

IMPLEMENTASI MODEL BERLIAN PORTER DALAM PENYUSUNAN ARSITEKTUR STRATEGIK UNTUK PENGEMBANGAN PEMBIAYAAN PERTANIAN PADA BMT

IMPLEMENTATION OF PORTER'S DIAMOND MODEL IN THE STRATEGIC ARCHITECTURE FOR AGRICULTURAL FINANCING DEVELOPMENT OF BMT

Adistiari Prayoga

Pusat Riset dan Pengembangan Produk Halal, Universitas Airlangga
Kampus C UNAIR, Jl. Mulyorejo, Surabaya 60115

Email : adistiariprayoga@gmail.com

ABSTRAK

Pada 2018, terdapat 38.7 juta orang tenaga kerja di bidang pertanian. Serapan yang tinggi pada sektor pertanian tidak diiringi dengan peningkatan kontribusi sektor pertanian secara total terhadap nilai Produk Domestik Bruto. Realitas ini menggambarkan rendahnya tingkat pendapatan yang diperoleh dari usaha tani. Kondisi tersebut diperparah dengan rendahnya aksesibilitas petani di perdesaan terhadap modal usaha tani. Meskipun penyaluran kredit Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) tumbuh 8.0 persen (yoy) pada 2016, banyak penelitian yang mengungkapkan ketergantungan petani mikro (gurem) terhadap akses permodalan dari sumber informal yang pada akhirnya justru menyulitkan mereka dalam hal pengembalian pinjaman modal karena terjebak dalam praktik *money lender*. Eksistensi Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) merupakan pokok bahasan menarik. Kelembagaan KJKS yang lebih dikenal dengan *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT), menjadi harapan bagi peningkatan aksesibilitas masyarakat miskin terhadap sumber permodalan, karena BMT menjalankan peran kultural sebagai intermediasi pendanaan serta kultural sebagai lembaga pemberi pinjaman sosial (*qardhul hasan*). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan pembiayaan pertanian berbasis kelembagaan *baitul maal wat tamwil* (BMT) dengan menggunakan pendekatan Model Berlian Porter, sehingga dalam jangka panjang dapat dirumuskan arsitektur strategik pengembangan pembiayaan pertanian berdasarkan faktor-faktor penyusun daya saing BMT di perdesaan. Data primer penelitian diambil pada November 2016-April 2017 dengan menggunakan metode *focus group discussion* bersama narasumber pakar. Data penelitian kemudian dilengkapi dengan sumber sekunder yang terkait pada 2019. Perumusan daya saing dalam Model Berlian sering dikenal untuk menganalisis daya saing negara, namun beberapa penelitian mengungkapkan bahwa pendekatan Berlian Porter dapat diterapkan untuk skala negara, daerah, industri, serta perusahaan individual, baik barang maupun jasa. Kemampuan sebuah lembaga untuk mempertahankan eksistensinya tergantung dari daya saing dimiliki, dan secara agregat akan mempengaruhi daya saing suatu negara.

Kata kunci: daya saing, pembiayaan pertanian, BMT

ABSTRACT

In 2018, there were 38.7 million workers in agriculture. The high number in the agricultural sector is not accompanied by an increase in the contribution of the total agricultural sector to the value of the Gross Domestic Product. The condition is exacerbated by the lack of accessibility of rural farmers towards farming capital. Although micro, small and medium enterprises (SME's) loans grew by 8.0 percent (yoy) in 2016, many studies have revealed the dependence of micro farmers (gurem) on access to capital from informal sources which ultimately makes it difficult for them in terms of repaying capital loans because they are trapped in the practice of money lenders. The existence of Islamic Financial Services Cooperatives (Koperasi Jasa Keuangan Syariah-KJKS) is an interesting subject. KJKS, better known as Baitul Maal wat Tamwil (BMT), is hope for increasing the accessibility of the poor to capital sources because BMT plays a cultural role as a funding intermediary and cultural as a social lending institution (qardhul hasan). This study aims to analyze the development of institutional financing based on Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) using the Berlian Porter Model approach so that a

strategic architecture of agricultural financing development can be formulated based on the competing factors of BMT competitiveness in rural areas. Primary research data was taken in November 2016-January 2017 using the focus group discussion method with expert speakers. The research data is then supplemented by relevant secondary sources in November 2019. The formulation of competitiveness in the Diamond Model is often known to analyze the competitiveness of countries, but several studies reveal that the Berlian Porter approach can be applied to the scale of the country, region, industry, and individual companies, both goods, and services. The ability of an institution to maintain its existence depends on its competitiveness, and in the aggregate will affect the competitiveness of a country.

Keywords: *competitiveness, agricultural financing, BMT*

PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan klasik sektor pertanian adalah aksesibilitas pada modal usahatani. Para petani kesulitan untuk mengakses permodalan karena ketatnya persyaratan di lembaga keuangan formal dan tingginya suku bunga. Sektor pertanian belum mendapatkan prioritas pinjaman dari perbankan karena hasil analisis kredit seringkali menunjukkan bahwa kondisi usahatani tidak *bankable*. Usahatani sulit untuk memenuhi syarat 5C (*character, capacity, capital, collateral, dan condition*), 5P (*personality, purpose, prospect, payment, dan party*) ataupun 3R (*return, repayment, dan risk bearing activity*). Perihal demikian ini, dipicu oleh ketidakpastian hasil usahatani yang diakibatkan faktor perubahan iklim, hama, penyakit, sifat musiman, harga, dan pemasaran hasil produksi. Kajian Stabilitas Keuangan tahun 2015 menjelaskan bahwa penyaluran kredit Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) tumbuh 8.0 persen (yoy) atau meningkat sebesar 6.78 persen dibandingkan dengan semester sebelumnya. Artinya, kondisi perlambatan ekonomi tidak mempengaruhi pertumbuhan penyaluran kredit UMKM, termasuk ke sektor pertanian (BI 2016). Walau demikian, keterbatasan akses terhadap sumber-sumber formal masih banyak dijumpai di perdesaan. Para petani mikro (gurem) dan kecil di perdesaan masih menggantungkan akses permodalan pada sumber-sumber nonformal (Yoko 2015; Prayoga 2018).

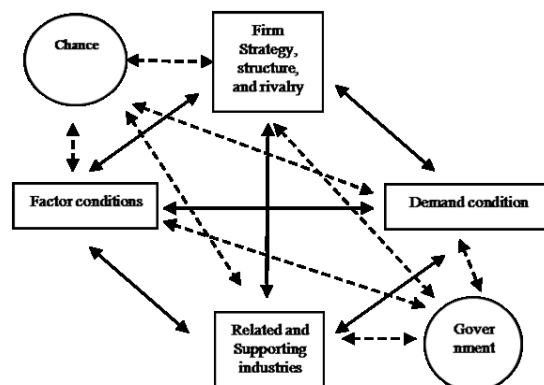
Pinjaman modal di perdesaan melibatkan dua kelompok dengan kepentingan yang berbeda dan rawan menimbulkan konflik pandangan (Kasryno, *et al.* 1980; Hastuti dan Supadi 2005; Sulistyani dan Nulhaqim 2016). Masyarakat perdesaan sebagai debitor dan sumber-sumber nonformal sebagai kreditor. Para petani di perdesaan sebagai debitor, beranggapan bahwa pinjaman nonformal cenderung mudah didapat, karena proses pencairan cepat meskipun dengan tingkat bunga yang lebih tinggi. Beberapa di antara para petani beranggapan bahwa bunga yang tinggi merupakan balas jasa. Pinjaman lebih diartikan sebagai “bantuan” atau “pertolongan” terhadap mereka dalam mengatasi masalah pembiayaan usahatani (Hastuti *et al.* 2006). Pada sisi lain, kreditor mengharapkan keuntungan berlipat atas uang yang dipinjamkan. Kondisi tersebut kemudian memunculkan berbagai jenis lembaga pembiayaan nonformal yang menyesuaikan diri dengan kehendak masyarakat tani, diantaranya adalah: kios saprotan (sarana produksi pertanian), pedagang hasil pertanian, penglepas uang (*money lender*) atau praktik rente, bank *thithil* (bank keliling), tengkulak (*bakul*) dan lain sebagainya. Pada akhirnya, lembaga-lembaga nonformal yang dipandang memiliki prosedur lebih fleksibel dalam akses maupun penggunaan, justru menjerat debitor dengan bunga pinjaman tinggi yang semakin memiskinkan para petani mikro sebagai debitor.

Berkaitan dengan kondisi itu, eksistensi Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) menjadi bahasan menarik. Kelembagaan KJKS yang lebih dikenal dengan *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT), menjadi harapan bagi peningkatan aksesibilitas petani mikro terhadap sumber permodalan tanpa harus menjerat nasabah pada bunga pinjaman yang tinggi. Latar belakang BMT adalah menjalankan praktik keuangan syariah yang mana mengharamkan penerapan tingkat suku bunga (*interest rate*). Penerapan bunga atas pinjaman dianggap sebagai praktik riba yang dilarang oleh ajaran Islam. Sebagaimana termaktub dalam kitab suci Alquran, “... dan Allah telah menghalalkan jual beli, dan mengharamkan riba” (Alquran surat Albaqarah ayat 275). Produk BMT umumnya dapat dibagi menjadi dua, pendanaan (deposito) dan pembiayaan. Produk deposito kebanyakan menggunakan *mudharabah* dan *wadhiah*. Persaingan bagi hasil yang kompetitif dan layanan yang baik merupakan faktor yang dipertimbangkan masyarakat untuk menjadi anggota/nasabah BMT. Sedangkan untuk produk pembiayaan, kontrak (akad) yang diterapkan lebih beragam seperti *murabahah, ijarah, mudharabah, musyarakah, dan qardhul hasan*.

Meskipun belum ada data terpadu terkait BMT, saat ini BMT tumbuh dan berkembang di pusat-pusat kemiskinan Indonesia, yaitu perdesaan. Kusmuljono (2009) mengatakan bahwa di Indonesia terdapat sekitar 62 ribu lembaga keuangan mikro (termasuk BMT) yang telah menyalurkan lebih dari 222 triliun rupiah pinjaman modal maupun pembiayaan. Puspayoga (Menteri Koperasi dan UKM Republik Indonesia) menuturkan bahwa Indonesia menjadi negara dengan jumlah industri keuangan syariah terbanyak di dunia. Antara lain, terdapat 5,000 institusi lembaga keuangan syariah, meliputi 34 perbankan syariah, 58 operator Takaful/Asuransi Syariah, tujuh perusahaan modal ventura syariah, 163 Bank Perkreditan Rakyat Syariah, 4,500 BMT, dan satu institusi pegadaian syariah (Warta Ekonomi, 6 November 2018). Aksesibilitas petani di perdesaan terhadap BMT bergantung pada partisipasi aktif petani atau kelompok tani maupun model strategi penyaluran pembiayaan yang direncanakan oleh BMT. Penelitian Yoko (2015) menunjukkan bahwa terdapat 40 unit BMT yang menyalurkan pembiayaan di Kabupaten Lampung Tengah dengan total aset mencapai 255.08 miliar rupiah, dengan jumlah total pembiayaan tertinggi disalurkan ke sektor pertanian. Hal ini menunjukkan keberhasilan BMT dalam menjalankan strategi bersaingnya dalam menyalurkan pembiayaan pertanian.

Pada lain sisi, lembaga pembiayaan yang mampu membuka akses pembiayaan bagi industri kecil menengah, sehingga dapat meningkatkan kemandirian dan daya saing industri nasional. Daya saing yang dimiliki oleh setiap kelembagaan baik privat maupun publik, secara agregat akan mempengaruhi daya saing suatu negara karena sebuah negara dapat memiliki daya saing jika industri yang terdapat di dalamnya kompetitif (Porter 1990), atau dapat dimaknai industri tersebut inovatif dan memiliki kemampuan dalam kesinambungan usaha (*sustainability of business*). Porter (1990) dalam karyanya berjudul *Competitive Advantage of Nations*, meneliti daya saing 10 negara (Amerika Serikat, Jerman, Denmark, Korea Selatan, Inggris, Italia, Swedia, Swiss, Jepang dan Singapura) yang memiliki karakteristik ekonomi berbeda. Penelitian tersebut dilakukan di 100 sektor industri selama 4 tahun (Oz 2002). Pendekatan yang dilakukan Porter (1990) lebih komprehensif karena mencakup segmentasi pasar, pembedaan produk, pembedaan teknologi, dan skala ekonomi, bukan sekedar berfokus pada biaya sebagaimana yang ditekankan pada teori-teori lama (Bakan dan Doğan 2012). Secara spesifik, Porter (1990) memperkenalkan Model Berlian Porter (*Porter's Diamond Model*). Perumusan daya saing dalam Model Berlian Porter (1990) diterapkan untuk skala negara, daerah, industri, serta perusahaan individual, baik barang maupun jasa (Shafaei 2009). Model berlian yang disusun oleh Porter sebenarnya merupakan sebuah kerangka terkait daya saing perusahaan domestik dalam kancan persaingan internasional yang kemudian memberi nilai terhadap suatu negara (Smit 2010).

Model Berlian Porter menjelaskan tentang empat determinan pokok yang membentuk model berlian dan saling menguatkan antara salah satu dengan lainnya. Empat determinan tersebut adalah (1) kondisi faktor (*factor condition*), (2) kondisi permintaan (*demand condition*), (3) industri-industri yang berkaitan dan mendukung (*related and supporting industries*), (4) strategi, struktur, dan persaingan perusahaan (*firm strategy, structure, and rivalry*). Selain itu juga terdapat determinan penunjang yakni faktor kesempatan (*chance*) dan faktor pemerintah (*government*). Model tersebut akan menciptakan struktur yang menentukan aturan persaingan di setiap sektor memainkan peran dalam persaingan jangka panjang (Sun *et al* 2010). Model Berlian Porter digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1 Model Berlian Porter (*Porter's Diamond Model*). (Sumber: Porter 1990)

Factor conditions, Barragan (2005) menjelaskan bahwa factor condition (kondisi faktor) merupakan input yang digunakan dalam operasional produksi dan infrastruktur yang diperlukan untuk

bersaing dalam industri tertentu. Kunci dari kondisi factor menurut Porter (1990) adalah penciptaan (*innovation*). Kondisi yang menarik dijelaskan oleh Porter (1990) bahwa kelangkaan sumber daya justru mampu mendorong suatu negara untuk lebih kompetitif karena mereka berhasil menciptakan hal-hal baru yang membuat negara tersebut lebih kompetitif.

Demand conditions, mengacu pada kondisi pasar domestik di suatu negara, Kondisi permintaan (*demand condition*) merupakan dimensi yang paling menarik karena berkaitan dengan sifat konsumen (Gallagher 2005). Hal ini menjadi bagian penting dalam peningkatan daya saing, karena mendorong terciptanya produk-produk yang berkualitas akibat hubungan timbal balik yang intensif antara perusahaan dan pelanggan.

Related and Supporting Industries, dapat difahami sebagai industri-industri yang berhubungan dengan perusahaan yang mampu berpengaruh pada peningkatan daya saing. Kehadiran industri pendukung menumbuhkan perindustrian yang kompetitif serta menawarkan pertukaran informasi dan teknologi baru (Porter 1998).

Firm strategy, Structure and Rivalry, terkait dengan strategi, struktur pasar, dan pola persaingan pada industri tertentu. Persaingan adalah indikator dasar dalam penyusunan struktur dan strategi perusahaan (Watchravesringkan *et al.* 2010). Pola persaingan berpengaruh terhadap proses inovasi dan pada akhirnya akan meningkatkan prestasi di kancah internasional (Tasevska 2006).

Porter menambahkan faktor lain sebagai penunjang, yakni **peran pemerintah (government) dan faktor kesempatan (chance)**. Porter tidak merinci sifat dari kedua variabel ini, apakah dari efek positif atau efek negatif (Bakan dan Doğan 2012). Peran pemerintah sebagaimana dimaksud adalah sisi kebijakan dan peraturan yang menguntungkan pertumbuhan industri domestik sehingga secara tidak langsung mampu meningkatkan daya saing negara itu sendiri. Bakan dan Doğan (2012) mengidentifikasi dari penelitian sebelumnya bahwa faktor kesempatan difahami sebagai kondisi internal dan eksternal yang terjadi di luar kendali perusahaan, seperti kondisi sosial, kecenderungan arah politik suatu negara, gejala keamanan, faktor inovasi, kondisi pasar keuangan atau kurs, lonjakan dunia atau permintaan regional, diskontinuitas biaya input, lainnya perubahan radikal teknis baik bioteknologi maupun mikroelektronik.

Perumusan daya saing dalam Model Berlian Porter (1990) diterapkan untuk skala negara, daerah, industri, serta perusahaan individual, baik barang maupun jasa (Shafaei 2009). Model berlian yang disusun oleh Porter sebenarnya merupakan sebuah kerangka terkait daya saing perusahaan domestik dalam kancah persaingan internasional yang kemudian memberi nilai terhadap suatu negara (Smit 2010). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan pembiayaan pertanian berbasis kelembagaan *baitul maal wat tamwil* (BMT) dengan menggunakan pendekatan Model Berlian Porter, sehingga dapat dirumuskan arsitektur strategik pengembangan pembiayaan pertanian berdasarkan faktor-faktor penyusun daya saing BMT di perdesaan.

METODE PENELITIAN

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan November 2016-April 2017 dengan melakukan *indepth interviewing* (wawancara mendalam) dengan Direktur Pembiayaan Induk BMT di Jakarta, Direktur dan Kepala Bidang Pembiayaan Koperasi Primer BMT UGT Sidogiri dan BMT Mandiri Sejahtera, Ketua Absindo (Asosiasi BMT Indonesia) Jawa Timur dan narasumber akademisi dari Departemen Ekonomi Syariah Universitas Airlangga. Data penelitian kemudian dilengkapi dengan sumber sekunder yang terkait pada 2019. Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan dan dokumen lain dari internal BMT yang mendukung penelitian.

Metode Penelitian

Pertama, dilakukan analisis terhadap komponen penyusun Model Berlian Porter, yakni empat determinan pokok yang membentuk model berlian dan saling menguatkan antara salah satu dengan lainnya. Empat determinan tersebut adalah (1) kondisi faktor (*factor condition*), (2) kondisi permintaan (*demand condition*), (3) industri-industri yang berkaitan dan mendukung (*related and supporting industries*), (4) strategi, struktur, dan persaingan perusahaan (*firm strategy, structure, and rivalry*). Selain itu juga terdapat determinan penunjang yakni faktor kesempatan (*chance*) dan faktor pemerintah (*government*). Model tersebut akan menciptakan struktur yang menentukan aturan persaingan di setiap sektor memainkan peran dalam persaingan jangka panjang (Sun *et al* 2010).

Tingkat daya saing dipengaruhi oleh faktor-faktor penyusun daya saing yang dapat diidentifikasi secara deskriptif berdasarkan sumber primer dan sekunder dengan menggunakan

pendekatan Model Berlian Porter (*Porter's Diamond Model*). Komponen daya saing yang diidentifikasi meliputi: (a) kondisi faktor, (b) kondisi permintaan, (c) struktur, strategi, dan persaingan (d) industri terkait dan industri pendukung (e) faktor pemerintah (f) peran kesempatan. Hasil identifikasi terhadap komponen penyusun daya saing pada dasarnya merupakan gambaran kondisi internal dan eksternal kelembagaan BMT dalam pembiayaan pertanian. Kondisi tersebut kemudian disintesis untuk menyusun strategi kelembagaan dalam menyalurkan pembiayaan pertanian dengan menggunakan pendekatan SWOT (Kearns 1992) meliputi *competitive advantage*, *mobilization*, *investment*, dan *damage control*. Jenis-jenis strategi tersebut digunakan untuk menginventarisasi kondisi kelembagaan sehingga dapat ditentukan prioritas utama yang harus diselesaikan lembaga sesuai kondisi dan kepentingan lembaga. Penjelasan dari masing-masing strategi adalah sebagai berikut:

1. *Competitive advantage* merupakan kemampuan lembaga untuk memperoleh kinerja yang lebih tinggi dibandingkan lembaga lain pada pasar yang sama. Hal tersebut menurut Porter (1985) dicirikan dengan kemampuan untuk melakukan efisiensi biaya dan diferensiasi produk yang lebih banyak. Pada matriks SWOT, hal ini merupakan pertemuan antara kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*); sehingga lembaga BMT dapat melakukan rencana pergerakan yang lebih agresif dan ekspansif.
2. *Mobilization* adalah pergerakan untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga mengurangi ancaman yang datang. Kondisi ini merupakan pertemuan antara ancaman (*threats*) dan kekuatan (*strengths*). Pada kondisi ini lembaga BMT mulai bertahan atas ancaman yang datang.
3. *Investment (devestment)* adalah kondisi ketika lembaga dihadapkan pada peluang (*opportunities*), namun sumber daya lembaga tidak mampu untuk merelesasikannya karena dihadapkan pada kelemahan (*weaknesses*). Pada saat ini, pilihan lembaga BMT adalah berinvestasi untuk jangka panjang (*investment*) atau melepas peluang yang ada (*devestment*).
4. *Damage control* adalah kondisi ketika lembaga dihadapkan pada kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) yang sulit untuk dihindari. Maka lembaga BMT harus berhati-hati dalam mengambil kebijakan agar tidak membahayakan keberlanjutan dari pelayanan lembaga.

Masing-masing strategi tersebut disusun berdasarkan hasil analisis deskriptif dari penelusuran sumber primer dan sekunder, kemudian diklasifikasi sesuai kondisi serta prioritas lembaga (Dutton dan Outtesmeyer 1987; Dutton dan Duncan 1987). Pendekatan pendukung yang digunakan adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix*. Strategi kemudian dijabarkan dalam garis waktu, dan diwujudkan dalam program kerja agar dapat dijalankan lebih teknis dengan menggunakan Arsitektur Strategik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kendala Permodalan Petani

Permodalan merupakan problematika utama masyarakat perdesaan (Hamid *et al*, 1986; Syukur, 2000; Arief dan Rosimiati, 2007). Disini lain, para petani kesulitan mengakses pembiayaan yang ditawarkan oleh perbankan. Adapun yang menjadi faktor penyebab adalah lemahnya organisasi tani serta sistem dan prosedur penyaluran kredit yang rumit, birokratis dan kurang memperhatikan kondisi lingkungan social budaya perdesaan, sehingga sulit dijangkau oleh petani (Syaukat, 2011).

Kerumitan prosedur ini sengaja diterapkan oleh perbankan karena munculnya opini bahwa usaha di bidang pertanian termasuk *high risk* dan *low return*. Opini muncul karena fakta yang menunjukkan bahwa sumber pendapatan sektor pertanian yang tergantung pada musim dan harga yang tidak pasti. Padasisi lain, sektor pertanian begitu jarang untuk mempromosikan prospek-prospek investasi produktif (Aviliani, 2009). Implikasi dari sulitnya akses dana perbankan akhirnya mendorong suburnya praktik *rentee* yang dilakukan oleh para *money lender*, yakni jasa kredit cepat dengan bunga tinggi. Sebuah praktik yang secara perlahan mengikis potensi pertanian. Keprihatinan terhadap praktik *rentee* inilah yang menginisiasi kemunculan BMT di Indonesia.

Modal sebagai Faktor Penggerak Ekonomi Perdesaan

Hasil penelitian Salam (2014) menjelaskan bahwa dampak lembaga keuangan mikro terhadap perekonomian di Indonesia sangat signifikan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, perkembangan UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) dengan menggunakan lembaga keuangan mikro syariah dapat disalurkan melalui akad *musyarakah* dan *mudharabah* dengan beberapa ketentuan. Model *musyarakah* dan *mudharabah* dipandang dapat menjadi alternative bagi UMKM yang memerlukan modal usaha. Jika semua desa di Indonesia mengaplikasikan model tersebut, maka akan berpengaruh besar terhadap peningkatan perekonomian

Indonesia. Karena dengan UMKM memiliki modal, maka jumlah pekerja akan meningkat dan kesejahteraan masyarakat desa akan terjamin. Hal ini juga berlaku pada petani/kelompok tani, jika petani/kelompok tani memiliki modal maka produktivitas juga akan meningkat, sehingga kesejahteraan dapat terjamin.

Analisis Daya Saing BMT dengan Komposisi Porter's Diamond System

Berdasarkan Model Berlian Porter (1990), dilakukan analisis deskriptif atas kondisi kelembagaan terkait faktor-faktor yang diperkirakan mempengaruhi daya saing lembaga dalam penyaluran pembiayaan pertanian. Faktor-faktor yang dianalisis meliputi komponen utama (kondisi faktor, kondisi permintaan, struktur, strategi, dan persaingan, serta industri terkait dan industri pendukung). Selain itu juga terdapat komponen penunjang berupa faktor pemerintah dan peran kesempatan.

A. Kondisi Faktor Sumber daya

1. Sumber daya Manusia

Sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengelolaan BMT, mencakup pengelola BMT (manager dan karyawan) serta masyarakat desa selaku debitor. Keunggulan yang dimiliki oleh pengelola BMT adalah

- a) Memiliki kedekatan secara emosional (kekeluargaan) dengan masyarakat. Hal ini memberikan kemudahan bagi pengelola BMT untuk menawarkan produk, baik pendanaan maupun pembiayaan. Selain itu, masyarakat selaku objek juga lebih mudah untuk menerima kehadiran BMT. Kesan lembaga keuangan yang birokratis serta rumit (seperti perbankan) mampu diminimalisir oleh BMT dengan melakukan pendekatan yang bersifat kekeluargaan.
- b) Kriteria SDM pengelola BMT hingga saat ini sudah cukup sesuai dengan kebutuhan manajerial BMT.
- c) Kesehatan lembaga. Kesehatan BMT dimonitor setiap saat berdasarkan Keputusan Menteri Negara Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah Nomor 20/Per/M.KUKM/XI/2008 tanggal 14 November 2008 tentang penilaian kesehatan koperasi. Laporan tersebut dipublikasikan dalam risalah empat akhir tahun. BMT dinyatakan sehat jika penilaian total atas aspek-aspek tersebut berada dalam rentang skor 81-100. Hal yang perlu dicermati dalam penilaian kesehatan adalah kolektibilitas dan inefisiensi lembaga (rentabilitas ekonomi). Meskipun kesehatan lembaga terpantau beberapa BMT masih belum efisien dalam pengelolaan (Prayoga *et al* 2017)

Permasalahannya adalah pengetahuan masyarakat tentang prinsip syariah yang diterapkan BMT beserta produk-produknya masih minim. Teknologi informasi yang tersedia di daerah perdesaan pada umumnya masih sederhana. Cara paling efektif dalam menyebarkan informasi di perdesaan adalah melalui *word of mouth (getok tular)*. Hal ini sangat membantu memasarkan BMT di masyarakat, namun jika informasi tentang produk yang ditangkap oleh masyarakat tidak sempurna (*asymetric information*), maka proses penyebaran informasi ke masyarakat pun kurang sempurna.

2. Sumber daya Modal

Sebagai besar BMT mengalami permasalahan keterbatasan modal. Bahkan terkadang BMT tidak mampu memenuhi permintaan pembiayaan yang diajukan oleh debitur karena dana yang tidak tersedia. Sumber permodalan BMT secara umum berasal dari:

- a) Iuran anggota (swadaya); setiap pendiri atau anggota diwajibkan untuk menyetorkan sejumlah dana tertentu sebagai modal untuk operasional BMT. Jumlah iuran ini sangat terbatas, oleh karena itu BMT harus mengupayakan berbagai sumber permodalan lain.
- b) *Linkage system* dengan perbankan syariah; pola ini cukup banyak dimanfaatkan oleh BMT. Skema *linkage* yang diterapkan adalah Bank Syariah memberikan pendanaan dalam skema *chanelling, executing* atau *joint financing*. Dengan adanya skema linkage ini, BMT mampu meningkatkan kapasitas pelayanannya, terutama untuk pembiayaan dan mengatasi permasalahan likuiditas.
- c) Pembiayaan dari asosiasi BMT; terdapat beberapa asosiasi BMT yang memberikan fasilitas pembiayaan, seperti BMT ventura dan InkopSyah (Induk Koperasi Syariah). Akan tetapi terkadang jumlah pembiayaan yang mampu diberikan tidak begitu besar.
- d) Bantuan pemerintah; dalam periode tertentu pemerintah menyalurkan bantuan pembiayaan melalui lembaga keuangan mikro.

3. Sumber daya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Teknologi yang digunakan BMT masih terbatas. Beberapa BMT sudah memiliki *software* untuk membantu memudahkan manajemen transaksi operasional, akan tetapi *software* tersebut masih sederhana dan sering mengalami kendala. BMT UGT Sidogiri misalnya, sebagai koperasi primer, lembaga ini bekerja sama dengan UGT *System Integrator Development*, yang merupakan bagian dari unit usaha jaringan Pondok Pesantren Sidogiri dalam pembangunan sistem informasi manajemen. Hal yang masih kurang, adalah riset berkelompok (*research group*) secara berkelanjutan tentang BMT, masih sangat terbatas. Hasil penelitian dari perguruan tinggi masih berupa penelitian akhir mahasiswa baik tingkat sarjana maupun pascasarjana.

4. Infrastruktur dan Kelengkapan Manajemen

Infrastruktur fisik yang dimiliki BMT pada umumnya sudah cukup baik. Akan tetapi, beberapa infrastruktur pendukung yang bersifat non fisik masih memiliki beberapa kelemahan. Beberapa infrastruktur non fisik tersebut adalah:

- a) Sistem akuntansi yang belum memenuhi standar
- b) Sistem informasi manajemen yang masih sederhana

B. Kondisi Permintaan

1. Komposisi Permintaan

Permintaan atas produk layanan BMT, baik pembiayaan maupun simpanan menunjukkan peningkatan. Hal dikarenakan beberapa hal:

- a) Realisasi penyajian kualitas jasa oleh BMT hingga kini selaras dengan persepsi nasabah/debitur (*compliance, assurance, responsiveness, tangible, empathy, reability*).
- b) Karakteristik usahatani umumnya tidak membutuhkan *plafond* pembiayaan yang terlalu besar, sehingga sesuai dengan kemampuan finansial lembaga keuangan mikro
- c) Adanya ikatan kekeluargaan masyarakat desa mengurangi peluang terjadinya *moral hazard*
- d) Adanya keterkaitan *socio-cultural* serta hubungan yang bersifat personal-emosional dapat mengurangi sifat *moral hazard* dalam pengembalian pembiayaan
- e) Prosedur atau administrasi peminjaman yang lebih sederhana dan tidak rumit mendapat apresiasi yang baik dari masyarakat

2. Jumlah Permintaan dan Pola Pertumbuhan

Jumlah permintaan pembiayaan yang diajukan mengalami perkembangan seiring dengan berkembangnya BMT. Permasalahan yang ada saat ini adalah minimnya data statistik terpadu yang menyediakan informasi lengkap dan terkini tentang BMT. Puspayoga (Menteri Koperasi dan UKM Republik Indonesia) menuturkan bahwa Indonesia memiliki tujuh perusahaan modal ventura syariah, 163 BPR Syariah, 4500 BMT, dan satu institusi pegadaian syariah (Warta Ekonomi, 6 November 2018). Sementara itu, Overview Industri Keuangan Non-Bank Syariah (IKNB Syariah) oleh Otoritas Jasa Keuangan pada Januari 2019 oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), menyatakan bahwa Indonesia memiliki 7 Lembaga Pembiayaan Syariah, 60 Lembaga Keuangan Mikro Syariah, serta 26 Industri Keuangan Syariah Non-Bank lainnya. Jumlah total aset IKNB Syariah pada Januari 2019 sebesar 98.058 miliar rupiah. Jumlah tersebut meningkat pada Oktober 2019, yakni 9 Lembaga Pembiayaan Syariah, 73 Lembaga Keuangan Mikro Syariah, serta 31 lainnya. Jumlah total aset IKNB Syariah meningkat menjadi 104.202 miliar rupiah. Statistik IKNB Syariah oleh OJK dijelaskan dalam Tabel 1.

Namun demikian, pertumbuhan BMT belum seiring dengan pertumbuhan pembiayaan pertanian secara menyeluruh. Sakti (2013) menjelaskan bahwa pembiayaan pertanian masih mendapatkan porsi lebih kecil dibandingkan dengan pangsa pasar lainnya. Pembiayaan untuk pedagang sebesar 45.4 persen, untuk pegawai 19.3 persen, dan untuk petani sebesar 16.0 persen. Alasan para nasabah mengajukan pembiayaan karena kemudahan prosedur (52.77 persen), kesesuaian syariah (18.73 persen) sisanya dengan alasan penawaran yang menarik (16.09), kemudahan akses lokasi (9.50 persen) dan keamanan (2.90 persen). Adapun akad pembiayaan yang sering digunakan beserta pemanfaatannya adalah (1) Pembelian bibit, pupuk, dan atau obat-obatan menggunakan akad *murabahah* (2) Seluruh biaya pertanian yaitu biaya sewa tenaga kerja atau mesin dan pembelian bibit, pupuk, dan obat-obatan menggunakan multi akad *murabahah* dan *ijarah paralel* atau *bai' al wafa* (Prayoga 2018).

Tidak ada data lengkap terkini terkait pembiayaan BMT di sektor pertanian. Salah satu jumlah pembiayaan pertanian yang cukup berhasil dilakukan oleh BMT Surya Abadi Lampung Tengah (Prayoga 2017; Yoko 2015). *Outstanding* pembiayaan BMT Surya Abadi berdasarkan sektor usaha

bahwa pembiayaan di sektor pertanian memiliki porsi terbesar dibandingkan sektor lain, yaitu sebesar 23.696 miliar dengan jumlah debitur sebanyak 2.553 orang. Adapun akad yang digunakan adalah *murabahah*, yaitu dalam bentuk pembelian input produksi, seperti pupuk, pestisida, dan upah tenaga kerja. Pada penelitian lain di BMT Harapan Ummat Puncakwangi Pati (Patmawati 2017), terjadi kenaikan jumlah pembiayaan pertanian dari 2014-2016 dari 2.4 miliar pada tahun 2014 menjadi 3.3 miliar pada 2016. Akad yang digunakan adalah *murabahah*.

Tabel 1. Statistik IKNB Syariah 2018-2019

Keterangan	Jumlah Industri Syariah (Unit)			Jumlah Perusahaan Paket Investasi Syariah / Unit Usaha Syariah (Unit)			Aset (Miliar Rp)		
	Jan-18	Jan-19	Okt-19	Jan-18	Jan-19	Okt-19	Jan-18	Jan-19	Okt-19
Tahun									
Asuransi Syariah	13	13	13	50	49	50	41.877	42.899	44.588
Lembaga Pembiayaan Syariah	7	7	9	37	37	34	33.604	25.611	26.974
Dana Pensiun	1	3	3	-	2	3	1.361	3.844	4.166
Lembaga Jasa Keuangan Khusus Syariah	4	8	5	6	7	8	22.476	25.425	28.071
Lembaga Keuangan Mikro Syariah	36	60	73	-	-	-	116	278	403
Finansial Teknologi	-	2	12	-	-	-			
JUMLAH	61	93	115	93	95	95	99.434	98.058	104.202

Sumber: Statistik Bulanan IKNB Syariah, Otoritas Jasa Keuangan (2019)

C. Industri Terkait dan Pendukung

1. Industri Terkait

- Akses ke bank syariah sudah cukup baik, karena semua BMT diwajibkan menyimpan dananya di perbankan syariah. Hal ini memungkinkan bagi BMT untuk menjalin kerjasama, terutama untuk memperkuat permodalan melalui skema *linkage*, baik secara *excuting*, *channeling*, maupun *joint financing*.
- Hingga saat ini masih belum ada lembaga penjamin simpanan (LPS) untuk BMT sebagai kopesebagaimana amanat Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro. Kondisi tidak adanya LPS dapat menjadi ancaman ketika BMT mengalami guncangan (*colapse*). LPS merupakan industri jasa idependen dan pembentukannya untuk LKM termasuk koperasi terkait erat dengan kebijakan pemerintah.
- Usulan terkait pembentukan Bank Pertanian di Indonesia (Saptono, *et al* 2010; Adam 2012) masih menjadi polemik. Ketiadaan lembaga khusus yang menangani pembiayaan pertanian dengan alasan utama profitabilitas secara tidak langsung berhubungan dengan peluang pembiayaan usahatani melalui BMT.

2. Industri Pendukung

- Unit agribisnis. Usahatani merupakan penggerak aktivitas perekonomian utama di perdesaan. Dengan semakin berkembangnya agribisnis di perdesaan, maka peluang BMT untuk melakukan penetrasi pasar akan semakin besar. Sinergisasi antarunit agribisnis yang ada akan memudahkan gerak BMT.
- Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Pelaku UMKM, seperti pedagang kecil, warung, bengkel, dan lainnya di perdesaan cukup banyak. Kemampuan pelaku UMKM untuk mengakses pembiayaan dari perbankan relatif kecil. Hal ini dikarenakan kebutuhan modal serta kapasitas likuiditas mereka yang relatif kecil. Oleh karena itu, BMT menjadi rujukan utama bagi UMKM sebagai sumber permodalan. Dengan semakin berkembangnya pelaku UMKM, maka pertumbuhan BMT pun akan semakin baik (Sakti, 2013).
- Unit usaha yang dimiliki oleh organisasi kemasyarakatan Islam, baik yang berbentuk sosial, keagamaan, maupun pesantren yang saling bersinergi. Organisasi masyarakat merupakan kelompok pendiri BMT yang paling besar di Indonesia. *Goodwill* yang dimiliki oleh organisasi kemasyarakatan Islam merupakan *intangible aset* sekaligus sarana untuk mendapatkan modal sosial (*social capital*) bagi BMT. Fukuyama (1995) menjelaskan bahwa modal sosial adalah kepercayaan kuat yang mengakar di suatu masyarakat dalam wujud kepercayaan secara personal, kepercayaan karena adanya hubungan imbal balik, maupun kepercayaan karena ikatan hubungan dengan Tuhan. Kepercayaan dari masyarakat yang kuat atas 3 hal tersebut

di atas menjadi salah *key success factor* dari perkembangan BMT (Prayoga 2018). Maka dari itu, sinergisasi antarunit usaha yang dimiliki oleh organisasi kemasyarakatan Islam akan membantu gerak BMT dalam penyelenggaraan program, khususnya terkait pembiayaan pertanian. Penyelenggaraan kerja sama tersebut akan meningkatkan radius kepercayaan (*radius of trust*) bagi BMT dalam pelaksanaan pembiayaan pertanian. Radius of trust dimaknai sebagai cakupan tingkat kepercayaan baik dari internal suatu kelompok maupun kelompok lain (Fukuyama 2001).

D. Struktur, Persaingan, dan Strategi

Pada lingkup pedesaan, pesaing utama BMT adalah pelaku *money lender*. Beberapa BMT tidak memberikan prioritas cukup besar pada pembiayaan pertanian. Persaingan paling ketat terjadi antara BMT dan unit mikro perbankan. Munculnya unit mikro seperti Teras dan Mitra Usaha Mandiri menjadi ancaman yang dikeluarkan oleh manajemen BMT. Upaya perebutan pasar nampak secara terbuka dan kurang sehat, karena belum adanya aturan dari pemerintah. Bahkan di Jawa Timur, masyarakat dapat melakukan setoran simpanan dan penarikan di toko-toko kelontong yang telah ditunjuk oleh perbankan. Di sisi lain, BMT masih dihadapkan oleh kurangnya permodalan jika dibandingkan secara *apple to apple* dengan perbankan. Produk pembiayaan BMT, sebenarnya masih kalah bersaing dengan produk jasa keuangan mikro perbankan, namun modal sosial yang dimiliki oleh BMT menjadi salah satu kompetensi dalam menghadapi persaingan. Persaingan antar BMT dapat dikurangi melalui musyawarah kekeluargaan. BMT yang ada di daerah berdiri untuk saling mendukung. Diantara faktor yang melatarbelakangi adalah lambatnya perputaran volume usaha dalam pembiayaan pertanian karena kondisi yang sulit diperkirakan seperti faktor alam maupun kondisi perekonomian yang terkait dengan aktivitas sosial-politik baik lokal, regional, atau nasional.

Beberapa strategi yang dijalankan adalah (1) bekerjasama dengan kios-kios saprotan (sarana usaha pertanian); (2) Pendekatan yang dilakukan kepada calon anggota melalui agenda-agenda keagamaan dan kepada kelompok tani; (3) *direct marketing* (Kotler 2007) ke rumah-rumah; (4) pendekatan untuk mengatasi masalah hutang pada *money lender* dengan pembiayaan *qardhul hasan* (pinjaman sosial). Para anggota yang mendapatkan pembiayaan *qardhul hasan* tidak dikenakan denda apabila pembayaran/angsuran pembiayaan melebihi jatuh tempo. Untuk mengurangi *moral hazard* dilakukan model pembiayaan *tanggung renteng* melalui Kube (Kelompok Usaha Bersama) dengan kisaran margin 12 persen per tahun atau 1 persen per bulan dan para anggota mendapatkan pembinaan dari BMT terkait. Contohnya, koperasi Induk Mandiri Sejahtera Jawa Timur sesuai dengan bidang usaha para anggotanya yang mencakup wilayah Kabupaten Gresik dan Lamongan. Hingga 2015, tercatat 10 Kube dengan total anggota 82 orang di Kabupaten Gresik dan 9 Kube dengan total anggota 135 orang di Kabupaten Lamongan.

Selain itu, pemasaran BMT mendapatkan manfaat *word of mouth* (WOM), dimana calon anggota atau pengaju pembiayaan datang langsung ke kantor pelayanan tanpa ada pendekatan pemasaran sebelumnya. Di pedesaan Jawa, istilah WOM dikenal dengan nama *gethok tular*. Hal ini berjalan cukup efektif di pedesaan, karena ikatan sosial di pedesaan masih tinggi karena kehidupan di pedesaan menurut Toennies (1887) terbangun atas dasar paguyuban (*gemeinschaft*) dan didukung oleh patembayan (*gesellschaft*). Apabila proses sosialisasi dilakukan secara sempurna maka akan dicapai penerimaan kolektif (*generalized*) sebagaimana pendapat Ritzer (2007). Berdasarkan informasi dari bidang pembiayaan koperasi induk, BMT Mandiri Sejahtera sekitar 20 persen informasi terkait pelayanan pembiayaan diperoleh dari *gethok tular*. Manfaat dari WOM cukup efektif dilakukan oleh BMT di Lampung Tengah, terbukti dari tingkat pertumbuhan pembiayaan yang disalurkan menunjukkan angka yang progresif, pada tahun 2013, yaitu mencapai 23.1 persen (Yoko 2015).

E. Peran Pemerintah

Pemerintah memberikan kemudahan kepada BMT melalui program-program peningkatan daya saing yang dijalankan oleh Dinas Koperasi dan UKM sebagaimana materi Rancangan Program/Kegiatan Prioritas Deputy Bidang Pembiayaan Tahun 2017, seperti: (a) Perluasan Pembiayaan dan Jasa Keuangan Non Bank dan advokasi perpajakan bagi Koperasi dan UMKM, (b) Fasilitasi Permodalan Koperasi dan Usaha Mikro dan Kecil, (c) Penguatan Koperasi dan UMKM di Bidang Keuangan Syariah, dan (d) Peningkatan Akses KUMKM pada Asuransi, Penjaminan, dan Pasar Modal (Setyo 2016). Serangkaian regulasi juga telah disusun untuk mewujudkan tata kelola kelembagaan yang baik (*good corporate governance*).

Hal terpenting yang membutuhkan dukungan regulasi supaya terjadi persaingan sehat adalah perihal operasional unit mikro perbankan. Kemunculan unit mikro yang tidak teratur, memungkinkan

timbulnya *agency problem* yang berpengaruh terhadap efisiensi BMT (Sakti 2013). Masalah keagenan sebagaimana yang dimaksud adalah munculnya biaya (*cost*) yang terkait dengan perilaku prinsipal (*stakeholder*) dan perilaku agen (pengelola) lembaga. Seringkali terjadi permasalahan teknis yang tak dapat dipecahkan dan berdampak buruk pada biaya atau seringkali disebut dengan eksternalitas negatif. Contoh di lapangan adalah terjadinya persaingan untuk memperbutkan segmen pasar di area yang sempit antara unit mikro perbankan dan BMT. Padahal di suatu sisi masih banyak segmen pasar yang sama dalam area lebih luas. Hal ini secara tidak langsung juga dapat diperkirakan akan mempengaruhi kondisi perekonomian secara mikro pada suatu daerah tertentu.

F. Faktor Kesempatan

Faktor kesempatan yang dapat mendukung pengembangan BMT Indonesia di masa mendatang antara lain:

- Mayoritas masyarakat di pedesaan adalah muslim tradisional yang taat dan menerima dengan baik nasehat para cendekiawan muslim di lingkungannya. Pada sisi lain, banyak BMT yang berdiri atas latar belakang sosial-kultural muslim ataupun organisasi Islam (Prayoga 2017).
- Mayoritas penduduk Indonesia berprofesi sebagai petani kecil-menengah yang memiliki keterbatasan modal, sehingga membutuhkan pembiayaan untuk pengembangan usaha.
- Trend positif* industri keuangan syariah di Indonesia dan efek *word of mouth* dari kinerja BMT
- Kemungkinan untuk melakukan inovasi di bidang IT dan kerja sama pengembangan BMT di wilayah pedesaan cukup besar seiring dengan perkembangan IT di Indonesia dan keinginan para provider untuk melakukan ekspansi ke wilayah-wilayah terpencil-potensial di Indonesia.
- Peluang ketokohan kiai untuk mempercepat pertumbuhan BMT di pedesaan, khususnya di Jawa (Sutanto 2014; Imron 1993). Hal ini tercermin dari pernyataan menarik yang disampaikan oleh Direktur Utama BMT UGT Sidogiri, Sholeh Wafi (15/01/2017), "Saat saya menjadi kepala cabang di Banyuwangi pernah ada anggota saya yang jauh-jauh dari pedesaan pergi ke bank konvensional untuk mentransfer uang dengan tujuan ditabung ke BMT. Masyarakat pergi ke BMT bukan sekedar menyimpan uang, tetapi juga mengharapkan berkah dari doa para kiai". Modal sosial memiliki pengaruh yang kuat terhadap partisipasi masyarakat atas suatu aktivitas (Pontoh 2010).

Identifikasi Komponen Berlian Porter dalam SWOT

Porter (1995) berpendapat bahwa daya saing disusun oleh faktor utama dan faktor penunjang. Faktor-faktor tersebut secara tidak langsung menggambarkan tentang kondisi kondisi eksternal (peluang dan tantangan) maupun internal (kekuatan dan kelemahan) lembaga. Berdasarkan hasil analisis, dapat diidentifikasi kondisi kelembagaan BMT dalam menyalurkan pembiayaan, melalui faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing BMT. Penjelasan disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Identifikasi komponen Model Berlian Porter dalam SWOT

Komponen Berlian Porter	Hasil Analisis	Identifikasi Kondisi			
		S	W	O	T
Faktor Utama Kondisi faktor	a) Pengelola BMT memiliki kedekatan secara emosional (kekeluargaan) dengan masyarakat. Sehingga <i>word of mouth</i> (<i>getok tular</i>) sangat membantu pemasaran BMT di masyarakat,	√			
	b) Kriteria SDM pengelola BMT hingga saat ini sudah cukup sesuai dengan kebutuhan manajerial BMT.	√			
	c) Kesehatan lembaga terpantau.	√			
	d) Pengelolaan lembaga belum efisien		√		
	e) Pengetahuan masyarakat tentang prinsip syariah yang diterapkan BMT beserta produk-produknya masih minim.				√
	f) Teknologi informasi yang tersedia di pedesaan pada umumnya masih sederhana, jika informasi tentang produk yang ditangkap oleh masyarakat tidak sempurna, maka proses penyebaran informasi ke masyarakat kurang sempurna.				√

Komponen Berlian Porter	Hasil Analisis	Identifikasi Kondisi			
		S	W	O	T
Tabel lanjutan halaman 45					
	g) Sebagai besar BMT mengalami permasalahan keterbatasan modal.		√		
	h) Infrastruktur fisik yang dimiliki BMT pada umumnya sudah cukup baik.	√			
	i) beberapa infrastruktur pendukung yang bersifat non fisik masih memiliki beberapa kelemahan.		√		
Kondisi Permintaan	a) Permintaan atas produk layanan BMT, baik pembiayaan maupun simpanan menunjukkan peningkatan.	√			
	b) Jumlah pembiayaan yang diajukan mengalami perkembangan	√			
	c) Minimnya data statistik terpadu yang menyediakan informasi lengkap dan terkini tentang BMT.				√
	d) Penerimaan atas pembiayaan pertanian oleh BMT masih mendapatkan porsi lebih kecil dibandingkan dengan pangsa pasar lainnya.		√		
Industri Terkait dan Pendukung	a) Akses ke bank syariah sudah cukup baik. Hal ini memungkinkan bagi BMT untuk menjalin kerjasama, terutama untuk memperkuat permodalan melalui skema <i>linkage</i> , baik secara <i>excuting</i> , <i>channeling</i> , maupun <i>joint financing</i> .	√			
	b) masih belum ada lembaga penjamin simpanan (LPS) untuk BMT				
	c) Tidak ada lembaga khusus yang menenangani pembiayaan pertanian di Indonesia (semisal Bank Pertanian Indonesia) sehingga memungkinkan ada hambatan atas pembiayaan pertanian				√
	d) Keberadan dan berkembangnya unit-unit agribisnis.			√	
	e) Perkembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).			√	
	f) <i>Goodwill</i> yang dimiliki oleh organisasi kemasyarakatan Islam merupakan <i>intagible aset</i> sekaligus sarana untuk mendapatkan modal sosial (<i>social capital</i>) bagi BMT.			√	
Struktur, strategi, dan persaingan	a) Kondisi struktur sosial masyarakat perdesaan yang bersifat paguyuban (<i>gemeinschaft</i>). Hal ini memungkinkan volume usaha BMT tumbuh positif.			√	
	b) Strategi <i>qardhul hasan</i> efektif mengurangi <i>money lender</i> .	√			
	c) Berkembangnya unit mikro perbankan beserta perangkat dan strateginya.				√
	d) Praktik <i>money lender</i> di perdesaan.				√
Faktor Pendukung Peran Pemerintah	a) Pemerintah memberikan kemudahan kepada BMT melalui program-program peningkatan daya saing yang direncanakan secara khusus dan dijalankan oleh Dinas koperasi dan UKM			√	
	b) Belum adanya regulasi tentang pengaturan unit mikro perbankan				√

Komponen Berlian Porter	Hasil Analisis	Identifikasi Kondisi			
		S	W	O	T
Tabel lanjutan halaman 46					
Peran Kesempatan	a) BMT mudah berkembang pada corak social kultural masyarakat perdesaan di Indonesia.			√	
	b) Mayoritas penduduk Indonesia berprofesi sebagai petani kecil-menengah yang memiliki keterbatasan modal, sehingga membutuhkan pembiayaan untuk pengembangan usaha.			√	
	c) <i>Trend positif</i> industri keuangan syariah di Indonesia dan efek <i>word of mouth</i> dari kinerja BMT			√	
	d) Kemungkinan untuk melakukan inovasi di bidang IT dan kerja sama pengembangan BMT di wilayah pedesaan			√	
	e) Peluang ketokohan kiai untuk mempercepat pertumbuhan BMT di perdesaan, khususnya di Jawa			√	

Berdasarkan rekomposisi Model Berlian Porter dalam analisis SWOT di atas diperoleh informasi sebagai berikut:

1. *Strenghts* (kekuatan) terdapat 8 kekuatan yang dimiliki oleh BMT dalam upaya pengembangan pembiayaan pertanian yakni: (1) Pengelola BMT memiliki kedekatan secara emosional (kekeluargaan) dengan masyarakat. Sehingga *word of mouth (getok tular)* sangat membantu pemasaran BMT di masyarakat, (2) Kriteria SDM pengelola BMT hingga saat ini sudah cukup sesuai dengan kebutuhan manajerial BMT. (3) Kesehatan lembaga terantau. (4) Infrastruktur fisik yang dimiliki BMT pada umumnya sudah cukup baik (5) Permintaan atas produk layanan BMT, baik pembiayaan maupun simpanan menunjukkan peningkatan. (6) Jumlah pembiayaan yang diajukan mengalami perkembangan. (7) Akses ke bank syariah sudah cukup baik. Hal ini memungkinkan bagi BMT untuk menjalin kerjasama, terutama untuk memperkuat permodalan melalui skema *linkage*, baik secara *excuting*, *channeling*, maupun *joint financing*. (8) Strategi *qardhul hasan* efektif mengurangi *money lender*.
2. *Weaknesses* (kelemahan), terdapat 4 kelemahan yang dimiliki oleh BMT dalam upaya pengembangan pembiayaan pertanian yakni: (1) Pengelolaan lembaga belum efisien, (2) Sebagai besar BMT mengalami permasalahan keterbatasan modal, (3) beberapa infrastruktur pendukung yang bersifat non fisik masih memiliki beberapa kelemahan. (4) pembiayaan pertanian oleh BMT masih mendapatkan porsi lebih kecil dibandingkan dengan pangsa pasar lainnya.
3. *Opportunities* (peluang), terdapat 10 peluang yang dimiliki oleh BMT dalam upaya pengembangan pembiayaan pertanian yakni: (1) Keberadan dan berkembangnya unit-unit agribisnis. (2) Perkembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). (3) *Goodwill* yang dimiliki oleh organisasi kemasyarakatan Islam merupakan *intagible aset* sekaligus sarana untuk mendapatkan modal sosial (*social capital*) bagi BMT. (4) Kondisi struktur sosial masyarakat pedesaan yang bersifat paguyuban (*gemeinschaft*). Hal ini memungkinkan volume usaha BMT tumbuh positif. (5) Pemerintah memberikan kemudahan kepada BMT melalui program-program peningkatan daya saing yang direncanakan secara khusus dan dijalankan oleh Dinas koperasi dan UKM. (6) BMT mudah berkembang pada corak social kultural masyarakat pedesaan di Indonesia. (7) Mayoritas penduduk Indonesia berprofesi sebagai petani kecil-menengah yang memiliki keterbatasan modal, sehingga membutuhkan pembiayaan untuk pengembangan usaha. (8) *Trend positif* industri keuangan syariah di Indonesia dan efek *word of mouth* dari kinerja BMT. (9) Kemungkinan untuk melakukan inovasi di bidang IT dan kerja sama pengembangan BMT di wilayah pedesaan. (10) Peluang ketokohan kiai untuk mempercepat pertumbuhan BMT di pedesaan, khususnya di Jawa
4. *Threatnesses* (ancaman), terdapat 9 ancaman yang dimiliki oleh BMT dalam upaya pengembangan pembiayaan pertanian yakni: (1) Pengetahuan masyarakat tentang prinsip syariah yang diterapkan BMT beserta produk-produknya masih minim. (2) Teknologi informasi yang tersedia di pedesaan pada umumnya masih sederhana, jika informasi tentang produk yang

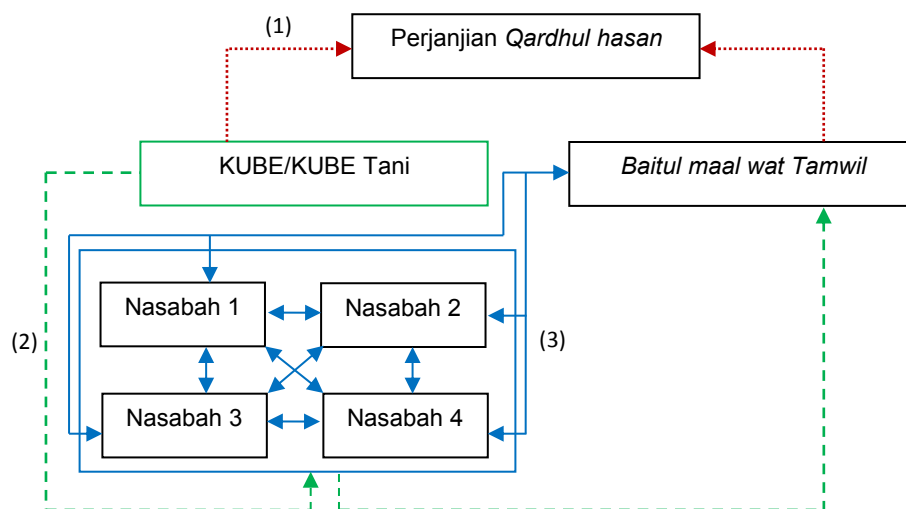
ditangkap oleh masyarakat tidak sempurna, maka proses penyebaran informasi ke masyarakat kurang sempurna. (3) Minimnya data statistik terpadu yang menyediakan informasi lengkap dan terkini tentang BMT. (4) Masih belum ada lembaga penjamin simpanan (LPS) untuk BMT. (5) Tidak ada lembaga khusus yang menenangani pembiayaan pertanian di Indonesia (semisal Bank Pertanian Indonesia) sehingga memungkinkan ada hambatan atas pembiayaan pertanian. (6) Berkembangnya unit mikro perbankan beserta perangkat dan strateginya. (7) Praktik *money lender* di perdesaan. (8) Belum adanya regulasi tentang pengaturan unit mikro perbankan (9) tantangan lain di luar perkiraan seperti faktor perubahan musim ataupun kondisi ekonomi yang dipengaruhi oleh kondisi sosial-politik baik lokal, regional, maupun nasional.

Strategi Program BMT dalam Penyaluran Pembiayaan Pertanian berdasarkan Kondisi Kelembagaan BMT

Berdasarkan hasil analisis SWOT dapat diperoleh 4 strategi yang merupakan pertemuan antara faktor internal dan eksternal, sebagaimana dijelaskan Tabel 3. Strategi yang disusun dari sisi aspek manajemen BMT.

Competitive advantage, meliputi:

- a) Optimalisasi program *qardhul hasan* (pinjaman sosial yang diberikan secara bertahap dengan sistem tanggung renteng (*joint liability*)). Bantuan diberikan dalam jangka waktu tertentu sesuai analisis kelayakan. Skema perjanjian *qardhul hasan* mengacu pada penelitian Prayoga (2018) sebagaimana dijelaskan pada Gambar 1. Selain implementasi program, manajemen BMT perlu menyusun program pengumpulan dana social *qardhul hasan* dengan bersinergi bersama para tokoh masyarakat (kiai) secara periodik. Penyelenggaraan program *qardhul hasan* merupakan salah satu bentuk dari redistribusi kesejahteraan yang bersifat produktif. Hal ini sesuai dengan Alquran surat Alhasyr ayat 7, yakni "... agar supaya harta kekayaan jangan hanya beredar diantara orang-orang kaya diantara kalian saja." Serta Alquran surat Alhadid ayat 11. "Barangsiapa memberi pinjaman kepada Allah dengan pinjaman yang baik (*qardhan hasanan*), maka Allah akan melipatgandakan balasan pinjaman itu untuknya dan dia akan memperoleh pahala yang banyak."



Keterangan:

1. Perjanjian kerja sama antara KUBE yang terdiri dari 4 nasabah dengan BMT
2. Modal usahatani yang disinergiskan dengan program KUBE/PUAP/LM3. Bantuan diwujudkan dalam dana *qardhul hasan*. Keuntungan 100 persen untuk petani, dana *qardhul hasan* 100 persen kembali melalui BMT.
3. Bantuan *qardhul hasan* untuk menyelesaikan permasalahan kebutuhan pokok dan pinjaman kepada *money lender*. Sistem pengembalian pinjaman dengan model *join liability* (tanggung renteng). Bila nasabah 1 sewaktu jatuh tempo sedang tidak memiliki dana, maka akan ditanggung nasabah 2 atau 3 dan seterusnya.
4. Keterangan singkatan, KUBE = Kelompok Usaha Bersama; LM3 = Lembaga Mandiri yang Mengakar di Masyarakat (program pemerintah); PUAP = Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (program pemerintah)

Gambar 2. Alternatif pelaksanaan skema pembiayaan *qardhul hasan* (sumber: Prayoga 2017)

- b) Riset pasar. Manajemen BMT melakukan riset pasar bekerja sama dengan institusi pendidikan tinggi untuk memantau pertumbuhan UMKM dan unit-unit agribisnis.
- c) Penyusunan aplikasi tentang BMT dan pembiayaan pertanian. Jaringan BMT menginisiasi penyusunan aplikasi informasi terpadu tentang BMT dan pembiayaan pertanian untuk mendukung infrastruktur fisik serta kondisi kesehatan lembaga yang sudah baik. Prosesnya melalui kerja sama penyelenggaraan kompetisi atau hibah antara jaringan BMT dan institusi pemerintah seperti Kementerian Koperasi dan UKM dalam rangka digitalisasi BMT. Kegiatan ini akan memunculkan gagasan-gagasan kreatif terkait pengembangan BMT dan dalam jangka panjang dapat dijadikan bahan untuk mendorong investasi pada BMT, pembiayaan pertanian, dan sektor pertanian baik *on-farm* maupun *off-farm*.
- d) Jaringan BMT bersama pihak terkait (Kementerian Koperasi dan UKM/Otoritas Jasa Keuangan/Bank Indonesia) mengupayakan riset tentang klasterisasi BMT serta penyusunan pedoman *Standard Operational Procedure* sehingga proses evaluasi dan perbaikan klaster lebih mudah untuk dilakukan.

Mobilization, meliputi:

- a) *Joint training*. Manajemen BMT menyelenggarakan pelatihan peningkatan kompetensi SDM, bekerja sama dengan program *Corporate Social Responsibility* dan program pengabdian kepada masyarakat perguruan tinggi. Model pengembangan ini tergolong berbiaya rendah sekaligus wujud sinergisasi antarlembaga untuk pengembangan usaha mikro.
- b) Mentoring pengurus BMT. Jaringan BMT seperti (Absindo, Puskopsyah, Inkopsyah, dan lain-lain) menyelenggarakan program mentoring kepengurusan BMT oleh pengelola senior kepada pengelola junior. Sehingga proses *knowledge sharing* atas kendala teknis pengelolaan dapat diselesaikan dengan cepat. Mentoring juga mampu menjadi sarana berbagi jaringan pemodal yang dimiliki oleh masing-masing BMT.
- c) Mengembangkan sistem *branchless* BMT. Target adalah komunitas muslim atau pesantren. Melalui jaringan komunitas muslim/pesantren, BMT juga mampu meningkatkan jumlah anggota.
- d) Manajemen BMT memperkuat kerja sama dengan bank syariah untuk menyusun skema pembiayaan pertanian terkait modal usahatani dengan akad murabahah dan atau ijarah parallel. Untuk membantu pendampingan pengelolaan pertanian, manajemen BMT dapat bekerja sama dengan program pengabdian kepada masyarakat perguruan tinggi, seperti pendampingan pengelolaan keuangan rumah tangga, akses pemasaran produk, dan penyelesaian masalah-masalah manajerial usahatani. Dengan demikian, aspek *moral hazard* karena ketidakmampuan manajemen keluarga petani dapat diminimalisir. Penelitian Syaukat (2011) mengungkapkan bahwa kendala penyaluran program PUAP (Program Pengembangan Agribisnis Perdesaan) adalah *moral hazard* petani karena terdesak kebutuhan pokok.

Investment, meliputi:

- a) Kerja sama dalam implementasi tri dharma pendidikan tinggi. Berkembangnya pendidikan formal ekonomi syariah di berbagai institusi dan peran tri dharma pendidikan perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) dapat dimanfaatkan untuk mejalin kerja sama dalam edukasi masyarakat tentang peran BMT dalam pengembangan usaha mikro khususnya terkait pembiayaan pertanian serta bahaya pembiayaan nonformal seperti praktik *rentee/money lender*. Komunikasi yang massif antara jaringan BMT dan institusi pendidikan tinggi merupakan kunci dari program ini.
- b) Melakukan teknik pemasaran produk yang menarik seperti penggunaan videografi untuk menjelaskan kisah sukses nasabah pembiayaan. Selain itu manajemen BMT juga dapat bekerja sama dengan institusi kegamaan, tokoh masyarakat/cendekiawan muslim/kiai untuk menybarluaskan informasi tentang BMT melalui videografi.
- c) Manajemen BMT atau jaringan BMT mendorong dan berpartisipasi aktif dalam kerja sama penyediaan data dan administrasi BMT, sehingga memudahkan penyusunan data terpadu BMT

Damage control, meliputi:

- a) Dorongan dan pengawalan isu terkait pembentukan LPS Keuangan Mikro melalui jaringan BMT.
- b) Pengajuan dengar pendapat kepada wakil rakyat terkait regulasi unit keuangan mikro perbankan. Selain itu, manajemen BMT juga melakukan komunikasi efektif dengan manajemen unit mikro perbankan tentang pembagian pasar pembiayaan.

- c) Edukasi kepada masyarakat perdesaan tentang bahaya praktik pinjaman nonformal *money lender* atau *rentee* melalui program pengabdian masyarakat lembaga pendidikan tinggi. Praktik pinjaman nonformal tersebut sangat rentan terhadap kondisi yang tidak terprediksi seperti faktor alam dan kondisi perekonomian yang dipengaruhi oleh faktor sosial-politik. Konsep dari praktik *money lender* adalah kepastian hasil dari kreditur, padahal setiap usaha mengenal untung dan rugi. Di samping itu, praktik *money lender* bebas pajak dan terlepas dari pengawasan Otoritas Jasa Keuangan. Penelitian Siboro (2015) mengungkapkan bahwa masyarakat Desa Bagan Batu, Rokan Hilir Riau, terjebak dalam praktik *money lender* karena kesulitan membayar bunga pinjaman yang tingkatnya hingga 20%.

Tabel 3 Pembentukan strategi pembiayaan pertanian

	Strenghts/S (kekuatan) 8 kondisi	Weaknesses/W (kelemahan) 4 kondisi
Opportunities/O (peluang) 10 kondisi	Competitive Advantage Strategi a (S-1, S-8, O-3, O-4, O-6, O-8, O-10) Strategi b (S-5, S-6, O-1, O-2, O-7) Strategi c (S-4, S-7, O-5, O-9) Strategi d (S-2, S-3, O-8)	Mobilization Strategi a (S-1, S-2, S-3, S-5, S-6, W-1, W-2, W-3) Strategi b (S-4, S-5, W-2, W-3) Strategi c (S-2, S-3, S-4, S-7, W-4) Strategi d (S-7, W-2, W-4)
Threatnesses/T (ancaman) 9 kondisi	Investment Strategi a (S-5, S-6, T-1, T-2, T-9) Strategi b (S-1, S-2, T-1, T-6) Strategi c (S-5, S-6, T-3)	Damage control Strategi a (W-1, W-3, T-4, T-9) Strategi b (W-1, W-2, T-6, T-8, T-9) Strategi c (T-7, W-1, T-9)

Preferensi strategi yang akan digunakan oleh manajemen BMT dihitung melalui pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* dengan rentang jawaban preferensi mulai dari 1-4, dengan kriteria 1 = rendah, 2 = sedang, 3 = tinggi, 4 = sangat tinggi (Rangkuti 1997). Perhitungan berdasarkan *hasil focus group discussion* atas rencana prioritas dan preferensi narasumber yang merupakan manajemen BMT. Hasil dari preferensi strategi kemudian dikalikan dengan hasil pembobotan yang merupakan gambaran dari tingkat kepentingan suatu strategi. Kriteria menurut Rangkuti (1997), sebagai berikut

- a) 0,00 = Tidak berpengaruh/tidak penting
- b) 0,025 = Kurang berpengaruh/penting
- c) 0,05 = Kurang berpengaruh, namun penting diperhatikan. Perubahan pada aspek ini menyebabkan kemajuan pada usaha, tetapi tidak adanya aspek ini usaha tidak akan mengalami hambatan
- d) 0,15 = Perubahan pada aspek ini usaha akan mengalami kemajuan, atau kemunduran cukup besar, tanpa adanya aspek ini usaha akan mengalami hambatan yang besar
- e) 0,20 = Tanpa aspek ini usaha tidak akan berkembang dan usaha tidak akan berjalan. Aspek ini merupakan aspek yang sangat dominan dalam usaha

Teknik pembobotan ditentukan berdasarkan wawancara pakar.

Hasil penilaian dijelaskan pada Tabel 4. Dimana langkah *mobilization* atau pergerakan untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga mengurangi ancaman yang datang, dilakukan terlebih dahulu. Kemudian, selanjutnya diterapkan strategi *competitive advantage*. Strategi ini dilakukan ketika BMT sudah mulai mencapai efisiensi biaya dan melakukan diferensiasi produk yang lebih banyak. Adapun strategi *investment* dan *damage control* dapat diterapkan melalui jaringan dan komunitas BMT (Absindo, Puskopsyah, Inkopsyah, dan lain-lain). Pada dasarnya, strategi *investment* dan *damage control* dapat dilaksanakan dengan strategi *mobilization competitive advantage*, namun tidak menjadi preferensi jika dilakukan secara mandiri oleh masing-masing BMT.

Tabel 4. strategi manajemen BMT

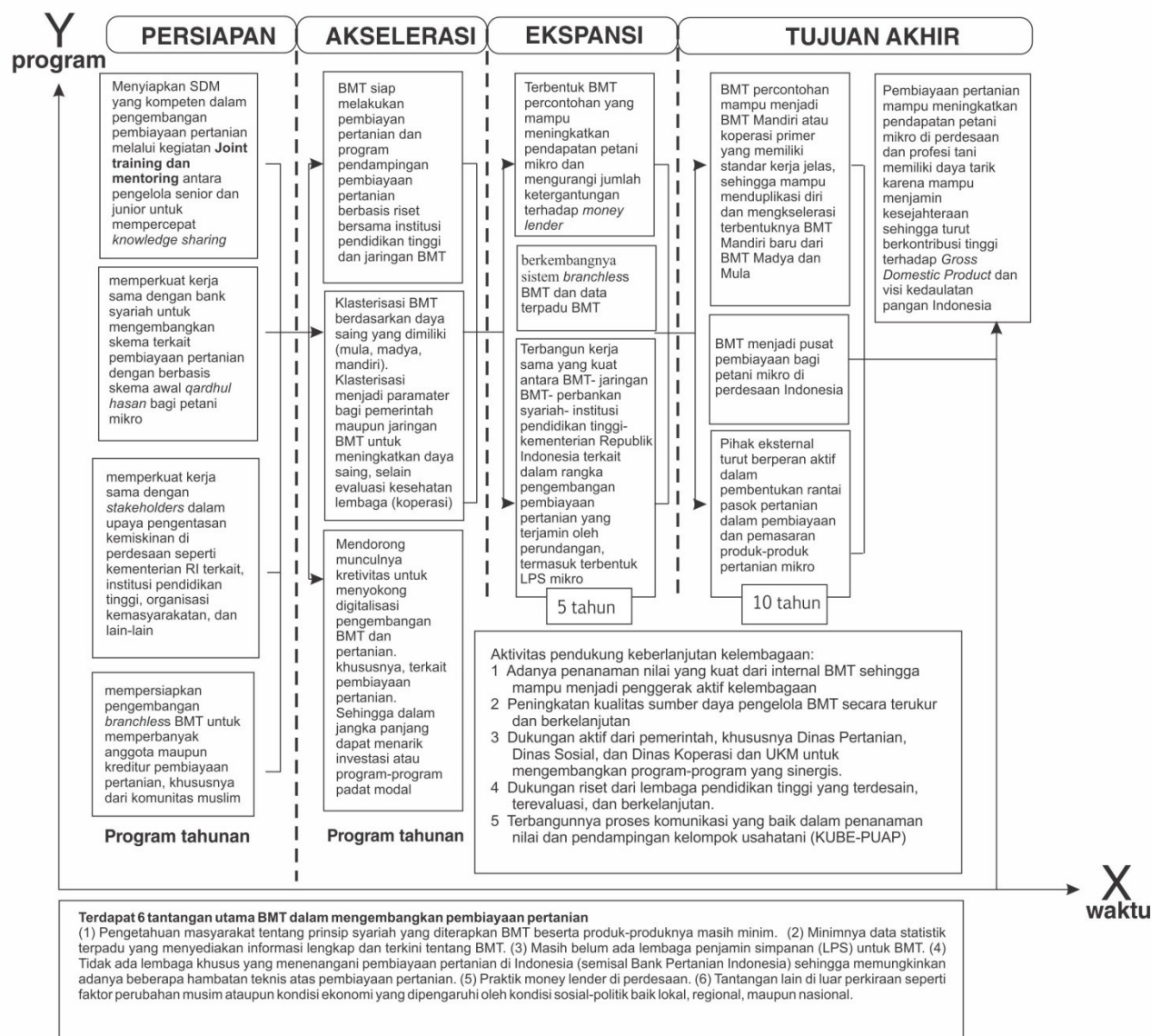
Strategi	Poin	Preferensi	Bobot	Nilai	Peringkat
<i>Competitive advantage</i>	a	4	0,20	0,80	
	b	4	0,15	0,60	
	c	3	0,05	0,15	
	d	4	0,05	0,20	
Total Nilai				1,75	2
<i>Mobilization</i>	a	4	0,20	0,80	
	b	3	0,15	0,45	
	c	3	0,05	0,15	
	d	4	0,20	0,80	
Total Nilai				2,20	1
<i>Investment</i>	a	4	0,05	0,20	
	b	3	0,05	0,15	
	c	2	0,05	0,10	
Total Nilai				0,45	3
<i>Damage control</i>	a	4	0,15	0,60	
	b	2	0,15	0,30	
	c	4	0,15	0,60	
Total Nilai				1,50	4

Sumber: Hasil FGD (2017)

Secara lebih teknis dapat dijelaskan bahwa pendekatan yang dapat dilakukan oleh BMT dalam pengembangan pembiayaan pertanian adalah pendekatan sosial, dengan menggunakan dana *qardhul hasan*. Petani yang mendapatkan bantuan pembiayaan (pinjaman kebaikan) kemudian didorong untuk turut menabung sesuai kemampuan minimal yang mereka punya, dengan harapan mereka dapat menyisihkan dana untuk pemenuhan kebutuhan pokok sehingga perlahan dapat terbebas dari jeratan *money lender*. Skema yang dapat digunakan sebagaimana dijelaskan dalam Gambar 2, supaya program yang dilakukan dapat berjalan optimal dan tingkat *moral hazard* dapat diturunkan. Namun demikian hal utama yang perlu dilakukan oleh manajemen BMT adalah melakukan optimalisasi sumber daya yang dimiliki untuk mengurangi ancaman yang datang (*mobilization*), berupa joint training, mentoring, penguatan kerja sama dengan bank syariah, dan dalam jangka panjang mengembangkan sistem *branchless* BMT.

Rancangan Arsitektur Strategik

Hasil analisis arsitektur strategik merupakan peta strategi (blue print strategy) untuk mencapai sasaran pengembangan industri BMT, khususnya dalam pengembangan pembiayaan pertanian. Strategi ini dibagi menjadi 3 tahapan untuk mencapai tujuan akhir, yakni: persiapan, akselerasi (percepatan), dan ekspansi (perluasan). Setiap strategi dibagi menjadi tahunan, lima tahunan, dan sepuluh tahunan. Beberapa aktivitas pendukung keberlanjutan kelembagaan: (1) Adanya penanaman nilai yang kuat dari internal BMT sehingga mampu menjadi penggerak aktif kelembagaan, (2) Peningkatan kualitas sumber daya pengelola BMT secara terukur dan berkelanjutan, (3) Dukungan aktif dari pemerintah, khususnya Dinas Pertanian, Dinas Sosial, dan Dinas Koperasi dan UKM untuk mengembangkan program-program yang sinergis. (4) Dukungan riset dari lembaga pendidikan tinggi yang terdesain, terevaluasi, dan berkelanjutan. (5) Terbangunnya proses komunikasi yang baik dalam penanaman nilai dan pendampingan kelompok usahatani (KUBE-PUAP). Secara terperinci arsitektur strategik dijelaskan dalam Gambar 3.



Gambar 3. Arsitektur strategik pengembangan pembiayaan pertanian pada BMT
(Sumber: Baga dan Puspitasari 2012, diadaptasi)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. BMT memiliki daya saing dan memiliki potensi untuk terus berkembang di tengah masyarakat perdesaan, khususnya sebagai alternatif dalam pengembangan pembiayaan pertanian. Faktor-faktor yang mendukung hal tersebut dapat diperinci melalui pendekatan Model Berlian Porter.
2. Berdasarkan analisis komponen penyusun Model Berlian Porter, diidentifikasi 31 kondisi penyusun daya saing BMT dalam pembiayaan pertanian. Kondisi tersebut dapat diklasifikasikan, menjadi faktor internal dan eksternal BMT, yakni *Strenghts* (kekuatan) terdapat 8 kekuatan, *weaknesses* (kelemahan), terdapat 4 kelemahan, *opportunities* (peluang), terdapat 10 peluang, *threatnesses* (ancaman), terdapat 9 ancaman.
3. Berdasarkan analisis kondisi (SWOT) dirumuskan 4 kategori strategi yakni: *competitive advantage*, *mobilization*, *investment*, dan *damage control*. Hasil analisis kuantitatif menjelaskan bahwa langkah *mobilization* atau pergerakan untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga mengurangi ancaman yang datang menjadi preferensi utama, selanjutnya

dilakukan strategi *competitive advantage*. Adapun strategi *investment* dan *damage control* dilakukan bersama-sama melalui jaringan BMT.

4. Berdasarkan hasil perumusan strategi, selanjutnya disusun arsitektur strategik untuk memetakan pengembangan pembiayaan pertanian melalui BMT

Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan data terpadu terkait BMT. Pada penelitian selanjutnya dapat dianalisis secara kuantitatif berdasarkan data yang tersedia pada Kementerian Koperasi dan UKM dan Otoritas Jasa Keuangan. Analisis deskriptif dapat diperdalam dengan melakukan *indepth interviewing* pada narasumber dari lembaga pemerintah yang terkait dalam pembiayaan pertanian, serta petani sebagai debitur pembiayaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih penulis ucapkan kepada Bapak Dr Ir Idqan Fahmi MEd dan Bapak Dr Alla Asmara, SPt, Msi, dan Dr Yudha Heryawan Asnawi, Budiyo, S.P., M.Si serta Eka Dewi Satriana, S.P., M.Si. dari Institut Pertanian Bogor yang telah memberikan nasehat-nasehat seputar penelitian, pembiayaan pertanian, dan pengembangan BMT. Apresiasi yang tinggi juga penulis ucapkan kepada para narasumber yakni, Dr. M. Nafik HR, MM selaku Dewan Penasihat Asosiasi *Baitul Maal wat Tamwil Indonesia* (ABSINDO) wilayah Jawa Timur, Bapak Nyadin, MAP selaku ketua ABSINDO Jawa Timur, ustaz H. Sholeh Wafi selaku Direktur BMT UGT Sidogiri, ustaz Khoirul Anam sebagai kepala bidang pembiayaan BMT UGT Sidogiri, bapak H. Ayubi selaku Direktur BMT Mandiri Sejahtera, dan bapak Sunjianto sebagai kepala bidang pembiayaan BMT Mandiri Sejahtera, serta mas Fachru dari Induk Koperasi Syariah BMT, Lubang Buaya, Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- [Alquran] Kitab Suci Alquran Daring terbitan Kementerian Agama RI. [internet]. [Diakses pada 2019 November 21]. Tersedia pada <https://quran.kemenag.go.id/>
- Arief B, Rosmiati M. 2007. Dampak Akses Kredit terhadap Kesejahteraan Rumah Tangga Petani Padi. *Jurnal Institut Koperasi Indonesia*: 129-138.
- Aviliani. 2009. Kebijakan Perbankan dalam Sektor Agribisnis. Makalah presentasi dalam kegiatan *Round Table Discussion: Mencari Alternatif Pembiayaan Pertanian*. Kerjasama Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dan Departemen Agribisnis, FEM-IPB. Jakarta, 16 April 2009.
- Baga LM, Puspita AD. 2013. Analisis daya saing dan strategi pengembangan agribisnis gandum lokal di Indonesia. *Jurnal Agribisnis Indonesia*. 1(1): 9-26.
- Bakan I, Doğan F. 2012. Competitiveness of the industries based on the Porter's diamond model: an empirical study. *International Journal of Recent Research and Applied Studies (IJRRAS)*.1 (3): 441-455.
- [BI] Bank Indonesia. 2016. Kajian Stabilitas Keuangan tahun 2015. Jakarta (ID): BI.
- Dutton JE, Duncan R. 1987. Strategic issue diagnosis and creation of momentum for change. *Strategic Management Journal*. 8(3): 279-295.
- Dutton JE, Ottensmeyer E. 1987. Strategic issues management systems: Forms, functions, and contexts. *Academy of Management Review*. 12(2): 355-365.
- Fukuyama F. 1995. *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. London (GB): Hamish Hamilton.
- Fukuyama F. 2001. Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly*. 22 (1): 7– 20.
- Gallagher S. 2005. Why does firm performance differ? global strategy james modison university. [internet]. [Diunduh pada 2008 Maret 10]. Tersedia pada <http://educ.jmu.edu/~gallagrs/WDFPD-Global.pdf>
- Hastuti EL, Supadi. 2005. Aksesibilitas masyarakat terhadap kelembagaan pembiayaan pertanian di pedesaan. *Socio-Economic of Agriculture and Agribusiness*. 8(2):1-15.
- Hastuti, Toyamah N, Usman S, Sulaksono B, Budiayati S, Widyanti WD, Rosfadhila M, Sadaly S, Sodo RJ, Bazzi S, Sumarto S. 2006. *Kajian Cepat Pelaksanaan Subsidi Langsung Tunai Tahun 2005 di Indonesia : Studi Kasus di Lima Kabupaten Kota*. Jakarta (ID): Lembaga Penelitian SMERU.
- Hamid ES, Mubyarto, Dumairy. 1986. Kredit pedesaan di Indonesia. Yogyakarta: BPFE.
- Imron A. 1993. Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng. Malang (ID): Kalimasahada.

- Kasryno F. 1984. *Prospek Pembangunan Ekonomi Perdesaan*. Jakarta (ID): Yayasan Obor Indonesia.
- Kearns K. 1992. From comparative advantage to damage control: clarifying strategic issues using SWOT analysis. *Nonprofit Management and Leadership*. 3(1): 3–22.
- Kotler P, Keller KL. 2007. *Marketing Management*. New York (US): Pearson.
- Kusmuljono BS. 2009. *Menciptakan Kesempatan Rakyat Berusaha: Sebuah Konsep Baru tentang Hybrid Microfinancing*. Bogor (ID): IPB Press.
- Oz O. 2002. Assessing Porter's framework for national advantage: the case of Turkey. *Journal of Business Research*. 55(6): 509-515.
- [OJK] Otoritas Jasa Keuangan. 2019. Statistik Bulanan IKNB Syariah, Otoritas Jasa Keuangan tahun 2018-2019. [internet]. [Diunduh pada 2019 November 21]. Tersedia pada <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/iknb-syariah/default.aspx>
- Patmawati D. 2017. Mekanisme pembiayaan murabahah pada sektor pertanian di BMT Harapan Umat Cabang Pucakwangi Pati. [tesis]. Semarang (ID): UIN Walisongo.
- Pontoh O. 2010. Identifikasi dan analisis modal sosial dalam rangka pemberdayaan masyarakat nelayan Desa Gangga Dua Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Perikanan dan Kelautan Tropis*. 4(3): 125-133.
- Porter ME. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York (US): Free Press.
- Prayoga A. 2015. Peranan Lembaga Keuangan Mikro Syariah dalam Peningkatan Pendapatan Petani Perdesaan dalam Ide Besar Pembangunan Indonesia Masa Depan 2. Yogyakarta (ID): Himpas Publication
- Prayoga A. 2017. Daya Saing BMT Berdasarkan Aspek Kelembagaan. *Infokop* 27(2): 1-16
- Prayoga A. 2018. Strategic design of agricultural financing in rural area based on competitiveness of BMT. *Journal of Halal Product and Research* 1(2): 1-14 doi 10.20473/jhpr.vol.1-issue.2.1-14
- Sakti A. 2013. Pemetaan kondisi dan potensi BMT: kemitraan dalam rangka memperluas pasar dan jangkauan pelayanan bank syariah kepada usaha mikro. *Jurnal Al-Muzara'ah*. 1(1):1-17.
- Salam AN, Rahmania HP, Fauziyyah NE. 2014. Model optimalisasi Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) dalam rangka pengembangan dan pemberdayaan wilayah pedesaan. *Kumpulan Hasil Riset Terbaik, Forum Riset Keuangan Syariah, Institut Pertanian Bogor*.
- Setyo B. 2016. Rancangan Program/Kegiatan Prioritas Deputi Bidang Pembiayaan Tahun 2017. *Presentasi Deputi Bidang Pembiayaan Kementerian Koperasi dan UKM*. Bali, Juni 2016. [internet]. [Diunduh pada 2019 November 21]. Tersedia pada <https://adoc.tips/queue/kegiatan-prioritas-deputi-bidang-pembiayaan-tahun-2017.html>
- Siboro IK. 2015. Rentenir (analisis terhadap fungsi pinjaman berbunga dalam masyarakat Rokan Hilir Kecamatan Bagan Sinembah Desa Bagan Batu). *JOM FISIP Vol. 2*: 1-15. [internet]. [Diunduh pada 2019 November 21]. Tersedia pada <https://media.neliti.com/media/publications/32220-ID-rentenir-analisis-terhadap-fungsi-pinjaman-berbunga-dalam-masyarakat-rokan-hilir.pdf>
- Sulistiyani W, Nulhaqim SA. 2016. Potensi Konflik dalam Relasi Penjeratan Hutang di Masyarakat Nelayan: Studi Kasus Relasi Bakul dan Langgan di Desa Gebang Mekar Kabupaten Cirebon. *EMPATI: Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial*. 5(1): 11-19
- Sun H, Fan Z, Zhou Y, Shi Y. 2010. Empirical research on competitiveness factors analysis of real estate industry of Beijing and Tianjin. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 17(3): 240-251.
- Sutanto E. 2007. Krisis kepemimpinan kiai, studi atas kharisma kiai dalam masyarakat. *Islamica*. 2(1): 111-120.
- Tasevska GM. 2006. An economic analysis of the macedonian viticulture – a competitiveness view of the grape and wine sektors. [tesis]. Uppsala (SE): Swedish University of Agricultural Sciences.
- Toennies F. 1887. *Gemeinschaft und Gesellschaft: Abhandlung des Communismus und des Socialismus als empirischer Culturformen*. Leipzig (DE): Fues.
- Shafaei R. 2009. An analytical approach to assessing the competitiveness in the textile industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*. 13(1): 20 – 36.
- Smit AJ. 2010. The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond framework a new theory that explains the international competitiveness of countries? *Southern African Business Review*. 14(1): 105-130.
- Syaukat Y. 2011. Mengembangkan pembiayaan syariah pertanian. *Jurnal Ekonomi Islam Iqtisodia*. [internet]. [Diunduh pada 2019 November 21]. Tersedia pada http://ftp.unpad.ac.id/koran/republika/2011-02-24/republika_2011-02-24_023.pdf

- Yoko B. 2015. Akses petani pada pembiayaan pertanian mikro syariah dan pengaruhnya terhadap efisiensi usaha tani padi di kabupaten Lampung Tengah. [tesis]. Bogor (ID): IPB.
- Watchravesringkan K, Karpova E, Hodges NN, Copeland R. 2010. The competitive position of Thailand's apparel industry: challenges and opportunities for globalization. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 14(4): 597.
- [Warta Ekonomi] Harian daring Warta Ekonomi. 2018. Menkop dan UKM Minta Dana Bergulir untuk BMT Segera Direalisasikan. Dipublikasikan pada 6 November 2018. [internet]. [Diunduh pada 2019 November 21]. Tersedia pada <https://www.wartaekonomi.co.id/read202325/menkop-dan-ukm-minta-dana-bergulir-untuk-bmt-segera-direalisasikan.html>