

# **PENGANGGARAN BAITUL MAAL WAT TAMWIL MANDIRI UKHUWAH PERSADA JAWA TIMUR (BMT MUDA) <sup>1)</sup>**

Hayyuna Anugraheni  
Departemen Ekonomi Syariah-Fakultas Ekonomi dan Bisnis-Universitas Airlangga  
Email : Hayyuna.anugraheni@gmail.com

Noven Suprayogi  
Departemen Ekonomi Syariah-Fakultas Ekonomi dan Bisnis-Universitas Airlangga  
Email : noven2005@gmail.com

## **ABSTRACT**

*Budget is one of the most important components in a company. It takes skills and knowledge in budget planning. This study aims to determine the budgeting process in BMT MUDA JATIM (Baitul Maal Wat Tamwil Mandiri Ukhuwah Persada Jawa Timur). The research method used was qualitative approach using case study. The data collection was done by observation, interview and documentation. The validation technique used source triangulation and technique. The analysis was done by using Miles and Huberman analysis technique. The results of this study were based on four stages of the budgeting process consisting of the stages of determining the budget guidelines, the phase of budgeting, the budgeting stage, and the budget execution stage. Based on the analysis done by the researcher, the process of budgeting of BMT MUDA JATIM is in accordance with the four stages.*

**Keywords: Budgeting, Planning, Controlling, Baitul Maal Wat Tamwil.**

## **I. PENDAHULUAN**

Organisasi memulai suatu usaha terlebih dahulu melakukan penganggaran sebelum melaksanakan rencana kegiatan usahanya. Penganggaran merupakan proses menyusun anggaran, sedangkan anggaran adalah hasil dari penganggaran (Nafarin, 2004:5). Anggaran sendiri didefinisikan secara khusus sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang (Munandar, 2001:1).

Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen, sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Fungsi anggaran sebagai

alat perencanaan membantu dalam menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan serta target perusahaan sesuai dengan dana yang tersedia. Fungsi anggaran sebagai alat pengendalian digunakan setelah perusahaan merealisasikan anggaran, yaitu menilai hasil kerja dan membandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan dalam penyusunan anggaran. Anggaran yang tidak sesuai dengan realisasinya menunjukkan bahwa perusahaan perlu melakukan tindakan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi.

Skill yang bagus sangat dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran, karena anggaran yang dibuat akan mengalami kegagalan jika pembuatan

Anugraheni, et al/Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan Vol. 5 No. 9 September 2018: 755-770; **PENGANGGARAN BAITUL MAAL WAT TAMWIL MANDIRI UKHUWAH PERSADA JAWA TIMUR (BMT MUDA)**

anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan, dan tidak memiliki wawasan yang luas, serta tidak tegasnya dalam membuat anggaran (Nafarin, 2009:12).

Setiap perusahaan memiliki kemampuan tersendiri untuk menyusun anggaran. Anggaran memiliki beberapa metode dalam pembuatannya, yang masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan yang berbeda. Pemilihan metode ini sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan.

Penyusunan anggaran harus disusun dengan menggunakan suatu urutan tertentu. Penyusunan anggaran dengan baik dapat memudahkan anggota organisasi dalam memahami target yang harus dicapai dan untuk melihat hubungan antara satu bagian rencana kerja dengan bagian lainnya. Menurut Nafarin (2009:9), proses penyusunan anggaran terbagi menjadi empat tahap, yaitu (1) tahap penentuan pedoman anggaran, (2) tahap persiapan anggaran, (3) tahap penentuan anggaran, dan (4) tahap pelaksanaan anggaran. Allah SWT dengan sifatnya Al-Baari' (yang Maha Merencanakan) memberi petunjuk manusia agar selalu menyusun rencana dengan baik sebelum mengimplementasikannya, sesuai dengan firmanNya dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan." (Al-Hasyr [59]:18).

Ibnu Katsir menjelaskan bahwa ayat di atas ditujukan kepada kaum mukmin untuk bertakwa kepada Allah, takut kepada Allah dari setiap perintah dan laranganNya, mempersiapkan jiwa atas apa yang akan terjadi di hari akhir, merencanakan, mempersiapkan amal yang semaksimal mungkin untuk menghadapi hari akhir, dengan cara meninjau ulang (hisab) dan melihat kembali (*undzuru*) atas sebuah amal saleh (Laela dkk, 2017:175).

Profit dalam perusahaan sebagai institusi bisnis syariah tidak hanya dijadikan sebagai tujuan utama, namun juga untuk mewujudkan tingkat pertumbuhan ekonomi jangka panjang serta memaksimalkan kesejahteraan dan kebahagiaan manusia di dunia dan akhirat (falah). Penyusunan anggaran harus memperhatikan teknik penganggaran yang sesuai dengan konsep Islam serta perlu memperhatikan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan agar dalam pembuatan anggaran dapat disusun dengan baik dalam kerangka pencapaian falah dan tidak terjadi penghamburan dana untuk pengeluaran yang berlebihan namun tidak pula kikir dalam pengeluaran, sehingga anggaran

yang terbentuk tidak terlalu tinggi atau terlalu rendah.

Lembaga keuangan syariah dalam lingkup mikro mulai hadir untuk menjangkau usaha masyarakat mikro, kecil, dan menengah. Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) dibutuhkan masyarakat karena masyarakat miskin sulit untuk menjangkau jasa pelayanan keuangan formal (perbankan), disamping itu mereka membutuhkan modal, media penyimpanan dana, media pengiriman dana, serta asuransi.

Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) dalam mencapai falah melaksanakan tiga fungsi. Tiga fungsi tersebut dipaparkan oleh Widodo, dkk dalam Muhammad (2007:61) yaitu melaksanakan fungsi dan kegiatan dalam bidang jasa, sektor riil, dan sosial (ZISWA).

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) terdiri dari dua istilah, yaitu baitul maal dan baitut tamwil. Baitul maal diartikan sebagai usaha yang lebih mengarah pada kegiatan pengumpulan dan penyaluran dana yang non-profit (zakat, infaq, shodaqoh, dan waqaf), sedangkan baitut tamwil sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial. Sudarsono (2008:112) menyatakan bahwa BMT dapat didirikan dalam bentuk Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) atau koperasi. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, menyatakan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau

badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan (Burhanuddin, 2013:1). Dasar asas kekeluargaan berarti bahwa setiap anggota BMT harus saling membantu, berbagi, berpendapat, dan berdiskusi dalam menentukan setiap keputusan yang akan diambil. Semua dilakukan untuk mengarah pada pencapaian tujuan bersama. Termasuk dalam menentukan suatu anggaran, penyusunan anggaran dibentuk dan didiskusikan bersama oleh anggota. Anggaran yang telah tersusun dengan baik harus dilaksanakan oleh setiap anggota tanpa ada unsur paksaan, sehingga anggaran dapat digunakan sebagai motivasi setiap anggota dalam bekerja, karena merupakan suatu tanggung jawab yang harus mereka jadikan sebagai pedoman.

Berdasarkan kegiatan BMT sebagai baitul maal dan baitut tamwil, penulis tertarik untuk meneliti proses penganggaran pada BMT MUDA JATIM untuk mengetahui langkah-langkah dalam penganggaran secara komprehensif yang disusun oleh BMT tersebut untuk mencapai tujuannya, dengan judul "Penganggaran Baitul Mall Wat Tamwil Mandiri Ukhuwah Persada Jawa Timur (BMT MUDA JATIM)".

## **II. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Soemitra (2010:27) menjelaskan lembaga keuangan menurut SK Menkeu

RI No. 792 Tahun 1990 adalah semua badan yang kegiatannya bidang keuangan, melakukan penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat terutama guna membiayai investasi perusahaan. Soemitra (2010:45) menjelaskan lebih lanjut bahwa sistem keuangan di Indonesia dijalankan oleh dua jenis lembaga keuangan, yaitu lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan non bank.

Lembaga keuangan bank, usaha keuangan yang dilakukan di samping menyalurkan dana atau memberikan pembiayaan/kredit, lembaga keuangan bank juga melakukan usaha menghimpun dana dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan. Lembaga keuangan bank secara operasional dibina dan diawasi oleh Bank Indonesia sebagai bank sentral di Indonesia, sedangkan pembinaan dan pengawasan dari sistem pemenuhan prinsip-prinsip syariah dilakukan oleh Dewan Syariah Nasional MUI. Lembaga keuangan bank meliputi bank umum syariah dan BPRS (Bank Pembiayaan Rakyat Syariah).

Lembaga Keuangan Non Bank merupakan lembaga keuangan yang lebih banyak jenisnya dari lembaga keuangan bank, yang masing-masing mempunyai ciri-ciri usahanya sendiri. Lembaga Keuangan Non Bank secara operasional dibina dan diawasi oleh Departemen Keuangan yang dijalankan oleh Bapepam LK, sedangkan pembinaan dan pengawasan dari sistem pemenuhan prinsip-prinsip syariah

dilakukan oleh Dewan Syariah Nasional MUI. Lembaga Keuangan Non Bank meliputi pasar modal, pasar uang, perusahaan asuransi, dana pensiun, perusahaan modal ventura, lembaga pembiayaan, perusahaan pegadaian, dan lembaga keuangan mikro syariah.

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) merupakan salah satu Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) yang terdiri dari dua istilah, yaitu baitul maal dan baitut tamwil. Sudarsono (2008:103) menjelaskan baitul maal lebih mengarah pada usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana yang non-profit, seperti; zakat, infaq dan shodaqoh, sedangkan baitut tamwil sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial.

Badan usaha BMT terbentuk melalui suatu perikatan dasar. Untuk mewujudkan suatu perikatan diperlukan adanya unsur-unsur yang terlibat di dalamnya, baik yang terkait dengan subjek perikatan (aqidain) maupun objek perikatan (mauqud alayh). Dalam badan hukum, masing-masing pihak yang bertindak sebagai subjek akan membentuk suatu organisasi. Seperti bentuk badan usaha lainnya, BMT juga membutuhkan adanya perangkat organisasi untuk mengelola kegiatan bisnis. Menurut Burhanuddin (2013:53), dalam UU No.25 Pasal 21 Tahun 1992 koperasi membagi perangkat organisasi menjadi tiga macam, yaitu:

1. Rapat Anggota

Rapat anggota merupakan wadah aspirasi anggota yang memegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Sebagai pemegang kekuasaan tertinggi, maka segala kebijakan yang berlaku dalam koperasi harus melewati persetujuan rapat anggota terlebih dahulu.

Keputusan rapat anggota diambil berdasarkan musyawarah untuk mencapai mufakat. Apabila tidak diperoleh keputusan dengan cara musyawarah, maka pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan suara terbanyak.

## 2. Pengurus Koperasi

Pengurus memiliki peranan penting dalam badan usaha koperasi, karena pengurus memiliki tanggung jawab mengenai segala kegiatan pengelolaan koperasi dan usahanya kepada rapat anggota dan rapat anggota luar biasa.

## 3. Pengawas Koperasi

Pengawas koperasi adalah suatu badan yang dibentuk untuk melaksanakan fungsi pengawasan terhadap kinerja pengurus.

Anggaran merupakan bentuk formal dari perencanaan yang dituangkan secara kuantitatif, yang memiliki fungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian. Menurut Siregar (2013:114) hubungan antaran anggaran, perencanaan, operasi, serta pengendalian, yaitu sebagai berikut. Titik tolak penyusunan anggaran adalah perumusan tujuan jangka panjang oleh

manajemen. Proses penetapan tujuan jangka panjang disebut perencanaan strategis. Dalam proses tersebut, manajemen harus merumuskan pencapaian perusahaan di masa yang akan datang. Anggaran dikembangkan berdasarkan tujuan jangka panjang yang sudah ditetapkan. Anggaran yang disusun akan menjadi pedoman bagi aktivitas operasional perusahaan. Penganggaran kemudian akan dibandingkan dengan hasil sesungguhnya untuk mendapatkan umpan balik. Hal ini merupakan tujuan dari pengendalian yang dilakukan perusahaan. Perbandingan tersebut memberikan umpan balik bagi perbaikan operasi dan penyusunan anggaran di masa mendatang.

Menurut Nafarin (2009:9) proses penyusunan anggaran dibagi menjadi empat tahap, diantaranya yaitu:

### 1. Tahap Penentuan Pedoman Anggaran

Anggaran yang dibuat untuk tahun mendatang hendaknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian, anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak (direktur/komisaris) melakukan dua hal, yaitu: (1) menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebijakan, dan asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran dan (2) membentuk panitia penyusunan

anggaran yang terdiri atas direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris, dan manajer lainnya sebagai anggota.

## 2. Tahap Persiapan Anggaran

Manajer perusahaan sebelum menyusun anggaran jualan hendaknya terlebih dahulu menyusun ramalan jualan. Setelah menyusun ramalan jualan, dilanjutkan dengan menyusun anggaran lainnya.

## 3. Tahap Penentuan Anggaran

Pada tahap penentuan anggaran diadakan rapat dengan semua manajer beserta direksi (direktur) yang meliputi kegiatan: (1) perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran, (2) mengoordinasikan dan menelaah komponen anggaran, serta (3) pengesahan dan pendistribusian anggaran.

## 4. Tahap Pelaksanaan Anggaran

Untuk kepentingan pengawasan, setiap manajer wajib membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan kepada direksi.

Perkembangan kegiatan usaha koperasi menyebabkan dana yang digunakan untuk membiayai kegiatan usaha koperasi semakin besar, baik yang berasal dari dana intern (modal sendiri) maupun modal ekstern (modal luar/pinjaman). Semakin besar dana yang dikeluarkan, maka semakin berat tanggung jawab manajemennya.

Pengendalian penggunaan dana dan pengawasannya akan berjalan baik apabila koperasi telah menerapkan sistem perencanaan anggaran yang sesuai dan memadai agar mampu menghadapi persaingan usaha.

Pimpinan koperasi yang baik, selain secara teratur meneliti kemajuan koperasi, juga harus membuat rencana kegiatan usaha untuk masa mendatang. Menurut Partomo (2009:46) rencana kegiatan yang berkaitan dengan penerimaan dan pengeluaran koperasi dikenal sebagai Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RAPBK). Partomo menjelaskan lebih lanjut bahwa di dalam penganggaran dikenal dua macam penyusunan anggaran yang keduanya dapat dipraktikkan secara baik pada koperasi, yaitu:

### 1. Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RAPBK)

Anggaran Operasional menurut Nafarin (2009:32) adalah anggaran yang bertujuan untuk menyusun anggaran laba rugi. Anggaran pada koperasi yang termasuk dalam anggaran operasional adalah Anggaran Pendapatan (penjualan) dan Belanja (biaya dan beban) Koperasi.

### 2. Anggaran Keuangan Koperasi

Pada dasarnya setiap organisasi keuangan harus melakukan prediksi tentang keadaan/posisi keuangan dalam periode tertentu. Keadaan keuangan ini menurut Tohar (2000:78) ditunjukkan dengan

jumlah harta, hutang dan modal dari suatu perusahaan. Komponen-komponen tersebut disusun melalui anggaran keuangan. Anggaran keuangan menurut Nafarin (2009:32) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.

### **III. METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini pendekatan yang dipakai adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada Baitul Maal Wat Tamwil Mandiri Ukhawah Persada Jawa Timur. Pendekatan kualitatif menurut Tohirin (2012:3) merupakan suatu penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder yang dilakukan dengan observasi, wawancara semiterstruktur, dan dokumentasi. Teknik validasi data yang digunakan untuk menguji kebenaran dari hasil penelitian pada penelitian ini adalah teknik validasi triangulasi sumber dan teknik, sedangkan teknik analisis yang digunakan untuk mengatur data yang diperoleh menggunakan teknik analisis Miles and Huberman. Teknik analisis tersebut terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan/verifikasi (Sugiyono, 2009:91)

### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

BMT MUDA JATIM sebagai salah satu Lembaga Keuangan Mikro Syariah memiliki misi untuk mencapai tujuannya, salah satunya yaitu menjunjung konsistensi dalam mengaplikasikan prinsip-prinsip syariah di operasional BMT. Prinsip-prinsip syariah tersebut berlandaskan Al-Qur'an, As-Sunnah, serta Fiqh Muamalah.

BMT MUDA JATIM dalam mencapai tujuan membutuhkan manajemen agar berjalan secara efektif dan efisien. Manajemen menurut Siregar (2013:7) memiliki arti yaitu proses pokok yang dilakukan oleh manajemen untuk menjalankan perusahaan. Fungsi manajemen menurut George R. Terry dalam Nafarin (2009:4) terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Nafarin menjelaskan bahwa keempat fungsi manajemen yang dikemukakan George R. Terry tersebut dapat disederhanakan menjadi tiga, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Perencanaan dalam fungsi manajemen merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang akan dilakukan di masa mendatang untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Nafarin, 2009:4). Komponen utama dari perencanaan menurut Hansen dan Mowen (1999:350) adalah anggaran, yaitu perencanaan keuangan untuk masa depan yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Tahapan-tahapan atau proses

penyusunan anggaran menurut Nafarin (2009:9) terdiri dari empat tahap, yaitu tahap penentuan pedoman anggaran, tahap persiapan anggaran, tahap penentuan anggaran, dan tahap pelaksanaan anggaran.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan, penganggaran pada BMT MUDA JATIM berdasarkan tahap-tahap yang disampaikan oleh Nafarin akan diuraikan berikut ini.

#### 1. Tahap Penentuan Pedoman Anggaran

Sebelum anggaran resmi menjadi sebuah pedoman suatu perusahaan, perusahaan terlebih dahulu harus melakukan perencanaan terlebih dahulu. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan serta kebijakan perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan beserta kebijakan pada BMTMUDA JATIM tersusun pada AD/ART (Anggaran Dasar dan Rumah Tangga), sesuai dengan UU No.25 Pasal 57 Tahun 1992 menyatakan bahwa nama, tujuan, susunan, dan tata kerja organisasi diatur dalam Anggaran Dasar organisasi yang bersangkutan. Apabila terdapat hal-hal yang belum spesifik atau belum tercantum dalam Anggaran Dasar, maka hal-hal tersebut diatur dalam Anggaran Rumah Tangga.

Selanjutnya, setelah tujuan dan kebijakan terbentuk, maka pengurus BMT MUDA menyusun Rencana Kerja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuannya. Pengurus menyusun RK (Rencana Kerja) dengan pertimbangan

dalam musyawarah bersama anggota komite (pengurus, pengawas, pengelola). Rencana Kerja pada BMT MUDA JATIM terdiri dari RK umum dan RK khusus. RK umum dilaksanakan pada Kantor Pusat, sesuai dengan agenda Dinas Koperasi Jawa Timur. RK khusus dilaksanakan pada Kantor Cabang Bungah, karena terdapat keterbatasan jarak antara Kantor Cabang Bungah dengan Kantor Pusat serta adanya keinginan untuk mewadahi masyarakat yang ada di sekitar Bungah dulu.

Setelah pembentukan Rencana Kerja, maka BMT MUDA JATIM mulai menyusun anggaran sesuai dengan Rencana Kerja yang telah dibentuk. Penyusunan anggaran ini penting, karena anggaran dapat menginterpretasikan perkiraan pengeluaran dari Rencana Kerja tersebut, serta pemasukan untuk menjalankannya. Penyusunan anggaran pada BMT MUDA JATIM dilakukan setahun sekali. Untuk memulainya, maka harus ditentukan terlebih dahulu siapa saja yang akan menyusunnya.

Pembentukan panitia penyusunan anggaran pada BMT MUDA JATIM berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Harahap, yaitu menggunakan metode otoriter atau top down. Metode otoriter atau top down berarti anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pemimpin dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam

penyusunannya (Harahap, 1997:89). Dalam aplikasinya, BMT MUDA JATIM menyusun anggaran dimulai dari pengurus yang kemudian anggaran yang telah dibuat tersebut disampaikan kepada seluruh anggota ketika Rapat Anggota. Apabila terdapat masukan dari anggota untuk pengurangan atau penambahan pada anggaran, maka pengurus memperbaiki anggaran tersebut. Selanjutnya, jika seluruh pihak sudah sepakat dengan keseluruhan isi anggaran, maka anggaran disahkan dalam Rapat Anggota. Sesuai dengan koperasi pada umumnya, BMT MUDA JATIM menempatkan Rapat Anggota sebagai kekuasaan tertinggi sesuai dengan UU No. 25 pasal 22 ayat 1 tahun 1992.

Agar penyusunan anggaran berjalan dengan lancar, maka BMT MUDA JATIM perlu membuat SOP yang terkait dengan penyusunan anggaran untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sesuai dengan perintah pada Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No.16/Per/M.KUKM/IX/2015. Namun, pada BMT MUDA JATIM hingga saat ini belum menggunakan SOP tersebut untuk penyusunan anggaran. Hal ini dikarenakan tidak adanya waktu luang untuk membuat SOP khusus terkait penyusunan anggaran tersebut. Pernyataan tersebut seharusnya tidak dapat dijadikan sebagai alasan BMT MUDA JATIM terkait tidak adanya SOP khusus untuk penyusunan anggaran,

karena tidak adanya SOP tersebut justru memperlambat kinerja penyusunan anggaran BMT. Hal ini dikarenakan SOP memiliki fungsi untuk memastikan bahwa setiap keputusan, langkah, atau tindakan dan penggunaan fasilitas pemrosesan yang dilaksanakan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi telah berjalan secara efektif, konsisten, terstandar dan sistematis (Ikatan Bankir Indonesia, 2014:180). Walau pembuatan SOP sempat menyita waktu, namun ke depannya kinerja BMT MUDA JATIM dalam penyusunan anggaran akan lebih cepat.

## 2. Tahap Persiapan Anggaran

BMT memiliki dua fungsi yaitu, sebagai baitul maal dan sebagai baitul tamwil. BMT MUDA JATIM sebagai baitul maal sudah mempraktikkan wakaf sejak awal tahun 2016 walau BMT tersebut belum mendapatkan sertifikasi nazhir Untuk zakat, BMT MUDA JATIM sudah mempraktikkannya sejak 2012 di kantor pusat dan tahun 2017 baru dijalankan di cabang Bungah. Sedangkan infaq dan shodaqoh, BMT tersebut belum mempraktikkannya dan memang belum disosialisasikan.

BMT MUDA JATIM dalam menyeimbangkan Rencana Kerja dari fungsinya sebagai baitul maal dan baitul tamwil membutuhkan persiapan keuangan melalui penyusunan anggaran. Namun, ternyata penyusunan anggaran BMT MUDA JATIM masih fokus pada kegiatan baitul tamwil saja, sedangkan kegiatan baitul maalnya

Anugraheni, et al/Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan Vol. 5 No. 9 September 2018: 755-770; **PENGANGGARAN BAITUL MAAL WAT TAMWIL MANDIRI UKHUWAH PERSADA JAWA TIMUR (BMT MUDA)**

masih belum dilakukan penyusunan anggaran. Kegiatan BMT MUDA JATIM sebagai baitul maal baru dibentuk penyusunan anggaran dan disahkan pada tahun 2017 yang selanjutnya dilaksanakan pada tahun 2018, karena BMT MUDA JATIM baru mendapatkan sertifikasi nazir pada bulan akhir 2016.

Sertifikasi nazhir merupakan bukti legalitas dari Badan Wakaf Indonesia (BWI) bahwa BMT MUDA JATIM telah mampu melaksanakan pengembangan dan pengelolaan wakaf. Legalitas wakaf uang telah diatur dalam UU No.41 Tahun 2004 tentang Wakaf dan Peraturan Pemerintah No.42 Tahun 2006 tentang pelaksanaannya. BWI (Badan Wakaf Indonesia) sebagai perwujudan amanat yang digariskan dalam UU No.41 Tahun 2004 tentang Wakaf, bekerjasama dengan International Center for Development in Islamic Finance - Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (ICDIF-LPPI) menyelenggarakan pelatihan dan sertifikasi nazhir wakaf uang professional sebagai salah satu syarat sertifikasi dari BWI ([www.lppi.or.id](http://www.lppi.or.id)).

Berdasarkan pembahasan di atas, walaupun BMT MUDA JATIM baru mendapatkan sertifikasi nazhir pada bulan September 2016, seharusnya BMT tersebut tetap dapat melakukan penyusunan anggaran sebelumnya agar semua kegiatan sosial dapat mengarah ke tujuan BMT MUDA JATIM sebagai fungsi baitul maal. Kegiatan sosial merupakan jantung kekuatan BMT, yang di harapkan dapat memperkuat sektor

sosial terutama bagi anggotanya dalam menyalurkan dana sosialnya kepada BMT (Muhammad, 2007:61). Oleh karena itu, BMT tersebut seharusnya tidak hanya mensosialisasikan zakat, namun juga mensosialisasikan infaq dan shodaqoh, agar dana yang disalurkan dapat digunakan untuk pembangunan kegiatan sosial yang non profit.

Kemudian, setelah menentukan fokus penyusunan anggaran, maka BMT harus menentukan jenis, metode, serta sistem anggaran apa yang akan dipakai untuk menyusunnya. Anggaran Induk yang disusun oleh BMT MUDA JATIM terdiri dari anggaran operasional yang berupa APBK (Anggaran Pendapatan dan Belanja), serta anggaran keuangan berupa anggaran neraca. Kedua anggaran tersebut sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Partomo (2009:46), bahwa penganggaran koperasi dikenal dua macam jenis penyusunan anggaran, yaitu APBK (Anggaran Pendapatan dan Belanja) dan Anggaran Keuangan. APBK dan anggaran neraca oleh pengurus BMT MUDA JATIM disatukan menjadi anggaran induk yang disajikan dalam proyeksi keuangan, yang formatnya mengikuti format BMT Masalah Sidogiri, karena BMT tersebut adalah gurunya BMT MUDA JATIM.

Anggaran yang disusun oleh BMT MUDA JATIM tidak diperhitungkan biayanya secara rinci berdasarkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh BMT tersebut. Penyusunan anggaran BMT

MUDA JATIM dalam proyeksi keuangan diperhitungkan menggunakan metode pragmatis, sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Harahap (1997:89), yaitu metode pragmatis berarti penyusunan anggaran ditetapkan berdasarkan pengalaman masa lalu. Apabila dalam memperhitungkan anggaran menggunakan anggaran tahun lalu sebagai pedoman, maka sistem penyusunan anggaran pada BMT MUDA JATIM dapat dikatakan menggunakan sistem anggaran induk tradisional atau disebut juga sistem anggaran induk konvensional. Berdasarkan teori yang disampaikan oleh Siregar, dkk (2013:116) sistem anggaran induk tradisional pada dasarnya merupakan sistem anggaran incremental, yang pembuatannya sebagian besar didasarkan pada anggaran induk tahun sebelumnya. Siregar menjelaskan lebih lanjut bahwa hasil hasil sesungguhnya yang dicapai tahun sebelumnya dan ekspektasi pada tahun yang akan datang menentukan apakah suatu unsur dalam anggaran induk akan ditambah atau dikurangi.

Sesuai dengan penerapannya pada BMT MUDA JATIM, berbagai pos dimasukkan ke dalam anggaran induk berdasarkan pos-pos yang dibuat pada periode sebelumnya. Pos yang sudah diputuskan tersebut tidak perlu dianalisis ulang item-itemnya. Angka yang digunakan adalah hasil dari realisasi periode anggaran sebelumnya atau angka dalam laporan keuangan tahun

sebelumnya. Kemudian angka pada item-item tersebut dinaikkan berdasarkan presentase yang telah ditentukan. Presentase yang ditentukan didapat dari pencapaian kisaran periode anggaran sebelumnya, dan sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan yang diperlukan. Pertimbangan tersebut, yaitu dengan melihat kondisi BMT saat ini, serta mengikuti berita terkini seputar isu-isu ekonomi untuk melihat ekonomi dunia ke depan kira-kira seperti apa. Setelah presentase laba dimasukkan dalam perhitungan, baru akan terlihat angka pada anggaran.

BMT MUDA JATIM menggunakan sistem anggaran induk tradisional dikarenakan sistem ini menurut Wildavsky (2000) dalam Bastian (2010:194) sangat populer penggunaannya karena dianggap mudah untuk dilaksanakan, sehingga BMT MUDA JATIM sebagai Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang baru berdiri lima tahun akan lebih mudah untuk mengawali penyusunan anggaran menggunakan sistem tersebut. Namun, walaupun mudah untuk dilakukan, sistem tersebut juga memiliki beberapa kelemahan terkait karakteristiknya yang bersifat incremental, yaitu pembuatan anggaran induk yang sebagian besar didasarkan pada anggaran induk tahun sebelumnya. Sistem anggaran induk tradisional yang memiliki sifat incremental tersebut menunjukkan tidak diperlukannya analisis yang mendalam tentang tingkat keberhasilan suatu program, yang mengakibatkan tidak

adanya informasi yang logis dan rasional tentang rencana alokasi anggaran tahun yang akan datang (Bastian, 2010:195). Terkait kelemahan lainnya dijelaskan oleh Bastian secara lanjut yaitu, indikator keberhasilan dilihat dari kemampuan personal untuk memnghabiskan anggaran tanpa mepedulikan hasil dan kualitasnya. Akibat dari kelemahan-kelemahan sistem anggaran induk tradisional tersebut adalah akan menghadapi masalah besar berupa masalah efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas.

ZBB (Zero-based budgeting) merupakan suatu pendekatan alternatif yang dapat digunakan BMT MUDA JATIM untuk menghindari masalah besar dari sistem anggaran induk tradisional (Siregar, 2013:139). Pendekatan sistem anggaran ZEE dilakukan dengan cara manajer pusat pertanggungjawaban harus menjustifikasi setiap kegiatan yang direncanakan dan taksiran biaya seolah kegiatan tersebut baru pertama kali dilakukan (Siregar, 2013:116). Kegiatan yang berlangsung dianalisis, dan kelangsungan kegiatan dipertimbangkan atas dasar kebutuhan atau kegunaan bagi organisasi (Hansen dan Mowen (1999:378). Jadi, dalam sistem ini setiap kegiatan baru yang direncanakan oleh BMT dianalisis dandiperitungkan biaya-biayanya secara mendalam. Begitu pula dengan kegiatan yang sudah berjalan, pada periode selanjutnya dilakukan perhitungan ulang apabila kegiatan tersebut masih dilaksanakan.

Dalam penyusunan anggaran, dibutuhkan juga pertimbangan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penyusunannya. Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam penyusunan anggaran pada BMT MUDA JATIM adalah mampu tidaknya cashflow (aliran kas/dana). Mampu tidaknya cashflow (aliran kas/dana) dapat dipengaruhi dari permasalahan-permasalahan selama ini pernah dialami oleh BMT MUDA JATIM. Salah satu contoh permasalahannya yaitu, Kurangnya pemasukan dari simpanan wajib karena kelalaian anggota dan kurangnya pengetahuan anggota tentang manfaat simpanan wajib. Hal itu sangat mempengaruhi penyusunan anggaran, kaena simpanan wajib merupakan salah satu sumber modal BMT untuk beroperasi.

### 3. Tahap Penentuan Anggaran

Selanjutnya, setelah dua tahap penyusunan anggaran terlewati, maka anggaran pada BMT MUDA JATIM disahkan sesuai kesepakatan bersama seluruh anggota dalam Rapat Anggota, khususnya Rapat Anggota Tahunan, sesuai dengan pasal 22 UU No. 25 tahun 1992, bahwa rapat anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi yang pelaksanaannya diatur dalam Anggaran Dasar. Setelah pengesahan sudah terlaksana, maka anggaran sudah resmi menjadi pedoman BMT MUDA JATIM, dan siap direalisasikan.

### 4. Tahap Pelaksanaan

Terkadang dalam pelaksanaan anggaran, di tengah periode terdapat permasalahan mendesak yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran yang telah dibuat, sehingga membutuhkan pertimbangan dalam penambahan atau pengurangan isi susunan anggaran. Apabila hal tersebut terjadi, maka BMT MUDA JATIM mengadakan Rapat Luar Biasa yang dilakukan melalui chat grup komite (pengurus, pengawas, dan pengelola) untuk dimusyawarahkan bersama, kemudian hasil dari rapat tersebut disampaikan kepada anggota-anggota BMT MUDA JATIM melalui chat grup anggota. Sesuai dengan pendapat Tohar (2000:3) Rapat Anggota Luar Biasa diselenggarakan pada saat koperasi secara tiba-tiba mengalami keadaan krisis atau keadaan genting yang dapat membuat keadaan koperasi menjadi lebih baik atau lebih buruk.

Pada BMT MUDA JATIM apabila anggaran yang sudah disusun pada tengah pelaksanaan mengalami kekurangan karena terdapat banyaknya pengeluaran, maka BMT tersebut mengurangi anggaran yang sudah terbentuk atau dapat diatasi dengan memanfaatkan sponsorship yang bekerja sama dalam kegiatan BMT MUDA JATIM. Namun, apabila anggaran yang sudah disusun justru mengalami kenaikan karena terdapat pendapatan yang berlebih, maka pendapatan tersebut digunakan sebagai cadangan bila

disetujui oleh anggota ketika Rapat Anggota Tahunan.

Pengendalian merupakan salah satu fungsi anggaran yang berguna sebagai standar manajemen atau alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak (Rudianto, 2009:6). Pengendalian pada BMT MUDA JATIM dilakukan dengan melakukan evaluasi bersama komite (pengurus, pengawas dan pengelola) yang dilakukan setiap bulan sekali dan setahun sekali secara periodik. Evaluasi ini dilakukan untuk membandingkan anggaran yang sudah disusun dengan realisasinya. Jika realisasi anggaran pada setiap bagian lebih baik dari anggaran, maka dapat dinilai bahwa bagian tersebut telah berhasil mencapai rencana yang telah ditetapkan. Namun, bila terdapat bagian yang mengalami penurunan atau kurang dari anggaran, maka diperlukan adanya solusi untuk menemukan strategi tertentu agar bagian tersebut pada realisasi anggaran periode berikutnya berhasil mencapai rencana yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, setelah evaluasi dilakukan oleh komite, maka hasil dari evaluasi tersebut disampaikan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh pengurus dan pengawas, dalam RAT (Rapat Anggota Tahunan). RAT pada umumnya diselenggarakan bersamaan dengan penutupan pembukuan koperasi (Tohar, 2000:3). Pada LPJ (Laporan

Pertanggungjawaban) BMT MUDA JATIM hanya berisi perkembangan pada pos-pos tertentu dari tahun sebelum dan sesudah. Seharusnya, LPJ tersebut juga ditampilkan perbandingan antara penyusunan anggaran dengan realisasinya pada item-item dalam pos-pos tersebut, sehingga BMT dapat melihat dan mengendalikan item-item mana yang mengalami penurunan untuk perbaikan.

## **V. SIMPULAN**

Proses penyusunan anggaran pada BMT MUDA JATIM, yaitu:

### **1. Tahap Penentuan Pedoman Anggaran**

Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan serta kebijakan perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan beserta kebijakan pada BMT MUDA JATIM tersusun pada AD/ART (Anggaran Dasar dan Rumah Tangga). Apabila terdapat hal-hal yang belum spesifik atau belum tercantum dalam Anggaran Dasar, maka hal-hal tersebut diatur dalam Anggaran Rumah Tangga.

Setelah tujuan dan kebijakan terbentuk, maka pengurus BMT MUDA menyusun RK (Rencana Kerja) yang terdiri dari RK umum dan RK khusus. RK umum dilaksanakan pada Kantor Pusat sesuai dengan agenda Dinas Koperasi Jawa Timur, sedangkan RK khusus dilaksanakan pada Kantor Cabang Bungah.

Kemudian, setelah pembentukan Rencana Kerja, maka BMT MUDA JATIM

mulai menyusun anggaran yang dilakukan setahun sekali dengan menggunakan metode otoriter atau top down, dimana anggaran disusun oleh pengurus, tanpa keterlibatan anggota atau komite lainnya.

BMT MUDA JATIM tidak menggunakan SOP dalam penyusunan anggaran, karena SOP tersebut belum terbentuk, meskipun SOP tersebut dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

### **2. Tahap Persiapan Anggaran**

BMT MUDA hingga saat ini hanya fokus melakukan penyusunan anggaran pada kegiatan baitul tamwilnya saja selama setahun sekali. Penyusunan anggaran induk pada kegiatan baitul tamwil terdiri dari anggaran operasional yang berupa APBK (Anggaran Pendapatan dan Belanja), serta anggaran keuangan berupa anggaran neraca. APBK dan anggaran neraca oleh pengurus BMT MUDA JATIM disatukan menjadi anggaran induk yang disajikan dalam proyeksi keuangan. Proyeksi keuangan tersebut diperhitungkan menggunakan metode pragmatis, yaitu menggunakan anggaran tahun lalu sebagai pedoman, dengan begitu sistem penyusunan anggaran pada BMT MUDA JATIM dapat dikatakan menggunakan sistem anggaran induk tradisional. Sistem anggaran tersebut yaitu pembuatannya sebagian besar didasarkan pada anggaran induk tahun sebelumnya, yang kemudian dinaikkan berdasarkan presentase yang telah ditentukan. Presentase yang ditentukan didapat dari

Anugraheni, et al/Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan Vol. 5 No. 9 September 2018: 755-770; **PENGANGGARAN BAITUL MAAL WAT TAMWIL MANDIRI UKHUWAH PERSADA JAWA TIMUR (BMT MUDA)**

pencapaian kisaran periode anggaran sebelumnya dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu dari BMT.

### 3. Tahap Penentuan Anggaran

Selanjutnya, setelah dua tahap penyusunan anggaran terlewati, maka anggaran pada BMT MUDA JATIM disahkan sesuai kesepakatan bersama seluruh anggota dalam Rapat Anggota, khususnya Rapat Anggota Tahunan, sehingga anggaran resmi untuk dijadikan sebuah pedoman dan siap direalisasikan.

### 4. Tahap Pelaksanaan Anggaran

Bila di tengah pelaksanaan terjadi hal mendesak yang memerlukan pertimbangan dalam penambahan atau pengurangan pada isi susunan anggaran, maka BMT MUDA JATIM mengadakan Rapat Luar Biasa bersama anggota komite, kemudian hasil dari rapat tersebut disampaikan kepada anggota-anggota BMT MUDA JATIM melalui chat grup anggota.

Pengendalian atas pelaksanaan anggaran pada BMT MUDA JATIM dilakukan dengan melakukan evaluasi bersama komite yang dilakukan setiap bulan sekali dan setahun sekali secara periodik. Setelah evaluasi dilakukan oleh komite, maka hasil dari evaluasi tersebut disampaikan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban dalam RAT (Rapat Anggota Tahunan).

### DAFTAR PUSTAKA

Al-Mizan Publishing House. 2010. Al-Qur'an Terjemahan dan Transliterasi. Bandung: PT. Mizan Pustaka.

Bastian, Indra. 2010. Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar. dalam buku Suryadi Saat (ed). Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.

Burhanuddin. 2013. Koperasi Syariah dan Pengaturannya di Indonesia. dalam buku Musleh Herry dan Muhammad Idris (ed). Malang: UIN-MALIKI PRESS.

Hansen, Don R & Maryanne M Mowen. 1997. Akuntansi Manajemen. Terjemah oleh Ancella A Hermawan. 1999. Jilid Satu. Jakarta: Erlangga.

Harahap, Sofyan Syafiri. 1997. *Budgeting Peranggaran: Perencanaan Lengkap untuk Membantu Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Ikatan Bankir Indonesia. 2014. Mengenal Operasional Perbankan 1. Edisi Pertama. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Laela, Sugiyarti Fatma dkk. 2017. Edisi Pertama. Akuntansi Syariah Seri Konsep dan Aplikasi Ekonomi dan Bisnis Islam. dalam buku Aqim Abdurahim dkk (ed). Anggaran untuk Perencanaan dan Pengendalian. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Muhammad. 2007. Lembaga Ekonomi Syari'ah. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Munandar. 2001. Budgeting Perencanaan Kerja Pengoordinasian Kerja Pengawasan Kerja. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.

Nafarin, M. 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Tiga. Jakarta: Salemba Empat.

Partomo, Tiktik Sartika. 2009. *Ekonomi Koperasi*. dalam buku Akhria (ed). Bogor: Gahlia Indonesia.

Anugraheni, et al/Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan Vol. 5 No. 9 September 2018: 755-770; **PENGANGGARAN BAITUL MAAL WAT TAMWIL MANDIRI UKHUWAH PERSADA JAWA TIMUR (BMT MUDA)**

Rudianto. 2009. Penganggaran. dalam buku Adi Maulana dan Wibi Hardani (ed). Jakarta: Erlangga.

Siregar, Baldrick dkk. 2013. Akuntansi Manajemen. dalam buku Muhammad Masykur (ed). Jakarta: Salemba Empat.

Soemitra, Andri. 2010. Bank dan Lembaga Keuangan Syariah. Edisi Pertama. Jakarta: Prenada Media Group.

Sudarsono, Heri. 2008. Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi. Edisi Tiga. Yogyakarta: Ekonisia.

Sugiyono. 2009. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.

Tohar, M. 2000. Permodalan dan Perkreditan Koperasi. Yogyakarta: Kanisius.

Tohirin. 2012. Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.

[www.bmtmuda.com](http://www.bmtmuda.com)

[www.lppi.or.id](http://www.lppi.or.id)