

## Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah Melalui Pendekatan Persuasif dan Kekeluargaan Pada KSPPS BMT Mandiri Sejahtera Cabang Dukun

Hadika A'zul A'la\*, Sirajul Arifin  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel  
\*Email: [Hadika024@gmail.com](mailto:Hadika024@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif dan mendalam mengenai strategi penanganan pembiayaan bermasalah (Non-Performing Financing atau NPF) pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT Mandiri Sejahtera Cabang Dukun, Gresik. Di tengah ketidakpastian ekonomi pasca-pandemi yang memukul sektor mikro, stabilitas lembaga keuangan mikro syariah sangat bergantung pada kualitas aset produktifnya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus (case study). Data bersumber dari laporan keuangan internal periode 2024-2025, data kolektabilitas pembiayaan bulanan, hasil wawancara mendalam dengan manajemen cabang dan Account Officer (AO), serta observasi partisipatif selama kegiatan magang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KSPPS BMT Mandiri Sejahtera berhasil menekan rasio pembiayaan macet secara signifikan dari ,52% pada Maret 2024 menjadi 0,50% pada Maret 2025. Keberhasilan ini dicapai melalui strategi hibrida yang memadukan prosedur perbankan prudential (analisis 5C) dengan pendekatan humanis berbasis nilai-nilai lokal dan syariah. Strategi utama meliputi: (1) komunikasi persuasif preventif digital, (2) kunjungan silaturahmi intensif sebagai metode penagihan lunak (soft collection), (3) restrukturisasi pembiayaan (rescheduling dan reconditioning) tanpa denda, dan (4) penyelesaian akhir melalui penjualan jaminan secara sukarela. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan kekeluargaan dan musyawarah efektif dalam memitigasi risiko kredit sekaligus menjaga loyalitas nasabah dan reputasi lembaga di tengah masyarakat pedesaan.

**Kata Kunci:** Pembiayaan Bermasalah, NPF, Strategi Persuasif, Kekeluargaan, KSPPS BMT Mandiri Sejahtera

### Abstract

*This study aims to conduct an exhaustive analysis of the strategies employed to handle Non-Performing Financing (NPF) at the Sharia Savings and Loan and Financing Cooperative (KSPPS) BMT Mandiri Sejahtera, Dukun Branch, Gresik. Amidst the post-pandemic economic uncertainty affecting the micro-sector, the stability of Islamic microfinance institutions relies heavily on asset quality. This study utilizes a qualitative descriptive method with a case study approach, leveraging primary data from in-depth interviews with branch management and account officers, as well as secondary data from internal financial reports and collectibility tables for the period of March 2024 to March 2025. The research findings indicate that KSPPS BMT Mandiri Sejahtera successfully suppressed the bad debt ratio from .52% in March 2024 to 0.50% in March 2025. This success was achieved through a hybrid strategy combining prudential banking procedures (5C analysis) with a humanist approach based on local wisdom and Sharia values. Key strategies identified include: (1) preventive persuasive communication, (2) intensive silaturahmi (hospitality) visits as a soft collection method, (3) financing restructuring (rescheduling and reconditioning) without penalties, and (4) final settlement through voluntary asset sales. These findings confirm that the family-based approach and musyawarah (deliberation) are highly effective in mitigating credit risk while maintaining member loyalty and institutional reputation in the context of Indonesian Islamic microfinance.*

**Keywords:** Non-Performing Financing, NPF, Persuasive Strategy, Silaturahmi, Islamic Microfinance, KSPPS BMT Mandiri Sejahtera.

## A. PENDAHULUAN

Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS), khususnya dalam bentuk *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT), memegang peran yang sangat sentral dan strategis dalam menopang perekonomian akar rumput di Indonesia. Sebagai entitas unik yang memadukan fungsi bisnis (*tamwil*) untuk profitabilitas dan fungsi sosial (*maal*) untuk kemaslahatan umat, BMT menghadapi tantangan ganda yang kompleks: menjaga keberlanjutan finansial lembaga sekaligus mengemban misi pemberdayaan ekonomi masyarakat kecil yang seringkali tidak terlayani oleh perbankan konvensional. Dalam operasional penyaluran dana kepada masyarakat, risiko pembiayaan bermasalah atau *Non-Performing Financing* (NPF) menjadi ancaman nyata yang persisten. Fenomena NPF tidak hanya berdampak pada kesehatan finansial berupa tergerusnya likuiditas dan solvabilitas, tetapi juga berpotensi mencederai kepercayaan anggota penyimpan dana (*shahibul maal*) yang merupakan pondasi utama keberlangsungan sebuah koperasi. (Hidayanti dkk., 202).

Dinamika ekonomi global dan domestik pada periode 202 hingga 2025 menghadirkan tantangan berat yang belum pernah terjadi sebelumnya bagi sektor keuangan mikro. Volatilitas pasar yang tinggi, inflasi bahan pokok yang merangkak naik, serta pemulihan ekonomi pasca-pandemi yang belum merata di tingkat daerah, sangat memukul arus kas pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). UMKM, yang terdiri dari pedagang pasar, petani, dan pengusaha kecil, merupakan basis nasabah utama bagi BMT, termasuk KSPPS BMT Mandiri Sejahtera Cabang Dukun. Guncangan eksternal ini seringkali menjadi pemicu utama kegagalan bayar nasabah, yang memaksa lembaga keuangan untuk merumuskan ulang strategi mitigasi risiko mereka agar lebih adaptif, humanis, namun tetap prudent.

Dalam khazanah literatur perbankan dan keuangan syariah, penyelesaian pembiayaan bermasalah umumnya dikelompokkan menjadi dua jalur utama: *litigasi* (jalur hukum pengadilan) dan *non-litigasi* (musyawarah/alternatif). Penelitian terdahulu menunjukkan adanya pergeseran paradigma yang signifikan dalam penanganan sengketa di sektor mikro syariah. Strategi penyelesaian sengketa yang terlalu formalistik dan legalistik seringkali kontraproduktif bagi BMT karena besarnya biaya eksekusi, lamanya proses hukum, dan potensi rusaknya hubungan sosial dengan komunitas sekitar. Sebaliknya, pendekatan non-litigasi yang mengedepankan aspek *al-shulh* (perdamaian) dan musyawarah terbukti lebih efektif dalam menjaga keberlanjutan hubungan nasabah jangka panjang.

Namun, terdapat kesenjangan yang nyata dalam implementasi strategi tersebut di lapangan. Banyak lembaga keuangan, bahkan yang berlabel syariah, masih terjebak pada prosedur penagihan konvensional yang bersifat intimidatif, kaku, atau administratif semata. Pendekatan

semacam ini seringkali mengabaikan karakteristik sosiologis masyarakat Indonesia, khususnya di wilayah pedesaan seperti Kecamatan Dukun, Kabupaten Gresik, yang sangat menjunjung tinggi nilai kekeluargaan, gotong royong, dan rasa malu (*shame culture*). Pendekatan kultural melalui "silaturahmi" dan komunikasi persuasif diyakini mampu menyentuh sisi psikologis nasabah, sehingga menumbuhkan kesadaran internal untuk membayar kewajiban tanpa merasa direndahkan martabatnya sebagai manusia.

KSPPS BMT Mandiri Sejahtera Cabang Dukun, yang berlokasi strategis di area pasar tradisional Kabupaten Gresik, menawarkan konteks empiris yang sangat menarik untuk diteliti. Di tengah risiko gagal bayar yang tinggi akibat fluktuasi pendapatan pedagang pasar dan ketidakpastian panen petani, data internal lembaga justru menunjukkan tren positif berupa penurunan rasio pembiayaan macet yang signifikan. Berdasarkan data awal, rasio pembiayaan macet berhasil ditekan dari ,52% pada Maret 2024 menjadi hanya 0,50% pada Maret 2025. Fenomena penurunan drastis angka NPF dalam kurun waktu satu tahun ini mengindikasikan adanya keunikan dan efektivitas strategi yang diterapkan manajemen dalam mengelola risiko pembiayaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam dan komprehensif strategi penanganan pembiayaan bermasalah di KSPPS BMT Mandiri Sejahtera Cabang Dukun. Fokus utama penelitian diletakkan pada bagaimana pendekatan persuasif dan nilai-nilai kekeluargaan diintegrasikan secara sistematis ke dalam prosedur operasional standar (SOP) penagihan dan restrukturisasi. Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi literatur yang ada dengan memberikan bukti empiris bahwa pendekatan humanis tidak hanya bernilai etis secara syariah, tetapi juga sangat efektif secara finansial dalam menurunkan angka NPF dan menjaga kesehatan aset lembaga.

## **B. LANDASAN TEORI**

### **Konsep Pembiayaan Bermasalah (*Non-Performing Financing*)**

Dalam operasional lembaga keuangan syariah, pembiayaan merupakan penyediaan dana atau tagihan yang dipersamakan dengan itu berupa transaksi bagi hasil (*mudharabah* dan *musyarakah*), transaksi sewa-menyewa (*ijarah*), transaksi jual beli (*murabahah*, *salam*, dan *istisna*), transaksi pinjam meminjam (*qardh*), dan transaksi sewa menyewa jasa (*ijarah multijasa*) berdasarkan persetujuan atau kesepakatan. Pembiayaan bermasalah atau *Non-Performing Financing* (NPF) adalah kondisi di mana nasabah tidak mampu memenuhi kewajiban membayar angsuran pokok atau margin/bagi hasil sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

Kolektabilitas pembiayaan dikategorikan menjadi lima golongan berdasarkan ketepatan pembayaran : Lancar (Kol 1): Pembayaran tepat waktu atau tidak ada tunggakan. Dalam Perhatian Khusus (Kol 2): Terdapat tunggakan pembayaran pokok dan/atau margin sampai dengan 90 hari. Kurang Lancar (Kol 3): Terdapat tunggakan melampaui 90 hari sampai dengan 20 hari. Diragukan (Kol 4): Terdapat tunggakan melampaui 20 hari sampai dengan 80 hari. Macet (Kol 5): Terdapat tunggakan melampaui 80 hari.

Tingkat NPF yang tinggi berdampak negatif terhadap likuiditas (kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek), solvabilitas (kemampuan memenuhi seluruh kewajiban), dan rentabilitas (kemampuan menghasilkan laba) lembaga. Oleh karena itu, manajemen NPF menjadi indikator vital kesehatan BMT.

### **Mitigasi Risiko dalam Perspektif Ekonomi Syariah**

Manajemen risiko dalam perspektif Islam tidak bertujuan untuk menghilangkan risiko sepenuhnya, tetapi meminimalkan dampak negatif (*mudharat*) melalui ikhtiar yang terukur. Mitigasi risiko pembiayaan dilakukan melalui dua tahapan utama:

1. Mitigasi Preventif (*Ex-Ante*): Dilakukan sebelum pembiayaan dicairkan. Ini mencakup analisis kelayakan nasabah menggunakan prinsip 5C:
  - *Character* (Watak/Moralitas): Menilai itikad baik dan kejujuran nasabah.
  - *Capacity* (Kapasitas): Menilai kemampuan bayar berdasarkan arus kas usaha.
  - *Capital* (Modal): Menilai ketersediaan modal sendiri yang dimiliki nasabah.
  - *Collateral* (Jaminan): Menilai agunan sebagai proteksi terakhir.
  - *Condition of Economy* (Kondisi Ekonomi): Menilai prospek usaha di tengah situasi makroekonomi.
2. Mitigasi Represif/Kuratif (*Ex-Post*): Dilakukan setelah terjadi masalah pembayaran. Strategi ini meliputi *Rescheduling* (penjadwalan ulang), *Reconditioning* (persyaratan ulang), dan *Restructuring* (penataan ulang), serta eksekusi jaminan sebagai langkah terakhir (ultimum remedium).

### **Pendekatan Persuasif dan Silaturahmi dalam Penyelesaian Sengketa**

Dalam budaya Indonesia, penyelesaian sengketa seringkali lebih efektif dilakukan melalui pendekatan kultural daripada legal formal. Silaturahmi, yang secara harfiah berarti "menyambung tali kasih sayang", merupakan instrumen sosial yang kuat. Dalam praktik bisnis BMT, silaturahmi bukan sekadar kunjungan sopan santun, melainkan strategi "jemput bola" yang memberikan tekanan psikologis positif.

Teori *Social Capital* (Modal Sosial) menjelaskan bahwa jaringan hubungan, kepercayaan (*trust*), dan norma timbal balik dalam suatu komunitas dapat memfasilitasi koordinasi dan kerjasama demi keuntungan bersama. Ketika petugas BMT melakukan silaturahmi, mereka mengaktifkan modal sosial ini. Nasabah merasa "*diuwongke*" (dimanusiakan/dihargai), yang memicu rasa *ewuh pakewuh* (segan/rasa tidak enak hati) jika tidak memenuhi kewajibannya. Hal ini berbeda diametral dengan penagihan intimidatif yang justru memicu resistensi atau "kabur".

Selain itu, prinsip *at-Taysir* (kemudahan) dan *an-Nazrah ila Maisarah* (memberi tangguh sampai berkelapangan) sebagaimana termaktub dalam Al-Qur'an Surah Al-Baqarah ayat 280, menjadi landasan teologis bagi BMT untuk mengedepankan restrukturisasi dan penghapusan denda bagi nasabah yang benar-benar kesulitan (*insolven*), bukan nasabah yang sengaja wanprestasi (*moral hazard*).

### C. METODE PENELITIAN

#### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analisis studi kasus (*case study*). Pendekatan ini dipilih untuk mengeksplorasi secara mendalam proses, strategi, dan dinamika sosial dalam penanganan pembiayaan bermasalah yang tidak dapat diukur sepenuhnya dengan angka-angka statistik semata. Fokus penelitian adalah memahami "bagaimana" dan "mengapa" strategi persuasif efektif diterapkan di KSPPS BMT Mandiri Sejahtera.

Penelitian dilaksanakan di KSPPS BMT Mandiri Sejahtera Cabang Dukun, yang beralamat di Jl. Raya Sembunganyar No. 25, Dukun, Kabupaten Gresik. Lokasi ini dipilih karena karakteristik nasabahnya yang didominasi pedagang pasar tradisional dan petani, serta keberhasilan cabang ini dalam menurunkan NPF secara drastis. Waktu penelitian mencakup periode pengumpulan data intensif selama dari 3 Maret hingga 30 Mei 2025, dengan rentang data historis yang dianalisis mulai Maret 2024 hingga Maret 2025.

Sumber data dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan kunci yang memiliki wewenang serta pengetahuan teknis, meliputi Bapak Mochamad Shodiqin dan Bapak Abdul Hasan Hasbulloh, S.Pd selaku Manajer Cabang, serta tim *Account Officer* (AO) atau *Marketing* yang terdiri dari Yully Dwi ST, Zailatul Lailiyah, dan Syhazlifatul Yenny. Selain wawancara, pengumpulan data primer juga dilakukan lewat observasi partisipatif di mana peneliti terlibat langsung dalam kegiatan operasional harian,

seperti doa pagi bersama, rapat mingguan (*weekly meeting*), pendampingan AO dalam kunjungan penagihan (silaturahmi) ke rumah nasabah, survei kelayakan pembiayaan, serta proses administrasi di kantor. Sementara itu, data sekunder didapatkan dari Laporan Keuangan KSPPS BMT Mandiri Sejahtera yang mencakup Neraca, Laba Rugi, dan Arus Kas per 3 Desember 2024, Laporan Kolektabilitas Pembiayaan bulanan periode Maret 2024 hingga Maret 2025, dokumen SOP Pembiayaan, Struktur Organisasi, Profil Lembaga, serta dokumentasi kegiatan berupa foto survei, kunjungan, dan rapat.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan (Sugiyono, 2022). Proses ini dimulai dengan tahap reduksi data, yaitu memilah dan memusatkan perhatian pada data yang relevan dengan strategi penanganan NPF, membuang data yang tidak relevan, serta mentransformasikan data kasar dari catatan lapangan. Selanjutnya dilakukan penyajian data (*data display*) dengan menyusun data yang telah direduksi ke dalam bentuk narasi logis, tabel kolektabilitas, dan kutipan wawancara untuk memudahkan pemahaman pola dan hubungan antar variabel. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yang dilakukan dengan menarik intisari dari temuan penelitian, mencari makna, pola, penjelasan, serta alur sebab-akibat, sekaligus memverifikasi validitasnya dengan membandingkan antara data wawancara, observasi, dan dokumen tertulis melalui triangulasi sumber dan metode.

## **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Objek Penelitian**

KSPPS BMT Mandiri Sejahtera didirikan pada tanggal 3 April 2005, berawal dari Koperasi BMT Kube Sejahtera Unit 023. Dengan visi mengembangkan ekonomi syariah yang berkeadilan dan mensejahterakan, lembaga ini telah berkembang pesat hingga memiliki 33 jaringan kantor (cabang dan kas) yang tersebar di Kabupaten Gresik, Lamongan, Tuban, dan Bojonegoro. Cabang Dukun, sebagai lokasi penelitian, memiliki posisi strategis di dekat pasar tradisional yang menjadi pusat aktivitas ekonomi masyarakat setempat.

Secara finansial, laporan keuangan per 3 Desember 2024 menunjukkan bahwa KSPPS BMT Mandiri Sejahtera Cabang Dukun memiliki total aset sebesar Rp 26.867.56.09. Komposisi aset didominasi oleh aset lancar (98%), terutama berupa penempatan pada bank lain (Rp 5,7 miliar) dan pembiayaan yang diberikan (Rp 0,2 miliar). Hal ini mengindikasikan likuiditas yang sangat longgar (*over-liquid*), di mana dana yang dihimpun dari anggota belum tersalurkan sepenuhnya ke sektor pembiayaan, sebuah tantangan tersendiri dalam manajemen aset.

Dari sisi liabilitas, simpanan anggota mencapai Rp 23,6 miliar, menunjukkan tingginya kepercayaan masyarakat terhadap BMT ini. Produk-produk unggulan seperti SIMASTER (Simpanan Masyarakat Sejahtera) dan SIMJAKA (Simpanan Berjangka Mudharabah) menjadi tulang punggung penghimpunan dana. Sementara itu, laba tahun berjalan (SHU) tercatat sebesar Rp 84.875.09, yang menunjukkan profitabilitas yang sehat meskipun menghadapi tantangan pembiayaan.

#### Analisis Kualitas Pembiayaan dan Tren NPF

Salah satu temuan dalam penelitian ini adalah dinamika perbaikan kualitas aset pembiayaan yang sangat progresif. Berdasarkan data internal kolektabilitas, terjadi pergeseran signifikan komposisi portofolio pembiayaan dari kategori bermasalah ke kategori lancar.

**Tabel 1. Perkembangan Kolektabilitas Pembiayaan (Maret 2024 - Maret 2025)**

| Periode               | Lancar                     | Kurang Lancar          | Diragukan              | Macet                  | Total          |
|-----------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|----------------|
| <b>Maret 2024</b>     | 8.954.063.938<br>(96,63%)  | 147.540.300<br>(1,59%) | 24.301.700<br>(0,26%)  | 140.568.100<br>(1,52%) | 9.266.474.038  |
| <b>April 2024</b>     | 8.680.989.938<br>(96,37%)  | 125.131.700<br>(1,39%) | 61.988.100<br>(0,69%)  | 139.628.600<br>(1,55%) | 9.007.738.338  |
| <b>Mei 2024</b>       | 8.988.248.363<br>(95,94%)  | 198.011.000<br>(2,11%) | 44.982.000<br>(0,48%)  | 137.633.000<br>(1,47%) | 9.368.874.363  |
| <b>Juni 2024</b>      | 9.094.237.563<br>(96,11%)  | 187.735.800<br>(1,98%) | 41.374.000<br>(0,44%)  | 139.160.200<br>(1,47%) | 9.462.507.563  |
| <b>Juli 2024</b>      | 9.107.282.455<br>(95,87%)  | 133.275.500<br>(1,40%) | 109.803.800<br>(1,16%) | 149.558.100<br>(1,57%) | 9.499.919.855  |
| <b>Agustus 2024</b>   | 9.057.655.855<br>(96,05%)  | 153.082.700<br>(1,62%) | 68.701.100<br>(0,73%)  | 150.742.500<br>(1,60%) | 9.430.182.155  |
| <b>September 2024</b> | 9.019.526.605<br>(96,12%)  | 147.685.300<br>(1,57%) | 97.860.600<br>(1,04%)  | 118.684.000<br>(1,26%) | 9.383.756.505  |
| <b>Oktober 2024</b>   | 9.081.279.647<br>(97,03%)  | 134.630.200<br>(1,44%) | 81.677.000<br>(0,87%)  | 61.320.700<br>(0,66%)  | 9.358.907.547  |
| <b>November 2024</b>  | 9.671.665.347<br>(96,68%)  | 237.681.200<br>(2,38%) | 49.693.000<br>(0,50%)  | 44.871.900<br>(0,45%)  | 10.003.911.447 |
| <b>Desember 2024</b>  | 10.083.180.319<br>(98,33%) | 87.029.000<br>(0,85%)  | 44.853.500<br>(0,44%)  | 39.129.600<br>(0,38%)  | 10.254.192.419 |
| <b>Januari 2025</b>   | 9.612.775.044<br>(96,99%)  | 227.319.275<br>(2,29%) | 28.400.900<br>(0,29%)  | 42.532.800<br>(0,43%)  | 9.911.028.019  |
| <b>Februari 2025</b>  | 9.523.049.144<br>(96,33%)  | 293.762.975<br>(2,97%) | 25.530.500<br>(0,26%)  | 43.122.700<br>(0,44%)  | 9.885.465.319  |
| <b>Maret 2025</b>     | 9.617.178.594<br>(96,26%)  | 212.171.125<br>(2,12%) | 111.844.000<br>(1,12%) | 50.017.100<br>(0,50%)  | 9.991.210.819  |

**Sumber : Data Olahan Laporan Internal KSPPS BMT Mandiri Sejahtera (2025)**

### Analisis Tren Data

1. Fase Krisis (Maret - September 2024): Pada awal periode pengamatan, rasio pembiayaan macet (Kol 5) berada di angka yang cukup mengkhawatirkan yaitu ,52% dengan nominal Rp 40 juta. Meskipun angka ini masih di bawah ambang batas toleransi Bank Indonesia (5%), namun bagi lembaga mikro, nominal ini signifikan mengurangi arus kas operasional. Kategori "Diragukan" juga mengalami lonjakan pada September 2024 (Rp 97,8 juta), menandakan adanya pemburukan kualitas pada nasabah-nasabah tertentu yang mulai gagal bayar.
2. Fase Pemulihan Agresif (Oktober - Desember 2024): Terjadi perbaikan drastis menuju akhir tahun. Pada Desember 2024, pembiayaan macet turun tajam menjadi 0,38% (Rp 39, juta). Penurunan ini berkorelasi dengan intensitas penanganan yang dilakukan manajemen menjelang tutup buku tahunan, baik melalui penagihan intensif maupun restrukturisasi. Total pembiayaan juga mencapai puncaknya di Rp 0,25 miliar, yang secara matematis juga membantu mengecilkan persentase rasio NPF (efek penyebut yang membesar).
3. Fase Stabilisasi (Januari - Maret 2025): Memasuki awal tahun 2025, terjadi sedikit kenaikan kembali pada rasio macet menjadi 0,50% dan lonjakan pada kategori "Kurang Lancar" (Rp 22 juta). Hal ini wajar terjadi dalam siklus ekonomi pasca-liburan atau musim tanam di mana pengeluaran nasabah meningkat sementara pendapatan belum masuk. Namun, angka 0,50% ini masih jauh lebih baik dibandingkan posisi awal tahun sebelumnya (,52%), menunjukkan bahwa strategi mitigasi risiko yang diterapkan memiliki dampak jangka panjang yang positif.

### Identifikasi Faktor Penyebab Pembiayaan Bermasalah

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Manajer Cabang (Bapak Mochamad Shodiqin) dan tim AO, akar permasalahan pembiayaan bermasalah dapat dipetakan menjadi dua klaster utama, yaitu faktor internal kelembagaan dan faktor eksternal nasabah.

#### 1. Faktor Internal (Kelemahan Manajerial dan Operasional)

Kelemahan Analisis Awal (5C): Terkadang terjadi bias dalam proses survei. AO mungkin terlalu mengandalkan aspek *Character* (nama baik keluarga atau rekomendasi tokoh) dan mengabaikan analisis *Capacity* (kemampuan bayar riil). Bapak Shodiqin menegaskan, "Faktor utamanya adalah proses awal yaitu melalui proses survey dan analisis. Contohnya jaminan tidak boleh melebihi 50 persen. Jika hal tersebut dilanggar pasti timbul risiko". Minimnya *Monitoring* Pasca-Pencairan: Seringkali pengawasan melonggar setelah dana cair. Petugas baru menghubungi nasabah ketika angsuran sudah menunggak, sehingga kehilangan momentum untuk mendeteksi gejala awal masalah (*early warning signal*).



Keterbatasan SDM: Kurangnya jumlah personil lapangan dibandingkan dengan jumlah nasabah yang harus diawasi membuat rentang kendali menjadi terlalu luas, sehingga intensitas kunjungan rutin berkurang.

## 2. Faktor Eksternal (Kondisi Nasabah dan Lingkungan)

Guncangan Ekonomi (*Business Failure*): Gagal panen akibat cuaca ekstrem bagi nasabah petani, atau sepiunya pasar akibat penurunan daya beli bagi nasabah pedagang. Ini adalah risiko murni bisnis yang di luar kendali nasabah. Musibah Domestik (*Force Majeure*): Sakit keras, kematian tulang punggung keluarga, atau perceraian. Wawancara dengan AO mengungkapkan bahwa konflik rumah tangga seringkali memicu aksi "saling lempar tanggung jawab" pembayaran angsuran antara suami dan istri. Karakter Moral (*Willful Default*): Adanya segelintir nasabah yang sebenarnya mampu membayar, namun menunda pembayaran (nasabah nakal) atau bahkan melarikan diri dari domisili. Fenomena ini seringkali terjadi jika nasabah memiliki hutang di banyak tempat dan memprioritaskan pembayaran kepada rentenir yang lebih galak.

### Strategi Penanganan: Pendekatan Persuasif dan Kekeluargaan

1. Komunikasi Persuasif Digital (Tahap Preventif) Sebelum nasabah jatuh ke dalam kategori macet parah, BMT menerapkan sistem pengingat dini. Pada tahap awal keterlambatan (Kol -2), komunikasi dilakukan melalui WhatsApp atau telepon. Narasi yang dibangun bukan "menagih", melainkan "mengingatkan" dan "mendoakan". Implementasi: Petugas mengirim pesan yang santun, menanyakan kabar usaha, dan mengingatkan tanggal jatuh tempo. Pendekatan ini menjaga harga diri nasabah dan efektif untuk nasabah yang hanya lupa atau sibuk.
2. Strategi "Silaturahmi" (*Soft Collection*) Ketika komunikasi digital tidak membuahkan hasil atau nasabah masuk kategori Kurang Lancar (Kol 3), strategi ditingkatkan menjadi kunjungan fisik. Namun, kunjungan ini dibingkai sebagai "Silaturahmi", bukan "penggerebekan". Mekanisme Psikologis: Dalam budaya Jawa/Gresik, kedatangan tamu wajib dihormati. Ketika petugas BMT datang dengan sopan, berpakaian rapi, dan bertutur kata halus, timbul rasa ewuh pakewuh (*sungkan/malu*) yang mendalam pada diri nasabah. Rasa malu ini jauh lebih efektif mendorong pembayaran daripada ancaman hukum yang justru bisa membuat nasabah nekat atau defensif. Diagnosa Masalah: Dalam silaturahmi ini, terjadi dialog dari hati ke hati (*heart-to-heart*). Petugas menggali akar masalah sebenarnya: apakah usaha bangkrut, atau ada musibah keluarga? Informasi ini krusial untuk menentukan langkah selanjutnya (restrukturisasi atau eksekusi).

3. Restrukturisasi Tanpa Denda (*Penalty Waiver*) BMT Mandiri Sejahtera menerapkan kebijakan yang sangat humanis dan syar'i dalam merestrukturisasi hutang. *Rescheduling* (Penjadwalan Ulang): Memperpanjang tenor agar cicilan bulanan menjadi lebih kecil dan terjangkau. *Reconditioning* (Persyaratan Ulang): Mengubah pola bayar, misalnya dari bulanan menjadi musiman (*yarnen* - bayar panen) bagi petani. Tanpa Denda (*No Ta'zir*): Yang paling krusial, dalam proses ini BMT tidak mengenakan denda atau tambahan margin baru. Kebijakan ini murni untuk membantu (*ta'awun*). Hal ini berbeda dengan bank konvensional di mana restrukturisasi seringkali disertai biaya administrasi atau denda berjalan. Kebijakan tanpa denda ini membuat nasabah merasa diringankan bebannya, bukan malah dicekik saat sedang susah, sehingga meningkatkan loyalitas mereka.
4. Penyelesaian Akhir: Penjualan Jaminan Sukarela Untuk kasus macet total (Kol 5) di mana nasabah sudah tidak punya kemampuan bayar (*capacity*) namun memiliki aset (*capital/collateral*), BMT menempuh jalan tengah. Bantuan Penjualan: BMT tidak langsung menyita atau melelang paksa aset yang seringkali menjatuhkan harga jual. Sebaliknya, BMT menyarankan dan membantu nasabah untuk menjual aset jaminan tersebut secara mandiri atau melalui jaringan BMT dengan harga pasar yang wajar. Pengembalian Sisa: Hasil penjualan digunakan untuk melunasi sisa pokok hutang, dan selebihnya dikembalikan sepenuhnya kepada nasabah. Transparansi dan keadilan (*adl*) dalam proses ini menjaga hubungan baik, bahkan dengan nasabah yang sudah gagal bayar sekalipun. Mereka tidak merasa dirampok asetnya, melainkan dibantu menyelesaikan masalah hutangnya.
5. *Blacklist* sebagai Sanksi Sosial Bagi nasabah yang terbukti tidak memiliki itikad baik (nakal/lari), sanksi yang diterapkan adalah *blacklist*. Mereka tidak akan pernah bisa mengajukan pembiayaan lagi di seluruh jaringan BMT Mandiri Sejahtera. Dalam komunitas lokal yang erat, reputasi adalah segalanya. Masuk dalam daftar hitam lembaga keuangan lokal merupakan sanksi sosial yang cukup berat.

#### **Diskusi: Efektivitas Strategi dalam Perspektif Manajemen Risiko Syariah**

Strategi yang diterapkan KSPPS BMT Mandiri Sejahtera mencerminkan implementasi nyata dari manajemen risiko yang holistik. Teori manajemen risiko syariah menekankan keseimbangan antara *prudentiality* (kehati-hatian) dan *maqashid syariah* (tujuan syariah) yaitu menjaga harta (*hifz al-mal*) dan menjaga martabat manusia (*hifz an-nafs*).

Penurunan NPF dari 0,52% menjadi 0,50% membuktikan bahwa pendekatan persuasif bukan berarti lemah. Justru, pendekatan ini meminimalisir moral *hazard* dan asimetri informasi. Dengan sering bersilaturahmi, petugas BMT mendapatkan informasi privat yang akurat tentang

kondisi nasabah yang tidak mungkin didapat dari balik meja kantor. Informasi ini memungkinkan BMT mengambil keputusan yang presisi: siapa yang perlu dibantu restrukturisasi, dan siapa yang perlu didesak untuk menjual aset.

Selain itu, penghapusan denda dan bantuan penjualan aset mencerminkan nilai rahmah (kasih sayang) dalam bisnis. Dalam jangka panjang, hal ini membangun *brand image* BMT sebagai lembaga yang "*wong cilik friendly*" (sahabat rakyat kecil), yang merupakan modal tak ternilai dalam industri keuangan mikro yang berbasis kepercayaan (*trust-based industry*).

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis mendalam terhadap data dan fakta lapangan di KSPPS BMT Mandiri Sejahtera Cabang Dukun, dapat disimpulkan bahwa kinerja penanganan NPF terbukti sangat efektif, yang ditandai dengan keberhasilan lembaga menurunkan rasio pembiayaan macet secara konsisten dari 0,52% pada Maret 2024 menjadi 0,50% pada Maret 2025. Indikasi keberhasilan dalam meredam badai NPF pasca-pandemi ini dicapai bukan melalui satu tindakan tunggal, melainkan berkat penerapan strategi hibrida sebagai kuncinya. Strategi ini mengombinasikan secara sinergis antara prosedur administratif yang ketat, seperti penerbitan Surat Peringatan (SP) dan analisis 5C, dengan pendekatan kultural yang luwes melalui silaturahmi dan komunikasi persuasif. Secara khusus, pendekatan kekeluargaan atau "silaturahmi" terbukti menjadi instrumen *soft collection* yang ampuh, di mana tekanan psikologis positif dari rasa segan (*ewuh pakewuh*) justru lebih efektif mendorong pembayaran dibandingkan ancaman hukum formal. Selain itu, aspek keadilan dalam penyelesaian juga sangat ditonjolkan melalui kebijakan restrukturisasi tanpa denda dan bantuan penjualan aset sukarela, yang mencerminkan kepatuhan syariah secara substantif untuk menjaga keadilan bagi kedua belah pihak serta mempertahankan modal sosial lembaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hidayanti, W., Kirana, H. J., Yustitia, A. M., Widyaningrum, H., Tulasmi, T., & Mukti, T. (2023). Studi Kasus Penanganan Pembiayaan Bermasalah di Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Hubbul Wathon pada Masa Pandemi Covid-9. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(), 333. <https://doi.org/0.29040/jiei.v7i.77>
- Imama, L., & Fauzi, Q. (2022). Strategi Penanganan Pembiayaan Murabahah Bermasalah Di BMT Maslahah Cabang Muncar Banyuwangi. *Jurnal Ekonomi Syariah Darussalam*, 3(2), 45–62.
- Jamila, N., & Amir, F. (2024). Efektivitas Online Alternative Dispute Resolution dalam Penanganan Sengketa Pembiayaan di Koperasi Syariah. *Jurnal Adz-Dzahab: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 9(2), –4.
- Kamal, H. (2023). Analisis Penyelesaian Sengketa Ekonomi Syariah Pasca Putusan MK No. 93/PUU-X/202 (Studi Jalur Non-Litigasi). *Al-Mashaadir: Jurnal Ilmu Syariah*, 4(2), 45–60.

- Rosidah, L., & Indrarini, R. (2022). Analisis Strategi Penanganan Pembiayaan Murabahah Bermasalah dalam Menjaga Kualitas Pembiayaan pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur Cabang Balongpanggang. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, (8), 479–492.
- Roziq, A., Abshor, F. U., Sulistiyo, A. B., & Sumani, S. (2020). Islamic Humanity: A New Approach to Minimizing Non-Performing Financing at the Islamic Bank in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 49–58.
- Sari, L. (2023). Dampak Risiko Reputasi terhadap Loyalitas Nasabah Bank Syariah. *Jurnal Ilmu Manajemen Syariah*, 9(2), 56–70.
- Solihah, S. N., & Lestari, N. (2025). Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Berbasis Murabahah di KSPPS BMT NUKU Kebumen. *Journal of Management*, 04.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.