REPOSITORI STAIN KUDUS

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Bmt Bina Ekonomi Umat

1. Sejarah Bmt Bina Ekonomi Umat

BMT BIKUM adalah kepanjangan dari "Baitul Maal wat Tamwil" (BMT) Bina Ekonomi Umat (BIKUM), merupakan lembaga keuangan nonbank yang berbadan hukum koperasi. Lembaga yang ini mengutamakan pembangunan ekonomi mikro dan kecil mikro. BMT ini didirikan pada 28 Oktober 1998 yang dipelopori oleh PINBUK (Pusat inkubasi Bisnis dan Usaha Kecil) bersama dengan Departemen tenaga kerja pada waktu itu BMT BIKUM kependekandari Baitul Maal Wat Tamwil Bina Ekonomi Umat dengan modal awal Rp. 5.000.000,-. Dibawah kepengurusan H. Nuraini pada awal berdirinya, BMT BIKUM hanya dikelola oleh 7 orang. Ketujuh orang tersebut adalah Saudara Busro, M.Faizin, Nurrohmad, Muhadi, Subhan, Saifudin Zuhri, Rifan.

Letak BMT Bikum Sedan secara geografis terletak pada garis koordinat 111oÂ 00' â€´´ 111oÂ 30' Bujur Timur dan 6oÂ 26' - 5oÂ 4 ' Lintang Selatan. Pada masa awal operasional BMT Bikum, pekerjaan yang dilakukan pertama kali adalah segmentasi pasar. Sebagaimana ghirah BMT maka segmen pasar yang menjadi perhatian BMT Bikum adalah para pedagang pasar tradisional yang berada pada kelompok grass root. Mengapa demikian karena pada kelompok inilah yang merupakan kelompok rentan praktek hutang rente. Dimana mereka menggunakan pinjaman modal dari para pemilik uang dengan bunga yang relatif tinggi.

Berbekal modal Rp. 5.000.000,- pengelola yang berjumlah 7 (tujuh)orang mulai keluar masuk pasar untuk memberikan bantuan permodalan dengan menggunakan sistem bagi hasil. Perilaku system bagi hasil ini ternyata menarik minat para pedagang kecil. Mereka

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

seolah mendapatkan angin segar dan perlahan melepaskan diri dari jeratan si Rentenir. Berkat kegigihan dan semangat yang dimiliki oleh para pengelola, pelan tapi pasti menunjukkan pertumbuhan yang signifikan baik dari segi jumlah anggota yang dilayani maupun nominal pembiayaan yang diberikan. Selain memberikan pembiayaan, mereka para pengelola juga memberikanedukasi kepada para anggota pembiayaan untuk sedikit menyisihkan hasil usaha sebagai simpanan yang digunakan untuk kepentingan yang tidak terduga. Melalui edukasi ini banyak anggota pembiayaan yang awalnya hanya mempunyai pembiayaan pada akhirnya juga mempunyai simpanan. Memang simpanan yang mereka miliki tidaklah besar karena merekahanya dapat menyisihkan Rp. 1.000,- perhari untuk mengisi simpanan, namun demikian sudah ikut serta dalam peningkatan aset yang dimiliki BMT Bikum.

2. Profil KJKS BMT Bina Ekonomi Umat

a. Nama Induk Lembaga : KJKS BMT Bina Ekonomi Umat Sedan.

b. Badan Hukum : Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah

c. Nomor Badan Hukum : 244/BH/518/III/2003

d. Jenis Lembaga : Organisasi Non Pemerintah. Lembaga Keuangan Non Bank (Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah)

e. Alamat Lembaga : Jl. Raya Sedan Km. 01 Sedan Kab. Rembang Jawa Tengah

f. Telp. : 082323346101 – 082323346102

3. Visi, Misi dan Sifat Perusahaan

a. Visi

Meningkatkan ibadah mu'amalah anggota sehingga mampu berperan sebagai kholifah fil ardli.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

b. Misi

Mengaplikasikan prinsip-prinsip syari'ah dalam kegiatan ekonomi, memberdayakan pengusaha mikro serta membina kepedulian aghnia (si kaya) kepada dhuafa (si miskin) secara terpolar dan berkesinambungan.

c. Sifat BMT Bina Ekonomi Umat

KJKS BMT BIKUM Sedan bersifat mandiri, ditumbuhkan dan dikembangkan dengan pijakan keswadayaan, dikelola secara profesional, serta didirikan untuk kepentingan masyarakat. Selain itu juga bersifat bisnis yang berorientasi pada keuntungan, terbuka, suka rela dan terpadu.

4. Tujuan dan Strategi Perusahaan

KJKS BMT BIKUM Sedan bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta meningkatkan kekuatan dan posisi tawar pengusaha kecil dan menengah kebawah dan pelaku ekonomi yang lain.

5. Struktur Organisasi Bmt Bina Ekonomi Umat

Sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) KJKS Bina Ekonomi Umat Sedan, ada lima Tingkatan Setruktural organisasi yang bertanggung jawab pada kegiatan pengelolaan lembaga, yaitu:

1. Rapat Anggota Tahunan (RAT), yang merupakan pemegang kekuasaan tertinggi lembaga.
2. Pengurus, yang bertanggung jawab atas semua kegiatan pengelolaan lembaga dan usahanya serta mempunyai kewajiban untuk mempertanggung jawabkan kepada Rapat Anggota Tahunan atau Rapat Anggota Luar Biasa.
3. Dewan Syari'ah, adalah sebuah badan yang anggotanya diangkat oleh pengurus atas persetujuan Rapat Anggota, dimana badan ini diberi wewenang dan kekuasaan pengawas syari'ah.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

4. Pengelola, adalah sekumpulan orang yang diangkat pengurus, bertanggung jawab kepada pengurus, berkewajiban mengelola lembaga sebaik dan semaksimal mungkin, terdiri atas Manajer Umum dan manajer bagian staff.

Sesuai dengan tingkatan struktur organisasi diatas, maka struktur organisasi KJKS BMT Bina Ekonomi Umat (BIKUM) adalah sebagai berikut:

- PENGURUS
  a. Ketua : H. Nuraini, Msi
  b. Sekretaris : Masduqi Yasir
  c. Bendahara : Drs. H. Ahyat
- PENGAWAS KEUANGAN
  a. Pengawas I : Moh. Faizin, SE
  b. Pengawas II : Ir. Syaifuddin Zuhri
- PENGAWAS SYARI'AH
  a. Pengawas Syari'ah: K. Zakki Mawardi
- PENGELOLA BMT BIKUM

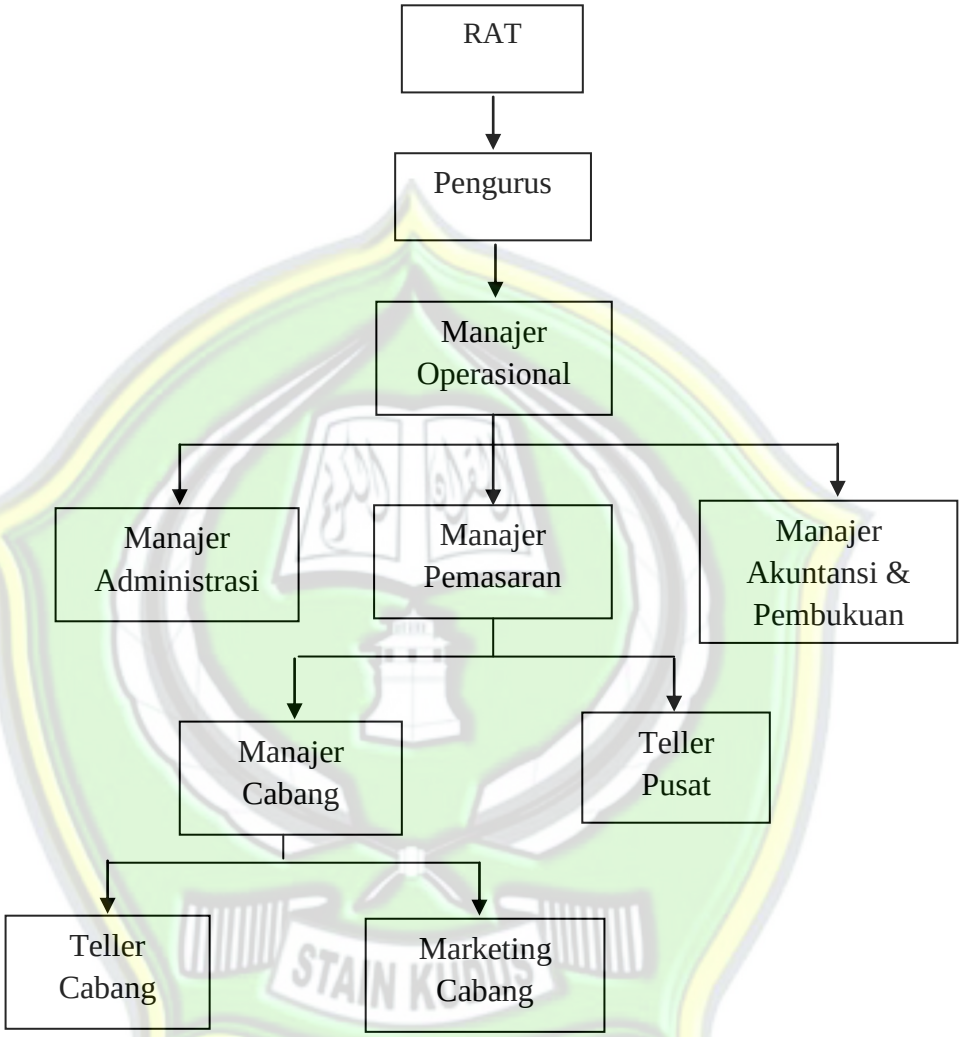
  Akhir tahun 2012 Pengelola terdiri dari 14 orang yaitu:
  - Manj. Umum : NurRohmat, SH
  - Manj. Operasional : Muhadi, S.Ag.
  - Manj. Pemasaran : Ghufron Ismail
  - Manj. Cabang : Islahuddin
  - Manj. Keuangan : Subhan, SH
  - Staff : Budi Handayani, SH
    Mu`alifah
    Rudi Setiawan, SH
    AinunNashihah
    Ali Shodiqin, S.Pd
    Lutfi NH
    Jazilatul Mamnu`ah
    Mutanaimah

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Bagan II

Struktur Bagan Pengurus



6. Produk-produk KJKS BMT Bina Ekonomi Umat

a. *Funding* (simpanan)

Funding adalah salah satu bagian yang paling fundamental bagi suatu lembaga keuangan karena dari simpanan dana yang masuk dapat diputar kembali. Simpanan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mendukung laju kuat dan lemahnya BMT. Jika simpanan dalam BMT itu lemah, maka sirkulasi

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

likuiditasnya juga akan lemah. Hal ini dikarenakan tidak ada keseimbangan antara dana yang masuk dan keluar.

Produk-produk simpanan dalam KJKS BMT Bina Ekonomi Umat adalah:

a) Simpanan Mu'amalat

Merupakan penyerahan dana/uang dari shohibul maal (pemilik dana) kepada mudhorib (pengelola dana) untuk digunakan dalam usaha halal, yang telah disepakati bersama.

Simpanan ini bersifat tidak mengikat, baik dalam jumlah setoran, waktu penyetoran maupun penarikannya, yakni sesuai dengan kemauan anggota. Sedangkan setoran minimal Rp. 10.000,-

b) Simpanan Trendi (Tabungan Remaja Nasional Berdimensi Islam)

Adalah simpanan yang sasarannya kepada pendidikan. Simpanan ini diperntukkan untuk dana pendidikan.

Simpanan ini bersifat mengikat, dimana penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu sesuai dengan tahun pelajaran sekolah, yaitu Cawu atau Semester.

c) Simpanan Berjangka (deposito)

Simpanan ini sangat bermanfaat bagi masyarakat yang ingin meninvestasikan dananya dalam waktu tertentu. Jangka waktu simpanan ini terdiri dari 3 bulan, 6 bulan, 1 sampai 2 tahun dengan setoran minimal 1 juta.

d) Simpanan Pembiayaan

Yaitu simpanan yang setorannya dikaitkan dengan angsuran pembiayaan dan penarikannya dikaitkan

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

pelunasan pembiayaan. Simpanan ini sifatnya untuk menutup resiko pembiayaan.

b. *Landing* (Pembiayaan)

i. Mudhorobah

Jenis pembiayaan dimana BMT menyediakan dana yang kemudian dikelola oleh nasabah pembiayaan. Hasil keuntungan dibagi sesuai kesepakatan bersama. Apabila mengalami kerugian, maka BMT menanggung kerugian sedangkan nasabah mengalami kerugian waktu dan manajemen.

ii. Musyarokah

Jenis pembiayaan modal kerja dimana pihak BMT menyediakan modal usaha dan jika dimungkinkan BMT dapat ikut dalam proses manajemen. Bagi hasil keuntungan berdasarkan perjanjian, sesui dengan proporsinya dalam bentuk nisbah. Apabila usaha mengalami kerugian, maka masing-masing pihak menanggung kerugian sesuai kesepakatan.

iii. Murobahah

Jenis pembiayaan untuk pengadaan barang yang pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo pengembalian. Sedangkan harga dasar barang yang dibeli ditambah *mark up* (keuntungan) yang telah disepakati bersama.

iv. Ba'i Bi Tsaman Ajil

Adalah akad jual beli/pengadaan barang dengan cara angsuran/cicilan. Jumlah kewajiban yang harus dibayar oleh anggota kepada BMT adalah jumlah harga barang modal ditambah dengan mark up (keuntungan) yang telah disepakati bersama.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

v. Qordul Hasan

Pembiayaan lunak yang diberikan atas dasar kewajiban siaol semata, dimana anggota tidak dituntut untuk amengembalikan apapun kecuali kewajiban pokok pembiayaan. Namun begitu, anggota atas kehendaknya sendiri berhak memberikan tambahan secara suka rela dan dana tambahan ini akan disalurkan dala bentuk pembiayaan Qordul Hasan.

B. Penyajian Data

1. Data Faktor-Faktor Penyebab BMT Bina Ekonomi Umat Pailit Dilihat Dari Aspek Internal Maupun Eksternal

Dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber yaitu pendiri dan manajer BMT Bina Ekonomi Umat, proses terjadinya pailit yang terjadi pada BMT Bina Ekonomi Umat tidak diputuskan melalui persidangan melainkan dari hasil Rapat Anggota Tahunan (RAT) pergantian pegawai baru yang dilangsungkan pada bulan Maret 2013 dan dihadiri segenap pengurus, pengawas dan pengelola. Sebenarnya, jauh-jauh hari dari pengawas sendiri telah mencurigai adanya kejanggalan ketika mendapati bahwa BMT melakukan pinjaman beberapa kali ketika ada anggota yang meminta atau menarik tabungannya beberapa waktu sebelum dilakukannya RAT. Dan kecurigaan tersebut terbukti ketika berlangsungnya Rapat Anggota Tahunan yakni dalam laporan keuangan yang menunjukkan bahwa dana BMT Bina Ekonomi Umat minus ratusan juta. Setelah mendapatkan beberapa penjelasan ternyata dana tersebut digunakan untuk kas bon yaitu dipinjam oleh pegawai BMT sendiri. Dana kas yang kosong menyebabkan BMT melakukan pinjaman pada BMT lain untuk memenuhi kebutuhan setiap harinya termasuk bagi anggota yang melakukan penarikan tabungan. Pinjaman tersebut semakin bertambah dan menumpuk.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Selain dari kasus kas bon, penyebab pailitnya BMT Bina Ekonomi Umat yaitu karena penggelapan dana yang dilakukan oleh beberapa pihak, antara lain yakni dari pihak manajer keuangan beserta manajer operasional yang ternyata masih saudara dekat dari manajer keuangan. Keduanya sepakat melakukan kongkalikong dalam penggelapan dana BMT.

Setelah diketahui sebab-sebab yang melatarbelakangi BMT BIKUM mengalami kepailitan dari segi internal, semua pihak yang melakukan kas bon maupun penggelapan dana diminta untuk segera mengembalikan dananya karena dari sisi keuangan sendiri BMT sudah tidak mampu untuk beroperasi atau dapat dikatakan bangkrut (pailit).

Disisi lain, masyarakat yang mengetahui akan masalah yang ada pada BMT BIKUM melakukan tindakan protes mengingat dana masyarakat khususnya dana anggota yang terhitung lumayan banyak jumlahnya ikut hilang. Dalam hal ini, untuk meredam amarah masyarakat yang sudah memuncak pihak pengurus memberikan pengertian, penjelasan dan permintaan maaf atas kelalaian dari para pihak, khususnya para pegawai BMT BIKUM. Pihak pengurus dan pengawas berjanji akan menyelesaikan masalah ini secepatnya.

Pihak pengawas dan pengurus mulai menghubungi pihak-pihak yang melakukan penggelapan dana sekaligus yang melakukan kas bon untuk segera mengembalikan dana BMT yang telah digunakan. Akan tetapi dari pihak yang bersangkutan tidak segera mengindahkan permintaan dari pengawas untuk segera mengembalikan dana BMT, maka jalan selanjutnya yaitu diberikan somasi atau surat peringatan dan pada akhirnya dilaporkan pada pihak yang berwajib. Setelah itu baru pihak-pihak yang bersangkutan mau melunasi hutang-hutangnya dengan semua asset yang dimiliki. Dan selanjutnya, asosiasi BMT Cabang Rembang yakni BMT BUS dan juga BMT UAS Pamotan

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

bersedia membantu semua kebutuhan BMT Bina Ekonomi Umat untuk dapat beroperasi kembali. [1]

Sesuai kronologi kejadian diatas, penulis dapat mengklarifikasikan faktor-faktor yang menyebabkan BMT BIKUM mengalami kepailitan dilihat dari aspek internal maupun eksternal. Adapun penyebab BMT pailit dari aspek internal yaitu:

a. Peminjam kurang cakap.

   Antara pegawai dan anggota harusnya menjalin komunikasi yang komunikatif, sehingga kedepannya tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, karena keterlambatan pembayaran kredit yang cukup besar kepada pihak BMT menjadikan BMT mengalami krisis dana, bahkan untuk keperluan sehari-hari. Peminjam yang tidak melunasi hutanh-hutangnya kepada BMT menjadi salah satu penyebab BMT BIKUM mengalami kebangkrutan. Pasalnya jumlah pinjaman tersebut terhitung lumayan besar.

b. Manajemen tidak baik atau kurang rapi.

   Manajemen yang tidak baik akan menimbulkan beberapa kerugian besar pada sebuah perusahaan. Kurangnya kemampuan, ketrampilan, pengalaman, sikap adaptif dan inisiatif tercermin dari buruknya manajemen suatu perusahaan. Adapun yang terjadi pada BMT BIKUM diantaranya adalah terjadi penyalahgunaan wewenang oleh sebagian pengurus dalam menjalankan tugas-tugasnya. Penyalahgunaan wewenang disini diantaranya pada penyusunan laporan keuangan yang tidak lengkap pada laporan RAT dan penggunaan kas bon oleh para pegawai untuk kepentingan pribadi yang menyebabkan kas BMT BIKUM mengalami kekurangan dana.

[1] Hasil wawancara degan Bpk. Faizin SE selaku pendiri BMT BIKUM Sedan pada tanggal 30 Mei 2016.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

c. Laporan keuangan tidak lengkap.

Kecurangan yang terjadi dalam BMT BIKUM selanjutnya yaitu ketidak lengkapan atas laporan keuangan dalam rapat RAT. Hal ini terjadi terkait dengan kurangnya pengawasan dari pihak yang berwenang sehingga kurangnya rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh salah seorang pegawai atau lebih sehingga laporan yang dibuat dalam rapat anggota mengalami kesalahan. Telah disadari bahwa kecurangan pada laporan keuangan akan berakibat fatal untuk keberlangsungan suatu perusahaan. Pasalnya, suatu perusahaan dapat diketahui kondisinya (baik atau buruk) dilihat dari laporan keuangan. Selanjutnya yang terjadi kesalahan laporan keuangan pada BMT BIKUM bertujuan untuk memanipulasi data laporan keuangan sehingga terjadilah penggelapan dana dan pada waktu yang cukup lama hal tersebut baru diketahui.

d. Penggunaan dana yang tidak sesuai dengan perencanaan.

Penggunaan dana yang tidak sesuai dengan perencanaan ini dapat terjadi akibat dari manajemen BMT BIKUM sendiri yang kurang baiksehingga biaya yang dikeluarkan tidak efisien. Penggunaan dana yang dimaksud disini yaitu dana yang digunakan untuk investasi BMT mengalami kesulitan untuk dikembangkan. Maka hal ini berakibat buruk pada dana yang dimiliki oleh BMT karena BMT sendiri dalam kondisi kekurangan dana. Hal ini bisa dibuktikan dengan kegagalan BMT BIKUM dalam berinvestasi dengan jumlah yang besar dan tidak dapat diprediksikan kapan dan berapa keuntungan yang diperoleh nantinya.

e. Terlalu besarnya kredit yang diberikan kepada debitur.

Terlalu besarnya kredit yang diberikan oleh BMT BIKUM kepada debitur merupakan penyebab BMT mengalami kekurangan dana. Baik dana untuk keperluan sehari-hari yaitu pembiayaan kepada anggota maupun untuk keperluan jangka waktu lama (investasi). Kredit yang mengalami keterlambatan pembayaran (kredit macet)

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

tergolong sangat berpengaruh terhadap kurangnya pendanaan pada BMT BIKUM karena jumlahnya terbilang cukup besar sehingga BMT tidak dapat beroperasi kembali.

f. Dana yang diberikan tidak cukup untuk menjalankan usaha.

Sesuai kondisi BMT BIKUM saat ini, akibat dari kredit macet, terlalu besar kredit dan kegagalan dalam berinvestasi maka dana yang digunakan untuk kegiatan operasioanal sehari-hari tidaklah mencukupi. Dana kas segar yang dibutuhkan BMT mengalami kekosongan karena sebagian digunakan oleh pegawai / dipinjam sebagai kas bon dan sebagian yang lain terjadi karena kredit macet. Kredit macet ini ditujukan pada anggota dan peminjam yang lain.

Sedangkan dari aspek eksternal, yaitu:

a. Terlalu besarnya kredit hingga jatuh tempo

Sebelum terjadi kebangkrutan yang menjadikan berhentinya kegiatan operasional BMT BIKUM karena kekurangan dana segar, awalnya BMT sudah melakukan berbagai pinjaman yang kemudian menjadi semakin besar hingga jatuh tempo tidak dapat dilunasi. Sesuai keterangan dari hasil wawancara dengan manajer BMT BIKUM sempat melakukan pinjaman kepada BMT UAS Pamotan sebesar 400 juta dan ditambah lagi 500 juta.

b. Aspek pasar kurang mendukung.

Dari segi pemasaran dan *market share* (pangsa pasar) yang dilakukan oleh BMT BIKUM terbilang rendah. Promosi dan penjualan berbagai produk kurang diminati oleh masyarakat sehingga dalam tingkat perluasan produk mengalami penurunan. Disisi lain pangsa pasar yang dimiliki BMT BIKUM lebih rendah dibandingkan para pesaingnya seperti BMT BUS dan BMT UAS Pamotan.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

c. Daya beli masyarakat kurang.

Penjualan produk yang mengalami penurunan disetiap periode akibat karena kurangnya promosi yang dilakukan oleh BMT BIKUM dan masyarakat sendiri yang cenderung lebih tertarik dengan produkproduk pesaing. Disamping dari manajemen yang kurang baik, menyebabkan ketidak optimalan kegiatan operasioanl BMT BIKUM dalam strategi pemasaran. Kurangnya promosi produk dan kedekatan para pegawai BMT BIKUM terhadap masyarakat sekitar menjadi salah satu penyebab kurangnya rasa minat dan simpatik terhadap produk-produk BMT BIKUM. Selain itu nisbah bagi hasil yang diberikan BMT BIKUM dirasa kurang diminati masyarakat dibanding dengan yang diberikan oleh para pesaing BMT BIKUM.

d. Kebijakan pemerintah.

Kebijakan pemerintah disini terkait dengan peraturan perundang-undangan yang tidak mengatur secara lengkap mengenai bantuan likuidasi dana bagi lembaga keuangan non bank ketika mengalami kekurangan dana. Berbeda dengan lembaga keuangan pemerintah seperti perbankan atau asuransi, yang jika suatu saat lembaga tersebut membutuhakan likuidasi dana maka dana akan dapat langsung dicairkan lewat BI (Bank Indonesia).

e. Kenakalan peminjam.

Kenakalan peminjam yang suka menunda waktu pengembalian hingga jatuh tempo adalah merupakan penyebab BMT BIKUM mengalami kesulitan dana untuk kegiatan harian. Penundaan yang terjadi ini sangat lama bahkan hingga berbulan-bulan. Maka dalam proses perputaran dana masuk dan keluar yang seharusnya diperoleh BMT BIKUM tidak berlansung lancar, sehingga dana yang tersedia tidak mencukupi kebutuhan BMT BIKUM.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

2. Data Pengembalian Dana Anggota BMT Bina Ekonomi Umat Dalam Keadaan Pailit

Fakta kembalinya BMT Bina Ekonomi Umat beroperasi dikarenakan BMT sendiri mendapat bantuan dari lembaga-lembaga lain. Lembaga-lembaga ini bukan dari lembaga luar BMT, melainkan dari lembaga yang masih berdiri dan beroperasi dalam satu induk PINBUK. PINBUK (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil) adalah suatu lembaga Pusat yang berperan membangun dan mengembangkan Lembaga Keuangan Mikro (LKM), seperti Induk Koperasi Syariah (INKOPSYAH) dan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) seperti Asosiasi BMT Cabang Rembang, BMT BUS lasem, BMT UAS Pamotan, BMT Shohibul Umat Rembang.

Adapun bantuan-bantuan yang diberikan oleh PINBUK dan Asosiasi BMT Cabang Rembang yaitu berupa:

a. Manajemen

Manajemen yang diterapkan dalam Bina Ekonomi Umat mendapat perubahan untuk proses perbaikan. Dari beberapa manajemen yang sudah diterapkan adalah :

1. Struktur kepengurusan mengalami perubahan.

   Hal ini dilakukan karena mengantisipasi hal-hal yang bisa merugikan BMT dimasa yang akan datang dengan bukti bahwa hubungan pegawai masih ada hubungan kekeluargaan, maka salah satu dari pegawai tersebut mengundurkan diri.
2. Mulai menggunakan strategi pemasaran baru, misalnya memberikan pembiayaan atau kredit sebanyak-banyaknya kepada anggota baru maupun anggota lama. Selain itu juga menawarkan beberapa produk berhadiah.
3. Penjadwalan jam kerja yang lebih awal, yaitu pada pukul 07.00 - 07.15. Hal ini untuk mengoptimalkan jam kerja dan maksimalisasi kinerja pegawai.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

4. Dibuatkan seragam baru dengan corak warna lebih cerah/segar.

   Hal ini adalah salah satu cara yang dilakukan untuk menarik perhatian anggota dan calon anggota baru.

b. SDM

   Bantuan SDM yang diberikan yaitu berupa tenaga atau pekerja yang ahli dibidangnya dan telah terpercaya. Karena peristiwa kepailitan di BMT BIKUM beberapa waktu lalu, telah menyebabkan kepercayaan dan kepuasan anggota terhadap BMT BIKUM mengalami penurunan, maka salah satu bentuk bantuan berupa SDM diharapkan mampu mengembalikan kepercayaan dan kepuasan anggota. Beberapa hal yang sudah dilakukan yakni:

   1. Masuknya pegawai baru yang terlatih.

      Yaitu pegawai-pegawai dari BMT BUS sebanyak 6 orang yang ditempatkan dibagian manajer, teller 2 orang dan marketing 3 orang.

   2. Dilakukan *rolling* (putaran) untuk para pegawai lama di BMT lain. Ini bertujuan untuk peningkatan kinerja pegawai dengan tempat, lingkungan dan kondisi masyarakat yang baru. Selainitu, juga memberikan motivasi baru bagi pegawai dari lingkungan kerja sebelumnya yang memungkinkan terjadi kebosanan.

   3. Dilakukan pelatihan-pelatihan bagi pegawai lama, diantanya pegawai bagian manajer, teller/administrasi, marketing, dan lain-lain. Pelatihan yang dimaksud yaitu diberikan bimbingan dan pelatihan-pelatihan ketenagakerjaan pada setiap job kerja. Selain itu juga diberika target pada setiap pegawai sebesar 30 juta setiap bulan, baik pegawai yang menangani bagian setoran tabungan maupun penarikan cicilan kredit.

c. Dana

   Bantuan selanjutnya yakni berupa dana dari Untuk bantuan dari BMT BUS memberikan bantuan sebesar 1,3 M yang digunakan untuk

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

operasional dan pengurusan hutang-hutang BMT Bina Ekonomi Umat. Selain itu, dana yang ada dalam BMT Bina Ekonomi Umat diperoleh dengan beberapa cara, diantaranya adalah:

1. Menjual piutang kepada lembaga keuangan lain

   Dalam hal ini dana yang diperoleh BMT BIKUM dalam rangka mendapatkan dana segar dengan cara menjual piutang anggota kepada lembaga lain (BMT UAS dan BMT BUS). Dalam realisasi piutang yang dijual pada BMT BUS sebanya 50% dari piutang keseluruhan BMT BIKUM.

2. Menjual asset-asset tetap

   Dalam hal ini yang dilakukan BMT BIKUM sedan adalah dengan cara menjual asset (activa tetap) yang dimiliki oleh BMT baik kepada publik ataupun kepada sesama BMT contoh; tanah kaplingan, ruko pasar sedan. Dana yang diperoleh dari hasil penjualan tersebut sekitar 800 juta.

3. Melakukan pinjaman dengan lembaga keuangan lain.

   Dalam hal ini yang dilakukan oleh BMT BIKUM Sedan adalah dengan cara meminjam dana segar atau dana talangan kepada lembaga lain dalam jangka pendek untuk mengantisipasi pengambilan tabungan para nasabah. Pinjaman ini diperoleh dari BMT UAS Pamotan sebesar 400 juta rupiah.

Sementara ini, upaya-upaya BMT yang dilakukan yaitu:

1. Review, yaitu meninjau kembali atas segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya, baik yang menyangkut kebijakan, strategi, perencanaan, maupun pelaksanaan.[2] Dalam hal ini pihak BMT merujuk kembali pada visi-misi awal didirikannya BMT BIKUM yaitu memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

[2] Prof. Dr. Wibowo, S.E.M. Phd, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 194.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

2. Memberikan penjelasan kembali tentang makna sesungguhnya visi-misi pada semua pihak *stakeholders* (pemilik, pengurus, pengelola, anggota, pemasok, dll).
3. Memupuk kembali keorganisasian/himpunan organisasi, baik lokal (internal) maupun eksternal (organisasi diatasnya). Organisasi internal seperti Asosiasi BMT Cabang Rembang, BMT BUS lasem, BMT UAS Pamotan, BMT Shohibul Umat Rembang, sedangkan organisasi eksternal seperti PINBUK.
4. Menyelesaikan masalah-masalah yang menjadi penghambat kemajuan BMT dari berbagai pihak, yaitu:
   a. Masyarakat, yaitu dengan memberikan pengertian dan penjelasan akan keadaan BMT saat ini, selain itu juga melayani dan memenuhi hak-hak anggota dengan semaksimal mungkin. Dalam proses pengembalian dana anggota yang telah terealisasi ditunjukkan dalam Laporan Realisasi Pembiayaan pada tahun 2016 seperti tabel dibawah ini. [3]

Table 8:

Realisasi Kategori Pembiayaan[4]

kolektibilitas	Jumlah	%	Jumlah anggota
Lancar	2,951,110,874.55	50	1,312
Kurang lancar	386,830,307.00	42.41	1.082
Diragukan	225,082,690.00	3.81	129
Macet	223,307,362.00	3.78	101
	5,902,221,749.00	100	2,624

Dari tabel 8 diatas, hasil mengenai pengembalian dana anggota yang sudah terealisasi adalah sebesar 50% atau 1.312 anggota dari jumlah anggota keseluruhan yaitu 2.624 orang.

[3] Hasil wawancara langsung dengan bpk. Muhadi selaku manajer BMT Bina Ekonomi Umat pada tanggal 18 Mei 2016

[4] Data Realisasi Kategori Pembiayaan di BMT Bina Ekonomi Umat tanggal 31 Maret 2016.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

b. Hukum, yaitu menyelesaikan masalah dengan cara hukum yang berlaku di negara kita. Dari pihak yang bersangkutan dalam kasus penggelapan dana BMT BIKUM telah dilaporkan pada pihak yang berwenang dan segera diproses.
c. Syari'ah, yaitu semua pihak BMT BIKUM mulai dari pengawas, pengurus dan pengelola menyadari semua kesalahan dan kehilafan yang telah dilakukan baik sengaja maupun tidak sengaja, dan memohonkan ampunan kepada Allah SWT.
d. Menggalangkan kembali komitmen antar semua anggota (SDM) yang ada di lingkungan BMT BIKUM.

C. Analisis Data

1. Analisis Faktor-Faktor Penyebab BMT Bina Ekonomi Umat Pailit Dilihat Dari Aspek Internal Maupun Eksternal

Analisis tentang faktor-faktor yang menyebabkan BMT BIKUM sesuai data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber menyatakan bahwa awal mula diketahuinya BMT BIKUM (Bina Ekonomi Umat) mengalami pailit yaitu ketika diadakannya rapat RAT. Dalam artian bahwa memang pengawasan yang dilakukan pada BMT BIKUM disadari sangatlah kurang, karena pada rapat tahunan yang sebelumnya tidak terdapat masalah apapun atau bisa dibilang baik-baik saja. Akan tetapi pada rapat selanjutnya, baru diketahui bahwa dana segar BMT yang tertulis dalam laporan keuangan menunjukkan angka minus ratusan juta. Karena keadaan ini diketahui dengan tiba-tiba secara otomatis, kegiatan operasional BMT terhenti seketika dikarenakan dana yang ada tidak mencukupi untuk melakukan transaksi bahkan transaksi keseharian BMT seperti pinjaman dan penarikan simpanan.

Selain dari kurangnya pengawasan, manajemen yang buruk dapat menjadi penyebab terancamnya suatu perusahaan, karena

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

manajemenlah yang menjadi kunci sukses atau tidaknya suatu perusahaan. Manajemen yang kurang baik dalam lingkungan BMT BIKUM di buktikan dengan kesalahan pada laporan keuangan, terlalu besar kredit yang dilakukan, kesalahan dalam berinvestasi dan lain sebagainya sesuai data yang sudah dijelaskan sebelumnya. Jika dilihat dari kejadian tersebut dapat diperoleh analisa bahwa manajemen sangatlah penting bagi sebuah organisasi baik itu kecil maupun besar. Karena manajemen menjadi dasar berjalannya suatu organisasi yaitu dari proses awal hingga proses akhir. Maka jika dalam manajemen tidak berjalan baik, maka organisasi yang dijalankan pun akan terjadi kerugian pada lingkungan dalam organisasi.

Buruknya dalam manajemen juga akan mendatangkan kerugian pada luar lingkungan organisasi. Pasalnya pada BMT BIKUM tak hanya pada pegawai maupun pengurus BMT yang bermasalah, akan tetapi pada kenyataannya masalah yang lebih besar yaitu kepercayaan pada masyarakat yang mulai berkurang. Sedangkan sudah kita ketahui sendiri asas dari lembaga BMT sendiri adalah rasa kepercayaan dari masyarakat. Jika rasa kepercayaan tersebut telah berkurang bahkan hilang sudah pasti tidak ada harapan bagi BMT untuk bertahan. Untuk itu, nama baik BMT harus selalu dijaga dan ditingkatkan agar selalu mendapat kepercayaan pada masyarakat pada umumnya dan pada anggota pada khususnya.

Intinya dalam suatu perusahaan, disadari bahwa pengawasan sangatlah dibutuhkan. Karena pengawasan yang kurang dapat mengakibatkan manajemen yang tidak baik atau kurang rapi dalam sebuah lingkup perusahaan. Dari manajemen yang tidak efisien inilah kondisi sebuah perusahaan dapat terancam mengalami kegagalan. Selain itu, SDM yang mempunyai peran yang besar juga membutuhkan pengawasan dan bimbingan untuk menunjang kinerjanya supaya lebih baik.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Sampai dengan saat ini BMT masih diberikan perhatian khusus dan diberikan kemudahan dalam berbagai hal terutama masalah permodalan, sehingga seyogyanya para pengurus BMT seharusnya tidak terlena. Pengurus BMT harus dapat mengelola BMT dengan sunguh-sunguh dan menjalankan prinsip *accountability*.

Para pengurus BMT harus dapat meningkatkan profesionalitas dalam mengemban amanah yang diterima, yakni mengelola BMT secara terbuka, tidak menutupi pengelolaan BMT dari anggotanya, mengelola secara sehat, bebas dari penyimpangan, mandiri, berani menolak intervensi bila tidak berhubungan dengan BMT itu sendiri dan lainnya. Ha-hal di atas mengakibatkan dalam tubuh BMT akan sangat rentan dengan tindak pidana korupsi.

2. Analisis Pengembalian Dana Anggota BMT Bina Ekonomi Umat Dalam Keadaan Pailit

a. Analisis bantuan manajemen

Analisis mengenai manajemen BMT BIKUM yang mengalami perubahan menjadikan BMT lebih memprioritaskan pada perkembangan BMT dan keberlangsungan dimasa yang akan datang. Ini dibuktikan dengan peraturan-peraturan baru pada BMT BIKUM seperti struktur kepengurusan yang mengalami perubahan karena adanya hubungan kekerabatan antar pegawai yang menjadikan kecurangan atau kongkalikong.

Selain itu penjadwalan jam kerja lebih awal yang menjadikan para pegawai membiasakan kedisiplinan dalam bekerja. Dengan kedisiplinan dan kinerja yang baik dari pegawai inilah kemudian akan membawa keberhasilan bagi BMT. Yaitu terwujudnya pengoptimalan jam kerja, terciptanya kerjasama yang baik antara pegawai dan pengurus dan juga akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

b. Analisis bantuan SDM

Analisis dari bantuan SDM yang diberikan mendapat nilai plus bagi BMT BIKUM. SDM yang didatangkan yaitu dari BMT BUS yang telah diketahui sendiri mendapat kepercayaan dari masyarakat. Pasalnya dengan masuknya pegawai atau pengurus baru yang lebih profesional pada BMT BIKUM menjadikan masyarakat kembali tertarik dan percaya untuk menitipkan dananya pada BMT yang dulu sempat mengalami kekecewaan akibat dari kecurang yang dilakukan oleh sebagian pegawai sendiri.

Kemudian analisis dari pemberian target pada setiap pegawai baru untuk mendapatkan dana sebesat 30 juta perbulan yaitu untuk peningkatan kualitas para pegawai BMT BIKUM dalam menjalankan profesinya. Dengan adanya target ini otomatis menjadi tenaga pendorong bagi setiap pegawai secara individu untuk lebih giat dalam bekerja yang kemudian mendapatkan nama atau kepercayaan baik dari pegawai satu profesi maupun lain profesi/atasan. Dan pada akhirnya akan kembali pada tujan awal yaitu BMT yang memperoleh keuntungan.

c. Analisis bantuan dana

Penelitian selanjutnya peneliti memaparkan bahwa BMT Bina Ekonomi Umat sedikit demi sedikit mulai merangkak bangkit dalam menjalakan peranannya yang sempat terhenti dalam kurun beberapa waktu. Berhentinya BMT BIKUM yang cukup lama akibat dari sulitnya mendapatkan dana cair yang dibutuhkan untuk pengembalian dana anggota yang telah diminta. Tidak lengkapnya peraturan perundang-undangan tentang pengurusan atau pengembalian dana anggota ini karena lembaga keuangan non perbankan tidak dibawahi langsung oleh LPS. Berbeda dengan lembaga keuangan perbankan ketika mengalami kebangkrutan

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

maka sewaktu-waktu membutuhkan dana langsung dapat dicairkan dari Bank Indonesia (BI).

Secara otomatis sebelum pengembalian dana dilakukan, pihak BMT BIKUM memberikan pengertian terlebih dahulu karena anggota memaksa supaya dananya cepat dikembalikan. Maka dari itu tidak ada jalan lain kecuali diselesaikan secara kekeluargaan dalam proses pengembalian ini mengingat jumlah dana juga cukup besar. Dan pada akhirnya pihak BMT mencari bantuan dana dari BMT-BMT lain dengan kesepakatan untuk menjual piutang yang ada pada BMT BIKUM kepada BMT tersebut. Hal ini dilakukan bertujuan dalam kemudahan memperoleh dana langsung dan juga memperlancar kerjasama antar BMT khususnya cabang Rembang.

Dalam proses pengembalian dana anggota yang terealisasi ditunjukkan seperti tabel 8 adalah sebesar 50% atau 1.312 anggota dari jumlah anggota keseluruhan yaitu 2.624 orang. Dari kesanggupan BMT BIKUM mengembalikan dana anggota tersebut menunjukkan bahwa kondisi BMT BIKUM saat ini sudah stabil dari segi keuangan.

http://eprints.stainkudus.ac.id