

Analisis perbandingan fokus layanan keuangan Baitul Maal wat Tamwil di Indonesia

Rifky Zahrul Aprilian^{1*}, Zhuvido Anliwiarta²

^{1,2} Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
e-mail: *210503110090@student.uin-malang.ac.id

Kata Kunci:

lembaga keuangan mikro syariah; BMT; rencana strategis; layanan keuangan

Keywords:

sharia microfinance institutions; BMT; strategic plans; financial service

ABSTRAK

Artikel ini menyajikan perbandingan rencana strategis tiga lembaga keuangan mikro syariah, yaitu BMT Walisongo Papandayan, BMT Umat Mandiri Hidayatullah Balikpapan, dan BMT Mirla. Ketiga organisasi ini memiliki tujuan dan strategi sukses yang berbeda. BMT Walisongo Papandayan bertujuan untuk menjadi lembaga keuangan syariah yang terpercaya dan memberikan layanan keuangan syariah kepada anggotanya. BMT Umat Mandiri Hidayatullah Balikpapan bertujuan untuk menciptakan pengelola organisasi yang visioner dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Sedangkan BMT Mirla terdiri dari dua divisi, yaitu wirausaha sosial dan wirausaha komersial, dengan rencana strategis yang mencakup pengelolaan keuangan yang baik dan peningkatan produktivitas karyawan.

ABSTRACT

This article presents a comparison of the strategic plans of three sharia microfinance institutions, namely BMT Walisongo Papandayan, BMT Umat Mandiri Hidayatullah Balikpapan, and BMT Mirla. These three organizations have different goals and success strategies. BMT Walisongo Papandayan aims to become a trusted sharia financial institution and provide sharia financial services to its members. BMT Umat Mandiri Hidayatullah Balikpapan aims to create visionary organizational managers and increase customer satisfaction. Meanwhile, BMT Mirla consists of two divisions, namely social entrepreneurship and commercial entrepreneurship, with strategic plans that include good financial management and increasing employee productivity.

Pendahuluan

Tergantung pada sudut pandang masing-masing orang, istilah “lembaga keuangan” dapat didefinisikan dengan berbagai cara. Menurut salah satu sudut pandang, lembaga keuangan adalah organisasi yang kegiatan utamanya melakukan kegiatan ekonomi dan keuangan. Definisi lainnya adalah lembaga keuangan adalah suatu usaha yang aset utamanya adalah aset keuangan atau obligasi, dapat berupa saham, obligasi, atau pinjaman. Berbeda dengan perusahaan yang memiliki aset non finansial. Lembaga keuangan sering kali memberikan kredit dan menginvestasikan uang pada sekuritas. Selain itu, lembaga keuangan menawarkan berbagai layanan keuangan seperti tabungan dan kredit, asuransi, program pensiun, metode pembayaran, dan sistem transfer uang.



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Menurut Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 792 Tahun 1990 tentang “Lembaga Keuangan”, lembaga keuangan diartikan sebagai segala organisasi yang mempunyai kegiatan di bidang keuangan, menghimpun dan menyalurkan modal kepada masyarakat, khususnya untuk investasi oleh perusahaan keuangan. Meskipun peraturan ini memberikan prioritas kepada lembaga keuangan dalam pembiayaan investasi usaha, namun peraturan ini tidak berarti membatasi kegiatan pembiayaan lembaga keuangan hanya pada lingkup investasi usaha.

Baitul Maal wa Tamwil sebagai lembaga keuangan syariah bergerak di sektor keuangan mikro (Ihyak et.al., 2023; Fatah et.al., 2023; Melinda & Segaf, 2022). Keuangan mikro sebagai bidang pemasaran merupakan salah satu strategi yang penting secara efektif mengurangi kemiskinan. Fasilitas keuangan ini sangat mendukung Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yang merupakan tulang punggung ekonomi bangsa (Diana et.al., 2020; Minai et.al., 2021; Sarif et.al., 2023). Sebab kehadiran BMT bisa menjadi alternatif meningkatkan taraf hidup masyarakat miskin di suatu negara. Oleh karena itu, jika. Sebagai perbandingan, terdapat beberapa jenis lembaga keuangan mikro syariah di Indonesia Di Indonesia, BMT mengalami pertumbuhan paling signifikan dalam 15 tahun terakhir. Menurut data. Kementerian Koperasi Republik Indonesia tahun 2016, Terdapat 4.500 BMT yang terdaftar dan jangkauan layanannya mencapai 3,7 juta pelanggan memiliki aset 16 triliun yang dikelola oleh sekitar 20.000 orang (Prasada, 2020). Berdasarkan data Kementerian Koperasi, jumlah total koperasi di Indonesia mencapai 150.233 koperasi yang mayoritas adalah BMT (Mursid, 2019).

Perencanaan penting untuk dilaksanakan karena ada beberapa alasan mendasar yang mendasarinya. Hasibuan (2006:91) mengungkapkan pentingnya perencanaan, khususnya: (1) Tanpa rencana, tidak ada tujuan yang ingin dicapai; (2) Tanpa perencanaan, tidak ada petunjuk pelaksanaannya sehingga banyak terjadi pemborosan; (3) Perencanaan merupakan landasan pengendalian, karena tanpa perencanaan maka pengendalian tidak dapat tercapai; (4) Tanpa perencanaan, tidak ada pengambilan keputusan atau proses pengelolaan.

Menurut Handoko (2009:80-81), ada dua alasan mendasar yang membenarkan perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai 1) manfaat protektif akibat berkurangnya risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan dan 2) manfaat positif berupa peningkatan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Perencanaan mempunyai banyak manfaat. Misalnya, perencanaan 1) membantu manajemen beradaptasi terhadap perubahan lingkungan; 2) membantu membentuk konsensus mengenai isu-isu utama; 3) memungkinkan manajer untuk lebih memahami situasi operasi secara keseluruhan; 4) membantu menetapkan tanggung jawab dengan lebih akurat; 5) menyediakan metode untuk mengeluarkan perintah operasi; 6) memfasilitasi koordinasi antar berbagai bagian organisasi; 7) menetapkan tujuan yang lebih spesifik, rinci dan mudah dipahami; 8) mengurangi ketidakpastian kerja; dan 9) menghemat waktu, tenaga dan uang.

Selanjutnya Badrudin (2013:54) mengemukakan bahwa perencanaan dapat meminimalkan risiko kegagalan organisasi dan ketidakpastian tindakan dengan mengasumsikan kondisi masa depan dan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan yang akan diambil saat ini. Rencana yang telah disiapkan dapat membantu manajer

melihat ke depan dan menekankan setiap tindakan berdasarkan tujuan organisasi. Oleh karena itu, perencanaan mencakup langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer harus mampu menyeimbangkan perencanaan dan fungsi lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Lalu ada Robin dan Mary Coulter (2004:174-175) mengatakan bahwa setidaknya ada empat alasan dilakukannya perencanaan. Perencanaan memberikan arah, mengurangi dampak perubahan, meminimalkan pemborosan dan duplikasi kegiatan, serta menjadi standar yang digunakan untuk pengendalian.

Rencana strategis (Renstra) adalah dokumen perencanaan organisasi yang membahas hasil yang ingin dicapai dan di dalamnya dijelaskan strategi atau arah sebagai dasar pengambilan keputusan. Jangka waktu rencana strategis umumnya lima tahun yang merupakan rumusan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN).

Tujuan penyusunan rencana strategis adalah sebagai acuan pelaksanaan rencana aksi pembangunan dengan melahirkan beberapa muatan utama, antara lain: visi dan misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dilengkapi dengan kegiatan pembangunan yang diselenggarakan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing pemangku kepentingan.

Penyusunan rencana strategis membawa berbagai manfaat bagi organisasi, seperti memberikan kerangka dasar bagi rencana lain yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan fasilitas dan meningkatkan kualitas manajemen manajemen sumber daya peralatan, sebagai titik awal untuk mengevaluasi kegiatan. manajer dan organisasi, mendukung dan mengembangkan strategi yang efektif dan menciptakan prioritas. (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024 bkddki.jakarta.go.id)

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dan metode deskriptif. Para peneliti memutuskan untuk menggunakan metode penelitian kualitatif untuk mengetahui cara menemukan, mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data penelitian. Penelitian ini didukung oleh literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menelusuri perpustakaan untuk memperoleh informasi berupa dokumen dan artikel dengan mencari peraturan hukum, dokumen, literatur ilmiah dan penelitian profesional.

Penelitian ini menggunakan sumber primer berupa data sekunder atau bahan pustaka. Data sekunder meliputi dokumen hukum primer, dokumen hukum sekunder, dan dokumen hukum tersier. Sifat datanya adalah data sekunder yang berupa data kualitatif, yang kemudian dianalisis sesuai peraturan yang berkaitan dengan masalah penelitian. Data yang dikumpulkan dan dianalisis kemudian diperiksa kembali dengan menggunakan metode triangulasi untuk mengetahui tujuannya. adalah untuk memastikan keakuratan data. Informasi dikumpulkan oleh peneliti dari berbagai perspektif (Inayah dan Marsitiningasih 2021).

Pembahasan

BMT Walisongo Papandayana adalah lembaga keuangan yang didirikan oleh Yayasan Walisongo di Semarang, Indonesia, dengan tujuan memberdayakan masyarakat melalui kegiatan simpan pinjam dan pembiayaan. Ini beroperasi di bawah prinsip-prinsip dakwah, keuangan mikro, kewirausahaan, dan lembaga berbasis syariah. Organisasi ini menawarkan berbagai produk, termasuk rekening tabungan, dana investasi, dan berbagai jenis pembiayaan. Hal ini menghadapi tantangan baik secara internal, seperti kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah, maupun secara eksternal, seperti dinamika makroekonomi serta permasalahan hukum dan peraturan.

Adapun rencana strategi atau yang bisa di sebut dengan Renstra dari BMT Walisongo Semarang Papandayan, sebagai berikut :

1. Menjadi lembaga keuangan syariah yang kredible
2. Sesuai dengan visi yang telah ditetapkan maka BMT Walisongo akan dipersiapkan untuk memberikan seluruh layanan jasa keuangan syariah kepada anggota, dan menjadi motor penggerak untuk tegaknya pola syariah dalam kehidupan masyarakat
3. Pada tingkatan modal dan wilayah maka BMT Walisongo Semarang mempunyai target wilayah kerja Kota/Kabupaten dengan modal sebesar Rp 10 Milyar
4. Membangun 500 Keluarga utama yang merupakan anggota komunitas hasil binaan. Keluarga utama merupakan keluarga yang dibina meliputi, keimanan, social, pendidikan, kesehatan dan ekonomi.
5. Sistem pengaturan dan pengawasan terpadu
6. Penguatan ekonomi rakyat, memberi pembiayaan pada 1.000 UKM dengan pola binaan.
7. Pemberdayaan masyarakat miskin melalui Baitul maal, untuk dijadikan keluarga produktif menuju keluarga utama.

Pondok Pesantren Baitul Maal Ar-Tamwil (BMT) Umat Mandiri Hidayatullah Balikpapan adalah lembaga keuangan mikro berbasis syariah yang berlokasi di Balikpapan, Indonesia. Lembaga tersebut merupakan bagian dari Pondok Pesantren Hidayatullah, sebuah lembaga pendidikan Islam yang juga berpusat di Balikpapan.

Rencana strategis dari BMT Baitul Maal wa at-Tamwil Umat Mandiri-Pesantren Hidayatullah Balikpapan akan kami jelaskan sebagai berikut:

1. **Menciptakan manajer organisasi yang visioner:** Rencana strategis ini mencakup partisipasi Dewan Pengawas Syariah (DPS) dalam pengembangan produk. DPS berperan penting dalam memastikan produk yang ditawarkan BMT Umat Mandiri sesuai dengan prinsip syariah dan dapat memberikan manfaat bagi nasabah.
2. **Meningkatkan kepuasan pelanggan:** Rencana strategis ini mencakup beberapa inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. BMT Umat Mandiri melaksanakan kegiatan mendengarkan nasabah dan melibatkan langsung maupun tidak langsung dalam pengelolaan. Selain itu, BMT Umat Mandiri juga menggunakan

saran dari pelanggan sebelumnya sebagai dasar untuk memperluas jaringan calon pelanggannya. BMT Umat Mandiri juga menyediakan fasilitas komunikasi seperti buku pengaduan nasabah untuk menyampaikan pengaduan.

3. **Membangun budaya belajar:** Rencana strategis tersebut antara lain alokasi dana pelatihan sebesar 5% dari Surplus Sales Output (SHU) yang dicapai BMT Umat Mandiri. Tujuan dari pengalokasian anggaran pelatihan ini adalah untuk membangun budaya belajar di kalangan karyawan. Selain itu, BMT Umat Mandiri juga menerapkan sistem reward berbasis pembelajaran untuk mendorong pegawai meningkatkan keterampilan dan kinerjanya.
4. **Meningkatkan produktivitas karyawan:** Rencana strategis ini mencakup tujuan strategis untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Salah satu metrik yang digunakan adalah laba per karyawan. Pada kinerja tahun 2017, BMT Umat Mandiri mencapai target tersebut dengan meningkatkan laba per pegawai.

BMT MIRLA terdiri dari Baitul Maal (usaha sosial) dan Baitul Tamwil (bisnis). Usaha sosial ini mengumpulkan dana zakat, infaq, dan sedekah serta menyalurkan sesuai ketentuan syar'i. Mereka menuntut amanah dan memprioritaskan pengentasan kemiskinan melalui program ekonomi produktif dan bea siswa. Di sisi lain, usaha bisnisnya berfokus pada pemberdayaan masyarakat ekonomi kelas bawah dengan menghilangkan dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan memberikan pembiayaan kepada pengusaha.

Rencana strategis yang dimiliki oleh BMT Mirla akan kami jelaskan sebagai berikut :

1. **Recruitment and qualification plan :** Rekrutmen para pekerja marketing BMT harus dari kalangan yang mengenal pasar atau ada hubungannya dengan segmentasi pasar yang menjadi sasaran BMT dalam target nasabah funding dan lending BMT ini.
2. **Market Plan :** Target pasar BMT MIRLA adalah para pedagang kecil dengan modal kurang dari satu juta rupiah yang tersebar di berbagai pasar di seluruh wilayah yang telah disurvei oleh BMT Majelis Ilmu Rahmatan Lil Alamin.
3. **Financial Plan :** Manajemen keuangan yang baik adalah kunci keberhasilan sebuah bisnis. Kesehatan keuangan sebuah bisnis tidak diukur dari cash in flow, tetapi dari bagaimana perusahaan mengatur disiplin keuangan melalui pengelolaan dan perencanaan keuangan, yang mengontrol cash out flow. Plan aksi BMT MIRLA 2012 mencakup strategi pengumpulan dana dan penyaluran dana.
4. **Internal Business Process Plan :** Salah satu persyaratan internasional untuk alat ukur keberhasilan atau kesehatan organisasi adalah menganalisa, mengukur, dan memastikan bahwa semua proses kegiatan dilakukan dengan benar. Sebagai salah satu organisasi perusahaan, BMT MIRLA harus menjalankan seluruh kegiatan internal bisnis proses yang ada dalam perusahaan secara standar.
5. **Customer satisfaction plan :** Kemajuan bisnis modern dapat diukur dari tingkat kepuasan pelanggan sebuah perusahaan. Keinginan manusia secara psikologis untuk dimengerti, dimanja, dan disenangkan oleh orang lain adalah dasar dari kemajuan bisnis modern. Oleh karena itu, BMT MIRLA menerapkan filosofi CINTA dalam rencana strateginya untuk memuaskan pelanggannya, dan menggunakan

manajemen internasional seperti ISO 9000:2008, atau BMT MIRLA menggunakan istilah "Customer Satisfaction Plan".

Perbedaan rencana strategis pada ke tiga lembaga BMT antara BMT Walisongo Papandayan, BMT Umat Mandiri Hidayatullah Balikpapan, dan BMT Mirla adalah :

1. Pada BMT Walisongo tidak menjabarkan Renstranya secara jelas, BMT walisongo hanya menyebutkan rencana yang akan dilaksanakan kedepanya. Sedangkan dalam BMT Umat Mandiri Hidayatullah dan BMT Mirla menjelaskan secara jelas Renstra yang mereka miliki. BMT Umat Mandiri Hidayatullah dan BMT Mirla menyebutkan rencana mereka kemudian dijelaskan rencana tersebut dengan lebih jelas. hal ini bisa berpengaruh pada penerapan rencana tersebut nantinya, karena rencana yang tidak spesifik akan menyulitkan suatu lembaga untuk melaksanakan rencana tersebut.
2. Tujuan dan strategi : a.) Rencana strategis BMT Walisongo Papadayan bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan keuangan syariah dan memperluas jaringan pelanggannya. b.) Rencana strategis BMT Umat Mandiri Balikpapan bertujuan untuk menciptakan pengelola organisasi yang visioner dan meningkatkan kepuasan pelanggan. c.) Rencana strategis BMT Mirla bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan fasilitas dan pengelolaan sumber daya peralatan.
3. Sasaran pasar : a.) Rencana strategis BMT Walisongo Papadayan tidak menyebutkan secara spesifik target pasarnya. b.) Rencana strategis BMT Umat Mandiri Balikpapan menyasar nasabah yang membutuhkan layanan keuangan syariah di wilayah Balikpapan dan sekitarnya. c.) Rencana strategis BMT Mirla menyasar pedagang kecil dengan modal kurang dari Rp satu juta yang tersebar di berbagai pasar.
4. Orientasi keuangan : a.) Rencana strategis BMT Walisongo Papadayan tidak menyebutkan secara spesifik pengelolaan keuangan. b.) Rencana strategis BMT Umat Mandiri Balikpapan mencakup pengelolaan keuangan yang baik sebagai salah satu tujuan utamanya. c.) Rencana strategis BMT Mirla mencakup pengelolaan disiplin keuangan melalui pengelolaan dan perencanaan keuangan.
5. Budaya belajar dan produktivitas karyawan : a.) Rencana strategis BMT Walisongo Papadayan tidak secara khusus membahas budaya pembelajaran dan produktivitas pegawai. b.) Rencana strategis BMT Umat Mandiri Balikpapan antara lain pengalokasian dana pelatihan sebesar 5% dari sales overruns (SHU) yang dicapai. Tujuan dari pengalokasian anggaran pelatihan ini adalah untuk membangun budaya belajar di kalangan karyawan. Selain itu, BMT Umat Mandiri Balikpapan juga menerapkan sistem reward berbasis pembelajaran untuk mendorong pegawai meningkatkan keterampilan dan kinerjanya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. c.) Rencana strategis BMT Mirla tidak secara spesifik menyebutkan budaya pembelajaran dan produktivitas pegawai.

Analisis perbedaan Renstra setiap dari BMT Walisongo Papandayan, BMT Umat Mandiri Hidayatullah, dan BMT Mirla adalah sebagai berikut :

1. Tujuan BMT MIRLA adalah untuk mendorong masyarakat melalui usaha sosial dan bisnis. Mereka memiliki rencana strategis yang mencakup pengaturan dan

pengawasan terpadu, target pasar pedagang kecil, strategi pengumpulan dan penyaluran dana, dan rekrutmen dan kualifikasi karyawan.

2. Fokus BMT Umat Mandiri adalah menciptakan manajer organisasi yang visioner, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan menciptakan budaya belajar. Di antara rencana strategis mereka adalah keterlibatan Dewan Pengawas Syariah dalam pengembangan produk, upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, dan penyediaan dana untuk pelatihan serta sistem penghargaan berbasis pembelajaran.
3. Fokus BMT Walisongo Semarang adalah meningkatkan ekonomi rakyat melalui Baitul Maal dan pemberdayaan masyarakat melaluinya, serta menjadi lembaga keuangan syariah yang dapat diandalkan. Mereka menargetkan wilayah kerja dan modal, membangun keluarga utama, menerapkan sistem pengaturan dan pengawasan terpadu, dan memberikan pembiayaan kepada UKM dengan pola binaan.

Kesimpulan dan Saran

Ketiga lembaga keuangan syariah memiliki rencana strategis yang berbeda. BMT Walisongo Papandayan berkonsentrasi pada menjadi lembaga keuangan syariah yang dapat diandalkan dan menawarkan layanan keuangan syariah kepada anggota. Salah satu tujuan BMT Umat Mandiri Hidayatullah Balikpapan adalah untuk mengembangkan manajer organisasi yang visioner, meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan, dan menciptakan budaya belajar. Sementara itu, fokus BMT Mirla adalah meningkatkan produktivitas karyawan, yang diukur dengan keuntungan per karyawan. Mereka juga memiliki sisi bisnis yang membiayai pengusaha berpenghasilan rendah. Faktor lain yang membedakan ketiga lembaga ini adalah tingkat detail dalam rencana strategis, tujuan dan strategi, target pasar, orientasi manajemen keuangan, dan penekanan pada produktivitas dan pembelajaran karyawan.

Daftar Pustaka

- Badrudin. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Diana, Ilfi Nur, Segaf, Segaf, Ibrahim, Yusnidah, Minai, Mohd Sobri and Saqlain, Raza (2020) Barriers to small enterprise growth in the developing countries: Evidences from case studies in Indonesia and Malaysia. *Academy of Strategic Management Journal*, 19 (4). ISSN 15441458, 19396104 <http://repository.uin-malang.ac.id/17921/>
- Fatah, Muchamad Iqbal, Asnawi, Nur, Segaf, Segaf and Parmujianto, Parmujianto (2023) Case study at KSPPS BMT UGT nusantara Indonesia an analysis of using mobile applications to increase fee-based income. *Enrichment : Journal of Management*, 13 (2). pp. 1182-1191. ISSN 2087-6327 <http://repository.uin-malang.ac.id/16777/>
- Handoko, T. H. (2009). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen Dasar: Pengertian, Konsep, dan Aplikasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ihyak, Muhammad, Segaf, Segaf and Suprayitno, Eko (2023) Risk management in Islamic financial institutions (literature review). *Enrichment: Journal of*

- Management, 13 (2). pp. 1560-1567. ISSN 2087-6327 <http://repository.uin-malang.ac.id/16775/>
- lii, B. A. B. (1999). Company Profile Of BMT Walisongo Semarang 57. 57–77.
- Melinda, Eka and Segaf, Segaf (2023) Implementation of risk management in murabahah financing at BMT UGT Nusantara Pasuruan. Enrichment: Journal of Management, 13 (2). pp. 914-920. ISSN 2087-6327 <http://repository.uin-malang.ac.id/16773/>
- Minai, M. S., Raza, S., & Segaf, S. (2021). Post COVID-19: Strategic digital entrepreneurship in Malaysia. In Modeling economic growth in contemporary Malaysia (pp. 71-79). Emerald Publishing Limited. <http://repository.uin-malang.ac.id/11165/>
- Mursid, A. (2019). BMT, Koperasi, dan UMKM. <https://www.kompasiana.com/ahmadsyamsulmursid/5d3e5e1d1aeacf6dof3e9f6e/bmt-koperasi-dan-umkm>.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024. (n.d.). bkddki.jakarta.go.id
- Prasada, D. (2020). Perkembangan BMT di Indonesia. <https://www.kompasiana.com/dimasprasada/5e5c9c9e097f365f6b4e0a5d/perke-embangan-bmt-di-indonesia>.
- Rusniati, & Haq, A. (2014). Perencanaan Strategis dalam Perspektif Organisasi. Intekna, 14(2), 102–209. <https://ejurnal.poliban.ac.id/index.php/intekna/article/view/178>
- Robin, D.P., & Coulter, M. K. (2004). Manajemen. Jakarta: PT Indeks.
- Sarif, Reza, Susanto, Rosya Mawaddah, Retnasih, Nora Ria and Segaf, Segaf (2023) Revolutionizing Resilience: MSMEs' Journey with Digital Strategies in Post-Pandemic Recovery. JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan), 8 (3). pp. 203-218. ISSN 2477-3166 <http://repository.uin-malang.ac.id/16783/>