

**BAB IV**  
**ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PADA**  
**PEMBIAYAAN USAHA SEKTOR MIKRO DI BNI SYARIAH KC MIKRO**  
**RUNGKUT SURABAYA**

**A. Analisis Prosedur Penyaluran Pembiayaan Usaha Sektor Mikro di BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya**

Setiap pembiayaan yang disalurkan oleh perbankan syariah pasti harus melalui beberapa tahapan atau prosedur. Adanya prosedur pembiayaan ini dimaksudkan agar kegiatan penyaluran dana bisa tepat sasaran dan melalui tahapan yang runtut, sehingga proses penyaluran dana dari pihak bank syariah kepada nasabah bisa dikontrol dengan baik.

Prosedur penyaluran pembiayaan yang diterapkan oleh BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya pada umumnya hampir sama dengan prosedur penyaluran dana pada lembaga keuangan yang lainnya, yaitu permohonan pembiayaan, pengumpulan data dan investigasi, analisa pembiayaan, persetujuan, pengumpulan data tambahan, pengikatan, pencairan dan pengawasan (*monitoring*). Sama halnya dengan apa yang dilakukan oleh BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya, pihak bank juga memiliki prosedur penyaluran pembiayaan yang secara tertulis tercantum dalam Buku Pedoman Pembiayaan (BPP) Mikro Syariah yang dibuat oleh BNI Syariah Divisi Mikro. Prosedur ini dibuat sebagai panduan dan pedoman bagi para pegawai saat melakukan kegiatan

penyaluran dana kepada nasabah. Dalam hal ini nasabah yang dimaksud adalah para pelaku usaha mikro.

Terkait dengan proses penyaluran pembiayaan bagi para pelaku usaha mikro, para pegawai telah melakukan proses penyaluran pembiayaan sesuai dengan prosedur yang tertera dalam BPP. Penerapan prinsip kehati-hatian menjadi suatu keharusan dalam menjalani setiap tahapan penyaluran pembiayaan kepada nasabah. Karena ketika pegawai lalai dan mengabaikan segala asas dan prosedur yang telah ditetapkan, maka hal ini akan berdampak pada kelangsungan usaha bank sebagai akibat dari adanya pembiayaan macet yang timbul akibat kelalaian dari pihak internal bank dalam menyalurkan pembiayaannya.

Berdasarkan pada teori penyaluran pembiayaan yang diungkap oleh Sunarto Zulkifli pada BAB II, prosedur penyaluran yang telah dijalankan oleh BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tahap permohonan pembiayaan

Pada tahap ini, ASPEM di BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya bergerak untuk mencari calon nasabah yang memiliki prospek yang baik dalam usahanya, atau langsung memprospek calon nasabah yang lebih dulu mengajukan permohonan pembiayaan kepada pihak BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya. Pada tahap ini, kemampuan ASPEM juga diuji dalam menilai karakter calon nasabahnya. Meskipun ASPEM adalah pihak yang bertanggungjawab

dalam pencapaian target, tapi ASPEM BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya tidak sembarangan dalam mencari calon nasabah, mereka tetap cermat dalam memilih mana calon nasabah yang layak dan mana yang tidak.

Dari permulaan proses sudah nampak bahwa pihak BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya telah menerapkan prinsip kehati-hatian dalam memilih calon nasabah. Kemampuan ASPEM dalam menilai calon nasabah merupakan hal yang patut dikuasai oleh seorang *officer* bank. Apabila seorang *marketing* pembiayaan terlalu ceroboh dalam mencari nasabah, maka hal ini hanya akan menyita waktu dalam pelaksanaan tahap selanjutnya. Kebanyakan ASPEM dari BNI Syariah Mikro mampu membaca peluang bisnis yang ada dan memilih nasabah yang memiliki prospek, sehingga pada tahap awal ini, calon nasabah sudah disaring dengan baik.

## 2. Tahap pengumpulan data dan investigasi

Ini merupakan tahap lanjutan setelah ASPEM mendapat calon nasabah yang menurutnya memiliki prospek. Pada tahap ini, ASPEM berkoordinasi dengan PPM untuk melakukan investigasi lebih lanjut kepada calon nasabah. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan ASPEM dari nasabah, maka PPM akan melakukan analisa lebih lanjut mengenai karakter dan kondisi usaha calon nasabah (*trend* dan *radius*).

Hal ini memang penting dilakukan, karena karakter merupakan penentu kejujuran dan rasa tanggungjawab calon nasabah. Begitu pula

penilaian terhadap kondisi usaha, keberadaan radius usaha calon nasabah tidak boleh terlalu jauh dari BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya. Kebijakan ini sangat tepat dilakukan, karena untuk memudahkan pihak bank dalam melakukan *maintenance* kepada nasabahnya.

### 3. Tahap analisa pembiayaan

Sesuai dengan teori yang diungkapkan pada BAB II tentang analisis pembiayaan yang dikenal dengan 5C, pihak BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya juga menerapkannya dalam menilai calon nasabah melalui OTS yang dilakukan APM. Namun, tak semua aspek dipakai untuk penilaian, hanya 3 aspek penting yang digunakan yaitu *character, capacity, dan collateral*. Hal ini sudah sesuai dengan segmentasi pembiayaannya yaitu usaha mikro bukan *corporate* besar, ketiga aspek tersebut sudah cukup untuk menilai kelayakan calon nasabah. BI *Checking* juga indikator penting dalam penilaian nasabah. Hal ini dilakukan untuk memastikan *track record* calon nasabah di dunia perbankan.

### 4. Tahap persetujuan

Setelah proses OTS dinyatakan baik, maka kelengkapan dokumen akan dicek untuk selanjutnya dilakukan persetujuan terhadap permohonan pembiayaan. Proposal yang telah dibuat APM akan disetujui oleh pejabat yang berwenang memutus pembiayaan. BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya telah memiliki KPPP

untuk memutus pembiayaan. dengan adanya KPPP, maka otorisasi pembiayaan menjadi jelas sesuai dengan kewenangannya.

5. Tahap pengumpulan data tambahan

Meskipun pihak KPPP telah menyetujui pembiayaannya, namun masih ada dokumen yang belum dilengkapi oleh calon nasabah. Seperti dokumen jaminan asli yang harus diserahkan sebelum akhirnya dilakukan pencairan. Staf APM dan UPJ merupakan yang bertanggungjawab dalam memeriksa kelengkapan dokumen nasabah terutama dokumen terkait jaminan. Mengingat bahwa jaminan adalah aspek penting dalam penilaian kualitas plafon pembiayaan yang akan diberikan kepada calon nasabah sekaligus sebagai alat dalam menjaga kepatuhan nasabah dalam melakukan pelunasan.

6. Tahap pengikatan

Ini adalah tahapan terakhir sebelum dilakukan pencairan. Pengikatan dilakukan terhadap akad dan juga jaminan. Pengikatan akad dilakukan dengan menggunakan akad *murābahah*. Namun terdapat perbedaan pelaksanaan akad berdasarkan plafond pembiayaannya. Pada produk mikro 2iB hasanah dengan plafond dibawah Rp 50.000.000,- pengikatan akad dilakukan dibawah tangan. Sedangkan pada produk mikro 3iB hasanah pengikatan akad dilakukan secara notariil.

Perbedaan ini didasarkan pada besarnya nilai jaminan sebagai *pengcover* pembiayaannya. Semakin besar plafond, maka semakin besar pula nilai jaminan yang diagunkan. Perbedaan ini dinilai cukup efektif dan efisien untuk diterapkan oleh BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya, jika melihat nasabah mikro 2iB hasanah yang mayoritas pedagang pasar yang notabene tidak ingin dipersulit dengan berbagai macam persyaratan dan prosedur. Selain itu, penggunaan akad dibawah tangan ini juga efisien dalam segi biaya, karena tak perlu notaris mengingat bahwa nilai agunan juga tak terlalu besar. Sehingga hanya diperlukan prinsip *trust* dalam pengikatan akadnya. Namun terdapat kelemahan dari pengikatan secara di bawah tangan ini, yaitu tidak memiliki kekuatan hukum sehingga sulit saat ingin melakukan eksekusi. Pengikatan notariil terhadap nasabah mikro 3iB hasanah juga efektif dilakukan untuk menghindari sikap nasabah yang mungkin mangkir dari tanggung jawabnya, sehingga pengikatan secara notariil dapat dijadikan bukti tertulis yang kuat ketika terjadi masalah dalam pembiayaan.

Dalam menilai kualitas jaminan, pihak bank harus memperhatikan beberapa aspek penting yaitu *marketability*, *ascertainability*, *stability*, dan *transverability*. Keempat aspek tersebut harus selalu diingat oleh seorang analis pembiayaan di BNI Syariah Mikro agar jaminan yang diagunkan nasabah benar-benar bisa memberikan keuntungan bagi bank.

#### 7. Tahap pencairan

Setelah semua tahap analisa dilampai, dan semua syarat-syarat dokumentasi telah dipenuhi oleh nasabah, maka proses pencairan akan dilakukan oleh *customer service* dengan pembukaan rekening pembiayaan dan tabungan untuk nasabah sebagai bukti realisasi pembiayaan. Setelah proses pencairan pembiayaan, maka nasabah diharuskan untuk menunjukkan nota atas pembelian barang. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa nasabah telah benar-benar menggunakan fasilitas pembiayaan dengan baik. Serta memastikan bahwa pembiayaan yang diberikan tidak digunakan untuk hal-hal yang melenceng dari syariat islam.

#### 8. Tahap pengawasan (*Monitoring*)

Meskipun proses pencairan telah dilakukan, namun pihak BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya tidak lepas tangan begitu saja terhadap nasabahnya. Mereka terus melakukan pengawasan terhadap nasabah dan usaha yang dijalankan nasabahnya. Pengawasan dilakukan oleh ASPEM dan *teller* dengan cara mengunjungi lokasi usaha nasabah dan memastikan bahwa usaha tersebut berjalan lancar. Kegiatan pengawasan tersebut dibuktikan dengan hasil analisa terhadap nasabah yang dilakukan oleh ASPEM di setiap bulannya, sedangkan *teller* membuat analisa setiap hari.

Dari sekian prosedur pembiayaan yang dijalankan oleh BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya, tahap pengawasan merupakan

tahapan yang penting dan menjadi suatu nilai positif bagi kelancaran usaha bank. Karena meskipun proses pembiayaannya dengan menggunakan akad *murābahah* yang sudah jelas akan mendapatkan margin yang tetap, bukan seperti akad yang mengandalkan nisbah bagi hasil yang belum jelas, namun BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya tidak ingin lengah dalam menghadapi risiko yang mungkin terjadi di kemudian hari. Hal senada diungkapkan oleh teller BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya:

Ini yang membedakan bank kita dengan bank yang lainnya, misalnya seperti bank BRI. Kita selalu intens melakukan kunjungan dan *maintenance* terhadap nasabah. Karena kita juga memberikan pilihan terhadap nasabah untuk pembayaran angsurannya. Nasabah bisa memilih apakah pembayaran angsurannya dilakukan setiap hari, setiap minggu, atau setiap bulan. Dan kami akan memberikan layanan dengan cara mengambil angsuran nasabah, dan nasabah tidak harus datang ke bank. Kalau bank lain, mereka akan membiarkan nasabahnya yang menunggak.<sup>1</sup>

Dari pemaparan tersebut nampak bahwa terdapat keseriusan dari pihak BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya dalam menerapkan prinsip kehati-hatian untuk penyaluran pembiayaan. Aktivitas *maintenance* yang dilakukan oleh *teller* setiap harinya merupakan suatu kekuatan yang dimiliki oleh BNI Syariah Mikro untuk meminimalisir risiko pembiayaan terutama menghindari adanya kelalaian dari pihak nasabah dalam melaksanakan pelunasan.

---

<sup>1</sup> M. Khozan, *wawancara*, BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya, 10 Juli 2014.



## **B. Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pada Pembiayaan Usaha Sektor Mikro di BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya**

Penerapan sistem pengendalian internal yang dilakukan oleh BNI Syariah KC mikro Rungkut Surabaya sebagian besar telah memenuhi unsur dan elemen dalam pengendalian internal. Secara umum, unsur dan elemen dalam sistem pengendalian internal telah dijabarkan secara rinci pada BAB II.

### **1. Unsur struktur organisasi dan sistem wewenang**

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya telah memiliki struktur organisasi yang jelas untuk memisahkan tugas, tanggungjawab, dan wewenang secara jelas terhadap seluruh lapisan pegawai. Adanya struktur organisasi ini untuk memastikan bahwa setiap lapisan organisasi telah melaksanakan kegiatan operasional perbankan sesuai dengan kewenangan masing-masing. Didukung pula dengan adanya *job decription* yang jelas, sehingga para pegawai tau dan paham tentang pekerjaannya. Pemisahan wewenang juga dilakukan oleh BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya dalam kegiatan penyaluran pembiayaan. Adanya pemisahan dalam kewenangan pemutus pembiayaan untuk melakukan otorisasi merupakan salah satu bentuk dari pengendalian internal. Hal ini diterapkan agar tidak sembarangan pegawai atau pejabat bisa melakukan otorisasi terhadap keputusan pembiayaan.

## 2. Unsur pelaksanaan kerja yang sehat dan pegawai yang berkualitas

Dalam melakukan segala bentuk transaksi, pihak BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya selalu meghimbau para pegawai agar selalu menerapkan prinsip kehati-hatian, terutama dalam proses penyaluran pembiayaan. Pelaksanaan kerja yang sehat diterapkan untuk menghindari segala kecurangan dari pihak internal bank. Sesuai dengan yang diungkapkan Mardi dalam bukunya, unsur kehati-hatian (*prudent*) penting dijaga agar tidak seorang pun menangani transaksi dari awal sampai akhir sendirian, harus ada *rolling* antar pegawai untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan. Dalam pelaksanaan penyaluran pembiayaan di BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya, aktivitas penyaluran tidak hanya dilaksanakan satu orang saja. Dalam setiap tahapan selalu ditangani oleh staf yang berbeda sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawabnya.

BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya berusaha mencetak pegawai yang berkualitas. Meskipun para pegawai perbankan ini banyak yang tidak memiliki *background* dalam bidang ekonomi, namun BNI Syariah Mikro telah melakukan *training* terhadap setiap pegawai agar bisa menjadi pegawai yang berkualitas.

## 3. Penentuan Risiko Manajemen

Penentuan risiko pembiayaan juga merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian internal yang harus dilakukan oleh BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya. Mengingat bahwa tidak ada

pembiayaan yang terlepas dari risiko, maka pengendalian terhadap pembiayaan perlu untuk dicermati dalam pelaksanaannya. Tidak ada lembaga keuangan manapun yang ingin memiliki pembiayaan macet, semua lembaga keuangan yang melakukan penyaluran pembiayaan pasti menginginkan risiko yang minimal dengan tetap menjaga kelancaran pembiayaan.

Risiko pembiayaan merupakan risiko yang krusial yang pasti dihadapi oleh perbankan tak terkecuali BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya. Melihat dari data pertumbuhan jumlah nasabah pembiayaan serta pertumbuhan jumlah nasabah yang kurang lancar di BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya yang tercantum pada BAB III, tampak bahwa selalu terjadi peningkatan terhadap total nasabah pembiayaan, namun tingkat jumlah nasabah kurang lancar pun juga turut meningkat setiap bulannya. Meskipun jumlah nasabah pembiayaan dengan kategori kurang lancar atau macet tidak terlalu signifikan, namun tetap memerlukan perhatian dan evaluasi.

Dibutuhkan suatu evaluasi terhadap kinerja para pegawai, apakah para pegawai telah melaksanakan operasional pembiayaan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini untuk mengetahui, apakah faktor internal atau eksternal yang menjadi penyebab dari adanya pembiayaan macet tersebut. Jika melihat pada mayoritas nasabah BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya yang merupakan para pedagang

di pasar tradisional, di mana kegiatan usahanya tak selalu berjalan mulus dan mengalami pasang surut, maka kemungkinan terbesar penyebab adanya pembiayaan macet adalah karena fluktuasi usaha nasabah.

#### 4. Aktivitas Pengendalian

Sistem pengendalian internal pembiayaan yang dilakukan oleh BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya juga dilakukan secara berlapis. Terdapat pengendalian internal yang dilakukan oleh komite audit internal yang dilakukan minimal setiap 3bulan sekali, dan pengendalian internal yang dilakukan oleh analis pembiayaan. Pengendalian yang dilakukan oleh audit internal merupakan salah satu bentuk pengawasan yang independen terhadap seluruh kantor cabang pembantu untuk mengidentifikasi adanya pembiayaan macet. Sedangkan pengendalian internal yang dilakukan analis berjalan setiap melakukan proses pembiayaan berupa penilaian dan penerapan manajemen risiko pembiayaan sejak dini yaitu sejak adanya permohonan pembiayaan. Hal ini membuktikan bahwa BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya juga sangat berhati-hati dalam menjaga kualitas pembiayaannya.

Selain pengendalian internal yang dilakukan oleh analis pembiayaan, ASPEM juga ditugaskan untuk turut memantau kondisi usaha nasabah secara berkala, hal ini dimaksudkan untuk mendeteksi secara dini akan risiko yang mungkin terjadi. Setiap bulan

pengawasan dilakukan oleh ASPEM dan dilakukan analisa terhadap perkembangan usaha nasabah. Jika ditemukan adanya indikasi penurunan usaha maka pihak BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya akan melakukan pendekatan pada nasabah terkait kelangsungan pembiayaannya. Ketika kondisi nasabah diprediksi sudah mulai bangkrut dan terus mengalami penurunan, maka pihak bank menyarankan agar nasabah beralih ke bank yang lain. Hal ini merupakan tindakan antisipasi terhadap munculnya tingkat risiko yang lebih besar.

#### 5. Sistem Informasi dan Komunikasi

Sistem informasi dan akuntansi merupakan elemen dari pengendalian internal. Sistem pengendalian internal di BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya didukung oleh sistem informasi dan komunikasi yang memadai yaitu dengan adanya EFO. Sistem EFO akan mengontrol segala data tentang nasabah pembiayaan. Melalui *Scoring System* yang ada pada EFO, maka analis dapat menilai kelayakan calon nasabah sebelum diberikan pembiayaan. Semua transaksi keuangan juga tercatat dengan baik dan akurat melalui sistem akuntansi yang terkomputerisasi.

#### 6. Pengawasan (*Monitoring*)

Pengawasan yang dilakukan oleh BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya merupakan salah satu bentuk dari penerapan manajemen risiko dan Sistem Pengendalian Internal. Pengawasan

terhadap segala transaksi pembiayaan yang intensif sangat dibutuhkan oleh pihak bank demi menjaga semua aktiva bank.

Dalam melakukan proses pengawasan, seorang audit internal di BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya seharusnya tak hanya memastikan tentang kepatuhan terhadap pedoman pembiayaan bisnis mikro, proses persetujuan pembiayaan sesuai dengan kewenangan pemutus pembiayaan, proses permohonan pencairan pembiayaan setelah pembiayaan disetujui oleh pejabat pemegang kewenangan, dan kualitas portepel pembiayaan.<sup>2</sup> Namun juga harus mendeteksi apakah terdapat kelemahan dalam proses manajemen risiko pembiayaan, kebijakan, dan juga prosedur pembiayaan. Aktivitas ini akan berguna bagi bank dalam menentukan kebijakan dan manajemen risiko yang tepat dalam penanganan segala risiko yang terjadi.

Pengawasan khusus terhadap individu atau nasabah pembiayaan dilakukan secara berkala dan intensif oleh *teller*. Di BNI Syariah KC Miro Rungkut Surabaya, teller tidak hanya berada di kantor dan melayani nasabah di balik meja kerjanya. Namun, *teller* juga memiliki tugas untuk melakukan *maintenance* kepada nasabah. Aktivitas *maintenance* dilakukan setiap hari di jam kerja. *Teller* akan berkeliling mengunjungi rumah atau lokasi usaha nasabah dan melaksanakan PUAN (Pengambilan Uang Angsuran Nasabah).

---

<sup>2</sup> Buku Pedoman Pembiayaan Mikro (BNI Syariah Divisi Mikro).

Perbedaan yang menonjol dari BNI Syariah Mikro dan BNI Syariah Reguler terletak pada fasilitas angsuran yang ditawarkan kepada nasabah pembiayaannya. Pada BNI Syariah Mikro, mereka menawarkan pembayaran angsuran yang bisa dilakukan secara harian, mingguan, atau bulanan. Sedangkan pada BNI Syariah Reguler, pembayaran angsuran hanya dilakukan secara bulanan saja.

Melihat bahwa nasabah BNI Syariah Mikro Rungkut Surabaya kebanyakan berasal dari para pedagang kecil yaitu pengguna produk mikro 2iB hasanah dengan plafon di bawah Rp 50.000.000,- membuat pihak bank harus telaten, ulet, dan sabar dalam melakukan *maintenance* kepada nasabahnya. Inilah keunggulan pengendalian internal yang dimiliki oleh BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya. Meskipun besaran plafonnya tak seberapa besar dan jumlah angsuran hariannya relatif kecil, tapi mereka tetap menjaga kualitas pembiayaannya.