru dengan status tidak terikat sebagai karyawan bank Muamalat yang memiliki potensi untuk merealisasikan tujuan BMI yang direkrut secara khusus untuk tujuan tersebut. Dan anggota dari pada Sahabat Muamalat adalah pegawai BMT dan juga orang luar. Adapun tujuan tersebut adalah:

1. Menjual berbagai produk retail BMI baik dari sisi asset dan liabilitas yang perolehannya akan mampu secara mandiri dan finansial membuatnya tetap bertahan sebagai Sahabat Muamalat
2. Meningkatkan porsi pembiayaan mikro, usaha kecil dan koperasi BMI

Tugas dari Sahabat Muamalat adalah:

1. Memasarkan produk liabilitas khususnya *Shar-E*
2. Mencari calon nasabah yang layak diberikan pembiayaan sesuai kriteria yang ditetapkan BMI
3. Memastikan seluruh persyaratan pembiayaan terpenuhi sesuai prosedur untuk dapat dilakukan sebuah analisa
4. Jika diperlukan dapat membantu Accounting Manager BMI untuk melakukan analisa scoring/simple analysis terhadap permohonan calon nasabah akan tetapi Accounting Manager BMI yang tetap harus memastikan kelayakannya untuk selanjutnya dimintakan kepada komite

5. Setiap bulan Sahabat Muamalat akan ikut memonitor dan memastikan kelancaran pembayaran nasabah, dan jika ada yang tertunggak serta bila diperlukan Sahabat Muamalat dapat ikut melakukan penagihan baik sendiri maupun bersama Accounting Manager BMI

Dengan adanya Dai Muamalat dan Sahabat Muamalat maka dapat dipastikan promosi produk-produk bank Muamalat akan semakin mudah dan akan menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Selain memberikan keuntungan bagi bank Muamalat, masyarakat juga mendapat keuntungan yaitu adanya lapangan kerja baru bagi masyarakat yang selama ini belum mendapatkan pekerjaan. Dimana untuk menjadi Sahabat Muamalat masyarakat cukup bergabung di Bank Muamalat atau BMT-BMT yang sudah beraliansi dengan bank Muamalat, dan menjual produk-produk bank Muamalat.

c. Hambatan-hambatan aliansi bagi bank muamalat Indonesia

Menurut hasil wawancara dengan ibu Rosida Vignesaavari *Account Manager* bank Muamalat pada tanggal 22 September 2008 pukul 14.00 WIB, tentang hambatan yang dialami BMI selama melakukan aliansi dengan BMT-BMT adalah: 1. Dari segi SDM yaitu adanya pegawai-pegawai BMT yang belum mengerti bagaimana mengelola BMT dengan sistem syariah, 2. Dari segi dana yaitu bank Muamalat membutuhkan dana yang besar untuk mensuplay BMT-BMT yang beraliansi dengan BMI dan yang terakhir adalah sewaktu-waktu BMT-BMT yang sudah merasa pintar mengelola sendiri dan tertarik dengan patner aliansi selain BMI, sehingga mereka bisa melepaskan diri.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa:

Dalam proses aliansi, BMT-BMT yang beraliansi akan mendapatkan pengetahuan baru karena tujuan dari aliansi bukan hanya penggabungan hasil usaha, tetapi juga akan meningkatkan sumber daya manusia yang ada dalam BMT-BMT tersebut. Selain itu BMI tidak mengikat BMT-BMT yang menjadi partner aliansi untuk selamanya bekerjasama dengan BMI. Hal ini tidak menutup kemungkinan suatu saat BMT-BMT tersebut melepaskan diri dari BMI. Dan hal ini akan merugikan BMI sebagai partner aliansi.

e. Jenis-jenis aliansi yang ada di BMI

1. Produk
2. Teknologi/pengetahuan
3. **Branding** (logo BMI serta menyerupai fasilitas-fasilitas yang ada di BMI)

f. Keuntungan aliansi bagi BMI

1. Dengan beraliansi BMI bisa menjangkau pasar mikro
2. Meningkatkan jumlah nasabah

2. BMT Ahmad Yani

a. Alasan BMT Ahmad Yani melakukan aliansi dengan Bank Muamalat

Dari hasil wawancara dengan ibu Dyah M. Nugrahasiswi, SE (*Accounting* BMT Ahmad Yani) pada tanggal 10 Juli 2008 yaitu: BMT Ahmad Yani mengadakan aliansi dengan Bank Muamalat Indonesia pada bulan April 2007, dan BMT memiliki dua alasan mengadakan aliansi dengan bank Muamalat yaitu: BMT Ahmad Yani tidak ada lembaga yang menaungi dan sebagai bahan konseling yang dapat diajak sharing (bertukar pikiran) dalam pengelolaan BMT

Dari hasil wawan cara tersebut dapat disimpulkan bahwa:

Dengan bernaung di bawah bank Muamalat, BMT Ahmad Yani semakin lebih leluasa dalam oprasionalanya. Selain ada kekuatan hukum, BMT juga memiliki pengetahuan baru tentang bagaimana cara pengelolaan BMT yang profesional, karena BMT merupakan salah satu lembaga keuangan syariah yang megelola dana dari masyarakat. Selain itu BMT akan memiliki akases ke BI (Bank Indonesia) selaku induk dari bank.

Selain sebagai tempat bernaung, fungsi bank muamalat bagi BMT juga tempat megadu (*sharing*) segala permasalahan yang dihadapi oleh BMT, sehingga BMT memiliki pegangan jika suatu saat BMT mengalami keterpurukan, baik dari segi permodalan ataupun sumber daya.

Sedangkan dari hasil wawancara dengan bapak Zaenal Abidin pada tanggal 20 Juni 2008 pukul 11.00 tujuan melakukan aliansi bagi BMT adalah: untuk meningkatkan asset BMT serta agar BMT lebih dikenal di masyarakat, Meningkatkan porsi pembiayaan BMI, membentuk Sahabat Muamalat, mendapatkan akses asset perusahaan lain, keinginan untuk

dapat memasuki pasar secara cepat, BMT mendapat kucuran dana dari BMI, meningkatkan kualitas SDM di BMT, produk BMT semakin bertambah.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa:

Aliansi merupakan sebuah kerjasama untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari kedua belah pihak. Dengan adanya aliansi maka BMT akan semakin dikenal oleh masyarakat (sekaligus sebagai media promosi), hingga akhirnya kesempatan untuk mendapatkan nasabah akan semakin terbuka.

Meningkatkannya porsi pembiayaan bagi BMT akan mendatangkan keuntungan yang lebih bagi BMT. Memperoleh kesempatan untuk memasuki pasar secara cepat akibat beraliansi dengan BMI maka akan memudahkan BMT untuk mendapatkan informasi-informasi tentang kondisi pasar yang ada, seperti teknologi pasar modal dan sebagainya (seperti pada bab II mengenai keuntungan aliansi).

b. Kondisi BMT Ahmad Yani Setelah Aliansi

1. Dari segi produk

Dengan melakukan aliansi dengan Bank Muamalat Indonesia (BMI), Produk BMT Ahmad Yani mengalami defrensiasi produk, diantaranya:

a). Produk *Share-E*

Share-E adalah kartu berhubungan yang dapat dilakukan melalui ATM Muamalat, ATM BCA dan anggota ATM bersama yang dapat digunakan untuk penarikan tunai bebas dan dapat digunakan sebagai kartu debit di lebih dari 40.000 *merchan*. *Share-E* ini merupakan produk bank Muamalat yang pengelolaan dananya dilakukan secara Islami, hanya untuk usaha halal, disalurkan dari dana dengan cara yang halal, dan berbagi hasil yang halal setiap bulannya. Setiap rupiah dari dana yang tersimpan di *share-E* akan dikelola dan diinvestasikan melalui cara-cara yang anti “MAGHRIB” (maysir = transaksi bersifat spekulasi/ judi; gharar = transaksi yang tidak jelas; riba; bathil = perbuatan jahat).

Penetapan bagi hasil di bank Muamalat dilakukan dengan terlebih dahulu menghitung HI-1000, yaitu angka yang menunjukkan hasil investasi yang diperoleh dari penyaluran setiap seribu rupiah dana yang diinvestasikan oleh bank.

Sebagai contoh: HI-1000 bulan April 2008 adalah 11,49. Hal tersebut berarti bahwa dari setiap Rp1000,- dana yang diinvestasikan oleh bank akan menghasilkan Rp11,49. Apabila nisbah bagi hasilnya 50:50, maka porsi nasabah adalah 50% dari 11,49,- sehingga untuk setiap Rp1000,- dana nasabah akan memperoleh bagi hasil sebesar Rp5,75,-. Secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Nasabah bagi hasil} = \frac{\text{rata - rata dana nasabah}}{1000} \times \text{HI} - 1000 \times \frac{\text{nisbah}}{100}$$

Untuk menghitung HI-1000 dapat dirumuskan:

$$\text{HI-1000} = \frac{\text{DPKM} - \text{GWM}}{\text{total investasi}} \times \frac{\text{total pendapatan}}{\text{DPKM}} \times 1000$$

Keterangan: DPKM = Dana Pihak Ketiga Mudharabah

GWM = Giro Wajib Minimum

Dalam kerja sama ini, BMT Ahmad Yani mendapatkan bagi hasil, baik itu secara individu ataupun secara kelompok atas nama BMT Ahmad Yani. Secara individu mendapatkan sebesar Rp.7.000,00 setiap penjualan satu produk *Shar-E*. Sedangkan untuk kelompok atas nama BMT Ahmad Yani akan mendapatkan bagi hasil sesuai dengan kesepakatan antara BMT dengan bank Muamalat.

b). Talangan Porsi Haji

Dalam produk Talangan Porsi Haji, BMT sebagai mujahid untuk mendapatkan orang-orang yang mau talangan haji. Pembiayaan ini juga merupakan pembiayaan yang baru ada di BMT Ahmad Yani di tahun 2007, hal ini dikarenakan talangan haji ini juga merupakan hasil kerja sama pihak BMT dengan Bank Muamalat. Dalam memberikan pembiayaan talangan ini, maksimal BMT memberi Rp. 19.000.000,00 dan biaya administrasi sebesar Rp. 600.000,00

c). Produk Kongsi Pemilikan Rumah (KPRS)

KPRS merupakan jasa peminjaman dana (pembiayaan) oleh bank Muamalat Indonesia untuk pembelian rumah, ruko, rusun, apartemen maupun renovasi rumah dengan akad musyarakah *mutanaqishah* yaitu bank memberikan dana 90% dan nasabah 10% dan pada akhirnya kepemilikan akan jatuh ditangan nasabah dan pembagian bagi hasilnya itu dari ujah. Dan pihak BMT Ahmad Yani disini sebagai perantara antara pihak BMI dan masyarakat, dan BMT akan mendapatkan *fee* bila pembiayaan rumah disetujui.

Pembiayaan ini sistemnya sama halnya dengan BBA yaitu sewa beli. Pembiayaan ini merupakan pembiayaan yang baru ada di BMT Ahmad Yani di tahun 2007, hal ini dikarenakan produk ini merupakan hasil kerjasama antara BMT Ahamad Yani dengan bank Muamalat. Dalam memberikan pembiayaan ini, maksimal BMT memberikan Pembiayaan sebesar Rp. 40.000.000,00. Sedangkan pembiayaan ini masih dalam proses pemasaran.

Melihat produk-produk yang ditawarkan oleh BMT setelah melakukan aliansi, maka pilihan bagi masyarakat untuk memilih BMT Ahmad Yani sebagai mitra dalam berusaha semakin besar, tanpa mereka perlu ke bank Muamalat. Disamping itu, dengan menjual produk dari bank Muamalat, maka keuntungan BMT semakin besar, diakibatkan oleh bagi hasil yang didapatkan oleh BMT dari bank Muamalat.

Tabel 4.1
Produk BMT Ahmad Yani sebelum dan sesudah aliansi

No	Sebelum aliansi	Setelah aliansi
1	Simpanan hikmah	Simpanan hikmah
2	Simpanan Arafah	Simpanan Arafah
3	Simpanan Fitrah	Simpanan Fitrah
4	Simpanan Kurban	Simpanan Kurban
5	Simpanan Kurban	Simpanan Kurban
6	Waqaf	Waqaf
7	-	Shar-E
8	-	Talangan Porsi Haji
9	-	KPRS

Sumber: BMT Ahmad Yani 2007 (yang diolah oleh peneliti)

2. Jumlah Nasabah

Tabel 4.2
Jumlah nasabah BMT Ahmad Yani di tahun di tahun 2005

Nasabah			
1	Nasabah anggota pembiayaan	91	orang
2	Nasabah anggota penabung	142	orang
	Jumlah anggota nasabah	233	orang

Sumber: Rapat Anggota Tahunan BMT Ahmad Yani 2006

Tabel 4.3
Jumlah nasabah BMT Ahmad Yani di tahun di tahun 2006

Nasabah			
1	Nasabah anggota pembiayaan	109	orang
2	Nasabah anggota penabung	172	orang
	Jumlah anggota nasabah	281	orang

Sumber: Rapat Anggota Tahunan BMT Ahmad Yani 2007

Dari perbandingan jumlah anggota nasabah tahun 2005 (sebelum aliansi) dengan jumlah nasabah di tahun 2007 (setelah aliansi) jumlah nasabah anggota pembiayaan dan jumlah anggota nasabah penabung mengalami peningkatan sekitar 48 orang. Ini membuktikan dengan adanya aliansi maka BMT Ahmad Yani semakin dikenal oleh masyarakat luas.

3. Permodalan (dana)

Dana sebuah perusahaan berasal dari berbagai sumber yaitu dana pribadi (mereka yang memiliki perusahaan), dan pinjaman kepada pihak (perusahaan) lain. Setelah melakukan aliansi dengan Bank Muamalat Indonesia, kondisi permodalan BMT Ahmad Yani mengalami peningkatan yang sangat pesat. Selain karena nasabah yang terus bertambah, BMT juga mendapat suntikan (kucuran) dana dari Bank Muamalat Indonesia, sehingga permodalan BMT Ahmad Yani semakin

kuat. Adapaun hal ini bisa dilihat dari data keuangan BMT Ahmad Yani sebelum dan sesudah melakukan aliansi (lampiran laporan keuangan 2005-2007).

Tabel 4.4
Perbandingan Neraca
BMT Ahmad Yani 2005-2007

Tahun	Neraca (Aktiva-Pasiva)	Keterangan
2005	132,142,076	Sebelum aliansi
2006	191,305,462	Sebelum aliansi
2007	1,030,681,419	Sesudah aliansi

Sumber: Rapat Anggota Tahunan Priode 2007

Tabel 4.5
Perbandingan laporan Laba/Rugi
BMT Ahmad Yani dari tahun 2005-2007

Tahun	Laba	Keterangan
2005	677,383	Sebelum aliansi
2006	479,257	Sebelum aliansi
2007	1,002,691	Sesudah aliansi

Sumber: Rapat Anggota Tahunan Priode 2007

Melihat perbandingan neraca dan laporan laba rugi pada BMT Ahmad Yani sebelum dan sesudah melakukan aliansi dengan Bank Muamalat Indonesia (BMI) priode 2005-2007, dapat dilihat bahwa neraca pada BMT Ahmad Yani setelah melakukan aliansi mencapai total sebesar Rp 1.030.681.419 naik sebesar Rp 304.188.428. Begitu juga dengan laporan

laba rugi BMT Ahmad Yani mengalami peningkatan dari Rp 479,257 menjadi Rp 1.002.691,00. Ini membuktikan bahwa dampak aliansi membawa kemajuan bagi BMT Ahmad Yani.

Selain itu, dengan adanya aliansi dengan Bank Muamalat, dana pihak ketiga mengalami peningkatan dalam bentuk penyaluran pembiayaan sejumlah Rp 1.096.750.000

Pembiayaan diperuntukkan sebagai berikut:

- a. Pembiayaan wirausaha dengan akad jual beli pengadaan bahan sebesar Rp 110.400.000
- b. Pembiayaan barang dengan akad jual beli sebesar Rp 970.000.000
- c. Pembiayaan konsumtif dengan akad kebijakan sebesar Rp 16.350.000

Sedangkan dana pihak ketiga dari calon anggota sebesar Rp 951.747.768 dan dana ZIS sebesar Rp 5.000.000.

c. Keuntungan Aliansi Bagi BMT Ahmad Yani

- 1) Dari segi produk: Jumlah produk pada BMT Ahmad Yani mengalami kemajuan, dimana produk yang ditawarkan (jual) bukan hanya produk BMT, tetapi produk dari bank Muamalat.

- 2) Dari segi keuangan: BMT mendapatkan kesempatan untuk memperoleh kucuran (suntikan) dana dari BMI yang akan diberikan kepada nasabah dalam bentuk pembiayaan.
- 3) Dari segi SDM: kesempatan yang sangat bermanfaat karyawan-karyawati bagi BMT untuk menimba ilmu yaitu dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh BMI.
- 4) Dari segi pemasaran: Semakin dikenal di masyarakat, karena mempunyai patner alinasi yang sudah mempunyai nama, yaitu bank Muamalat sebagai bank syariah pertama di Indonesia
- 5) Memiliki tempat untuk bernaung dalam menjalankan usahanya

Dari keuntungan-keuntungan yang didapatkan oleh BMT setelah beraliansi dengan BMI, maka kondisi BMT Ahmad Yani semakin kuat dalam menjalankan usaha.

d. Kelemahan Aliansi Bagi BMT Ahmad Yani

Aliansi bukan hanya mendatangkan dampak yang positif (keuntungan), tapi aliansi juga bisa menghasilkan dampak yang negatif (kerugian) bagi perusahaan (perbankan) yang melakukan aliansi.

Adapun kelemahan BMT Ahmad Yani dalam melakukan aliansi dengan BMI menurut hasil wawancara dengan ibu Dyah M. Nugrahasiswi, SE (*Accounting*) pada tanggal 10 Juli 2008 pukul 09.00 yaitu: tabungan-tabungan yang masuk di BMT semuanya akan dikelola oleh BMI dan tabungan deposito merupakan satu-satunya tabungan yang akan di kelola BMT.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa:

Dengan dikelolanya tabungan-tabungan yang masuk ke BMT Ahmad Yani oleh BMI, maka secara tidak langsung tabungan-tabungan tersebut akan mendatangkan keuntungan tersendiri bagi BMI. Dan ini berarti BMT tidak secara bebas mengelola tabungan-tabungan yang masuk ke BMT, serta keuntungan yang diperoleh dari hasil tabungan mengalami penurunan.

Tabel 4.6
Ringkasan praktek strategi aliansi manajemen
pada BMI dengan BMT Ahmad Yani

	BMI	BMT Ahmad Yani	Keterangan
Bentuk aliansi	Kemitraan pemasaran: memberikan produk-produk tertentu yang ada di BMI untuk dipasarkan di BMT. Serta memberikan suntikan dana pada BMT	Pengelolaan pendanaan: tabungan yang masuk ke BMT di kelola oleh BMI kecuali tabungan deposito	Produk BMI yang dipasarkan di BMT Ahmad Yani berupa: Shar-E, Talangan porsi haji, dan KPRS. Sedangkan dana yang tabungan yang masuk di BMT akan dikelola oleh BMI dan ini akan mendatangkan keuntungan tersendiri bagi BMI
Identifikasi aliansi	Dengan menjual produk BMI maka BMT akan mendapatkan <i>vie</i> bagi BMT	Dengan mengelola tabungan yang masuk di BMT maka BMI akan menambah dana funding di BMI	Akan mendatangkan keuntungan bagi kedua belah pihak
Monotori aliansi	Dai Muamalat	Dai Muamalat	Dai Muamalat adalah orang yang memahami

			<p>syariah Islam dibidang ekonomi yang mampu memberikan pemahaman kepada masyarakat dan di tunjuk oleh BMI. sebelum menjadi Dai Muamalat, seorang Dai Muamalat terlebih dahulu Menjadi Sahabat Muamalat. Dan Shabat Mauamalat dikordinir oleh BMT. Adapun tugas dari Dai Muamalat adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring, 2. Mengevaluasi kinerja dan aktivitas BMT, 3. Mensosialisasikan konsep ekonomi dan perbankan syariah kepada masyarakat. DII
Langkah-langkah dalam merawat aliansi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga perjanjian antar kedua belah pihak yang telah disepakati 2. Tidak menindas yang lebih kecil atau lebih bersikap adil 3. Menerapkan prinsip-prinsi syariah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga perjanjian antar kedua belah pihak yang telah disepakati 2. Tidak menerima tawaran dari pihak lain selama melakukana aliansi dengan BMI 3. Menerapkan prinsip-prinsi syariah 	<p>Dengan menjaga perjajian yang telah disepakati, serta bersikap adil dan menerapkan prinsip-syariah maka akan membawa hubungan yang baik bagi kedua belah pihak dan tidak akan ada pihak yang merasa dirugikan dengan adanya aliansi</p>

Sumber: BMI dan BMT Ahmad Yani (yang diolah oleh peneliti)

Dari ringkasan tabel tersebut, dapat dipahami bahwa bentuk aliansi yang dilakukan oleh BMI dengan BMT Ahmad Yani menurut Simamora (seperti pada bab 2) adalah kemitraan pemasaran. Dimana kemitraan pemasaran ini dilihat dari segi penjualan produk BMI di BMT Ahmad Yani. Seperti penjualan produk Shar-E, Talangan porsi haji, dan KPRS di BMT ahmad yani. Akibat dari penjualan ini, maka akan mendatangkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Adapaun yang didapatkan oleh BMI adalah penjualan produknya semakin meningkat karena bukan hanya dipasarkan oleh BMI dan ini menandakan keuntungan yang didapat juga akan semakin besar.

Sedangkan dari pihak BMT Ahmad Yani akan mendapatkan pemasukan (imbalan) dari hasil penjualan produk-produk BMI tersebut, dan ini akan menambah penghasilan bagi BMT, sehingga akan memperkuat kondisi keuangan BMT Ahmad Yani.

Pengelolaan pendanaan yang dilakukan oleh BMI terhadap dana tabungan yang masuk di BMT, akan memperkecil pendapatan BMT di bidang ini. Sementara BMI akan memperoleh keuntungan dari pengelolaan dana tersebut. Dan ini merupakan salah satu kerugian yang didapatkan oleh BMT Ahmad Yani.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan berupa data-data observasi dan dengan didukung wawancara, sehingga diperoleh hasil seperti yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, dan dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Motivasi aliansi Bank Muamalat Indonesia dengan BMT Ahmad Yani adalah:

- 1) Meningkatkan porsi pembiayaan koperasi Bank Muamalat dengan BMT
- 2) Membentuk Sahabat Muamalat (SM)
- 3) Mendapatkan akses ke perusahaan lain
- 4) Untuk dapat memasuki pasar secara cepat
- 5) Ingin menjangkau pasar mikro terutama yang ada di daerah Malang

2. Sedangkan Kondisi BMT Ahmad Yani sebelum dan setelah melakukan aliansi dengan Bank Muamalat

a. Kondisi BMT Ahmad Yani sebelum melakukan aliansi dengan BMI

1. Pengelolaan BMT ahmad Yani masih sederhana

2. BMT Ahmad yang tidak punya lembaga yang menaungi

3. Modal BMT masih terbatas

5. Tidak begitu dikenal oleh masyarakat

b. Kondisi BMT Ahmad yang setelah aliansi dengan BMI

1. Dari segi produk

- Adanya produk Shar-E
- Adanya produk KPRS (Kepemilikan Rumah Syaria'ah)
- Adanya produk talangan haji

Produk-produk inilah yang menjadi hasil aliansi BMT Ahmad Yani dengan BMI. Sebelum melakukan aliansi, BMT Ahmad Yani hanya memiliki produk-produk seperti yang ada di BMT pada umumnya.

6. Dari segi permodalan (dana)

Aliansi yang dilakukan oleh BMT dengan Bank Muamalat membuahkan hasil yang positif. Ini dilihat dari segi permodalan BMT yang semakin kuat, karena mendapat suntikan dana dari Bank Muamalat Indonesia.

7. Dari segi jumlah nasabah

Jumlah nasabah yang ada di BMT Ahmad Yani tiap tahunnya mengalami kenaikan, walaupun tidak secara pesat namun ini menandakan BMT Ahmad Yani mampu bertahan (*eksis*), dan ini

membuktikan BMT Ahmad Yani semakin dikenal oleh masyarakat dan partisipasi masyarakat semakin besar terhadap BMT Ahmad Yani.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian kali ini setelah melihat kondisi kedua belah pihak (BMI dan BMT Ahmad Yani) selama melakukan strategi aliansi manajemen adalah:

1. Bank Muamalat Indonesia (BMI)

Dalam pengelolaan dana yang masuk di BMT Ahmad Yani, yang di ambil alih pengelolaannya oleh BMI setelah adanya aliansi diharapkan bisa menjadikan BMI lebih besar dan mampu bersaing dengan bank-bank syariah yang ada. Jadi aliansi ini perlu dipertahankan.

2. BMT Ahmad Yani

Dengan adanya suntikan dana dari BMI serta produk yang dipasarkan semakin beragam akibat adanya aliansi dengan BMI, diharapkan pengelolaan dana dan keuntungan yang diperoleh tersebut, dikelola secara baik dengan mempraktekan manajemen keuangan yang diperoleh dari BMI, agar bisa menjadikan BMT lebih besar dan bisa menjadi BMT percontohan dimasa yang akan datang. Serta perlunya pembinaan yang berkelanjutan dari BMI terhadap BMT Ahmad Yani.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, Syafi'I, Muhammad, 2001. *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktik*, Penerbit Gema Insani, Jakarta.
- Arifin, Zaenul, 2000. *Memahami Bank Syariah Lingkup Peluang Tantangan Dan Prospek*, Penerbit Alvabet, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi, T, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* Edisi Revisi, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Chandra Gregius, 2004. *Internasionalisasi dan Internetisasi*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Farida, Nurul, 2003. Analisis Pembiayaan Al Bai'u Bitsaman Ajil Bagi Usaha Kecil (Studi Kasus Pada BMT Assaadah Malang), *Skripsi* Fakultas Ekonomi UIN Malang Tidak Dipublikasikan.
- Hafifuddin, 2003. *Manajemen Syariah Dalam Praktek*, Penerbit Gema Insani, Jakarta.
- Handoko, Hani, T, 2003. *Manajemen* Edisi 2, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hermawan, Hendra, 2006. *Peranan Alaiansi Terhadap Upaya Peningkatan Nasabah* (Study Kasus pada BPR Syariah Bumi Rinjani Batu), *Skripsi* Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang Tidak dipublikasikan.
- Iriantara, Yosol, 2003. *Manajemen Strategi Publik Relalion*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bandung.
- Irsyad, Moh, 2007. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. www. Jurnal Ekonomi.com. September 2007.
- Karim, Adiwarmn, 2004. *Bank Islam Analisis Fiqih Dan Keuangan Edisi Dua*, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kasmir, 2001. *Manajemen Perbankan*, Penerbit PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Lubis, Sahrawadi, 1999. *Hukum Ekonomi Islam*, Penerbit Sinar Grafika, Jakarta.

Moleong, Lexy J, 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

Michael, Hitt, dkk, 2001. *Manajemen Strategi Daya Saing dan Globalisasi*, Penerbit Salemba Empat. Jakarta

Muhammad, 2000. *Lembaga Keuangan Umat Kontemporer*, Penerbit UII Press, Yogyakarta.

Sumitro, Warkum, 2002. *Asas-Asas Perbankan Islam Dalam Kelembagaan Terkait BMI Dan Takaful Di Indonesia*. Edisi Revisi, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Sumitro, Warkum, 2004. *Asas-Asas Perbankan Islam & Lembaga-lembaga Terkait*, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Suprarikno, Hendrawan, 2003. *Advanced Strategic Manajemen*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Widjajakusuma, M, Karabet, 2002. *Pengantar Manajemen Syariah*, Penerbit Khairul Bayan, Jakarta.

Yusanto, Widjajakusuma, 2003. *Manajemen Strategis Dalam Perspektif Syari'ah*, Penerbit Khairul Bayan. Jakarta.

Zulkifli, Sunarto, 2007. *Panduan Praktis Transaksi Perbankan Syariah*, Penerbit Zikrul Hakim, Jakarta.

Rapat Anggota Tahunan BMT Ahmad Yani, Priode 2005, Tanggal 06 Mei 2006

Rapat Anggota Tahunan BMT Ahmad Yani, Priode 2006, Tanggal 06 April 2007

Rapat Anggota Tahunan BMT Ahmad Yani, Priode 2007, Tanggal 14 April 2008