

**ANALISA MANAJEMEN PEMBIAYAAN MACET  
(STUDI PADA BMT MITRA MUAMALAH JEPARA)**

**Aan Zainul Anwar**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UNISNU Jepara  
Email: aanza@unisnu.ac.id

**Rudi Joko Laksono**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UNISNU Jepara  
Email: rudijoko88@gmail.com

**Darwanto**

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, UNDIP Semarang  
Email: darwantomsiugm@gmail.com

**Abstrak. Analisa Manajemen Pembiayaan Macet (Studi Pada BMT Mitra Muamalah Jepara).** Hampir setiap lembaga keuangan baik konvensional maupun syariah yang menyalurkan dana mengalami risiko pembiayaan masalah keuangan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian bagaimana pengelolaan pembiayaan macet pada lembaga keuangan syariah. Penelitian ini menganalisis dan menggambarkan penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance - GCG) dalam pengelolaan pembiayaan dan menggambarkan strategi kebijakan dalam mengatasi pembiayaan macet yang ada di BMT Mitra Muamalah Jepara pada tahun 2015-2016, dengan metode pendekatan kualitatif (wawancara, observasi dan dokumentasi). ) Informan dalam penelitian ini adalah pemangku kepentingan BMT Mitra Muamalah Jepara dengan teknik purposive dan snowball sampling. Metode analisis dengan teknik analisis interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan tata kelola perusahaan (GCG) pengelolaan pembiayaan buruk cukup baik dan dapat diterapkan untuk mengatasi masalah kredit macet yang terjadi di BMT Mitra Muamalah. Strategi untuk mengatasi kredit macet adalah membentuk tim perbaikan dan memperkuat prosedur operasi standar (SOP) pembiayaan dan memaksimalkan peran Account Officer (AO) sebagai pelaksana utama dalam proses pembiayaan penghentian non-performing.

**Kata Kunci:** Tata Kelola Perusahaan yang Baik, pembiayaan yang buruk, manajemen pembiayaan.

**Abstract. Analysis of Financing Management Loss (Study on BMT Mitra Muamalah Jepara).** Almost every financial institution both conventional or sharia that distributed funds experienced financing risk of financial problem. Therefore, it is necessary to research how the management of financial institutions especially sharia make efforts to minimize the financing of jams. This paper analyses and describes the implementation of Good Corporate Governance (GCG) in the management of financing and describes the policy strategy in overcoming the existing stalled financing in BMT

---

*Mitra Muamalah Jepara in 2015-2016, with qualitative approach method (interviews, observation and documentation) and triangulasi techniques. Informants in this research are stakeholder BMT Mitra Muamalah Jepara by using purposive technique and snowball sampling. Method analyze with interactive analysis technique of Miles and Huberman. The result show that the implementation of corporate governance (GCG) on the management of bad financing has been quite good and can be applied to solve the problem of bad debts that occurred in BMT Mitra Muamalah. The strategy to overcome bad debts is to form a remedial team and strengthen standard operating procedures (SOP) of financing and maximize the role of Account Officer (AO) as the main implementer in the process of financing the termination of non-performing.*

**Keywords:** *Good Corporate Governance, financial problem, management of financial.*

## **Pendahuluan**

Dunia usaha pernah mengalami masa buruk sampai menyebabkan adanya krisis ekonomi yang terjadi secara global. Hal tersebut terjadi karena salah satu penyebabnya adalah lemahnya pengelolaan perusahaan atau lembaga, sehingga para pelaku usaha pada saat itu menyadari perlunya tata kelola perusahaan yang baik atau yang lebih dikenal dengan *good corporate governance* (GCG).

Secara umum, tata kelola perusahaan mempunyai unsur dasar (prinsip-prinsip) sebagai berikut (i) unsur transparansi (*transparency*); (ii) unsur akuntabilitas (*accountability*); (iii) unsur tanggung jawab (*responsibility*); (iv) unsur keadilan (*fairness, equitable treatment*) dan dalam beberapa kajian ditambah dengan unsur (v) kemandirian (*independency*). Penerapan GCG tersebut salah satunya di lembaga keuangan baik konvensional maupun yang berdasarkan Islam. Implementasi GCG menjadi sangat penting di lembaga keuangan dan perbankan syariah, sebab hal tersebut berkaitan dengan dimensi moral yang terdapat pada transaksi komersialnya (Rice, 1999) Dimana lembaga keuangan merupakan suatu perusahaan yang berada di bidang keuangan, dimana kegiatannya apakah hanya menghimpun dana atau hanya menyalurkan dana saja atau mungkin kedua-duanya (Kasmir, 2005)

Sebuah lembaga keuangan yang bergerak di bidang simpan pinjam memerlukan sebuah kemampuan pengelolaan dari manajemen agar dapat meminimalisir risiko dan dapat mengoptimalkan pendapatan serta keuntungan. Hal ini sangat dibutuhkan terutama dalam bidang perencanaan, pengelolaan, pengembangan dan pengendalian risiko yang tentu dihadapi oleh sebuah lembaga keuangan. BMT (*Baitul Mal Wat Tamwil*) merupakan salah satu dari jenis lembaga keuangan bukan bank yang

bergerak dalam skala mikro sebagaimana koperasi simpan pinjam (Sumiyanto, 2008))

Salah satu BMT yang telah melaksanakan fungsinya sebagai sebuah lembaga *intermediasi* di bidang keuangan di wilayah Kabupaten Jepara adalah BMT Mitra Muamalah yang mempunyai data pembiayaan macet yang diperoleh dari BMT Mitra Muamalah dalam laporan rekapitulasi pembiayaan pada tahun 2015 dan 2016 dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 1. Rekap Pembiayaan Macet BMT Mitra Muamalah**

Tahun	Nominal	%	Anggota
2015	Rp 343.524.350	0,48%	124
2016	Rp 216.865.200	0,38%	115

Sumber: BMT Mitra Muamalah (diolah)

Dari data di atas, tingkat pembiayaan pada tahun 2016 mengalami penurunan apabila dibandingkan dengan tahun 2015 baik secara nominal, prosentase dan anggota. Hal ini mengindikasikan adanya proses manajemen pembiayaan yang salah satunya adalah manajemen risiko pembiayaan yang baik di BMT Mitra Muamalah Jepara. Karena Kualitas pembiayaan yang diberikan harus dijaga agar tidak menjadi pembiayaan bermasalah, dengan kata lain prinsip kehati-hatian menjadi perhatian utama dalam manajemen pembiayaan (Sudarsono, 2008)

Dalam manajemen pembiayaan yang baik tentu memenuhi proses perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan pengawasan yang baik pula. Dalam proses tersebut tentu didukung oleh penerapan GCG di dalam organisasi agar terhindar dari masalah yang terjadi dalam era krisis.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Good Corporate Governance (GCG)***

*Good Corporate Governance (GCG)* secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder* (Monks, 2003). Penerapan GCG dapat meningkatkan

nilai perusahaan, dengan meningkatkan kinerja keuangan, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan yang menguntungkan diri sendiri, dan umumnya *corporate governace* dapat meningkatkan kepercayaan investor.

### ***Baitul Maal wat Tamwil (BMT)***

*Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) berasal dari kata *Bait* yang berarti rumah, *maal* yang berarti harta dan *tamwil* yang berarti pengembangan harta. BMT mempunyai dua jenis kegiatan, yaitu *baitul tamwil* dan *baitul maal*. *Baitul Tamwil* mengembangkan kegiatan usaha produktif dan investasi dalam rangka meningkatkan kualitas ekonomi para pengusaha kecil dan menengah dengan mendorong kegiatan usaha menghimpun dana dan menyalurkannya kepada para pengusaha kecil-menengah. Sementara *baitul maal* menghimpun titipan dana zakat, infaq, dan sedekah, serta menjalankannya yang sesuai dengan peraturan dan amanahnya.

### **Pembiayaan**

Antonio (2010) menyatakan bahwa pembiayaan merupakan salah satu tugas pokok bank, yaitu pemberian fasilitas penyediaan dana untuk memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang merupakan *defisit unit*. Pembiayaan atau *financing*, yaitu pendanaan yang diberikan oleh suatu pihak lain untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan sendiri maupun lembaga. Dengan kata lain, pembiayaan adalah pendanaan yang dikeluarkan untuk mendukung investasi yang telah direncanakan.

### **Pembiayaan Macet**

Pembiayaan macet termasuk ke dalam kategori pembiayaan bermasalah menurut penggolongan kualitas pembiayaan berdasarkan Pasal 4 Surat Keputusan Direktur Bank Indonesia Nomor 30/267/KEP/DIR tanggal 27 Pebruari 1998. (Susilo, 2015) mengatakan bahwa pembiayaan macet mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a. Terdapat tunggakan angsuran pokok dan/ bunga yang telah melampaui 270 hari; atau
- b. Kerugian operasional ditutup dengan pinjaman baru; atau dari segi hukum maupun kondisi pasar, jaminan tidak dapat dicairkan dengan nilai wajar.

## **Manajemen Risiko**

Manajemen risiko adalah suatu proses mengidentifikasi, mengukur risiko, serta membentuk strategi untuk mengelolanya melalui sumber daya yang tersedia. Strategi yang dapat digunakan antara lain mentransfer risiko pada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek buruk dari risiko dan menerima sebagian maupun seluruh konsekuensi dari risiko tertentu (Djohanputro, 2008)

## **Standar Operasional Prosedur (SOP)**

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif dari para pekerja dengan biaya yang serendah-rendahnya. SOP biasanya terdiri dari manfaat, kapan dibuat atau direvisi, metode penulisan prosedur, serta dilengkapi oleh bagan *flowchart* di bagian akhir (Laksmi, 2008)

## **Account Officer (AO)**

(Jusuf, 2014) menyatakan bahwa *account officer* (AO) adalah pegawai/karyawan bank atau lembaga keuangan yang berada pada bagian perpembiayaan atau pembiayaan, yang memiliki tugas dan kewajiban secara umum adalah mengelola pembiayaan nasabahnya. AO bertugas mencari nasabah (*debitur*) yang layak, sesuai kriteria peraturan bank atau lembaga keuangan, menilai, mengevaluasi, menganalisis, dan kemudian mengusulkan besarnya pembiayaan dan pembiayaan yang diberikan.

## **Metode Penelitian**

### **Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian deskriptif kualitatif yaitu jenis penelitian yang melukiskan keadaan obyek atau peristiwa tanpa suatu maksud untuk mengambil kesimpulan-kesimpulan yang berlaku secara umum (Singarimbun, 1989)

### **Informan Penelitian**

Informan penelitian ini adalah Manager utama BMT Mitra Muamalah Jepara beserta para staf karyawan yang berkaitan dengan masalah pembiayaan macet yang akan diteliti. Selain itu informasi diperoleh dari anggota pembiayaan bermasalah dan data sekunder dari BMT Mitra Muamalah yang diperlukan, seperti SOP Pembiayaan, notulen rapat, data pembiayaan bermasalah tahun 2015-2016 dan laporan-laporan lain yang diperlukan dan berhubungan dengan masalah pembiayaan macet. Dalam penelitian ini metode penentuan informan menggunakan *purposive sampling* dan *snowball sampling*.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan:

- a. Wawancara, Esterberg mengemukakan bahwa wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik (Sugiyono, 2008).
- b. Observasi, menurut Hariwijaya dan Bisri (2008) adalah metode pengumpulan data secara sistematis melalui pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang diteliti.
- c. Dokumen, catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain. Studi dokumen merupakan sebuah pelengkap dalam penelitian ini (Sugiyono, 2008)

### **Metode Pengolahan Data**

Untuk pemeriksaan dan pengecekan keabsahan data digunakan tehnik triangulasi yaitu tehnik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian (Moleong, 2010) Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi tehnik yang berbeda yaitu wawancara mendalam, observasi partisipasi dan studi dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan

untuk memperkaya data. Menurut Nasution (2003) selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.

### **Metode Analisis Data**

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan cara menganalisis atau memeriksa data, mengorganisasikan data, memilih dan memilahnya menjadi sesuatu yang dapat diolah, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting berdasarkan kebutuhan dalam penelitian dan memutuskan apa yang dapat dipublikasikan. Langkah analisis data akan melalui beberapa tahap yaitu pengumpulan data, mengelompokkannya, memilih dan memilah data, lalu kemudian menganalisisnya. Analisis data ini berupa narasi dari rangkaian hasil penelitian yang muaranya untuk menjawab rumusan masalah.

Dalam tehnik analisis data ini penulis menggunakan Tehnik Analisis Interaktif Miles dan Huberman. Dalam (Prawito, 2007) Miles dan Huberman menawarkan tehnik analisis yang lazim disebut *interactive model*. Tehnik analisis ini pada dasarnya terdiri dari tiga komponen, yakni:

1. Reduksi data (*data reduction*)
2. Penyajian data (*data display*)
3. Penarikan kesimpulan (*drawing conclusion*) dan verifikasi

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Penerapan GCG pada Manajemen Pembiayaan**

#### **Prinsip Transparansi (*transparancy*)**

Prinsip transparansi yang dimaksudkan adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan, serta informasi yang disampaikan harus lengkap, benar dan tepat waktu kepada semua pemangku kepentingan. Prinsip transparansi diwujudkan dengan adanya arus komunikasi yang baik di manajemen BMT Mitra Muamalah Jepara yang salah satu contoh penerapannya adalah dengan menggunakan aplikasi *WhatsApp* sebagai penyebaran informasi kepada seluruh karyawan Mitra Mu.

---

Dengan adanya grup *WhatsApp* yang sangat mudah diakses berdampak pada arus informasi menjadi lebih cepat sehingga proses pembiayaan menjadi lebih jelas dan mudah untuk dilaksanakan. Penggunaan aplikasi ini khususnya dalam mengirim foto agunan atau kelengkapan pengajuan dari surveyer atau AO yang bertugas di lapangan kepada atasan langsungnya yang berwenang untuk mengambil keputusan atau memberikan pertimbangan membuat proses pembiayaan dan penanganan pembiayaan macet dapat teratasi.

Seperti yang disampaikan oleh Direktur Utama sebagai berikut:

*Kita ada grup whatsapp untuk kemudahan akses informasi, didukung juga dengan jaringan internet yang sudah kita kelola sendiri. Kita punya tower sendiri di gunung. Diharapkan dengan begitu teman-teman yang ada di cabang bisa memotong waktu dalam mengirimkan informasi terlebih bila sedang di lapangan. Misal pas survey, data foto agunan bisa langsung dikirim ke kantor untuk dicetak. Jadi bisa lebih cepat. (Asep Sutisna, Direktur Utama)*

Hal yang sama juga disampaikan oleh Manajer Cabang dan AO tentang penggunaan aplikasi ini:

*Informasi dapat dengan cepat dikirimkan dengan aplikasi whatsapp, bahkan pas teman-teman ada di lapangan langsung ngirim laporannya dengan aplikasi ini atau kalau ada masalah di lapangan bisa komunikasi. Selain untuk laporan, grup kami juga membahas tentang isu-isu dan apabila ada informasi dari manajemen tinggal share di grup. Biasanya grup ramai pas waktu pagi dengan postingan motivasi kerja. Yang jelas ini sangat membantu kinerja. (Manajer cabang)*

*Bisa lebih cepat dan tidak perlu repot-repot kalau mau minta data ke kantor pas kita ada di lapangan. Sebenarnya banyak cara tapi kita sepakati menggunakan aplikasi biar gampang mendapatkan info. (AO Pembiayaan)*

Adanya transparansi antara kondisi lapangan dan laporan AO maka manajemen risiko pembiayaan dapat ditingkatkan dan dapat menghindarkan kesalahan analisis pembiayaan yang digunakan sebagai pengambilan keputusan. Hal tersebut menunjukkan bahwa prinsip transparansi dalam GCG dilaksanakan dalam manajemen pembiayaan sehingga wajar apabila ada penurunan tingkat pembiayaan macet yang ada di BMT Mitra Muamalah Jepara. Karena pengelolaan yang baik dalam menangani pembiayaan ini dibagi menjadi dua bagian yaitu proses pencegahan dan penyelesaian.

(Augustine, 2012) juga menyatakan bahwa transparansi kelembagaan didorong oleh adanya respon reaktif terhadap kekhawatiran tentang kepercayaan publik. Ini adalah tentang meminimalisir risiko dan mematuhi hukum, mengungkapkan informasi apapun yang diperlukan dalam rangka untuk menjelaskan penggunaan sumber daya, dan mengambil tanggung jawab untuk mencegah penipuan dan penyalahgunaan jabatan. Rahasia untuk kinerja yang sukses dan umur panjang untuk semua perusahaan yang memilih untuk beroperasi dalam industri keuangan mikro adalah untuk memiliki "tidak ada kerahasiaan."

Dengan tidak ada kerahasiaan maka akan timbul kepercayaan terhadap lembaga. Itu adalah salah satu cara yang ingin dituju oleh BMT Mitra Muamalah dalam pengelolaan manajemen pembiayaannya. Secara logika, bila tingkat pembiayaan macet dapat diminimalisir maka pendapatan yang dapat dihimpun akan maksimal dan lembaga akan dinilai sehat oleh pihak penilai. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh (Augustine, 2012) yang menyatakan bahwa transparansi (dalam semua aspek operasi organisasi) yang menciptakan kepercayaan antara perusahaan dan semua pemangku kepentingan sangat penting untuk kinerja yang sukses.

### **Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*)**

Penerapan prinsip akuntabilitas pada manajemen pembiayaan di BMT Mitra Muamalah Jepara dapat dilihat dari adanya prosedur pembiayaan yang telah disampaikan sebelumnya yang menunjukkan adanya pembagian fungsi, tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing tingkatan manajemen dalam proses pembiayaan. Hal tersebut juga dapat dilihat dari struktur organisasi yang ada di BMT Mitra Muamalah dan SOP pembiayaan yang mengatur proses pembiayaan dari awal sampai dengan akhir. Aturan yang jelas membuat para pelaksana menjadi lebih mudah dalam mengaplikasikan proses pembiayaan. Dari analisis yang dilakukan terhadap data dapat diketahui bahwa adanya tingkatan manajemen yang cukup jelas tugas, fungsi, tanggung jawab dan wewenangnya dalam organisasi BMT Mitra Muamalah Jepara pada umumnya dan dalam proses manajemen pembiayaan pada khususnya.

Adanya pembagian wewenang pencairan pembiayaan yang telah disampaikan di dalam analisis data menunjukkan prinsip akuntabilitas di BMT Mitra Muamalah Jepara. Pembagian wewenang tersebut digunakan dalam rapat komite pembiayaan yang dilakukan dalam rangka memutuskan apakah pembiayaan yang diproses dapat dicairka atau tidak. Hal ini efektif sebagai upaya dalam meminimalisir risiko pembiayaan.

**Tabel 2. Wewenang Pencairan Pembiayaan**

No.	Plafon Pembiayaan	Tanda Tangan Persetujuan
1.	≤ Rp 10.000.000,-	Komite cabang yang terdiri dari minimal: Penerima pengajuan, <i>teller/admin</i> , <i>AO surveyer</i> , dan Manajer Cabang
2.	> Rp 10.000.000,- s/d Rp 30.000.000,-	Komite cabang kemudian persetujuan komite pusat yang terdiri dari: Manajer Pemasaran, Manajer Operasional, dan <i>Kabag Collecting</i>
3.	> Rp 30.000.000,- s/d Rp 50.000.000,-	Komite cabang dan komite pusat dengan persetujuan Direktur Utama
4.	> Rp Rp 50.000.000,-	Komite cabang, komite pusat, Direktur Utama dan Pengurus

Sumber : Laporan Keuangan BMT Mitra Muamalah tahun 2015

Selain itu ada rapat komite pembiayaan yang d dalamnya ada proses pertukaran informasi dan pengambilan keputusan bersama untuk menentukan kelanjutan proses pembiayaan. Hal tersebut merupakan salah satu prinsip akuntabilitas yang dilaksanakan di BMT Mitra Muamalah dengan dilihat dari peranan setiap tingkatan manajemen yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang sesuai dengan struktur organisasi, *job description*, serta adanya wewenang dan tanggung jawab dari tingkatan manajemen tersebut. Penerapan prinsip akuntabilitas sesuai dengan SOP pembiayaan yang sekaligus mencerminkan adanya prinsip pertanggungjawaban dalam setiap proses pembiayaan.

### **Prinsip Pertanggungjawaban (*Responsibilitas*)**

Prinsip pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai semua kegiatan dan keputusan yang dilaksanakan telah sesuai dengan aturan dan perundang-undangan yang berlaku. BMT Mitra Muamalah hanya melayani anggota dan calon anggota saja,

sesuai dengan UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Hal tersebut dapat dilihat di dalam SOP secara umum sehingga apabila tidak ada masyarakat yang belum mendaftarkan diri menjadi anggota yang dapat dilayani oleh petugas BMT Mitra Muamalah. Pertanggungjawaban setiap karyawan juga dievaluasi setiap jangka waktu tertentu dengan penilaian kinerja karyawan.

Hudon (2010) menyimpulkan bahwa adanya struktur organisasi dan pengalaman LKM tidak berperan terhadap efektifitas keuangan, kecuali untuk koperasi. Sehingga adanya struktur organisasi dan pengalaman mempunyai peranan terhadap efektifitas keuangan di koperasi. BMT Mitra Muamalah merupakan koperasi yang bergerak di bidang simpan pinjam dan pembiayaan syariah dan telah memiliki badan hukum KSPPS dan menganggap pentingnya struktur organisasi dan pembagian tugas dalam pengelolaan manajemennya tak terkecuali dalam manajemen pembiayaan. Hal tersebut semata-mata untuk menciptakan kondisi keuangan yang baik dan kepercayaan dari anggota.

### **Prinsip Kesetaraan (*Fairness*)**

Prinsip kesetaraan diwujudkan dengan keadilan dalam memenuhi hak-hak para pemangku kepentingan yang sesuai perjanjian dan perundang-undangan yang berlaku. Adanya kesetaraan di BMT Mitra Muamalah ditunjukkan dengan adanya struktur organisasi dan SOP yang sudah mengatur tentang tugas, tanggung jawab dan wewenang dari setiap karyawan. Salah satu contoh prinsip kesetaraan diimplementasikan dalam manajemen risiko pembiayaan terdiri dari sebagai berikut:

- a. Analisis pembiayaan yaitu analisis yang dilakukan oleh bagian pembiayaan dalam proses perencanaan pembiayaan. Di BMT Mitra Muamalah Jepara, analisis pembiayaan dilakukan oleh AO pembiayaan dan dibantu oleh Manajer Cabang selaku penanggung jawab langsung di tingkat cabang.
- b. Analisis pasar dan penentuan harga atau rencana keuntungan yang ingin dicapai oleh lembaga ditentukan oleh adanya proses rapat manajemen yang dilaksanakan oleh Manajer Pemasaran sebagai penanggung jawab. Dengan adanya perencanaan yang matang tentang pemasaran maka akan tercipta kondisi kerja yang teratur dan dapat menghasilkan kebermanfaatan bagi semua pihak.

### **Prinsip Kemandirian (*Indepedency*)**

Pengelolaan pembiayaan macet yang ada di BMT Mitra Muamalah bukan hanya berbicara tentang angka tetapi tentang kualitas pembiayaan. Sebuah proses yang harus dilakukan dari waktu ke waktu sehingga lembaga akan memiliki keberlanjutan usaha dalam kondisi perekonomian saat ini. Oleh karena itu, proses pengelolaan pembiayaan dilakukan oleh orang-orang yang mempunyai keahlian dan kemampuan dalam hal pembiayaan.

Di BMT Mitra Muamalah, prinsip kemandirian dilaksanakan dengan terus melakukan pelatihan kepada para karyawan khususnya AO yang berperan sebagai orang pertama yang mengurus pembiayaan. Menjadi seorang AO harus mempunyai pengetahuan tentang bagaimana menganalisa pembiayaan dan kondisi anggota. Dalam penyelesaian pembiayaan macet, AO punya peran yang vital karena AO adalah orang yang mengetahui riwayat anggota pembiayaan yang macet.

Penerapan prinsip kemandirian di BMT Mitra Muamalah juga diatur dengan adanya struktur organisasi yang diatur sedemikian rupa supaya menghindari adanya *conflic of interest* dalam organisasi. Jadi pengelolaan pembiayaan dapat dilaksanakan dengan profesional dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Adanya pembagian tugas dalam struktur organisasi mewujudkan kemandirian dalam manajemen pembiayaan khususnya dalam pelaksanaan SOP pembiayaan yang mengharuskan setiap karyawan untuk mematuhi bila tidak mau dikenakan sanksi.

### **Kebijakan Manajemen dalam Mengatasi Pembiayaan Macet**

#### **Proses Perencanaan**

Proses perencanaan dalam mengatasi pembiayaan macet di BMT Mitra Muamalah adalah pembuatan SOP pembiayaan yang dibuat dengan memperhatikan risiko yang dapat terjadi. Karena risiko dari pembiayaan harus seaman mungkin apabila ingin terhindar dari pembiayaan macet. Semua hal tersebut kemudian dipakai sebagai acuan dalam pembuatan standar operasional dan prosedur pembiayaan yang berisi secara detail bagaimana aturan pembiayaan dan segala sesuatu yang berhubungan dengannya. Sehingga jelas apa yang harus dilakukan dalam sebuah proses pembiayaan dari awal sampai dengan akhir.

SOP pembiayaan di BMT Mitra Muamalah disesuaikan dengan kondisi yang ada dengan adanya perubahan dan pembahasan secara berkala agar dapat menjadi pegangan karyawan dan manajemen untuk mengelola pembiayaan. Selain dengan perubahan SOP yang dilakukan setiap diperlukan, manajemen juga menggunakan Surat Edaran untuk kebijakan strategi yang memerlukan waktu yang cepat. Surat Edaran biasanya berisi tentang hal yang *urgent* dan hal yang sifatnya merubah satu poin dalam SOP. Proses pengeluaran surat edaran diatur tersendiri dalam SOP pembiayaan.

### **Proses Pengorganisasian**

Semua strategi dan kebijakan bisa berjalan apabila didukung oleh setiap pihak yang berkepentingan di BMT. Maka perlu diadakan sosialisasi untuk mengkomunikasikan apa yang menjadi strategi dalam penanganan pembiayaan macet. AO sebagai pelaksana dan penanggung jawab langsung terhadap proses tersebut mempunyai peranan utama dalam hal mengumpulkan data dan informasi anggota dan permasalahan yang sedang dihadapi, sekaligus menyelesaikan masalah tersebut.

Proses pengorganisasian di BMT Mitra Muamalah ditunjukkan dengan adanya struktur organisasi secara umum dan dalam proses pembiayaan maupun penyelesaian pembiayaan macet, pembagian tugas, fungsi, tanggung jawab dan wewenang ada di dalam SOP pembiayaan yang berbentuk *flowchart*. Dalam *flowchart* tersebut berisi siapa yang bertanggung jawab dalam melakukan suatu kegiatan atau tahapan dalam pembiayaan. Maka apa yang harus dilakukan dalam proses pembiayaan dapat dilaksanakan oleh petugas yang bersangkutan.

### **Proses Implementasi**

Proses implementasi dalam manajemen pembiayaan diwujudkan dengan penerapan strategi yang sudah diatur di SOP pembiayaan dalam hal penanganan pembiayaan bermasalah ada dua tindakan yaitu tindakan *preventive* (pencegahan) dan tindakan eksekusi. Tindakan *preventive* dilakukan dengan memperketat aturan pembiayaan dan ketika pembiayaan sudah dicairkan kemudian ada indikasi menjadi pembiayaan bermasalah maka BMT akan memberitahukan kepada anggota baik

---

melalui kunjungan, telepon, sms yang berisi tentang pembiayaannya sudah jatuh tempo pembayaran. Apabila belum ada respon maka akan diberikan surat peringatan 1, 2, 3 dan apabila belum juga ada itikad baik maka akan diadakan proses eksekusi.

Proses pencegahan dilakukan dengan penerapan tata kelola yang baik kepada seluruh *stakeholder* dengan terus memegang prinsip-prinsip yang telah disepakati dan diatur oleh manajemen. Hal tersebut sangat berguna untuk menghindari kondisi pembiayaan macet bertambah sementara proses penyelesaian terus dilakukan dengan berbagai kebijakan antara lain membentuk tim remedial yang secara khusus menangani pembiayaan macet yang tidak bisa ditangani oleh cabang sebagai monitoring dan petugas tingkat bawah yang mempunyai kewajiban dalam menyelesaikan permasalahan pembiayaan di cabangnya. Dengan dua strategi yang diterapkan itu, BMT Mitra Muamalah dapat menyelesaikan permasalahan pembiayaan macet yang telah dihadapi semenjak bertahun-tahun yang lalu.

Tindakan eksekusi diambil untuk pembiayaan yang tergolong macet setelah melalui berbagai upaya tidak berhasil maka eksekusi atau pengamanan jaminan merupakan tindakan yang paling akhir ditempuh. Namun sebelum diadakan eksekusi, anggota ditawari untuk proses akad ulang (*rescheduling*) dan rekonstruksi angsuran. Dan alternatif terakhir yang digunakan manajemen untuk pembiayaan macet adalah adanya *write off* atau penghapusan bukuan pembiayaan.

Dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah dan macet BMT Mitra Muamalah bekerja sama dengan pihak-pihak terkait seperti Kepolisian, Notaris dan Balai Lelang. Hal tersebut terbukti efektif dalam menyelesaikan pembiayaan macet yang selama bertahun-tahun lalu belum terselesaikan. Bahkan sebelum pembiayaan diajukan ke proses hukum, anggota sudah menyelesaikan pembiayaan yang menjadi tanggungannya. Penggunaan pengikatan agunan menggunakan Fidusia, dan Hak Tanggungan merupakan bentuk pencegahan terhadap risiko pembiayaan macet.

### **Proses Pengawasan/ Evaluasi**

Proses pengawasan dan evaluasi merupakan proses manajemen selantnya di BMT mitra Muamalah yang dilaksanakan dengan adanya ketentuan pelaporan kepada atasan langsung. Proses pengawasan di BMT Mitra Muamalah juga langsung diawasi oleh pengawas dan pengurus yang berpengalaman. Selain itu dalam hal pembiayaan

macet, pengawasan juga dilakukan oleh tim remedial dan SPI (Sistem Pengendalian Internal) yang bertugas untuk memastikan proses pembiayaan berjalan sesuai dengan SOP.

Augustine (2012) menyimpulkan bahwa perusahaan keuangan mikro harus terus secara mandiri mengevaluasi praktik tata kelola perusahaan mereka untuk pengelolaan baik secara kelembagaan dan praktik tata kelola perusahaan (bagaimana praktek transparansi diimplementasikan dan nilai tambah bagi *stakeholders*). Hal tersebut dilakukan oleh BMT Mitra Muamalah dalam manajemen pembiayaan macetnya. Walaupun dalam upaya tersebut dibutuhkan pemikiran dan kerja keras serta biaya yang tidak murah. Namun, apa yang dilakukan oleh manajemen selaku pembuat keputusan dan penanggung jawab terhadap setiap kegiatan yang ada di dalam lembaga keuangan merupakan usaha untuk mewujudkan kepercayaan dari para *stakeholders*.

Dari apa yang disampaikan oleh (Mersland, 2009) tentang pentingnya pemantauan dari pihak eksternal kepada lembaga keuangan dalam hal ini bank, maka peneliti menganggap bahwa dengan adanya tata kelola yang baik di lembaga keuangan (dalam hal ini BMT) maka bisa membuat BMT menjadi lembaga yang *go public* dengan akuntabilitas dan transparansi yang dimilikinya. Karena adanya perhatian dari masyarakat sebagai anggota maupun calon anggota untuk ikut memantau proses pengelolaan keuangan yang ada di lembaga keuangan.

Proses pengawasan menjadi langkah yang menjadikan tingkat pembiayaan macet menjadi rendah karena pembiayaan yang dilakukan sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga risiko pembiayaan dapat diminimalisir. Selain itu, pengawasan juga dilakukan sebagai evaluasi terhadap kebijakan dan langkah ke depan mengingat kondisi pembiayaan setiap saat memerlukan perubahan strategi dalam penyalurannya. Hasil evaluasi pengawas tersebut digunakan BMT Mitra Muamalah sebagai acuan dalam membuat perubahan SOP pembiayaan yang akan menguatkan sistem pembiayaan.

### **Perbandingan Pelaksanaan kebijakan dengan aturan yang berlaku**

BMT Mitra Muamalah sudah menggunakan pengikatan notariil pada akad yang berpotensi macet mulai tahun 2015 dengan akad SKMHT (Surat Kuasa Pembebanan

Hak Tanggungan) dan APHT (Akta Pembebanan Hak Tanggungan) untuk agunan berupa tanah dan bangunan yang disesuaikan dengan UU No. 4 Tahun 1996 tentang Hak Tanggungan atas Tanah beserta Benda-Benda yang Berkaitan dengan Tanah, dan Akta Fidusia untuk agunan benda bergerak seperti kendaraan bermotor yang sesuai dengan UU No. 42 Tahun 1999 tentang Jaminan Fidusia. Pembiayaan yang tadinya mengalami kemacetan diselesaikan dengan silaturahmi dan kemudian di akad ulang (*rescheduling*) yang pelaksanaannya mengacu pada fatwa Dewan Syariah Nasional No. 89/DSN-MUI/XII/2013 tentang Pembiayaan Ulang (*Refinancing*) Syariah dengan pengikatan jaminan di atas. Hasilnya anggota pembiayaan yang tadinya macet mengusahakan pembayaran untuk penyelesaian kewajibannya, atau apabila masih terjadi kemacetan maka akan dilaksanakan penyitaan dan pelelangan agunan guna menyelesaikan kewajibannya.

Fatwa DSN MUI No. 89/DSN-MUI/XII/2013 tentang Pembiayaan Ulang (*Refinancing*) Syariah menyebutkan bahwa ketentuan umum pembiayaan ulang (*refinancing*) adalah pemberian fasilitas pembiayaan baru bagi nasabah baru atau nasabah yang belum melunasi pembiayaan sebelumnya dengan berdasarkan prinsip syariah dan mencakup dua keadaan: 1) pembiayaan yang diberikan kepada calon nasabah yang telah memiliki aset sepenuhnya; dan 2) pembiayaan yang diberikan kepada calon nasabah yang telah menerima pembiayaan yang belum dilunasinya. Dalam proses pembiayaan ulang dilakukan *taqwim al-'urudh* atau penaksiran harga barang/penaksiran aset dengan mata uang tertentu yang disepakati pihak-pihak. Secara ketentuan hukum dari *refinancing* syariah boleh dilakukan Lembaga Keuangan Syariah dengan mengikuti ketentuan-ketentuan dalam fatwa DSN-MUI tersebut dan ketentuan akad mekanismenya menganut pada jenis pembiayaan yang diberikan oleh LKS yaitu mekanisme *musyarakah mutanaqishah*, mekanisme *al-bai' wa al isti'jar* dan mekanisme *al-bai'* dalam rangka *musyarakah mutanaqishah*.

Apabila dibandingkan dengan SOP Pembiayaan di BMT Mitra Muamalah Jepara tentang akad ulang (*reshceduling*) terlihat adanya kesamaan dengan fatwa DSN-MUI tentang pembiayaan ulang syariah. Dalam pelaksanaannya, tergantung kepada jenis akad yang digunakan sebelumnya. Namun, di BMT Mitra Muamalah data anggota pembiayaan yang berakad ulang sebagian besar dimasukkan ke dalam jenis akad *Ijarah* Multijasa. Padahal dalam fatwa DSN MUI tidak disebutkan adanya

penggunakan skema dan mekanisme pembiayaan ulang dengan *Ijarah* Multijasa yang digunakan BMT Mitra Muamalah Jepara. *Ijarah* Multijasa sendiri diatur dengan fatwa DSN-MUI No. 09/DSNI-MUI/IV/2000 tentang Pembiayaan *Ijarah* dan fatwa DSN-MUI No. 44/DSN-MUI/VIII/2014 tentang Pembiayaan Multijasa

## **KESIMPULAN**

*Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) Mitra Muamalah sudah menerapkan *good corporate governance* (GCG) dalam manajemen pembiayaannya yang berdampak pada menurunnya tingkat pembiayaan macet yang terjadi di lembaga ini. Hal ini dapat dilihat dari adanya keterbukaan dalam proses pembiayaan dengan alur informasi kepada para pihak yang terlibat di dalamnya. Dimulai dari proses pengajuan pembiayaan, proses *survey* dan silaturahmi, pencairan dana sampai dengan *monitoring* dan pembinaan serta penagihan angsuran pembiayaan yang dilakukan oleh para petugas mencerminkan adanya profesionalisme, keterbukaan informasi, kejelasan fungsi dan sistem serta telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sehingga dapat memberikan hak kepada para *stakeholder* secara maksimal.

Prinsip-prinsip GCG yang telah sesuai dengan manajemen pembiayaan macet BMT Mitra Muamalah adalah sebagai berikut:

1. Adanya arus informasi dari AO *Loanding* yang bertugas di lapangan kepada atasannya yaitu Manajer Cabang dalam proses pembiayaan maupun penanganan pembiayaan macet, yang digunakan dalam pengambilan keputusan lewat rapat komite pembiayaan. Hal itu telah menggunakan prinsip transparansi dan pertanggungjawaban, serta sesuai dengan prinsip akuntabilitas.
2. Adanya struktur organisasi mencerminkan adanya kesetaraan dan kemandirian di BMT Mitra Muamalah Jepara, serta adanya aturan pembagian wewenang dalam persetujuan plafon pembiayaan berdampak pada kontrol terhadap proses pencairan pembiayaan sehingga dapat meminimalisir terjadinya risiko pembiayaan macet.
3. BMT Mitra Muamalah bekerja sama dengan pihak notaris dalam proses penyelesaian pembiayaan adalah salah satu bentuk strategi yang sesuai dengan

---

perundang-undangan khususnya dalam hal penarikan, penyitaan dan pelelangan agunan. BMT Mitra Muamalah mempunyai tenaga ahli dan profesional yang telah mendapat sertifikasi khususnya dalam hal manajemen dan pembiayaan.

## **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, serta kesimpulan, maka penulis menyarankan beberapa hal yang dianggap perlu dalam upaya mewujudkan *good corporate governance* (GCG) dalam manajemen pembiayaan macet di BMT Mitra Muamalah Jepara, yaitu:

- a. Manajemen selaku pembuat kebijakan dalam proses pembiayaan harus senantiasa melakukan kontroling agar pembiayaan macet dapat diminimalisir dengan cara mitigasi risiko pembiayaan.
- b. Seluruh karyawan BMT Mitra Muamalah Jepara perlu mengetahui dan melaksanakan prinsip-prinsip GCG dalam kegiatan pembiayaan. Untuk kedepannya, hal yang belum sesuai dengan SOP Pembiayaan perlu dihindari karyawan.
- c. Seluruh karyawan khususnya *Account Officer* (AO) selaku pelaksana langsung dari proses pembiayaan terutama penyelesaian pembiayaan macet perlu mendapatkan pelatihan dan sertifikasi tentang pembiayaan.
- d. Untuk para akademisi bisa melakukan pengembangan penelitian tentang perbandingan antara fatwa DSN-MUI dan pelaksanaan penyelesaian pembiayaan macet yang ada di lembaga keuangan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Antonio, M. S. ., 2010. *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*. Cetakan Keenam Belas ed. Jakarta: Gema Insani.
- Augustine, D., 2012. Good Practice in Corporate Governance: Transparency, Trust, and Performance in the Microfinance Industry. *Business Society*, Volume 51(4), pp. 659-676.
- BMT Mitra Muamalah, 2016. *Buku Rapat Anggota Tahunan*, Jepara: BMT Mitra Muamalah.
- Djaelani, M. H. & B. M., 2008. *Teknik Menulis Skripsi & Thesis*. Yogyakarta: Hanggar Kreator.

- Djohanputro, B., 2008. *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta: PPM.
- Hudon, M., 2010. Management of Microfinance Institutions: Do Subsidies Matter. *Journal of International Development*(22), pp. 890-905..
- Jusuf, J. ., 2014. *Analisis Kredit Account Officer*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Kasmir, 2005. *Pemasaran Bank*. Jakarta: : Kencana..
- Laksmi, F. & B., 2008. *Manajemen Perkantoran Modern*. Jakarta: Pernaka.
- Mersland, R., 2009. The governance of non-profit micro finance institutions: lesson from history. *Journal Management Governance*.
- Moleong, L. J., 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Monks, R. A. & M. N., 2003. *Corporate Governance 3rd Edition*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Muamalah, B. M., 2015. *Standar Operasional dan Prosedur*, s.l.: s.n.
- Nasution, 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Prawito, 2007. *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LKIS.
- Rice, P. L., 1999. *Stress and Health*. London: Brooks Cole Publishing Company.
- Singarimbun, M. d., 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3S.
- Sударsono, H., 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah, Diskripsi dan Ilustrasi*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sumiyanto, A., 2008). *BMT Menuju Koperasi Modern*. Yogyakarta: PT. ISES Consulting Indonesia.
- Susilo, E., 2015. *Manajemen Pembiayaan dan Resiko Pembiayaan Bank Syariah*. Jepara: Unisnu Press.

