

## PROBLEMATIKA IMPLEMENTASI PEMBIAYAAN KAFALAH DAN STRATEGI PENANGANANNYA (STUDI KASUS: BMT RIZQONA IKABU JOMBANG)

Siti Fatimah<sup>1</sup>, Amin Awal Amarudin<sup>2</sup>, Bekti Widyaningsih<sup>3</sup>

Universitas KH. A. Wahab Hasbullah

[sf144770@gmail.com](mailto:sf144770@gmail.com)<sup>1</sup> [aaamarudin@gmail.com](mailto:aaamarudin@gmail.com)<sup>2</sup>

[bektiwidya@gmail.com](mailto:bektiwidya@gmail.com)<sup>3</sup>

**Abstrak:** Lembaga keuangan mikro syariah berperan dalam memperluas akses pembiayaan melalui akad kafalah sebagai instrumen penjaminan. Penelitian ini bertujuan menganalisis problematika implementasi pembiayaan kafalah beserta strategi penanganannya di BMT Rizqona IKABU. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pembiayaan kafalah menghadapi sembilan permasalahan, yaitu rendahnya pemahaman masyarakat, wanprestasi dan penyalahgunaan dana, persaingan lembaga keuangan, keterbatasan SDM, kedisiplinan pegawai, inkonsistensi penerapan prinsip syariah, gangguan jaringan teknologi, tidak adanya manajer, kredit macet. Untuk mengatasi hal ini, BMT menerapkan strategi tertentu, yaitu edukasi dan sosialisasi, seleksi administrasi dan mekanisme pemotongan gaji, penguatan produk dan pelayanan, kerja kolaboratif, pendekatan persuasif dan bertahap, penerapan sistem berjenjang, koordinasi dengan tim IT, jenjang jabatan, penjadwalan ulang pembayaran.

**Kata kunci:** Pembiayaan kafalah, problematika kafalah, strategi penanganan.

**Abstract:** Sharia microfinance institutions play a role in expanding access to financing through kafalah contracts as a guarantee instrument. This study aims to analyze the problems of kafalah financing implementation and its handling strategies at BMT Rizqona IKABU. The study uses a qualitative approach with a case study type. Data were obtained through interviews, observations, and documentation, then analyzed using the Miles and Huberman model. The results of the study indicate that the implementation of kafalah financing faces nine problems, namely low public understanding, default and misuse of funds, competition between financial institutions, limited human resources, employee discipline, inconsistency in the application of sharia principles, technological network disruptions, the absence of managers, bad debts. To overcome this, BMT applies certain strategies, namely education and socialization, administrative selection and salary deduction mechanisms, product and service strengthening, collaborative work, persuasive and gradual approaches, the implementation of a tiered system, coordination with the IT team, job levels, and payment rescheduling.

**Keywords:** Kafalah Financing, Kafalah Problems, Handling Strategies

## Pendahuluan

Indonesia sebagai negara berkembang masih menghadapi ketimpangan pendapatan yang berdampak pada kemiskinan dan kesejahteraan. Untuk mengatasinya, BMT berperan sebagai lembaga keuangan syariah non-bank yang mendukung usaha mikro dan kecil melalui penghimpunan dana, penyaluran pembiayaan, serta layanan jasa keuangan seperti kafalah, hawalah, dan rahn.<sup>1</sup> Kafalah merupakan produk BMT berbasis akad tabarru' yang bersifat tolong-menolong, di mana penjamin (kafil) memberikan jaminan kepada pihak yang membutuhkan.<sup>2</sup> Akad ini memberikan kepastian dan rasa aman dalam transaksi, sekaligus menjunjung prinsip keadilan dan keterbukaan sesuai syariah.

Hasil penelitian menunjukkan respons positif masyarakat terhadap BMT Rizqona IKABU Jombang, meskipun pengajuan pembiayaan berfluktuasi dalam beberapa tahun terakhir.

**Tabel 1**  
**Jumlah nasabah pembiayaan berdasarkan akad**  
**di BMT Rizqona IKABU Jombang**  
**per tahun 2020-2025**

| No | Akad    | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|----|---------|------|------|------|------|------|------|
| 1. | Kafalah | 53   | 49   | 2    | 34   | 0    | 18   |

Sumber: hasil wawancara dengan pegawai BMT Rizqona Ikabu

Berdasarkan Tabel 1, jumlah nasabah pembiayaan akad kafalah di BMT Rizqona IKABU mengalami fluktuasi, yaitu 53 nasabah pada 2020, 49 pada 2021, 2 pada 2022, 34 pada 2023, tidak ada pembiayaan pada 2024 karena kendala sistem sehingga dialihkan ke pembiayaan ijarah, dan meningkat kembali menjadi 18 nasabah pada 2025. Meskipun jumlahnya berubah setiap tahun, pembiayaan

<sup>1</sup> Safira Aulia Amirullah, "Aplikasi Akad Kafalah Dalam Pembiayaan Dana Talangan Haji Di BMT UGT Nusantara Cabang Surabaya," *Jurnal Keislaman* 6, no. 1 (2023): 220–37.

<sup>2</sup> Reza Mutawakkil Alalloh and Imron Mustofa, "Tantangan Akad Kafalah Sebagai Instrumen Penjaminan Kredit Syariah," *Jurnal Kajian Hukum Ekonomi Syariah* 16, no. 2 (2024): 131–44.

kafalah tetap dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan usaha mikro dan kecil, pendidikan, renovasi rumah, serta sektor pertanian.

Dalam praktiknya, Implementasi pembiayaan kafalah di BMT masih menghadapi kendala berupa rendahnya pemahaman nasabah serta keterbatasan regulasi, sehingga diperlukan strategi penanganan agar sesuai prinsip syariah dan optimal.<sup>3</sup> Apabila tidak ditangani dapat menghambat efektivitas pembiayaan dan menurunkan kepercayaan terhadap lembaga keuangan syariah. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis problematika implementasi pembiayaan kafalah serta strategi penanganannya di BMT Rizqona IKABU.

### **Metode**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk mengkaji secara mendalam problematika implementasi pembiayaan kafalah serta strategi penanganannya di BMT Rizqona IKABU. Data penelitian terdiri dari data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan pengelola BMT serta data sekunder yang bersumber dari dokumen, arsip, dan literatur terkait. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur, observasi tidak terstruktur, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu untuk menjamin kredibilitas hasil penelitian.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **Problematika yang Dihadapi dalam Implementasi Pembiayaan Kafalah Di BMT Rizqona IKABU Jombang**

Pelaksanaan pembiayaan kafalah di BMT Rizqona IKABU Jombang tidak terlepas dari berbagai problematika, baik yang bersumber dari faktor internal

---

<sup>3</sup> Alalloh and Mustofa, "Tantangan Akad Kafalah Sebagai Instrumen Penjaminan Kredit Syariah."

maupun faktor eksternal, yang dapat memengaruhi kelancaran pembiayaan kafalah.

#### 1. Problematika pemahaman masyarakat terhadap akad kafalah

Rendahnya pemahaman nasabah terhadap akad kafalah disebabkan oleh sosialisasi yang belum optimal karena keterbatasan waktu, sehingga hanya menjangkau pihak inti lembaga mitra. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan pak latif:

*“Sosialisasi dilakukan setiap awal tahun ajaran namun terbatas pada pihak inti.”*

Menurut Bloom dalam Anderson dan Krathwohl pemahaman adalah kemampuan individu untuk menangkap dan menjelaskan informasi.<sup>4</sup> Rendahnya pemahaman nasabah berdampak pada ketidaksesuaian pelaksanaan pembiayaan dengan ekspektasi serta menurunkan minat mengajukan pembiayaan. Berdasarkan analisis peneliti, kondisi tersebut mencerminkan rendahnya literasi keuangan syariah yang membatasi pemahaman masyarakat terhadap akad kafalah dan berdampak pada rendahnya partisipasi dalam pembiayaan.

#### 2. Problematika nasabah wanprestasi atau penyalahgunaan dana kafalah

Ketidaksesuaian antara tujuan akad dan penggunaan dana kafalah terjadi karena sebagian nasabah menggunakan dana di luar perjanjian. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan pak latif:

*“Tidak semua nasabah menggunakan dana pembiayaan sesuai tujuan akad.”*

Pembiayaan yang didasarkan pada kepercayaan mengharuskan penggunaan dana sesuai kesepakatan. Ketidaksesuaian penggunaan dana mencerminkan moral hazard, yaitu penyimpangan penggunaan dana atau ketidakjujuran informasi.<sup>5</sup> serta dalam hukum perjanjian dapat

---

<sup>4</sup> Yulia Febrianti and Zainarti Zainarti, “Analisis Faktor-Faktor Penyebab Kurangnya Pemahaman Masyarakat Tentang Asuransi Di Indonesia,” *Journal of Islamic Economics and Finance* 3, no. 1 (2025): 95.

<sup>5</sup> Laura Aprilia Putri et al., “Analisis Permasalahan Pembiayaan Mudharabah Serta Solusinya Pada Bank Syariah Di Indonesia,” *Jurnal Yustitia* 11, no. 1 (2025): 1–20.

dikategorikan sebagai wanprestasi. Berdasarkan analisis peneliti, penggunaan dana di luar akad bertentangan dengan prinsip kejujuran dan amanah dalam keuangan syariah serta berpotensi menimbulkan wanprestasi.

### 3. Problematika kompetitor

Lembaga sekolah bekerja sama dengan BMT dan BSI dalam pengelolaan gaji guru dan pembayaran siswa. Sedangkan guru baru bebas memilih lembaga penyalur gaji. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan bu Mila:

*“Setiap tahun terdapat penawaran kerja sama dari berbagai bank, sedangkan guru baru dapat memilih BMT atau BSI, sementara sebagian guru senior tetap menggunakan BMT.”*

Persaingan antar lembaga keuangan menuntut BMT memiliki keunggulan kompetitif untuk mempertahankan dan menarik nasabah. Menurut Porter, keunggulan kompetitif diperoleh melalui strategi yang tepat, termasuk penyediaan akses dan layanan yang praktis.<sup>6</sup> Berdasarkan analisis peneliti, BMT memiliki loyalitas guru senior, tetapi perlu peningkatan strategi dan kemudahan layanan agar tetap kompetitif.

### 4. Problematika kualitas atau kompetensi SDM

Peningkatan kompetensi SDM di BMT dilakukan melalui pelatihan rutin dari Dinas dan Kementerian Koperasi, namun pelaksanaannya terkendala keterbatasan jumlah pegawai sehingga perlu penyesuaian jadwal kerja. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Pelatihan rutin dilakukan setiap tahun, tetapi terbatasnya jumlah pegawai menjadi kendala pelaksanaannya.”*

Keterbatasan SDM menjadi kendala dalam peningkatan kompetensi pegawai. Menurut Hasibuan, manajemen SDM bertujuan mengelola tenaga

---

<sup>6</sup> Puspita Lianti Putri1, “Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus Persepsi Pengguna Go- Pay Di Purwokerto, Jawa Tengah) Puspita,” *Journal of Law, Economics, and English 2* (2021): 84–101.

kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>7</sup> Berdasarkan analisis peneliti, kendala utama terletak pada terbatasnya jumlah pegawai yang menghambat optimalisasi pelatihan, sehingga dapat memengaruhi kompetensi, kinerja, dan kualitas pelayanan BMT.

5. Problematika pegawai dalam hal pelanggaran kode etik, loyalitas, disiplin, hukum

Penerapan kode etik di BMT berjalan baik tanpa masalah loyalitas maupun pelanggaran hukum, namun kedisiplinan waktu kehadiran masih belum konsisten karena masih terjadi keterlambatan. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Keterlambatan kehadiran masih terjadi dalam situasi tertentu.”*

Menurut Hasibuan, disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan individu untuk mematuhi aturan organisasi.<sup>8</sup> Salah satu indikator disiplin adalah ketepatan waktu kehadiran, karena keterlambatan dapat menghambat efektivitas kerja dan kelancaran optimal. Berdasarkan analisis peneliti, meskipun kode etik dan kepatuhan telah berjalan baik, kedisiplinan waktu masih perlu ditingkatkan melalui pengawasan dan peningkatan kesadaran agar kinerja dan pelayanan BMT lebih optimal.

6. Problematika konsistensi penerapan prinsip syariah pada akad kafalah

Pembiayaan bermasalah terjadi ketika nasabah keluar dari lembaga penjamin sebelum kewajiban diselesaikan sehingga sulit dilacak meskipun tanggung jawab ada pada penjamin. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Pembiayaan bermasalah terjadi karena nasabah keluar dan tidak dapat ditelusuri.”*

---

<sup>7</sup> Muhamad Abid And Abdul Rahman Safiih, “Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dana Purna Investama Cabang BCA KCU Thamrin,” *Jurnal Ilmiah Swara Manajemen* 3, No. 2 (2023): 409–17.

<sup>8</sup> Ferdinandus Maydo Basilius, “Pengaruh Disiplin Kerja, Keterampilan Teknis, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen* 11, no. 8 (2022): 1–15.

Kepatuhan syariah mengharuskan setiap transaksi dilaksanakan berdasarkan prinsip keadilan, kemaslahatan, dan bebas dari unsur *gharar*, *maysir*, serta praktik yang dilarang syariah.<sup>9</sup> Dalam pembiayaan kafalah, keluarnya guru sebelum menyelesaikan kewajibannya dan tidak optimalnya tanggung jawab lembaga penjamin dapat menimbulkan ketidakpastian (*gharar*) dalam penyelesaian pembiayaan. Berdasarkan analisis peneliti, kondisi tersebut berpotensi memicu pembiayaan bermasalah dan memengaruhi stabilitas operasional BMT.

#### 7. Problematika teknologi

Implementasinya teknologi masih terkendala jaringan yang tidak stabil sehingga menghambat layanan. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Kendala utama terletak pada jaringan yang tidak bisa diprediksi.”*

Permasalahan jaringan yang tidak stabil menghambat operasional dan akses layanan digital nasabah. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Heeks bahwa keterbatasan infrastruktur dan kualitas jaringan dapat mengurangi efektivitas sistem informasi.<sup>10</sup> Berdasarkan analisis peneliti, gangguan jaringan menyebabkan layanan menjadi lambat dan kurang efektif, sehingga menurunkan reliability dan responsiveness serta berpotensi memengaruhi kepuasan dan kepercayaan nasabah.

#### 8. Problematika manajemen BMT

Manajemen BMT belum berjalan optimal karena fungsi manajer belum terlaksana secara efektif. Akibatnya, koordinasi, pengawasan, dan pelaporan operasional masih banyak ditangani oleh pengurus. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Peran manajer sebagai penghubung dan pengawas operasional belum berfungsi secara optimal.”*

---

<sup>9</sup> Mohamad Akmal Nasar, “Kepatuhan Terhadap Prinsip Kepemilikan Dalam Pelaksanaan Akad Murabahah,” 2025, 88.

<sup>10</sup> Anisa Maya Sufa, Muhammad Irwan, and Padli Nasution, “Persepsi Dan Hambatan Penggunaan Sistem Informasi Akademik Berbasis Web Di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi* 2, no. 3 (2025): 347–57.

Menurut George R. Terry, Menurut George R. Terry, manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>11</sup> Sedangkan menurut Anwar, kinerja manajerial mendukung pencapaian tujuan melalui koordinasi dan komunikasi yang berkelanjutan.<sup>12</sup> Berdasarkan analisis peneliti, belum optimalnya fungsi manajer menyebabkan koordinasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan kurang efektif sehingga komunikasi dan pelaporan operasional belum berjalan optimal.

#### 9. Problematika marketing

Permasalahan marketing pada kredit macet akibat keterlambatan atau ketidakmampuan nasabah memenuhi kewajiban angsuran yang dipengaruhi oleh penurunan pendapatan. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Kredit macet terjadi akibat melemahnya kondisi ekonomi nasabah sehingga menghambat kelancaran pembayaran angsuran.”*

Menurut Ismail, kredit bermasalah terjadi ketika nasabah tidak mampu memenuhi kewajibannya sesuai dengan perjanjian. Kondisi ini dapat mengganggu likuiditas dan stabilitas keuangan lembaga.<sup>13</sup> Berdasarkan analisis peneliti, permasalahan utama pada bagian marketing adalah risiko kredit macet akibat ketidakstabilan pendapatan nasabah. Oleh karena itu, penyaluran pembiayaan perlu diimbangi dengan analisis kelayakan dan monitoring yang efektif untuk meminimalkan risiko pembiayaan bermasalah.

---

<sup>11</sup> Rifaldi Dwi Syahputra and Nuri Aslami, “Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry,” *Manajemen Kreatif Jurnal* 1, no. 3 (2023).

<sup>12</sup> B W Mahulette, H Karamoy, and A Wangkar, “Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Manajer Produksi Pada Pt. Citra Raja Ampat Canning,” *Jurnal EMBA* 8, no. 4 (2020): 1010–17.

<sup>13</sup> Arsyah Cheline Rafaella and Budi Prabowo, “Analisis Kredit Macet Pada Kredit Usaha Rakyat (KUR) PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Rungkut Surabaya Pada Masa Pandemi Covid-19,” *Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* 4, no. 2 (2022): 386–97.

## **Strategi Penanganan yang Dilakukan untuk Mengatasi Problematika Implementasi Pembiayaan Kafalah di BMT Rizqona IKABU Jombang**

### 1. Strategi penanganan pemahaman masyarakat terhadap akad kafalah

Penanganan yang dilakukan melalui sosialisasi dan edukasi kepada tim inti lembaga mitra, yang kemudian meneruskan informasi kepada guru dan staf. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Sosialisasi dilaksanakan secara tatap muka kepada tim inti mitra agar informasi dapat diteruskan kepada pihak lainnya.”*

Menurut Ahmed dan Haron, edukasi yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dapat mendukung keberhasilan yang berkelanjutan.<sup>14</sup> Dalam hal ini, BMT menerapkan strategi sosialisasi secara tatap muka (*personal selling*) untuk meningkatkan pemahaman nasabah. Berdasarkan analisis peneliti, rendahnya pemahaman nasabah menjadi kendala implementasi pembiayaan kafalah, sehingga BMT melakukan sosialisasi melalui pertemuan tatap muka dan jaringan mitra untuk meningkatkan pemahaman, kepercayaan, dan kelancaran pembiayaan.

### 2. Strategi penanganan nasabah wanprestasi atau penyalahgunaan dana kafalah

BMT meminimalkan potensi penyalahgunaan dana melalui seleksi administrasi, verifikasi status nasabah sebagai guru atau staf Bahrul Ulum, serta persetujuan lembaga mitra. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Setelah dana dicairkan penggunaannya menjadi tanggung jawab nasabah, sedangkan angsuran dijamin melalui pemotongan gaji sesuai akad kafalah*

---

<sup>14</sup> Rendi Dwi Prabowo and Anggun Okta Fitri, “Strategi Bank Syariah Dalam Meningkatkan Literasi Keuangan Syariah Di Masyarakat,” *Jurnal Intelek Insan Cendikia* 2, no. 5 (2025): 8673–82.

*sehingga risiko penyalahgunaan dana dapat diminimalkan dan pembiayaan tetap lancar.”*

Pemotongan gaji sebagai jaminan angsuran mencerminkan penerapan manajemen risiko dan prinsip kehati-hatian dalam memastikan kepatuhan nasabah. Fokus pembiayaan pada guru di lingkungan Bahrul Ulum juga memudahkan pengawasan sehingga risiko pembiayaan bermasalah dapat ditekan. Berdasarkan analisis peneliti, BMT menerapkan strategi pencegahan risiko melalui sistem pemotongan gaji dan pengawasan yang terintegrasi dalam satu lembaga, sehingga potensi wanprestasi dan penyalahgunaan dana dapat diminimalkan serta pembiayaan berjalan sesuai akad.

### 3. Strategi penanganan competitor

BMT menghadapi persaingan dengan menawarkan layanan yang mudah diakses, proses pembiayaan yang sederhana, serta sistem angsuran melalui potongan gaji. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Keunggulan BMT terletak pada kemudahan layanan, pembiayaan tanpa jaminan, dan mekanisme pembayaran melalui potongan gaji.”*

Strategi BMT mencerminkan upaya membangun keunggulan kompetitif melalui diferensiasi layanan. Menurut teori Michael E. Porter, keunikan seperti pembiayaan kafalah tanpa jaminan, pelunasan dipercepat tanpa biaya tambahan, dan sistem angsuran melalui potongan gaji menjadi nilai tambah yang sulit ditiru pesaing.<sup>15</sup> Kualitas layanan tersebut juga meningkatkan kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas nasabah. Berdasarkan analisis peneliti, BMT menerapkan strategi diferensiasi yang sejalan dengan teori Porter, sehingga mampu memperkuat daya saing serta mempertahankan kepercayaan nasabah melalui layanan yang bernilai tambah.

---

<sup>15</sup> fitria Nur Azizah, “Analisis Strategi Diferensiasi Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Pada Pt. Slamet Langgeng Di Purbalingga,” 2025.

#### 4. Strategi penanganan kualitas atau kompetensi SDM

Keterbatasan SDM diatasi melalui kerja sama tim dan pembagian tugas.

Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Operasional masih berjalan optimal dengan SDM yang ada, sedangkan rekrutmen pegawai baru dilakukan jika beban kerja tidak lagi dapat ditangani secara efektif.”*

Strategi BMT dalam mengatasi keterbatasan SDM dilakukan melalui kerja sama tim, perangkapan tugas, dan penggantian sementara agar operasional tetap berjalan. Menurut Hadari Nawawi, pengelolaan SDM bertujuan mengoptimalkan potensi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>16</sup> Namun, Astianto dan Suprihhadi menjelaskan bahwa perangkapan tugas yang berlebihan dapat meningkatkan beban kerja dan memicu stres.<sup>17</sup> Berdasarkan analisis peneliti, strategi tersebut efektif menjaga kelancaran operasional, tetapi perlu diimbangi dengan evaluasi dan perencanaan SDM agar beban kerja tetap seimbang serta kinerja dan kesejahteraan pegawai terjaga.

#### 5. Strategi penanganan pegawai dalam hal pelanggaran kode etik, loyalitas, disiplin, hukum

BMT menangani keterlambatan pegawai melalui konfirmasi, teguran, dan pembinaan secara bertahap dengan pendekatan persuasif dan kekeluargaan. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Penanganan keterlambatan dilakukan melalui konfirmasi, teguran personal, dan pembinaan dengan pendekatan tersebut.”*

Menurut Bettinghaus, komunikasi persuasif adalah upaya sadar untuk memengaruhi perilaku melalui pesan yang terarah.<sup>18</sup> Dalam hal ini, BMT

---

<sup>16</sup> Roni Fadli, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Perusahaan*, Buku, 2022, <https://www.google.co.id/books>.

<sup>17</sup> Rizman, “Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir,” 2022, 64–65.

<sup>18</sup> Mawar Hidayanti Sunarto, Amir Tengku Ramly, and Made Yudhi Setiani, “Pengaruh Pendekatan Persuasif, Pendekatan Formal Dan Iklim Organisasional Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima,” *Scientific Journal Of Reflection* 5, no. 3 (2022): 687.

menerapkannya dalam pembinaan kedisiplinan pegawai, disertai pendekatan kekeluargaan yang menekankan kebersamaan dan tanggung jawab bersama serta lebih mengutamakan pembinaan dari pada sanksi. Berdasarkan hasil penelitian, keterlambatan pegawai ditangani melalui teguran dan pembinaan dengan pendekatan persuasif dan kekeluargaan, yang sejalan dengan teori Bettinghaus untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis melalui perubahan perilaku.

#### 6. Strategi penanganan konsistensi penerapan prinsip syariah pada akad kafalah

Penanganan pembiayaan bermasalah pada akad kafalah dilakukan dengan penagihan kepada nasabah, pihak madrasah sebagai penjamin. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“BMT melakukan penagihan kepada nasabah, namun jika tidak memungkinkan maka pelunasan menjadi tanggung jawab madrasah.”*

Strategi BMT dalam menangani keterlambatan pembayaran dilakukan melalui penagihan bertahap kepada nasabah dan pengalihan tanggung jawab kepada madrasah sebagai penjamin. Hal ini sesuai dengan konsep manajemen risiko menurut Sinaga dan Jayanti, yaitu pengelolaan ketidakpastian secara sistematis dengan memanfaatkan sumber daya yang ada melalui pengurangan dan pengalihan risiko untuk menjaga keberlangsungan operasional.<sup>19</sup> Berdasarkan analisis peneliti, strategi tersebut mencerminkan penerapan manajemen risiko dalam mengatasi keterlambatan atau gagal bayar melalui penagihan bertahap dan pengalihan tanggung jawab kepada madrasah, sehingga operasional BMT tetap berjalan dengan baik.

#### 7. Strategi penanganan teknologi

Permasalahan teknologi di BMT tergolong ringan berupa gangguan jaringan. Penanganannya dilakukan melalui pemeriksaan awal serta

---

<sup>19</sup> Fadila Ramadhana, “Strategi Mitigasi Risiko Untuk Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sekolah,” *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan* 02, no. 03 (2025).

koordinasi dengan tim IT internal atau penyedia layanan eksternal. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Gangguan jaringan sulit diprediksi dan ditangani dengan menghubungi pihak IT.”*

Strategi yang dilakukan BMT sebagai bentuk manajemen risiko operasional. Hal ini sejalan dengan kerangka COSO yang menekankan identifikasi, pengendalian, dan mitigasi risiko untuk meminimalkan dampak gangguan terhadap operasional, sekaligus menjaga kualitas layanan dan keberlanjutan organisasi.<sup>20</sup> Berdasarkan analisis peneliti, BMT menerapkan mitigasi risiko teknologi melalui pengecekan awal oleh SDM internal dan koordinasi dengan pihak IT, sehingga gangguan layanan dapat diminimalkan dan operasional tetap berjalan stabil sesuai prinsip manajemen risiko operasional.

#### 8. Strategi penanganan manajemen

BMT mengatasi belum adanya manajer formal dengan menata struktur dan jenjang jabatan secara sistematis dari teller hingga pengurus untuk menjaga kesinambungan kepemimpinan dan efektivitas operasional. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Penataan struktur dilakukan guna memastikan keberlanjutan kepemimpinan serta kelancaran operasional.”*

Efektivitas organisasi ditentukan oleh kejelasan tugas, komunikasi, dan disiplin kerja dibandingkan keberadaan manajer formal, sebagaimana sejalan dengan teori Henry Fayol dan pendapat Daft tentang pentingnya struktur organisasi. Namun, ketiadaan manajer formal tetap berpotensi menimbulkan tumpang tindih wewenang dan ketidakjelasan tanggung jawab. Berdasarkan analisis peneliti, operasional BMT sudah berjalan efektif karena struktur yang jelas, tetapi tetap diperlukan penguatan fungsi

---

<sup>20</sup> Jalan Teuku Umar et al., “Penggunaan Risiko Environmental, Social, Governance Dalam Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan Dan Pengendalian Dalam Bisnis Berkelanjutan,” *Rusli Gustanto* 5, no. 1 (2025).

manajerial untuk mencegah tumpang tindih kewenangan dan menjaga keberlanjutan organisasi.

#### 9. Strategi penanganan marketing

Penanganan kredit macet di BMT dilakukan secara persuasif melalui restrukturisasi angsuran, monitoring, dan komunikasi rutin agar kewajiban nasabah tetap berjalan. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan ibu Mila:

*“Penanganan dilakukan dengan pendekatan persuasif, restrukturisasi, dan komunikasi berkelanjutan”.*

BMT menerapkan rescheduling atau penjadwalan ulang angsuran sesuai kemampuan nasabah untuk menjaga kelancaran pembayaran dan stabilitas keuangan. sebagaimana diatur dalam PBI No. 13/9/PBI/2011 serta didukung oleh pendapat Djamil mengenai rescheduling, reconditioning, dan *restructuring* guna meminimalkan risiko pembiayaan bermasalah<sup>21</sup> Berdasarkan analisis peneliti, pendekatan persuasif dan penyesuaian jadwal pembayaran efektif dalam menjaga kelancaran angsuran, menekan risiko kredit macet, serta mendukung stabilitas keuangan dan prinsip syariah.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan data dan analisis penelitian berjudul *“Problematika Implementasi Pembiayaan Kafalah dan Strategi Penanganannya”*, dapat disimpulkan bahwa implementasi pembiayaan kafalah di BMT Rizqona IKABU Jombang menghadapi berbagai kendala, seperti rendahnya pemahaman akad kafalah, penyalahgunaan dana, persaingan antar lembaga keuangan, keterbatasan SDM, kedisiplinan pegawai, penerapan prinsip syariah, gangguan teknologi, tidak adanya manajer, serta kredit macet.

---

<sup>21</sup> Muhamad Syafiq Rofi, “Strategi Penyelamatan Pembiayaan Bermasalah Pada Bmt Di Kabupaten Brebes,” 2021.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, BMT menerapkan sejumlah strategi, antara lain edukasi kepada nasabah, seleksi pembiayaan yang ketat, diferensiasi layanan, penguatan dan pembinaan SDM, penyelesaian pembiayaan bermasalah secara bertahap, koordinasi perbaikan teknologi, pengembangan jenjang jabatan, serta pendekatan persuasif dan rescheduling dalam penanganan kredit bermasalah

### DAFTAR PUSTAKA

- Abid, Muhamad, and Abdul Rahman Safiih. "Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dana Purna Investama Cabang BCA KCU Thamrin." *Jurnal Ilmiah Swara MaNajemen* 3, no. 2 (2023).
- Alalloh, Reza Mutawakkil, and Imron Mustofa. "Tantangan Akad Kafalah Sebagai Instrumen Penjaminan Kredit Syariah." *Jurnal Kajian Hukum Ekonomi Syariah* 16, no. 2 (2024).
- Amirullah, Safira Aulia. "Aplikasi Akad Kafalah Dalam Pembiayaan Dana Talangan Haji Di Bmt Ugt Nusantara Cabang Surabaya." *Jurnal Keislaman* 6, no. 1 (2023).
- Azizah, Fitria Nur. "Analisis Strategi Diferensiasi Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Pada Pt. Slamet Langgeng Di Purbalingga." 2025.
- Basilus, Ferdinandus Maydo. "Pengaruh Disiplin Kerja, Keterampilan Teknis, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen* 11, no. 8 (2022).
- Fadli, Roni. *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Perusahaan. Buku*, 2022. <https://www.google.co.id/books>.
- Febrianti, Yulia, and Zainarti Zainarti. "Analisis Faktor-Faktor Penyebab Kurangnya Pemahaman Masyarakat Tentang Asuransi Di Indonesia." *Journal of Islamic Economics and Finance* 3, no. 1 (2025).
- Mahulette, B W, H Karamoy, and A Wangkar. "Analisis Penerapan Sistem

- Pengendalian Manajemen Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Manajer Produksi Pada Pt. Citra Raja Ampat Canning." *Jurnal EMBA* 8, no. 4 (2020)
- Nasar, Mohamad Akmal. "Kepatuhan Terhadap Prinsip Kepemilikan Dalam Pelaksanaan Akad Murabahah," 2025.
- Prabowo, Rendi Dwi, and Anggun Okta Fitri. "Strategi Bank Syariah Dalam Meningkatkan Literasi Keuangan Syariah Di Masyarakat." *Jurnal Intelek Insan Cendikia* 2, no. 5 (2025)
- Putri, Laura Aprilia, Alvianda Nurliawan, Muhammad Irsyad Syamil Kania Esfandiari Fauziah Ali, and Tri Setiady. "Analisis Permasalahan Pembiayaan Mudharabah Serta Solusinya Pada Bank Syariah Di Indonesia Laura." *Jurnal Yustitia* 11, no. 1 (2025).
- Putri1, Puspita Lianti. "Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus Persepsi Pengguna Go- Pay Di Purwokerto, Jawa Tengah) Puspita." *Journal of Law, Economics, and English* 2 (2021).
- Rafaella, Arsyah Cheline, and Budi Prabowo. "Analisis Kredit Macet Pada Kredit Usaha Rakyat (KUR) PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Rungkut Surabaya Pada Masa Pandemi Covid-19." *Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* 4, no. 2 (2022).
- Ramadhana, Fadila. "Strategi Mitigasi Risiko Untuk Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sekolah." *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan* 02, no. 03, 2025
- Rizman. "Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Rokan Hilir," 2022.
- Rofi, Muhamad Syafiq. "Strategi Penyelamatan Pembiayaan Bermasalah Pada Bmt Di Kabupaten Brebes," 2021.
- Sufa, Anisa Maya, Muhammad Irwan, and Padli Nasution. "Persepsi Dan Hambatan Penggunaan Sistem Informasi Akademik Berbasis Web Di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara." *Jurnal Il miah Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi* 2, no. 3 (2025).
- Sunarto, Mawar Hidayanti, Amir Tengku Ramly, and Made Yudhi Setiani.

“Pengaruh Pendekatan Persuasif, Pendekatan Formal Dan Iklim Organisasional Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Bima.” *Scientific Journal Of Reflection* 5, no. 3 (2022).

Syahputra, Rifaldi Dwi, and Nuri Aslami. “Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry.” *Manajemen Kreatif Jurnal* 1, no. 3 (2023).

Teuku Umar, Jalan, Lubuk Baja, Kota Batam-Indonesia, Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja, Septa Diana Nabella, and Rahman Syahputra. “Penggunaan Risiko Environmental, Social, Governance Dalam Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan Dan Pengendalian Dalam Bisnis Berkelanjutan.” *Rusli Gustanto* 5, no. 1 (2025).