

## **BMT UMY: Perjalanan Sebuah Koperasi Syariah dalam Mengelola Perubahan**

Studi kasus ini ditulis oleh Miranti Kartika Dewi\* sebagai bahan diskusi di kelas. Tim Penulis tidak bermaksud menggambarkan apakah penanganan yang dilakukan untuk situasi tersebut sudah efektif atau tidak. Tim Penulis mungkin menyamakan nama-nama dan informasi lainnya untuk alasan kerahasiaan. Informasi yang diberikan dalam kasus ini sebagian besar diambil dari sumber-sumber publik.

Penggandaan naskah ini harus seizin Center for Education and Learning in Economics and Business (CELEB) FEB UI. Kampus UI Depok 16424

*Pada masa enam bulan pertama BMT ini bertransformasi, kami tidak ada aktivitas apapun, tidak ada transaksi, ditinggalkan anggota/mitra<sup>1</sup>. Akhirnya kami banyak mendalami ilmu agama, ikut workshop, ikut kajian, baca buku sambil terus introspeksi. Saya merasa kehilangan. Kenapa setelah 'hijrah' malah kami ditinggalkan?*

**- Uang Wari, General Manager BMT UMY, wawancara dengan penulis pada Maret 2023 -**

Baitul Mal wat Tamwil Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (BMT-UMY) adalah lembaga koperasi syariah yang didirikan untuk mewujudkan praktik keuangan syariah yang terhindar dari riba dan *gharar* (ketidakpastian) dalam transaksinya. Didirikan sejak 2011, BMT UMY bervisi menjadi BMT terbaik se-Indonesia dengan menyediakan transaksi syar'i tanpa riba berbasis teknologi informasi bagi para anggotanya dan mengelola Zakat, Infaq, Sedekah (ZIS) untuk pemberdayaan masyarakat. Pertengahan tahun 2015 menandakan terjadinya transformasi fundamental pada BMT UMY. Setelah menyadari bahwa mekanisme transaksi yang dijalankan ternyata belum sepenuhnya patuh terhadap ketentuan syariah, Ibu Uang Wari, S.E.

<sup>1</sup> Anggota/mitra adalah pihak yang menyerahkan simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan sukarela kepada BMT UMY untuk dikelola serta bisa mendapatkan pembiayaan dari BMT UMY berdasarkan akad *murabahah*, *mudharabah*, atau lainnya..

\* miranti.kartika@ui.ac.id

MEK selaku *general manager* BMT UMY bersama timnya melakukan transformasi substantif tak hanya dalam tata cara BMT tersebut mengimplementasikan akad-akadnya namun juga pada nilai-nilai dan budaya yang diinternalisasikan dalam organisasi BMT itu. Tak sedikit resistensi yang mereka tuai dari para pemangku kepentingan BMT atas perubahan yang terjadi tersebut, hingga BMT sempat menyentuh titik nadir bisnisnya, sepi aktivitas karena ditinggalkan banyak anggotanya. Mengapa perubahan yang diniatkan pengelola BMT untuk memajukan koperasi tersebut malah banyak menuai kritik para pemangku kepentingannya? Bagaimana seorang srikandi seperti Ibu Uang memimpin jajarannya melalui masa-masa kritis tersebut?

## BMT di Indonesia

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) merupakan lembaga keuangan mikro syariah yang bisa dikatakan sebagai salah satu tonggak awal berkembangnya industri keuangan syariah di Indonesia. Nama BMT sendiri terdiri dari dua frase – *baitul maal* yang berarti rumah harta dan *baitut tamwil* yang berarti rumah pengembangan usaha (Gakopsyah, 2017). Dari kedua frase ini bisa didefinisikan bahwa dalam kegiatan operasionalnya, BMT memberikan pelayanan komersil seperti jual beli dan pembiayaan syariah dan pelayanan sosial seperti penyaluran dana zakat, infak dan sedekah kepada masyarakat yang berhak menerimanya.

Secara legalitas, BMT umumnya berbentuk koperasi. Menurut Masyita and Ahmed (2013), BMT dalam bentuk koperasi syariah yang pertama kali didirikan di Indonesia adalah Koperasi Ridho Gusti yang didirikan pada 1990 di Bandung. Namun diantara lembaga yang pertama menggunakan nama BMT adalah BMT Bina Insan Kamil yang digagas Aries Muftie di Jakarta Pusat pada 1995 (Rusby et al., 2016). Perkembangan BMT pun kian marak sejak 1996 yaitu setelah dibentuknya sebuah organisasi nirlaba Bernama Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK). Per 2019, Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS) menyebutkan bahwa sekitar 4.500 unit BMT telah beroperasi di Indonesia meski data tersebut masih perlu ditelusuri keandalannya. Ketidaktersediaan data yang valid ini mengindikasikan pengaturan BMT di Indonesia masih belum terkoordinir dengan baik, regulasi dan pengawasannya pun belum terlalu jelas karena masih tumpang tindih antar regulator terkait (KNEKS, 2019). Dulu sebagian koperasi seakan diperbolehkan memilih untuk diawasi Kementerian Koperasi & Usaha Kecil Menengah (Kemenkopukm) atau Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Namun setelah Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK) efektif berlaku pada Januari 2025 nanti, jalur pengawasan koperasi, khususnya yang berbentuk Koperasi Jasa Keuangan akan lebih diatur. Bagi koperasi *open-loop* akan diawasi oleh OJK sementara koperasi *closed-loop* tetap diawasi oleh Kemenkopukm. Adapun koperasi *open-loop* adalah koperasi yang menghimpun dan menyalurkan dana dari dan ke pihak selain anggota koperasi juga melakukan jasa keuangan di luar simpan pinjam. Sementara koperasi *closed-loop* adalah koperasi yang hanya menghimpun dan menyalurkan dana dari dan ke anggotanya saja (Yogatama, 2023).

## **BMT UMY**

Di suatu hari di pertengahan tahun 2010, Ibu Uang Wari yang juga akrab dipanggil sebagai Ibu Awang mendatangi UMY, kampus almamaternya, untuk menyelesaikan suatu keperluan. Tak disangka, disana ia bertemu dengan beberapa akademisi yang sedang mengembangkan BMT di kampus UMY. Semangat pendirian BMT ini adalah agar sivitas akademika UMY khususnya dan masyarakat umumnya lebih memahami praktik keuangan syariah, yang makin menggelora karena adanya amanah dari Mukhtar Muhammadiah ke-46, yang sekaligus memperingati Satu Abad terbentuknya Persyarikatan Muhammadiyah. Ibu Awang pun menyambut baik ajakan tersebut. Bukan hanya karena beliau adalah alumni UMY, namun juga karena sejak 2003, beliau sudah aktif berkecimpung dalam kegiatan-kegiatan BMT lainnya.

Bola keseriusan pun terus bergulir, para penggagas BMT tersebut pun mendiskusikan nama apa yang cocok untuk BMT yang akan mereka didirikan. Dari beberapa usulan nama, akhirnya disepakati nama BMT UMY agar lekat dengan nama kampus tempat bernaungnya. Tahun 2011 BMT UMY resmi disahkan sebagai badan hukum Koperasi berdasarkan Surat Keputusan Nomor 6/BH/KPTS/XV/VII/2011 yang ditandatangani oleh Gubernur DI Yogyakarta Sri Sultan Hamengkubuwono X. Pada 12 Juli 2011, BMT UMY juga mendapat izin operasional dari Dinas Koperasi setempat sebagai BMT berbadan hukum Koperasi dengan nama resmi Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT UMY. Acara *soft launching* dan peresmian BMT UMY pun dihadiri oleh tokoh-tokoh nasional seperti Prof. Dr. BJ. Habibie, Bapak H. Jusuf Kalla, Kepala Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi DIY, Bupati Sleman, Walikota Yogyakarta, Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan para pengelola BMT di Daerah Istimewa Yogyakarta serta tamu undangan lainnya.

Di hulu sejarahnya, masyarakat banyak yang mengira BMT UMY adalah laboratorium yang ditujukan untuk praktik mahasiswa UMY untuk mengenal koperasi. Apalagi jumlah karyawan saat itu pun baru tiga orang. Sebagian lainnya mengira BMT UMY adalah lembaga pelatihan keuangan syariah milik UMY. Mispersepsi ini cukup mempengaruhi lambatnya perkembangan BMT UMY di masa-masa awal pendiriannya. Jadilah pada tahun pertama, BMT UMY masih membukukan saldo negatif. Dengan meningkatkan layanan, sosialisasi dan edukasi pada masyarakat tentang berbagai akad dan produk keuangan syariah, atas izin Allah BMT UMY pun mencapai titik impasnya, dan pada tahun ketiga akhirnya mulai menorehkan saldo keuntungan positif.

## **Angin Perubahan Pun Berhembus**

Di pertengahan 2015, sebuah informasi pelatihan koperasi syariah sampai kepada Ibu Awang selaku *General Manager* BMT UMY. Tertarik dengan tema dan pematernya, Ibu Awang dan sebagian stafnya hadir di pelatihan tersebut. Awalnya tak seperti yang diharapkan, Ibu

Awang dan para stafnya heran mengapa mekanisme transaksi jual beli *murabahah*<sup>2</sup> yang selama ini dijalankannya (Lampiran Gambar 1) dikatakan tidak sesuai syariah oleh sang pemateri yang juga seorang Ustadz dari Jabodetabek. ‘Aneh, mengapa pemateri tersebut mengatakan ini haram itu haram. Bukankah dalam bermuamalah, seluruh hal itu boleh dilakukan kecuali yang diharamkan?’ Demikian dalam lintasan benak Ibu Awang.

Namun hati Ibu Awang seperti terusik dengan penjelasan Sang Ustadz. Ia penasaran, diikutinya pelatihan lain tentang keuangan syariah yang dibawakan oleh Sang Ustadz di Jakarta kali itu. Di sana beliau seperti tersadarkan bahwa transaksi-transaksi yang dilabeli sebagai transaksi syariah di BMT-nya, ternyata masih mengandung unsur-unsur riba yang tersembunyi.

Sebagaimana disajikan pada Lampiran Gambar 1, akad *murabahah* yang dilakukan BMT UMY bukanlah *murabahah* murni sebagaimana diatur dalam syariah Islam. Seakan hanya mengganti nama dengan Bahasa Arab saja, sebatas permainan kata, apa yang dilakukan BMT UMY saat itu masih sama dengan yang dilakukan dengan lembaga keuangan konvensional dengan cara meminjamkan uang. Padahal dalam Islam, transaksi pinjam-meminjam masuk dalam transaksi tolong-menolong dan tidak boleh ada keuntungan tambahan yang wajib dibayarkan mitra apalagi jika dipersyaratkan sebelumnya dalam akad. Misalnya, jika BMT UMY meminjamkan Rp5juta maka mitra pembiayaan harus mengembalikan Rp5juta juga. Kalaupun ada kelebihan yang ingin disampaikan mitra berbarengan dengan pembayaran pelunasan pinjaman kepada BMT UMY sebagai ‘tanda terimakasih’ karena telah membantunya, maka nilai kelebihan tersebut tidak boleh ada dalam akad. Sang Ustadz menjelaskan pula bahwa para ulama bersepakat bahwa setiap manfaat yang didapat diatas pinjaman adalah riba dan riba adalah dosa besar yang dimurkai Allah. Hal ini sebagaimana disebutkan dalam beberapa dalil:

*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tinggalkan sisa riba (yang belum dipungut) jika kamu orang-orang yang beriman.” (QS. Al-Baqarah: 278)*

*“Maka jika kamu tidak mengerjakan (meninggalkan sisa riba), maka ketahuilah, bahwa Allah dan Rasul-Nya akan memerangimu. Dan jika kamu bertaubat (dari pengambilan riba), maka bagimu pokok hartamu; kamu tidak menganiaya dan tidak (pula) dianiaya.” (QS. Al-Baqarah: 279)*

*Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam bersabda: “Satu dirham yang dimakan oleh seseorang dari transaksi riba sedangkan dia mengetahui, lebih besar dosanya daripada melakukan perbuatan zina sebanyak 36 kali.” (HR. Ahmad dan Al-Baihaqi dalam Syu’abul Iman. Syaikh Al-Albani dalam Misykatul Mashabih mengatakan bahwa hadits ini sahih).*

2 *Murabahah* adalah akad jual beli yang mana penjual memberitahukan harga pokok barang dan margin keuntungan yang diambilnya pada pembeli.

Ibu Awang pun tercenung. Ia sudah lama mempelajari tentang riba, tapi seolah baru saat itu dirinya memahami riba dalam tataran teknis, dan ternyata sebagian dari apa yang dipraktikkan di BMT UMY yang dipimpinnya juga masih menerapkan debu-debu riba tersebut sekalipun sudah melabelinya dengan label sesuai syariah.

*“Kemana saja saya 40 tahun ini. Selama ini yang saya dapatkan masih sebatas teori. Tidak sedalam itu tahu bagaimana teknis praktiknya.”*

Meskipun ia juga tak sendirian, karena kebanyakan lembaga keuangan berlabel syariah juga masih menerapkan hal yang sama, namun Ibu Awang berpikir lebih jauh lagi:

*“Saya takut dosa. Ancaman riba itu kan tidak hanya di akhirat, tapi di dunia juga – do’a tidak terkabul, kemudian hidup disempitkan oleh Allah, lalu yang lebih seram ya ditantang perang oleh Allah. Menurut saya, semua ancaman itu sudah cukup lah untuk tidak lanjut nge-riba lagi. Kemudian saya berpikir, kalau saya tetap menjalankan riba, sementara larangannya sudah saya pahami, dosanya akan jauh lebih banyak lagi. Lalu jika Allah mau memusnahkan, Allah akan lebih cepat memusnahkannya. Intinya saya jadi takut dosa. Kalau nanti dihisab, saya duluan yang akan menjalaninya, kan yang lain hanya menjalankan. Itulah yang yang membuat saya ketakutan. Ya, ketakutan untuk segera berubah, segera hijrah, karena jelas dosanya, ancamannya juga tidak hanya di dunia namun juga di akhirat.”*

## **Mengubah Haluan: Transformasi Mekanisme Transaksi di BMT UMY**

Setelah berkonsultasi dengan dewan pengawas, tim pengurus dan Sang Ustadz pemateri pelatihan tersebut, Ibu Awang pun mantap untuk memulai transformasi substansial di BMT UMY di pertengahan 2015. Seluruh jual beli harus dilakukan secara riil, tidak sebatas hanya dokumentasi akad saja. Jika mitra pembiayaan ingin membeli barang dengan akad *murabahah*, maka BMT UMY akan menyediakan barang tersebut secara riil dengan membeli terlebih dahulu ke pemasok. Setelah pemasok mengantarkan barang yang dipesan ke kantor BMT UMY dan serah terima (*qabdh*) telah terjadi, maka baru setelah itu akad *murabahah* bisa dilangsungkan (Lihat Lampiran Gambar 2). Dari penjelasan Sang Ustadz, mekanisme serah terima ini mengacu pada petunjuk Nabi Muhammad shallallahu ‘alaihi wa sallam yang beliau sampaikan pada keponakan beliau, Hakim bin Hizam radhiyallahu ‘anhu,

*“Wahai Rasulullah, saya sering melakukan jual beli, apa jual beli yang halal dan yang haram? Nabi shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda, ‘Wahai anak saudaraku! Bila engkau membeli sebuah barang*

***janganlah engkau jual sebelum barang tersebut engkau terima.”***  
*(HR. Ahmad, 3:402. Syaikh Syuaib Al-Arnauth mengatakan bahwa hadits ini sahih dilihat dari jalur lainnya, secara sanad hadits ini hasan).*

Mekanisme transaksi pasca transformasi sebagaimana ditunjukkan pada Lampiran Gambar 2 tersebut berbeda secara substantif dengan sebelumnya yang mana BMT UMY menyerahkan uang tunai ke mitra pembiayaan dan menjadikannya sebagai wakil BMT UMY untuk membelikan barang tersebut. Melalui mekanisme serah terima riil ini BMT UMY tidak hanya menghindari riba karena tidak lagi menyerahkan uang tunai pada mitra dan meminta pengembalian lebih dari mereka, namun juga menghindari mengambil keuntungan tanpa menanggung risiko kerugian sekaligus menjauhi larangan dalam sabda Nabi Muhammad shallallahu ‘alaihi wa sallam berikut:

*“Tidak boleh mendapat keuntungan tanpa menanggung risiko kerugian.” (HR. Ahmad 6671, Abu Daud 3506, Turmudzi 1279 dan dihasankan Syuaib al-Arnauth).*

Transformasi mekanisme transaksi agar *truly syar’i* ini tidak hanya dilakukan pada akad *murabahah* saja. Namun juga pada akad *mudharabah*<sup>3</sup> – baik itu dalam produk simpanan maupun pembiayaan. Pada akad simpanan *mudharabah*, seperti deposito, sebelum transformasi BMT UMY memberikan bagi hasil dalam bentuk *equivalent rate* (ER). Misalnya, jika seorang anggota BMT UMY mendepositokan dana sebesar Rp 10 juta, maka di awal akad BMT UMY menyampaikan bahwa ER yang mungkin akan didapat adalah sekian persen. Namun pada praktiknya, bagi hasil yang riil diberikan kepada anggota tersebut tidak akan jauh dari persentase ER yang disampaikan diawal akad. Sementara setelah transformasi mekanisme akad dilakukan, bagi hasil riil yang diberikan kepada anggota adalah sesuai dengan pendapatan yang diterima BMT UMY atas dana yang diputarnya dari investasi *mudharabah* tersebut. Sehingga, bisa jadi nilai persentase bagi hasil riil tersebut fluktuatif, lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan ER-nya.

Adapun untuk akad pembiayaan *mudharabah*, pada masa sebelum transformasi mekanisme akad dilakukan, BMT UMY juga menyandarkan bagi hasil pada ER yang diestimasi oleh mitra pembiayaan. Misalnya, ada seorang mitra ingin mendapatkan pembiayaan modal kerja dari BMT UMY sebesar Rp10juta untuk menjalankan usaha kayunya. Sebelum transformasi mekanisme akad, BMT UMY akan menanyakan dari Rp10juta tersebut, berapa persen keuntungan yang kira-kira akan didapatkan oleh

3 *Mudharabah* adalah akad yang mana pemilik harta menginvestasikan dana/aset lainnya kepada pengelola usaha, lalu disepakati bahwa keuntungan akan dibagi berdasarkan proporsi bagi hasil yang telah disepakati dan kerugian (jika terjadi bukan karena kelalaian pengelola) ditanggung sepenuhnya oleh pemilik harta. Pengelola usaha tidak menanggung kerugian secara finansial, tapi dalam bentuk kehilangan waktu maupun tenaga.

sang mitra. Umpamakan sang mitra memproyeksikan bahwa keuntungan yang akan didapatnya per bulan adalah 2%, maka BMT UMY menyampaikan bahwa bagi hasilnya bisa dibagi dua 50%:50% dari keuntungan tersebut. Jadi setiap bulan, sang mitra mesti membayarkan bagi hasil sebesar Rp100ribu ( $50\% \times 2\% \times \text{Rp}10\text{juta}$ ). Nilai bagi hasil ini akan tetap sama hingga akad berakhir, tanpa BMT UMY melakukan evaluasi kinerja usaha sang mitra – apakah kondisinya stabil, membaik atau memburuk. Semestinya, jika bagi hasil didasarkan pada prinsip keadilan, maka bagi hasil tersebut akan berbanding lurus dengan kinerja usaha yang dicapai Sang Mitra. Dengan menjalankan mekanisme bagi hasil seperti diatas, seolah BMT UMY sudah mengunci mimpi sang mitra sebagai suatu kenyataan – padahal bagi hasil tersebut masih bersifat prediksi.

Namun, setelah transformasi mekanisme akad dilakukan, BMT UMY melakukan perubahan yang substantif (Lihat Lampiran Gambar 3). Tidak hanya pada nisbah bagi hasil yang kini didasarkan pada kinerja riil usaha yang akan dievaluasi melalui laporan keuangan yang wajib disampaikan oleh sang mitra, tapi BMT UMY juga melakukan asesmen secara lebih komprehensif, serta memasukkan klausul hak dan kewajiban, dan klausul indikator situasi ketika mitra dinilai telah melakukan kelalaian pada akad *mudharabah*.<sup>4</sup> Menyikapi cara berakad yang baru ini, sebagian mitra menyampaikan resistensinya kepada BMT UMY, '*mekanisme yang baru jadi lebih merepotkan, kami harus menyerahkan laporan keuangan, harus dipantau oleh BMT.*'

Selain perubahan pada akad *murabahah* dan *mudharabah* sebagaimana disampaikan di atas, perubahan mekanisme akad juga dilakukan atas produk BMT UMY yang menggunakan jenis akad lainnya. Misalnya bila ingin membeli jasa, seperti jasa pendidikan, maka jasa tersebut harus dibeli terlebih dahulu oleh BMT UMY. Setelah BMT UMY menguasai secara penuh atas jasa tersebut, barulah BMT menjualnya kepada mitra. Tidak ada lagi arus lalu-lalang jual beli yang sifatnya hanya di atas meja dalam bentuk penyerahan uang. BMT UMY mewajibkan seluruh transaksi jual beli didasarkan pada mekanisme yang riil, bagi hasil didasarkan pada kinerja yang riil.

## Haluan Kebijakan Lainnya Ikut Berubah

Transformasi kebijakan yang substantif tidak hanya dilakukan BMT UMY atas mekanisme akad transaksi, namun juga pada kebijakan lainnya. Dalam tataran strategis, misalnya, Ibu Awang berupaya menguatkan dan meyakinkan jajarannya di tingkatan manajerial, yang juga merupakan orang-orang terdekatnya, tentang apa urgensi transformasi tersebut untuk dilakukan segera, apa risiko jika tidak melakukannya, dan apa potensi manfaat yang

<sup>4</sup> Klausul yang menjelaskan indikator kelalaian perlu disertakan dalam akad *mudharabah*, karena berdasarkan akad tersebut, jika kerugian terjadi karena kelalaian pengelola dana (mitra), maka kerugian tersebut harus ditanggung oleh mitra. Sementara jika kerugian terjadi karena faktor diluar kelalaian mitra, maka kerugian tersebut ditanggung oleh BMT UMY selaku pemilik dana.

diperoleh dari menjalankannya. Setelah orang-orang terdekat beliau dari hirarki koperasi sudah memahami hal-hal di atas, maka ketika berinteraksi dengan bawahan mereka di lini bagiannya, mereka pun bisa menularkan semangat transformasi tersebut kepada para stafnya. Dengan demikian, kesamaan visi untuk menjadikan BMT UMY sebagai BMT terbaik di Indonesia yang berlandaskan nilai-nilai Islam untuk kemaslahatan umat bisa disinergikan secara vertikal dan horizontal di organisasi. Lebih lanjut, tidak hanya visi yang disinergikan, namun juga misi. Misi BMT UMY pun mengikuti arus transformasi yang diberlakukan. Yaitu (1) Menjadi solusi transaksi syar'i tanpa riba bagi anggota; (2) Mengembangkan sumber daya insani yang berkualitas dengan etos kerja, integritas tinggi, disiplin, dinamis dan Islami; (3) Memberikan pelayanan yang unggul berbasis Teknologi Informasi; dan (4) Mewujudkan pendistribusian dan pendayagunaan Zakat, Infaq, Sedekah (ZIS) yang berkontribusi bagi peningkatan pemberdayaan masyarakat.

Dalam bidang keuangan, BMT UMY juga banyak melakukan transformasi kebijakan. Di antaranya dengan meninggalkan sisa 'riba' yang sebelumnya sudah dituangkan pada akad pembiayaan yang belum sepenuhnya patuh pada ketentuan syariah. Jadi, imbal hasil yang awalnya diperoleh dari akad pembiayaan *murabahah* dengan penyerahan uang – bukan jual beli barang yang riil dan akad pembiayaan *mudharabah* dengan memastikan bagi hasil pun tidak lagi ditagihkan BMT UMY kepada mitra. BMT hanya mengambil pokoknya saja.

Dari segi kebijakan sumber daya insani (SDI), berbagai pembenahan juga dilakukan. Di antaranya, meskipun saat itu tidak ada SDI BMT UMY, khususnya yang laki-laki, yang merokok, namun BMT UMY melarang seluruh SDI-nya merokok baik di lingkungan kantor maupun di luar kantor. Kemudian, BMT UMY juga mewajibkan SDI-nya untuk melakukan shalat wajib secara berjamaah di awal waktu dan untuk menghadiri kajian ilmiah ke-Islam-an secara rutin minimum satu kali seminggu. BMT UMY juga memberikan seragam yang lebih sempurna dalam menutup aurat, bagi SDI Wanita, BMT UMY melarang mereka menggunakan jilbab yang tipis lagi pendek. Kebijakan-kebijakan tersebut mungkin tidak mudah bagi sebagian tim BMT, terlebih mayoritas dari mereka belum pernah mengemban pendidikan di pesantren atau mengkaji Islam secara mendalam, sehingga mungkin belum biasa terhadap hal-hal tersebut. Lebih lanjut, secara internal, BMT UMY juga secara berkala mengadakan pelatihan mengenai *product knowledge* bagi SDI-nya agar mereka memahami bahwa menghindari riba bukan hanya sebatas di pekerjaan saja, namun harus sampai ke hati memahami bahwa riba adalah suatu yang haram baik itu di lingkungan pekerjaan maupun di kehidupan mereka sehari-hari. Sehingga sekecil apapun dan dimanapun, riba harus ditinggalkan. Dalam hal media sosial, BMT UMY juga mengatur SDI-nya agar lebih berhati-hati dalam mengunggah konten, menulis komentar dan lainnya. BMT UMY ingin membangun persepsi bahwa transformasi 'hijrah' tersebut bukan hanya dilakukan pada tingkat lembaga namun juga ke tingkat individu-individu dalam lembaga tersebut. Seiring berjalannya waktu, kebijakan mengenai SDI ini kemudian dikembangkan ke penetapan target hafalan Al Qur'an, target mengikuti kajian, serta target ibadah-ibadah sunnah lainnya. Hal-hal yang sifatnya spiritual tersebut dikedepankan BMT



UMY sebagai inti dari *corporate culture* lembaganya dengan maksud agar hati para SDI terus terjaga dalam kebaikan.

## Badai Resistensi Mulai Menerjang

Sepaket aturan yang digulirkan seiring berjalannya proses transformasi BMT UMY tersebut ternyata tidak membuat semua pihak mendukung. Sebaliknya tak sedikit yang resisten dan meninggalkan BMT UMY. Dari pihak internal, sebagian SDI merasa tidak nyaman dengan peraturan baru yang diterapkan. Mungkin hanya sekitar 60% SDI yang bertahan dengan kebijakan-kebijakan baru tersebut. Dari jumlah yang bertahan ini, ada yang mengikuti separuh hati, meski dengan terus didekati dan dinasihati, akhirnya banyak diantara mereka yang lebih totalitas dalam mengikuti agenda transformasi tersebut. Bagi kelompok ini, mereka merasakan dampak dari perubahan yang mereka jalankan ternyata lebih menenangkan hati, sehingga hidup mereka terasa lebih berkah. Namun bagi yang tidak siap, mereka merasa berat karena berkaitan dengan kehidupan pribadi sang SDI termasuk konsekuensi bagi mereka dalam berpakaian dan berperilaku. Yang lainnya ada yang merasa repot jika harus melakukan jual beli riil, setelah sebelumnya cukup dengan memberikan uang tunai bagi pembiayaan, lalu memilih tetap resisten untuk berproses. Kepada kelompok-kelompok yang resisten ini, Ibu Awang mengatakan, ‘Kalau memang tidak sesuai silakan mundur, daripada tetap di sini namun mengganggu kami yang sedang fokus.’

Selain pihak internal, resistensi terhadap transformasi BMT UMY juga ditunjukkan oleh pihak-pihak eksternal. Mitra pembiayaan yang biasanya mendapatkan uang tunai atas sebagai pencairan atas pembiayaan yang diajukannya, kini hanya bisa mendapatkan barang sesuai kebutuhan dan pesannya, tidak bisa melenceng dari apa yang diajukan. Sistem pasca transformasi ini seakan aneh bagi mereka yang tak biasa melakukannya. Ibu Awang menjelaskan dalam sambutan yang ditulisnya di laman utama situs <https://bmtumy.com/profil/>,

*“Tantangan bukanlah alasan untuk kami berhenti melangkah, penolakan yang dilakukan oleh masyarakat di awal-awal perubahan yang kami lakukan, keanehan dan rasa asing masyarakat terhadap pola syariah yang kami terapkan membuat masyarakat “menjaga jarak” dan bahkan “menghindari” untuk bertransaksi dengan kami. Namun kami menyadari hal tersebut dikarenakan masyarakat yang belum paham terhadap transaksi sesuai syar’i yang benar-benar Kami terapkan. Patah semangat bukanlah prinsip hidup seorang muslim, Segala kekurangan yang ada tentu harus dihadapi dan dicari solusi yang tepat, sehingga prinsip syari’ah tetap pada garis yang telah ditentukan oleh Allah dan RasulNya yaitu sebagai pedoman hidup dan bukan sekedar label.”*

Kondisi ‘ditinggalkan’ mitra dan anggota ini bukan hanya terjadi sehari atau dua hari saja, namun setidaknya sampai enam bulan di awal masa transformasi BMT UMY. Kondisinya sangat parah sehingga tidak ada transaksi satu pun. Refleksi adalah hal yang dilakukan oleh Ibu Awang dan tim beliau, ‘Mengapa orang-orang tidak ingin bergabung lagi dengan kami? Apakah mereka merasa aneh dengan apa yang dilakukan BMT UMY karena hal tersebut berbeda dengan lembaga-lembaga keuangan syariah lainnya di Yogyakarta yang sepertinya memang belum ada yang melakukan transformasi serupa?’

## Kesepian yang Aktif

Tak berdiam diri, pada masa enam bulan yang kritis tersebut, Ibu Awang dan jajarannya mengisi kesepian dengan banyak mendalami ilmu agama, mengikuti kajian, membaca buku sambil terus berinstrospeksi. Merasa kehilangan dan asing di tengah keramaian adalah suatu yang nyata mereka rasakan.

*“Akhirnya saya konsultasi ke Ustadz. Kenapa ya setelah hijrah, malah kami ditinggalkan? Beliau mengatakan, ‘Mungkin hijrahnya Ibu masih karena cinta dunia.’ Lho, harusnya karena apa, Ustadz? ‘Harusnya untuk taat pada Allah. Kalau Ibu masih memikirkan kok tidak ada anggota yang datang, tidak ada orang yang mau bertransaksi di BMT UMY, berarti itu masih cinta dunia. Ibu masih ketakutan kehilangan dunia. Padahal yang Ibu jalankan adalah sesuatu yang menghindari dosa yang memang larangan Allah.’ Oh iya, mungkin saya hijrahnya karena salah niat. Karena hatinya belum benar, akhirnya menerimanya berbeda. Saya pribadi meluruskan niat bahwa hijrah kita adalah bentuk ketaatan pada Allah. Akhirnya karena hati tenang, lebih menerima, akhirnya pikiran positif hadir ide-ide terus muncul.”*

Sepinya aktivitas operasional tidak serta-merta menjadikan Ibu Awang dan tim berdiam diri. Alih-alih berkecil hati dengan keadaan ini, mereka menganggapnya sebagai kesempatan untuk memperbaiki diri, memperdalam pengetahuan agama dan memperkuat tim internal melalui berbagai rapat. Dalam rapat-rapat rutin tersebut, mereka merumuskan berbagai ide perbaikan. Diantaranya adalah menyusun berbagai poster edukasi (Lihat contohnya di Lampiran Gambar 4).

*“Bisa jadi masyarakat meninggalkan kami karena mereka belum paham. Niatkan saja edukasi ini untuk berdakwah. Betul-betul edukasi, kami tidak menawarkan produk apapun, tapi hanya informasi disertai logo dan kontak BMT UMY.”*

Brosur-brosur edukasi pun disebar tim BMT UMY di luar masjid-masjid selepas mereka menghadiri kajian rutin. Karyawan BMT yang bersedia hadir di kajian mendapatkan insentif Rp50ribu per kehadiran dengan syarat, selepas kajian tersebut mereka harus membagikan catatan materi kajian di WhatsApp Group kantor serta pulangnya harus menyebarkan brosur edukasi terkait riba di luar masjid. Insentif ini disambut baik oleh para karyawan, apalagi dimasa-masa BMT UMY sepi aktivitas yang otomatis mempengaruhi bonus mereka. Insentif kehadiran kajian ini seolah menjadi pengganti bonus tersebut. Bahkan ada seorang karyawan yang sangat bersemangat sampai tiga kali sehari menghadiri kajian. Di masa cuti lebaran, SDM tersebut pun menuai hasilnya – ia bisa membeli tiket pesawat untuk pulang kampung ke Lampung.

Tak hanya brosur-brosur, BMT UMY juga membentuk divisi *digital marketing* sebagai *support system* untuk menyebarkan edukasi ke masyarakat melalui website, poster digital dan video yang diunggah ke berbagai media sosial milik BMT UMY (<https://www.instagram.com/bmtumy/>). Tak disangka ternyata publikasi via media sosial ini banyak di-*share* masyarakat ke jaringan mereka – sehingga media sosial BMT UMY pun menjadi viral.

## **Baja Terbaik Lulus Ditempa dalam Api Terpanas**

Upaya yang dilakukan BMT UMY dalam transformasi secara komprehensif, atas izin Allah perlahan mulai menampakkan hasil, dan akhirnya gayung pun bersambut. Buah dari upaya edukasi mulai dapat dipanen. Sebagian masyarakat mulai merespon dan bertanya. Karena semakin banyak yang bertanya, Ibu Awang dan tim semakin intens untuk terus belajar seakan menjalani kuliah lagi agar berilmu sebelum menjawab pertanyaan masyarakat. Bekerja dengan ilmu memantik semangat Ibu Awang dan tim beliau.

Pernah suatu hari di penghujung enam bulan masa-masa krisis itu, BMT UMY kedatangan seorang lelaki yang ingin bertanya banyak hal tentang mekanisme akad yang dilakukan di BMT UMY. Lini depan BMT tak bisa memuaskan rasa ingin tahu beliau yang kerap bertanya hal yang lebih sulit setelah jawaban demi jawaban diberikan mereka. Staf bagian *marketing* pun merujuk beliau ke *supervisor*. Hal yang sama terjadi, sang *supervisor* kembali merujuk beliau langsung ke Ibu Awang. Rupanya Bapak paruh baya tadi membaca di brosur bahwa BMT UMY menjalankan transaksi syar'i tanpa riba. Beliau bertanya dengan mendetail ke Ibu Awang, hingga sekitar setengah jam akhirnya beliau pun keluar dari ruangan Ibu Awang. Ibu Awang kaget begitu membuka pintunya, ternyata para staf beliau sudah menunggu dan penasaran Bapak tersebut ingin membeli apa. Ternyata sang Bapak hanya bertanya-tanya dan tidak menjelaskan ia ingin membeli apa. 'Mungkin belum rezeki kita', jelas Ibu Awang kepada para stafnya. Namun selang seminggu, secara tak terduga Bapak tadi kembali mendatangi BMT UMY dan mengajukan pembiayaan *murabahah* untuk

membeli mobil. Ternyata beliau ingin terlepas dari ikatan *leasing* atas mobil yang dulu dibelinya. Akhirnya setelah mobilnya terjual dan memastikan bahwa apa yang dijalankan BMT UMY sesuai dengan ilmu yang dipelajarinya, mantaplah hatinya untuk membeli mobil di BMT UMY dengan akad *murabahah* tanpa fitur riba. Dan ternyata tak hanya itu, beliau ternyata merupakan seorang kontraktor yang mempunyai banyak relasi di berbagai komunitas. Dari sinilah diantaranya BMT UMY mulai menjalin jaringan dengan komunitas masyarakat anti riba, korban transaksi riba, eks-bankir yang sudah berhijrah, dan komunitas senafas lainnya. Beliau merekomendasikan BMT UMY pada mereka dan jalan terang pun makin terlihat. Ibu Awang dan tim juga tidak hanya diminta untuk berbagi secara tulisan namun juga berdialog secara lisan. BMT UMY mulai kedatangan banyak tamu untuk studi banding dan beragam keperluan lainnya. Undangan demi undangan diterima, proposal demi proposal untuk meneliti BMT UMY makin sering berdatangan untuk menggali berbagai aspek BMT, mulai dari mekanisme akad, kinerja, hingga strategi transformasi itu sendiri. BMT UMY juga diundang ke Bank Indonesia (BI) Kantor Yogyakarta untuk berbagi tentang aktivitas operasional mereka. Dikatakan di sana ‘ini dia BMT yang tidak meminjamkan uang di atas meja’. Bahkan salah satu staf BI Yogyakarta yang menyarankan untuk mengubah *tagline* BMT UMY dari yang semula ‘transaksi sesuai syar’i’ menjadi ‘transaksi syar’i tanpa riba’ agar pesannya lebih jelas ditangkap masyarakat.

Lebih lanjut, kepercayaan masyarakat mulai makin meningkat, diantaranya dilihat dari indikator meningkatnya dana simpanan (*funding*) dan menurunnya tingkat pembiayaan bermasalah. Di akhir 2018, menjelang pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT), tim akuntansi BMT UMY menyusun laporan keuangan tahun itu. Ibu Awang pun terkejut melihatnya,

*“Kok angkanya seperti ini, coba dicek lagi, jangan sampai menyusun laporan yang salah karena kita akan melaporkannya ke Dinas Koperasi dan anggota. ‘Sudah Bu, sudah sesuai software dan data kantor.’ Saya kaget sekali, kami berhijrah karena Allah memberi hidayah, saya merasa apa yang saya lakukan salah. Meski saya agak gamang di awal karena banyak yang meninggalkan kami. Ternyata hasilnya? Di laporan akuntan, NPF (non-performing financing) kami turun menjadi nol koma, tidak sampai 1%. Padahal perjalanan kami sudah 7 tahun, malah NPF kami turun dibanding tahun-tahun sebelumnya. Dari berdiri sampai tahun 2015, kami masih konvensional. Di pertengahan 2015 hijrah dan ditinggalkan. Logikanya, 2016-2017 mestinya kinerja kami minus karena tidak ada transaksi yang signifikan. Tapi data yang berbicara, kami tidak pernah minus dari sisi laba, dari sisi gaji karyawan juga tidak pernah turun. Padahal, ada beberapa pendapatan syubhat yang sebelumnya kami akui, kini tidak lagi kami akui. Yang membuat saya kaget tadi, di 2018, NPF kami turun, dari sebelumnya*

*sekitar 3%-an menjadi nol koma sekian persen. Eh, kok bisa NPF-nya rendah sekali seperti itu? [...] Yang saya amati, tidak ada penambahan NPF, namun NPF yang ada bisa terselesaikan.”*

Dari refleksinya atas laporan keuangan BMT UMY tahun 2018, Ibu Awang menganalisis bahwa inilah mitigasi risiko yang sesuai dengan petunjuk Allah dan Rasul-Nya. Jika hamba meninggalkan suatu larangan karena Allah, maka Allah akan menggantikannya dengan yang lebih baik. Dalam kasus BMT UMY, jika lembaga keuangan memenuhi kebutuhan anggota sesuai dengan apa yang dibutuhkannya, bukan keinginannya dan mitra mempunyai kemampuan membayar yang memadai, maka dengan sendirinya yang diberi pembiayaan hanya mereka yang memenuhi kualifikasi. Sehingga angsuran mereka pun lancar karena membayar sesuai kemampuan, pembiayaan bermasalah pun bisa dikendalikan, bahkan ditekan seminim mungkin mendekati 0%.

Bukan hanya pengakuan dari pihak internal semata, pengakuan atas kinerja BMT pun disampaikan oleh Dinas Koperasi dan UKM Yogyakarta dalam bentuk tiga penghargaan sekaligus yang didapat BMT UMY pada tahun 2021. Pertama, sebagai Juara ke-1 Pemingkatan Koperasi di Yogyakarta. Kedua, sebagai juara 3 dalam penilaian kesehatan koperasi di Yogyakarta pada tahun buku 2021. Dan ketiga, sebagai Rintisan Koperasi Modern.

## **Pekerjaan Rumah Masih Menanti**

Buah perjuangan berat sudah mulai dinikmati BMT UMY. Namun sederet pekerjaan rumah masih menanti. Tantangan untuk mengoptimalkan fungsi BMT UMY sebagai intermedator dan menjaga tingkat *financing to deposit ratio* (FDR) kerap ditanyakan oleh sebagian akademisi. Meski pencapaian rasio bukanlah tujuan akhir yang ingin dicapai, namun untuk menjaga keberlanjutan usaha dalam jangka panjang, BMT UMY perlu menyeimbangkan sisi *funding* dan *financing*-nya. Diantara upaya yang telah dilakukan BMT UMY adalah menjalin kerjasama *channeling* dan *executing* dengan berbagai mitra di 14 kota di Indonesia yang memiliki kesamaan visi misi dengan BMT UMY seperti diantaranya Koperasi Konsumen Lariba Solusi Indonesia di Jakarta dan Koperasi Konsumen Syariah Arrahmah di Banjarmasin. Tak mudah mendapatkan mitra dengan kriteria diatas dan telah memiliki legalitas yang jelas, serta rapi dalam menyediakan laporan keuangan. ‘Bagaimana mengoptimalkan mitra yang ada agar efektif dalam bersinergi dengan BMT UMY dalam menjalankan *channeling* dan *executing*-nya? Bagaimana menambah komunitas BMT dan koperasi yang mau menjalankan transaksi syar’i tanpa riba sementara sudah sekian lama bergelut dengan sistem yang tak jauh beda dengan lembaga keuangan konvensional?’

Selain PR di atas, masukan dari rekan pengurus koperasi di Asosiasi Koperasi Syariah Indonesia (Aksyindo) juga masih menjadi agenda besar bagi BMT UMY. Yaitu untuk melakukan *clustering* dana simpanan *mudharabah* yang dihimpunnya agar perhitungan bagi hasil bisa lebih adil bagi anggota yang menyimpan lebih awal agar mendapatkan bagi hasil yang lebih sesuai daripada anggota yang masuk lebih akhir. Sebagian koperasi syariah, terlebih yang baru berdiri seperti Koperasi Lariba Solusi Indonesia sudah menerapkan sistem *cluster* dengan membuka beberapa seri Gerakan Riba Busters. Berdasarkan *cluster* ini, koperasi membuka penghimpunan dana di periode tertentu untuk investasi selama masa yang ditentukan. Misalnya, pada *cluster* 1, koperasi membuka periode penghimpunan dana investasi *mudharabah* dari tanggal 2-15 Januari 2023 bagi anggota dan calon anggota (yang baru akan bergabung menjadi anggota koperasi). Periode pengelolaan dana yang disepakati antara koperasi dan anggota adalah setahun. Pada masa setahun tersebut, anggota tidak diperbolehkan menarik dananya dari koperasi. Jika anggota mempunyai kebutuhan yang mendesak, maka anggota dapat menjual sahamnya kepada anggota koperasi lainnya dengan difasilitasi oleh koperasi. Pada 15 Januari 2023, koperasi menghitung berapa persentase ‘saham’ setiap anggota pada *cluster* tersebut yang dihitung dari jumlah investasi yang disetorkan anggota dibagi jumlah dana terhimpun untuk *cluster* tersebut. Setiap bulan koperasi sebaiknya memberikan laporan keuangan pada anggota *cluster* tersebut agar mereka dapat memantau ke mana saja dana mereka diputar, bagaimana kinerja pembiayaannya, apakah semua pembayaran angsuran yang dilakukan anggota yang mendapat pembiayaan diterima dengan lancar, adakah yang bermasalah, dan hal terkait lainnya. Di awal Januari 2024, setelah setahun dana investasi tersebut dikelola, koperasi akan membuat laporan akhir dan menghitung berapa bagi hasil yang dapat diterima setiap anggota. Dengan demikian, bagi hasil bisa menjadi lebih adil bagi para anggota. Sistem *clustering* semacam ini menjadi target BMT UMY ke depannya. Namun yang menjadi pertanyaan, bagaimana melakukan *clustering* sementara koperasi sudah berjalan satu dekade lebih dan aset sudah mencapai Rp150 milyar?

Lebih lanjut, Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK) yang efektif berlaku pada Januari 2025 membuka jalur baru pengawasan koperasi. Haruskah BMT UMY memperluas penerimaan dana dari masyarakat dan menyalurkannya kepada masyarakat non-anggota koperasi? Jika hal ini dilakukan berarti strategi *open-loop* ini akan mengalihkan pengawasan BMT dari semula dibawah Kementerian Koperasi dan UKM menjadi ke OJK. BMT-UMY perlu mempertimbangkan berbagai konsekuensi dari berbagai hal di atas.

## Sebuah Refleksi

Tak akan manis perjuangan jika tanpa tantangan. Sekalipun beberapa PR besar masih menanti untuk diselesaikan BMT UMY, namun dari perjalanan transformasi BMT UMY ini ada hal besar yang perlu dicatat, khususnya oleh setiap Muslim yang bekerja di bidang apapun untuk menguasai ilmu dunia dan ilmu syariah yang terkait pekerjaannya, serta mempraktikkan teori yang dipelajarinya dalam praktik yang benar. Pengalaman jatuh bangun BMT UMY melalui transformasi telah menjadi contoh konkret yang bermanfaat bagi semua pihak yang bisa mengambil manfaat darinya.

*“Dan kamu tidak dapat menghendaki (menempuh jalan itu) kecuali apabila dikehendaki Allah, Tuhan semesta alam.” (QS At Takwir: 29).*

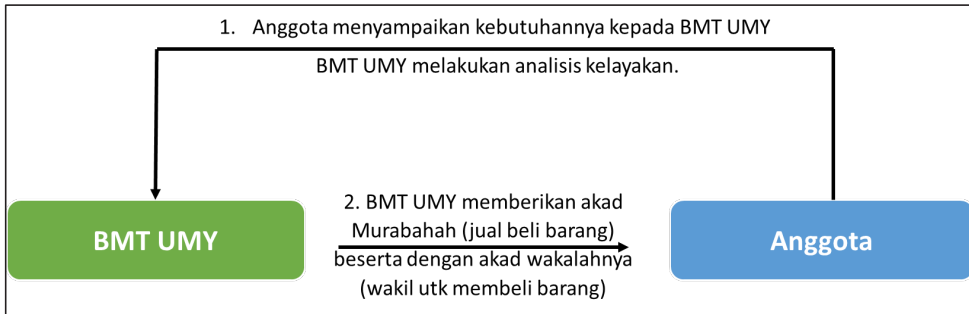
Maka selayaknya kita memohon,

*“Berikanlah kepada kami hidayah ke jalan yang lurus”. (QS Al Fatihah: 6)*

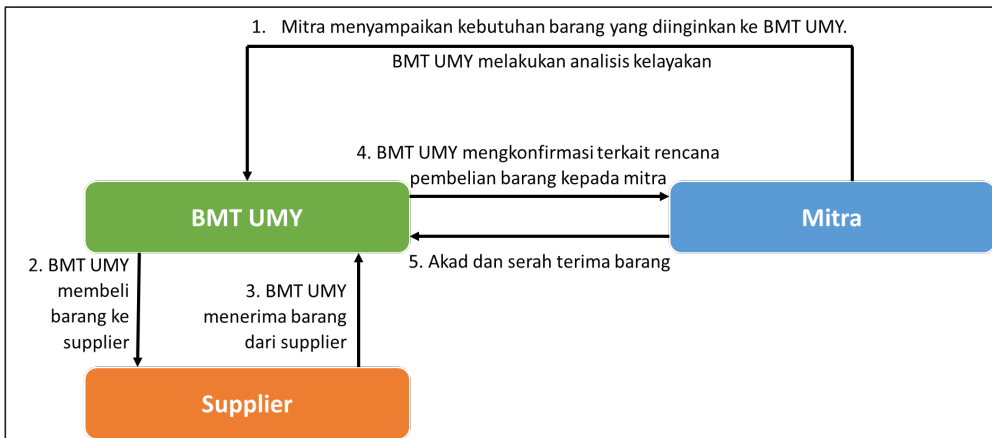
## Daftar Referensi

- Gakopsyah. (2017). *BMT*. Retrieved 28 July from <https://gakopsyah.com/artikel/detail/4/bmt.html>
- KNEKS. (2019). *Sharing Platform Keuangan Mikro Syariah Berbasis Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)*. Retrieved 28 July from <https://kneks.go.id/isuutama/8/sharing-platform-keuangan-mikro-syariah-berbasis-baitul-maal-wat-tamwil-bmt#:~:text=Pertumbuhan%20jumlah%20BMT%20saat%20ini,masih%20diragukan%20faktanya%20di%20lapangan>.
- Masyita, D., & Ahmed, H. (2013). Why is Growth of Islamic Microfinance Lower than its Conventional Counterparts in Indonesia? *Islamic Economic Studies*, 21(1), 35-62.
- Rusby, Z., Hamzah, Z., & Hamzah. (2016). Analisa Permasalahan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) melalui Pendekatan Analytical Network Process (ANP). *Al Hikmah*, 13(1), 18-29.
- Yogatama, B. K. (2023). *Pengawasan Koperasi Jasa Keuangan Dialihkan ke OJK*. Retrieved 28 July from <https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2023/02/01/dua-tahun-masa-peralihan-pengawasan-koperasi-jasa-keuangan-dari-kementerian-koperasi-kepada-ojk>

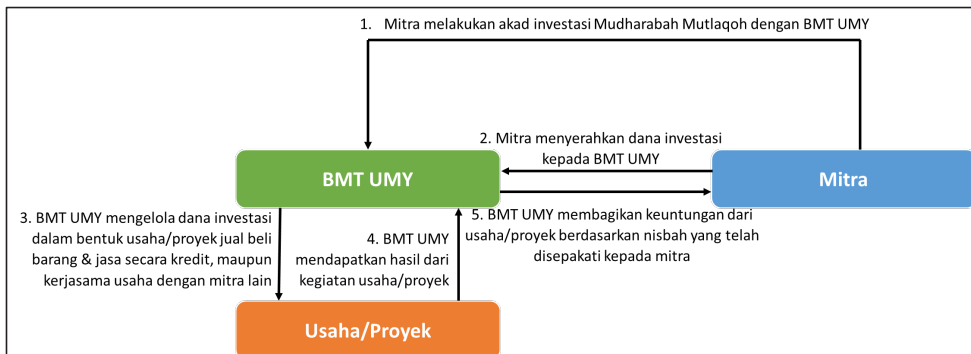
Lampiran



**Gambar 1. Skema Akad Murabahah BMT UMY Sebelum Transformasi**  
 Sumber: Analisis Penulis dari Penjelasan BMT UMY



**Gambar 2. Skema Akad Murabahah BMT UMY Setelah Transformasi**  
 Sumber: BMT UMY



**Gambar 3. Skema Akad Mudharabah BMT UMY Setelah Transformasi**  
 Sumber: BMT UMY





Gambar 4. Media Edukasi (Kiri: Brosur, Kanan: Poster) yang Disediakan di Kantor BMT UMY  
Sumber: BMT UMY



Gambar 5. Unggahan Di Instagram BMT UMY (Kiri: Tangkapan Layar atas Video Akad Murabahah Kendaraan, Kanan: Poster Edukasi)  
Sumber: BMT UMY

## **Tim Penulis Studi Kasus**

### **Cita Majapahit Agro, Saatnya Memasuki Bisnis B2C?**

Rifelly Dewi Astuti

Fanny Martdianty

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

[rifelly.dewi@ui.ac.id](mailto:rifelly.dewi@ui.ac.id)

### **Didik & Co: Strategi Pemasaran Saat Berubah Haluan**

Gita Gayatri

Yeshika Alversia

Ririen Setiati Riyanti

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

[gita.gayatri@ui.ac.id](mailto:gita.gayatri@ui.ac.id)

### **Polemik Keberlanjutan Pasokan Lidah Buaya di Herbavera**

Ratih Dyah Kusumastuti

Juliana Rouli

Nurmala

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

[juliana.r@ui.ac.id](mailto:juliana.r@ui.ac.id)

### **Industri Kesehatan dan Kebijakan Fiskal: Dilema Ketahanan Alat Kesehatan di Indonesia**

Abdillah Ahsan

Maulida Gadis Utami

Yuyu Buono Ayuning Pertiwi

Erika Valentina Anastasia

Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

[abdillah.hasan@ui.ac.id](mailto:abdillah.hasan@ui.ac.id)

Lembaga Demografi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

### **Peran Serikat Pekerja PT Madusari Nusaperdana dalam Meningkatkan Produktivitas Pekerja: Studi Kasus Hubungan Industrial di Indonesia**

Riani Rachmawati

Elok Savitri Pusparini

Casman Gunawan Jaya

Athiyyah Adhikaputri

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

[riani.rachmawati@ui.ac.id](mailto:riani.rachmawati@ui.ac.id)

PT Madusari Nusaperdana

**Strategi dan Resiliensi HIJUP.com pada Bisnis *Online* dan *Fashion* Muslim Indonesia**

Liyu Adhi Kasari Sulung

Lia Wulandari

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

[liyu.adhi@ui.ac.id](mailto:liyu.adhi@ui.ac.id)

Departemen Ilmu Politik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, UPN Veteran Jakarta

**Strategi *Member Acquisition* Cathay Pacific Pasca Covid 19**

Sari Wahyuni

Hanna Nusawarga

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

[sari.wahyuni@ui.ac.id](mailto:sari.wahyuni@ui.ac.id)

**Mengelola Angin Perubahan pada Koperasi Syariah: Transformasi BMT UMY**

Miranti Kartika Dewi

Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

[miranti.kartika@ui.ac.id](mailto:miranti.kartika@ui.ac.id)

