Analisis Daya Tarik Industri BMT: Studi Pada Industri BMT Di Kota Metro Lampung

Andiana Rosid[1], Jati Imantoro[2]

[1]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Metro
Jl. Ki Hajar Dewantara No. 116 Kota Metro, Lampung, 34111
Telephone: (0725)42445-42454
e-mail: rasydande@gmail.com

[2]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Metro
Jl. Ki Hajar Dewantara No. 116 Kota Metro, Lampung, 34111
Telephone: (0725)42445-42454
e-mail: jatiimantoro@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to describe the Baitul Maal Wattamwil (BMT) industrial attractiveness in the city of Metro Lampung. For this purpose, this study uses a multiple case study approach on 10 BMTs in Metro Lampung. Data collection was conducted by in-depth interviews and supported by the Industrial Attractiveness Matrix (MDTI) as an analytical tool. The results showed several factors that are considered important for industrial attractiveness. Those are (in order): the profitability of the industry, the competition structure, and industry cycle. While some of the decisive factors of business strength for the BMT industry are (in order): the company's image, cash flow, and product / service quality. The results of the analysis showed that generally, the industrial attractiveness of BMT in Metro city is in the phase of decreasing. The main factor which causes this condition is the decreasing of the public trust, which is caused by the growth failure from many BMTs in Metro. It is also followed by the emergence of substitute products named micro financing from industrial banking with lower rate interest compared to BMT products. A unique finding in this study is that the legal factors are not considered as the industrial support (NO GO). It is because the law supervision in BMT is not strict enough, which makes the establishment for new BMTs is become easier. Ultimately, many BMTs are failed to grow (bankrupt) or related to customer fund fraud cases. These conditions have an impact on the decreasing level of consumer trust. Finally, the corporate image is a key to success and to survive in this industry. The preferred strategies in this condition are a selective growth and wait for an improvement of the industrial conditions.

Keywords — The Industrial Attractiveness Matrix (MDTI), Baitul Mall Wattamwil (BMT).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan memotret gambaran daya tarik industri Baitul Maal Wattamwil (BMT) di kota Metro Lampung. Untuk tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan multiple case study pada 10 BMT di Kota Metro Lampung. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam (indepth interview) dan didukung Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) sebagai alat analisis. Hasil penelitian menunjukkan beberapa faktor yang dianggap penting terhadap daya tarik industri BMT secara berurutan adalah profitabilitas industri, struktur persaingan, dan siklus industri. Sedangkan beberapa faktor penentu kekuatan bisnis bagi industri BMT secara berurutan adalah citra perusahaan, perputaran uang tunai, dan kualitas produk/layanan. Hasil analisis menunjukan bahwa secara umum daya tarik industri BMT di kota Metro sedang mengalami fase penurunan. Faktor utama penyebab penurunan ini adalah kepercayaan masyarakat yang semakin menurun pada industri BMT karena semakin banyak BMT yang gagal tumbuh.

Diikuti oleh muculnya produk pengganti yaitu pembiayaan mikro dari lembaga perbankan dengan bunga yang lebih rendah dibandingkan dengan produk dari BMT. Satu temuan unik pada penelitian ini adalah faktor hukum dianggap tidak mendukung industri (NO GO) karena sifat pengawasannya yang kurang ketat pada industri sehingga memudahkan bagi BMT baru untuk berdiri namun akhirnya gagal tumbuh (bangkrut) atau BMT yang tersangkut kasus hukum penggelapan dana nasabah, hingga akhirnya berdampak pada menurunnya kepercayaan konsumen. Akhirnya, citra perusahaan merupakan kunci keberhasilan untuk sekedar mampu bertahan di industri ini. Pilihan strategi yang dianjurkan pada kondisi ini adalah pertumbuhan selektif dan menunggu kondisi industri membaik.

Kata kunci: Matrik Daya Tarik Industri, Baitul Mall Wattamwil (BMT).

1. PENDAHULUAN

Industri lembaga keuangan mikro syariah khususnya *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT), saat ini sedang marak diberbagai daerah di Indonesia, tidak terkecuali di Lampung. Tercatat saat ini tidak kurang dari 193 unit BMT atau Koperasi Syariah aktif yang tergabung dalam Induk Koperasi Syariah BMT (Inkopsyah BMT) Lampung (Detiklampung, 2016). Fenomena maraknya BMT diberbagai daerah ini tidak lain dikarenakan masih adanya ceruk pasar yang belum terlayani oleh sektor perbankan. Ceruk pasar yang dimaksud adalah pasar yang lebih fokus kepada masyarakat pedesaan dengan tingkat perekonomian menengah kebawah, yang miskin dan nyaris miskin (*poor and near poor*) (Rizky, 2007:4). Selain itu, BMT juga dapat dikatakan sebagai jawaban bagi masyarakat ekonomi kebawah atas fenomena maraknya industri perbankan Syariah yang membidik sasaran pada masyarakat Muslim.

BMT menawarkan solusi bagi masyarakat bawah di pedesaan yang tidak "terlayani" dengan baik oleh sektor Perbankan yang umumnya berada di pasar area perkotaan. Sistem yang umumnya dijalanakan BMT adalah menjemput bola dengan cara lebih proaktif dalam menjaring nasabah, mendekatkan diri dengan lokasi segmen pasarnya yaitu di sentra-sentra perekonomian pedesaan dan kawasan pinggiran perkotaan atau *sub-rural area* (Nugraheni, 2017). Dari padangan strategis, selain sikap proaktif dan memiliki prosedur yang mudah, citra produk yang dipandang *syar'i* dan berpihak kepada masyarakat kecil menjadikan BMT ini mudah diterima oleh masyarakat. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika jumlah BMT berkembang dengan pesat.

Dengan semakin bertambahnya jumlah pemain di sebuah industri, maka secara otomatis tensi persaingan juga akan meningkat. Salah satu indikasinya adalah, dengan tingkat pertumbuhan jumlah pemain yang pesat, maka porsi pasar yang dilayani menjadi berkurang bagi setiap pemain di industri ini. Selain persaingan antar sesama BMT, pemain di sektor perbankan juga tidak tinggal diam terkait maraknya BMT tersebut. Pemain di sektor Perbankan mengambil langkah-langkah inovatif seperti melahirkan produk-produk pro-rakyat kecil seperti misalnya Simpedes, KUR, dan produk yang mudah dijangkau oleh konsemen di pedesaan dengan misalnya mencipatakan layanan BRI-Link dimana nasabah dapat melakukan transaksi tanpa harus datang ke ATM atau kantor Bank yang perkotaan.

Langkah-langkah inovatif yang dilakukan oleh pemain besar di sektor jasa keuangan ini tentu semakin memepertajam kondisi persaingan industri perbankan dan lembaga keuangan, dan memberikan dampak yang sigifikan pada industri BMT. Terbukti, berdasarkan data tahun 2016 BMT di Provinsi Lampung sebanyak 193 unit, dengan jumlah yang aktif sebanyak 157 unit dan tidak aktif sebanyak 36 unit (detiklampung.com, 2016). Bahkan fenomena diberbagai daerah, tidak sedikit dijumpai BMT yang akhirnya gulung tikar. Karena, bagaimanapun juga, terlepas dari permasalah internal yang ada pada masing-masing BMT, pasar yang dilayani oleh BMT dan Perbankan tidak jauh berbeda dengan lembaga keuangan seperti Bank yakni mencoba menarik masyarakat sebagai nasabah.

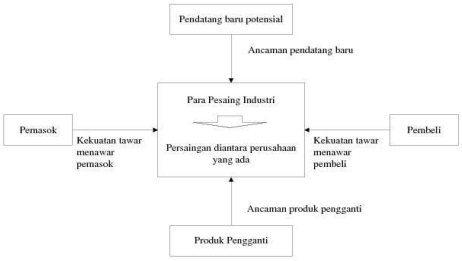
Dibandingkan dengan beberapa dekade yang lalu, lembaga-lembaga keuangan mikro syariah dan BMT saat ini dituntut untuk lebih meningkatkan daya saing mereka baik dari segi kualitas dan kuantitas agar tidak tersingkir dari persaingan industri. Karena, banyak diantara BMT yang ada, gagal tumbuh dan berakhir bangkrut, atau terlibat kasus kriminal. Dengan gambaran kondisi industri yang sedemikian rupa, oleh karena itu ingin penelitian ini mencoba untuk melakukan analisis daya tarik industri (MDTI) dan siklus hidup industri pada industri BMT dengan studi pada BMT yang ada di Kota Metro – Lampung.

2. KAJIAN TEORI

Lima Kekuatan Bersaing

Disesuaikan dengan teori lima kekuatan bersaing Porter (1998), aturan persaingan dalam sebuah industri tercakup dalam lima faktor, yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk subtitusi, daya tawar menawar pembeli, daya tawar menawar pemasok dan persaingan di antara pemain industri. Dengan demikian dengan analisi lima kekuatan bersaing ini dapat menggambarkan tingkat persaingan pada sebuah industri.

Lima kekuatan bersaing Porter mencerminkan kenyataan bahwa persaingan di dalam suatu industri tidak terbatas pada jumlah pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti dan pendatang baru potensial merupakan "pesaing" bagi perusahaan di dalam suatu kondisi industri. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menetukan intensitas persaingan dan kemampuan perusahaan dalam industri. Kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan dan menjadi sangat penting dari sudur pandang strategi.

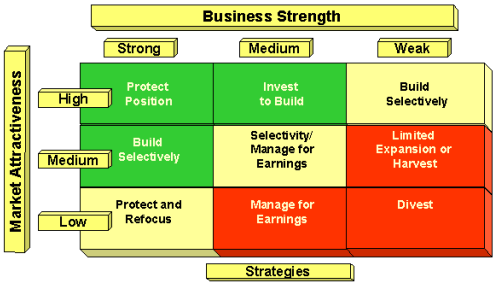


Gambar 1 : Lima Kekuatan Bersaing Porter

Sumber : Porter, 1998:34

Analisis Daya Tarik Industri: Matriks Multifaktor General Electric (GE)

Untuk mengukur daya tarik sebuah industri, dibutuhkan alat ukur yang dapat mencakup barbagai faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan dalam sebuah industri. Salah satunya adalah Matriks General electric, atau dalam bahasa lainnya Nine cell GE matrix, Nine-cell business portofolio Matrix, dan matrik daya tarik pasar-kekuatan bisnis.



Gambar 2 : Matrik Portofolio Multifaktor GE

Sumber : Diadaptasi dari Certo & Peter, 1991

Pendekatan ini dikembangkan oleh GE dengan bantuan dari McKinsey & Company. Pendekatan dasar dari metode ini terdapat dimunculkan seperti gambar 2. Masing-masing posisi dalam matrik ini menggambarkan daya tarik keseluruhan pasar atau industri, dan sisi lainnya menggambarkan kekuatan perusahaan. Masing-masing posisi yang digambarkan akan berbeda-beda sesuai dengan interpretasi perusahaan terhadap kekuatan yang dimiliki serta pandangan mereka terhadap kondisi sebuah industri. Masing-masing bisnis organisasi / perusahaan direncanakan ke dalam matriks dalam dua dimensi utama – daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Masing-masing dua dimensi utama ini cukup masuk akal untuk perencanaan strategi, karena bisnis yang sukes biasanya berada dalam industri yang menarik dan memiliki kekuatan bisnis yang dibutuhkan untuk menjadi sukses di dalamnya. Keduanya dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang luar biasa.

Untuk menggunakan pendekatan ini, sebuah organisasi harus menentukan faktor apa yang paling kritis untuk mendefinisikan daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Faktor-faktor utama tersbut diantaranya faktor: pasar, persaingan, keuangan dan ekonomi, teknologi, dan lingkungan sosio politik. Tabel 1 berisi beberapa faktor yang biasa digunakan untuk menentukan dan mengukur posisi bisnis dan daya tarik sebuah industri.

Tabel 1 : Faktor yang berkontribusi pada daya tarik industri dan kekuatan perusahaan.

DAYA TARIK INDUSTRI	KEKUATAN PERUSAHAAN
Faktor Pasar	
• **A**	• a
• **B**	• b
• **C**	• c
• **Dst**	• dst
Persaingan	
• **A**	• a
• **B**	• b
• **C**	• c
• **Dst**	• dst
Faktor Keuangan dan Ekonomi	
• **A**	• a
• **B**	• b

• **C**	• c
• **Dst**	• dst
Faktor Teknologi	
• **A**	• a
• **B**	• b
• **C**	• c
• **Dst**	• dst
Faktor Sosiopolitik dalam Lingkungan industri	
• **A**	• a
• **B**	• b
• **C**	• c
• **Dst**	• dst

Tahap selanjutnya dalam mengembangkan matrik ini adalah untuk memberi bobot masing-masing variable dengan dasar tingkat kepentingannya dibandingkan dengan faktor lainnya (karenanya total bobotnya harus 1.0). Kemudian manager atau pemilik perusahaan harus mengindikasikn, pada skala 1 sampai 5, seberapa rendah atau tinggi nilai bisnis mereka pada faktor tersebut.

Siklus Hidup Industri

Daur hidup dikembangkan oleh Arthur D. Little, Inc., perusahaan konsultan manajemen (lihat; Kerin et.al, 1990). Matrix ini dibangun pada dasar bahwa industri, seperti produk, memiliki daur hidup. Pendekatan Daur hidup membedakan antara empat fase kedewasaaan industri (embriyonic, pertumbuhan, kedewasaan, dan penuaan) dan lima level posisi kompetitif (dominan, kuat, menguntungkan/baik, dapat dipertahankan, dan lemah).

Beberapa faktor yang menentukan tahap kedewasaan industri, dimensi horizontal di dalam matrik diantaranya adalah: tingkat pertumbuhan pasar, potensi pertumbuhan pasar, keluasan lini produk, jumlah pesaing, stabilitas pangsa pasar, pola pembayaran/pembelian konsumen, halangan masuk, dan teknologi. Karakteristik masing-masing tahap kedewasaan industri terdiri dari:

a. Embrionik: pertumbuhan yang pesat, perubahan dalam teknologi, pengejaran yang kuat pada konsumen baru, dan pangsa pasar yang terpecah dan tidak stabil.

b. Tumbuh: pertumbuhan yang pesat, trend yang jelas pada pola pembelian konsumen, pangsa pasar competitor, perkembangan teknologi, peningkatan halangan masuk industri.

c. Dewasa: pola pembelian, teknologi, dan pangsa pasar yang stabil (meskipun industri

itu sendiri mungkin sangat kompetitif)

d. Penuaan: permintaan yang menurun, menurunya jumlah pesaing, dan lini produk yang semakin sempit. (Hax & Majluf, 1984 ,dalam Kerin, Mahajan & Varadarajan, 1990)

Alternatif Strategi

Tergantung dimana bisnis-bisnis tersebut ditempatkan pada matrik, tiga strategi dasar telah dirumuskan yaitu; investasi / tumbuh, pertumbuhan selektif, dan panen / mengundurkan diri (divestasi). Suwarsono Mohammad (2008) yang mengutip dari beberapa tulisan terkait GE mengatakan, misalnya, unit usaha strategis yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat dari perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Pada kasus ini, manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu dalam mengembangkan unit bisnisnya yang terletak pada ujung kiri atas dari matrik dengan terus menerus berinvestasi guna meningkatkan bahkan mengakselerasi pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan. GE juga menyebutnya dengan istilah pemenang (winner) untuk mereka yang berada pada sel tersebut.

Pemenang juga ditujukan pada dua sel lainnya yakni yang terbentuk antara potongan sumbu vertical tinggi dan potongan sumbu horizontal medium, dan sel yang terbentuk karena perpotongan sumbu vertical medium dengan potongan sumbu horizontal tinggi. Dalam bentuk yang disajikan, kedua sel tersebut dinamai pertumbuhan selektif. Keduanya masih memiliki peluang untuk tumbuh sekalipun tidak sebesar sel yang dinamai investasi dan tumbuh (sel pojok kiri atas). Sedangkan sel yang terbentuk oleh potongan sumbu daya tarik industri rendah dengan potongan sumbu kekuatan perusahaan tinggi dinamai oleh GE sebagai penghasil laba (profit producers). Sel yang terbentuk oleh potongan sumbu daya tarik industri tinggi dan potongan sumbu kekuatan bisnis rendah dinamai sebagai sel tanda tanya (question mark).

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar sel lainya yang telah dijelaskan sebelumnya. Manajemen diharapkan untuk selektif

melakukan investasinya. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat dari matrik tersebut memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu bersikap lebih hati-hati, bahkan bersikap konservatif jika perlu. GE oleh karena itu menyebutnya dengan bisnis rata-rata (average).

Tiga sel terahir yang terletak di sisi kanan bawah matriks adalah tempat bagi unit usaha strategis yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh lagi. Cenderung stagnan, bahkan mati. Manajemen diharapkan untuk tidak melakukan investasi dalam jumlah besar. kendala untuk berkembang amat terlihat jelas. Jika masih dimungkinkan, manajemen diharapkan untuk memanen sisa hasil yang masih dapat diharapkan, sekalipun biasanya tidak dalam jumlah besar. jika terpaksa, manajemen dipersilahkan untuk keluar dari pasar/industri (divestasi). Tidak perlu memperhatikan halangan keluar (barriers to exit). Untuk bagian ini GE menyebutnya dengan yang kalah (losers).

3. METODE PENELITIAN

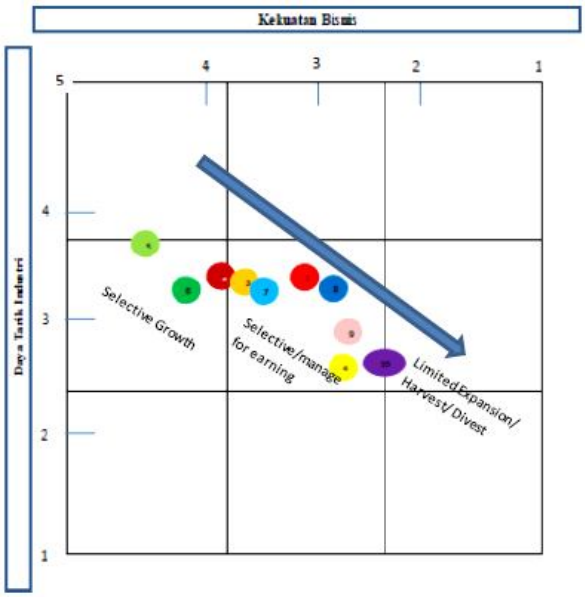
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif - *multy case study* dengan menggunakan alat analisis MDTI dan pendekatan daur hidup industri. teknik lain yang digunakan adalah wawancara mendalam untuk mendapatkan detail data faktor-faktor terkait daya tarik industri dan kekuatan masing-masing perusahaan. Sumber informan atau sampel pada penelitian ini adalah 10 BMT yang berkantor pusat di Kota Metro Lampung.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penilaian pada Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) oleh masing-masing BMT di Metro tersebut, langkah selanjutnya adalah menggambarkan proyeksi daya tarik industri dan posisi bersaing masing-masing BMT. Dengan matriks tersebut dapat diketahui beberapa perusahaan yang menganggap daya tarik industri BMT tinggi, sedang atau rendah. Selain itu matriks ini juga dapat mengetahui posisi bersaing masing-masing BMT yang berada di posisi rendah, sedang, atau tinggi, serta strategi apa yang sebaiknya dilakukan oleh masing-masing BMT tersebut, sesuai dengan teori yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya.

Hasil analisis karakteristik MDTI berdasarkan penilaian oleh masing-masing BMT (lihat lampiran),

menggambarkan bobot dan rating yang berbeda-beda oleh masing-masing BMT memberikan. Berikut ini adalah gambaran posisi bersaing masing-masing BMT di Kota Metro tersebut



Gambar 3: Gambaran MDTI pada Industri BMT di Kota Metro

Seperti tampak pada Tabel 2 dan Gambar 3, sesuai dengan penilaian kekuatan masing-masing pelaku usaha dan pandangan mereka terhadap daya tarik industri BMT, hasil penelitian menunjukkan enam BMT berada diposisi posisi tengah, dimana pada posisi ini perusahaan memiliki pilihan strategi selektif dalam bijak dalam mempertahankan (posisi) pendapatan. Sementara itu terdapat tiga BMT yang berada diposisi pada kiri-tengah, dimana tiga BMT ini memiliki alternatif strategi pertumbuhan selektif, atau tidak dianjurkan untuk tumbuh degan cepat. Satu BMT yang berada dalam posisi kurang aman atau yaitu berada pada posisi kanan bawah yang memiliki alternatif strategi ekspansi yang terbatas atau secara ekstrim diberi pilihan untuk mundur (divestasi) dari industri BMT.

Hasil analisis terkait dengan pandangan pemain terhadap daya tarik industri BMT, menyatakan bahwa profitabilitas industri dianggap sebagai faktor paling penting dalam menentukan daya tarik industri BMT dengan bobot penilaian rata-rata 0.125. Faktor penting berikutnya secara berurutan adalah dampaknya pada masyarakat (0,12) – kemudian faktor keuangan pelanggan (0.0975) dan terahir adalah struktur persaingan industri BMT (0.0825). Secara umum, profitabilitas industri tentu menjadi faktor terpenting bagi seluruh industri (profit oriented) karena inilah alasan kenapa perusahaan-perusahaan berada dalam sebuah industri. Hal yang menjadi unik adalah dampak sosial masyarakat yang menduduki posisi faktor terpenting kedua mengalahkan faktor profit lainnya. Hal ini dikarenakan menurut sebagian besar narasumber, BMT didirikan atas dasar sosial dalam

hal ini berupaya untuk menolong sesama khususnya sektor ekonomi, dan berlandaskan Syariah. Sedangkan faktor penting berikutnya yaitu keuangan pelanggan atau dapat dikatakan sebagai daya beli pelanggan dan struktur persaingan merupakan faktor umum yang bagi daya tarik pada banyak industri.

Berikutnya adalah rating yang diberikan pada masing-masing faktor daya tarik industri yang dapat menyimpulkan apakah daya tarik industri masih tinggi atau rendah. Sayangnya, beberapa faktor yang memiliki bobot tinggi pada faktor yang penting bagi daya tarik industri BMT, justru mendapatkan rata-rata rating rendah dari para pemain industri BMT di kota Metro. Beberapa faktor yang mendapatkan rating rendah secara berurutan diantraya: struktur persaingan dengan rating 2,5 – siklus industri (2,8) – aspek hukum dan aturan main (2,9) – pertumuhan industri (2,9) – dan terahir adalah faktor profitabilitas industri (3) yang dapat diartikan bahwa profitabilitas industri secara umum mengalami penurunan.

Sementara itu berdasarkan hasil analisis kekuatan bisnis, tiga faktor yang dianggap penting (sesuai dengan urutan terpenting) bagi kekuatan bisnis di industri BMT di kota Metro adalah citra perusahaan dengan bobot rata-rata 0.16, diikuti oleh perputaran uang tunai (0.14), dan kualitas produk/layanan jasa (0.13). Terkait dengan kekkuatan bisnis, secara rata-rata beberapa faktor penentu kekuatan bisnis yang dimiliki oleh para pemain BMT di Metro diatas masih tergolong menengah aman di poin (3,7), meskipun menurut mereka pernah mengalami kekuatan yang lebih besar di awal fase pertumbuhan idnsutri, yang dapat diartikan kekuatan bisnis mereka juga mengalami penurunan.

Menurut para narasumber hal ini disebabkan oleh semakin menurunnya kepercayaan masyarakat pada BMT dikarenakan cukup banyak BMT di Metro yang bermasalah. Efek yang terjadi berikutna adalah terjadi penarikan dana oleh nasabah secara berjamaah. Oleh karena itu, nama baik atau citra perusahaan menjadi kekuatan utama untuk tumbuh atau sekedar bertahan di industri ini. Selanjutnya, faktor perputaran uang tunai dan kualitas pelayanan/produk menjadi faktor penentu kekuatan bisnis berikutnya di industri BMT, untuk mendukung operasionalnya sekaligus menjaga kepercayaan konsumen dalam

hal ini anggota/nasabah ketika ingin mengambil hak-haknya.

Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan 10 pendiri, pengurus atau manajer BMT, diketahui bahwa secara umum kondisi industri BMT di Kota Metro sedang mengalami fase penurunan (decline). Lebih spesifik lagi, menurut mereka gejala penurunan ini dimulai pada akhir tahun 2017 dan dampak paling terasa di tahun 2018. Beberapa faktor utama yang mengindikasikan bahwa siklus industri BMT di Metro mengalami gejala penurunan diantaranya; jumlah pemain di industri semakin menurun, tidak muncul pemain baru, lini produk yang semakin sempit, total permintaan produk/jasa di industri secara rata-rata cenderung mengalami penurunan, dan hanya produk-produk tertentu saja yang masih bisa bertahan.

Disepakati bahwa salah satu penyebab utama gejala siklus yang menurun dari industri BMT di Kota Metro adalah, adanya beberapa BMT yang bermasalah, terlibat gagal mengembalikan dana nasabah/anggota, sehingga tingkat kepercayaan konsumen dalam hal ini nasabah semakin menurun. bahkan, tidak sedikit diantaranya merupakan BMT pioneer, ternama dan berskala besar karena memiliki banyak cabang. Sebagai salah satu contoh kasus yang paling gempar di masyarakat Metro bahkan Lampung adalah kasus BMT El Risma yang dilaporkan tidak mampu mengembalikan dana nasabah atau termasuk dalam pasal penggelapan dana nasabah. Dampaknya bahkan secara langsung dapat dirasakan oleh pemain BMT lainnya, diantaranya adalah penarikan dana nasabah BMT secara besar-besaran dan "berjamaah" sehingga menurunkan tingkat kesehatan BMT di Kota Metro secara signifikan.

Secara hukum BMT yang bernaung dibawah Kementrian Koperasi ini tidak dapat dituntut pengembalian dana oleh anggota ketika BMT ini sedang "sakit", karena dana yang dikelola merupakan dana dari anggota BMT itu sendiri. Selain ittu, pengawasan dari Dinas Koperasi juga dirasakan kurang ketat dalam membina BMT yang ada dibawah naungannya sehingga semakin banyak BMT yang tidak sehat dan berahir bangkrut. Dilihat dari aturan mainnya juga dapat dikatakan cukup mudah yaitu untuk mendirikan sebuah BMT, tidak memerlukan syarat yang terlalu

berat dibandingkan mendirikan lembaga keuangan lainnya.

Dampaknya semakin banyak pemain baru masuk di industri ini dalam waktu singkat, khususnya pada fase industri ini mulai tumbuh hingga fase kedewasaan. Bagi pemain lama, hal ini berarti ancaman pendatang baru cukup tinggi. Untuk membendung anacaman dari pendatang baru, maka beberapa pemain lama mencoba untuk melebarkan sayapnya dengan melakukan percepatan pertumbuhan (unorganic) dengan meminjam dari investor, namun sayangnya pertumbuhan ini dipandang terlalu memaksakan atau kurang sesuai dengan prospek industri dan penghasilan atau kondisi internalnya. Di saat yang sama, banyak pemain baru yang akhirnya gagal tumbuh dan bersaing, bahkan terlibat kasus sehingga banyak pemain baru gagal tumbuh atau bertahan. Fenomena ini menciptakan keresahan di masyarakat atau nasabah dan dampak akhirnya adalah kepercayaan masyarakat semakin menurun pada industri BMT di Kota Metro.

Meskipun secara umum industri BMT di Kota Metro terindikasi masuk pada siklus penurunan, akan tetapi industri ini bukan sama sekali tidak lagi memberikan keuntungan. Terlebih, bagi BMT yang telah mapan, pioneer, berpengalaman cukup lama, memiliki citra yang baik, dan telah memiliki nasabah setia. Berdasarkan hasil penelitian, beberapa BMT yang masih mampu bertahan (meskipun sulit untuk tumbuh lebih besar lagi) umumya mereka telah memiliki pelanggan/nasabah/anggota yang berasal dari sebuah komunitas dimana orang internal BMT merupakan anggota dari komunitas tersebut, sehingga kepercayaan konsumen masih tinggi. Selain itu, BMT yang bernaung dibawah "bendera" organisasi atau persyarikatan yang besar juga cenderung dapat bertahan karena berada dibawah bendera yang cukup terpercaya.

Dari sisi internal, faktor *Track record* dan nama baik dapat dikatakan sebagai faktor yang terpenting bagi kekuatan bisnis pada industri BMT di kota Metro saat ini, bahkan mengalahkan faktor perputaran uang tunai, kualitas produk/pelayanan dan efetivitas distribusi/penjualan dimana hal ini merupakan ciri khas dari pelayanan BMT yaitu jemput bola. Jadi untuk mendapatkan anggota/nasabah baru atau mempertahankan pelanggan lama, nama baik adalah kunci untuk

kesuksesan bagi pemain di industri BMT di Kota Metro.

Faktor eksternal lain yang turut menjadi penyebab menurunnya siklus industri BMT di Kota Metro adalah munculnya produk kredit dengan bunga rendah yaitu Kredit Usaha Rakyat (KUR) dengan syarat yang lebih mudah dan bunga yang lebih rendah dibandingkan dengan pengajuan kredit lainnya. Selain itu, untuk dapat mengakses sektor perbankan bagi masyarakat diluar perkotaan, saat ini sudah lebih mudah dengan hadirnya layanan transaksi semacam ATM misalnya BRI-Link. Sebuah layanan transaksi dari BRI yang bekerjasama dengan masyarakat di area perbatasan kota dan pedesaan (rural area) yang mampu menyediakan layanan penarikan dan setor tunai, membayar angsuran, hingga transfer, tanpa harus mendatangi ATM atau Bank yang umumnya hanya berada di pusat perkotaan. Hal ini tentu cukup mengganggu keberadaan BMT, dimana bagi industri BMT kedua produk ini merupakan produk pengganti, yang ancamannya dirasakan cukup signifikan oleh para pemain industri BMT di kota Metro.

Beberapa masalah kesehatan yang dialami oleh pemain BMT ini juga diamini oleh Puskopsyah Lampung dimana tingkat kredit macet oleh para pemain BMT kepada Puskopsyah mencapai 100%. Hal ini berarti seluruh BMT yang mendapatkan bantuan pendanaan dari Puskopsyah tidak mampu mengambalikan pinjamannya atau gagal memenuhi kewajiban jangka panjangnya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis diatas maka terkait dengan analisis daya tarik industri BMT di Kota Metro, dapat disimpulkan beberapa poin penting diantaranya:

a. Secara keseluruhan siklus industri BMT di Kota metro sedang dalam fase penurunan (decline).

b. Beberapa faktor yang dianggap penting bagi daya tarik industri BMT di Kota Metro secara berurutan yaitu: profitabilitas industri, struktur persaingan, dan siklus industri. Namun rata-rata rating yang diberikan pada faktor penentu daya tarik industri tersebut justru rendah.

c. Beberapa faktor yang dianggap penting bagi kekuatan bisnis di

industri BMT di Kota Metro secara berurutan yaitu: citra perusahaan, perputaran uang tunai, dan kualitas produk/layanan. Sedangkan rating yang diberikan pada kekuatan bisnis tersebut secara rata-rata tidak menunjukan posisi yang tinggi, namun masih dalam kategori aman meskipun pada awal pertumbuhan industri pernah mengalami posisi bersaing atau kekuatan bisnis yang lebih baik.

d. Faktor lain penyebab menurunnya daya tarik industri BMT di Kota Metro adalah menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat karena semakin banyak BMT yang bermasalah, dan berdampak pada industri BMT secara keseluruhan dimana terjadi penarikan dana oleh para nasabah secara bersama-sama.

e. Produk pengganti seperti pembiayaan/kredit mikro (KUR) dari perbankan dan teknologi pendukungnya seperti BRI-Link memperburuk kondisi daya tarik industri BMT di kota metro

f. Banyak BMT yang tidak mampu melaksanakan kewajibannya kepada investornya seperti Puskopsyah.

6. UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih kami ucapkan kepada Kemeristek Diskti yang telah memfasilitasi penelitian ini melalui skim Penelitian Dosen Pemula. Selain itu kami juga mengucapkan terima kasih kepada BMT yang bersedia menjadi narasumber sehingga penelitian ini bisa terlaksana.

DAFTAR PUSTAKA

Certo, S. C., & Peter, J. P. 1991. *Strategic Management ; Concept and Application, 2ed*. McGraw-Hill International Edition

Covin, J. F & Slevin, D. P.1990. New Venture Strategic Posture, Structure, and Performace: An Industry Life Cycle Analysis. *Journal of Business Venturing*. 5, 123-135

Kerin, R.A., Mahajan, V., & Varadarajan, P. R. 1990. *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning.* Allyn and Bacon. Boston

Mohammad, S. 2008. *Manajemen Strategik*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta

Nugraheni, P. 2017. BMT, Peluang dan Tantangannya. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, *7*(10), 904-919.

Porter, Michael E. 1998. Kunggulan Bersaing: *Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul,* Binarupa Aksara. Jakarta.

Rizky, Awalil. 2007. *BMT Fakta dan Prospek Baitul Maal Wat Tamwil,* Yogyakarta: UCY Press.

Rosid, A., & Sobirin, A. 2015. Memprediksi Masa Depan Perusahaan Keluarga Menggunakan Matriks Daya Tarik Industri. *Paper dipresentasikan (proceeding) pada acara Seminar Nasional & Call for Paper Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha*. Bandung 11-13 Mei 2015.