

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : Supriyanto  
NIM : 0839216011  
Program : Magister  
Institusi : Pascasarjana IAIN Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini dengan judul “**Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk Pembiayaan Syariah (Studi Kasus BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember Tahun 2018).**” secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 18 September 2018  
Saya yang menyatakan,

  
SUPRIYANTO

IAIN JEMBER

## PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah pada Produk Pembiayaan Syariah (Studi Kasus BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember Tahun 2018)” yang ditulis oleh Supriyanto ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari Selasa tanggal 18 September 2018 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi Syariah (M.E)


### DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : H. Moch. Imam Machfudi, M.Pd. Ph.D.
2. Anggota :
  - a. Penguji Utama : Dr. Misbahul Munir, M.M
  - b. Penguji I : Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I
  - c. Penguji II : Dr. H. Aminullah, M.Ag

  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....

Jember, 18 September 2018  
Mengesahkan  
Pascasarjana IAIN Jember  
Direktur,



  
**Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag**  
NIP. 19750103 199903 1 001

## PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah pada Produk Pembiayaan Syariah (Studi Kasus BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember Tahun 2018)” yang ditulis oleh Supriyanto ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 15 Mei 2018  
Pembimbing I



**Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I**  
**NIP. 1973830 199903 1 002**

Jember, 15 Mei 2018  
Pembimbing II



**Dr. H. Aminullah, M.Ag**  
**NIP. 19601116 199203 1 001**

**STRATEGI PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH PADA  
PRODUK PEMBIAYAAN SYARIAH (STUDI KASUS BMT MASLAHAH  
CABANG SUKOWONO KABUPATEN JEMBER TAHUN 2018)**

**TESIS**



**OLEH :  
SUPRIYANTO  
NIM : 0839216011**

**IAIN JEMBER**

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH  
PASCASARJANA IAIN JEMBER  
2018**

**STRATEGI PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH PADA  
PRODUK PEMBIAYAAN SYARIAH (STUDI KASUS BMT  
MASLAHAH CABANG SUKOWONO KABUPATEN JEMBER  
TAHUN 2018)**

**TESIS**

**Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Ekonomi Syariah (M.E)**



**OLEH :  
SUPRIYANTO  
NIM : 0839216011**

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH  
PASCASARJANA IAIN JEMBER  
2018**

## ABSTRAK

**Supriyanto 2018** “*Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk Pembiayaan Syariah (Studi Kasus BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember Tahun 2018)*”. Pembimbing, Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I dan Dr. H. Aminullah, M.Ag

Kata Kunci : Strategi, Pembiayaan Bermasalah, Produk Pembiayaan Syariah

*Baitul Maal wa Tamwil* (BMT) dilihat dari fungsinya merupakan lembaga intermediasi keuangan antara pemilik dana (surplus unit) dan peminjam (defisit unit). BMT beroperasi berlandaskan prinsip-prinsip ekonomi Islam yang pada intinya menerapkan bahwa dana pada dasarnya merupakan salah satu alat produksi untuk meningkatkan kesejahteraan bersama, bukan orang atau perorang. BMT tumbuh dari keinginan dan prakarsa masyarakat sendiri, sehingga BMT merupakan salah satu jenis kelompok swadaya masyarakat yang bekerja dari, oleh dan untuk anggota.

Fokus penelitian ini membahas 1) bagaimana perencanaan penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah, 2) bagaimana implementasi penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah, 3) bagaimana evaluasi penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

Tujuan penelitian ini 1) untuk mendiskripsikan perencanaan penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah, 2) untuk mendiskripsikan implementasi penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah, 3) untuk mendiskripsikan evaluasi penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles – Huberman yaitu :*Reduction data, data display* dan *conclusion drawing/ verification*. Uji keabsahan data menggunakan alat uji yakni *credibility* (Uji Kredibilitas) menggunakan triangulasi teknik dan sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi penanganan pembiayaan bermasalah di BMT masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember dilaksanakan melalui perencanaan, implementasi dan evaluasi. Proses perencanaannya yaitu dengan melakukan pemantauan terhadap pembiayaan, mengidentifikasi proses menurunnya kualitas pembiayaan dan pelacakan indikasi. Kemudian implementasi dilakukan dengan penyelesaian melalui OTS, penagihan, surat teguran, restrukturisasi, jaminan, timremedial. Sedangkan evaluasi penanganan pembiayaan bermasalah dilakukan dengan tiga faktor yaitu faktor internal, faktor eksternal dan faktor fiktif.



## ABSTRACT

**Supriyanto 2018** “*Financing Handling Strategy Issues In Sharia Financing Products (Case Study of BMT Maslahah Branch Sukowono Branch Jember District Year 2018)*”. Advisor, Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I and Dr. Ir. H. Aminullah, M.Ag

Keywords : Strategy, Financing Problems, Shariah Financing Products

*Baitul Maal wa Tamwil* (BMT) seen from its function is a financial intermediary institution between the owner of the fund (surplus unit) and the borrower (deficit unit). BMT operates on the basis of Islamic economic principles which essentially implies that funding is basically one of the means of production to improve the common welfare, not people or individuals. BMT grows from the wishes and initiatives of the community itself, so that BMT is one type of self-help group working from, by and for members.

The focus of this research is to discuss 1) how to plan the problem financing problem in shariah financing product, 2) how the implementation of problem financing problem in shariah financing product, 3) how to evaluate the handling of problem financing in sharia financing product in BMT Maslahah Sukowono Branch of Jember Regency.

The purpose of this research 1) to describe the planning of non-performing financing in shariah financing products, 2) to describe the implementation of non-performing financing in shariah financing products; 3) to describe evaluation of handling of non-performing financing in shariah financing products in BMT Maslahah Sukowono Branch of Jember Regency.

This research uses qualitative research with case study approach. Methods of data collection using observation methods, interviews and documentation. Data obtained then analyzed using Miles-Huberman interactive model that is: Reduction data, display data and conclusion drawing / verification. Test the validity of the data using a test tool that is credibility (Test Credibility) using triangulation techniques and sources.

The results showed that the strategy of handling problem financing in BMT Maslahah Sukowono Branch of Jember Regency implemented through planning, implementation and evaluation. The planning process is by monitoring the financing, identifying the process of decreasing the quality of financing and tracking indications. Then the implemntasi done with the settlement through OTS, billing, letter warning, restructuring, guarantees, remedial team. While the evaluation of the handling of problem financing did by looking at indications of three factors namely internal factors, external factors and fictitious factors.

## الملخص

سوبريانطا، 2018، استراتيجية تعامل التمويل المشكّلة على منتجات التمويل الشرعية (الدراسة الحالة في بيت المال والتنويل (BMT) مصلحة بالفرع سوكاونو جمبر العام 2018)، برنامج الدراسات العليا قسم الإقتصاد الشرعية بالجامعة الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الإشراف (1) الدكتور عبد الرحيم الماجستر و(2) الدكتور أمين الله الهادي الحاج الماجستر

الكلمات الرئيسية : الإستراتيجية، التمويل المعثر، منتجات التمويل الشرعية

كان بيت المال والتنويل من ناحية وظيفته هو المؤسسة الوسيطة المالية بين صاحب المال (وحدة الفاض) والمقترض (وحدة العجر). يقوم بيت المال والتنويل بأساس المبادئ الإقتصادية الإسلامية التي تنطق أن المال أساسيا هو إحدى وسائل الإنتاج لتحسين المصلحة العامة، لا فرديا. ينمو بيت المال والتنويل من الرغبة والمبادرة الذاتية للمجتمع حتى يكون إحدى المجموعة المساعدة الذاتية التي تعمل من قبل أعضائهم ولهم.

بناء على ما سبق، يركز هذا البحث على (1) كيف التخطيط في تعامل التمويل المشكّلة على منتجات التمويل الشرعية، (2) كيف تنفيذ في تعامل التمويل المشكّلة على منتجات التمويل الشرعية، (3) كيف تقييم في تعامل التمويل المشكّلة على منتجات التمويل الشرعية في BMT مصلحة بالفرع سوكاونو جمبر

واما اهداف هذا البحث هي (1) لوصف التخطيط في تعامل التمويل المشكّلة على منتجات التمويل الشرعية، (2) لوصف التنفيذ في تعامل التمويل المشكّلة على منتجات التمويل الشرعية، (3) لوصف التقييم في تعامل التمويل المشكّلة على منتجات التمويل الشرعية في BMT مصلحة بالفرع سوكاونو جمبر

يستخدم هذا البحث البحث الكيفي بالمدخل الدراسة الحالة. وطريقته المستخدمة هي الملاحظة والمقابلة والوثائق. واما في جمع البيانات، يستخدم الباحث النماذج التفاعلية مايلز وهوبرمان، يعني الحد من البيانات، وعرض البيانات، والاستنتاج. واما صحة البيانات المستخدمة في هذا البحث هي التثليث، يعني التثليث التقنية والمصدري.

وظهرت النتائج في هذا البحث أن استراتيجية تعامل التمويل المعثرة في BMT مصلحة بالفرع

سوكاونو جمبر تقوم بخلال التخطيط والتنفيذ والتقييم. وتقوم عملية التخطيط بالرصد على التمويل

وتحديد عملية انخفاض جودة التمويل لوتبع المؤشرات. ثم يقوم التنفيذ بطريق الإنتهاء من ناحية OTS والفواتر

ورسالة التحذير وإعادة الهيكلة والضمن والفريق التصحيحي. وأما تقييم تعامل التمويل المشكّلة يقوم بنظر

ثلاث العوامل يعني العامل الداخلي والعامل الخارجي والعامل الوهمي



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian .....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Definisi Istilah .....	10
F. Sistematika Penulisan.....	13
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>16</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	16
B. Kajian Teori.....	23
1. Manajemen .....	23
2. Pembiayaan.....	51
3. Pembiayaan Barmasalah.....	62
4. Produk-produk yang ditawarkan di BMT Masalahah Cabang Sukowono..	64
C. Kerangka Konseptual .....	68
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>70</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	70
B. Lokasi Penelitian .....	72
C. Kehadiran Peneliti .....	72
D. Subjek Penelitian.....	73

E. Sumber Data .....	74
F. Teknik Pengumpulan Data .....	75
G. Analisis Data .....	78
H. Keabsahan Data.....	82
I. Tahapan-tahapan Penelitian .....	87
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS.....</b>	<b>88</b>
A. Gambaran Objek Penelitian.....	88
1. Sejarah BMT Masalah Sidogiri .....	88
2. Visi dan Misi BMT Masalah Cabang Sukowono.....	92
3. Struktur Organisasi BMT Masalah.....	93
4. Struktur Pengurus BMT Masalah Cabang Sukowono.....	94
B. Paparan Data dan Analisis.....	96
1. Perencanaan Penanganan Pembiayaan Bermasalah di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember .....	96
2. Implementasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah pada Pembiayan Syariah di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember .....	102
3. Evaluasi Pembiayaan Bermasalah pada Produk Pembiayaan Syariah di BMT Masalah Cabang Sukowono .....	119
C. Temuan Penelitian.....	123
1. Perencanaan Penanganan Pembiayaan Bermasalah di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember .....	124
2. Implementasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah pada Pembiayan Syariah di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember .....	125
3. Evaluasi Pembiayaan Bermasalah pada Produk Pembiayaan Syariah di BMT Masalah Cabang Sukowono .....	129
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>136</b>
A. Perencanaan Penanganan Pembiayaan Bermasalah.....	136
1. Pemantauan Pembiayaan .....	137
2. Indikasi Proses Menurunnya Kualitas Pembiayaan.....	138

3. Pelacakan Indikasi .....	139
B. Implementasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah .....	139
1. Permohonan Pembiayaan .....	141
2. Survai.....	141
3. Realisasi Pembiayaan .....	142
4. Pemantauan (Monitoring).....	143
C. Evaluasi Penangan Pembiayaan Bermasalah .....	144
1. Analisis dalam Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah .....	145
2. Penyitaan Barang Jaminan.....	150
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>153</b>
A. Kesimpulan.....	153
B. Saran.....	154
DAFTAR PUSTAKA .....	155
Pernyataan Keaslian Tulisan	
Lampiran-lampiran	
Riwayat Hidup	



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Maping Penelitian Terdahulu .....	20
Tabel 4.1	Pembiayaan Bermasalah di BMT Masalah .....	115
Tabel 4.2	Wawancara Anggota BMT Bermasalah.....	121
Tabel 4.3	Penggolongan kolektibilitas pembiayaan.....	123



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses Manajemen Strategik.....	25
Gambar 2.2	Langkah Manajemen Strategik .....	26
Gambar 2.3	Preses Manajemen Strategik.....	33
Gambar 2.4	Kerangka Konseptual.....	69
Gambar 3.1	Model Analisis Miles and Huberman .....	81
Gambar 3.2	Model Interaktif Miles and Huberman .....	82
Gambar 4.1	Matrik Temuan Penelitian.....	135



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Berdasarkan ajaran Islam, ekonomi merupakan salah satu hal yang dibahas dan mempunyai aturan. Sistem ekonomi syariah itu adalah perekonomian yang dilakukan berdasarkan prinsip hukum islam dan mengharamkan adanya sistem riba, sebagaimana telah ditetapkan dalam ayat-ayat yang terkandung dalam Al-qur'an.<sup>1</sup>

Seperti dalam Firman Allah surat Al-Baqarah ayat 275

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ  
ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُد  
مَوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّهِ فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ  
النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ

Artinya :“orang-orang yang makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka berkata (berpendapat), sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. orang yang kembali (mengambil riba), maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya.”<sup>2</sup>

Salah satu instrumen yang digunakan untuk mengatur dan mengembangkan ekonomi Islam adalah lembaga perekonomian yang Islami.

<sup>1</sup> Moh. Fuad Fachrudin, *Riba Dalam Bank, Koperasi, Perseroan, & Assuransi*, (Bandung: PT Alma'arif, 1993), 30-36

<sup>2</sup> Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemah*, (Jakarta : al-Mujamma', 1971), 69



Sebagai bagian dari sistem ekonomi, lembaga tersebut merupakan bagian dari keseluruhan sistem sosial. Oleh karena itu, keberadaannya harus dipandang dalam konteks keseluruhan keberadaan masyarakat (manusia), beserta nilai-nilai yang melingkupinya. Dalam Islam dinyatakan bahwa ilmu ekonomi merupakan ilmu yang syarat orientasi nilai, bahkan menolak pandangan yang menyatakan bahwa ilmu ekonomi merupakan ilmu yang netral nilai.

Lembaga perekonomian Islam terus berupaya dalam berkontribusi terhadap pertumbuhan dan pembangunan ekonomi, khususnya terhadap masyarakat industri modern. Produksi berskala besar dengan kebutuhan investasi yang membutuhkan modal besar tidak mungkin dipenuhi tanpa bantuan lembaga keuangan. Lembaga keuangan merupakan tumpuan bagi para pengusaha untuk mendapatkan tambahan modalnya melalui mekanisme kredit ataupun pembiayaan syariah, juga memperlancar transaksi ekonomi, sekaligus menjadi tumpuan investasi melalui mekanisme *saving* atau titipan. Lembaga keuangan syariah telah memainkan peranan yang sangat besar dalam mendistribusikan sumber-sumber daya ekonomi di kalangan masyarakat, meskipun tidak sepenuhnya dapat mewakili kepentingan masyarakat yang luas.

Perkembangan industri keuangan syariah di dunia juga terlihat begitu pesat. Sistem dan industri keuangan syariah tidak lagi menjadi isu lokal yang sifatnya terbatas ada diantara negara-negara muslim saja, tetapi juga telah menjadi trend global dimana negara-negara non-muslim sudah mengambil posisi dan inisiatif untuk mengadopsi serta mengembangkan sistem sekaligus

industri keuangan syariah ini. Negara-negara yang memiliki industri keuangan terkemuka seperti Inggris, Prancis, Jepang, Hongkong dan Singapura terlihat berlomba-lomba untuk menjadikan negara mereka sebagai pusat keuangan syariah, baik di dunia maupun di kawasan regional.<sup>3</sup>

Perekonomian syariah mulai banyak dilirik oleh sebagian besar masyarakat Indonesia. Alasannya, karena sistem perekonomian ini dianggap menguntungkan dan memberikan keadilan bagi semua pihak. Karena dalam sistem ekonomi konvensional pemilik modal tentu akan lebih dominan mendapatkan keuntungan, namun dengan sistem ekonomi syariah semua pihak akan merasakan keuntungan bersama. Berkembangnya ekonomi syariah di Indonesia juga didasari karena kondisi negara Indonesia itu sendiri. Pasalnya, mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam. Indonesia juga merupakan negara muslim terbesar di dunia.

Indonesia merupakan negara yang memiliki pertumbuhan ekonomi syariah yang tinggi. Dimotori sektor perbankan, perkembangan industri keuangan syariah di Indonesia dalam dua dekade ini sangat menggembirakan. Kendati kecil pangsa, kinerja perbankan syariah lebih baik dibanding perbankan nasional. Kenyataan ini tercermin dari *financing to deposit ratio* (FDR) yang sebesar 97,8 persen, jauh di atas *loan to deposit ratio* (LDR) perbankan secara nasional yang sebesar 63,11 persen. Sebagaimana dipahami, FDR adalah “LDR” versi perbankan syariah, karena di perbankan syariah tidak dikenal *loan* (pinjaman), yang ada adalah *financing* (pembiayaan).

---

<sup>3</sup> Muhamad, *Lembaga Keuangan Umat Kontemporer*, (Yogyakarta: UII Press, 2000), 25.

Sebaliknya, kualitas pembiayaan nonlancar (NPF *non performing financing*) perbankan syariah hanya sebesar 2,8 persen, lebih rendah dibandingkan rata-rata kredit non lancar perbankan (NPL, *Non Performing Loan*) secara nasional sebesar 7,9 persen.<sup>4</sup>

Di Indonesia pada tahun 1990-an Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) sangat aktif melakukan pengkajian tentang pengembangan ekonomi Islam di Indonesia. Hasil diskusi oleh beberapa kalangan, diantaranya ICMI dan para ulama yang tergabung dengan Majelis Ulama Indonesia (MUI) menghendaki adanya lembaga keuangan syari'ah dan bebas dari unsur riba, salah satunya lembaga keuangan syari'ah adalah BMT.<sup>5</sup>

Karena keterbatasan jangkauan dari bank terhadap usaha lapisan bawah, banyak para rentenir yang meminjamkan uangnya kepada pelaku usaha kalangan kecil dengan bunga yang tinggi. Hal ini sangat jelas *mendhzolimi* orang-orang yang lemah secara ekonomi. Kehadiran BMT (*baitul maal wa tamwil*) adalah untuk menghilangkan para rentenir, yang sangat jelas menjerat kalangan usaha kecil dan menengah dengan jeratan hutang yang berbunga tinggi.<sup>6</sup>

Ketika Indonesia mengalami masa-masa sulit selama krisis ekonomi dan moneter, BMT banyak berperan hingga ke lapisan bawah. Dengan kata lain, BMT sering melakukan pendekatan dan bantuan kepada kalangan usaha kecil dan menengah untuk mendorong kemajuan usaha mereka yang sedang terpuruk.

---

<sup>4</sup> Mustafa Edwin Nasution, *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*, (Jakarta : Kencana, 2007), 292

<sup>5</sup> Ahmad Sumiyanto, *BMT Menjadi Koperasi Modern*, (Yogyakarta: Ises Publishing, 2008), 16

<sup>6</sup> Jamal Lulail Yunus, *Manajemen Bank Syariah Mikro*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), 7

BMT dilihat dari fungsinya merupakan lembaga intermediasi keuangan antara pemilik dana (surplus unit) dan peminjam (defisit unit). BMT beroperasi berlandaskan prinsip-prinsip ekonomi Islam yang pada intinya menerapkan bahwa dana pada dasarnya merupakan salah satu alat produksi untuk meningkatkan kesejahteraan bersama, bukan orang atau perorang. BMT tumbuh dari keinginan dan prakarsa masyarakat sendiri, sehingga BMT merupakan salah satu jenis kelompok swadaya masyarakat yang bekerja dari, oleh dan untuk anggota.<sup>7</sup>

BMT sebagaimana yang dipahami orang sebagai lembaga ekonomi kaum akar rumput, dengan segala kelebihan dan kelemahannya, terbukti sangat efektif untuk menolong pengusaha kecil dan mikro dalam mengakses sumber dana pembiayaan untuk usahanya.

Namun demikian walaupun BMT menjadi akses sumber dana pembiayaan, BMT sangat rentan dengan pembiayaan yang bermasalah. Hal itu disebabkan karena kebanyakan dari anggota (debitur) adalah pengusaha menengah ke bawah yang bisa dikatakan kurang berpengalaman dalam dunia bisnis.

Berbicara mengenai pembiayaan tidak terlepas dari lembaga keuangan karena lembaga pada umumnya sebagai penyedia kredit bagi masyarakat yang membutuhkan dana. *Baitul Maal wa Tamwil* (BMT) merupakan salah satu lembaga keuangan yang bertugas menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali ke masyarakat guna memenuhi kebutuhan dana

---

<sup>7</sup> Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (BMT)*, (Yogyakarta: UII Press, 2004), 150-159

bagi pihak yang membutuhkan, baik kegiatan produktif maupun konsumtif. Namun seandainya apapun analisis pembiayaan dalam menganalisis setiap permohonan pembiayaan, kemungkinan pembiayaan tersebut macet pasti ada. Hal ini disebabkan karena adanya unsur dari pihak BMT dalam menganalisis data kurang teliti, sehingga yang seharusnya terjadi, tidak diprediksi sebelumnya. Sementara dari pihak anggota terdapat adanya unsur kesengajaan untuk tidak memenuhi kewajiban membayar kepada kreditur sehingga pembiayaan yang diberikannya macet. Selain dari pada itu, dari pihak anggota ada kemauan untuk membayar kewajibannya akan tetapi usaha yang sedang dijalankan mengalami kerugian, sebagai contoh pembiayaan yang dibiayai terkena musibah dan lain sebagainya.

Oleh karena itu, perlu adanya strategi untuk mengatasi hal tersebut, karena penetapan strategi yang tepat mempunyai peran yang sangat penting dalam mewujudkan visi dan misi. Strategi-strateginya yang perlu dibentuk adalah strategi inventif (berdaya cipta) strategi ini bertujuan menciptakan dan memanfaatkan peluang yang tidak dikenali oleh pesaing dalam persaingan pasar saat ini. Strategi ini lebih banyak berbicara mengenai karakteristik produk baru; strategi renovatif (berdaya renovasi) strategi ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan peluang yang benar-benar baru dalam hal produk, konsumen, teknologi dan kompetensi. Strategi ini berhasil menciptakan keuntungan finansial dalam persaingan pasar, dan resiko pribadi/organisasi yang berhubungan dengan merenovasi strategi yang telah ada, strategi tambahan (inkremental) strategi ini meliputi perubahan

sederhana dari lingkup, posisi, dan tujuan. Bagi perusahaan, strategi ini berarti melakukan sedikit kegiatan yang sama dengan sedikit perbedaan dalam hal pelaksanaan. Strategi ini muncul ketika organisasi tidak mampu merenovasi atau merumuskan kembali strategi.

Sejalan dengan hal di atas, BMT Masalah Sidogiri merupakan koperasi yang bergerak dalam bidang jasa khususnya simpan pinjam secara syariah. BMT Masalah Sidogiri berkembang pesat dan keberadaanya memberikan manfaat bagi penduduk sekitar.

Semakin berkembangnya BMT Masalah Sidogiri yang ada di Kecamatan Sukowono tidak terlepas dengan masalah yang dihadapi antara lain adalah perputaran modal yang belum tentu kembali 100 % untuk BMT. Salah satu masalah yang sering dihadapi adalah pembiayaan bermasalah. Lambatnya angsuran yang diterima oleh BMT menjadi alasan yang klasik bagi BMT. Persoalan ini sudah menjadi hal yang umum tiap terjadi akad-akad pembiayaan walaupun tidak semua peminjam selalu bermasalah. Namun BMT masalah Cabang Sukowono ternyata mampu mengatasi persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pembiayaan bermasalah, dengan data terakhir penulis dapatkan sekitar 20% seorang debitur yang masuk kategori bermasalah.

Salah satu hal yang menarik dari strategi penanganan pembiayaan bermasalah adalah dengan cara memberikan kemudahan dan tawar menawar dalam menentukan *nişbah*, selain itu debitur hanya dibebani membayar



*nişbah* bagi hasil sedangkan setoran pokok dilunasi ketika jatuh tempo pengembalian kredit.

Atas dasar inilah yang mendorong penulis untuk meneliti lebih dalam mengenai strategi apa saja yang dilaksanakan di BMT Cabang Sukowono Kabupaten Jember dalam rangka pencegahan pembiayaan bermasalah. Penelitian ini akan diberi judul : “Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk Pembiayaan Syariah” (Studi Kasus BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember Tahun 2018)

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah :

1. Bagaimana perencanaan penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember ?
2. Bagaimana implementasi penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember ?
3. Bagaimana evaluasi penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember ?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan hal tersebut peneliti mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan perencanaan penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.
2. Untuk mendeskripsikan implementasi penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.
3. Untuk mendeskripsikan evaluasi penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

### D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian sangat perlu dipertimbangkan untuk memberikan kontribusi apa kepada pihak-pihak tertentu. Adapun manfaat penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut:

#### 1. Bagi Penulis

Untuk menerapkan ilmu yang telah peneliti dapatkan selama menempuh perkuliahan serta untuk menambah wawasan peneliti mengenai strategi penanganan pembiayaan bermasalah yang ada di lembaga keuangan non-bank.

#### 2. Bagi Akademis

Menambah referensi bagi peneliti lain sehingga menambah wawasan berpikir tentang strategi penanganan pembiayaan bermasalah

produk pembiayaan di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

### 3. Bagi Pembaca

Sebagai tambahan wawasan tentang bagaimana BMT melakukan penanganan mengenai pembiayaan bermasalah. Dalam hal ini berhubungan dengan strategi yang digunakan pihak BMT dalam pencegahan pembiayaan bermasalah dan penyelamatan pembiayaan bermasalah.

## E. Definisi Istilah

Definisi tentang istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak terjadi kesalahpahaman tentang makna istilah. Sebagaimana yang dimaksud peneliti adalah :

### 1. Strategi

Secara etimologi adalah turunan dari kata dalam bahasa Yunani, *strategos*. Adapun *strategos* dapat diterjemahkan sebagai “komandan militer” pada zaman demokrasi Athena. Pada mulanya istilah strategi digunakan dalam dunia militer yang diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu peperangan.

Sedangkan secara terminologi banyak ahli telah mengemukakan definisi strategi dengan sudut pandang yang berbeda-beda namun pada dasarnya kesemuanya itu mempunyai arti atau makna yang sama yakni pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, diantara para ahli yang merumuskan tentang definisi strategi tersebut salah satu proses dimana

untuk mencapai suatu tujuan dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi pada suatu persaingan guna mencapai sasaran.

Strategi mengenai kondisi dan situasi dalam proses publik merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan, tidak terkecuali dalam proses pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Purnomo Setiawan Hari mengemukakan bahwa strategi sebenarnya berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” diambil dari kata *stratos* yang berarti militer dan *Ag* yang berarti memimpin. Jadi strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai *general ship* yang artinya sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang.<sup>8</sup>

Dengan melihat beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui menuju target yang diinginkan. Strategi yang baik akan memberikan gambaran tindakan utama dan pola keputusan yang akan dipilih untuk mewujudkan tujuan organisasi.

## 2. Pembiayaan Syariah

Pembiayaan adalah penyediaan uang atau tagihan yang dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk

---

<sup>8</sup> Setiawan Hari Purnomo, *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1996), 8

mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil.<sup>9</sup>

Pembiayaan secara luas berarti *financing* atau pembelanjaan, yaitu pendanaan yang dikeluarkan untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan sendiri maupun dijalankan oleh orang lain.<sup>10</sup> Dalam arti sempit, pembiayaan dipakai untuk mendefinisikan pendanaan yang dilakukan oleh lembaga pembiayaan, seperti Bank Syariah kepada nasabah, dalam kondisi ini arti pembiayaan menjadi sempit dan pasif.

Berbeda dengan pembiayaan syariah, yang mana segala pembiayaan berdasarkan aspek-aspek kesyariahan seperti :<sup>11</sup>

- a. Jual beli **الْبَيْعُ** dengan akad **الْمُرَابَحَةُ**, jual beli ini dapat berlaku umum untuk semua barang yang dapat diadakan seketika terjadi transaksi. **الْبَيْعُ الْمَعَجَّلُ** merupakan bagian dari **الْمُرَابَحَةُ**.
- b. Jual beli **الْبَيْعُ** dengan akad **السَّلْمُ**, jual beli ini merupakan pembelian barang yang dananya dibayarkan di muka, sedangkan barang diserahkan dikemudian. Untuk menghindari terjadinya manipulasi pada barang, maka antara BMT dengan anggota harus bersepakat mengenai jenis barang, mutu produk, standar harga, jangka waktu, tempat penyerahan serta keuntungan. Kondisi ini biasanya terjadi pada produk-produk pertanian.
- c. Jual beli **الْبَيْعُ** dengan akad **الْإِسْتِسْنَاءُ**, jual beli ini merupakan kontrak jual beli dengan pesanan. Pembeli memesan barang kepada produsen

<sup>9</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 325

<sup>10</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*. Edisi revisi. (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2002), 10

<sup>11</sup> Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil*, (Yogyakarta : UII Press, 2005), 168

barang, namun produsen berusaha melalui orang lain untuk membuat atau membeli barang tersebut sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan.

- d. Jual beli **الْبَيْعُ** dengan akad **الْإِجَارَةُ الْمُنْتَهَ بِالتَّمَلُّكِ** , jual beli seperti ini merupakan perpaduan antara sewa dengan jual beli, yakni sewa-menyewa yang diakhiri dengan pembelian karena terjadi pemindahan hak. BMT sebagai penyedia barang pada hakikatnya tidak berhajat akan barang tersebut, sehingga angsuran dari nasabah bisa dihitung sebagai biaya pembelian, dan diakhir waktu setelah lunas barang menjadi milik anggota/nasabah.

Ashari mengemukakan bahwa secara teoritis, ada tiga hal yang menjadi ciri dari pembiayaan syariah, yaitu (1) bebas bunga (*interest free*), (2) berprinsip bagi hasil dan resiko (*profit loss sharing*), dan (3) perhitungan bagi hasil dilakukan pada saat transaksi berakhir. Hal ini berarti bahwa pembagian hasil dilakukan setelah ada keuntungan riil, bukan berdasar pada asumsi bahwa besarnya keuntungan usaha yang akan diperoleh di atas kredit.<sup>12</sup>

## F. Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan ini akan dijelaskan kerangka pemikiran yang akan digunakan dalam penyusunan tesis ini, agar lebih mudah dalam pembahasannya. Adapaun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

<sup>12</sup> Ashari, *Prospek Pembiayaan Syariah untuk Sektor Pertanian*, (Jurnal Forum Penelitian Agro Ekonomi Vol. 23 No. 2, Desember 2005), 136



*Bab Pertama*, pendahuluan. Dalam bab ini diuraikan tentang konteks penelitian yang berkaitan dengan judul ini. Analisis yang dilakukan oleh BMT dengan menilai karakter, kapasitas, kemampuan modal, agunan dan kondisi usaha nasabah sebelum memberikan fasilitas pembiayaan ternyata masih menimbulkan masalah dalam pembiayaan. Setelah menjelaskan tentang konteks penelitian, penulis merumuskannya dalam bentuk fokus penelitian yang meliputi bagaimana perencanaan, implementasi dan evaluasi penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di BMT Masalahah Cabang Sukowono. Kemudian penulis juga menguraikan tujuan dan manfaat dari penelitian ini. Untuk menghindari pengertian ambigu, penulis menjelaskan definisi istilah dari judul tesis ini, dan yang terakhir penulis menguraikan garis besar dari isi tesis.

*Bab Kedua*, kajian pustaka. Dalam kajian pustaka terdiri dari tiga sub bab yaitu penelitian terdahulu yang membahas tentang penelitian yang relevan dengan sebelumnya, terdapat persamaan objek yang sama, namun cara pandang terhadap objek yang berbeda sehingga penelitian ini memiliki perbedaan yang signifikan dengan penelitian sebelumnya. Kemudian dikemukakan pula kajian teori mengenai konsep dasar BMT Masalahah, penghimpunan dana dan pembiayaan BMT serta analisis pembiayaan. Selanjutnya juga diuraikan pula kerangka berpikir, penulis membuat kerangka pikir sebagai alur pikir peneliti untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian ini.

*Bab Ketiga*, metodologi penelitian. Ini merupakan cara bertindak secara teratur dan terarah untuk mendapatkan informasi dan hasil yang maksimal. Pada metode penelitian, jenis penelitian eksplanatori (*explanation*) dengan pendekatan multidisipliner yaitu teologi normatif, yuridis dan sosiologi. Lokasi penelitian pada BMT Masalah Cabang Sukowono. Metode pengumpulan data meliputi *library research* dan *field research*, dengan teknik analisis data deskriptif kualitatif.

*Bab Keempat*, paparan data dan hasil penelitian serta temuan penelitian. Bab ini, merupakan inti dari hasil penelitian. Penulis menganalisis dan mendeskripsikan sistem pembiayaan yang dilaksanakan BMT Masalah Cabang Sukowono. Selain itu penulis juga menganalisis dan mendeskripsikan upaya dan strategi pelaksanaan pembiayaan bermasalah untuk meminimalisir kesalahan penyaluran dana pembiayaan syariah serta faktor-faktor penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

*Bab Kelima*, pembahasan. Pada bab ini, penulis mendeskripsikan pembahasan tentang hasil temuan lapangan yang meliputi peran peting seorang *account officer* pada masing-masing bidang yang ditanganinya.

*Bab Keenam*, penutup. Pada bab ini, penulis menguraikan kesimpulan dari hasil penelitian ini, yang disertai dengan saran-saran atau rekomendasi sebagai implikasi dari penelitian.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Dalam pengamatan peneliti berdasarkan penjelajahan data pustaka atau lebih dikenal dengan *grand tour*, terdapat beberapa tulisan penelitian yang dapat dijadikan acuan tentang strategi penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

*Pertama* adalah penelitian yang dilakukan oleh Ade Nur Setyanto dengan judul “Strategi penyelesaian pembiayaan bermasalah di BMT Sumber Mulia Tuntang Tahun 2007”. Penelitian tersebut menghasilkan strategi penanganan pembiayaan bermasalah yang meliputi kerja sama dan pencarian jaminan. Pada penelitian ini mencakup strategi penyelesaian pembiayaan, tidak membahas cara meminimalisasi pembiayaan bermasalah.

*Kedua*, penelitian yang telah dilakukan oleh Melisa N. Sihotang pada tahun 2008 berjudul “Penyelesaian Kredit Macet (Bermasalah) atas Pinjaman Nasabah Bank pada PT Bank Mandiri Cabang Balige” dalam penelitiannya membahas tentang metode pendekatan terhadap debitur dalam menanggapi kredit bermasalah. Dengan menggunakan metode penelitian yuridis normatif (kajian pustaka) memberikan hasil penelitian yaitu pihak bank lebih berhati-hati memberikan perlakuan atau pelayanan yang sama kepada semua debitur dalam hal analisis pemberian kredit. Selain itu pihak bank juga perlu melakukan pengawasan setidaknya tiga bulan sekali terhadap usaha yang

dilakukan debitur. Ini dilakukan guna pencegahan kredit macet dan penyalahgunaan kredit.

*Ketiga*, penelitian yang dilakukan oleh Inayah pada tahun 2009 dengan judul penelitian “Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah Pada Pembiayaan Murabahah di BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta” dalam penelitiannya membahas tentang upaya-upaya penyelesaian terhadap pembiayaan bermasalah, dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif menghasilkan penelitian berupa penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan cara penyitaan jaminan harus dilakukan apabila sudah tidak ada jalan keluar dalam penyelesaiannya.

*Keempat*, penelitian juga dilakukan pada tahun 2010 oleh Abdul Ghofur dengan judul “Penanganan pembiayaan bermasalah di KSU Bisama Klumpit Salatiga”. Penelitian tersebut membahas faktor utama yang menyebabkan terjadinya Pembiayaan bermasalah karena adanya kedekatan dan keakraban yang terlalu berlebihan antara pihak KSU dan nasabah, selain itu faktor lain yang mendorong terjadinya pembiayaan bermasalah adalah lemahnya sistem pengamatan dari lembaga terkait dengan barang jaminan. Selain faktor di atas ada beberapa faktor-faktor lain diantaranya kebangkrutan nasabah, kematian, dan akibat ketidaksengajaan nasabah yang tidak mau membayar hutangnya. Selain meneliti faktor-faktor penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah, dalam penelitiannya dijelaskan juga bagaimana KSU Bisama Klumpit menangani pembiayaan bermasalah yang dihadapi, yaitu

dengan menerapkan strategi *rescheduling*, *reconditioning*, *restrucuting*, dan kombinasi untuk kategori diragukan.

*Kelima*, penelitian lain yang telah dilakukan oleh Liza Muzayana Afifah pada tahun 2010 dengan judul “Strategi Meminimalisasi dan menanggulangi resiko pembiayaan bermasalah pada BMT Muhajirin Salatiga”. Dalam penelitiannya membahas tentang analisis yang diterapkan dalam pembiayaan adalah berdasarkan informasi yang berhubungan dengan identitas pribadi calon debitur. Selanjutnya membahas penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah, faktor utama yang mendorong terjadinya pembiayaan bermasalah adalah kurang telitinya dalam melakukan penilaian debitur. Kemudian dalam penelitiannya juga dijelaskan mengenai strategi yang digunakan oleh pihak BMT dalam meminimalisasi resiko pembiayaan bermasalah yaitu dengan menyarankan nasabah untuk mengangsur secara harian dan mensyaratkan keanggotaan minimal 3 bulan untuk memperoleh fasilitas pembiayaan.

*Keenam*, penelitian tentang kredit macet juga telah dilakukan oleh Deny Irawan pada tahun 2011 dengan judul “ Analisis Kredit Macet Pada PT. BPR Duta Bhakti Insani Kantor Pusat Cepu Selama Tahun 2008-2010”. Penelitiannya membahas tentang cara penanganan kredit macet terhadap debitur agar angsuran dapat teratasi dengan lancar, dalam penelitiannya menggunakan metode deskriptif evaluatif memberikan hasil penelitian cara penanganan kredit macet dengan memberikan pembinaan yang intensif terhadap debitur yang kurang lancar dalam pembayaran kreditnya.

*Ketujuh*, penelitian yang telah dilakukan oleh Reza Yudistira pada tahun 2011 dengan judul “Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus Pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Jatinegara)” penelitiannya adalah membahas tentang penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan menyeleksi setiap debitur yang akan dibiayai, dalam penelitiannya menggunakan metode penelitian deskriptif evaluatif memberikan hasil penelitian penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan cara restrukturisasi harus benar-benar sesuai dengan prosedur yang ada sehingga tidak ada pengulangan cara restruktur untuk nasabah yang sama.

*Kedelapan*, penelitian yang telah dilakukan oleh Siti Kurniati pada tahun 2012 dengan judul penelitian “Analisa Terhadap Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus Pembiayaan Bermasalah Mudharabah di Bank BNI Syariah Cabang Semarang Tahun 2010-2011)” dalam penelitiannya membahas tentang kehati-hatian kreditur terhadap debitur, dalam hal ini menggunakan metode kualitatif yang memberikan hasil penelitian berupa dalam penyaluran pembiayaan hendaknya pihak kreditur harus lebih teliti dalam menganalisa calon debitur. Penerapan 5C (5 *Character*) dalam menganalisa calon debitur harus diterapkan.

*Kesembilan*, penelitian yang telah dilakukan oleh GDE Dianta Yudi Pratama pada tahun 2012 juga melakukan penelitian dengan judul “Penyelesaian Kredit Macet Pada KSU Tumbuh Kembang, Pemogan-Denpansar Selatan” yang membahas tentang ketelitian pengawasan lembaga keuangan akan berdampak positif, hal ini menggunakan metode penelitian



deskriptif analisis yang memberikan hasil penelitian berupa pengawasan dari pihak lembaga keuangan harus lebih teliti dan meningkatkan pengawasan terhadap debitur agar tidak terjadi penyalahgunaan kredit. Peran debitur juga diperlukan yaitu lebih mematuhi peraturan yang telah disepakati dalam perjanjian, serta debitur juga harus bertanggung jawab atas kredit yang telah diberikan.

*Kesepuluh*, penelitian juga telah dilakukan oleh Restu Wiji Novira pada tahun 2013 dengan judul penelitian “Efektivitas Pengendalian Kredit Macet Pada PD. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) BKK Purworejo Periode Tahun 2012-2013”. Penelitiannya membahas tentang penyebab kredit macet dengan faktor eksternal dan internal baik dari debitur maupun kreditur. Metode yang dilakukan adalah dengan analisis deskriptif kualitatif yaitu pemilihan data dan pengambilan kesimpulan untuk mendapatkan gambaran mengenai fakta yang ada dengan hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang menyebabkan kredit macet pada PD BPR BKK Purworejo terdiri dari faktor eksternal dan internal.

Guna mempermudah uraian penelitian terdahulu secara rinci maka di bawah ini akan ditampilkan mapping penelitian sehingga akan tampak lebih jelas hasil dan perbedaan dari penelitian tersebut.

**Tabel 2.1**  
**Mapping Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul	Fokus Penelitian	
			Hasil	Perbedaan
1.	Ade Nur Setyanto	Strategi penyelesaian pembiayaan bermasalah di BMT Sumber Mulia	Strategi penanganan pembiayaan bermasalah meliputi kerja sama dan	Membahas tentang penyelesaian pembiayaannya.

		Tuntang Tahun 2007	pencarian jaminan.	
2.	Melisa N. Sihotang	Penyelesaian Kredit Macet (Bermasalah) Atas Pinjaman Nasabah Bank pada PT Bank Mandiri Cabang Balige Tahun 2008	Pihak bank lebih berhati-hati memberikan perlakuan atau pelayanan yang sama kepada semua debitur dalam hal analisis pemberian kredit.	Membahas tentang perlunya pengawasan terhadap usaha yang dilakukan debitur.
3.	Inayah	Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah pada Pembiayaan Murabahah di BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta	Penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan cara penyitaan jaminan harus dilakukan apabila sudah tidak ada jalan keluar dalam penyelesaiannya.	Membahas tentang upaya-upaya penyelesaian terhadap pembiayaan bermasalah
4.	Abdul Ghofur	Penanganan pembiayaan bermasalah di KSU Bisama Klumpit Salatiga Tahun 2007	Faktor utama yang menyebabkan terjadinya Pembiayaan bermasalah karena adanya kedekatan dan keakraban yang terlalu berlebihan antara pihak KSU dan nasabah	Membahas tentang faktor yang mendorong terjadinya pembiayaan bermasalah adalah lemahnya sistem pengamatan
5.	Liza Muzayana Afifah	Srategi Meminimalisasi dan menanggulangi resiko pembiayaan bermasalah pada BMT muhajirin Salatiga Tahun 2010.	faktor utama yang mendorong terjadinya pembiayaan bermasalah adalah kurang telitinya dalam melakukan penilain debitur.	Membahas tentang analisis yang diterapkan dalam pembiayaan.
6.	Deny Irawan	Analisis Kredit Macet Pada PT. BPR Duta Bhakti Insani Kantor Pusat Cepu Selama Tahun 2008-2010.	Cara penangan kredit macet dengan memberikan pembinaan yang intensif terhadap debitur yang kurang lancar dalam pembayaran kreditnya.	Membahas tentang cara penanganan kredit macet terhadap debitur agar angsuran dapat teratasi dengan lancar
7.	Reza	Strategi Penyelesaian	Penyelesaian	Membahas

	Yudistira	Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Jatinegara Tahun 2011)	pembiayaan bermasalah dengan cara restrukturisasi harus benar-benar sesuai dengan prosedur yang ada sehingga tidak ada pengulangan cara restruktur untuk nasabah yang sama	tentang penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan menyeleksi setiap debitur yang akan dibiayai
8.	Siti Kurniati	Analisa Terhadap Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus Pembiayaan Bermasalah Mudharabah di Bank BNI Syariah Cabang Semarang Tahun 2010-2011)	Penyaluran pembiayaan hendaknya pihak kreditur harus lebih teliti dalam menganalisa calon debitur.	Membahas tentang kehati-hatian kreditur terhadap debitur.
9.	GDE Dianta Yudi Pratama	Penyelesaian Kredit Macet pada KSU Tumbuh Kembang, Pemogan-Denpansar Selatan	Pengawasan dari pihak lembaga keuangan harus lebih teliti dan meningkatkan pengawasan terhadap debitur agar tidak terjadi penyalahgunaan kredit	Membahas tentang ketelitian pengawasan lembaga keuangan akan berdampak positif
10	Restu Wiji Novira	Efektivitas Pengendalian Kredit Macet pada PD. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) BKK Purworejo Periode Tahun 2012-2013	Faktor-faktor yang menyebabkan kredit macet pada PD BPR BKK Purworejo terdiri dari faktor eksternal dan internal.	Membahas tentang penyebab kredit macet dengan faktor eksternal dan internal baik dari debitur maupun kreditur.

Dari beberapa penelitian terdahulu di atas maka, dapat disimpulkan bahwa terjadinya pembiayaan atau kredit bermasalah sangat variatif persoalan

yang menjadikan faktor. Namun pada dasarnya, penyebab terjadinya secara umum diantaranya adalah faktor internal dan eksternal.

Dalam penelitian ini, perbedaannya terletak pada bagaimana strategi penanganan pembiayaan bermasalah melalui perencanaan, implementasi dan evaluasi yang tentunya sangat berbeda dengan penelitian terdahulu di atas.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Manajemen**

Manajemen merupakan salah satu teori yang dikembangkan oleh para pakar kemudian digunakan perusahaan atau industri namun dalam perkembangannya mulai dipergunakan dalam lembaga keuangan.

Goerge R. Terry mengemukakan bahwa manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan dilakukan individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut mencakup apa yang harus dilakukan, memahami bagaimana harus melakukan dan mengukur efektivitas dan efisiensi atas usaha yang dilakukan.<sup>13</sup>

#### **a. Manajemen Strategi**

Istilah strategi sudah ada sejak dulu, terbukti secara *etimologi* kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *stratoss* = meliter dan *ag*= pemimpin yang mengandung arti *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana yang tepat untuk memenangkan peperangan pada jaman demokrasi Athena.

<sup>13</sup> Terry, George R., *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, Terj. J. Smith. D. F. M. , 2003),9

Strategi secara *terminologi* adalah suatu perencanaan yang bersifat *fundamental* untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.<sup>14</sup>

Manajemen strategik merupakan suatu proses yang dinamik karena berlangsung secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa mendatang. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya adalah karena kondisi yang dihadapi oleh satu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah pula. Dengan kata lain strategi manajemen dimaksudkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi.<sup>15</sup>

### 1) Konsep Manajemen Strategi

Berbicara tentang manajemen strategis adalah berbicara tentang bagaimana menumbuhkan dan mengembangkan bisnis, bagaimana melayani pelanggan secara memuaskan, bagaimana memenangkan persaingan pasar, bagaimana mengelola sumber daya organisasi atau bisnis baik aset berwujud terutama aset tak berwujud, bagaimana menjawab perubahan pasar yang terus berubah-ubah setiap saat dan bagaimana mencapai level target tertinggi dengan kinerja yang mumpuni. Strategi berkaitan erat

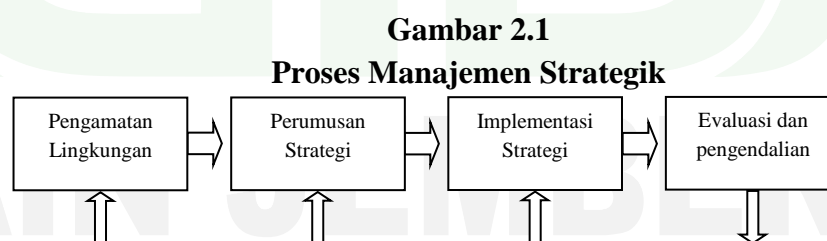
---

<sup>14</sup> Buchari Alma, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, (Bandung CV. ALFABETA, 2009),199

<sup>15</sup> <sup>15</sup> Buchari Alma, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*,...201

dengan bagaimana manajemen puncak memainkan peran atau siasatnya secara positif untuk memenangkan persaingan pasar internasional.<sup>16</sup>

Manajemen strategi atau yang saat ini kita sebut dengan manajemen strategik adalah keterampilan (seni), teknik, dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan-keputusan fungsional sebuah organisasi (perusahaan bisnis ataupun non bisnis) yang selalu terpengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal dengan kondisi yang selalu berubah sehingga bisa memberi kemampuan pada perusahaan dalam pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam proses manajemen strategik meliputi beberapa tahapan: Pengamatan Lingkungan, Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, Evaluasi dan Pengendalian Strategi. Hal ini dapat dilukiskan dalam gambar berikut :<sup>17</sup>



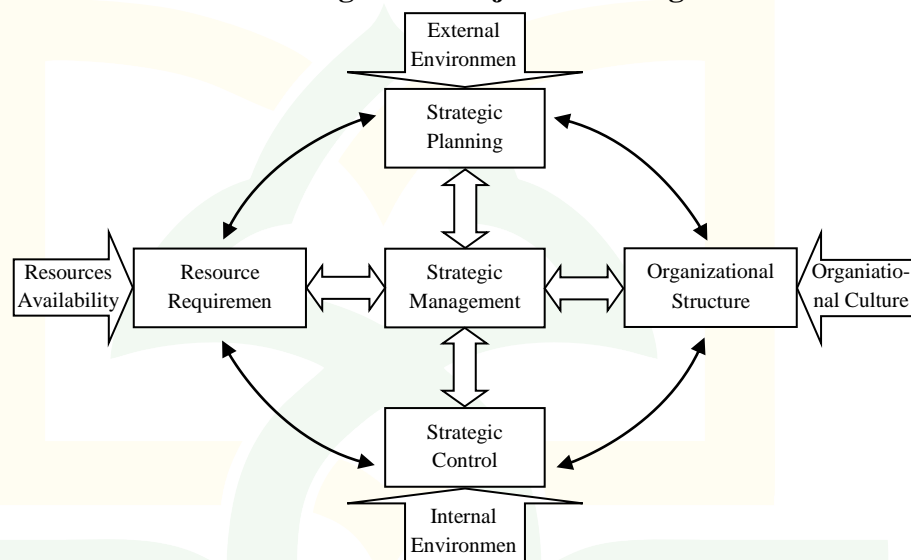
Sumber : Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*

<sup>16</sup> Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, 2016), 105

<sup>17</sup> Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, ...31

Sedikitnya terdapat tiga langkah utama pendekatan strategis dalam konteks manajemen, yang meliputi, perencanaan strategi, manajemen strategi, control strategi, sumber-sumber yang diperlukan, dan struktur organisasi. Hal tersebut dilukiskan oleh Rowe dan kawan-kawan sebagai berikut.<sup>18</sup>

**Gambar 2.2**  
**Langkah Manajemen Strategik**



Sumber : Rowe, *A Methodological Approach* : Addison-Wesley Publishing Company

*Strategic planning* merujuk pada adanya keterkaitan antara *internal strengths* dengan *external needs*. Dalam hal ini, strategi mengandung unsur analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, pertimbangan ekonomis dan finansial, serta analisis terhadap rencana tindakan yang lebih rinci.

Suatu strategi harus ditangani dengan baik, sebab “... *it isnot only knowing the competitive environment, allocating resources, restructuring organizations, and implementing plans, but it also involves controlling the management process*”

<sup>18</sup> Rowe. *Strategic Management, A Methodological Approach*. (New York an Co: Addison-Wesley Publishing Company, 1989), 304

Kerangka kerja *strategic management* yang dikemukakan Rowe (1990) terdiri atas empat komponen utama yaitu : *strategic planning*, *organizational structure*, *strategic control*, dan *resource requirements*. Disamping itu juga dikatakan bahwa *strategic management* merupakan suatu proses dalam mengelola keempat komponen tersebut.<sup>19</sup>

Dari keempat komponen yang harus dikelola tersebut aktivitas kuncinya terletak pada *strategic planning*. Pada fase ini dilakukan analisis terhadap tantangan dan peluang eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal organisasi, atau bisa disebut dengan sebutan analisis SWOT. *Strategic management* berfungsi untuk menggerakkan operasi internal organisasi berupa alokasi sumber daya manusia, fisik dan keuangan untuk mencapai interaksi optimal dengan lingkungan eksternalnya. Sebagaimana dikemukakan Rowe bahwa :

*“Strategic management is the process of managing of four factors to achieve a strategy. The function of strategic management is to align internal operation of the organization, including the allocation of human, physical and financial resources, to achieve optimal interactions with external environment”.*

Berkaitan dengan perencanaan strategis Rowe, dkk (1990) mengemukakan bahwa :

*Strategic Planning is the key link between strategic management and the organization’s external environment. It is the one factor that requires a careful analysis of the external environment. Having identified external threats and opportunities, strategic planner analyze available resources and organizational strengths and weaknesses. Strategic planner analyze available resources and organizational strengths and weaknesses. The next step is to*

<sup>19</sup> Rowe. *Strategic Management, A Methodological Approach*. ...304



*formulate alternative strategies that take advantage of external opportunities and internal strengths. Selected alternative are then made into plans of action having specific resource and organizational (structure and operational) requirements.<sup>20</sup>*

Manajemen strategik juga dapat dipandang sebagai proses untuk mengelola strategi agar rumusan strategi dapat dijalankan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Seperti kegiatan manajemen yang lain, kegiatan mengelola strategi perlu kegiatan PDCA (*Planning - Doing-Controlling-Actuating*), sehingga keseluruhan kegiatan manajemen strategik menjadi seperti yang ditunjukkan oleh gambar, manajemen strategik PDCA, yaitu terdiri dari kegiatan perumusan strategi, pelaksanaan atau implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian strategi serta tindakan perbaikan terhadap rumusan dan implementasi strategi. Dengan manajemen strategi tersebut diharapkan strategi benar-benar dapat dikelola sehingga strategi dapat diimplementasikan untuk mewarnai dan mengintegrasikan semua keputusan dan tindakan dalam organisasi. Dengan demikian manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai berikut:

*”Manajemen strategik adalah proses mengelola strategi yang terdiri dari tahapan perumusan-implementasi-evaluasi/pengendalian perbaikan strategi, dengan tujuan agar strategi dapat diimplementasikan sehingga mewarnai dan mengintegrasikan semua keputusan dan tindakan dalam organisasi”.*

---

<sup>20</sup> Rowe. *Strategic Management, A Methodological Approach*. ...305

Lebih lanjut juga disampaikan oleh dua orang pakar Manajemen Strategis, A. Bakr Ibrahim dan Kamal Arghyed dalam Azhar Arsyad, mengemukakan definisi berikut:

*“Strategic Management is the systematic and continuous process of selecting, implementing, and evaluating strategic choices. These decisions must be congruent with the organization’s mission, objective, and internal and external capabilities, for they will set the tone for the entire organization.”*<sup>21</sup>

Kata kunci dalam ungkapan di atas tidak terlepas dari kata strategi itu sendiri, misi, objektif, serta kapabilitas internal dan eksternal. Proses manajemen strategis menuntut para manajer untuk memeriksa dan mengontrol situasi lembaga atau perusahaannya secara periodik, mengevaluasi misi dan tujuannya, menilai lingkungan eksternalnya ditinjau dari sudut situasi ekonomi, perubahan struktur, kompetisi, inovasi teknologi disamping menilai kemampuannya ke dalam, seperti sumber daya manusianya, kualitas produksi atau luarannya, keterampilan dan teknik-teknik pemasarannya serta performan keuangan.

Selain dari itu Gregory dkk juga mengemukakan bahwa Manajemen Strategi adalah :<sup>22</sup>

*“Strategic management consists of the analyses, decisions and actions an organizations undertakes in order to create and sustain competitive. This definition captures two main elements that go to the heart of the field of the strategic management.”*

*First, the strategic management of an organization entails three ongoing processes: analyzsese, decisions, and actions.*

<sup>21</sup> Azhar Arsyad, *Manajemen Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan & Eksekutif, Manajemen Strategik*. (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2003), 26

<sup>22</sup> Gregory G.Dess, dkk, *Strategic Management : Text and Cases 7th Global Edition*, (New York : Limited and 2 Penn Plaza, 2014), 7

*Strategic management is concerned with the analysis of strategic goals (vision, mission, and strategic objectives) along with the analysis of the internal and external environment of the organization. Next, leaders must make strategic decisions. These decisions, broadly speaking, address two basic questions : what industries should we compete in ? how should we compete in those industries ? these questions also often involve an organization's domestic and international operations. And last are the actions that must be take. Decisions are of little use, of course, unless they are acted on. Firm must take the necessary actions to implement their strategies. This requires leaders to allocate the necessary resources and to design the organisation to bring the intended strategies to reality.*

*Second, the essence of strategic management is the study of why some firms outperform other. Thus, managers need to determine how a firm is to compete so that it can obtain advantages that are sustainable over a lengthy period of time.”*

Manajemen strategis terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan persaingan. Definisi ini menangkap dua elemen utama yang masuk ke jantung bidang manajemen strategis.

Pertama, manajemen strategis organisasi memerlukan tiga proses yaitu analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan erat dengan analisis tujuan strategis (visi, misi, dan tujuan strategis) yaitu analisis lingkungan internal dan eksternal. Pemimpin harus mampu membuat keputusan strategis. Keputusan tersebut secara umum, meliputi dua pertanyaan dasar: industri apa yang harus kita ikuti? bagaimana seharusnya kita bersaing dengan industri-industri tersebut ? Dan terakhir adalah tindakan yang harus diambil. Keputusan tidak akan bermanfaat, kecuali jika ditindaklanjuti. Perusahaan harus mengambil tindakan yang

diperlukan untuk menerapkan strategi mereka. Pemimpin harus mampu memberdayakan sumber daya yang diperlukan dan merancang organisasi untuk mencapai target yang dimaksud.

Kedua, esensi manajemen strategis adalah mempelajari tentang mengapa beberapa perusahaan dapat mengungguli dari pada yang lain. Dengan demikian, manajer perlu menentukan bagaimana suatu perusahaan dapat bersaing dan mampu menjalankan perusahaannya dalam periode tertentu.<sup>23</sup>

Definisi manajemen strategis juga dikemukakan oleh Iwan Purwanto dalam buku Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1997), bahwa manajemen strategis adalah:

*”Sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis adalah cara dengan jalan mana para pencari strategi menentukan sasaran dan pengambilan keputusan”.*<sup>24</sup>

Masih dalam pembahasan manajemen strategi, J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen juga menyampaikan definisi Manajemen Strategis yaitu :

*”Manajemen Strategi adalah Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.”*<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Gregory G. Dess, dkk, *Strategic Management*,...7

<sup>24</sup> Iwan Purwanto, *Manajemen Strategi*, (Bandung:Yrama Wijaya, 2008),75

<sup>25</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta : Andi, 2003), 17

Triton juga menyampaikan definisi tentang manajemen strategi yaitu suatu cara pengelolaan organisasi atau program yang dilakukan dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan lingkungan internal atau program tersebut. Dalam manajemen strategis terdapat dua bagian yang saling berhubungan yaitu perencanaan strategis dan pelaksanaan pengelolaan dari hasil perencanaan strategis tersebut.<sup>26</sup>

Menurut Sondang P. Siagian, dalam bukunya "Manajemen Strategik" definisi manajemen strategik adalah: "Serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut".<sup>27</sup>

Nisjar juga memberi pengertian atau definisi bahwa Manajemen Strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa yang akan datang.<sup>28</sup>

Dari beberapa definisi yang ada dapat disimpulkan bahwa Manajemen Strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan, penerapan, dan evaluasi keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai beberapa tujuan di masa yang akan datang.

---

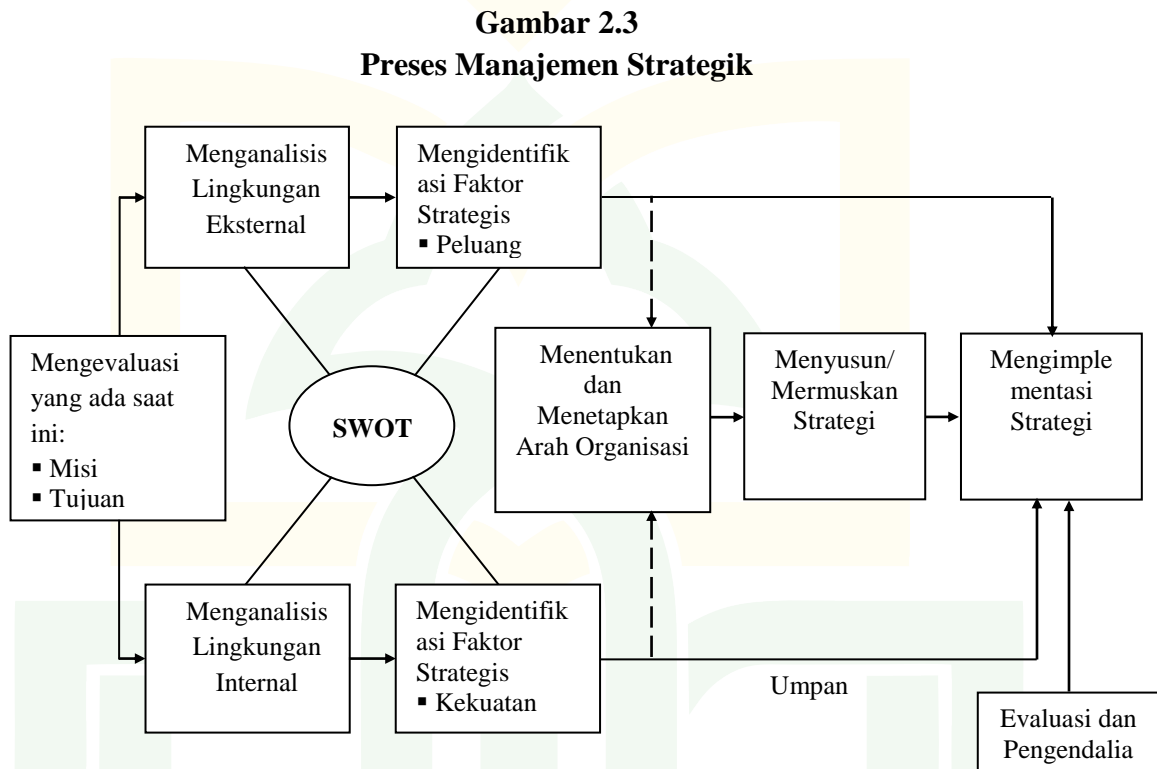
<sup>26</sup> Triton PB, *Managemen Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta : Oryza, 2009),35

<sup>27</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta : Binarupa Aksara, 2004),15

<sup>28</sup> Karhi Nisjar, *Managemen Strategik*, (Bandung : Mandar Maju, 1997), 85

## 2) Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu proses yang terikat atau terdiri dari rangkaian tahap-tahap tersebut akan coba disederhanakan berdasarkan gambar berikut:



Sumber : Tedjo Tripomo, Udan, *Manajemen Strategi*

### a) Perumusan Strategi

Tahapan manajemen strategik diawali dengan perumusan strategi. Perumusan strategi adalah proses memilih pola tindakan utama (strategi) untuk mewujudkan visi organisasi. Proses pengambilan keputusan untuk menetapkan strategi seolah merupakan konsekuensi mulai dari penetapan visi-misi-tujuan jangka panjang-swot-strategi. Kenyataannya perumusan strategi

dapat dimulai dari mana saja, bisa dimulai dari SW, OT atau bahkan dari strategi itu sendiri. Namun yang terpenting, seperti yang ditunjukkan pada gambar (2.4), strategi dan kesesuaian; pilihan strategi akhirnya harus saling sesuai dengan peluang-ancaman yang ada, kekuatan-kelemahan yang dimiliki dan tujuan (misi-visi-goal) yang ingin dicapai.

Strategi akan dirumuskan melalui tahapan utama sebagai berikut: 1) Analisis Arah, yaitu untuk menentukan visi-misi-tujuan jangka panjang yang ingin dicapai organisasi. 2) Analisis Situasi, yaitu tahapan untuk membaca situasi dan menentukan Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman yang akan menjadi dasar perumusan strategi. 3) Penetapan Strategi, yaitu tahapan untuk identifikasi alternatif dan memilih strategi yang akan dijalankan organisasi.<sup>29</sup>

Selain yang telah disampaikan oleh Tripomo hal yang sama juga dituangkan oleh Sondang. Dalam merumuskan suatu strategi, manajemen puncak harus memperhatikan berbagai faktor yang sifatnya kritical diantaranya adalah :<sup>30</sup>

(1) Strategi berarti menentukan misi pokok suatu organisasi karena manajemen puncak menyatakan secara garis besar apa yang menjadi pembenaran keberadaan organisasi, filosofi yang bagaimana yang akan digunakan untuk menjamin keberadaan organisasi tersebut dan sasaran apa yang ingin dicapai. Yang

<sup>29</sup> Tedjo Tripomo, Udan, *Manajemen Strategi*, (Bandung : Rekayasa Sains, 2005),28

<sup>30</sup> Sondang P. Siagian, *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia*,...16

jelas menonjol dalam faktor pertama ini ialah bahwa strategi merupakan keputusan dasar yang dinyatakan secara garis besar.

(2) Dalam merumuskan dan menetapkan strategi, manajemen puncak mengembangkan profil tertentu bagi organisasi. Profil dimaksud harus menggambarkan kemampuan yang dimiliki dan kondisi internal yang dihadapi oleh organisasi yang bersangkutan.

(3) Pengenalan tentang lingkungan dengan organisasi mana akan berinteraksi, terutama situasi yang membawa suasana persaingan yang tidak boleh tidak harus dihadapi oleh organisasi apabila organisasi yang bersangkutan tidak hanya ingin mampu melaksanakan eksistensinya, akan tetapi juga meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerjanya.

(4) Suatu strategi harus merupakan analisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang mungkin melekat pada dirinya, berbagai peluang yang mungkin timbul dan harus dimanfaatkan serta ancaman yang diperkirakan akan dihadapi. Dengan analisis yang tepat berbagai alternatif yang dapat ditempuh akan terlihat.<sup>31</sup>

(5) Mengidentifikasi beberapa pilihan yang wajar ditelaah lebih lanjut dari berbagai alternatif yang tersedia dikaitkan dengan

---

<sup>31</sup> Sondang P. Siagian, *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia*,...17



keseluruhan upaya yang akan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

(6) Menjatuhkan pilihan pada satu alternatif yang dipandang paling tepat dikaitkan dengan sasaran jangka panjang yang dianggap mempunyai nilai yang paling strategik dan diperhitungkan untuk dapat dicapai karena didukung oleh kemampuan dan kondisi internal organisasi.

(7) Suatu sasaran jangka panjang pada umumnya mempunyai sedikitnya empat ciri yang paling menonjol, yaitu:<sup>32</sup>

- (a) Sifatnya yang idealistik
- (b) Jangkauan waktunya jauh ke masa depan
- (c) Hanya bisa dinyatakan secara kualitatif dan
- (d) Masih abstrak.

Dengan ciri-ciri seperti itu, suatu strategi perlu memberikan arah tentang rincian yang perlu dilakukan. Artinya, perlu ditetapkan sasaran antara lain dengan ciri-ciri berikut :<sup>33</sup>

- (a) Jangkauan waktu ke depan spesifik
- (b) Praktis dalam arti diperkirakan mungkin dicapai
- (c) Dinyatakan secara kuantitatif, dan
- (d) Bersifat konkret.

<sup>32</sup> Sondang P. Siagian, *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia*,...17

<sup>33</sup> Sondang P. Siagian, *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia*,...17

- (8) Memperhatikan pentingnya operasionalisasi keputusan dasar yang dibuat dengan memperhitungkan kemampuan organisasi dibidang anggaran, sarana, prasarana, dan waktu.
- (9) Mempersiapkan tenaga kerja yang memenuhi berbagai persyaratan bukan hanya dalam arti kualifikasi teknis, akan tetapi juga berperilaku serta mempersiapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengakuan dan penghargaan harkat dan martabat manusia dalam organisasi.<sup>34</sup>
- (10) Teknologi yang akan dimanfaatkan harus lebih canggih, oleh karenanya peningkatan kecanggihannya memerlukan seleksi yang tepat.
- (11) Bentuk, tipe, dan struktur organisasi yang akan digunakan pun harus juga diperhitungkan, misalnya apakah akan mengikuti pola tradisional dalam arti menggunakan struktur yang hierarkial dan piramidal, ataukah akan menggunakan struktur yang lebih datar dan mungkin berbentuk matriks.
- (12) Menciptakan suatu sistem pengawasan sedemikian rupa sehingga daya inovasi kreativitas dan diskresi para pelaksana kegiatan operasional tidak ”dipadamkan”.

---

<sup>34</sup> Sondang P. Siagian, *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia*,...18

(13) Sistem penilaian tentang keberhasilan atau ketidakberhasilan pelaksanaan strategi yang dilakukan berdasarkan serangkaian kriteria yang rasional dan objektif.

(14) Menciptakan suatu sistem umpan balik sebagai instrumen yang ampuh bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategi yang telah ditentukan itu untuk mengetahui apakah sasaran terlampaui, hanya sekedar tercapai atau bahkan mungkin tidak tercapai. Kesemuanya ini diperlukan sebagai bahan dan dasar untuk mengambil keputusan di masa depan.

Untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh hasil sesuai dalam rencana organisasi, perusahaan harus menganalisa lingkungan eksternal, mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan tersebut, juga harus menentukan yang mana di antara sumber daya internal dan kemampuan yang dimiliki yang merupakan kompetensi intinya, dan memilih strategi yang cocok untuk diterapkan (*strategic formulation*).

Suatu strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing.<sup>35</sup>

#### b) Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan adalah proses dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan.

---

<sup>35</sup> Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta : Ilmu Graha, 2004),118

Lingkungan perusahaan disini mencakup semua faktor baik yang berada di dalam maupun di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan. Secara garis besar analisis lingkungan disini akan mencakup analisis mengenai lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Lingkungan eksternal akan mencakup lingkungan umum dan lingkungan industri, sedangkan analisis internal akan mencakup analisis mengenai aktivitas perusahaan atau bisa juga analisis mengenai sumber daya, kapabilitas serta kompetensi inti yang dimiliki.

Hasil dari analisis lingkungan ini setidaknya akan memberikan gambaran tentang keadaan perusahaan yang biasanya disederhanakan dengan metode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang dimilikinya. Analisis eksternal akan memberikan gambaran tentang peluang dan ancaman (OT) sedangkan analisis lingkungan internal akan memberikan tentang keunggulan dan kelemahan (SW) dari perusahaan.<sup>36</sup>

c) Menentukan dan Menetapkan Arah Organisasi

Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal diharapkan kita sudah dapat memiliki gambaran mengenai posisi perusahaan dalam persaingan, dimana kita diharapkan sudah

---

<sup>36</sup> Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*,...118

mampu untuk mendefinisikan keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan (SWOT analysis).

Berdasarkan informasi ini selanjutnya ditentukan dan ditetapkan ke arah mana perusahaan hendak di arahkan. Biasanya ada dua indikator utama yang digunakan untuk menentukan arah organisasi.

*Pertama* adalah misinya, misi ini berfungsi sebagai reason d'etre, menjelaskan mengapa organisasi tersebut ada. Selain itu misi ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran yang baik tentang pelanggan, pasar, filosofi, citra, yang diinginkan dari masyarakat serta teknologi yang nantinya akan digunakan oleh perusahaan.

*Kedua* adalah tujuan, hal yang tidak kalah pentingnya dalam menentukan arah perusahaan ini adalah menetapkan tujuan yang diinginkan perusahaan, dimana tujuan ini biasanya merefleksikan target yang akan dicapai oleh organisasi. Sebelum sebuah misi dan tujuan ditentukan, perusahaan sebaiknya memiliki visi atau kita sebut sebagai *strategic architecture*. *Strategic architecture*, misi dan tujuan ini agar mantap dan optimal harus didorong oleh suatu *strategic intent*.

#### d) Penetapan Visi dan Misi Objektif

Menetapkan visi dimaksudkan untuk memberikan arah tentang akan menjadi apa atau seperti apa organisasi atau

perusahaan di masa yang akan datang, atau secara ringkas suatu pandangan ke depan tentang perusahaan atau organisasi.

Crown Dirgantoro mendefinisikan visi sebagai: “Visi adalah pandangan yang jauh tentang perusahaan atau organisasi, tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut”<sup>37</sup>

Misi akan secara spesifik lagi dibandingkan dengan visi. Misi secara spesifik menekankan tentang produk yang diproduksi, pasar yang dilayani, dan hal-hal lain secara spesifik berhubungan langsung dengan bisnis. Secara singkat visi memberi penjelasan tentang apa bisnis perusahaan. Objektif lebih kepada penetapan target secara spesifik dan sedapat mungkin terukur yang ingin dicapai perusahaan untuk jangka waktu tertentu atau target yang ingin dicapai.

#### e) Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah menentukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. aktivitas tersebut dapat dikelompokkan ke dalam 3 kelompok, yaitu: Analisis strategi, perencanaan strategi, pemilihan strategi. Untuk dapat melakukan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisis lingkungan dimana

---

<sup>37</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, dan Implementasi*, (Jakarta : Gasindo, 2001),24

formulasi strategi membutuhkan data dan informasi dari analisis lingkungan.<sup>38</sup>

Setelah melakukan analisis lingkungan dan menentukan ke mana organisasi akan diarahkan berdasarkan *strategic architecture*, misi dan tujuan yang telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa organisasi akan mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan tadi.

Untuk itulah maka perlu diformulasikan berbagai strategi atau cara untuk mencapai arah yang diinginkan tersebut. Formulasi strategi dalam hal ini adalah proses merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang pada akhirnya menuntun pada pencapaian misi dan tujuan organisasi.

Fokus utama dari strategi organisasi adalah bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan cepat bereaksi dibanding pesaing dalam persaingan yang ada.<sup>39</sup>

#### f) Perencanaan Tindakan

Langkah pertama untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan adalah membuat perencanaan strategik. Inti dari apa yang ingin dilakukan pada tahapan ini adalah bagaimana membuat rencana pencapaian (sasaran) dan rencana kegiatan (program dan anggaran) yang benar-benar sesuai dengan arahan (misi-visi-goal) dan strategi yang telah ditetapkan organisasi.

---

<sup>38</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, dan Implementasi*,...82

<sup>39</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, dan Implementasi*,...84

Program berisi tahapan-tahapan kegiatan yang merupakan urutan kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran strategik (*the step-by step sequence of actions*). Sedangkan dalam rumusan anggaran berisi rencana kegiatan/program (biasanya tahunan) yang disertai taksiran sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan semua kegiatan yang direncanakan. Selain itu juga ditunjuk orang yang bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana-rencana kegiatan.<sup>40</sup>

#### (1) Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

#### (2) Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan

---

<sup>40</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, dan Implementasi*,...86



performa yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

### (3) Prosedur

Prosedur yang kadang disebut *Standard Operating System* (SOP). Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau tehnik-tehnik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktifitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.<sup>41</sup>

#### g) Implementasi Strategi

Setelah sebuah strategi diformulasikan, strategi tersebut harus dikembangkan secara logis dalam bentuk tindakan. Tahap inilah yang disebut dengan implementasi strategi. Masalah implementasi ini cukup rumit, oleh karena itu agar penerapan strategi organisasi dapat berhasil dengan baik, manajer harus memiliki gagasan yang jelas tentang isu-isu yang berbeda dan bagaimana cara mengatasinya. Dalam tahap ini masalah struktur organisasi, budaya perusahaan dan pola kepemimpinan akan dibahas secara lebih mendalam. Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya

---

<sup>41</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, ...17

dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.<sup>42</sup>

Tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya organisasi dan manajemen yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya perusahaan (keuangan, manusia, peralatan dan lain-lain) melalui strategi yang dipilih. Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih jelas dan tepat bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil direalisasikan.<sup>43</sup>

#### h) Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktifitas-aktifitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.<sup>44</sup>

Pengendalian strategik merupakan pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi

---

<sup>42</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*,...17

<sup>43</sup> Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*,...119

<sup>44</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*,...19

masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.<sup>45</sup>

Tahap pengendalian strategi ini merupakan suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan dan pengevaluasian proses manajemen strategi, dengan maksud untuk memperbaiki dan memastikan bahwa sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya. Dalam tahap ini akan coba dievaluasi apakah implementasi strategi benar-benar sesuai dengan formulasi strategi atau tidak. Atau apakah asumsi-asumsi yang kita gunakan dalam analisis lingkungan masih valid atau tidak dan sebaliknya.

Hasil dari tahap pengendalian strategi ini akan sangat bermanfaat dan akan menjadi input untuk proses manajemen strategi perusahaan selanjutnya. Dengan demikian perusahaan diharapkan akan tetap memiliki daya saing yang berkelanjutan dalam persaingan.<sup>46</sup>

Karena strategi diimplementasikan dalam suatu lingkungan yang terus berubah, implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan. Sehingga jika diperlukan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Amirullah dan Haris Budiyono, *Pengantar Manajemen*,...122

<sup>46</sup> Setiawan Hari Purnomo dan Zulkiefli Manysah. *Manajemen Strategi*. (Jakarta : Prehalindo, 2002),14

<sup>47</sup> Tedjo Tripomo, Udan, *Manajemen Strategi*,...27.

## b. Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, memantau, mengukur, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha Bank. Dilihat dari sisi landasan hukumnya, manajemen risiko merupakan aplikasi dari prinsip kehati-hatian yang secara umum dianut perbankan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBI), risiko adalah akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan. Dalam Webster's Desk Dictionary risiko didefinisikan sebagai berikut : "*Risk is exposure to chance of injurt or loss*". Kedua pengertian tersebut jelas menunjuk bahwa risiko berarti suatu kerugian. Sedangkan manajemen merupakan usaha untuk menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Jika kedua kata tersebut digabungkan maka manajemen risiko dapat diartikan sebagai usaha seorang manajer untuk mengatasi kerugian secara rasional agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.<sup>48</sup>

Teknik-teknik yang digunakan oleh bank syariah untuk mengurangi resiko kredit sama dengan yang digunakan oleh bank-bank konvensional. Namun karena tidak adanya lembaga pemeringkat kredit, bank hanya mengandalkan catatan sejarah klien dengan bank

---

<sup>48</sup> Iban Sofyan, *Manajemen Risiko*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2005), 2

tersebut dan mengumpulkan informasi tentang kelayakan kredit dari klien melalui sumber-sumber informal dan jaringan masyarakat lokal.<sup>49</sup>

Namun demikian resiko kredit dapat bersumber dari beberapa aktivitas bisnis bank. Pada sebagian besar bank, pemberian pembiayaan merupakan sumber resiko kredit yang terbesar. Selain pembiayaan, bank menghadapi resiko kredit dari berbagai instrumen keuangan seperti surat berharga, akseptasi, transaksi antar bank, transaksi pembiayaan perdagangan, transaksi nilai tukar, dan derivatif, serta kewajiban komitmen dan kontingensi.<sup>50</sup>

Selain itu, manajemen risiko dapat dikatakan pula sebagai suatu pendekatan terstruktur atau metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman. Manajemen risiko yang efektif oleh bank akan menghasilkan tingkat kinerja dan kesehatan yang baik bagi bank yang bersangkutan.<sup>51</sup>

Sedangkan manajemen risiko pada bank Islam merupakan suatu proses berkelanjutan tentang bagaimana bank mengelola risiko yang dihadapinya. Meminimalkan dampak yang ditimbulkan pada berbagai risiko yang tidak dikehendaki. Di sisi lain, menerima dan beroperasi dengan risiko tersebut. Bahkan dalam tataran yang lebih tinggi, jika

---

<sup>49</sup> Hennie van Greuning dan Zamir Iqbal, *Risk Analysis for Islamic Banks*, (Jakarta : Salemba Empat, 2011), 115

<sup>50</sup> Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 53

<sup>51</sup> Veithzal Rivai, dan Rifki Ismail, *Islamic Risk Management for Islamic Bank*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2013),63-66

memungkinkan bank Islam dapat mengonversi risiko menjadi peluang bisnis yang menguntungkan. Pengertian lainnya, manajemen risiko adalah tentang bagaimana bank secara aktif memilih jenis dan tingkat risiko yang sesuai dengan kegiatan usaha bank tersebut. Tujuan utama dari manajemen risiko adalah untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan risiko dan bisnis bisa diimplementasikan secara konsisten.<sup>52</sup>

## 1) Proses Manajemen Risiko

### a) Identifikasi Risiko

Proses identifikasi risiko dilakukan dengan melakukan analisis terhadap karakteristik risiko yang melekat pada perusahaan tersebut, risiko dari produk dan kegiatan usaha perusahaan. Teknik identifikasi risiko yang dapat dipakai sebagai berikut:<sup>53</sup>

- (1) Identifikasi seluruh risiko secara berkala.
- (2) Melakukan identifikasi risiko pada seluruh produk dan aktivitas bisnis perusahaan.
- (3) Menganalisis seluruh sumber risiko, yang paling tidak dilakukan terhadap risiko produk dan aktivitas perusahaan serta memastikan bahwa risiko dari produk dan aktivitas baru telah melalui proses manajemen risiko yang layak sebelum diperkenalkan atau dijalankan.

---

<sup>52</sup> Imam Wahyudi, dkk, *Manajemen Risiko Bank Islam*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 59

<sup>53</sup> Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*,...44 - 45

## b) Pengukuran Risiko

Pengukuran risiko adalah proses sistematis yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengukur tinggi rendahnya risiko yang dihadapi perusahaan melalui kuantifikasi risiko. Tindakan yang perlu diperhatikan adalah:<sup>54</sup>

- (1) Evaluasi secara berkala terhadap kesesuaian asumsi, sumber data, dan prosedur yang digunakan. “Secara berkala” adalah minimal secara triwulanan atau lebih sesuai dengan perkembangan usaha perusahaan dan kondisi eksternal yang memengaruhi kondisi perusahaan.
- (2) Penyempurnaan terhadap sistem pengukuran risiko apabila terdapat perubahan kegiatan usaha perusahaan, produk, transaksi, dan faktor risiko yang bersifat material yang dapat memengaruhi kondisi keuangan perusahaan.

## c) Pemantauan Risiko

Sistem dan prosedur pemantauan mencakup pemantauan terhadap besarnya eksposur risiko, toleransi risiko, kepatuhan limit internal, dan hasil *stress testing* atau konsistensi pelaksanaan dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan. Pemantauan dilakukan baik oleh unit pelaksana maupun oleh SKMR (Satuan Kerja Manajemen Risiko). Hasil pemantauan disajikan dalam laporan berkala yang disampaikan kepada

---

<sup>54</sup> Kasmir, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 325

manajemen dalam rangka mitigasi risiko dan tindakan yang diperlukan.

#### **d) Pengendalian Risiko**

Sebuah perusahaan harus memiliki sistem pengendalian risiko yang memadai dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Proses pengendalian risiko harus disesuaikan dengan eksposur risiko atau tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko. Pengendalian dapat dilakukan dengan metode mitigasi risiko, antara lain lindung nilai dan penambahan modal untuk menyerap potensi kerugian.

## **2. Pembiayaan**

### **a. Pengertian Pembiayaan**

Pembiayaan adalah penyediaan uang atau tagihan yang dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil.<sup>55</sup>

Pembiayaan secara luas berarti pembelanjaan (*financing*) yaitu pendanaan yang dikeluarkan untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan sendiri maupun dijalankan oleh orang lain. Dalam arti sempit, pembiayaan dipakai untuk mendefinisikan pendanaan yang dilakukan oleh lembaga pembiayaan, seperti Bank

---

<sup>55</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*,...325



Syariah kepada nasabah. Dalam kondisi ini arti pembiayaan menjadi sempit dan pasif.

Selain dari pada itu, definisi tentang pembiayaan juga memiliki arti *financing* atau pembelanjaan yaitu pendanaan yang dikeluarkan untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan sendiri maupun dikerjakan oleh orang lain.<sup>56</sup>

Sedangkan menurut UU No. 10 tahun 1998 tentang perbankan menyatakan pembiayaan adalah penyediaan uang atau tagihan yang dipersamakan dengan itu berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil.

Dengan demikian pembiayaan adalah penyediaan dana belanja dari pihak tertentu baik dikelola sendiri maupun pihak tertentu dengan kesepakatan kedua belah pihak untuk jangka waktu tertentu dengan imbalan yang ditentukan di awal perjanjian.

#### **b. Tujuan Pembiayaan**

Tujuan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah adalah untuk meningkatkan kesempatan kerja dan kesejahteraan ekonomi sesuai dengan nilai-nilai islam. Pembiayaan tersebut harus dapat dinikmati oleh sebanyak-banyaknya pengusaha yang bergerak dibidang industri, pertanian, dan perdagangan untuk menunjang kesempatan kerja dan

---

<sup>56</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*,...10

menunjang produksi dan distribusi barang-barang dan jasa-jasa dalam rangka memenuhi kebutuhan dalam negeri maupun ekspor. Selain itu terdapat beberapa tujuan pembiayaan diantaranya adalah sebagai berikut:<sup>57</sup>

1) Mencari Keuntungan

Segala kegiatan usaha tentunya mengharapkan suatu nilai tambah atau menghasilkan laba yang diinginkan. Sedangkan dari pihak BMT sendiri memperolehnya dalam bentuk bagi hasil.

2) Membantu Pemerintah

Kegiatan kredit dapat berdampak berkembangnya pembangunan diberbagai sektor, terutama sektor usaha yang nyata. Hal ini dapat membantu masyarakat dalam hal penerimaan pajak, Memperluas lapangan kerja, meningkatkan jumlah barang dan jasa. Sehingga dengan ini pemerintah akan mendapatkan devisa yang semakin menguatkan suatu negara itu sendiri.

3) Membantu Usaha Nasabah

Dari kegiatan yang dikururkan lembaga keuangan diharapkan dapat meningkatkan usaha dan pendapat masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Dalam hal ini pihak lembaga keuangan dapat menjadi sarana bagi para nasabah untuk mendapatkan modal yang diinginkan.

---

<sup>57</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*,...106

### c. Fungsi Pembiayaan

Keberadaan bank syariah yang menjalankan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah bukan hanya untuk mencari keuntungan dan meramaikan bisnis perbankan di Indonesia, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan bisnis yang aman, diantaranya:<sup>58</sup>

- 1) Memberikan pembiayaan dengan prinsip syariah yang menerapkan sistem bagi hasil yang tidak memberatkan *debitur*.
- 2) Membantu kaum dhuafa yang tidak tersentuh oleh bank konvensional, karena tidak mampu memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh bank konvensional.
- 3) Membantu masyarakat ekonomi lemah yang selalu dipermainkan oleh *rentenir* dengan membantu melalui pendanaan untuk usaha yang dilakukan.

### d. Unsur-unsur Pembiayaan

Dalam pembiayaan mengandung berbagai maksud, atau dengan kata lain dalam pembiayaan terkandung unsur-unsur yang direkatkan menjadi satu. Terdapat 5 unsur pembiayaan diantaranya adalah :<sup>59</sup>

#### 1) Kepercayaan

Kepercayaan merupakan suatu keyakinan bahwa pembiayaan yang diberikan benar-benar diterima kembali dimasa yang akan datang sesuai jangka waktu yang sudah diberikan. Kepercayaan yang diberikan oleh bank sebagai dasar utama yang

<sup>58</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*,...103

<sup>59</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*,...103

melandasi mengapa suatu pembiayaan berani dikucurkan. Oleh karena itu sebelum pembiayaan dikucurkan harus dilakukan penyelidikan dan penelitian terlebih dahulu secara mendalam tentang kondisi nasabah, baik secara *intern* maupun *ekstern*. Penelitian dan penyelidikan tentang kondisi pemohon pembiayaan sekarang dan masa lalu, untuk menilai kesungguhan dan etika baik nasabah terhadap bank.

#### 2) Kesepakatan

Kesepakatan antara pemohon dengan pihak bank. Kesepakatan ini dituangkan dalam suatu perjanjian dimana masing-masing pihak menandatangani hak dan kewajiban masing-masing. Kesepakatan ini kemudian dituangkan dalam akad pembiayaan dan ditandatangani kedua belah pihak.

#### 3) Jangka Waktu

Setiap pembiayaan yang diberikan memiliki jangka waktu tertentu, jangka waktu ini mencakup masa pengembalian pembiayaan yang telah disepakati. Jangka waktu merupakan batas waktu pengembalian angsuran yang sudah disepakati kedua belah pihak. Untuk kondisi tertentu jangka waktu ini bisa diperpanjang sesuai dengan kebutuhan.

#### 4) Resiko

Akibat adanya tenggang waktu, maka pengembalian pembiayaan akan memungkinkan suatu resiko tidak tertagih atau

macetnya pemberian suatu pembiayaan. Semakin panjang jangka waktu pembiayaan maka semakin besar risikonya, demikian pula sebaliknya. Resiko ini menjadi tanggungan bank, baik resiko disengaja, maupun resiko yang tidak disengaja, misalnya karena bencana alam atau bangkrutnya usaha nasabah tanpa ada unsur kesengajaan lainnya, sehingga tidak mampu melunasi pembiayaan yang diperoleh.<sup>60</sup>

#### 5) Balas Jasa

Dalam bank konvensional balas jasa dikenal dengan nama bunga. Disamping balas jasa dalam bentuk bunga bank juga membebankan kepada nasabah biaya administrasi yang juga merupakan keuntungan bank. Bagi bank yang berdasarkan prinsip syariah balas jasanya dikenal dengan bagi hasil.

#### e. Prinsip Pembiayaan

Dalam melakukan penilaian permohonan pembiayaan bank syariah bagian *marketing* harus memperhatikan beberapa prinsip utama yang berkaitan dengan kondisi secara keseluruhan calon nasabah. Di dunia perbankan syariah prinsip penilaian dikenal dengan 5C + 1S ditambah 7P yaitu sebagai berikut:<sup>61</sup>

1) *Character* yaitu penilaian terhadap karakter atau kepribadian calon penerima pembiayaan dengan tujuan untuk memperkirakan

<sup>60</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*,...109

<sup>61</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*,...109

kemungkinan bahwa penerima pembiayaan dapat memenuhi kewajibannya.

2) *Capacity* yaitu penilaian secara *subyektif* tentang kemampuan penerima pembiayaan untuk melakukan pembayaran. Kemampuan diukur dengan catatan prestasi penerima pembiayaan di masa lalu yang didukung dengan pengamatan di lapangan atas sarana usahanya seperti toko, karyawan, alat-alat, pabrik serta metode kegiatan.

3) *Capital* yaitu penilaian terhadap kemampuan modal yang dimiliki oleh calon penerima pembiayaan yang diukur dengan posisi perusahaan secara keseluruhan yang ditunjukkan oleh *rasio finansial* dan penekanan pada komposisi modalnya.

4) *Collateral* yaitu jaminan yang dimiliki calon penerima pembiayaan. Penilaian ini bertujuan untuk lebih meyakinkan bahwa jika suatu resiko kegagalan pembayaran tercapai terjadi, maka jaminan dapat dipakai sebagai pengganti dari kewajiban.

5) *Condition* bank syariah harus melihat kondisi ekonomi yang terjadi di masyarakat secara *spesifik* melihat adanya keterkaitan dengan jenis usaha yang dilakukan oleh calon penerima pembiayaan. Hal tersebut karena kondisi eksternal berperan besar dalam proses berjalannya usaha calon penerima pembiayaan.

6) *Syariah* penilaian ini dilakukan untuk menegaskan bahwa usaha yang akan dibiayai benar-benar usaha yang tidak melanggar

syariah sesuai dengan fatwa DSN “*Pengelola tidak boleh menyalahi hukum syariah Islam dalam tindakannya yang berhubungan dengan mudharabah.*”

Sedangkan 7P dalam perkreditan adalah sebagai berikut:<sup>62</sup>

- 1) *Personality* yaitu menilai nasabah dari segi kepribadian dan tingkah lakunya sehari-hari maupun masa lalunya. *Personality* juga mencakup sikap, emosi, tingkah laku, dan tindakan nasabah dalam menghadapi suatu masalah
- 2) *Party* mengklasifikasikan nasabah ke dalam klasifikasi tertentu atau golongan-golongan tertentu berdasarkan modal, loyalitas serta karakternya, sehingga nasabah dapat digolongkan ke golongan tertentu dan akan mendapatkan fasilitas kredit yang berbeda pula dari bank.
- 3) *Purpose* yaitu untuk mengetahui tujuan nasabah dalam mengambil kredit, termasuk jenis kredit yang diinginkan nasabah. Tujuan pengambilan kredit dapat bermacam-macam apakah tujuan untuk konsumtif, produktif atau tujuan untuk perdagangan.
- 4) *Prospect* yaitu untuk menilai nasabah dimasa yang akan datang apakah menguntungkan atau tidak, atau dengan kata lain mempunyai *prospect* atau sebaliknya. Hal ini penting mengingat jika suatu fasilitas kredit yang dibiayai tanpa mempunyai *prospect*, bukan hanya bank yang rugi tetapi juga nasabah.

<sup>62</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*,...110

5) *Payment* merupakan ukuran bagaimana cara nasabah mengembalikan kredit yang diambil atau sumber dari mana saja dana untuk pengembalian kredit yang diperolehnya. Semakin banyak sumber penghasilan debitur maka akan semakin baik.

6) *Profitability* untuk menganalisis bagaimana kemampuan nasabah dalam mencari laba. *Profitability* diukur dari periode ke periode apakah tetap sama atau meningkat, apalagi dengan tambahan kredit yang diperolehnya dari bank.

7) *Protection* yaitu bagaimana menjaga kredit yang dikucurkan oleh bank namun melalui suatu perlindungan. Perlindungan dapat berupa jaminan barang, orang atau jaminan asuransi.<sup>63</sup>

#### **f. Jenis-jenis Pembiayaan**

BMT sebagai lembaga intermediasi, di samping melakukan kegiatan penghimpunan dana secara langsung kepada masyarakat dalam bentuk simpanan, juga menyalurkan dana tersebut dalam bentuk pembiayaan (*financing*). Instrument bunga yang digunakan oleh bank konvensional diganti dengan akad-akad transaksi yang berdasarkan prinsip syariah.

Dalam manajemen bank syariah, penyaluran dananya pada nasabah secara garis besar produk pembiayaan syariah terbagi dalam

---

<sup>63</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*,...110



tiga kategori yang dibedakan berdasarkan tujuan penggunaannya yaitu:<sup>64</sup>

1) Pembiayaan dengan prinsip jual beli ( **الْبَيْعُ** )

Prinsip jual beli dilaksanakan sehubungan dengan adanya perpindahan kepemilikan barang atau benda *Transfer Of Property*.

Tingkat keuntungan ditentukan didepan dan menjadi bagian harga atas barang yang dijual. Transaksi jual beli dapat dibedakan berdasarkan bentuk pembayaran dan waktu penyerahan yakni sebagai berikut:

- a) Pembiayaan *Murabahah*
- b) Pembiayaan *Salam*
- c) Pembiayaan *Istisnah*

2) Pembiayaan dengan prinsip sewa ( **الْإِجَارَةُ** )

Transaksi **الْإِجَارَةُ** dilandasi oleh adanya perpindahan manfaat. Jadi pada dasarnya prinsip **الْإِجَارَةُ** sama saja dengan prinsip jual beli, tapi perbedaannya terletak pada objek transaksinya. Bila pada jual beli objek transaksinya adalah barang, pada *ijarah* objek transaksi adalah jasa. Pada akhir masa sewa, bank dapat saja menjual barang yang disewakan kepada nasabah. Prinsip bagi hasil produk pembiayaan syariah yang didasarkan atas prinsip bagi hasil adalah sebagai berikut :

- a) Pembiayaan *Musyarakah*

<sup>64</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*,...91

b) Pembiayaan *Mudharabah*

3) Pembiayaan dengan akad pelengkap

Untuk mempermudah pelaksanaan pembiayaan, biasanya diperlukan akad pelengkap. Akad pelengkap ini tidak ditujukan untuk mencari keuntungan, tetapi di tujukan untuk mempermudah pelaksanaan pembiayaan, meskipun tidak ditujukan untuk mencari keuntungan, dalam akad pelengkap ini dibolehkan untuk meminta pengganti biaya-biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan akad ini.

Adapun jenis-jenis akad pelengkap ini adalah sebagai berikut:<sup>65</sup>

- a) *Hiwalah* (Alih Hutang-Piutang)
- b) *Rahn* (Gadai)
- c) *Qardh*
- d) *Wakalah* (Perwakilan)
- e) *Kafalah* (Garansi Bank)

Sedangkan menurut sifat penggunaannya, pembiayaan dapat dibagi menjadi dua hal, yaitu:<sup>66</sup>

- a) Pembiayaan Produktif, yaitu pembiayaan yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan produksi dalam arti luas, yaitu untuk peningkatan usaha baik usaha produksi, perdagangan, maupun investasi.

<sup>65</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*,...91

<sup>66</sup> Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal wa Tamwil*, (Yogyakarta: UII Press, 2004),166

- b) Pembiayaan Konsumtif, yaitu pembiayaan yang dipergunakan untuk memenuhi konsumsi, yang akan habis digunakan untuk memenuhi kebutuhan.

### 3. Pembiayaan Bermasalah

*Non performing financing* (NPF) atau pembiayaan bermasalah merupakan salah satu indikator kunci untuk menilai kinerja bank. Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 31 (Revisi 2000), disebutkan bahwa kredit atau pembiayaan bermasalah adalah kredit yang pembayaran angsuran pokok dan/atau bunganya telah lewat 90 hari setelah jatuh tempo, atau kredit yang pembayarannya secara tepat waktu sangat diragukan. NPF secara luas dapat didefinisikan sebagai suatu kredit dimana pembayaran yang dilakukan terselat-selat dan tidak mencukupi kewajiban minimal yang ditetapkan sampai dengan kredit yang sulit untuk dilunasi atau bahkan tidak dapat ditagih.<sup>67</sup>

Ibrahim mengemukakan secara umum pengertian pembiayaan bermasalah adalah pembiayaan yang diakibatkan oleh nasabah yang tidak menepati jadwal pembayaran angsuran dan tidak memenuhi persyaratan yang tertuang dalam akad.<sup>68</sup>

Sedangkan Siamat menjelaskan bahwa pembiayaan bermasalah adalah pinjaman yang mengalami kesulitan pelunasan akibat adanya faktor

<sup>67</sup> Riski Aditya Baskara, *Pengaruh Non Performing Financing Pembiayaan Mudharabah dan Musyarakah Pada Bank Muamalat Indonesia*, (e-Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol 1, No. 1, Oktober 2013), 5

<sup>68</sup> Azharsyah Ibrahim, *Analisis Solutif Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah: Kajian Pada Produk Murabahah di Bank Muamalat Indonesia Banda Aceh*, (Jurnal Iqtishadia, Vol 10, No. 1, 2017), 76

kesengajaan yang bersifat internal dan atau karena faktor eksternal diluar kemampuan kendali nasabah peminjam.<sup>69</sup> Namun Mahmoedin juga menyatakan bahwa *non performing financing* pada dasarnya disebabkan oleh faktor intern dan ekstern. Faktor internal dapat berupa ketidakmampuan dalam mengelola usaha (*mismanagement*) dan terjadi pemanfaatan dana yang tidak sesuai dengan tujuan pemberian pembiayaan (*side streaming*). Sedangkan faktor eksternal lebih disebabkan oleh kondisi makro seperti inflasi, fluktuasi harga dan nilai tukar mata uang asing, serta kondisi industri yang tidak berkembang saat ini (*sunset industry*). Kedua faktor tersebut tidak dapat dihindari mengingat adanya kepentingan yang saling berkaitan sehingga mempengaruhi kegiatan usaha bank.<sup>70</sup>

Lebih lanjut, Djamil menjelaskan bahwa pembiayaan bermasalah adalah pembiayaan yang kualitas pembayarannya berada dalam kategori kurang lancar, diragukan, dan macet. Dalam PBI No. 5/7/2003, penilaian dan klasifikasi kualitas pembiayaan bermasalah dibagi kepada lima golongan yaitu lancar (kolektibilitas 1), dalam perhatian khusus (kolektibilitas 2), kurang lancar (kolektibilitas 3), diragukan (kolektibilitas 4), dan macet (kolektibilitas 5).<sup>71</sup>

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pembiayaan bermasalah lebih spesifik lagi, yaitu pembiayaan kurang

---

<sup>69</sup> Dahlan Siamat, *Manajemen Lembaga Keuangan*, Edisi Kelima, (Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI., 2005), 231

<sup>70</sup> Mahmoedin, *Melacak Kredit Bermasalah*, (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2004), 56

<sup>71</sup> F. Djamil, *Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah*, (Jakarta: Sinar Grafka, 2014), 69

lancar, di mana nasabahnya tidak memenuhi persyaratan yang telah dituangkan ketika melakukan akad, pembiayaan yang tidak menempati jadwal angsuran, tidak menempati janji pembayaran, sehingga terjadinya penunggakan, dan memerlukan tindakan hukum untuk menagihnya.

#### 4. Produk-produk yang ditawarkan di BMT Masalahah Cabang

##### Sukowono

BMT Masalahah Cabang Sukowono memiliki dua produk yang menjadi unggulan, diantaranya adalah produk simpanan dan pembiayaan.

##### a. Produk Tabungan

###### 1) Tabungan Umum Syariah

Merupakan tabungan umum syariah yang setoran dan penarikannya dapat dilakukan setiap saat sesuai dengan kebutuhan anggota.

Tabungan akad berdasarkan prinsip syariah *mudharabah musytarakah* dengan nisbah 30% bagi anggota dan 70% bagi koperasi.

###### 2) Tabungan Mudharabah Berjangka

Merupakan tabungan berjangka yang setoran dan penarikannya berdasarkan jangka waktu tertentu. Tabungan diakad berdasarkan prinsip syariah *mudharabah musytarakah* dengan nisbah berikut:

- a) Jangka waktu 1 bulan nisbah 50% untuk anggota dan 50% untuk koperasi
- b) Jangka waktu 3 bulan nisbah 52% untuk anggota dan 48% untuk koperasi
- c) Jangka waktu 6 bulan nisbah 55% untuk anggota dan 45% untuk koperasi
- d) Jangka waktu 9 bulan nisbah 57% untuk anggota dan 43% untuk koperasi

- e) Jangka waktu 12 bulan nisbah 60% untuk anggota dan 40% untuk koperasi
- f) Jangka waktu 24 bulan nisbah 70% untuk anggota dan 30% untuk koperasi

### 3) Tabungan Haji

Merupakan tabungan umum berjangka untuk membantu keinginan anggota melaksanakan ibadah haji. Dengan menggunakan akad berdasarkan prinsip syariah *mudharabah musytarakah* dengan nisbah 50% bagi anggota dan 50% bagi koperasi.

### 4) Tabungan Qurban/Aqiqah

Tabungan Qurban/Aqiqah Adalah tabungan anggota yang tidak di ambil kecuali menjelang hari raya qurban atau sampai pada masa aqiqah yang di janjikan.<sup>72</sup>

### 5) Tabungan Pendidikan

Merupakan tabungan umum berjangka untuk keperluan pendidikan anak dengan jumlah setoran perbulan tetap dan dilengkapi dengan asuransi. Tabungan ini menggunakan akad berdasarkan prinsip syariah *mudharabah musytarakah* dengan nisbah 30% bagi anggota dan 70% bagi koperasi.

### 6) Tabungan Ziarah/Wisata

Merupakan tabungan yang tidak bisa diambil kecuali pada masa yang ditentukan, tabungan ini untuk membantu anggota memenuhi kebutuhan dalam menghubungkan perusahaan travel yang diinginkan.

---

<sup>72</sup> Brosur BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember

7) Tabungan Idul Fitri

Merupakan tabungan umum berjangka untuk membantu anggota memenuhi kebutuhan hari raya idul fitri. Tabungan diakad berdasarkan prinsip syariah *mudharabah musytarakah* dengan nisbah 40% bagi anggota dan 60% bagi koperasi.

8) Tabungan Umroh

Merupakan tabungan berjangka untuk membantu keinginan anggota melaksanakan ibadah umroh. Akad dalam tabungan ini menggunakan akad berdasarkan prinsip syariah *mudharabah musytarakah* dengan nisbah 40% bagi anggota dan 60% bagi koperasi.

**b. Produk Pembiayaan Syariah di BMT<sup>73</sup>**

1) *Murabahah* (modal kerja)

Pembiayaan jual beli yang pembayaran dilakukan pada saat jatuh tempo dan satu kali lunas beserta mark-up (laba) sesuai dengan kesepakatan bersama.

2) *Mudharabah/Qirad* (bagi hasil)

Pembiayaan modal kerja sepenuhnya oleh BMT Maslahah sedang nasabah menyediakan usaha dan manajemennya. Hasil keuntungan akan dibagikan sesuai dengan kesepakatan bersama berdasarkan ketentuan hasil.

<sup>73</sup> Brosur BMT Maslahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember

### 3) *Musharokah* (penyertaan)

Pembiayaan berupa sebagian modal yang diberikan kepada anggota dari modal keseluruhan. Masing-masing pihak bekerja dan memiliki hak untuk turut serta mewakili atau menggugurkan haknya dalam manajemen usaha tersebut. Keuntungan dari usaha ini akan dibagi menurut proporsi penyertaan modal sesuai dengan kesepakatan bersama.

### 4) *Ijarah*

Pembiayaan yang dilakukan untuk pemindahan hak guna (manfaat) atas suatu barang dalam waktu tertentu dengan pembayaran sewa (*ujrah*), antara perusahaan pembiayaan sebagai pemberi sewa (*mu'ajjir*) dengan penyewa (*musta'jir*) tanpa diikuti pengalihan kepemilikan barang itu sendiri.

### 5) *Qardul Hasan*

Pembiayaan atau permodalan bagi usaha mikro yang tidak memberikan keuntungan finansial bagi pihak yang meminjamkan. BMT akan menyertakan modalnya yang bersumber dari dana sosial seperti misalnya infaq, sedekah, zakat, serta sumber lain.<sup>74</sup> Walaupun demikian dalam *qardul hasan* peminjam dapat memberikan sebagian dari keuntungan (laba) nya kepada pemberi pinjaman berupa hadiah atau hibah, tetapi tidak boleh diperjanjikan di muka.

---

<sup>74</sup> Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal wa Tamwil*,...178



#### 6) *Talangan Haji*

Pembiayaan dari Lembaga Keuangan Syariah kepada nasabah untuk menutupi kekurangan dana, guna memperoleh kursi haji pada saat pelunasan BPIH (Biaya Perjalanan Ibadah Haji). Nasabah kemudian wajib mengembalikan sejumlah uang yang dipinjam itu dalam jangka waktu tertentu. Kemudian Lembaga Keuangan Syariah ini menguruskan pembiayaan BPIH berikut berkas-berkasnya sampai nasabah tersebut mendapatkan kursi haji. Atas jasa pengurusan haji tersebut, Lembaga Keuangan Syariah memperoleh imbalan, yang besarnya tak didasarkan pada jumlah dana yang dipinjamkan.

#### 7) *Gadai Emas*

Pembiayaan ini pada prinsipnya sama dengan gadai barang, ketika kita melakukan transaksi gadai, kita menyerahkan barang yang kita miliki untuk mendapatkan pinjaman dana. Atas pinjaman dana tersebut, kita dibebankan beberapa macam biaya hingga waktu kita bisa melunasi pinjaman tersebut.<sup>75</sup>

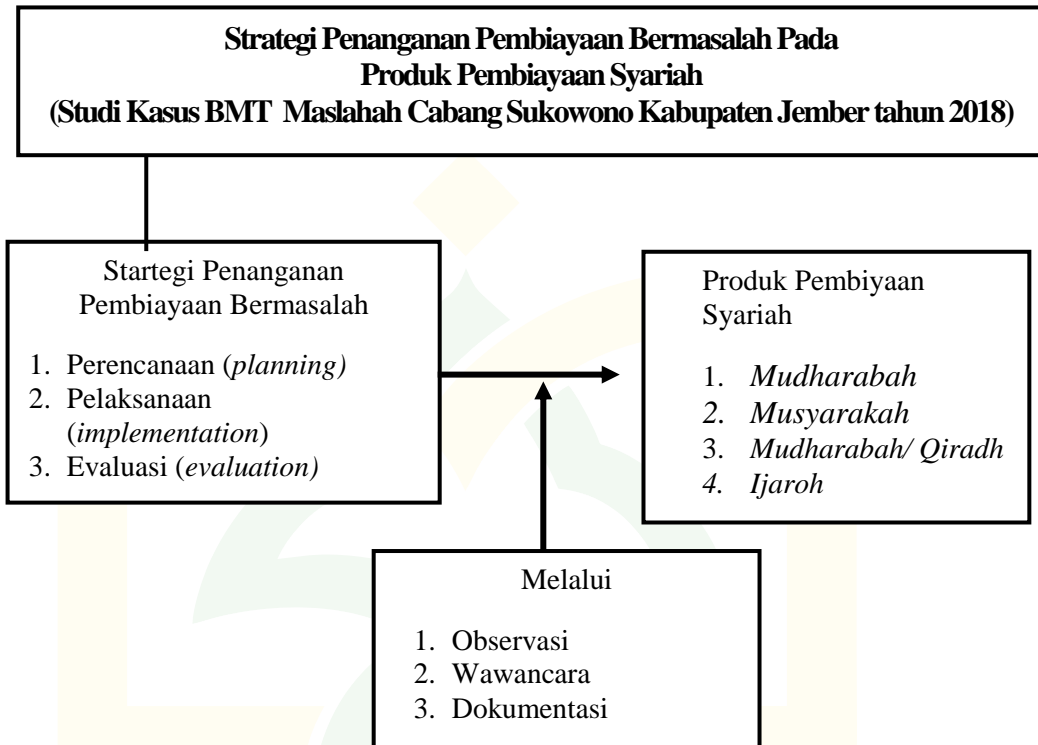
### **C. Kerangka Konseptual**

Dalam penelitian ini untuk memfokuskan penelitian maka diperlukan kerangka konseptual yang bertujuan untuk menunjukkan arah dan fokus penelitian. Kerangka konseptual penelitian ini ditunjukkan oleh gambar.

---

<sup>75</sup> Brosur BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember

Gambar 2.4  
Kerangka Konseptual



IAIN JEMBER

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif dinamakan sebagai metode baru karena popularitasnya belum lama, dinamakan metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat post-positivisme. Metode ini juga dikenal sebagai metode artistik, karena proses penelitiannya bersifat seni (kurang terpola).<sup>76</sup> Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post-positivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti sebagai sumber instrumen kunci. Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive*, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitiannya lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi.<sup>77</sup>

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Juga disebut sebagai metode etnografi karena pada awalnya, metode ini lebih banyak digunakan pada penelitian bidang antropologi budaya. Selain itu, disebut metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 13-14

<sup>77</sup> Sugiyono....., 15

<sup>78</sup> Dadang Kuswana, *Metode Penelitian Sosial*, (Bandung : Pustaka Setia,2011),43

Objek dalam penelitian kualitatif adalah objek alamiah atau natural setting sehingga metode penelitian ini sering disebut sebagai metode naturalistik. Objek alamiah adalah objek apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki objek, setelah berada di dalam objek dan setelah keluar dari objek relatif tidak berubah.

Sedangkan jenis penelitian, jika dilihat dari lokasi penelitian maka jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*). Menurut Suryasubrata, Penelitian lapangan bertujuan memeperelajari secara intensif latar belakang, keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial, individu, kelompok, lembaga atau masyarakat.<sup>79</sup>

Sedangkan Dadang Kuswana menjelaskan bahwa penelitian lapangan atau penelitian kanchah (*field research*) yaitu penelitian yang dilakukan di lingkungan masyarakat, lembaga sosial, lembaga pemerintah, perusahaan dan sebagainya.<sup>80</sup> Penelitian yang dilakukan ini merupakan penelitian lapangan, karena dilaksanakan di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

Sedangkan jika dilihat dari jenis penelitian, penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus (*case studi*) dimana studi kasus adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data mendalam, dan menyertakan berbagai sumber

---

<sup>79</sup> Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada,1998), 22

<sup>80</sup> Dadang Kuswana, *Metode Penelitian Sosial....*,37

informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktifitas atau individu.<sup>81</sup>

Lebih lanjut, Suranto mendeskripsikan studi kasus adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan unit sosial, individu, kelompok. Studi kasus mengkonsentrasikan diri pada faktor-faktor khusus dan dapat pula mencakup keseluruhan faktor-faktor kejadian.<sup>82</sup>

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini akan membahas suatu gambaran yang lengkap dan mendalam tentang strategi penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan yang dalam hal ini menggunakan studi kasus di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

## **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dimana peneliti diharuskan terjun ke lapangan penelitian dan berperan serta didalamnya. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi penelitian di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

## **C. Kehadiran Peneliti**

Untuk memperoleh data sebanyak mungkin, detail dan juga orisinalitas maka selama penelitian di lapangan, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat atau instrumen pengumpul data utama. Dalam

---

<sup>81</sup> Pupu Saeful Rahmat, *Penelitian Kualitatif* ( Jurnal Equilibrium Vol.5 No.9 Januari – Juni 2009),6

<sup>82</sup> Suranto, *Metodologi Penelitian dalam Pendidikan Dengan Program SPSS*, (Semarang : Ghyyas Putra,2009), 23

penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data karena dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah manusia. Peneliti kualitatif sebagai *human instrument* berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsir data dan membuat kesimpulan.<sup>83</sup>

Dalam rangka mendukung pengumpulan data dari sumber yang ada di lapangan, peneliti juga memanfaatkan buku tulis, *paper* dan alat tulis seperti pensil dan ballpoint sebagai alat pencatat data. Kehadiran peneliti di lapangan dapat menunjang keabsahan data sehingga data yang diperoleh memiliki orisanalitas tinggi, maka dari itu peneliti hadir untuk mengadakan observasi langsung ke lokasi penelitian dengan intensitas yang cukup tinggi.

#### **D. Subyek Penelitian**

Dalam penelitian ini subjek penelitian disebut informan. Dalam memperoleh informan peneliti harus hati-hati, tidak langsung menunjuk satu orang yang dianggap memahami permasalahan tetapi mata dan telinga dibuka lebar-lebar sehingga menemukan orang yang memang paling tahu tentang variabel yang diteliti.<sup>84</sup> Adapun informan dalam penelitian ini adalah:

1. Manager Cabang BMT
2. Kasir/Teller
3. *Account Officer* Penagihan (AOP)
4. *Account Officer* Analisa (AOA)

<sup>83</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*...., 306

<sup>84</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta : Rineka Cipta,2010), 23

## 5. *Account Officer* Simpanan dan Pembiayaan (AOSP)

## 6. Debitur

Adapun informan dipilih menggunakan teknik sampling, yaitu *purposive sampling*, yang menurut Sugiyono<sup>85</sup> dikatakan sebagai sampel bertujuan/atas adanya tujuan tertentu dengan syarat antara lain: (1). Pengambilan sampel didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat atau karakteristik tertentu, yang merupakan ciri-ciri pokok populasi; (2). Subyek yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan subyek yang terdapat pada populasi.

Untuk kepentingan penelitian dengan *purposive sampling* semacam ini ditentukan sample sebagai subyek penelitian yaitu: (1). Manager Cabang BMT, (2). Kasir/Teller, (3). *Account Officer* Pembiayaan (AOP), (4). *Account Officer* Analisa (AOA), (5). *Account Officer* Simpanan dan Pembiayaan (AOSP) (6). 3 (tiga) orang Nasabah, yang dianggap terlibat langsung di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember. Sebagai kelengkapan digunakan sumber-sumber dari kepustakaan dan dokumentasi.

### **E. Sumber Data Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data dari berbagai sumber seperti buku-buku maupun karya tulis lainnya yang mendukung dan relevan dengan penelitian. Berdasarkan sumbernya, data dalam penelitian ini dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Adapun penjelasan lebih rincinya adalah sebagai berikut:

---

<sup>85</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D...., 300*

1. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam hal ini data diperoleh langsung dari sumber data yang ada di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember melalui wawancara.
2. Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data sekunder yang dimaksud di sini adalah sumber yang berupa data yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, seperti, buku-buku, laporan-laporan, maupun media lainnya yang bersifat menunjang dalam penelitian ini.

Adapun subyek dalam penelitian ini adalah pengurus BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember, sedangkan obyek penelitiannya adalah strategi penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan. Adapun lokasi penelitiannya adalah BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah paling penting dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.<sup>86</sup>

Pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan dalam penelitian untuk mengumpulkan data, menghimpun data, dan memperoleh data yang valid. Sebelum pengumpulan data terlebih dahulu mengadakan ujicoba/latihan, agar diperoleh data yang sesuai dengan harapan. Dalam

---

<sup>86</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D....*, 308-309



penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan antara lain: metode observasi, metode interview dan metode dokumentasi.

### 1. Metode Observasi

Sugiyono mengutip pendapat Nasution menjelaskan bahwa yang dimaksud observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.<sup>87</sup> Observasi dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kelakuan manusia seperti yang terjadi dalam kenyataan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi partisipatif, atau jika meminjam istilah Susan Stainback<sup>88</sup> menyatakan dalam observasi partisipatif, peneliti mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang diucapkan, dan berpartisipasi dalam aktifitas mereka.

Data yang diperoleh dari metode ini adalah:

- a. Letak geografis tempat penelitian: di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.
- b. Kondisi tempat penelitian: keadaan sarana prasarana, keadaan karyawan, dan lain-lain yang ada di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

### 2. Metode Interview

Interview (wawancara) merupakan suatu proses interaksi dan komunikasi. Dalam proses ini, hasil wawancara ditentukan oleh beberapa

<sup>87</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D....*300

<sup>88</sup> Sugiyono,.....,311

faktor yang berinteraksi dan mempengaruhi arus informasi. Mengutip pendapat Esterberg, Sugiyono mengklasifikasikan interview menjadi beberapa jenis, antara lain:<sup>89</sup>

Dalam penelitian ini yang digunakan adalah jenis interview tidak terstruktur, karena pengumpulan data yang dilakukan peneliti berupa pertanyaan yang jawabannya belum disiapkan, dalam hal ini peneliti belum mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Data yang diperoleh dari metode ini adalah:

- a. Upaya pencegahan pembiayaan bermasalah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.
- b. Proses strategi penanganan pembiayaan pada produk pembiayaan.
- c. Faktor-faktor terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan.

### 3. Metode Kepustakaan

Data yang diperoleh dari observasi, interview dan dokumentasi dilengkapi dengan data dari kepustakaan. Dalam hal ini, sumber data dari kepustakaan berupa buku dan catatan lain yang ada dan dipilih yang relevan dengan fokus masalah dalam penelitian.

Dengan bantuan kepustakaan tersebut data yang diperoleh antara lain sebagai berikut:

- a. Terkait teori tentang strategi pembiayaan pada produk pembiayaan.

---

<sup>89</sup>Sugiyono,....319

- b. Terkait teori tentang proses penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan.
  - c. Lain-lain yang dipandang perlu sebagai pendukung data.
4. Metode Dokumentasi

Tidak kalah penting dengan metode lain adalah metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya<sup>90</sup>. Dengan demikian metode dokumentasi adalah untuk mempelajari data-data yang sudah didokumentasikan, seperti buku-buku, arsip, atau dokumen-dokumen yang diperlukan dalam mengumpulkan data, di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

#### **G. Metode Analisis Data**

Nasution mengatakan sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono<sup>91</sup> bahwa: melakukan analisis adalah pekerjaan yang sulit, memerlukan kerja keras. Analisis memerlukan daya kreatif serta kemampuan intelektual yang tinggi. Tidak ada cara tertentu yang dapat diikuti untuk mengadakan analisis, sehingga setiap peneliti harus mencari sendiri metode yang dirasakan cocok dengan sifat penelitiannya. Bahan yang sama bisa diklasifikasikan oleh peneliti yang berbeda.

Di dalam penelitian ini menggunakan teknik analisa data triangulasi sumber/data, yaitu teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data atau sumber data yang telah ada.

<sup>90</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*...., 27

<sup>91</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*...., 334

Sehingga diharapkan mendapat hasil penelitian yang maksimal di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember. Kemudian, data-data yang terkumpul akan dianalisa menggunakan analisa data model Miles and Huberman yaitu *Reduction data*, *data display* dan *conclusion drawing/verivication*.

#### 1. Reduksi Data (*data reduction*)

Reduksi data merupakan upaya peneliti untuk memilih, memfokuskan dan mentransformasikan data berserakan dari catatan lapangan. Reduksi data sebagai bagian dari kegiatan analisis, maka peneliti melakukan analisis sekaligus memilah dan memilih mana data yang dikode, mana yang diperlukan dan mana yang dibuang. Itulah sebabnya reduksi data merupakan kegiatan menggolongkan, mengarahkan, meringkas, mengkategorikan, mengkode, menemukan tema, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa hingga dapat mengambil kesimpulan. Proses reduksi berlangsung selama penelitian di lapangan sampai laporan selesai.

#### 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan serta kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti yang masih baru, dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli.<sup>92</sup> Melalui diskusi itu. Wawasan peneliti akan berkembang sehingga dapat mereduksi

<sup>92</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D....*, 339

data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

Penyajian data merupakan upaya peneliti untuk menyajikan data sebagai suatu informasi yang memungkinkan untuk mengambil kesimpulan. Disini peneliti berupaya membangun teks naratif sebagai suatu informasi yang terseleksi, simultan dan sistematis dalam bentuk (gestalt) yang kuat sehingga data yang diperoleh dapat menjelaskan atau menjawab masalah yang diteliti.

Penyajian data masing-masing kasus didasarkan pada fokus penelitian yang mengarah pada pengambilan kesimpulan sementara yang menjadi temuan penelitian. Disamping penyajian data melalui teks naratif juga digunakan matrik atau bagan yang dapat memudahkan peneliti membangun hubungan teks yang ada, sehingga tersusun secara sistematis dalam bentuk padat dan mudah difahami, yang pada gilirannya akan memudahkan pula dalam penarikan kesimpulan dari data yang ditemukan.

### 3. Penarikan Kesimpulan (*conclusion drawing/ verification*).<sup>93</sup>

Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan lanjutan dari reduksi data dan penyajian data, dimana peneliti mencari makna secara holistik dari berbagai proposisi yang ditemukan mengenai fokus penelitian. Dalam konteks ini makna holistik sebagai suatu kesimpulan masih memerlukan verifikasi ulang pada catatan lapangan atau diskusi dengan teman sejawat. Dengan kata lain kesimpulan yang dibuat masih

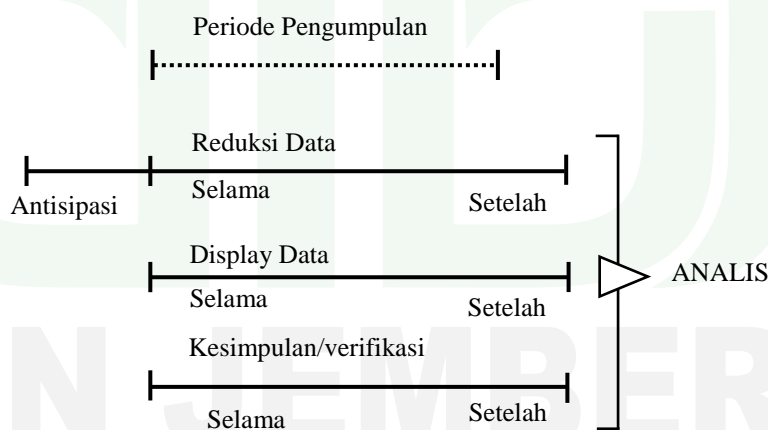
---

<sup>93</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D....*, 339

ada peluang untuk menerima masukan. Penarikan kesimpulan sementara masih diuji kembali dengan data lapangan, dengan cara merefleksi kembali. Disamping itu, peneliti dapat bertukar pikiran dengan teman sejawat, atau dengan cara triangulasi sehingga kebenaran ilmiah dapat mendekati kesempurnaan.

Milles and Huberman mengemukakan dalam Sugiono bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification*. Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar berikut.

**Gambar 3.1**  
**Model Analisis Miles and Huberman**

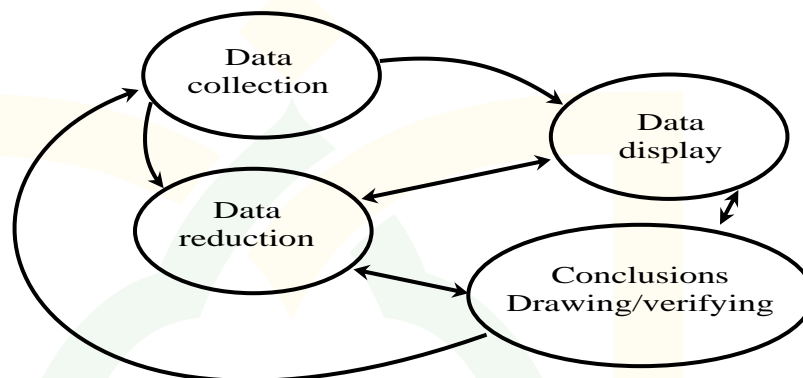


Sumber : Mathew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook (second Edition)*

Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa, setelah peneliti melakukan pengumpulan data, maka peneliti melakukan antisipatory

sebelum melakukan reduksi data. Selanjutnya model interaktif yang digambarkan oleh Miles dan Huberman dengan alur gambar

**Gambar 3.2**  
**Model Interaktif Miles and Huberman**



Sumber : Mathew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook (second Edition)*

## H. Keabsahan Data

Untuk memastikan keabsahan data dalam penelitian kualitatif, Sugiyono memberikan penjelasan bahwa terdapat 4 (empat) alat uji meliputi uji *credibility* (validitas interbal), *transfability* (validitas internal), *dependability* (raelibilitas), dan *comfirmability* (obyektifitas).<sup>94</sup>

### 1. *Credibility* (Validitas Interbal)

Dalam melakukan penelitian kualitatif yang notabene naturalistik, instrumen kunci penelitian adalah peneliti sendiri. Karena itu, untuk menghindari kemungkinan terjadinya kecenderungan purbasangka (bisa) diperlukan adanya pengujian keabsahan data (*credibility*)

Kredibilitas data adalah upaya peneliti untuk menjamin kesahihan atau keabsahan data dengan mengkonfirmasi antara data yang

<sup>94</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D....*, 366

diperoleh dengan objek penelitian, tujuannya adalah untuk membuktikan bahwa apa yang diamati peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada dan sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi pada objek kajian.

Adapun untuk melakukan uji kredibilitas setidaknya terdapat 7 (tujuh) teknik yaitu meliputi : 1) perpanjangan keikutsertaan, 2) Ketekunan pengamatan, 3) triangguilasi (sumber, data, metode, situasi, dll), 4) Pengecekan sejawat (*member check*), 5) kecukupan referensi, 6) kajian kasus negatif, dan 7) pengecekan semua anggota.

Perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian akan dapat meningkatkan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan, hal tersebut karena penelitian kualitatif beroreintasi pada situasi.

Dalam perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian, sebaiknya difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh, apakah data yang diperoleh itu setelah dicek kembali ke lapangan benar atau tidak, berubah atau tidak. Bila telah dicek kembali ke lapangan data sudah benar berarti kredibel.<sup>95</sup>

Adapun ketekunan berarti melakukan pengamatan secara cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan itu, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Dengan

---

<sup>95</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D....*, 370



demikian meningkatkan ketekunan, maka peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.<sup>96</sup>

Sedangkan triangulasi menurut William Wiersma yang dikutip Sugiyono menjelaskan bahwa *triangulation is a qualitative cross-validation. It assesses the sufficiency of the data according the convergence of multiple data sources or multiple data collection procedures.*<sup>97</sup>

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi 5 (lima) macam yakni triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi penyidik, triangulasi teori, dan triangulasi situasi.

Sementara pemeriksaan anggota (*member check*) dilakukan melalui individu atau diskusi. *Member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.<sup>98</sup> Apabila data yang diperoleh telah disepakati oleh pemberi data berarti datanya data valid sehingga kredibel.

Adapun caranya dapat dilakukan individual dengan cara peneliti datang ke pemberi data atau melalui forum diskusi kelompok. Dalam diskusi tersebut bisa diungkapkan mungkin ada data yang perlu ditambah, dikurangi atau mungkin ditolak oleh pemberi data. Setelah data disepakati, maka pemberi data diminta untuk menandatangani, supaya lebih otentik.

---

<sup>96</sup>Sugiyono.....,371

<sup>97</sup>Sugiyono.....,372

<sup>98</sup>Sugiyono.....,375

Kemudian, analisis kasus negatif dilakukan dengan jalan mengumpulkan contoh atau kasus yang tidak sesuai dengan pola dan kecenderungan informasi yang telah dikumpulkan. Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan.<sup>99</sup> Analisis kasus negatif juga digunakan sebagai bahan pembandingan serta sering digunakan sebagai upaya meningkatkan argumentasi penemuan.

Kemudian yang dimaksud kecukupan referensi disini adalah kelengkapan data pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung oleh adanya rekaman wawancara.<sup>100</sup> Dengan kata lain, seluruh data yang digunakan harus dipastikan original dan bisa digunakan sebagai patokan dalam menganalisis dan menguji data.

## 2. *Transferability* ( Validitas Internal )

Bahwa hasil penelitian yang didapatkan dapat diaplikasikan oleh pemakai penelitian, maka penelitian ini memperoleh tingkat yang tinggi bila para pembaca laporan memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian.

Salah satu tujuan penelitian ialah untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat luas. Karena itu, ketika temuan penelitian berupa pola atau kaidah sudah diperoleh, tugas peneliti sebenarnya belum berakhir, masih ada tugas lain

---

<sup>99</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D....*, 374

<sup>100</sup>Sugiyono.....,375

yaitu melaporkan atau mempublikasikan hasil penelitiannya untuk kepentingan umum dalam bentuk laporan penelitian.

Oleh karena itu, Sugiyono memberikan penjelasan bahwa dalam pengujian transferability itu, peneliti diharuskan membuat laporan yang memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya.<sup>101</sup>

Dengan demikian maka pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga memutuskan untuk dapat atau tidaknya diaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain.

### 3. *Depandability* (Realibilitas)

Agar data tetap valid dan terhindar dari kesalahan dalam memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan kepada berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang dilakuakn peneliti, agar temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam penelitian kualitatif, Sugiyono berpendapat bahwa uji *depenability* dilakukan dengan melakukan audit secara menyeluruh terhadap semua proses penelitian untuk menghindari penelitian yang tidak *realible*.<sup>102</sup> Caranya bisa dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit secara keseluruhan aktifitas penelitian mulai dari peneliti menentukan fokus penelitian, memasuki lapangan, menentukan sumber, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti.

---

<sup>101</sup>Sugiyono.....,376

<sup>102</sup>Sugiyono.....,377

#### 4. *Confirmability* (obyektiftas)

*Confirmability* dalam penelitian ini dilakukan secara bersama dengan dependabilitas, perbedaannya terletak pada orientasi penilaiannya. Konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil penelitian, terutama terkait dengan deskripsi temuan penelitian dan diskusi hasil penelitian. Sedangkan dependabilitas digunakan untuk menilai proses penelitian mulai pengumpulan data sampai berbentuk laporan yang terstruktur dengan baik. Dengan adanya dependabilitas dan konfirmabilitas ini diharapkan hasil penelitian dapat memenuhi standar penelitian yang baik.

### **I. Tahapan-tahapan Penelitian**

Dalam melaksanakan penelitian, peneliti akan melalui tahapan-tahapan sebagaimana yang ditetapkan sebagai berikut:

1. Tahap Pra-lapangan, dalam hal ini peneliti menyiapkan berbagai keperluan sebelum terjun ke lapangan, termasuk kesiapan etika dan mental dan administrasi sebelum penelitian (termasuk perijinan) baik dari IAIN Jember maupun dari BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.
2. Tahap pekerjaan lapangan, meliputi (1). memahami latar penelitian; (2). memasuki lapangan; dan (3). mengumpulkan data terkait dengan BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.
3. Tahap Analisa data hasil penelitian, dalam hal ini setelah semua data terkumpul, peneliti menganalisa keseluruhan data dan kemudian dideskripsikan dalam laporan.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### A. Gambaran Objek Penelitian

##### 1. Sejarah BMT Masalahah Cabang Sukowono

Berawal dari sebuah keprihatinan atas perilaku masyarakat yang cenderung kurang memperhatikan kaidah-kaidah syari'ah Islam dibidang mu'amalat padahal mereka adalah masyarakat muslim apalagi mereka sudah mulai terlanda praktek-praktek yang mengarah pada ekonomi riba yang dilarang secara tegas oleh agama. Dewan asatidz yang berada di Madrasah Miftahul Ulum Pondok Pesantren Sidogiri dan Madrasah-madrasah ranting/filial Madrasah Miftahul Ulum Pondok Pesantren Sidogiri menginginkan adanya praktek ekonomi yang mengarah kepada riba dapat dikendalikan.<sup>103</sup>

Para asatidz dan para pengurus madrasah terus berpikir dan berdiskusi untuk mencari gagasan yang bisa menjawab permasalahan umat tersebut. Akhirnya ditemukanlah gagasan untuk mendirikan usaha bersama yang mengarah pada pendirian keuangan lembaga syari'ah yang dapat mengangkat dan menolong masyarakat bawah yang ekonominya masih dalam kelompok mikro (kecil).

Setelah didiskusikan dengan orang-orang yang ahli, maka terbentuklah wadah itu dengan nama "Koperasi Baitul Mal wa Tamwil Masalahah Mursalah Lill Ummah" disingkat dengan Koperasi BMT-MMU

---

<sup>103</sup> Wawancara dengan M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalahah Cabang Sukowono, Tanggal 15 Februari 2018.

yang berkedudukan di kecamatan Wonorejo Pasuruan. Pendirian koperasi didahului dengan rapat pembentukan koperasi yang diselenggarakan pada tanggal 25 Muharrom 1418 H atau 1 Juni 1997 diantara orang-orang yang getol memberikan gagasan berdirinya koperasi BMT MMU ialah :<sup>104</sup>

- a. Ustadz Muhammad Hadlori Abdul Karim, yang saat itu menjabat sebagai kepala Madrasah Miftahul Ulum tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Sidogiri.
- b. Ustadz Muhammad Dumairi Nor, yang saat itu menjabat sebagai wakil kepala Madrasah Miftahul Ulum tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Sidogiri.
- c. Ustadz Baihaqi Utsman, yang saat itu menjabat sebagai Tata Usaha Madrasah Miftahul Ulum tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Sidogiri.
- d. Ustadz H. Mahmud Ali Zain, yang saat itu menjabat sebagai ketua Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri dan salah satu ketua DTTM (Dewan Tarbiyah wat Ta'lim Madrosy).
- e. Ustadz A. Muna'i Ahmad, yang saat itu menjabat sebagai wakil kepala Miftahul Ulum tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Sidogiri.

Dengan diskusi dan musyawarah antara para kepala Madrasah Miftahul Ulum Afiliasi Madrasah Miftahul Ulum Pondok Pesantren Sidogiri maka menyetujui membentuk tim kecil yang diketuai oleh ustadz Mahmud Ali Zain untuk menggodok dan menyiapkan berdirinya koperasi

---

<sup>104</sup> Dokumentasi BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember

baik yang terkait dengan keanggotaan, permodalan, legalitas koperasi dan sistem operasionalnya.

Tim berkonsultasi dengan pejabat kantor Departemen Koperasi Dinas Koperasi dan pengusaha kecil menengah Kabupaten Pasuruan untuk mendirikan koperasi disamping mendapatkan tambahan informasi tentang BMT (Baitul Maal wat Tamwil) dari pengurus PINBUK (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil) pusat dalam suatu acara perkoperasian yang diselenggarakan di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo dalam rangka sosialisasi kerjasama Inkopontren dengan PINBUK pusat yang dihadiri antara lain oleh :<sup>105</sup>

- a. Bapak KH. Nor Muhammad Iskandar SQ dari Jakarta sebagai ketua Inkopontren.
- b. Bapak DR. Subiyakto Tjakwardaya yang menjabat sebagai Menteri koperasi PKM saat itu.
- c. Bapak DR. Amin Aziz yang menjabat sebagai ketua PINBUK pusat saat itu.

Dari diskusi dan konsultasi serta tambahan informasi dari beberapa pihak maka berdirilah koperasi BMT MMU tepatnya pada tanggal 12 Robi'ul awal 1418 H atau 17 Juli 1997 berkedudukan di kecamatan Wonorejo Pasuruan. Pembukaan dilaksanakan dengan diselenggarakan selamatan pembukaan yang diisi dengan pembacaan

---

<sup>105</sup> Dokumentasi BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember

sholawat Nabi Besar SAW bersama masyarakat Wonorejo dan pengurus BMT MMU.

Kantor pelayanan yang dipakai adalah dengan cara kontrak atau sewa yang luasnya kurang lebih 16,5 M<sup>2</sup> pelayanan dilakukan oleh tiga orang karyawan. Modal yang dipakai untuk usaha didapat dari simpanan anggota yang berjumlah Rp. 13.500.000,- (tiga belas juta lima ratus ribu rupiah) dengan anggota yang berjumlah 348 orang terdiri dari para asatidz dan pimpinan serta pengurus Madrasah Miftahul Ulum Pondok Pesantren Sidogiri dan beberapa orang asatidz pengurus Pondok Pesantren Sidogiri.<sup>106</sup>

Seiring berjalannya waktu usaha pengembangan BMT yang dilakukan dengan adanya pembukaan cabang baru, walaupun awalnya hanya beroperasi di wilayah Kabupaten Pasuruan, namun saat ini Koperasi BMT-MMU sudah beroperasi di seluruh Indonesia termasuk di Jember Jawa Timur. Sehingga BMT Sidogiri menjadi sebuah lembaga yang memiliki aset yang besar. Dalam setiap tahun BMT Sidogiri diharapkan bisa membuka beberapa unit pelayanan anggota di kabupaten atau kota-kota yang dinilai memiliki potensi untuk pengembangan BMT Sidogiri.

Selain dari pada itu koperasi BMT-MMU sudah mulai ada perubahan terhadap nama pada lembaga tersebut, yang awalnya dikenal

---

<sup>106</sup> Dokumentasi BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember



dengan nama Koperasi BMT-MMU Sidogiri berubah menjadi Koperasi BMT Masalah, hal ini dilakukan karena :<sup>107</sup>

- a. Terdapat kesamaan nama antara koperasi BMT-*Maslahah Mursalah lil Ummah* (MMU) dengan Madrasah Miftahul Ulum (MMU) yang mengakibatkan terjadinya pengkaburan terhadap dokumen-dokumen yang ada khususnya terhadap surat-menyurat.
- b. Adanya isu terhadap pencemaran nama Pondok Pesantren Sidogiri yang berawal dari masyarakat yang tidak sepaham dengan terbentuknya Koperasi BMT-MMU Sidogiri.

Dalam jangka panjang BMT Masalah diharapkan bisa membuka beberapa unit pelayanan di kabupaten-kabupaten yang banyak ditempati oleh anggota koperasi. Pada tahun 2012 di Kabupaten Jember khususnya di daerah Jember utara sudah terdapat satu unit cabang yaitu di Kecamatan Sukowono yang hingga saat ini sudah memiliki beberapa unit pembantu cabang yang tersebar di beberapa kecamatan dengan 5 orang karyawan.<sup>108</sup>

## 2. Visi dan Misi BMT Masalah Cabang Sukowono

Adapun visi dan misi BMT Masalah Cabang Sukowono

Kabupaten Jember adalah :<sup>109</sup>

Visi

<sup>107</sup> Wawancara dengan Musta'in Romli sebagai AOP di BMT Cabang Sukowono, Tanggal 025 Mei 2018.

<sup>108</sup> Wawancara dengan Muhammad Hafifi sebagai Account Officer Simpanan dan Pembiayaan BMT Cabang Sukowono, Tanggal 07 April 2018.

<sup>109</sup> Wawancara dengan M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.

- a. Terbangun dan berkembangnya ekonomi umat dengan konsep dasar atau landasan yang sesuai Syari'ah Islam.
- b. Tertanamnya pemahaman konsep syari'ah adalah konsep yang mudah, murah dan maslahah.

#### Misi

- a. Menerapkan dan memasyarakatkan Syariat Islam dalam aktifitas ekonomi.
- b. Menanamkan pemahaman bahwa sistem syariah dibidang ekonomi adalah adil, mudah dan maslahah.
- c. Meningkatkan kesejahteraan ummat dan anggota.
- d. Melakukan aktifitas ekonomi dengan budaya STAF (siddiq, tabligh, amanah, fatonah).
- e. Menciptakan *Wata'awun 'Alal Birri Wat Taqwa* yaitu tolong menolong lewat ekonomi umat.
- f. Memberantas riba yang telah menjerat serta mengakar dimasyarakat.

#### 3. Struktur Organisasi BMT Maslahah<sup>110</sup>

- a. Rapat anggota merupakan rapat lembaga tertinggi dalam BMT Maslahah. Rapat anggota dapat memutuskan perubahan AD dan RT (anggaran dasar dan anggaran rumah tangga), menetapkan susunan pengurus, pengawas dan lain-lain.
- b. Pengurus BMT Maslahah diangkat dan dipilih oleh anggota melalui mekanisme rapat anggota. Pengurus mengemban amanah dari anggota

<sup>110</sup> Dokumentasi BMT Maslahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember

dan menjalankan program kerja yang telah ditetapkan oleh dalam rapat anggota. Pengurus berhak mengangkat manajer atau direktur untuk menjalankan roda usaha BMT. Pengangkatannya dituangkan melalui kontrak kerja dengan batas waktu tertentu.

- c. Pengawas memiliki kedudukan sejajar dengan pengurus yang diangkat dan diberhentikan oleh anggota dalam rapat anggota. Susunan pengawas terdiri dari pengawas bidang manajemen, pengawas bidang keuangan dan bidang syariah.
- d. Manajer diangkat dan diberhentikan oleh pengurus dengan sistem kontrak kerja dalam waktu tertentu sesuai dengan kesepakatan bersama. Tugas utama manajer adalah menjalankan usaha BMT sesuai dengan mekanisme kerja yang telah ditetapkan oleh pengurus dalam menjalankan tugasnya, manajer berkoordinasi dengan kepala-kepala unit dan para karyawan.
- e. Kepala unit diangkat dan diberhentikan oleh manajer dengan berkonsultasi dengan pengurus. Kepala unit diberi wewenang untuk memimpin usaha pada unit yang telah ditentukan. Kepala unit dibantu oleh beberapa orang karyawan.

#### 4. Struktur Pengurus BMT Masalahah Cabang Sukowono<sup>111</sup>

Kepala Cabang	: M. Saiful Bahri
Teller / Kasir	: Lutfi Hakim
Kepala Bagian AOSP	: Muhammad Hafifi

<sup>111</sup> Dokumentasi BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember

Kepala Bagian AOA : Khoirur Rizal

Kepala Bagian AOP : Musta'in Romli

Kepala Cabang Pembantu : Syarif Hidayatullah

Teller / Kasir : Imam Mahbubi

Staff AOSP : Jamaluddin

Staff AOA : Dadang Hermawan

Staff AOP : Imam Sanusi

#### Rincian Tugas<sup>112</sup>

- a. Kepala Cabang mempunyai tugas untuk memanagerial seluruh kegiatan yang berada Kantor Cabang Sukowono.
- b. Teller/Kasir mempunyai tugas dan wewenang dalam menangani seluruh kegiatan yang berhubungan dengan keuangan (keluar masuknya keuangan).
- c. *Account Officer* Simpanan dan Pembiayaan mempunyai tugas untuk mengatur seluruh kegiatan yang berhubungan dengan penyimpanan dana dari anggota dan pembiayaan yang disalurkan kepada anggota.
- d. *Account Officer* Analisis mempunyai tugas untuk menganalisa pengajuan dari sebuah pembiayaan.
- e. *Account Officer* Penagihan mempunyai tugas untuk menagih (memberitahukan jadwal pembayaran) terhadap anggota yang mempunyai tanggungan dari sebuah pembiayaan.

---

<sup>112</sup> Dokumentasi BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember

## **B. Paparan Data dan Hasil Penelitian**

Paparan data tentang strategi penangan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember ini diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Berdasarkan fokus penelitian, pemaparan data pada penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga kajian diantaranya adalah :

### **1. Perencanaan Penanganan Pembiayaan Bermasalah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember**

BMT Masalahah merupakan sebuah lembaga keuangan syariah non bank yang menghimpun dana dari masyarakat serta menyalurkan dananya kepada masyarakat. Pendapatan utama BMT Masalahah Cabang Sukowono adalah dari penyaluran dana kepada anggota dalam bentuk simpanan dan pembiayaan. Sebagai lembaga keuangan, masalah bank yang paling utama adalah dana. Tanpa dana yang cukup, bank tidak dapat berbuat apa-apa, atau dengan kata lain bank menjadi tidak berfungsi sama sekali.<sup>113</sup>

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam Rencana Penanganan Pembiayaan Bermasalah adalah :

#### **a. Pemantauan Pembiayaan**

Untuk meminimalisir terhadap terjadinya pembiayaan bermasalah dan memastikan kelayakan pengajuan pembiayaan diterima atau ditolak yaitu dengan melakukan pemantauan. Adapun

---

<sup>113</sup> Zainul Arifin, *Dasar-dasar Manajemen Bank Syari'ah*, (Jakarta : Alfabet , 2003), 50

objek dalam pemantauan terhadap pembiayaan di BMT Masalah Cabang Sokowono meliputi :

1) Pemantauan Administrasi<sup>114</sup>

Setelah calon debitur mengajukan pembiayaan dan mengisi formulir pembiayaan, BMT Masalah melakukan penelitian terhadap calon debitur sebelum memutuskan untuk menyetujui permohonan pembiayaan yang diajukan oleh calon debitur. Hal ini dilakukan dengan pemeriksaan terhadap dokumen-dokumen yang telah diajukan oleh calon debitur.

Apabila dokumen yang diajukan oleh calon debitur kurang lengkap, maka pihak BMT meminta calon anggota/ nasabah untuk melengkapi kekurangan tersebut. Namun, apabila calon debitur tidak bersedia untuk melengkapi kekurangan dokumen tersebut sebaiknya pengajuan pembiayaan tidak direalisasikan. Hal ini dilakukan untuk menghindari kemungkinan terburuk yang terjadi. Sehingga jaminan hanya berfungsi untuk berjaga-jaga apabila terjadi pembiayaan macet.

2) Pemantauan Lokasi (Survey)<sup>115</sup>

Pemantauan lapangan (*on site monitoring*) adalah pemantauan pembiayaan secara langsung ke lapangan, baik sebagian maupun menyeluruh.

---

<sup>114</sup> Dokumentasi BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember

<sup>115</sup> Wawancara dengan M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalah Cabang Sukowono, Tanggal 28 April 2018.

Dalam pelaksanaan survey pihak BMT mempunyai hak untuk memberitahu terlebih dahulu kepada calon debitur atau tidak. Yang juga menjadi perhatian khusus adalah keramahan dan kerapian rumah serta alat-alat yang dimiliki oleh calon debitur. Pihak BMT memiliki hak penuh atas hal penilaian tersebut. Pelaksanaan survey jaminan yang tidak bergerak juga dilakukan pada tahap ini. Peninjauan lokasi bertujuan untuk memastikan bahwa objek yang dibiayai benar-benar ada dan alamat sesuai yang tertulis dalam dokumen.

Selain mengunjungi tempat tinggal calon debitur, pihak BMT juga mengunjungi tempat usaha untuk memastikan kebenaran usaha calon debitur. Dalam pelaksanaan survey tersebut, pihak BMT juga sedikit mencari informasi kepada satu atau dua tetangga sekitar mengenai karakter calon debitur tanpa memberitahukan tentang pengajuan pembiayaan, berikut adalah wawancara dengan manager BMT Masalahah Cabang Sukowono.

“Dalam proses survey teman-teman yang ditugaskan memang cenderung mengamati pihak calon debitur, seperti keramahan calon debitur, kerapian rumah, kebersihan kamar mandi dan lain sebagainya. Sebab hal itu merupakan cermin keseherian dari calon debitur, bagaimana mungkin bisa bertanggung jawab terhadap orang lain jika terhadap rumah dan barang-barang yang dimilikinya tidak mampu bertanggung jawab.”<sup>116</sup>

---

<sup>116</sup> Wawancara dengan M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalahah Cabang Sukowono, Tanggal 28 April 2018.

Dari keterangan pak Saiful ini dapat disimpulkan bahwa pihak BMT sangat hati-hati terhadap calon debitur dalam pengambilan keputusan, yang mereka perhatikan tidak hanya kekayaan (agunan) calon debitur saja melainkan terhadap perilaku kesehariannya yang menjadikan tolak ukur bagi calon debitur.

### 3) Pemantauan Khusus

Pemantauan pembiayaan berdasarkan hal khusus (*exception monitoring*) adalah pemantauan pembiayaan pada hal-hal yang dianggap perlu dilakukan pelacakan khusus seperti halnya terhadap persyaratan pembiayaan yang telah ditentukan.

#### **b. Identifikasi Proses Menurunnya Kualitas Pembiayaan**

Proses menurunnya kualitas pembiayaan adalah suatu bentuk meningkatnya jumlah pembiayaan bermasalah selama kurun waktu tertentu, selama periode proyeksi. Kondisi kualitas pembiayaan yang menurun dapat terjadi karena :<sup>117</sup>

##### 1) Perubahan Kolektibilitas

- a) Dari pembiayaan lancar menjadi pembiayaan bermasalah
- b) Muncul pembiayaan bermasalah yang baru
- c) Kenaikan baki debit pada pembiayaan yang sudah bermasalah sebelumnya

##### 2) Hal lain

<sup>117</sup> Wawancara dengan M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalah Cabang Sukowono, Tanggal 28 April 2018.



Suatu aktiva yang belum merupakan kredit, lalu berubah menjadi kredit efektif dan langsung bermasalah.

Suatu kredit atas pertimbangan manajemen diputuskan untuk diberi tambahan kredit guna menutupi biaya yang timbul, sehubungan dengan pengikatan agunan atau penutupan asuransi barang jaminan atau biaya-biaya lain, pada saat kredit sudah bermasalah, dan nasabah tidak mampu membayar langsung biaya tersebut, sedangkan kelonggaran tarik sudah tidak ada lagi.

- a) Suatu kredit bermasalah ditimpakan dari suatu cabang ke cabang lain, atau dari suatu bank ke bank lain (loan take over).

### **c. Pelacakan Indikasi**

BMT harus melakukan pendekatan untuk memperoleh informasi selengkap mungkin guna menjadi bahan analisis dalam menentukan strategi. Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan BMT, yaitu :<sup>118</sup>

- 1) Melakukan pengamatan administratif berupa menyurati nasabah guna memperoleh penjelasan secara tertulis.
- 2) Melakukan kunjungan lapangan (on the spot) atau mendatangi nasabah dan usahanya, guna memperoleh informasi yang pasti dan nyata, baik melihat usaha nasabah secara fisik maupun mempelajari administrasinya.

---

<sup>118</sup> Wawancara dengan M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalah Cabang Sukowono, Tanggal 28 April 2018.

- 3) Memperoleh informasi dari pihak lain dari lingkungan bisnis nasabah seperti :
  - a) Pemasok
  - b) Pelanggan
  - c) Anggota/pengurus
  - d) Karyawan
  - e) Tetangga
  - f) Pemerintah setempat
  - g) Anggota keluarga nasabah
- 4) Melakukan pengamatan manajemen atas kualitas manajemen yang telah dilakukan oleh nasabah.
- 5) Melakukan review aset atau penaksiran ulang atas semua barang jaminan, terutama barang bergerak yang mudah dimanipulasi.
- 6) Melakukan evaluasi laporan keuangan perusahaan nasabah, dengan melakukan pendataan atas angka-angka dalam neraca dengan kenyataan di lapangan.
- 7) Melakukan negosiasi dengan nasabah, kira-kira apa jalan keluar yang paling memungkinkan dan paling kompromistis antara pihak BMT dengan anggota.

## **2. Implementasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah pada Pembiayaan Syariah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember**

Untuk mendapatkan pembiayaan, calon debitur harus melalui prosedur yang telah ditetapkan oleh BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

Tujuan dari prosedur pembiayaan adalah untuk meminimalisir terhadap terjadinya pembiayaan bermasalah dan memastikan kelayakan pengajuan pembiayaan diterima atau ditolak. Adapun prosedur pembiayaan di BMT Masalahah Cabang Sokowono yaitu:

### **a. Calon Debitur**

Calon debitur (anggota) datang langsung ke kantor BMT Masalahah untuk mengajukan pembiayaan. Pihak BMT memberikan beberapa persyaratan permohonan pembiayaan kepada calon anggota. Untuk mengajukan pembiayaan di BMT Masalahah Cabang Sukowono, calon debitur harus bersedia menjadi anggota BMT Masalahah. BMT Masalahah juga menerapkan beberapa syarat dalam pengajuan pembiayaan.

Syarat-syarat tersebut antara lain:<sup>119</sup>

- a) Bersedia menjadi anggota BMT Masalahah.
- b) Memiliki usaha dan atau berpenghasilan tetap.
- c) Mengisi aplikasi pengajuan pembiayaan yang telah disediakan.
- d) Bersedia di survey apabila pihak BMT memerlukan.

---

<sup>119</sup> Dokumentasi BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember

e) Melengkapi persyaratan administratif seperti

- Foto copy KTP suami istri.
- Foto copy Kartu Keluarga (KK).
- Foto copy surat nikah.
- Melampirkan Jaminan Asli dan foto copy BPKB Kendaraan, Sertifikat Tanah atau Surat Kios/ Los Pasar.<sup>120</sup>

Setelah memenuhi persyaratan administratif, calon debitur harus mengisi formulir pembiayaan yang sudah dipersiapkan oleh BMT Masalahah. Dalam pengisian formulir pembiayaan, data yang ditulis oleh calon debitur harus sesuai dengan yang tertera dalam KTP. Apabila yang dijadikan agunan adalah benda bergerak, maka pada saat pengajuan pembiayaan, agunan harus dibawa. Pada tahap pertama ini BMT melakukan pencatatan terhadap agunan (misalnya nomor rangka). Namun apabila agunan tidak dibawa saat pengajuan pembiayaan, agunan dapat dibawa ke kantor menyusul secepatnya. Calon debitur diharapkan wajib mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak BMT.

b. Penyelidikan Berkas<sup>121</sup>

Setelah calon debitur mengajukan pembiayaan dan mengisi formulir pembiayaan, BMT Masalahah melakukan penelitian terhadap calon debitur sebelum memutuskan untuk menyetujui permohonan pembiayaan yang diajukan oleh calon debitur. Hal ini dilakukan

<sup>120</sup> Dokumentasi BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember

<sup>121</sup> Wawancara Kepada Khoirur Rizal, sebagai Account Officer Analisis BMT Masalahah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.

dengan pemeriksaan terhadap dokumen-dokumen yang telah diajukan oleh calon debitur.

Apabila dokumen yang diajukan oleh calon debitur kurang lengkap, maka pihak BMT meminta calon anggota nasabah untuk melengkapi kekurangan tersebut. Namun, apabila calon debitur tidak bersedia untuk melengkapi kekurangan dokumen tersebut sebaiknya pengajuan pembiayaan tidak direalisasikan. Hal ini dilakukan untuk menghindari kemungkinan terburuk yang terjadi. Sehingga jaminan hanya berfungsi untuk berjaga-jaga apabila terjadi pembiayaan macet.

c. Peninjauan Lokasi (Survey)<sup>122</sup>

Dalam pelaksanaan survey pihak BMT mempunyai hak untuk memberitahu terlebih dahulu kepada calon debitur atau tidak. Yang juga menjadi perhatian khusus adalah keramahan dan kerapian rumah serta alat-alat yang dimiliki oleh calon debitur. Pihak BMT memiliki hak penuh atas hal penilaian tersebut. Pelaksanaan survey jaminan yang tidak bergerak juga dilakukan pada tahap ini. Peninjauan lokasi bertujuan untuk memastikan bahwa objek yang dibiayai benar-benar ada dan alamat sesuai yang tertulis dalam dokumen.

Selain mengunjungi tempat tinggal calon debitur, pihak BMT juga mengunjungi tempat usaha untuk memastikan kebenaran usaha calon debitur. Dalam pelaksanaan survey tersebut, pihak BMT juga sedikit mencari informasi kepada satu atau dua tetangga sekitar

---

<sup>122</sup> Wawancara Kepada M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.

mengenai karakter calon debitur tanpa memberitahukan tentang pengajuan pembiayaan, berikut adalah wawancara dengan manager BMT Masalahah Cabang Sukowono.

“Dalam proses survey teman-teman yang ditugaskan memang cenderung mengamati pihak calon debitur, seperti keramahan calon debitur, kerapian rumah, kebersihan kamar mandi dan lain sebagainya. Sebab hal itu merupakan cermin keseherian dari calon debitur, bagaimana mungkin bisa bertanggung jawab terhadap orang lain jika terhadap rumah dan barang-barang yang dimilikinya tidak mampu bertanggung jawab.”

Dari keterangan pak Saiful ini dapat disimpulkan bahwa pihak BMT sangat hati-hati terhadap calon debitur dalam pengambilan keputusan, yang mereka perhatikan tidak hanya kekayaan (agunan) calon debitur saja melainkan terhadap perilaku kesehariannya yang menjadikan tolak ukur bagi calon debitur.

#### d. Penilaian Kelayakan<sup>123</sup>

Dalam penilaian kelayakan pembiayaan, perlu dilakukan suatu penilaian pembiayaan. Dalam pengajuan pembiayaan pihak BMT berhak melakukan penilaian kelayakan terhadap pengajuan pembiayaan. Dalam hal ini, BMT berhak memutuskan diterima atau tidaknya pengajuan pembiayaan tersebut. BMT Masalahah menggunakan prinsip 5C dalam pelaksanaan penilaian pembiayaan. Hal ini senada dengan penyampaian bagian *Account Officer* Analisa (AOA) Bapak Khoirur Rizal di BMT Masalahah.

---

<sup>123</sup> Wawancara Kepada Khoirur Rizal, sebagai Account Officer Analisis BMT Masalahah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.

“Kami juga menerapkan prinsip 5C yang mencakup (*Character, Capacity, Capital, Collateral, Conditional*) karena dengan menerapkan prinsip tersebut sangat memberikan manfaat yang optimal dalam menjalankan usaha di BMT Masalah ini. Bahkan saat ini anggota yang masuk ke dalam katagori bermasalah sudah sangat kecil dibandingkan dengan awal berdirinya BMT Masalah Cabang Sukowono yang ada di Kabupaten Jember ini, bahkan ketika itu hingga mencapai 60% anggota yang masuk kedalam kategori bermasalah.”

e. Keputusan Pembiayaan<sup>124</sup>

Keputusan pembiayaan dilakukan setelah semua proses analisis selesai dilakukan. Dalam keputusan pembiayaan ini pihak BMT memutuskan untuk menerima atau menolak pengajuan pembiayaan yang diajukan oleh calon anggota nasabah. Apabila pihak BMT menolak pengajuan pembiayaan, pihak BMT tidak mempunyai kewajiban untuk memberitahu sebab penolakan. Sedangkan apabila pembiayaan yang diajukan diterima maka dipersiapkan administrasinya.

“Masalah layak atau tidaknya tergantung pada hasil survey dan musyawarah antar teman-teman pengurus BMT ini, ketika hasil survey menunjukkan ketidaklayakan maka pihak kami (BMT) tidak berani meng-ACC dari permohonan calon debitur tersebut, kemudian kami sampaikan kepada pihak pemohon bahwa belum mendapatkan rekomendasi dari kantor pusat apabila datang langsung ke kantor kami yang sekiranya tidak menyinggung perasaan terhadap pemohon.”

Dari uraian di atas, bahwa hasil survey belum bisa menjadi jaminan terealisasinya calon debitur untuk mendapatkan pinjaman dari

<sup>124</sup> Wawancara Kepada M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.

pihak BMT karena masih dimusyawarahkan kembali hasil survey tersebut.

f. Penandatanganan Akad Pembiayaan<sup>125</sup>

Sebelum pencairan pembiayaan, pihak BMT memberitahukan tentang peraturan pembiayaan, jumlah angsuran, tanggal jatuh tempo. Kemudian nasabah pembiayaan beserta pihak BMT melakukan akad serta penandatanganan akad. Selanjutnya, pengikatan jaminan pembiayaan serta surat perjanjian yang dianggap perlu. Persetujuan pembiayaan yang jumlah pembiayaannya kurang dari 25 juta disetujui oleh kepala cabang. Sedangkan apabila jumlah pembiayaan lebih dari 25 juta maka harus melalui persetujuan kantor pusat, sebagaimana yang telah disampaikan oleh manager cabang BMT Masalah di Sukowono.

“Dalam pemberian pinjaman kami (BMT Masalah Cabang) hanya bisa memberikan kebijakan kalau pinjaman tersebut di bawah 25 juta, kalau di atas 25 juta kami tidak bisa langsung menyetujui dari permohonan tersebut, kami harus menunggu persetujuan dari kantor pusat mengingat tingkat resikonya yang juga lebih besar.”

g. Realisasi Pembiayaan

Setelah akad pembiayaan ditandatangani, pembiayaan akan direalisasikan. Realisasi pembiayaan dilakukan setelah penandatanganan surat-surat yang diperlukan. Pencairan pembiayaan dilakukan saat itu juga dan menggunakan uang *cash* dari pihak BMT.

<sup>125</sup> Wawancara Kepada M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.



Cara perhitungan pembiayaan Murabahah di BMT Masalah Cabang Sukowono :<sup>126</sup>

Ibu Aminatus Zahro melakukan pembiayaan BBA Angsuran di BMT Masalah Cabang Sukowono dengan jumlah pembiayaan sebesar Rp. 5.000.000 dengan angsuran 24 kali. Dengan margin 2,5% perbulan.

Cara perhitungan:

$$\text{Margin} = \text{Rp. } 5.000.000 \times 2,5\% = \text{Rp. } 125.000 \text{ perbulan}$$

$$\text{Margin 24 kali angsuran} \text{ Rp. } 125.000 \times 24 = \text{Rp. } 3.000.000$$

$$\text{Rp. } 5.000.000 + \text{Rp. } 3.000.000$$

$$= \text{Rp. } 8.000.000$$

Angsuran perbulan

$$= \text{Rp. } 8.000.000 : 24 \text{ kali} = \text{Rp. } 333.400$$

Jadi Aminatus Zahro harus membayar angsuran kepada BMT sejumlah Rp. 333.400 dengan 24 kali angsuran.

Dalam proses analisis pembiayaan, BMT harus sangat teliti serta harus berhati-hati. BMT mengharapkan pembiayaan yang diberikan dapat kembali sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh kedua belah pihak. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa dalam prakteknya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh BMT.

Salah satu kemungkinan yang sering terjadi yaitu pembiayaan

<sup>126</sup> Wawancara Kepada Muhammad Hafifi sebagai Account Officer Simpanan dan Pembiayaan BMT Cabang Sukowono, Tanggal 25 April 2018

bermasalah. Hampir setiap lembaga keuangan mengalami pembiayaan bermasalah. Pembiayaan bermasalah tersebut tidak muncul begitu saja.

Ada dua faktor yang menyebabkan terjadinya pembiayaan bermasalah:<sup>127</sup>

1) Faktor dari BMT

Faktor pembiayaan bermasalah di BMT Masalahah Cabang Sukowono seringkali disebabkan karena pihak BMT tergesa-gesa dalam melakukan analisis pembiayaan. Dalam proses pengecekan kebenaran dan keaslian dokumen tidak dilakukan dengan tepat. Disebabkan juga karena saat melakukan survey hanya dilakukan pada calon debitur tanpa bertanya tentang karakter calon debitur kepada tetangga sekitar tempat tinggal.

2) Faktor dari Anggota Debitur<sup>128</sup>

- a) Sebagian anggota dari BMT Masalahah Cabang Sukowono merupakan para pendatang yang bekerja di toko sekitar daerah BMT. Setelah tidak bekerja, pihak debitur tidak memenuhi kewajibannya dan pulang kekampung halaman.
- b) Anggota memiliki kemauan untuk membayar. Namun, usaha anggotanya yang dibiayai mengalami kegagalan.

---

<sup>127</sup> Wawancara Kepada Muhammad Hafifi sebagai Account Officer Simpanan dan Pembiayaan BMT Cabang Sukowono, Tanggal 25 April 2018

<sup>128</sup> Wawancara Kepada Muhammad Hafifi sebagai Account Officer Simpanan dan Pembiayaan BMT Cabang Sukowono, Tanggal 25 April 2018

- c) Anggota memiliki P'tikad yang tidak baik. Anggota sengaja tidak mau membayar kewajibannya kepada BMT sehingga pembiayaan yang diberikan dengan sendirinya macet.

Tujuan utama BMT adalah memberikan pembiayaan yang baik, tapi tidak dipungkiri bahwa kesalahan dapat terjadi dalam proses pemberian pembiayaan. Sebelum terjadinya kesalahan tersebut BMT Masalahah Cabang Sukowono melakukan upaya pencegahan. Beberapa upaya yang dilakukan oleh BMT Masalahah Cabang Sukowono sebagai berikut :<sup>129</sup>

1) Seleksi Administrasi Harus Teliti

Dalam proses seleksi administrasi BMT harus berhati-hati dan teliti. Terutama dalam proses pemeriksaan dokumen. Beberapa hal yang harus dilakukan dalam pemeriksaan dokumen:

- a) Cek KTP, KK, Surat Nikah dengan teliti.
- b) Cek nama SHM (Sertifikat Hak Milik) apakah sesuai dengan KTP atau tidak.

(1) Apabila tidak sesuai dengan KTP nasabah pengaju pembiayaan harus menyertakan surat keterangan dari kelurahan.

(2) Cek Agunan

<sup>129</sup> Wawancara Kepada Muhammad Hafifi sebagai Account Officer Simpanan dan Pembiayaan BMT Cabang Sukowono, Tanggal 25 April 2018.

Agunan benda bergerak:

(1) Cek fisik kendaraan

Dalam hal cek fisik kendaraan harus dengan teliti (meliputi pengecekan nomor rangka dan nomor mesin kendaraan sesuai atau tidak dengan yang tertera pada STNK dan BPKB).

(2) Cek tanggal pajak kendaraan

Apabila pajak kendaraan sudah ada indikasi telat maka sebaiknya pengajuan pembiayaan tidak disetujui. Agunan benda tidak bergerak: Pengecekan yang dilakukan terhadap agunan benda tidak bergerak hampir sama dengan pengecekan agunan benda bergerak. perbedaannya hanya terletak pada apabila nama pada SHM tidak sesuai dengan KTP pengajuan pembiayaan tetap dapat dipertimbangkan dengan melampirkan surat keterangan dari kelurahan.

2) Penerapan prinsip 5C dalam proses analisis pembiayaan. Prinsip 5C tersebut antara lain :<sup>130</sup>

a) *Character*

Penilaian sifat atau karakter nasabah dilakukan untuk mengetahui tingkat tanggung jawabnya dalam memenuhi kewajibannya. Karakter merupakan faktor dominan dan sangat penting. Apabila seseorang yang tidak memiliki karakter yang

<sup>130</sup> Wawancara Kepada Khoirur Rizal sebagai AOA di BMT Cabang Sukowono, Tanggal 25 April 2018.

baik, walaupun cukup mampu untuk menyelesaikan utangnya, dia tidak akan menyelesaikan utangnya.

b) *Capacity*

Kemampuan nasabah untuk menjalankan usaha sehingga dapat mengembalikan pembiayaan yang diambil.

c) *Capital* artinya besarnya modal yang diperlukan peminjam.

d) *Collateral* artinya asset atau benda yang dimiliki oleh nasabah yang diberikan kepada BMT sebagai agunan. Penilaian terhadap agunan dapat meliputi jenis, lokasi, bukti kepemilikan, dan status hukumnya.

e) *Conditional* artinya keadaan usaha atau nasabah prospek atau tidak.

(1) Pelaksanaan Survey<sup>131</sup>

Survey dilakukan pada setiap tahapan-tahapan pembiayaan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menghindari ketidaksamaan antara alamat dalam dokumen dan alamat sesungguhnya. Survey tidak hanya dilakukan satu kali. Survey pertama dilakukan kepada pihak yang bersangkutan. Survey kedua dilakukan kepada warga sekitar tempat tinggal. Untuk mengetahui karakter sesungguhnya dari yang bersangkutan.

---

<sup>131</sup> Wawancara Kepada M. Saiful Bahri sebagai Manager di BMT Cabang Sukowono, Tanggal 25 April 2018.

## (2) Pengawasan (silaturahmi secara tertib)

Silaturahmi dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui setiap perkembangan dari nasabah pembiayaan. Apabila terjadi sesuatu yang tidak diinginkan atau mencurigakan maka pihak BMT dapat melakukan langkah dini untuk menghindari kegagalan.

Pengawasan setelah pencairan dilakukan BMT Masalah Cabang Sukowono dengan memberikan perhatian, berupa mengingatkan mitra anggota bahwa beberapa hari lagi jatuh tempo pembayaran angsuran. Bentuk pengingatan tersebut diberikan kepada mitra anggota yang memiliki plafon pembiayaan yang besar. Karena mereka memiliki risiko pembiayaan yang lebih besar dari pada mitra anggota yang memiliki pembiayaan kecil. Untuk mitra anggota yang memiliki pembiayaan relatif kecil, maka bentuk pengawasan BMT Masalah Cabang Sukowono berupa kunjungan ke tempat usaha mitra. Hal ini juga akan meningkatkan rasa kekeluargaan diantara BMT Masalah Cabang Sukowono dengan mitra anggota.

Pembiayaan bermasalah merupakan salah satu masalah yang dihadapi oleh BMT Masalah Cabang Sukowono. Produk pembiayaan di BMT Masalah Cabang Sukowono yang sering mengalami pembiayaan

bermasalah adalah pembiayaan multi barang dengan prinsip jual beli murabahah. Pembiayaan murabahah merupakan salah satu layanan pembiayaan yang ditawarkan oleh BMT Masalahah Cabang Sukowono.

Pembiayaan ini diperuntukkan bagi anggota yang menginginkan memiliki barang atau peralatan usaha guna untuk mendukung kegiatan usaha anggota. Banyak faktor yang memicu terjadinya pembiayaan bermasalah pada pembiayaan murabahah. Salah satu contohnya yaitu usaha yang dimiliki oleh anggota mengalami kegagalan sehingga menyebabkan anggota tidak memenuhi tanggung jawabnya kepada BMT Masalahah Cabang Sukowono.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Lutfi Hakim bahwa data pembiayaan bermasalah produk Murabahah berdasarkan tingkat kolektibilitas di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember tanggal Februari 2018.<sup>132</sup>

**Tabel 4.1**  
**Pembiayaan Bermasalah di BMT Masalahah**

Februari 2018	Kurang Lancar	Diragukan	Macet
Jumlah Nasabah	17	9	21
Total Pembiayaan	23.800.000	34.950.000	44.288.000

Sumber : Dokumen BMT Masalahah Cabang Sukowono, *Data Pembiayaan Bermasalah per-Februari 2018*

Total pembiayaan kurang lancar pada bulan April sebesar 23.800.000 dengan jumlah anggota 17, total pembiayaan diragukan

<sup>132</sup> Wawancara dengan Lutfi Hakim sebagai Teller di BMT Cabang Sukowono, Tanggal 18 April 2018.

sebesar 34.950.000 dengan jumlah anggota 9 dan pembiayaan yang dikategorikan macet sebesar 44.288.000 dengan jumlah anggota pembiayaan 21.

Dalam kasus ini, BMT Masalah Cabang Sukowono telah menggunakan upaya dalam pencegahan pembiayaan bermasalah tersebut. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa BMT Masalah tidak dapat terhindar dari pembiayaan bermasalah. Untuk menangani masalah tersebut, pihak BMT harus menetapkan suatu strategi untuk bisa menyelesaikannya. Strategi dalam kamus Bahasa Indonesia merupakan ilmu siasat perang : siasat atau akal untuk mencapai sesuatu maksud dan tujuan yang telah direncanakan.<sup>133</sup>

Untuk menangani dan menyelamatkan pembiayaan bermasalah, BMT Masalah Cabang Sukowono melakukan usaha sebagai berikut :

**a. Silaturahmi ke Nasabah.**

BMT Masalah melakukan silaturahmi dengan mendatangi anggota ke tempat tinggalnya dan memberi peringatan kepada anggota yang bermasalah. Dalam kunjungan, seringkali BMT kesulitan untuk bertemu dengan anggota. Hal ini dikarenakan banyaknya anggota pembiayaan merupakan pekerja toko yang pada saat jam kerja BMT juga merupakan jam kerja anggota. Oleh karena itu, pihak BMT harus mencari waktu yang tepat agar bisa bertemu dengan anggota.

---

<sup>133</sup> Muhammad Ali, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Modern*, (Jakarta : Pustaka Amani, 1996), 462



## **b. Musyawarah antara Kedua Belah Pihak**

Apabila setelah diberikan peringatan namun tidak dihiraukan. BMT mengundang anggota yang bermasalah untuk melakukan musyawarah serta mencari informasi tentang pokok permasalahan penyebab macetnya pembiayaan. Setelah permasalahan diketahui, pihak BMT melakukan identifikasi permasalahan, dan selanjutnya mencari opsi penyelesaian masalah.<sup>134</sup>

## **c. Membuat Kesepakatan Tertulis**

Dilakukan kesepakatan secara tertulis (anggota pembiayaan membuat surat perjanjian waktu pembayaran) yang disertai dengan tanda tangan anggota. Nota kesepakatan dibuat didepan pihak penagihan BMT Masalah Cabang Sukowono.

## **d. Penagihan**

Pihak penagih dari BMT melakukan penagihan kepada anggota yang bermasalah dengan memberikan pendekatan agama tentang kewajiban membayar hutang. Pihak penagih menggunakan kata-kata yang sopan dan tidak menggunakan kata-kata yang kasar dan tidak menggunakan nada tinggi.

## **e. *Rescheduling* (Penjadwalan Ulang)**

*Rescheduling* merupakan suatu perubahan syarat pembiayaan yang menyangkut tentang jadwal pembayaran atau jangka waktu pembayaran serta jumlah angsuran pembiayaan. Tidak semua anggota

---

<sup>134</sup> Wawancara dengan Musta'in Romli sebagai AOP di BMT Cabang Sukowono, Tanggal 02 Mei 2018.

dapat memperoleh kebijakan ini. Hanya anggota yang memiliki karakter jujur dan bertanggung jawab yang mendapat kebijakan ini.

Rescheduling dilakukan dengan cara:<sup>135</sup>

1) Memperpanjang jangka waktu pembiayaan

Dalam hal ini, anggota diberikan keringanan oleh BMT dalam masalah jangka waktu pembiayaan. Misalnya perpanjangan jangka waktu pembiayaan dari 5 bulan menjadi 8 bulan sehingga anggota memiliki waktu yang lebih lama dalam pengembaliannya.

2) Memperpanjang waktu angsuran

Dalam hal ini, jangka waktu angsuran diperpanjang. Misalnya dari 10 kali angsuran menjadi 15 kali angsuran.<sup>136</sup>

**f. *Reconditioning* (persyaratan ulang)**

Dalam proses reconditioning pihak BMT Masalah mengubah berbagai persyaratan yang ada seperti:

- 1) Kapitalisasi margin Kapitalisasi margin dilakukan dengan cara menjadikan margin sebagai hutang pokok.
- 2) Penundaan pembayaran margin dana hanya margin yang pembayarannya dapat ditunda. Pembayaran pembiayaan dan angsuran harus dibayar sesuai waktu yang telah ditetapkan.
- 3) Penurunan margin

<sup>135</sup> Wawancara Kepada Muhammad Hafifi sebagai Account Officer Simpanan dan Pembiayaan BMT Cabang Sukowono, Tanggal 25 April 2018

<sup>136</sup> Wawancara Kepada Muhammad Hafifi sebagai Account Officer Simpanan dan Pembiayaan BMT Cabang Sukowono, Tanggal 25 April 2018

Penurunan margin dilakukan dengan tujuan untuk meringankan anggota pembiayaan.

#### 4) Pembebasan margin

Dengan pembebasan margin kepada anggota dengan mempertimbangkan anggota pembiayaan sudah tidak mampu lagi untuk membayar. Namun, anggota tetap mempunyai tanggung jawab untuk melunasi pinjamannya sampai lunas.

#### **g. Penyitaan Jaminan**

Penyitaan jaminan merupakan langkah terakhir yang dilakukan oleh BMT Masalahah Cabang Sukowono dalam mengatasi pembiayaan bermasalah. Apabila terjadi pembiayaan bermasalah kedua belah pihak sepakat untuk mengalihkan hak jaminannya yang sebelumnya memang sudah diikat secara hukum.

Pengalihan ini mengacu pada perjanjian yang telah disepakati secara tertulis sehingga tidak memerlukan jalur pengadilan. Karena adanya pengalihan sebelumnya jaminan telah diikat secara hukum, maka BMT memiliki kuasa penuh yang nantinya dapat melakukan eksekusi dengan menjual jaminan. Hal ini dilakukan apabila anggota sudah tidak mempunyai itikad baik atau sudah tidak mampu lagi membayar semua hutang-hutangnya.<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> Wawancara dengan Musta'in Romli sebagai AOP di BMT Cabang Sukowono, Tanggal 02 Mei 2018.

### 3. Evaluasi Pembiayaan Bermasalah pada Produk Pembiayaan Syariah di BMT Masalahah Cabang Sukowono

Pada dasarnya tidak semua pembiayaan yang telah diberikan oleh pihak BMT dapat berjalan dengan lancar, sebagian ada yang kurang lancar dan sebagian ada yang menuju kemacetan (bermasalah). Pembiayaan bermasalah yang dimaksud adalah suatu keadaan di mana nasabah sudah tidak sanggup membayar sebagian atau seluruh kewajibannya kepada kreditur seperti yang telah diperjanjikan, yang mana pembiayaan bermasalah ini pasti dilatarbelakangi oleh beberapa faktor.

Sama halnya yang terjadi di BMT Masalahah Cabang Sukowono, pada produk pembiayaan selalu mengalami permasalahan, sebagaimana petikan wawancara berikut ini:

“Tidak pernah kejadian yang namanya anggota dalam pembiayaan tidak bermasalah, pasti ada saja anggota yang bermasalah. Dan dari anggota yang menunggak-nunggak tidak jelas ini pihak BMT mengalami kerugian dalam pembiayaan, dan bisa dilihat dari presentase PNF tahun ini”.<sup>138</sup>

Berdasarkan hasil dari cuplikan wawancara menunjukkan bahwa pembiayaan bermasalah di BMT Masalahah Cabang Sukowono disebabkan oleh beberapa faktor yaitu :

#### a. Karakter Nasabah

Berdasarkan hasil wawancara karakter nasabah dalam pengembalian pembiayaan dibedakan menjadi tiga, sebagaimana petikan berikut :

<sup>138</sup> Wawancara dengan Musta'in Romli sebagai AOP di BMT Cabang Sukowono, Tanggal 02 Mei 2018.

“Ketika nasabah melakukan penunggakan dalam pembayaran, pihak BMT melakukan kunjungan ke rumah nasabah untuk melakukan wawancara terkait kenapa nasabah tersebut menunggak dalam pembayaran. Dan dari wawancara tersebut, kemudian nasabah dikategorikan menjadi 3, yaitu: (1) mampu membayar, tetapi tidak mau membayar; (2) tidak mampu membayar, tetapi mau membayar; dan (3) tidak mampu membayar, dan tidak mau membayar.”<sup>139</sup>

b. Keadaan Usaha yang dijalani nasabah

Keadaan usaha yang dijalani nasabah tentunya tidak selalu berjalan dengan lancar, bisa juga dalam keadaan kurang lancar, seperti omset menurun bahkan bisa juga usaha yang dijalani tutup. Selain itu, dalam menjalankan usahanya, nasabah tidak jarang juga memberikan piutang kepada pelanggan usahanya, dan tidak jarang pula pelanggan tidak membayar hutang tersebut, dengan kata lain piutang tak tertagih dari pelanggan. Hal inilah yang menjadi faktor penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah dari segi keadaan usaha yang dijalani oleh nasabah.

Berikut data wawancara dengan nasabah pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> Wawancara dengan Musta'in Romli sebagai AOP di BMT Cabang Sukowono, Tanggal 02 Mei 2018.

<sup>140</sup> Wawancara dengan anggota pembiayaan yang bermasalah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember

**Tabel 4.2**  
**Wawancara dengan Anggota Pembiayaan BMT Bermasalah**

No	Nama	Jenis Pembiayaan	Kendala
1	AZ	Modal Usaha Dagang	Pada akad perjanjian awal bersama pihak BMT untuk keperluan mengembangkan usaha toko sembako bapak itu sendiri, tujuan kenyataanya untuk membuka usaha apotek untuk anaknya. Ketika suatu hari terjadi konflik keluarga yang mengakibatkan angsuran pembiayaan tersebut bermasalah dan pihak BMT mengetahuinya.
2	HM	Modal Usaha Ternak	Adanya penurunan omzet dari usaha nasabah, dari pelanggan yang disuplai mengalami telat membayar yang mengakibatkan piutang tidak tertagih.
3	MK	Modal Usaha Tani	Terjadinya kegagalan dalam prediksi harga panen sehingga banyak kerugian yang dialami oleh nasabah, yang seharusnya ketika panen raya harga sudah melambung tinggi, namun kenyataannya harga di pasar masih rendah.

Dalam memetakan risiko produk pembiayaan, maka pihak BMT Masalah mengacu kepada peraturan yang telah berlaku dengan menetapkan kolektibilitas pembiayaan.

Berdasarkan hasil wawancara kolektibilitas pembiayaan dapat digolongkan menjadi lima, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Secara garis besar kolektibilitas pembiayaan digolongkan menjadi 5, yaitu: (1) kolektibilitas 1 digolongkan lancar, (2) kolektibilitas 2 digolongkan dalam perhatian khusus (DPK), (3) kolektibilitas 3 digolongkan kurang lancar, (4) kolektibilitas 4 digolongkan diragukan, (5) kolektibilitas 5 digolongkan macet. Yang mana yang dikatakan nasabah bermasalah itu adalah kolektibilitas 3-5”.<sup>141</sup>

Termasuk BMT Masalah Cabang Sukowono memiliki catatan tersendiri terkait kualitas pembiayaan nasabah setiap bulannya, baik yang lancar maupun yang tidak lancar. Berikut adalah penggolongan kolektibilitas pembiayaan nasabah di BMT Masalah Cabang Sukowono.

**Tabel 4.3**  
**Penggolongan Kolektibilitas Pembiayaan**

Bulan/ 2018	Kol	Keterangan	Nominal	Presentase
02/2018	3	Kurang Lancar	Rp. 0	0%
	4	Diragukan	Rp. 36.874.000	36,45 %
	5	Macet	Rp. 51.919.000	63,55 %
03/2018	3	Kurang Lancar	Rp. 0	0, %

<sup>141</sup> Wawancara dengan Muhammad Hafifi sebagai AOSP di BMT Cabang Sukowono, Tanggal 10 Mei 2018.

	4	Diragukan	Rp. 36.874.000	36,45 %
	5	Macet	Rp. 51.919.000	63,55 %
04/2018	3	Kurang Lancar	Rp. 0	0 %
	4	Diragukan	Rp. 34.950.000	44,11 %
	5	Macet	Rp. 44.288.000	55,89 %

Sumber : Dokumen BMT Masalahah Cabang Sukowono, *Data Kolektibilitas Pembiayaan*

### C. Temuan Penelitian

Temuan dalam penelitian strategi penanganan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember yaitu :

#### 1. Perencanaan Pembiayaan Bermasalah pada Produk Pembiayaan Syariah di BMT Masalahah Cabang Sukowono

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *Account Officer* Simpanan dan Pembiayaan (AOSP) BMT Masalahah Cabang Sukowono, perencanaan dalam penanganan pembiayaan bermasalah dapat diklasifikasikan sebagai berikut :<sup>142</sup>

##### a. Melakukan pemantauan pembiayaan.

Objek dalam pemantauan pembiayaan meliputi tiga hal utama yaitu ; 1) pemantauan terhadap administrasi, 2) pemantauan terhadap lokasi, 3) pemantauan terhadap hal khusus yang dipandang perlu jika terjadi pembiayaan bermasalah.

<sup>142</sup> Wawancara Kepada M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalahah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.



b. Identifikasi proses menurunnya kualitas pembiayaan.

Proses menurunnya kualitas pembiayaan adalah suatu bentuk meningkatnya jumlah pembiayaan bermasalah selama kurun waktu tertentu, selama periode proyeksi.

c. Pelacakan Indikasi

BMT harus melakukan pendekatan untuk memperoleh informasi selengkap mungkin guna menjadi bahan analisis dalam menentukan strategi.

Dari perencanaan tersebut, pihak BMT kemudian menentukan pendekatan yang tepat untuk digunakan, diantaranya dengan:

- a. Pembinaan
- b. Pengamatan administratif
- c. Pemantauan kelapangan langsung
- d. Memperoleh informasi dari pihak lain, dan
- e. Negosiasi.

Tujuan melakukan berbagai pendekatan dan monitoring tersebut untuk memperoleh data mengenai prospek usaha anggota dengan memperhatikan perkembangan dan *cash flow*nya sehingga dapat bertahan dalam kurun waktu tertentu.

## **2. Implementasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah pada Produk Pembiayaan Syariah di BMT Maslahah Cabang Sukowono**

Dalam implementasi penanganan pembiayaan bermasalah, pihak BMT terlebih dahulu melakukan beberapa tindakan terhadap nasabah yang

dianggap masih memiliki prospek usaha yang baik. Pada tahapan selanjutnya baru dilakukan tindakan terhadap nasabah yang memiliki i'tikad yang tidak baik. Adapun tindakan yang dilakukan BMT terhadap pembiayaan bermasalah dengan kolektibilitas 3 sampai kolektibilitas 5 (kurang lancar, diragukan, macet) adalah:<sup>143</sup>

a. Penyelesaian Melalui *On The Spot (OTS)*

Kebijakan ini dilakukan dengan cara turun ke lapangan untuk melihat langsung jaminan dan prospek usaha nasabah. Tujuannya adalah untuk melihat jika jaminan tersebut bisa *terback-up* dengan sisa pembayaran angsuran. Selanjutnya adalah melihat prospek usaha dan keadaan ekonomi nasabah untuk menentukan apakah bisa menutupi sisa angsurannya.

b. Penyelesaian Melalui Penagihan

Penagihan pembiayaan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh BMT untuk memperoleh kembali dana yang telah dipinjamkan kepada nasabah sebagai pokok dari pembayaran yang telah jatuh tempo. Tujuannya adalah untuk menjaga dan memelihara kedisiplinan dan ketertiban pelaksanaan pembayaran kewajiban nasabah sesuai dengan jadwal pembayaran cicilan yang tertuang dalam akad. Selain itu, penyelesaian ini juga dilakukan sebagai bentuk antisipasi dari pihak

---

<sup>143</sup> Wawancara Kepada M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.

BMT akan kerugian yang diakibatkan dari tertundanya kewajiban anggota.<sup>144</sup>

c. Penyelesaian Melalui Surat Teguran (Somasi)

Apabila cara di atas tidak berhasil, pihak BMT melakukan tekanan psikologis kepada nasabah dengan cara peringatan tertulis (*somasi*).

Dalam surat tersebut, pihak BMT menetapkan batas waktu pelunasan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan. Selanjutnya juga dicantumkan peringatan terhadap nasabah yang tidak kooperatif akan diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

d. Penyelesaian Melalui Restrukturisasi

Restrukturisasi pembiayaan merupakan upaya lain yang dilakukan oleh BMT dalam rangka membantu nasabah agar dapat menyelesaikan kewajibannya yang dipayungi oleh PBI Nomor 13/9/PBI/2011 tentang perubahan atas PBI Nomor. 10/18/PBI/2008. Dalam PBI, kebijakan tersebut dilakukan bank dalam rangka membantu nasabah agar dapat menyelesaikan pembiayaan bermasalah.<sup>145</sup> Adapun kebijakan *restrukturisasi* yang dilakukan oleh BMT Cabang Sukowono melalui:

- 1) Penjadwalan kembali (*rescheduling*), yaitu tindakan yang diambil oleh BMT terhadap nasabah dengan cara perubahan jadwal pembayaran angsuran atau memperpanjang waktu jatuh tempo pembayaran tanpa mengubah sisa angsuran;

<sup>144</sup> Wawancara Kepada M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.

<sup>145</sup> Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/PBI/2011 tentang perubahan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 10/PBI/2008 tentang Restrukturisasi Pembiayaan bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah

- 2) Persyaratan kembali (*reconditioning*), yaitu perubahan sebagian atau seluruh persyaratan pembiayaan yang meliputi perubahan jadwal pembayaran, jumlah angsuran (bisa saja serendah-rendahnya dengan melihat keadaan ekonomi anggota setelah dilakukan *on the spot*), jangka waktu dan pemberian potongan angsuran;
- 3) Penataan kembali (*restructuring*), yaitu perubahan persyaratan pada pembiayaan yang tidak tercantum pada *rescheduling* dan *reconditioning* antara lain meliputi penambahan dana dan konversi akad.

e. Penyelesaian Melalui Jaminan

Jaminan diinterpretasikan sebagai pemberi kepastian hukum kepada BMT atas pengembalian modal/ pinjamam/kredit yang telah diberikan kepada nasabah, dalam arti bahwa barang jaminan setiap waktu tersedia untuk dieksekusi, bila perlu dapat mudah diuangkan untuk melunasi hutang anggota. Kondisi ini diperkuat dengan fatwa DSN No.47/DSN-MUI/II/2005 yang menerangkan bahwa LKS boleh melakukan eksekusi jaminan. Tujuan dari penjualan terhadap barang jaminan pada BMT adalah untuk menutupi sisa kewajiban nasabah atau pelunasan terhadap piutangnya. Apabila harga agunan melebihi jumlah sisa angsuran nasabah maka selisih sisa tersebut dikembalikan kepada nasabah setelah dikurangi dengan biaya lelang dan biaya lain yang terkait dengan proses penjualan agunan. Peraturan ini

sebagaimana yang diatur dalam pasal 40 ayat (1), (2), dan (3) UU No. 21/2008.

f. Pembentukan Tim Remedial <sup>146</sup>

Remedial adalah tim khusus yang dibentuk BMT yang bergerak di bidang penyelesaian pembiayaan bermasalah dimana pembiayaan tersebut sudah mengalami keterlambatan pembayaran angsuran lebih dari 3 (tiga) bulan. Tim ini kemudian mengatur penagihannya serta melaporkan hasil penagihan yang sesuai dengan acuan yang telah ditetapkan oleh divisi. Tim ini berfungsi untuk mengidentifikasi aset-aset pembiayaan yang berpotensi menjadi pembiayaan bermasalah, kemudian melakukan pengelolaan terhadap portofolio tersebut. Selain itu, tim ini bertugas membuat daftar nasabah yang dikategorikan dalam pembiayaan bermasalah untuk dijadwalkan penagihan sesuai dengan instruksi dari BMT, kemudian mengirimkan surat peringatan, jika dalam pemantauan dari pihak tersebut nasabah tidak kooperatif maka akan dilakukan penjualan jaminan. Tim ini juga membuat laporan kunjungan (*call report*) serta laporan dalam penagihan guna sebagai pertanggungjawaban kepada kepala bagian pemasaran.

### **3. Evaluasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah pada Produk Pembiayaan Syariah di BMT Masalah Cabang Sukowono**

Hasil kajian lapangan menunjukkan bahwa pembiayaan bermasalah di BMT Masalah Cabang Sukowono disebabkan oleh tiga faktor, yaitu

---

<sup>146</sup> Wawancara Kepada M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.

internal, eksternal dan fiktif. Faktor internal merupakan faktor yang terdapat dalam internal BMT sendiri yang dipicu oleh beberapa hal, yaitu:

a. Kelemahan dalam Analisis Pembiayaan

Pihak BMT kurang cermat dalam menganalisis dan melakukan penilaian kelayakan pembiayaan sehingga tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.<sup>147</sup>

b. Jumlah Pembiayaan yang Direalisasikan

Problematika pembiayaan lainnya yang dihadapi oleh BMT adalah tidak seimbangnya antara jumlah realisasi pembiayaan dengan kebutuhan riil nasabah. Secara umum, kondisi ini disebut sebagai *under-financing* (pembiayaan di bawah kebutuhan nasabah) dan *over-financing* (pembiayaan melebihi dari keperluan ekspansi usaha nasabah). Dalam kondisi *under-financing*, nasabah kesulitan dalam mengembangkan usahanya sehingga mencari tambahan modal dari pihak lain sebagai solusinya. Konsekuensinya, nasabah harus membayar dua buah angsuran dalam waktu yang bersamaan. Ketika pengembangan usahanya tidak berjalan baik, nasabah mengalami kesulitan untuk melunasi angsuran pembiayaannya. Sedangkan jika terjadi *over-financing*, nasabah menggunakannya untuk keperluan di luar usaha sehingga nasabah kesulitan untuk mengembalikannya karena besarnya modal tidak seimbang dengan keuntungan yang diperoleh.<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup> Wawancara Kepada Khoirur Rizal, sebagai Account Officer Analisis BMT Masalah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.

<sup>148</sup> Wawancara Kepada Khoirur Rizal, sebagai Account Officer Analisis BMT Masalah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.

c. Jangka Waktu Pembayaran

Faktor lain adalah kebijakan terhadap penetapan jangka waktu pembayaran yang sangat mempengaruhi kelancaran pembayaran itu sendiri. Pembayaran jangka panjang, misalnya, pada dasarnya bertujuan untuk memberikan keringanan kepada nasabah dalam memenuhi kewajibannya, tetapi faktanya sebagian nasabah malah sering melalaikannya karena menganggap enteng. Sementara itu jika dilakukan dalam jangka pendek akan berefek kepada *cash flow* nasabah karena mereka relatif terburu-buru dalam memasang target sehingga memberatkan dalam pelunasannya.

d. Kurang Optimalnya Kontrol dari Pihak BMT

Walaupun monitoring dan pemantauan secara rutin serta berkelanjutan merupakan salah satu cara untuk meminimalisir risiko bisnis dalam perbankan, pada kenyataannya pihak supervisi pembiayaan di BMT Maslahah kurang optimal dalam melakukan pengawasan terhadap pembiayaan yang telah disalurkan. Hal ini dikarenakan kurangnya sumber daya manusia berbanding dengan jumlah nasabah yang lumayan banyak. Akibatnya, sistem deteksi dini tidak berjalan secara optimal sehingga terjadi tunggakan atau keterlambatan pembayaran.<sup>149</sup>

e. Kurang Optimalnya dalam Penyaringan Risiko

Faktor selanjutnya adalah sistem penyaringan risiko yang tidak berjalan dengan baik. Walaupun permintaan terhadap pembiayaan lebih tinggi

---

<sup>149</sup> Wawancara Kepada M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Maslahah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.

dibandingkan dengan produk lainnya, tetapi pihak BMT tidak membuat skala risiko yang akan terjadi di dalam akad ini.

f. Kurangnya Tenaga Profesional di Bidang yang Relevan

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah kurangnya sumber daya manusia untuk bidang *recovery financing*. Pekerjaan ini memerlukan dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan serta wawasan yang luas terhadap kebijakan penyelesaian pembiayaan bermasalah.

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari kelemahan atau kesalahan dari pihak anggota yang antara lain dipicu oleh :

a. Adanya iktikad tidak baik dari anggota

Adanya iktikad tidak baik terindikasi dari seringnya terjadi penundaan pembayaran walaupun secara pengamatan nasabah mampu untuk membayar. Fakta yang sering terjadi adalah keuntungan yang didapat nasabah dari usaha seharusnya disisihkan untuk pembayaran angsuran, tetapi digunakan untuk keperluan lain.

b. Pendapatan nasabah yang menurun

Penurunan pendapatan nasabah disebabkan oleh kurang berkembangnya usaha yang dijalankan. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa hal ini diakibatkan oleh berbagai faktor, diantaranya kurangnya promosi terhadap produk yang dijual, kurangnya kecakapan dalam mengelola usaha, faktor ekonomi yang tidak stabil, dan lain sebagainya.



c. Musibah yang dialami nasabah

Musibah yang biasa dialami nasabah adalah penipuan oleh rekan kerja, terjadinya kebakaran tempat usaha dan musibah kematian.

d. Kelemahan profesionalitas usaha nasabah

Faktor ini terjadi karena kurangnya pengetahuan nasabah terhadap usahanya secara spesifik. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa sebagian nasabah terjun ke usaha tertentu bukan didasarkan pada keahlian profesionalnya, tetapi hanya ikut-ikutan ketika melihat keberhasilan orang lain.

e. Kecerobohan anggota dalam penggunaan dana

Dalam pengajuan pembiayaan, yang tertera di surat pengajuan adalah penggunaan dana untuk modal kerja berupa pembelian alat-alat kebutuhan usaha. Dalam praktiknya, ketika dana tersebut sudah dicairkan, nasabah menggunakannya untuk hal-hal lain, seperti keperluan konsumtif (peralatan rumah tangga, pangan dan lainnya). Oleh karena itu, BMT perlu mengontrol penggunaan dana secara serius dengan meminta laporan anggaran pembelanjaan nasabah. Kasus seperti ini terjadi karena pembelian barang yang seharusnya menjadi tanggung jawab BMT diwakilkan kepada anggota, sehingga berpeluang terjadinya penyimpangan penggunaan dana.

Sedangkan faktor fiktif merupakan faktor-faktor yang diakibatkan oleh adanya manipulasi terhadap permohonan pembiayaan dan jaminan, baik yang dilakukan oleh anggota maupun BMT. Bentuk-bentuk

manipulasi yang pernah terjadi pada BMT Masalahah Cabang Sukowono adalah sebagai berikut :

a. Fiktif Pembiayaan<sup>150</sup>

Fiktif pembiayaan adalah penipuan yang sengaja dilakukan oleh anggota dalam mengambil pembiayaan. Hal seperti terjadi ketika anggota mengajukan permohonan pembiayaan, tetapi peruntukannya bagi orang lain. Secara prinsip, pemanfaatan dana tersebut harus dilakukan oleh nasabah yang mengajukan pembiayaan, tetapi fakta di lapangan tidak demikian. Di sinilah awal mulanya terjadi pembiayaan fiktif sehingga memunculkan masalah penagihan ketika terjadi penunggakan pembayaran.

b. Faktor Fiktif Terhadap Jaminan

Yaitu penipuan terhadap jaminan yang disyaratkan dalam akad yang dilakukan baik oleh anggota maupun BMT.

- 1) Fiktif jaminan terjadi ketika nasabah mengajukan pembiayaan dengan melampirkan jaminan atau sertifikat milik orang lain yang dirubah menjadi atas nama nasabah tersebut. Berdasarkan fakta di lapangan, sertifikat yang dilampirkan biasanya milik salah satu anggota keluarganya yang dirubah namanya untuk keperluan pengajuan pembiayaan saja tanpa proses jual beli yang sebenarnya. Ketika terjadi pembiayaan bermasalah, pihak BMT kesulitan untuk mengeksekusi agunan tersebut.
- 2) Fiktif jaminan juga bisa disebabkan oleh faktor internal BMT. Kasus ini dipicu ketika ada nasabah yang tidak layak untuk mendapatkan pembiayaan menghubungi oknum tertentu dalam internal BMT. Mereka membuat deal agar pengajuan tersebut dapat diterima dan oknum tersebut akan mendapatkan besaran tertentu dari pembiayaan tersebut. Hal ini terjadi karena tidak semua

---

<sup>150</sup> Wawancara Kepada M. Saiful Bahri, sebagai Manager BMT Masalahah Cabang Sukowono, Tanggal 04 Maret 2018.

karyawan yang bekerja pada BMT mempunyai dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaannya.

Selain dari hal itu terdapat pula beberapa temuan-temuan yang sifatnya sangat sederhana namun hal ini perlu untuk ulas dalam temuan penelitian ini diantaranya adalah :

a. Nama BMT

Setelah peneliti menelusuri tentang nama BMT Maslahah bahwa secara hukum lembaga ini adalah koperasi yang dikelola sejak tahun 2012, dan ini merupakan koperasi milik alumni pondok pesantren Sidogiri, bukan merupakan lembaga keuangan yang betul-betul murni mengelolah dana hibah untuk kemaslahatan umat.

b. Kegiatan Kemasyarakatan

BMT Maslahah Cabang Sukowono dalam mengelola keuangannya ternyata menggunakan dua sistem yaitu sistem koperasi dan sistem *Baitul Maal wa Tamwil* (BMT). Hal ini dapat dilihat dari kegiatan sosial kemasyarakatan, seperti halnya pada penerimaan zakat ketika bulan ramadhan, padahal dalam aturannya koperasi tidak boleh menerima dan mengelola dana zakat.

IAIN JEMBER

**Gambar 4.1**  
**Matrik Temuan Penelitian**



## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. Perencanaan Penanganan Pembiayaan Bermasalah

Pembiayaan merupakan salah satu produk dan menjadi usaha pokok baik bank ataupun non-bank. Oleh karena itu, pemantauan terhadap pembiayaan yang telah dicairkan tetap harus dilaksanakan, walaupun sebelum pembiayaan dicairkan seharusnya telah dilakukan analisis.

Dalam melakukan pemantauan, BMT dapat membentuk suatu komite *credit review*, yang beranggotakan para pegawai BMT dengan berbagai tingkat keahlian yang hal itu dikenal dengan istilah *account officer* (AO). Komite tersebut bertugas memantau kualitas kredit, dan melaporkannya kepada pimpinan BMT, supaya pimpinan dapat merencanakan tindak lanjut sesuai yang diperlukan.

Pengawasan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu pengawasan secara preventif dan pengawasan represif. Pengawasan preventif dimaksudkan untuk mencegah terjadinya masalah dalam pembiayaan yang dapat dilakukan dengan penerapan prinsip kehati-hatian, sedangkan pengawasan represif dimaksudkan untuk memperbaiki masalah yang terjadi dalam pembiayaan yang dapat dilakukan dengan berbagai macam cara setelah pembiayaan direalisasikan dan digunakan oleh anggota sampai dengan pembiayaan lunas.<sup>151</sup>

---

<sup>151</sup> Suhardjono, *Manajemen Perkreditan Usaha Kecil dan Menengah*, (Yogyakarta : UUP AMP YKPN, 2003), 246

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam perencanaan Penanganan Pembiayaan Bermasalah adalah :

### 1. Pemantauan Pembiayaan

Dalam pemantauan dimaksudkan untuk meminimalisir terhadap terjadinya pembiayaan bermasalah dan memastikan kelayakan pengajuan pembiayaan diterima atau ditolak. Pemantauan dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis :<sup>152</sup>

- a. *On desk Monitoring* ; pemantauan pembiayaan secara administratif, yaitu melalui instrumen administratif, seperti laporan-laporan, *financial statement*, kelengkapan dokumen, dan informasi pihak ketiga. Data administrasi yang dimonitor adalah dari kegiatan debitur dan lembaga keuangan sendiri.
- b. *On site monitoring* ; yaitu pemantauan pembiayaan langsung ke lapangan (nasabah), baik sebagian, menyeluruh, atau khusus atas kasus tertentu untuk membuktikan pelaksanaan kebijakan, atau secara menyeluruh apakah ada deviasi yang terjadi atas *term of lending* yang disepakati.
- c. *Exception monitoring* ; yaitu pemantauan pembiayaan dengan memberikan tekanan kepada hal-hal yang kurang berjalan baik dan hal-hal yang setelah berjalan sesuai dengan *term of lending*, dikurangi intensitasnya.

---

<sup>152</sup> Veithzal Rivai & Andria Permata Veithzal, *Islamic Finance Management*, (Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada, 2008), 491

Kegiatan pemantauan bidang pembiayaan ini dimulai sejak permohonan pembiayaan nasabah diproses sampai pembiayaan dilunasi atau diselesaikan.

## 2. Indikasi Proses Menurunnya Kualitas Pembiayaan

Proses menurunnya kualitas pembiayaan adalah suatu bentuk meningkatnya jumlah pembiayaan bermasalah selama kurun waktu tertentu, selama periode proyeksi.

Maka oleh karenanya menurunnya kualitas pembiayaan perlu adanya pengawasan dengan tujuan sebagai berikut :<sup>153</sup>

- a. Untuk menghindari penyelewengan, baik intern maupun ekstern bank dalam mengelola kekayaannya dibidang pembiayaan.
- b. Untuk memastikan kebenaran data administrasi di bidang pembiayaan serta penyusunan dekontikasi pembiayaan yang lebih baik.
- c. Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam setiap tahap pemberian pembiayaan sehingga perencanaan pembiayaan dapat dilaksanakan dengan baik.
- d. Untuk meningkatkan kepatuhan terhadap aturannya yang telah ditetapkan dan penggarisan terhadap manual pembiayaan dalam pencapaian sasaran seperti yang diatas.

Dari uraian tersebut masing-masing tujuan mempunyai keterkaitan erat antara satu dengan lainnya, dengan memiliki administrasi pembiayaan yang dilakukan secara teliti, tertib dan benar akan membantu dan

---

<sup>153</sup> Veithzal Rivai & Andria Permata Veithzal, *Islamic Finance Management*,...490

mempermudah mengantisipasi bila terjadi penyimpangan atau penyelewengan dikemudian hari.

### 3. Pelacakan Indikasi

BMT dapat melakukan pendekatan untuk memperoleh informasi selengkap mungkin guna menjadi bahan analisis dalam menentukan strategi.

Dari perencanaan tersebut, pihak BMT kemudian menentukan pendekatan yang tepat untuk digunakan, diantaranya dengan:

- a. Pembinaan
- b. Pengamatan administratif
- c. Pemantauan kelapangan langsung
- d. Memperoleh informasi dari pihak lain, dan
- e. Negosiasi.

Tujuan melakukan berbagai pendekatan dan monitoring tersebut untuk memperoleh data mengenai prospek usaha anggota dengan memperhatikan perkembangan dan *cash flow*nya sehingga dapat bertahan dalam kurun waktu tertentu.

### B. Implementasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah

Menurut Muhammad bahwa pembiayaan bermasalah merupakan salah satu resiko yang pasti dihadapi oleh setiap lembaga keuangan karena resiko ini sering juga disebut dengan resiko kredit. Dalam Pemberian pembiayaan kepada seorang nasabah agar dapat dipertimbangkan terlebih dahulu harus



terpenuhi persyaratan yang dikenali dengan prinsip 5 C kelima prinsip klasik tersebut adalah :<sup>154</sup>

1. *Character* yang artinya sifat dan karakter nasabah pengambil peminjam (pembiayaan).
2. *Capacity* artinya kemampuan nasabah untuk menjalankan usaha dan mengembalikan pinjaman yang di pinjam.
3. *Capital* yang artinya besarnya modal yang diperlukan oleh peminjam.
4. *Colateral* jaminan yang dimiliki yang diberikan peminjam kepada lembaga.
5. *Conditional* artinya keadaan usaha atau nasabah prospek atau tidak.

Prinsip diatas juga diterapkan oleh BMT Masalahah Cabang Sukowono dimana ketika nasabah mengajukan permohonan pembiayaan dalam men-survai calon nasabah *Account Officer Simpanan dan Pembiayaan (AOSP)* yang menerapkan prinsip 5 C.

Proses pembiayaan yang baik adalah proses pembiayaan yang mampu menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang kita harapkan, dalam hal pembiayaan proses awal yang terjadi pada lembaga keungan umumnya adalah dimulai dari permohonan pembiayaan, begitu juga dengan yang terjadi di BMT Masalahah Cabang Sukowono.

Adapun tahapan-tahapan itu adalah sebagai berikut :<sup>155</sup>

---

<sup>154</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, (Yogyakarta : (UPP) AMPYKPN, 2005),305

<sup>155</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*,...308

## 1. Permohonan Pembiayaan

Tahap awal dari proses pembiayaan di BMT Masalahah Cabang Sukowono adalah pengajuan permohonan pembiayaan. Permohonan pembiayaan dapat dilakukan secara tertulis maupun lisan. Dalam prakteknya permohonan pembiayaan lebih banyak dilakukan secara lisan. Inisiatif pengajuan pembiayaan biasanya datang dari nasabah yang kekurangan modal atau membutuhkan modal tambahan untuk pengembangan usahanya atau untuk membuka usaha baru. Dari tahap permohonan ini di BMT Masalahah Cabang Sukowono calon nasabah langsung diserahkan kepada pihak *Account Officer Simpanan dan Pembiayaan (AOSP)*, AOSP di BMT Masalahah Cabang Sukowono ini berperan dalam manajemen pembiayaan membantu manajer yaitu dari awal pengajuan, pencairan, pengawasan dan penyelesaian pembiayaan.

Ketika awal calon nasabah mengajukan pembiayaan akan di tanya butuh dana berapa, untuk apa, dan usaha yang dilakukan apa, setelah itu akan di berikan memo yang berisikan tentang identitas calon nasabah serta keperluan dana yang diajukan dan untuk tahap selanjutnya mengumpulkan syarat-syarat yang harus dipenuhi agar pembiayaan dapat ditindak lanjuti.

## 2. Survai

Apabila permohonan pembiayaan telah memenuhi persyaratan administrasi, maka dapat diteruskan dengan pengumpulan data dan survai, namun apabila permohonan pembiayaan ditolak, maka penolakan

dilakukan dengan cara yang halus. Penolakan dapat dilakukan secara tertulis maupun lisan untuk efisiensi waktu.<sup>156</sup>

Setelah dilakukan survai selanjutnya *Account Officer Analisis (AOA)* BMT Masalahah Cabang Sukowono akan memberikan keputusan apakah pengajuan tersebut layak direalisasikan atau tidak, jika memang tidak layak maka pihak *Account Officer* akan secepatnya memberitahukan kepada nasabah, begitu juga sebaliknya. Dan jika pengajuan tersebut disetujui maka *Account Officer* akan mengajukan kepada pimpinan, dan tahap selanjutnya adalah pencairan.

### 3. Realisasi Pembiayaan

Sebelum melakukan pencairan, pihak BMT Masalahah Cabang Sukowono akan mengecek ulang tentang kelengkapan dokumen calon nasabah, jika memang semuanya sudah lengkap maka selanjutnya adalah penandatanganan akad yang dilakukan oleh nasabah dan juga saksi.

Akad pembiayaan berisi tentang :<sup>157</sup>

- a. Nomor Register yang berguna sebagai data pembayaran angsuran.
- b. Tanggal penandatanganan akad
- c. Nama nasabah dan saksi
- d. Jumlah pinjaman
- e. Jangka waktu angsuran
- f. Presentase keuntungan
- g. Nilai angsuran

---

<sup>156</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*,...308

<sup>157</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*,...312

h. Keterangan jaminan.

Setelah selesai penandatanganan akad nasabah dibuatkan kartu angsuran yang akan digunakan setiap bulannya, untuk memantau angsuran yang telah dibayarkan.

**4. Pemantauan (*Monitoring*)**

Tahap yang terakhir ialah monitoring yang dilakukan untuk mencegah risiko pembiayaan bermasalah adalah dengan sering melakukan kunjungan ke rumah atau tempat kerja nasabah. Dalam melakukan analisis, seorang *Account Officer Analisis (AOA)* harus selalu menjunjung tinggi nilai profesionalisme dalam tindakannya. Seorang *Account Officer* juga harus memiliki prinsip sendiri berdasarkan analisis yang dilakukannya. Seorang *Account Officer* harus tegas dalam mengambil suatu keputusan, jangan segan-segan menolak sebuah pembiayaan jika dari hasil analisis memang tidak layak untuk dibiayai oleh BMT. Kelengkapan dokumentasi sebelum pembiayaan direalisasi, seorang *Account Officer* harus menyadari bahwa tidak semua keinginan nasabah dapat dan harus dipenuhi oleh BMT. Seorang *Account Officer* harus selalu memelihara posisi sebagai penghubung antara BMT dengan anggota, dan pada titik terakhir, *Account Officer* harus selalu menempatkan BMT sebagai prioritas utama. Karena kesuksesan pembiayaan dalam dunia perbankan ada di tangan seorang *Account Officer*.

Hal ini senada dengan teori yang telah disampaikan oleh kasmir bahwa di dalam melakukan penilaian permohonan pembiayaan bank

syariah bagian *marketing* harus memperhatikan beberapa prinsip utama yang berkaitan dengan kondisi secara keseluruhan calon nasabah. Di dunia perbankan syariah prinsip penilaian dikenal dengan 5C+1S dan 7P.<sup>158</sup>

Di dalam penanganan pembiayaan tidak jarang adanya pembiayaan yang bermasalah, walaupun berbagai macam upaya dilakukan, lembaga keuangan sudah dapat dipastikan pembiayaan bermasalah akan terjadi. maka oleh karenanya pihak BMT terlebih dahulu melakukan beberapa tindakan terhadap nasabah yang dianggap masih memiliki prospek usaha yang baik. Pada tahapan selanjutnya baru dilakukan tindakan terhadap nasabah yang memiliki i'tikad yang tidak baik. Adapun tindakan yang dilakukan BMT terhadap pembiayaan bermasalah dengan kolektibilitas 3 sampai kolektibilitas 5 (kurang lancar, diragukan, macet) adalah:

- a. Penyelesaian Melalui *On The Spot (OTS)*
- b. Penyelesaian Melalui Penagihan
- c. Penyelesaian Melalui Surat Teguran (Somasi)
- d. Penyelesaian Melalui Restrukturisasi
- e. Penyelesaian Melalui Jaminan
- f. Pembentukan Tim Remedial

### **C. Evaluasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

Sesungguhnya risiko pembiayaan baru saja dimulai ketika pencairan dilakukan, pengawasan dapat dilakukan dengan memantau realisasi pencapaian target usaha, apabila pembiayaan terindikasi bermasalah tindakan

<sup>158</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*,...109

pertama yang bisa dilakukan untuk mencegah terjadinya sebuah pembiayaan bermasalah adalah berhati-hati dalam memberikan pembiayaan. Ada dua hal yang dapat dilakukan dalam proses penanganan pembiayaan bermasalah di antaranya adalah :

### **1. Analisis dalam Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah**

Ketika nasabah tidak mampu lagi untuk membayar angsuran yang telah dibebankan dari pembiayaan yang dilakukan maka untuk mengantisipasi hal tersebut pihak BMT akan melakukan analisis:

#### **a. Analisis Faktor Internal**

Faktor yang ada dalam perusahaan tersebut, dan faktor utama yang paling dominan adalah faktor manajerial. Timbulnya kesulitan-kesulitan keuangan perusahaan yang disebabkan oleh faktor manajerial dapat dilihat dari beberapa hal seperti lemahnya pengawasan biaya dan pengeluaran. Petugas (*Account Officer*) kurangnya analisis yang dilakukan dalam pemberian pembiayaan, lemahnya sistem informasi pembiayaan serta sistem pengawasan administrasi pembiayaan mereka dan pengikatan jaminan yang kurang sempurna. Untuk meminimalisir hal tersebut maka tiga bulan sekali diberikan training khusus untuk *Account Officer* agar pembiayaan yang diberikan kepada nasabah tepat sasaran.

## b. Analisis Faktor Eksternal

Faktor eksternal berada diluar kekuasaan manajemen seperti terjadinya bencana alam, kecelakaan, inflasi dll.<sup>159</sup>

### 1) Nasabah

a) Nasabah mengalami kecelakaan (bencana alam, gagal panen dan lain-lain).

b) Kapasitas ketidakmampuan nasabah dalam mengelola usahanya.

c. Lingkungan, ketidakmampuan nasabah dalam melakukan persaingan bisnis.

Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mahmoedin bahwa *non performing financing* pada dasarnya disebabkan oleh faktor intern dan ekstern. Faktor internal dapat berupa ketidakmampuan dalam mengelola usaha (*mismanagement*) dan terjadi pemanfaatan dana yang tidak sesuai dengan tujuan pemberian pembiayaan (*side streaming*). Sedangkan faktor eksternal lebih disebabkan oleh kondisi makro seperti inflasi, fluktuasi harga dan nilai tukar mata uang asing, serta kondisi industri yang tidak berkembang saat ini (*sunset industry*). Kedua faktor tersebut tidak dapat dihindari mengingat adanya kepentingan yang saling berkaitan sehingga mempengaruhi kegiatan usaha bank.<sup>160</sup>

<sup>159</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*,...114

<sup>160</sup> Mahmoedin, *Melacak Kredit Bermasalah*, (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2004), 56

Penyebab dari pembiayaan bermasalah ialah dari pihak intern pembiayaan, hal itu terjadi karena bagian pemasaran melakukan analisa pembiayaan yang kurang tepat, pengawasan *Account Officer Analisis* (AOA) yang kurang teliti, kelemahan dalam bidang agunan, dan kelemahan kebijakan pembiayaan, jika dilihat dari ekstern yaitu adanya ketidak jujuran dari nasabah, kecerobohan nasabah, karakter nasabah dan juga bisa dikarenakan bencana alam, gagal panen sehingga nasabah tidak bisa mengangsur pembiayaan yang diberikan oleh BMT.

Banyak cara yang dapat dilakukan oleh pihak BMT Masalahah Cabang Sukowono untuk penyelesaian pembiayaan bermasalah ini, tergantung pada berat ringannya masalah yang dihadapi serta sebab-sebab terjadinya pembiayaan bermasalah.

Pengawasan terhadap pembiayaan juga dilakukan dalam meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah, pengawasan yang dilakukan oleh pihak BMT Masalahah Cabang Sukowono adalah dengan melakukan kunjungan ketempat usaha nasabah, dengan melihat dan bertanya dengan kondisi usahanya. Pengawasan juga dilakukan dengan melihat rekening koran nasabah yang bersangkutan untuk memastikan bahwa pembiayaan yang dilakukan masih tetap lancar atau tidak.



Penyelesaian pembiayaan bermasalah dilakukan sesuai dengan kolektibilitasnya. Dan adapun beberapa langkah yang dilakukan oleh pihak BMT Masalahah Cabang Sukowono adalah sebagai berikut :

- 1) Pembinaan anggota yaitu *Account Officer* langsung terjun ke lapangan atau silaturahmi. Dalam hal ini *Account Officer* akan memberikan motivasi untuk nasabah.
- 2) Melakukan *resheduling* yaitu penjadwalan kembali jangka waktu angsuran. ketika nasabah sudah benar-benar dalam kesulitan dan masih ada i'tikad baik untuk menyelesaikan pembiayaannya maka solusi yang ditawarkan oleh BMT Masalahah Cabang Sukowono adalah dengan memperpanjang lama angsuran pembiayaan. Adapun syarat-syarat yang dapat dilakukan penjadwalan ulang adalah sebagai berikut:
  - a) Potensi usaha ada yaitu usaha yang dijalankan nasabah memiliki potensi dan prospek yang cerah.
  - b) Kemampuan debitur ada yaitu nasabah mempunyai kemampuan untuk menjalankan usahanya tetapi mengalami sedikit masalah.
  - c) Problem *cash flow* sementara yaitu nasabah mengalami kesulitan dalam hal manajemen keuangan (aliran kas) yang bersifat sementara.
  - d) Plafon tetap yaitu jumlah pembiayaan yang diberikan tetap seperti semula, tidak berubah.

Adapun yang mengalami perubahan adalah:

- a) Jangka waktu pembiayaan
  - b) Jadwal angsuran
- 3) Melakukan *reconditioning* yaitu memperkecil margin keuntungan nisbah bagi hasil. Ketika nasabah merasa tidak mampu dengan tingkat bagi hasil yang selama ini diberikan dan akhirnya pembiayaan terindikasi bermasalah, maka bisa melakukan *reconditioning*. Adapun syarat-syarat agar dapat dilakukan memperkecil margin adalah sebagai berikut:
- a) Potensi usaha ada yaitu usaha yang dijalankan nasabah memiliki potensi dan prospek yang cerah.
  - b) Kemampuan debitur ada yaitu nasabah mempunyai kemampuan untuk menjalankan usahanya tetapi mengalami sedikit masalah.
  - c) *Problem cash flow* sementara yaitu nasabah mengalami kesulitan dalam hal manajemen keuangan (aliran kas) yang bersifat sementara.
  - d) Plafon tetap yaitu jumlah pembiayaan yang diberikan tetap seperti semula, tidak berubah.
- 4) Memberikan somasi kepada nasabah ketika sudah menunggak selama tiga bulan dan somasi selanjutnya akan diberikan bulan berikutnya ketika nasabah tetap tidak membayarkan tunggaknya,

somasi diberikan sampai tiga kali dan yang ketiga dengan keterangan pengamanan barang jaminan.<sup>161</sup>

## 2. Penyitaan Barang Jaminan

Secara Teori, teknik pengendalian kredit macet dapat diartikan sebagai suatu penentuan syarat-syarat prosedur pertimbangan ke arah kredit untuk menghilangkan risiko kredit tersebut tidak akan terbayar lunas. Langkah-langkah yang diambil oleh pihak bank untuk pengamanan kreditnya, pada pokoknya dapat digolongkan menjadi dua cara, yaitu teknik pengendalian *preventif* dan teknik pengendalian *represif*.<sup>162</sup>

### a. Teknik Pengendalian *Preventif*

Teknik pengendalian preventif adalah teknik pengendalian yang dilakukan untuk mencegah terjadinya kemacetan kredit. Teknik pengendalian preventif dapat dilakukan dengan melakukan penyeleksian debitur dengan cara melihat kelengkapan persyaratan permohonan kredit dan penilaian terhadap debitur dengan menggunakan prinsip 5C, yang meliputi : character, capacity, capital, collateral, condition of economi.

### b. Teknik Pengendalian *Represif*

Teknik pengendalian represif adalah teknik pengendalian yang dilakukan untuk menyelesaikan kredit-kredit yang telah mengalami kemacetan. Strategi penyelesaian kredit dapat dilakukan dengan beberapa langkah antara lain :

<sup>161</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*,...116

<sup>162</sup> Mahmoedin, *Kredit Bermasalah*, (Jakarta : Pustaka Sinar Harapan, 2004), 28-29

- 1) Melalui negosiasi BMT dengan debitur, BMT dapat melakukan penguasaan sebagian atau seluruh hasil usaha, sewa barang agunan, apabila pembiayaan belum berjalan dengan baik.
- 2) Pemberian surat tagihan 1, 2, dan 3. Pemberian surat tagihan dilakukan apabila jangka waktu pembayaran yang ditentukan telah habis. Hal ini dilakukan dengan tujuan pihak BMT memberikan peringatan kepada debitur untuk segera mengangsur pokok pinjaman dan nisbahnya sesuai dengan kesepakatan pada waktu melakukan pengajuan pembiayaan.
- 3) Penyerahan hak penagihan piutang kepada badan-badan resmi, yang tercatat secara yuridis berhak menagih piutang, seperti Pengadilan Negeri, Kejaksaan, dan lain-lain.<sup>163</sup>
- 4) Debitur macet dinyatakan pailit karena *insolvency* atau bangkrut, penagihannya dapat diajukan kepada Balai Harta Peninggalan (BHP), dimana kedudukan bank dapat sebagai kreditur preferent, bilamana BMT telah melakukan pengikatan agunan, maka BMT berhak menjual secara lelang sesuai ketentuan yang berlaku, dengan konsekuensi apabila hasil lelang masih ada sisa, maka sisa tersebut harus diserahkan kepada BHP dan apabila hasil lelang tidak mencukupi, maka sisa utang yang tidak terbayarkan tetap merupakan utang debitur yang harus dibayar. Dengan demikian teknik pengendalian kredit macet pada umumnya adalah

---

<sup>163</sup> Mahmoedin, *Kredit Bermasalah*, ...29

memperkecil risiko bahkan sampai menghilangkan risiko yang mungkin timbul maupun sudah terjadi.

Sebenarnya ketika mengacu kepada konsep teori, penyitaan barang jaminan memang merupakan suatu kewajiban untuk menyelamatkan pembiayaan yang bermasalah akan tetapi BMT Masalahah Cabang Sukowono sangat menghindari hal tersebut, namun ketika nasabah tidak ada i'tikad baik untuk menyelesaikan pembiayaan maka hal tersebut harus dilakukan, karena dana BMT ada dana milik umat yang harus dipertanggung jawabkan kembali. Penyitaan jaminan dilakukan dengan cara yang baik, sopan, ketika surat somasi yang ke tiga telah diberikan kepada nasabah yang berisikan tentang pengamanan barang jaminan ketika sampai pada somasi ketiga tetap tidak ada respon maka proses selanjutnya pihak BMT Masalahah Cabang Sukowono akan melakukan pengamanan jaminan sebagaimana telah tercantum pada akad, dengan catatan dalam melakukan penyitaan harus disetujui oleh pemilik barang.

Penjual barang jaminan dilakukan ketika sudah jatuh tempo atau sesuai dengan kesepakatan, atau penjualan dapat dilakukan sebelum jatuh tempo dengan kesepakatan antara dua belah pihak. Jika barang berupa tanah maka pihak BMT Masalahah Cabang Sukowono akan melakukannya penjualan melalui balai lelang. Setelah melakukan lelang maka akan keluar risalah lelang yang digunakan untuk membalik nama.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis pada bagian pembahasan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi penanganan pembiayaan bermasalah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember dilaksanakan melalui perencanaan, implementasi dan evaluasi.

Dalam perencanaan pembiayaan bermasalah terhadap pembiayaan syariah di BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember melakukannya dengan pemantauan terhadap pembiayaan, mengidentifikasi terhadap proses menurunnya kualitas pembiayaan dan pelacakan terhadap indikasi pembiayaan bermasalah.

Implementasi penanganan pembiayaan bermasalah, pihak BMT terlebih dahulu melakukan beberapa tindakan terhadap nasabah yang dianggap masih memiliki prospek usaha yang baik. Pada tahapan selanjutnya baru dilakukan tindakan terhadap nasabah yang memiliki i'tikad yang tidak baik. Adapun tindakan yang dilakukan BMT terhadap pembiayaan bermasalah dengan kolektibilitas 3 sampai kolektibilitas 5 (kurang lancar, diragukan, macet) adalah:

1. Penyelesaian Melalui *On The Spot (OTS)*
2. Penyelesaian Melalui Penagihan
3. Penyelesaian Melalui Surat Teguran (Somasi)

4. Penyelesaian Melalui Restrukturisasi
5. Penyelesaian Melalui Jaminan
6. Pembentukan Tim Remedial

Dari hasil evaluasi menunjukkan bahwa pembiayaan bermasalah di BMT Masalahah Cabang Sukowono disebabkan oleh tiga faktor, yaitu internal, eksternal dan fiktif. Faktor internal merupakan faktor yang terdapat dalam internal BMT sendiri, faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari kelemahan atau kesalahan dari pihak anggota, sedangkan faktor fiktif merupakan faktor-faktor yang diakibatkan oleh adanya manipulasi terhadap permohonan pembiayaan dan jaminan, baik yang dilakukan oleh anggota maupun BMT.

## **B. Saran**

1. Untuk BMT Masalahah Cabang Sukowono agar lebih selektif, berhati-hati, dalam melaksanakan peraturan yang telah disepakati sebelumnya. Untuk meminimalisir pembiayaan bermasalah maka BMT perlu menerapkan manajemen strategi ketika akan memberikan dan menangani produk-produk pembiayaan syariah.
2. Untuk Peneliti selanjutnya, khususnya dibidang lembaga keuangan agar lebih mendalami pada fokus-fokus yang terkait dengan pembiayaan syariah di lembaga keuangan syariah lainnya seperti bank syariah, asuransi syariah dan lain sebagainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad, 1996. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Modern*, Jakarta : Pustaka Amani
- Alma, Buchari. 2009. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Bandung CV. ALFABETA
- Amirullah dan Budiyono, Haris, 2004. *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta : Ilmu Graha
- Arifin, Zainul, 2003. *Dasar-dasar Manajemen Bank Syari'ah*, Jakarta : Alfabet
- Arikunto, Suharsimi, 2010. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta : Rineka Cipta
- Arsyad, Azhar, 2003. *Manajemen Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan & Eksekutif, Manajemen Strategik*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Ashari, 2005. Prospek Pembiayaan Syariah Sektor Pertanian, *Jurnal Forum Penelitian Agro Ekonomi* Vol. 23 No. 2
- Baskara, Riski Aditya, 2013. Pengaruh Non Performing Financing Pembiayaan Mudharabah dan Musyarakah Pada Bank Muamalat Indonesia, *e-Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 1, No. 1
- Departemen Agama, 2001. *Al-Quran dan Terjemah*, Semarang : as-Syifa'
- Dess, Gregory G., dkk, 2014. *Strategic Management : Text and Cases 7th Global Edition*, New York : Limited and 2 Penn Plaza
- Dirgantoro, Crown, 2001. *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, dan Implementasi*, Jakarta : Gasindo
- Djamil, F., 2014. *Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di Bank`Syariah*, Jakarta: Sinar Grafka
- Erdogan, Berrin, et.all, 2012. *Management Principles*, Creative Commons
- Fachrudin, Moh. Fuad, 1993. *Riba Dalam Bank, Koperasi, Perseroan, & Asuransi*, Bandung: PT Alma'arif
- George R, Terry, 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bina Aksara, Terj. J. Smith. D. F. M



- Greuning, Hennie van dan Iqbal, Zamir, 2011. *Risk Analysis for Islamic Banks*, Jakarta : Selemba Empat
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L., 2003. *Manajemen Strategis*, Yogyakarta : Andi
- Ibrahim, Azharsyah, 2017. Analisis Solutif Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah: Kajian Pada Produk Murabahah di Bank Muamalat Indonesia Banda Aceh, *Jurnal Iqtishadia*, Vol 10, No. 1
- Kasmir, 2002. *Dasar-Dasar Perbankan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Kuswana, Dadang, 2011. *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Pustaka Setia
- Mahmoedin, 2004. *Kredit Bermasalah*, Jakarta : Pustaka Sinar Harapan
- \_\_\_\_\_, 2004. *Melacak Kredit Bermasalah*, Jakarta : Pustaka Sinar Harapan
- Muhammad, 2000. *Lembaga Keuangan Umat Kontemporer*, Yogyakarta: UII Press
- \_\_\_\_\_, 2002. *Manajemen Bank Syariah*. Edisi revisi. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Muhammad, 2005. *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta : (UPP) AMPYKPN
- Nasution, Mustafa Edwin, 2007. *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*, Jakarta : Kencana
- Nisjar, Karhi, 1997. *Managemen Strategik*, Bandung : Mandar Maju
- Purnomo, Setiawan Hari dan Manysah, Zulkiefli. 2002. *Manajemen Strategi*. Jakarta : Prehalindo
- Purnomo, Setiawan Hari, 1996. *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*, Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Purwanto, Iwan, 2008. *Manajemen Strategi*, Bandung:Yrama Wijaya
- Rahmat, Pupu Saeful, 2009. Penelitian Kualitatif, *Jurnal Equilibrium* Vol.5 No.9
- Ridwan, Muhammad, 2005. *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil*, Yogyakarta : UII Press
- Rivai, Veithzal & Permata Veithzal, Andria. 2008. *Islamic Finance Management*, Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada

- Rivai, Veithzal dan Ismail, Rifki, 2013. *Islamic Risk Management for Islamic Bank*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Rowe. 1989. *Strategic Management, A Methodological Approach*. New York an Co: Addison-Wesley Publishing Company
- Rustam, Bambang Rianto, 2013. *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*, Jakarta: Salemba Empat
- Siagian, Sondang P., 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta : Binarupa Aksara
- Siamat, Dahlan, 2005. *Manajemen Lembaga Keuangan*, Edisi Kelima, Jakarta : Lembaga Penerbit FE UI
- Sofyan, Iban, 2005. *Manajemen Risiko*, Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Bandung : Alfabeta
- Suhardjono, 2003. *Manajemen Perkreditan Usaha Kecil dan Menengah*, Yogyakarta : UUP AMP YKPN
- Sumiyanto, Ahmad, 2008. *BMT Menjadi Koperasi Modern*, Yogyakarta: Ises Publishing
- Suranto, 2009. *Metodologi Penelitian dalam Pendidikan Dengan Program SPSS*, Semarang : Ghyyas Putra
- Suryabrata, Sumadi, 1998. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Taufiqurokhman, 2016. *Manajemen Strategik*, Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
- Tripomo, Tedjo, Udhan, 2005. *Manajemen Strategi*, Bandung : Rekayasa Sains
- Triton PB, 2009. *Managemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta : Oryza
- Wahyudi, Imam dkk, 2013. *Manajemen Risiko Bank Islam*, Jakarta: Salemba Empat
- Yunus, Jamal Lulail, 2009. *Manajemen Bank Syariah Mikro*, Malang : UIN Malang Press



**K O P E R A S I**  
**BMT – MASLAHAH**  
*syariah menjadi berkah*

Nomor :  
Perihal : **Keterangan Selesai Penelitian**

Jember, 15 Mei 2018

**Kepada Yth.**

**Kaprodi Program Studi Ekonomi Syariah**

**Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember**

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Semoga Allah SWT. senantiasa melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada kita semua dalam menjalankan aktivitas sehari-hari aamiin.

Terkait Tesis yang dikerjakan oleh :

Nama : Supriyanto

NIM : 0839216011

Program Studi : Ekonomi Syariah

Judul : Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah pada Produk Pembiayaan Syariah (Studi Kasus BMT Maslahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember Tahun 2018)

Maka dengan ini kami menginformasikan bahwa yang bersangkutan telah selesai melaksanakan penelitian di BMT Maslahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember.

Demikian hal ini kami sampaikan, atas perhatiannya kami sampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Kepala BMT Maslahah Sidogiri  
Cabang Sukowono Kab. Jember

  
**M. SAIFUL BAHRI**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136  
Website: [www.iain-jember.ac.id](http://www.iain-jember.ac.id) Email: [pps.iainjbr@gmail.com](mailto:pps.iainjbr@gmail.com)

No : B. 301/In.20/PP.00.9/2/2/2018  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian untuk  
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Jember, 14 Februari 2018

Kepada Yth.

**Kepala BMT Maslaha Cabang Sukowono**

di-

**Jember**

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini :












Nama : Supriyanto  
NIM : 0839216011  
Program Studi : Ekonomi Syariah (ES)  
Jenjang : Program Magister (S2)  
Judul : Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah  
Pada Produk Pembiayaan Syariah (Studi Kasus  
BMT Maslaha Cabang Sukowono Kabupaten  
Jember 2018  
Pembimbing 1 : Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I  
Pembimbing 2 : Dr. H. Aminullah, M.Ag  
Waktu Penelitian : ± 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.  
*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Direktur  
  
Miftah Arifin  




JURNAL PENELITIAN  
BMT MASLAHAH CABANG SUKOWONO KABUPATEN JEMBER  
TAHUN 2018

NO	HARI/TANGGAL	KEGIATAN	PARAF
1	Kamis, 15 Februari 2018	Observasi awal penelitian Menyerahkan proposal penelitian beserta surat ijin penelitian	
2	Minggu, 04 Maret 2018	Wawancara dengan bapak M. Saiful Bahri selaku manajer BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember	
3	Sabtu, 07 April 2018	Waawancara dengan bapak Muhammad Hafifi selaku Akun Officer Simpanan dan Pembiayaan (AOSP) BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember	
4	Rabu, 18 April 2018	Wawancara dengan bapak Lutfi Hakim selaku Teller BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember	
5	Sabtu, 28 April 2018	Wawancara dengan bapak M. Saiful Bahri selaku manajer BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember	
6	Rabu, 02 Mei 2018	Wawancara dengan bapak Musta'in Romli selaku Akun Officer Penagihan (AOP) BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember	
7	Senin, 07 Mei 2018	Waawancara dengan bapak Muhammad Hafifi selaku Akun Officer Simpanan dan Pembiayaan (AOSP) BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember	
8	Senin, 07 Mei 2018	Wawancara dengan bapak Khoirur Rizal selaku Akun Officer Analisa (AOA) BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember	
9	Kamis, 10 Mei 2018	Waawancara dengan bapak Muhammad Hafifi selaku Akun Officer Simpanan dan Pembiayaan (AOSP) BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember	
10	Kamis, 10 Mei 2018	Wawancara dengan bapak M. Saiful Bahri selaku manajer BMT Masalahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember	
11	Selasa, 15 Mei 2018	Minta surat keterangan telah selesai melakukan penelitian	

## Pedoman Wawancara

**Fokus 1 : Strategi Pembiayaan Bermasalah**  
**Subjek : Kepala Cabang BMT Maslahah**  
**Nara Sumber : M. Saiful Bahri**  
**Hari/Tanggal : 04 Maret 2018**  
**Waktu : 09.30 WIB**  
**Tempat : Kantor Cabang BMT Maslahah Sukowono**  
**Sub. Fokus 1. : Perencanaan Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

1. Bagaimana proses perencanaan penanganan pembiayaan bermasalah ?
2. Apakah dalam perencanaan juga di bentuk Tim penanganan pembiayaan bermasalah
3. Apa saja yang direncanakan dalam penanganan pembiayaan bermasalah ?
4. Bagaimana upaya dalam meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah ?
5. Terkait dengan pembiayaan, apakah ada petugas khusus dalam pelaksanaannya untuk menangani pembiayaan bermasalah ?
6. Bagaimana operasional dalam perencanaan terkait dengan pembiayaan bermasalah ?
7. Faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya pembiayaan bermasalah ?
8. Strategi apa yang dilakukan untuk mengatasi pembiayaan bermasalah ?

**Sub. Fokus 2. : Implementasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

1. Bagaimana langkah pelaksanaan pembiayaan setelah direncanakan ?
2. Bagaimana pembagian tugas dalam pelaksanaan penanganan pembiayaan ?
3. Apakah kepala cabang BMT juga terlibat dalam implementasi penanganan pembiayaan ?
4. Dalam implementasi pembiayaan, apa saja peran kepala cabang BMT masalah ?
5. Tugas apa saja yang dilakukan kepala cabang BMT dalam implementasi penanganan pembiayaan ?
6. Apakah kepala cabang BMT menyusun kalender kerja dan pembagian tugas terhadap karyawan ?

**Sub. Fokus 3. : Evaluasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

1. Kapan dilaksanakan evaluasi mengenai pembiayaan bermasalah ?
2. Apa saja yang dievaluasi mengenai pembiayaan bermasalah?
3. Apa saja yang dipantau dalam evaluasi pembiayaan bermasalah?
4. Bagaimana tindak lanjut dari evaluasi penanganan pembiayaan bermasalah?

## Pedoman Wawancara

**Fokus 1 : Strategi Pembiayaan Bermasalah**  
**Subjek : Bagian Account Officer Simpanan dan Pembiayaan (AOSP)**  
**Nara Sumber : Muhammad Hafifi**  
**Hari/Tanggal : 25 April 2018**  
**Waktu : 11.30 WIB**  
**Tempat : Kantor Cabang BMT Masalah Sukowono**  
**Sub. Fokus 1. : Perencanaan Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

1. Bagaimana proses penanganan pembiayaan bermasalah di BMT Masalah Cabang Sukowono ?
2. Apakah dalam perencanaan juga di bentuk tim penanganan pembiayaan bermasalah
3. Apa saja yang direncanakan dalam upaya penanganan pembiayaan bermasalah?
4. Bagaimana perencanaan terkait dengan upaya meminimalisir pembiayaan bermasalah ?
5. Terkait dengan upaya penanganan pembiayaan bermasalah, apakah ada target dalam upaya penanganan pembiayaan bermasalah ?
6. Bagaimana strategi terkait dengan upaya penyelamatan pembiayaan ?
7. Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan penanganan pembiayaan bermasalah ?
8. Pendekatan apa saja yang dilakukan terhadap anggota yang masuk kategori bermasalah ?

### **Sub. Fokus 2. : Implementasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

1. Bagaimana langkah pelaksanaan pembiayaan setelah direncanakan ?
2. Bagaimana pembagian tugas dalam pelaksanaan penanganan pembiayaan ?
3. Apakah saja tugas anda selaku AOSP dalam implementasi Pembiayaan ?
4. Apakah anda diminta membantu kepala BMT untuk menyusun kalender dalam pelaksanaan penanganan pembiayaan ?

### **Sub. Fokus 3. : Evaluasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

1. Kapan dilaksanakan evaluasi terhadap penanganan pembiayaan bermasalah ?
2. Apa saja yang dievaluasi yang dilakukan ?
3. Apa saja yang dipantau dalam evaluasi mengenai pembiayaan bermasalah ?
4. Bagaimana tindak lanjut dari evaluasi yang dilakukan pada tahun ini ?

## Pedoman Wawancara

**Fokus 1 : Strategi Pembiayaan Bermasalah**  
**Subjek : Bagian Account Officer Penagihan**  
**Nara Sumber : Musta'in Romli**  
**Hari/Tanggal : 25 April 2018**  
**Waktu : 09.30 WIB**  
**Tempat : Kantor BMT Cabang Sukowono**  
**Sub. Fokus 1. : Perencanaan Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

1. Apakah anda dilibatkan dalam rencana penanganan pembiayaan ?
2. Apa saja yang direncanakan dalam penanganan pembiayaan ?
3. Bagaimana perencanaan terkait dengan upaya meminimalisir pembiayaan bermasalah ?
4. Apakah ada target tertentu dalam pelaksanaan penanganan pembiayaan bermasalah ?
5. Bagaimana perencanaan itu dikembangkan ?
6. Bagaimana perencanaan terkait dengan penyelamatan pembiayaan ?
7. Bagaimana perencanaan terkait dengan pembiayaan di masa yang akan datang ?
8. Faktor apa saja yang harus ada dalam perencanaan ?

### **Sub. Fokus 2. : Implementasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

1. Bagaimana langkah pelaksanaan dalam penanganan pembiayaan bermasalah setelah direncanakan ?
2. Bagaimana pembagian tugas dalam pelaksanaan penanganan pembiayaan bermasalah ?
3. Apasaja tugas anda selaku AOP dalam implementasi penanganan pembiayaan bermasalah ?
4. Apa saja yang diimplementasikan di dalam upaya penanganan pembiayaan bermasalah ?

### **Sub. Fokus 3. : Evaluasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

1. Kapan dilaksanakan evaluasi terhadap pembiayaan bermasalah ?
2. Apa saja yang dievaluasi dalam pembiayaan bermasalah ?
3. Apa saja yang dipantau dalam evaluasi anggota yang bermasalah ?
4. Bagaimana tindak lanjut dari evaluasi pembiayaan pada tahun ini ?



## Pedoman Wawancara

**Fokus 1 : Strategi Pembiayaan Bermasalah**  
**Subjek : Bagian Teller**  
**Nara Sumber : Lutfi Hakim**  
**Hari/Tanggal : 25 April 2018**  
**Waktu : 11.30 WIB**  
**Tempat : Kantor Cabang BMT Masalah Sukowono**  
**Sub. Fokus 1. : Perencanaan Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

1. Apakah anda dilibatkan dalam rencana penanganan pembiayaan bermasalah ?
2. Bagaimana proses penanganan pembiayaan bermasalah di BMT Masalah Cabang Sukowono ?
3. Apakah dalam perencanaan juga di bentuk Tim penanganan pembiayaan bermasalah ?
4. Apa saja yang direncanakan dalam upaya penanganan pembiayaan bermasalah ?
5. Bagaimana perencanaan terkait dengan upaya meminimalisir pembiayaan bermasalah ?
6. Bagaimana strategi terkait dengan upaya penyelamatan pembiayaan ?
7. Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan penanganan pembiayaan bermasalah ?
8. Pendekatan apa saja yang dilakukan terhadap anggota yang masuk kategori bermasalah ?

**Sub. Fokus 2. : Implementasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

1. Bagaimana langkah pelaksanaan dalam penanganan pembiayaan bermasalah setelah direncanakan ?
2. Bagaimana pembagian tugas dalam pelaksanaan penanganan pembiayaan bermasalah ?
3. Apa saja tugas anda selaku teller dalam implementasi penanganan pembiayaan bermasalah ?
4. Apa saja yang diimplementasikan di dalam upaya penanganan pembiayaan bermasalah ?

**Sub. Fokus 3. : Evaluasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

1. Kapan dilaksanakan evaluasi terhadap pembiayaan bermasalah ?
2. Apa saja yang dievaluasi dalam pembiayaan bermasalah ?
3. Apa saja yang dipantau dalam evaluasi anggota yang bermasalah ?
4. Bagaimana tindak lanjut dari evaluasi pembiayaan pada tahun ini ?

## Pedoman Wawancara

**Fokus 1** : Strategi Pembiayaan Bermasalah  
**Subjek** : Bagian Account Officer Analisis  
**Nara Sumber** : Khoirur Rizal  
**Hari/Tanggal** : 04 Maret 2018  
**Waktu** : 13.30 WIB.  
**Tempat** : Kantor Cabang BMT Masalah Sukowono  
**Sub. Fokus 1.** : Perencanaan Penanganan Pembiayaan Bermasalah

1. Apakah anda dilibatkan dalam rencana penanganan pembiayaan bermasalah ?
2. Bagaimana proses penanganan pembiayaan bermasalah di BMT Masalah Cabang Sukowono ?
3. Apakah dalam perencanaan juga di bentuk Tim penanganan pembiayaan bermasalah ?
4. Apa saja yang direncanakan dalam upaya penanganan pembiayaan bermasalah ?
5. Bagaimana perencanaan terkait dengan upaya meminimalisir pembiayaan bermasalah ?
6. Bagaimana strategi terkait dengan upaya penyelamatan pembiayaan ?
7. Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan penanganan pembiayaan bermasalah ?
8. Pendekatan apa saja yang dilakukan terhadap anggota yang masuk kategori bermasalah ?

### **Sub. Fokus 2.** : Implementasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah

1. Bagaimana langkah pelaksanaan dalam penanganan pembiayaan bermasalah setelah direncanakan ?
2. Bagaimana pembagian tugas dalam pelaksanaan penanganan pembiayaan bermasalah ?
3. Apa saja tugas anda selaku AOA dalam implementasi penanganan pembiayaan bermasalah ?
4. Apa saja yang diimplementasikan di dalam upaya penanganan pembiayaan bermasalah ?

### **Sub. Fokus 3.** : Evaluasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah

1. Kapan dilaksanakan evaluasi terhadap pembiayaan bermasalah ?
2. Apa saja yang dievaluasi dalam pembiayaan bermasalah ?
3. Apa saja yang dipantau dalam evaluasi anggota yang bermasalah ?
4. Bagaimana tindak lanjut dari evaluasi pembiayaan pada tahun ini ?

## Pedoman Wawancara

**Subjek** : Anggota Pembiayaan Bermasalah

**Nara Sumber** : .....

1. Usaha apa yang saudara memiliki saat ini ?
2. Untuk menopang usaha saudara, modal dari mana ?
3. Sejak kapan saudara mennjalankan usaha tersebut ?
4. Mengapa usaha saudara bisa mengalami kegagalan ?
5. Apa penyebabnya usaha saudara gagal ?
6. Apa yang harus saudara lakukan ketikausaha saudara gagal ?
7. Bagaimana urusan saudara dengan pihak BMT terkait dengan masalah dana tersebut ?
8. Apa yang dilakukan oleh pihak BMT ?
9. Bagaimana penyelesaiannya ?
10. Siapa saja yang pernah datang kerumah saudara ?

IAIN JEMBER

## DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN



Kantor BMT tampak dari depan



Wawancara dengan Bapak M. Saiful Bahri Kepala Cabang BMT Sukowono



Wawancara dengan Bapak Lutfi Hakim Teller BMT Cabang Sukowono



Wawancara dengan salah satu nasabah BMT Cabang Sukowono





Prosedur dalam pengajuan pembiayaan

Informasi  
Produk

### PEMBIAYAAN MURABAHAH

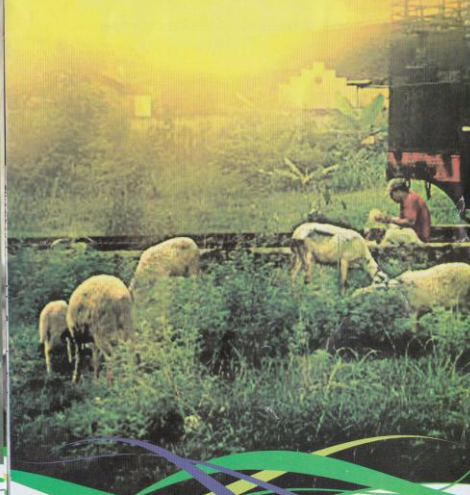
Pilihan Investasi Berjangka  
yang terus Bertambah  
dan penuh Ketentraman



Informasi  
Produk

### TABUNGAN QURBAN | AQIQAH

Menikmati kebersamaan  
dalam berbagi rezeki



#### • Pengertian

Murabahah adalah akad jual beli barang dengan menyatakan harga perolehan dan keuntungan (margin) yang disepakati oleh penjual (BMT) dan pembeli (Nasabah)

#### Contoh:

Bapak fulan ingin membeli 1 unit laptop seharga Rp. 5.000.000. Beliau datang ke BMT-Maslahah untuk mengajukan pembiayaan. BMT menyetujui pembiayaan sebesar Rp. 5.000.000. Jangka waktu pembiayaan selama 24 bulan dengan margin (laba) disepakatikan Rp. 2.000.000

Harga beli : Rp. 5.000.000  
Harga jual : Rp. 7.000.000  
Jumlah Angsuran : Rp. 291.667 perbulan  
Jangka waktu : 24 bulan

#### • Persyaratan

1. Fotocopy identitas diri suami dan istri/wali (KTP/SIM/Paspor, dll)
2. Fotocopy buku nikah
3. Fotocopy Kartu Keluarga
4. Fotocopy Jaminan
5. Surat pernyataan dari pemilik jaminan

Kepala M. Saiful Bahri  
Teller Lutfi Hakim  
Aosp Muhamad Hafifi *Simpan dan Pembaya*  
AOA Khoirul Rizal *Analisa*  
AOP Mustain Romli *Peragih*

#### Informasi lebih lanjut, hubungi:

- Kantor Pusat, Jl. Raya Sidogiri No. 10 Sidogiri KratonPasuruan 67151 Jawa Timur
- Telp. 0343 419273, 4505361 • Faks. 0343 414734 • Email bmt.maslahah@gmail.com
- Website www.bmtmaslahah.co • Facebook /bmt.maslahah • Twitter @bmt\_maslahah

#### • Pengertian

Tabungan Qurban/Aqiqah adalah tabungan anggota yang tidak diambil kecuali menjelang hari raya qurban atau sampai pada masa aqiqah yang dijanjikan

#### • Keunggulan dan kemudahan

1. Bagi hasil cukup bersaing dihitung secara harian (ditampung dalam rekening akumulasi) dan dikreditkan ke rekening penabung secara otomatis pada akhir bulan
2. Tidak memberlakukan beban apapun yang menyebabkan berkurangnya saldo
3. Membantu dalam mewujudkan pengadaan hewan qurban/aiqiah yang diinginkan
4. Pelayanan bisa dilakukan di kantor Cabang/Capem terdekat

#### • Persyaratan

1. Mengisi formulir permohonan menjadi anggota koperasi
2. Membawa KTP/SIM/Paspor asli atau foto copynya
3. Setoran pertama Rp. 10.000,-
4. Setoran lanjutan minimal Rp. 1.000,-
5. Menandatangani perjanjian bagi hasil
6. Biaya pencetakan buku dan administrasi untuk selamanya Rp5.000,-

#### Informasi lebih lanjut, hubungi:

- Kantor Pusat, Jl. Raya Sidogiri No. 10 Sidogiri KratonPasuruan 67151 Jawa Timur
- Telp. 0343 419273, 4505361 • Faks. 0343 414734 • Email bmt.maslahah@gmail.com
- Website www.bmtmaslahah.co • Facebook /bmt.maslahah • Twitter @bmt\_maslahah

## RIWAYAT HIDUP



Supriyanto lahir di Jember pada tanggal 03 Juli 1984 anak ke dua dari dua bersaudara, pasangan alm. Bapak Abdul Karim dengan Ibu Siti Musammah.

Alamat di Desa Sumberpakem Kec. Sumberjambe Jember Jawa Timur,

Nomor HP 085235575653, Email : [supriyantowibisono84@gmail.com](mailto:supriyantowibisono84@gmail.com).

Pendidikan dasar telah ditempuh di kampung halaman pada tahun 1997 yaitu di SD Negeri Sumberpakem IV, dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) pada tahun 2004 di MTs. Baitul Azhar Sumberpakem, pendidikan selanjutnya menempuh di Madrasah Aliyah Nurul Qarnain Balet Baru Sukowono pada tahun 2007. Kemudian menempuh pendidikan selanjutnya di Universitas Islam Jember (UIJ) lulus tahun 2011 dan mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I). Pada tahun 2016 ia melanjutkan studi Pascasarjana di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dengan mengambil Prodi Ekonomi Syariah.

Karier sebagai tenaga pengajar dimulai tahun 2007 sebagai guru di MTs dan MA. Baitul Azhar Kecamatan Sumberjambe (2007-2015). Pada tahun 2011 Menjabat sebagai kepala madrasah di MA. Baitul Azhar Sumberjambe yang pernah diembannya hingga tahun 2015. Tahun 2015 berpindah tugas di SMK Darul Ulum As-Surur Kecamatan Sumberjambe.

Pada tahun 2014 ia menikah dengan istri pilihannya bernama Imroatul Hasanah, dan kini ia telah dikaruniai seorang putera bernama Ahmad Fayyad Athoillah Romadhony yang tengah berusia 3 tahun.



**STRATEGI PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH PADA  
PRODUK PEMBIAYAAN SYARIAH (STUDI KASUS BMT MASLAHAH  
CABANG SUKOWONO KABUPATEN JEMBER TAHUN 2018)**

**Supriyanto**

*Prodi Ekonomi Syariah Pascasarjana IAIN Jember*

*Email : supriyantowibisono84@gmail.com*

**ABSTRAK**

This research will discuss about Financing Handling Strategy Issues In Sharia Financing Products (Case Study of BMT Maslahah Branch Sukowono Branch Jember District) with the aim to describe and analisis how to plan, implementation and evaluate the handling of problem financing in sharia financing product in BMT Maslahah Sukowono Branch of Jember Regency.

This research uses qualitative research with case study approach. Methods of data collection using observation methods, interviews and documentation. Data obtained then analyzed using Miles-Huberman interactive model that is: Reduction data, display data and conclusion drawing / verification. Test the validity of the data using a test tool that is credibility (Test Credibility) using triangulation techniques and sources.

The results showed that the strategy of handling problem financing in BMT Maslahah Sukowono Branch of Jember Regency implemented through planning, implementation and evaluation. The planning process is by monitoring the financing, identifying the process of decreasing the quality of financing and tracking indications. Then the implemntasi done with the settlement through OTS, billing, letter warning, restructuring, guarantees, remedial team. While the evaluation of the handling of problem financing did by looking at indications of three factors namely internal factors, external factors and fictitious factors.

**Keywords :** Strategy, Financing Problems, Shariah Financing Products

Penelitian ini akan membahas tentang strategi penangan pembiayaan bermasalah pada produk pemiayaan syariah (studi kasus BMT Maslahah Cabang Sukowono Kabupaten Jember) dengan tujuan dapat mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana perencanaan, implementasi dan evaluasi penangan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di bmt masalah cabang sukowono kabupaaten jember.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles-Huberman yaitu : *Reduction data, data display* dan *conclusion drawing/ verification*. Uji keabsahan data menggunakan alat uji yakni *credibility* (Uji Kredibilitas) menggunakan triangulasi teknik dan sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi penanganan pembiayaan bermasalah di BMT masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember dilaksanakan melalui perencanaan, implementasi dan evaluasi. Proses perencanaannya yaitu dengan melakukan pemantauan terhadap pembiayaan, mengidentifikasi proses menurunnya kualitas pembiayaan dan pelacakan indikasi. Kemudian implementasi dilakukan dengan penyelesaian melalui OTS, penagihan, surat teguran, restrukturisasi, jaminan, timremedial. Sedangkan evaluasi penanganan pembiayaan bermasalah dilakukan dengan tiga faktor yaitu faktor internal, faktor eksternal dan faktor fiktif.

**Kata Kunci** : Strategi, Pembiayaan Bermasalah, Produk Pembiayaan Syariah

## PENDAHULUAN

BMT dilihat dari fungsinya merupakan lembaga intermediasi keuangan antara pemilik dana (surplus unit) dan peminjam (defisit unit). BMT beroperasi berlandaskan prinsip-prinsip ekonomi Islam yang pada intinya menerapkan bahwa dana pada dasarnya merupakan salah satu alat produksi untuk meningkatkan kesejahteraan bersama, bukan orang atau perorang. BMT tumbuh dari keinginan dan prakarsa masyarakat sendiri, sehingga BMT merupakan salah satu jenis kelompok swadaya masyarakat yang bekerja dari, oleh dan untuk anggota.<sup>1</sup>

BMT sebagaimana yang dipahami orang sebagai lembaga ekonomi kaum akar rumput, dengan segala kelebihan dan kelemahannya, terbukti sangat efektif untuk menolong pengusaha kecil dan mikro dalam mengakses sumber dana pembiayaan untuk usahanya.

Berbicara mengenai pembiayaan tidak terlepas dari lembaga keuangan karena lembaga pada umumnya sebagai penyedia kredit bagi masyarakat yang membutuhkan dana. *Baitul Maal wa Tamwil* (BMT) merupakan salah satu lembaga keuangan yang bertugas menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali ke masyarakat guna memenuhi kebutuhan dana bagi pihak yang membutuhkan, baik kegiatan produktif maupun konsumtif.

Sejalan dengan hal di atas, BMT Masalah Sidogiri merupakan koperasi yang bergerak dalam bidang jasa khususnya simpan pinjam secara syariah. BMT Masalah Sidogiri berkembang pesat dan keberadaannya memberikan manfaat bagi penduduk sekitar.

---

<sup>1</sup> Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (BMT)*, (Yogyakarta: UII Press, 2005), 150-159

Semakin berkembangnya BMT Masalah Sidogiri yang ada di Kecamatan Sukowono tidak terlepas dengan masalah yang dihadapi antara lain adalah perputaran modal yang belum tentu kembali 100 % untuk BMT. Salah satu masalah yang sering dihadapi adalah pembiayaan bermasalah. Lambatnya angsuran yang diterima oleh BMT menjadi alasan yang klasik bagi BMT. Persoalan ini sudah menjadi hal yang umum tiap terjadi akad-akad pembiayaan walaupun tidak semua peminjam selalu bermasalah. Namun BMT masalah Cabang Sukowono ternyata mampu mengatasi persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pembiayaan bermasalah, dengan data terakhir penulis dapatkan sekitar 20% seorang debitur yang masuk kategori bermasalah.

Salah satu hal yang menarik dari strategi penanganan pembiayaan bermasalah adalah dengan cara memberikan kemudahan dan tawar menawar dalam menentukan *nişbah*, selain itu debitur hanya dibebani membayar *nişbah* bagi hasil sedangkan setoran pokok dilunasi ketika jatuh tempo pengembalian kredit.

Atas dasar inilah yang mendorong penulis untuk meneliti lebih dalam mengenai strategi apa saja yang dilaksanakan di BMT Cabang Sukowono Kabupaten Jember dalam rangka pencegahan pembiayaan bermasalah. Penelitian ini akan diberi judul : “Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk Pembiayaan Syariah” (Studi Kasus BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember Tahun 2018)

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif dinamakan sebagai metode baru karena popularitasnya belum lama, dinamakan metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat post-positivisme. Metode ini juga dikenal sebagai metode artistik, karena proses penelitiannya bersifat seni (kurang terpola).<sup>2</sup> Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post-positivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti sebagai sumber instrumen kunci. Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive*, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitiannya lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi.<sup>3</sup>

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Juga disebut sebagai metode etnografi karena pada awalnya, metode ini lebih banyak digunakan pada penelitian bidang antropologi budaya. Selain itu, disebut metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 13-14

<sup>3</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ( Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*...., 15

<sup>4</sup> Dadang Kuswana, *Metode Penelitian Sosial*, (Bandung : Pustaka Setia,2011),43

Objek dalam penelitian kualitatif adalah objek alamiah atau natural setting sehingga metode penelitian ini sering disebut sebagai metode naturalistik. Objek alamiah adalah objek apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki objek, setelah berada di dalam objek dan setelah keluar dari objek relatif tidak berubah.

Sedangkan jenis penelitian, jika dilihat dari lokasi penelitian maka jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*). Menurut Suryasubrata, Penelitian lapangan bertujuan memperlajari secara intensif latar belakang, keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial, individu, kelompok, lembaga atau masyarakat.<sup>5</sup>

Sedangkan jika dilihat dari jenis penelitian, penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus (*case studi*) dimana studi kasus adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktifitas atau individu.<sup>6</sup>

### **Hasil Temuan dan Pembahasan**

Temuan dalam penelitian strategi penangan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan syariah di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember yaitu :

#### **A. Perencanaan Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

Pembiayaan merupakan salah satu produk dan menjadi usaha pokok baik bank ataupun non-bank. Oleh karena itu, pemantauan terhadap pembiayaan yang telah dicairkan tetap harus dilaksanakan, walaupun sebelum pembiayaan dicairkan seharusnya telah dilakukan analisis.

Dalam melakukan pemantauan, BMT dapat membentuk suatu komite *credit review*, yang beranggotakan para pegawai BMT dengan berbagai tingkat keahlian yang hal itu dikenal dengan istilah *account officer* (AO). Komite tersebut bertugas memantau kualitas kredit, dan melaporkannya kepada pimpinan BMT, supaya pimpinan dapat merencanakan tindak lanjut sesuai yang diperlukan.

Pengawasan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu pengawasan secara preventif dan pengawasan represif. Pengawasan preventif dimaksudkan untuk mencegah terjadinya masalah dalam pembiayaan yang dapat dilakukan dengan penerapan prinsip kehati-hatian, sedangkan pengawasan represif dimaksudkan untuk memperbaiki masalah yang terjadi dalam pembiayaan yang dapat dilakukan dengan berbagai macam cara setelah pembiayaan direalisasikan dan digunakan oleh anggota sampai dengan pembiayaan lunas.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada,1998), 22

<sup>6</sup> Pupu Saeful Rahmat, *Penelitian Kualitatif* ( Jurnal Equilibrium Vol.5 No.9 Januari-Juni 2009),6

<sup>7</sup> Suhardjono, *Manajemen Perkreditan Usaha Kecil dan Menengah*, (Yogyakarta : UUP AMP YKPN, 2003), 246

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam perencanaan Penanganan Pembiayaan Bermasalah adalah :

### 1. Pemantauan Pembiayaan

Dalam pemantauan dimaksudkan untuk meminimalisir terhadap terjadinya pembiayaan bermasalah dan memastikan kelayakan pengajuan pembiayaan diterima atau ditolak. Pemantauan dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis :<sup>8</sup>

- a. *On desk Monitoring* ; pemantauan pembiayaan secara administratif, yaitu melalui instrumen administratif, seperti laporan-laporan, *financial statement*, kelengkapan dokumen, dan informasi pihak ketiga. Data administrasi yang dimonitor adalah dari kegiatan debitur dan lembaga keuangan sendiri.
- b. *On site monitoring* ; yaitu pemantauan pembiayaan langsung ke lapangan (nasabah), baik sebagian, menyeluruh, atau khusus atas kasus tertentu untuk membuktikan pelaksanaan kebijakan, atau secara menyeluruh apakah ada deviasi yang terjadi atas *term of lending* yang disepakati.
- c. *Exception monitoring* ; yaitu pemantauan pembiayaan dengan memberikan tekanan kepada hal-hal yang kurang berjalan baik dan hal-hal yang setelah berjalan sesuai dengan *term of lending*, dikurangi intensitasnya.

Kegiatan pemantauan bidang pembiayaan ini dimulai sejak permohonan pembiayaan nasabah diproses sampai pembiayaan dilunasi atau diselesaikan.

### 2. Indikasi Proses Menurunnya Kualitas Pembiayaan

Proses menurunnya kualitas pembiayaan adalah suatu bentuk meningkatnya jumlah pembiayaan bermasalah selama kurun waktu tertentu, selama periode proyeksi.

Maka oleh karenanya menurunnya kualitas pembiayaan perlu adanya pengawasan dengan tujuan sebagai berikut :<sup>9</sup>

- a. Untuk menghindari penyelewengan, baik intern maupun ekstern bank dalam mengelola kekayaannya dibidang pembiayaan.
- b. Untuk memastikan kebenaran data administrasi di bidang pembiayaan serta penyusunan dokumentasi pembiayaan yang lebih baik.
- c. Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam setiap tahap pemberian pembiayaan sehingga perencanaan pembiayaan dapat dilaksanakan dengan baik.

---

<sup>8</sup> Veithzal Rivai & Andria Permata Veithzal, *Islamic Finance Management*, (Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada, 2008), 491

<sup>9</sup> Veithzal Rivai & Andria Permata Veithzal, *Islamic Finance Management*,...490

- d. Untuk meningkatkan kepatuhan terhadap aturannya yang telah ditetapkan dan penggarisan terhadap manual pembiayaan dalam pencapaian sasaran seperti yang diatas.

Dari uraian tersebut masing-masing tujuan mempunyai keterkaitan erat antara satu dengan lainnya, dengan memiliki administrasi pembiayaan yang dilakukan secara teliti, tertib dan benar akan membantu dan mempermudah mengantisipasi bila terjadi penyimpangan atau penyelewengan dikemudian hari.

### 3. Pelacakan Indikasi

BMT dapat melakukan pendekatan untuk memperoleh informasi selengkap mungkin guna menjadi bahan analisis dalam menentukan strategi.

Dari perencanaan tersebut, pihak BMT kemudian menentukan pendekatan yang tepat untuk digunakan, diantaranya dengan:

- a. Pembinaan
- b. Pengamatan administratif
- c. Pemantauan kelapangan langsung
- d. Memperoleh informasi dari pihak lain, dan
- e. Negosiasi.

Tujuan melakukan berbagai pendekatan dan monitoring tersebut untuk memperoleh data mengenai prospek usaha anggota dengan memperhatikan perkembangan dan *cash flow*nya sehingga dapat bertahan dalam kurun waktu tertentu.

### B. Implementasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah

Menurut Muhammad bahwa pembiayaan bermasalah merupakan salah satu resiko yang pasti dihadapi oleh setiap lembaga keuangan karena resiko ini sering juga disebut dengan resiko kredit. Dalam Pemberian pembiayaan kepada seorang nasabah agar dapat dipertimbangkan terlebih dahulu harus terpenuhi persyaratan yang dikenali dengan prinsip 5 C kelima prinsip klasik tersebut adalah :<sup>10</sup>

1. Character yang artinya sifat dan karakter nasabah pengambil pinjaman (pembiayaan).
2. Capacity artinya kemampuan nasabah untuk menjalankan usaha dan mengembalikan pinjaman yang di pinjam.
3. Capital yang artinya besarnya modal yang diperlukan oleh peminjam.
4. Colateral jaminan yang dimiliki yang diberikan peminjam kepada lembaga.

---

<sup>10</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, (Yogyakarta : (UPP) AMPYKPN, 2005),305



5. Conditional artinya keadaan usaha atau nasabah prospek atau tidak.

Prinsip diatas juga diterapkan oleh BMT Masalahah Cabang Sukowono dimana ketika nasabah mengajukan permohonan pembiayaan dalam men-survai calon nasabah Account Officer Simpanan dan Pembiayaan (AOSP) yang menerapkan prinsip 5 C.

Proses pembiayaan yang baik adalah proses pembiayaan yang mampu menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang kita harapkan, dalam hal pembiayaan proses awal yang terjadi pada lembaga keuangan umumnya adalah dimulai dari permohonan pembiayaan, begitu juga dengan yang terjadi di BMT Masalahah Cabang Sukowono.

Adapun tahapan-tahapan itu adalah sebagai berikut :<sup>11</sup>

### 1. Permohonan Pembiayaan

Tahap awal dari proses pembiayaan di BMT Masalahah Cabang Sukowono adalah pengajuan permohonan pembiayaan. Permohonan pembiayaan dapat dilakukan secara tertulis maupun lisan. Dalam prakteknya permohonan pembiayaan lebih banyak dilakukan secara lisan. Inisiatif pengajuan pembiayaan biasanya datang dari nasabah yang kekurangan modal atau membutuhkan modal tambahan untuk pengembangan usahanya atau untuk membuka usaha baru. Dari tahap permohonan ini di BMT Masalahah Cabang Sukowono calon nasabah langsung diserahkan kepada pihak *Account Officer Simpanan dan Pembiayaan (AOSP)*, *AOSP* di BMT Masalahah Cabang Sukowono ini berperan dalam manajemen pembiayaan membantu manajer yaitu dari awal pengajuan, pencairan, pengawasan dan penyelesaian pembiayaan.

Ketika awal calon nasabah mengajukan pembiayaan akan di tanya butuh dana berapa, untuk apa, dan usaha yang dilakukan apa, setelah itu akan di berikan memo yang berisikan tentang identitas calon nasabah serta keperluan dana yang diajukan dan untuk tahap selanjutnya mengumpulkan syarat-syarat yang harus dipenuhi agar pembiayaan dapat ditindak lanjuti.

### 2. Survai

Apabila permohonan pembiayaan telah memenuhi persyaratan administrasi, maka dapat diteruskan dengan pengumpulan data dan survai, namun apabila permohonan pembiayaan ditolak, maka penolakan dilakukan dengan cara yang halus. Penolakan dapat dilakukan secara tertulis maupun lisan untuk efisiensi waktu.<sup>12</sup>

Setelah dilakukan survai selanjutnya *Account Officer Analisis (AOA)* BMT Masalahah Cabang Sukowono akan memberikan keputusan apakah pengajuan tersebut layak direalisasikan atau tidak, jika memang tidak layak maka pihak *Account Officer* akan secepatnya memberitahukan kepada nasabah, begitu juga sebaliknya. Dan jika pengajuan tersebut disetujui

<sup>11</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*,...308

<sup>12</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*,...308

maka *Account Officer* akan mengajukan kepada pimpinan, dan tahap selanjutnya adalah pencairan.

### 3. Realisasi Pembiayaan

Sebelum melakukan pencairan, pihak BMT Masalahah Cabang Sukowono akan mengecek ulang tentang kelengkapan dokumen calon nasabah, jika memang semuanya sudah lengkap maka selanjutnya adalah penandatanganan akad yang dilakukan oleh nasabah dan juga saksi.

Akad pembiayaan berisi tentang : <sup>13</sup>

- a. Nomor Register yang berguna sebagai data pembayaran angsuran.
- b. Tanggal penandatanganan akad
- c. Nama nasabah dan saksi
- d. Jumlah pinjaman
- e. Jangka waktu angsuran
- f. Presentase keuntungan
- g. Nilai angsuran
- h. Keterangan jaminan.

Setelah selesai penandatanganan akad nasabah dibuatkan kartu angsuran yang akan digunakan setiap bulannya, untuk memantau angsuran yang telah dibayarkan.

### 4. Pemantauan (Monitoring)

Tahap yang terakhir ialah monitoring yang dilakukan untuk mencegah risiko pembiayaan bermasalah adalah dengan sering melakukan kunjungan ke rumah atau tempat kerja nasabah. Dalam melakukan analisis, seorang *Account Officer Analisis (AOA)* harus selalu menjunjung tinggi nilai profesionalisme dalam tindakannya. Seorang *Account Officer* juga harus memiliki prinsip sendiri berdasarkan analisis yang dilakukannya. Seorang *Account Officer* harus tegas dalam mengambil suatu keputusan, jangan segan-segan menolak sebuah pembiayaan jika dari hasil analisis memang tidak layak untuk dibiayai oleh BMT. Kelengkapan dokumentasi sebelum pembiayaan direalisasi, seorang *Account Officer* harus menyadari bahwa tidak semua keinginan nasabah dapat dan harus dipenuhi oleh BMT. Seorang *Account Officer* harus selalu memelihara posisi sebagai penghubung antara BMT dengan anggota, dan pada titik terakhir, *Account Officer* harus selalu menempatkan BMT sebagai prioritas utama. Karena kesuksesan pembiayaan dalam dunia perbankan ada di tangan seorang *Account Officer*.

Hal ini senada dengan teori yang telah disampaikan oleh kasmir bahwa di dalam melakukan penilaian permohonan pembiayaan bank

---

<sup>13</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*,...312



syariah bagian *marketing* harus memperhatikan beberapa prinsip utama yang berkaitan dengan kondisi secara keseluruhan calon nasabah. Di dunia perbankan syariah prinsip penilaian dikenal dengan 5C+1S dan 7P.<sup>14</sup>

Di dalam penanganan pembiayaan tidak jarang adanya pembiayaan yang bermasalah, walaupun berbagai macam upaya dilakukan, lembaga keuangan sudah dapat dipastikan pembiayaan bermasalah akan terjadi. maka oleh karenanya pihak BMT terlebih dahulu melakukan beberapa tindakan terhadap nasabah yang dianggap masih memiliki prospek usaha yang baik. Pada tahapan selanjutnya baru dilakukan tindakan terhadap nasabah yang memiliki i'tikad yang tidak baik. Adapun tindakan yang dilakukan BMT terhadap pembiayaan bermasalah dengan kolektibilitas 3 sampai kolektibilitas 5 (kurang lancar, diragukan, macet) adalah:

1. Penyelesaian Melalui *On The Spot (OTS)*
2. Penyelesaian Melalui Penagihan
3. Penyelesaian Melalui Surat Teguran (Somasi)
4. Penyelesaian Melalui Restrukturisasi
5. Penyelesaian Melalui Jaminan
6. Pembentukan Tim Remedial

### **C. Evaluasi Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

Sesungguhnya risiko pembiayaan baru saja dimulai ketika pencairan dilakukan, pengawasan dapat dilakukan dengan memantau realisasi pencapaian target usaha, apabila pembiayaan terindikasi bermasalah tindakan pertama yang bisa dilakukan untuk mencegah terjadinya sebuah pembiayaan bermasalah adalah berhati-hati dalam memberikan pembiayaan. Ada dua hal yang dapat dilakukan dalam proses penanganan pembiayaan bermasalah di antaranya adalah :

#### **1. Analisis dalam Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah**

Ketika nasabah tidak mampu lagi untuk membayar angsuran yang telah dibebankan dari pembiayaan yang dilakukan maka untuk mengantisipasi hal tersebut pihak BMT akan melakukan analisis:

##### **a. Analisis Faktor Internal**

Faktor yang ada dalam perusahaan tersebut, dan faktor utama yang paling dominan adalah faktor manajerial. Timbulnya kesulitan-kesulitan keuangan perusahaan yang disebabkan oleh faktor manajerial dapat dilihat dari beberapa hal seperti lemahnya pengawasan biaya dan pengeluaran. Petugas (*Account Officer*) kurangnya analisis yang dilakukan dalam pemberian pembiayaan, lemahnya sistem informasi pembiayaan serta sistem pengawasan administrasi pembiayaan mereka dan pengikatan jaminan yang kurang sempurna. Untuk meminimalisir

---

<sup>14</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*, (Jakarta : PT Raja Grafindo persada, 2002), 109

hal tersebut maka tiga bulan sekali diberikan training khusus untuk *Account Officer* agar pembiayaan yang diberikan kepada nasabah tepat sasaran.

b. Analisis Faktor Eksternal

Faktor eksternal berada diluar kekuasaan manajemen seperti terjadinya bencana alam, kecelakaan, inflasi dll.<sup>15</sup>

1) Nasabah

a) Nasabah mengalami kecelakaan (bencana alam, gagal panen dan lain-lain).

b) Kapasitas ketidakmampuan nasabah dalam mengelola usahanya.

c. Lingkungan, ketidakmampuan nasabah dalam melakukan persaingan bisnis.

Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mahmoedin bahwa *non performing financing* pada dasarnya disebabkan oleh faktor intern dan ekstern. Faktor internal dapat berupa ketidakmampuan dalam mengelola usaha (*mismanagement*) dan terjadi pemanfaatan dana yang tidak sesuai dengan tujuan pemberian pembiayaan (*side streaming*). Sedangkan faktor eksternal lebih disebabkan oleh kondisi makro seperti inflasi, fluktuasi harga dan nilai tukar mata uang asing, serta kondisi industri yang tidak berkembang saat ini (*sunset industry*). Kedua faktor tersebut tidak dapat dihindari mengingat adanya kepentingan yang saling berkaitan sehingga mempengaruhi kegiatan usaha bank.<sup>16</sup>

Penyebab dari pembiayaan bermasalah ialah dari pihak intern pembiayaan, hal itu terjadi karena bagian pemasaran melakukan analisa pembiayaan yang kurang tepat, pengawasan *Account Officer Analisis (AOA)* yang kurang teliti, kelemahan dalam bidang agunan, dan kelemahan kebijakan pembiayaan, jika dilihat dari ekstern yaitu adanya ketidak jujuran dari nasabah, kecerobohan nasabah, karakter nasabah dan juga bisa dikarenakan bencana alam, gagal panen sehingga nasabah tidak bisa mengangsur pembiayaan yang diberikan oleh BMT.

Banyak cara yang dapat dilakukan oleh pihak BMT Masalahah Cabang Sukowono untuk penyelesaian pembiayaan bermasalah ini, tergantung pada berat ringannya masalah yang dihadapi serta sebab-sebab terjadinya pembiayaan bermasalah.

Pengawasan terhadap pembiayaan juga dilakukan dalam meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah, pengawasan yang

<sup>15</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*,...114

<sup>16</sup> Mahmoedin, *Melacak Kredit Bermasalah*, (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2004), 56

dilakukan oleh pihak BMT Masalah Cabang Sukowono adalah dengan melakukan kunjungan ketempat usaha nasabah, dengan melihat dan bertanya dengan kondisi usahanya. Pengawasan juga dilakukan dengan melihat rekening koran nasabah yang bersangkutan untuk memastikan bahwa pembiayaan yang dilakukan masih tetap lancar atau tidak.

Penyelesaian pembiayaan bermasalah dilakukan sesuai dengan kolektibilitasnya. Dan adapun beberapa langkah yang dilakukan oleh pihak BMT Masalah Cabang Sukowono adalah sebagai berikut :

- 1) Pembinaan anggota yaitu *Account Officer* langsung terjun ke lapangan atau silaturahmi. Dalam hal ini *Account Officer* akan memberikan motivasi untuk nasabah.
- 2) Melakukan *resheduling* yaitu penjadwalan kembali jangka waktu angsuran. ketika nasabah sudah benar-benar dalam kesulitan dan masih ada i'tikad baik untuk menyelesaikan pembiayaannya maka solusi yang ditawarkan oleh BMT Masalah Cabang Sukowono adalah dengan memperpanjang lama angsuran pembiayaan. Adapun syarat-syarat yang dapat dilakukan penjadwalan ulang adalah sebagai berikut:
  - a) Potensi usaha ada yaitu usaha yang dijalankan nasabah memiliki potensi dan prospek yang cerah.
  - b) Kemampuan debitur ada yaitu nasabah mempunyai kemampuan untuk menjalankan usahanya tetapi mengalami sedikit masalah.
  - c) Problem cash flow sementara yaitu nasabah mengalami kesulitan dalam hal manajemen keuangan (aliran kas) yang bersifat sementara.
  - d) Plafon tetap yaitu jumlah pembiayaan yang diberikan tetap seperti semula, tidak berubah.

Adapun yang mengalami perubahan adalah:

- a) Jangka waktu pembiayaan
  - b) Jadwal angsuran
- 3) Melakukan *reconditioning* yaitu memperkecil margin keuntungan nisbah bagi hasil. Ketika nasabah merasa tidak mampu dengan tingkat bagi hasil yang selama ini diberikan dan akhirnya pembiayaan terindikasi bermasalah, maka bisa melakukan *reconditioning*. Adapun syarat-syarat agar dapat dilakukan memperkecil margin adalah sebagai berikut:
    - a) Potensi usaha ada yaitu usaha yang dijalankan nasabah memiliki potensi dan prospek yang cerah.

- b) Kemampuan debitur ada yaitu nasabah mempunyai kemampuan untuk menjalankan usahanya tetapi mengalami sedikit masalah.
  - c) Problem cash flow sementara yaitu nasabah mengalami kesulitan dalam hal manajemen keuangan (aliran kas) yang bersifat sementara.
  - d) Plafon tetap yaitu jumlah pembiayaan yang diberikan tetap seperti semula, tidak berubah.
- 4) Memberikan somasi kepada nasabah ketika sudah menunggak selama tiga bulan dan somasi selanjutnya akan diberikan bulan berikutnya ketika nasabah tetap tidak membayarkan tunggaknya, somasi diberikan sampai tiga kali dan yang ketiga dengan keterangan pengamanan barang jaminan.<sup>17</sup>

## 2. Penyitaan Barang Jaminan

Secara Teori, teknik pengendalian kredit macet dapat diartikan sebagai suatu penentuan syarat-syarat prosedur pertimbangan ke arah kredit untuk menghilangkan risiko kredit tersebut tidak akan terbayar lunas. Langkah-langkah yang diambil oleh pihak bank untuk pengamanan kreditnya, pada pokoknya dapat digolongkan menjadi dua cara, yaitu teknik pengendalian *preventif* dan teknik pengendalian *represif*.<sup>18</sup>

### a. Teknik Pengendalian *Preventif*

Teknik pengendalian preventif adalah teknik pengendalian yang dilakukan untuk mencegah terjadinya kemacetan kredit. Teknik pengendalian preventif dapat dilakukan dengan melakukan penyeleksian debitur dengan cara melihat kelengkapan persyaratan permohonan kredit dan penilaian terhadap debitur dengan menggunakan prinsip 5C, yang meliputi : character, capacity, capital, collateral, condition of economi.

### b. Teknik Pengendalian *Represif*

Teknik pengendalian represif adalah teknik pengendalian yang dilakukan untuk menyelesaikan kredit-kredit yang telah mengalami kemacetan. Strategi penyelesaian kredit dapat dilakukan dengan beberapa langkah antara lain :

- a) Melalui negosiasi BMT dengan debitur, BMT dapat melakukan penguasaan sebagian atau seluruh hasil usaha, sewa barang agunan, apabila pembiayaan belum berjalan dengan baik.
- b) Pemberian surat tagihan 1, 2, dan 3. Pemberian surat tagihan dilakukan apabila jangka waktu pembayaran yang ditentukan telah habis. Hal ini dilakukan dengan tujuan pihak BMT memberikan

<sup>17</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*,...116

<sup>18</sup> Mahmoedin, *Kredit Bermasalah*, (Jakarta : Pustaka Sinar Harapan, 2004), 28-29

peringatan kepada debitur untuk segera mengangsur pokok pinjaman dan nisbahnya sesuai dengan kesepakatan pada waktu melakukan pengajuan pembiayaan.

- c) Penyerahan hak penagihan piutang kepada badan-badan resmi, yang tercatat secara yuridis berhak menagih piutang, seperti Pengadilan Negeri, Kejaksaan, dan lain-lain.<sup>19</sup>
- d) Debitur macet dinyatakan pailit karena *insolvency* atau bangkrut, penagihannya dapat diajukan kepada Balai Harta Peninggalan (BHP), dimana kedudukan bank dapat sebagai kreditur preferent, bilamana BMT telah melakukan pengikatan agunan, maka BMT berhak menjual secara lelang sesuai ketentuan yang berlaku, dengan konsekuensi apabila hasil lelang masih ada sisa, maka sisa tersebut harus diserahkan kepada BHP dan apabila hasil lelang tidak mencukupi, maka sisa utang yang tidak terbayarkan tetap merupakan utang debitur yang harus dibayar. Dengan demikian teknik pengendalian kredit macet pada umumnya adalah memperkecil risiko bahkan sampai menghilangkan risiko yang mungkin timbul maupun sudah terjadi.

Sebenarnya ketika mengacu kepada konsep teori, penyitaan barang jaminan memang merupakan suatu kewajiban untuk menyelamatkan pembiayaan yang bermasalah akan tetapi BMT Masalah Cabang Sukowono sangat menghindari hal tersebut, namun ketika nasabah tidak ada i'tikad baik untuk menyelesaikan pembiayaan maka hal tersebut harus dilakukan, karena dana BMT ada dana milik umat yang harus dipertanggung jawabkan kembali. Penyitaan jaminan dilakukan dengan cara yang baik, sopan, ketika surat somasi yang ketiga telah diberikan kepada nasabah yang berisikan tentang pengamanan barang jaminan ketika sampai pada somasi ketiga tetap tidak ada respon maka proses selanjutnya pihak BMT Masalah Cabang Sukowono akan melakukan pengamanan jaminan sebagaimana telah tercantum pada akad, dengan catatan dalam melakukan penyitaan harus disetujui oleh pemilik barang.

Penjual barang jaminan dilakukan ketika sudah jatuh tempo atau sesuai dengan kesepakatan, atau penjualan dapat dilakukan sebelum jatuh tempo dengan kesepakatan antara dua belah pihak. Jika barang berupa tanah maka pihak BMT Masalah Cabang Sukowono akan melakukannya penjualan melalau balai lelang. Setelah melakukan lelang maka akan keluar risalah lelang yang digunakan untuk membalik nama.

Selain dari hal itu terdapat pula beberapa temuan-temuan yang sifatnya sangat sederhana namun hal ini perlu untuk ulas dalam temuan penelitian ini diantaranya adalah :

---

<sup>19</sup> Mahmoedin, *Kredit Bermasalah, ...*29

## 1. Nama BMT

Setelah peneliti menelusuri tentang nama BMT Masalah bahwa secara hukum lembaga ini adalah koperasi yang dikelola sejak tahun 2012, dan ini merupakan koperasi milik alumni pondok pesantren Sidogiri, bukan merupakan lembaga keuangan yang betul-betul murni mengelolah dana hibah untuk kemaslahatan umat.

## 2. Kegiatan Kemasyarakatan

BMT Masalah Cabang Sukowono dalam mengelola keuangannya ternyata menggunakan dua sistem yaitu sistem koperasi dan sistem *Baitul Maal wa Tamwil* (BMT). Hal ini dapat dilihat dari kegiatan sosial kemasyarakatan, seperti halnya pada penerimaan zakat ketika bulan ramadhan, padahal dalam aturannya koperasi tidak boleh menerima dan mengelola dana zakat.

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis pada bagian pembahasan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi penanganan pembiayaan bermasalah di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember dilaksanakan melalui perencanaan, implementasi dan evaluasi.

Dalam perencanaan pembiayaan bermasalah terhadap pembiayaan syariah di BMT Masalah Cabang Sukowono Kabupaten Jember melakukannya dengan pemantauan terhadap pembiayaan, mengidentifikasi terhadap proses menurunnya kualitas pembiayaan dan pelacakan terhadap indikasi pembiayaan bermasalah.

Implementasi penanganan pembiayaan bermasalah, pihak BMT terlebih dahulu melakukan beberapa tindakan terhadap nasabah yang dianggap masih memiliki prospek usaha yang baik. Pada tahapan selanjutnya baru dilakukan tindakan terhadap nasabah yang memiliki i'tikad yang tidak baik. Adapun tindakan yang dilakukan BMT terhadap pembiayaan bermasalah dengan kolektibilitas 3 sampai kolektibilitas 5 (kurang lancar, diragukan, macet) adalah:

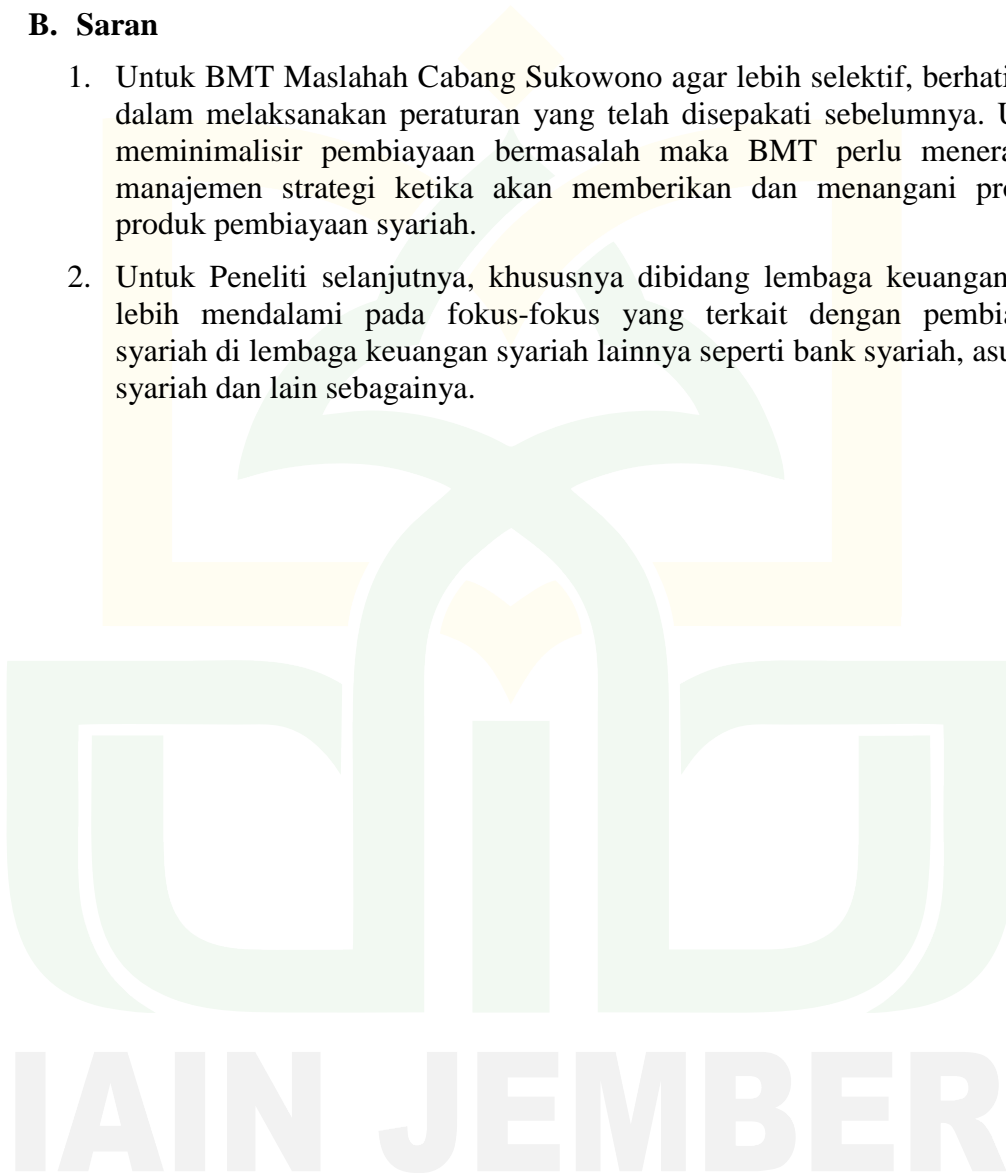
1. Penyelesaian Melalui *On The Spot* (OTS)
2. Penyelesaian Melalui Penagihan
3. Penyelesaian Melalui Surat Teguran (Somasi)
4. Penyelesaian Melalui Restrukturisasi
5. Penyelesaian Melalui Jaminan
6. Pembentukan Tim Remedial

Dari hasil evaluasi menunjukkan bahwa pembiayaan bermasalah di BMT Masalah Cabang Sukowono disebabkan oleh tiga faktor, yaitu internal,

eksternal dan fiktif. Faktor internal merupakan faktor yang terdapat dalam internal BMT sendiri, faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari kelemahan atau kesalahan dari pihak anggota, sedangkan faktor fiktif merupakan faktor-faktor yang diakibatkan oleh adanya manipulasi terhadap permohonan pembiayaan dan jaminan, baik yang dilakukan oleh anggota maupun BMT.

## **B. Saran**

1. Untuk BMT Masalah Cabang Sukowono agar lebih selektif, berhati-hati, dalam melaksanakan peraturan yang telah disepakati sebelumnya. Untuk meminimalisir pembiayaan bermasalah maka BMT perlu menerapkan manajemen strategi ketika akan memberikan dan menangani produk-produk pembiayaan syariah.
2. Untuk Peneliti selanjutnya, khususnya dibidang lembaga keuangan agar lebih mendalami pada fokus-fokus yang terkait dengan pembiayaan syariah di lembaga keuangan syariah lainnya seperti bank syariah, asuransi syariah dan lain sebagainya.





## DAFTAR PUSTAKA

- Kasmir, 2002. *Dasar-Dasar Perbankan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Kuswana, Dadang, 2011. *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Pustaka Setia
- Mahmoedin, 2004. *Kredit Bermasalah*, Jakarta : Pustaka Sinar Harapan
- \_\_\_\_\_, 2004. *Melacak Kredit Bermasalah*, Jakarta : Pustaka Sinar Harapan
- Muhammad, 2000. *Lembaga Keuangan Umat Kontemporer*, Yogyakarta: UII Press
- \_\_\_\_\_, 2002. *Manajemen Bank Syariah*. Edisi revisi. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Muhammad, 2005. *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta : (UPP) AMPYKPN
- Rahmat, Pupu Saeful, 2009. Penelitian Kualitatif, *Jurnal Equilibrium* Vol.5 No.9
- Ridwan, Muhammad, 2005. *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil*, Yogyakarta : UII Press
- Rivai, Veithzal & Permata Veithzal, Andria. 2008. *Islamic Finance Management*, Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal dan Ismail, Rifki, 2013. *Islamic Risk Management for Islamic Bank*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Bandung : Alfabeta
- Suhardjono, 2003. *Manajemen Perkreditan Usaha Kecil dan Menengah*, Yogyakarta : UUP AMP YKPN
- Sumiyanto, Ahmad, 2008. *BMT Menjadi Koperasi Modern*, Yogyakarta: Ises Publishing
- Suryabrata, Sumadi, 1998. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada

IAIN JEMBER