BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektifitas kinerja manajemen pada dasarnya dinilai dari efektifitas sumber daya manusia dalam menjalankan fungsinya di organisasi yang bersangkutan. Berhasilnya manajemen KJKS/BMT harus jelas konsep, tujuan dan sasaran yang harus dicapai dalam waktu tertentu, perencanaan dan bagaimana kebijaksanaan harus diletakkan sebagai dasar prosedur kerja yang telah dirumuskan dengan jelas.

Maka dalam bab ini akan diuraikan efektifitas kinerja manajemen BMT Ben Makmur berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Nomor 35.3 Tahun 2007 tentang Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja KJKS/BMT. Dimana penilaian kinerja manajemen KJKS/BMT tersebut ditinjau dari 5 aspek:

a. Manajemen Umum

Periode	Positif	Bobot Nilai Kredit	Kriteria
Semester I	10	2,50	Baik
Semester II	10	2,50	Baik

Dalam penilaian aspek manajemen umum ini, ada sebanyak 12 pertanyaan yang diajukan, diantara pertanyaan-pertanyaannya adalah berkaitan tentang hal-hal yang mendasari operasional BMT, yaitu antara lain tentang visi, misi, dan tujuan yang jelas, rencana kerja jangka pendek maupun jangka panjang, tata tertib tentang disiplin kerja, sarana kerja yang mendukung, serta hal-hal yang berkaitan tentang moralitas pengurus, pengawas maupun anggota dari BMT.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari hasil penilaian yang telah penulis lakukan pada aspek manajemen umum BMT Ben makmur Tahun 2013, dari 12 pertanyaan yang diajukan, ternyata mampu menghasilkan 10 pertanyaan positif dengan bobot 2,50 sehingga BMT Ben Makmur masuk pada kriteria baik dalam hal manajemen umum.

BMT Ben Makmur dinilai telah mampu melengkapi operasionalnya dengan visi, misi dan tujuan yang jelas, adanya prosedur yang mengatur kegiatan utamanya yaitu berupa Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Standar Operasional Manajemen (SOM), serta didukung dengan sarana dan prasarana yang baik dan memadai seperti tersedianya beberapa computer berfungsi dengan baik, brangkas penyimpan uang maupun dokumen, serta kantor yang jelas status dan kedudukannya, dimana hal ini bisa dibuktikan dengan dokumentasi tertulis maupun bukti fisiknya.

Akan tetapi meskipun masuk dalam kriteria baik dalam penilaian, BMT Ben Makmur masih belum bisa memenuhi 2 (dua) pertanyaan dari 12 (dua belas) yang diajukan, yaitu pertama, mengenai rencana kerja jangka panjang untuk tiga tahun yang belum dimiliki oleh BMT Ben Makmur. Dengan rencana kerja jangka panjang tujuan menjadi lebih jelas dan terarah, dan sebagai langkah awal dari pencapaian tujuan akan memberikan arah dan kejelasan tujuan tersebut, sehingga semua komponen ataupun elemen-elemen dalam organisasi mengetahui dengan baik tujuan yang hendak dicapai, rencana kerja jangka panjang juga akan memberikan pandangan bagi organisasi mengenai tindakan apa saja yang harus dilakukan demi tercapainya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tujuan, termasuk di dalamnya biaya dan lamanya waktu yang dibutuhkan sehingga tujuan terealisasi. Hal ini akan membantu organisasi menjadi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

Kedua adalah berkenaan tentang kesesuaian antara rencana kerja jangka pendek dengan rencana kerja jangka panjang, dimana untuk rencana kerja jangka panjangnya belum dimiliki oleh BMT Ben Makmur.

Pada dasarnya pertanyaan-pertanyaan yang dijadikan standar melakukan penilaian kesehatan manajemen dalam Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Nomor 35.3 Tahun 2007 jika ditinjau kembali, pertanyaan yang diajukan telah disesuaikan dengan teori manajemen modern yang umumnya berlaku yaitu menitikberatkan pada kelengkapan unsur-unsur manajemen, seperti *forecasting* yaitu rencana kerja jangka panjang , *objective* yaitu tujuan organisasi yang jelas, *policies* yaitu peraturan atau tata tertib yang melandasi kegiatan organisasi, *procedures* yaitu metode atau tata cara untuk melaksanakan suatu kegiatan BMT (Standar Operasional Prosedur), dan mengutamakan kualitas SDM.

b. Kelembagaan

Penilaian kelembagaan pada BMT pada dasarnya adalah menilai hubungan antar sesama anggota maupun karyawan yang terikat dengan suatu aturan dan norma tertentu, susunan organisasi serta legalitas badan hukum BMT tersebut. Hasil dari penilaian kelembagaan BMT Ben Makmur tahun 2013 adalah sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Periode	Positif	Bobot Nilai Kredit	Kriteria
Semester I	5	2,50	Baik
Semester II	5	2,50	Baik

Dalam penilaian aspek kelembagaan ini, ada sebanyak 6 pertanyaan yang diajukan, diantaranya berkaitan tentang kelengkapan struktur organisasi, rincian tugas yang jelas, serta system pengamanan dokumen yang dimiliki oleh BMT.

Dari 6 pertanyaan yang diajukan menghasilkan 5 jawaban positif dengan bobot 2,50 sehingga aspek kelembagaan BMT Ben Makmur masuk kriteria baik. Terdapat satu pertanyaan yang belum mampu dipenuhi BMT Ben Makmur yaitu mengenai keberadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang belum masuk dalam struktur organisasi BMT. Pada dasarnya BMT Ben Makmur telah memiliki DPS yaitu berjumlah 2 anggota, akan tetapi keberadaan DPS ini tidak masuk dalam struktur organisasi.

Keberadaan DPS yang terkesan non-formal ini tentu saja bisa menimbulkan masalah tersendiri bagi BMT Ben Makmur dimana tidak ada hak, kewajiban dan tanggung jawab yang tertulis secara jelas dimana hal ini menimbulkan ketidaktegasan dalam hal pengawasan, padahal keberadaan DPS memiliki peranan yang signifikan bagi keberlangsungan operasional BMT agar tetap berada dalam prinsip syariah.

Sebagai acuan bahwa DPS di BMT Ben Makmur selama menjalankan pengawasan yaitu dengan dua cara, pertama pengawasan secara langsung dengan terjun kelapangan berdasarkan data dan dokumen, dan kedua pengawasan tidak langsung melalui laporan yang disampaikan oleh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masyarakat dan bawahan. Dan pengawasan dilakukan dua kali dalam satu bulan.

Adanya kebebasan atau kelonggaran yang diberikan BMT kepada DPS dalam menentukan sistem pengawasan yang digunakan menurut penulis juga akan menimbulkan masalah serius. Disatu sisi ini tidak dapat dipungkiri akan dapat merangsang dalam menciptakan ide-ide kreatif bagi anggota DPS untuk menciptakan sistem pengawasan yang akan dipakai. Akan tetapi disisi yang lain muncul tidak adanya standar baku pengawasan, dan ini yang terjadi di BMT Ben Makmur. Hal ini merupakan sesuatu yang kontradiktif dengan sistem pengawasan modern dimana di dalamnya harus ada standar khusus, ada norma atau etika yang jelas dalam melakukan pengawasan.

Saat ini BMT Ben Makmur mempunyai dua anggota DPS, hal ini sudah sesuai dengan Peraturan Bank Umum yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syari'ah pasal 26 yang menyatakan bahwa jumlah anggota DPS sekurang-kurangnya 2 (dua) orang dan sebanyak-banyaknya 5 (lima) orang. Akan tetapi status dan kedudukan DPS di BMT Ben Makmur ini juga harus ada kejelasan agar tercipta pengawasan yang baik dan komprehensif, meskipun pada praktiknya DPS di BMT Ben Makmur rutin melakukan pelaporan atas pengawasannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Manajemen Permodalan

Penilaian terhadap permodalan BMT adalah mengukur tingkat optimalisasi BMT dalam mengelola sumber permodalannya. Maka hasil dari penilaian yang dilakukan penulis terhadap kinerja manajemen permodalan BMT Ben Makmur adalah sebagai berikut:

Periode	Positif	Bobot Nilai Kredit	Kriteria
Semester I	3	2,40	Baik
Semester II	3	2,40	Baik

Dalam penilaian aspek manajemen permodalan ini, ada sebanyak 5 pertanyaan yang diajukan, diantaranya berkaitan tentang tingkat pertumbuhan modal sendiri BMT yang mengalami pertumbuhan lebih besar dari pertumbuhan asset, dimana pertumbuhan modal disumbang oleh jumlah simpanan pokok, simpanan wajib dan dana donasi yang mengalami peningkatan. Kemudian penyisihan cadangan SHU yang lebih besar dari jumlah SHU berjalan dimana dana penyisihan tersebut untuk memperkuat posisi modal. Dan dalam penilaian manajemen permodalan ini juga diketahui investasi yang dilakukan BMT Ben Makmur terhadap aktiva tetap dari inventaris serta pendanaan ekspansi dibiayai dengan modal sendiri dan bukan berasal dari dana pihak ketiga (simpanan nasabah)

Dari 5 pertanyaan yang diajukan menghasilkan 4 jawaban positif sehingga menghasilkan bobot 2,40 dan masuk kategori baik. Hal yang perlu dibenahi oleh BMT Ben Makmur dalam pengelolaan permodalan adalah kurangnya BMT dalam meningkatkan jumlah tabungan dan simpananan berjangkanya, sehingga jumlah seluruh simpanan hanya mampu tumbuh 8%

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk semester I dan 7% untuk semester II. Apabila melihat tabel arus kas BMT per-bulan, selain rendahnya tingkat pertumbuhan pada tabungan itu sendiri, juga dikarenakan banyaknya jumlah penarikan yang dilakukan oleh nasabah, sehingga perhitungan bagi hasil simpanan menjadi besar dan SHU mengalami pertumbuhan negatif yaitu sebesar 2.6% seperti tampak pada tabel berikut ini:

Semester I	**Semester II**
287.370.745	279.672.441

Rendahnya pertumbuhan simpanan juga mengindikasikan lemahnya strategi pemasaran BMT Ben Makmur, dimana hal itu terlihat dari minimnya atribut promosi yang digunakan oleh pihak BMT Ben Makmur sehingga berpengaruh terhadap kurangnya penyampaian informasi kepada masyarakat luas. Ada beberapa program promosi yang bisa dilakukan BMT Ben Makmur, diantaranya adalah dengan memasang spanduk di jalan menuju lokasi kantor, kemudian menyebar brosur pada masyarakat luas dan juga bisa dengan cara pemasaran langsung, yaitu dengan mendatangi langsung calon konsumen di pusat perdagangan masyarakat seperti pasar dan atau majlis perkumpulan seperti kumpulan fatayat maupun organisasi masjid serta sekolah-sekolah. Disana BMT tidak hanya sebatas menawarkan produk tetapi juga turut serta mensosialisasikan dan memotivasi masyarakat untuk mau memanfaatkan dengan baik keberadaan BMT dengan melakukan simpanan maupun pembiayaan sesuai dengan prinsip Islam.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Manajemen Aktiva

Penilaian terhadap manajemen aktiva adalah bagaimana menjaga dan mengelola harta kekayaannya agar mampu terus tumbuh dan berkembang.

Periode	Positif	Bobot Nilai Kredit	Kriteria
Semester I	7	2,10	Cukup Baik
Semester II	7	2,10	Cukup Baik

Dalam penilaian aspek manajemen aktiva ini, ada sebanyak 10 pertanyaan yang diajukan, diantaranya berkaitan tentang prosedur penerimaan agunan yang nilainya harus lebih besar atau minimal sama dengan pembiayaan yang diberikan, sistem penyimpanan agunan yang disimpan dalam ruangan khusus dan terjamin keamanannya, serta mengenai keputusan pemberian pembiayaan yang berdasarkan prinsip kehati-hatian dengan menitikberatkan pada kapabilitas nasabah daripada tersedianya agunan.

Berdasarkan penialaian yang penulis lakukan dalam aspek manajemen aktiva dengan memberikan 10 pertanyaan pada masing-masing periode, menghasilkan 7 jawaban positif dengan nilai 2,10 sehingga BMT Ben Makmur masuk dalam kriteria cukup baik.

Sedangkan untuk 3 pertanyaan yang masih menghasilkan jawaban negatif adalah berkaitan tentang NPL (*Non Performing Loan)* atau pembiayaan bermasalah. Yaitu kolektibilitas pembiayaan lancar kurang dari 90% jumlah pembiayaan, kemudian sepertiga dari pembiayaan macet tahun lalu belum mampu ditagih oleh BMT dan kurangnya system monitoring yang dilakukan oleh pihak BMT. Monitoring yang dilakukan oleh BMT terhadap nasabah pembiayaannya dinilai masih kurang karena pemantauan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilakukan hanya berupa kunjungan singkat untuk sekedar melihat dan atau melakukan penagihan, padahal untuk nasabah pembiayaan usaha juga diperlukan adanya pendampingan untuk meningkatkan kemampuan nasabah dalam mengembangkan usahanya agar mampu memenuhi kewajibannya terhadap BMT dengan baik.

Maka dari sini penulis menilai perlu adanya pendampingan pembiayaan pada nasabah BMT Ben Makmur yang bertugas untuk memberikan bimbingan mengenai hal-hal dasar dalam menjalankan usaha dengan baik, diantaranya:[68]

a. Pembukuan sederhana. Yaitu dengan mencatat setiap pengeluaran dan pemasukan secara rutin, termasuk kwitansi-kwitansi pembelian.
b. Manajemen keuangan. Setelah melakukan pembukuan sector usaha diharapkan mampu membuat laporan keuangan dengan melakukan akumulasi terhadap pendapatan dan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mengetahui tingkat pendapatan sehingga bisa dijadikan acuan keberhasilan periode berikutnya.
c. Manajemen pemasaran. Dalam hal ini BMT membantu mempromosikan produk-produk nasabah kepada pihak-pihak tertentu atau melalui media pameran, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta. Perkembangan kualitas produk juga harus selalu dikomunikasikan agar dipasaran tidak kalah saing dengan produk lain.

[68] Ahmad Sumiyanto, *Menuju Koperasi Modern*, (Yogyakarta: ISES Publishing, 2008), 68.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain melakukan pendampingan pembiayaan, untuk mengatasi pembiayaan bermasalah, menurut penulis hal lain yang bisa dilakukan oleh BMT Ben Makmur adalah melakukan persyaratan kembali (*reconditioning*), yaitu perubahan sebagian atau seluruh persyaratan pembiayaan tanpa menambah sisa pokok kewajiban nasabah yang harus dibayarkan kepada BMT, antara lain meliputi:[69]

1. perubahan jadwal pembayaran;
2. perubahan jumlah angsuran;
3. perubahan jangka waktu;
4. perubahan nisbah dalam pembiayaan mudharabah atau musyarakah;
5. perubahan proyeksi bagi hasil dalam pembiayaan mudharabah atau musyarakah
6. pemberian potongan.

BMT Ben Makmur bisa memilih salah satu dari keenam langkah tersebut diatas untuk diterapkan dalam menangani pembiayaan bermasalah yang disesuaikan dengan karaketer dan kondisi dari nasabah yang bersangkutan.

Adapun landasan syariah yang dapat mendukung upaya *reconditioning* pembiayaan yaitu :

[69] Ibid., 72.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sejalan dengan firman Allah Swt dalam surat Al Baqarah (2) 276: ”Allah memusnahkan riba dan menyuburkan sedekah dan Allah tidak menyukai setiap orang yang tetap dalam kekafiran dan selalu berbuat dosa”.[70]

Dan dalam surat Al Baqarah (2) 280: ” dan jika (orang berhutang itu) dalam kesukaran, maka berilah tangguh sampai dia berkelapangan. Dan menyedekahkan (sebagian atau semua hutang) itu lebih baik bagimu, jika kamu mengetahui”

e. Manajemen Likuiditas

Secara sederhana penilaian manajemen likuiditas adalah suatu kondisi dimana BMT mampu membayar semua hutang-hutangnya terutama simpanan tabungan, dan deposito pada saat ditagih dan dapat pula memenuhi semua permohonan pembiayaan yang layak dibiayai. Berikut ini adalah hasil dari penilaian yang penulis telah dilakukan terhadap aspek manajemen likuiditas BMT Ben Makmur:

Periode	Positif	Bobot Nilai Kredit	Kriteria
Semester I	5	3,00	Baik
Semester II	5	3,00	Baik

Dalam penilaian aspek manajemen likuiditas ini, ada sebanyak 5 pertanyaan yang diajukan, diantaranya berkaitan tentang kebijaksanaan tertulis mengenai pengendalian likuiditas dengan membuat analisa rasio keuangan min 12 kali dalam satu tahun, kemudian BMT Ben Makmur juga memiliki kredibiltas yang baik antar lembaga keuangan lainnya untuk melakukan kerjasama simpan-pinjam demi menjaga likuiditasnya yaitu dengan adanya

[70] Departemen Agama RI, *Al-qur’an dan Terjemahannya* (Solo: CV. Pustaka Mantiq, 1997)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

MOU kerjasama berupa surat perjanjian pencairan pembiayaan dengan KSU Margi Rahayu salah satunya. BMT Ben Makmur juga memiliki skedul dan system pelaporan piutang dan pembiayaan sebagai pedoman administrasi yang efektif untuk memantau kewajiban yang jatuh tempo dan pemantauan likuiditas.

Pemantauan terhadap likuiditas memang harus diperhatikan dengan baik, karena dalam likuiditas terdapat dua resiko yaitu resiko ketika kelebihan dana dimana dana yang ada banyak yang *idle* (menganggur), hal ini akan menimbulkan pengorbanan bagi hasil yang tinggi. Kedua resiko ketika kekurangan dana, akibatnya dana yang tersedia untuk mencukupi kebutuhan kewajiban jangka pendek tidak ada. Kedua keadaan ini tidak diharapkan oleh KJKS/BMT karena akan mengganggu kinerja keuangan dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga tersebut. Jadi kondisi likuiditas harus proporsional antara dana yang diterima dengan dana yang harus disalurkan.

Dari 5 pertanyaan yang diajukan ternyata mampu menghasilkan 5 jawaban positif dengan bobot nilai sempurna yaitu 3,00. Ini tentu saja merupakan hal yang cukup membanggakan karena ini menunjukkan bahwa BMT Ben Makmur telah mampu memenuhi berbagai ketentuan yang diatur oleh pemerintah Perkoperasian dalam aspek likuiditas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id