

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Obyek Penelitian

#### 1. Sejarah Perkembangan BMT Mubarakah Kudus

Sejarah berdirinya lembaga keuangan syariah BMT Mubarakah Undaan Kudus yakni bermula dari keprihatinan mahasiswa kudus dari kelompok Ukhuwah Mahasiswa Islam Kudus yang melihat kejadian banyaknya pengusaha kecil di Kudus kurang bisa mengembangkan usahanya. Salah satu faktor pengambatnya yaitu dikarenakan kurangnya modal, selain itu juga keyakinan bahwa bunga modal merupakan suatu hal yang dikatakan riba, sehingga membuat mereka enggan berhubungan lagi dengan bank konvensional. Maka dari itu, para mahasiswa bersepakat untuk mendirikan lembaga keuangan syariah yang berjalan untuk membantu mereka dalam mengembangkan usaha yang sedang dijalankan.<sup>45</sup>

Pertama kali bentuk usaha dari BMT adalah KSM (Kelompok Swadaya Masyarakat) yang berdasarkan baik produk simpanan pembiayaan maupun dalam produk BMT lainnya dengan tujuan memberdayakan pengusaha mikro serta membina kepedulian terhadap para aghia (pemilik harta) kepada kaum dhu'afa secara terpolo dan berkesinambungan. Pada tanggal 26 Oktober 2004 BMT Mubarakah telah mendapatkan sertifikat operasional dari kantor koperasi dan UMKM Kabupaten Kudus dengan nomor 118/BH/2H/E.1/X2004, dengan No. SIUP: 510/660/11.25/pk/10/2007, No. TDP: 11.25.2.65.00143, serta No. NPWP: 02.679.998-506.00, dan pada tanggal 9 Maret 2005 BMT Mubarakah Undaan Kudus menempati gedung baru serta beroperasi secara resmi pada tanggal 11 Maret 2005.<sup>46</sup>

Dalam operasional lembaga keuangan syariah BMT Mubarakah Undaan Kudus berlandaskan syariat Islam (menggunakan sistem bagi hasil) sehingga dapat dijadikan lembaga alternative bagi sebagian masyarakat Kudus yang

---

<sup>45</sup> Dokumentasi BMT Mubarakah Kudus, tanggal 15 November 2021.

<sup>46</sup> Dokumentasi BMT Mubarakah Kudus, tanggal 15 November 2021.

tidak mau berhubungan dengan bank konvensional karena memandang bunga sebagai suatu hal yang dikatakan riba.<sup>47</sup>

## 2. **Letak Geografis BMT Mubarakah Kudus**

BMT Mubarakah terletak di Jalan Raya Kudus- Purwodadi Km. 08 Undaan Lor Kudus 59372. Dan BMT Mubarakah ini memiliki cabang diantaranya:

### **BMT Mubarakah Pusat**

Alamat : Jl. Raya Kudus-Purwodadi KM.08

Nomor Telepon : (0291) 4247766

Kelurahan : Undaan Lor

Kecamatan : Undaan

Kabupaten : Kudus

### **BMT Mubarakah Cabang Mejobo**

Alamat : Kios pertokoan pekeng Mejobo Kudus

Nomor Telepon : 0821 3472 7292

Kecamatan : Mejobo

Kabupaten : Kudus

### **BMT Mubarakah Cabang Kalirejo**

Alamat : Jl. Raya Kudus-Purwodadi Km.15

Nomor Telepon : +62 291 5744911

Kelurahan : Kalirejo

Kecamatan : Undaan

Kabupaten : Kudus

### **BMT Mubarakah Cabang Kaliyoso**

Alamat : Kaliyoso RT 01/05 Undaan Kudus

Nomor Telepon : 0851 0130 0461

Kelurahan : Karangrowo

Kecamatan : Undaan

Kabupaten : Kudus

### **BMT Mubarakah Cabang Dempet**

Alamat : Jl. Raya Pasar Luwuk, Sidomulyo,  
Dempet

Nomor Telepon : 0821 3472 7292

Kelurahan : Sidomulyo

Kecamatan : Dempet

Kabupaten : Demak<sup>48</sup>

## 3. **Visi, Misi dan Motto BMT Muabarakah Kudus**

a) Visi

<sup>47</sup> Dokumentasi BMT Mubarakah Kudus, tanggal 15 November 2021.

<sup>48</sup> Dokumentasi BMT Mubarakah Kudus, tanggal 15 November 2021.

Menjadikan BMT Mubarakah sebagai lembaga keuangan syariah terpercaya pilihan umat.

b) Misi

- Menjalankan keinginan usaha yang berpegang teguh pada ketentuan syariah.
- Menjadi mediator antara shahibul maal dan mudharib dalam rangka kepentingan ekonomi bersama berdasarkan prinsip kemitraan, keadilan, keterbukaan dan amanah.
- Menggunakan sumber daya manusia yang profesional dalam menjalankan operasional lembaga keuangan syariah.
- Memberikan pelayanan yang cepat, tepat, ramah, dan Islami tanpa mengabaikan kehati-hatian.

c) Motto

BMT Mubarakah Kudus memiliki motto yaitu amanah dan bersahabat bagi anggota.<sup>49</sup>

#### 4. Struktur Organisasi BMT Mubarakah Kudus

Struktur organisasi dalam suatu lembaga itu sangat penting guna menunjang keberlangsungan suatu lembaga dan mencapai tujuan bersama seperti yang telah diharapkan. Maka dari itu, BMT Mubarakah Kudus sebagai Lembaga Keuangan Syariah memiliki struktur organisasi yang telah jelas dan sesuai dengan *job description* masing-masing.

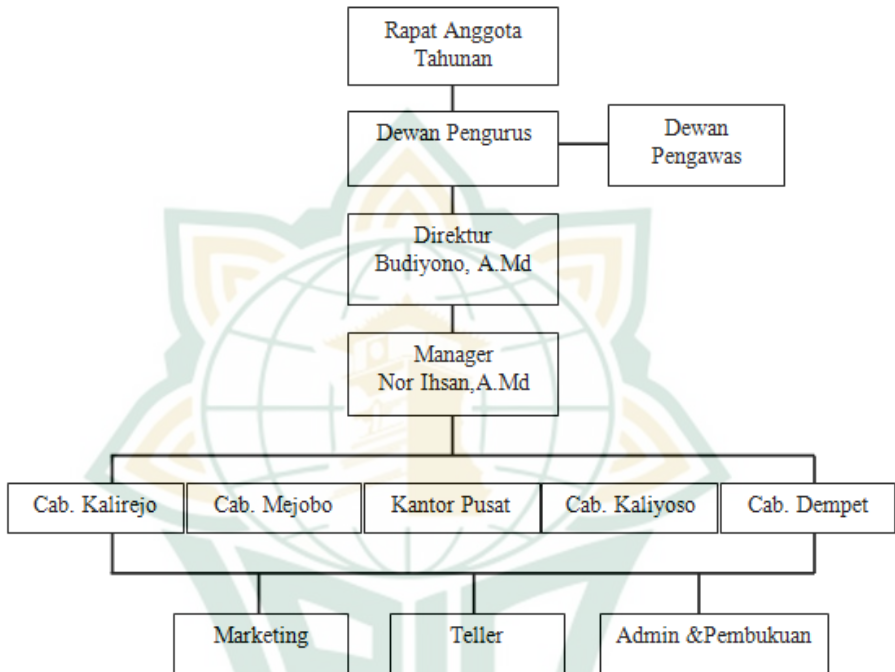
Untuk masa kepengurusan, BMT Mubarakah tidak mengenal sistem itu karena pada dasarnya sistem operasional di lembaga keuangan syariah ini tidak mengenal masa jabatan atau periode tertentu. Di BMT Mubarakah Kudus, sistem organisasinya hampir sama dengan lembaga koperasi pada umumnya. Yang dimana kekuasaan tertinggi terletak pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) dengan dipantau oleh DPS (Dewan Pengawas Syariah). Berikut ini merupakan stuktur organisasi di BMT Mubarakah Kudus:<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Dokumentasi BMT Mubarakah Kudus, tanggal 15 November 2021.

<sup>50</sup> Dokumentasi BMT Mubarakah Kudus, tanggal 15 November 2021.

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi BMT Mubarakah Kudus**



Keterangan:

Direktur : Budiyono, A. Md.

Manager : Nor Ihsan, A. Md

Teller : Fitriyah

Admin Pembukuan : Subchan

Admin & Pelayanan : Sad Nurul Islami

Indah Ainun Nisak, S. E. Sy

Marketing : Ana Nihayah, S. E. Sy

Kolektor : Imam Sahal, S. E. Sy

Budhi Santoso, S. E. Sy

Athika Nuuriya Janna

**Kantor Cabang Mejobo**

Teller : Zaenab

Marketing : Puji Astuti

**Kantor Cabang Kalirejo**

Teller : Aminatul Khulum, S.E, Sy

Marketing : Wildan Fadhlil, S.Pd

**Kantor Cabang Kaliyoso**

Teller : Maulin Nawa

**Kantor Cabang Dempet**

Teller : Nidaul Choirah, S.E

Marketing : Ubaidillah Lahil Asror, S.Pd<sup>51</sup>**5. Produk dari BMT Mubarakah Kudus**

Secara kelembagaan BMT Mubarakah Kudus telah disahkan oleh pemerintah dengan Surat Keputusan Deperinkop dan UMKM NO. 118/BH/2H/E.I.X.2004 yang menawarkan beberapa produk kepada masyarakat yang dibagi ke beberapa bagian yaitu:

## a. Produk Simpanan (Funding)

Produk simpanan di BMT Mubarakah yang ditawarkan kepada masyarakat terbagi menjadi 3 yaitu:

- 1) Simpanan Harian Mubarakah
- 2) Simpanan Berjangka Mubarakah
- 3) Simpanan Berhadiah

## b. Produk- Produk Pembiayaan

- 1) Pembiayaan untuk modal kerja
- 2) Pembiayaan untuk konsumtif

## c. Dana Talangan Haji

## d. Fasilitas dan Jasa

Selain sebagai penyedia jasa funding dan landing, BMT Mubarakah juga menerima jasa untuk:

- 1) Pembayaran listrik, TV Kabel, rekening Telkom Group, kartu halo, PAM, angsuran FIF, tiket kereta api, penjualan pulsa dan lain sebagainya.
- 2) Melayani pelayanan prima bagi anggota yang tidak bisa datang langsung ke kantor BMT Mubarakah karena terdapat suatu alasan tertentu, maka pihak BMT Mubarakah yang akan datang langsung ke tempat anggota untuk melakukan transaksi yang dibutuhkan.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Dokumentasi BMT Mubarakah Kudus, tanggal 15 November 2021.

<sup>52</sup> Dokumentasi BMT Mubarakah Kudus, tanggal 15 November 2021.

## B. Deskripsi Data Penelitian

### Efektivitas dan Kompleksitas Program Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah

Untuk mengetahui tingkat efektivitas dan kompleksitas penerapan program restrukturisasi dalam penanganan pembiayaan bermasalah di BMT Mubarakah Kudus. Oleh karena itu harus dilakukan adanya wawancara guna memberikan beberapa pertanyaan untuk manager dan beberapa karyawan serta anggota pada BMT Mubarakah Kudus.

Berdasarkan wawancara dengan Sad Nurul Islami selaku admin pembiayaan di BMT Mubarakah Kudus, peneliti memperoleh data jumlah anggota pembiayaan bermasalah yang sudah direstrukturisasi sampai tahun 2021, sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Data Jumlah Anggota Pembiayaan Bermasalah dan Anggota Restrukturisasi di BMT Mubarakah Tahun 2019-2021**

Tahun	Jumlah Anggota Pembiayaan (orang)	Jumlah Anggota Pembiayaan Bermasalah (orang)	Anggota Restrukturisasi (Orang)
2019	1.233	125	64
2020	1.326	136	96
2021	1.318	132	65

*Sumber: Arsip BMT Mubarakah Undaan Lor Kudus*

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2019- 2021, kuantitas dari anggota pembiayaan bermasalah secara keseluruhan berjumlah 393 anggota serta jumlah anggota yang telah direstrukturisasi sebanyak 225 anggota dengan jumlah anggota yang telah direstrukturisasi paling banyak yaitu pada tahun 2020 sebanyak 96 orang. Kebanyakan dari anggota yang melakukan restrukturisasi tersebut adalah pelaku UMKM karena tujuan dari adanya BMT Mubarakah yaitu guna membantu pelaku UMKM untuk mengembangkan usahanya.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Sad Nurul Islami, wawancara oleh penulis, 03 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

BMT perlu melakukan pengawasan guna meminimalisir adanya pembiayaan permasalahan, pengawasan ini dapat berupa pengawasan sebelum pembiayaan maupun sesudah pembiayaan diberikan. Pengawasan sebelum pembiayaan dilaksanakan guna meminimalisir resiko yang akan terjadi selama pembiayaan ini berlangsung. Sedangkan, pengawasan yang dilakukan setelah pembiayaan bertujuan menjaga kualitas pembiayaan itu agar tetap aman dan tergolong kategori lancar.

Berdasarkan hasil wawancara bapak Nor Ihsan selaku manager beliau menjelaskan bahwasannya pengawasan dalam hal pembiayaan bermasalah di BMT Mubarakah Kudus tidak terlalu ketat, tetapi untuk meminimalisir permasalahan pembiayaan macet maka dilakukannya terlebih dahulu pengecekan lebih detail sebelum diberikannya pembiayaan. Pengecekan ini berupa pengecekan pada usaha yang dijalankan oleh anggota dan kepribadian dari anggota tersebut. Apabila sudah terlanjur diberikan pembiayaan tanpa adanya pengecekan terlebih dahulu dan anggota tersebut mengalami kesulitan bayar angsuran, maka pihak BMT Mubarakah akan memberikan surat tagihan kepada anggota yang bersangkutan guna mengingatkan terkait tanggal jatuh tempo pembayaran angsuran.<sup>54</sup>

Dalam setiap pemberian pembiayaan pasti ada resiko yang ditanggung oleh pihak BMT dikarenakan adanya pembiayaan bermasalah oleh anggota. Resiko pembiayaan tersebut dikarenakan anggota tidak mampu membayar pembiayaan tepat waktu pada saat jatuh tempo angsuran

Berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada Mbak Nurul selaku Admin Pembiayaan terkait dengan faktor yang menyebabkan terjadinya pembiayaan bermasalah, dijelaskan bahwasannya penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah di BMT Mubarakah yaitu berasal dari anggota itu sendiri yang dapat dikatakan sebagai kesalahan yang tidak segera, yang terjadi karena adanya penurunan nilai omset dari usaha yang dijalankan oleh anggota, over financing (kelebihan pembiayaan) yang mana jumlah dana yang didapatkan oleh anggota untuk pembiayaannya lebih besar jika dibandingkan dengan kebutuhannya sehingga anggota tersebut kewalahan untuk membayar angsuran serta bisa

---

<sup>54</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 15 November 2021, wawancara 1, transkrip.

juga dikarenakan masalah keluarga yang sedang dihadapi oleh anggota.<sup>55</sup>

Mengenai upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan pembiayaan bermasalah di BMT Mubarakah, terdapat banyak cara yang ditempuh untuk menyelesaikan hal ini, penyelesaian ini tergantung pada tingkat kesulitan masalah yang dihadapi, dan juga penyebab dari pembiayaan macet tersebut. Jika pembiayaan tersebut masih ada harapan untuk dapat diselamatkan dengan baik, maka BMT dapat memberikan keringanan bagi anggota tersebut untuk menyelesaikan pembiayaannya. Tetapi, jika pembiayaan ini sudah tidak ada harapan lagi untuk diselamatkan maka BMT dapat menempuh cara lain yaitu dengan mengeksekusi agunan yang diberikan oleh anggota maupun menghapus piutang atas pembiayaan yang sudah tidak dapat diselamatkan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara antara peneliti dengan Bapak Nor Ihsan selaku Manajer BMT Mubarakah Kudus dalam meneliti lebih jauh terkait dengan tindakan yang diambil untuk menyelesaikan pembiayaan bermasalah, beliau menjelaskan bahwa untuk mengatasi pembiayaan BMT Mubarakah Kudus mengambil beberapa tindakan, tindakan tersebut yaitu: yang pertama, melakukan restrukturisasi dan juga permohonan untuk mengajukan restrukturisasi yang dilakukan oleh anggota yang mengalami kemacetan dalam proses pengangsuran pembiayaan. Maka dari itu, jika usaha yang dilakukan oleh anggota tersebut masih bisa kembali membaik maka dapat dilakukan program restrukturisasi ini. Yang kedua yaitu dengan melakukan pengalihan utang dari satu pihak ke pihak lain yang disebut juga dengan istilah novasi. Hal ini dilakukan karena anggota tersebut sudah tidak sanggup lagi untuk meneruskan pembiayaannya. Yang ketiga, BMT Mubarakah melakukan pelelangan jaminan yang diberikan oleh anggota pada saat mengajukan pembiayaan, apabila anggota tersebut setuju jaminannya dilelang maka proses pelelangan dapat berjalan dengan baik oleh anggota itu sendiri maupun dilakukan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL).<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Sad Nurul Islami, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

<sup>56</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 15 November 2021, wawancara 1, transkrip.

Peneliti mengajukan pertanyaan mengenai faktor- faktor yang dilakukan dalam restrukturisasi, terdapat faktor penyebab mengapa BMT Mubarakah lebih memilih restrukturisasi untuk menyelesaikan masalah pembiayaan bermasalah kepada Bapak Nor Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Kudus, lalu didapatkan hasil bahwa faktor yang mempengaruhi BMT Mubarakah dalam menjalankan restrukturisasi yaitu terdapat selisih antara pembayaran kewajiban yang dibayar oleh anggota dimana keuntungan yang diperoleh dari usahanya tidak mencukupi untuk dibayarkan kewajiban kepada BMT, maka dari itu BMT mengambil langkah dengan melakukan restrukturisasi untuk mengatasi pembiayaan bermasalah. Untuk hal ini, anggota juga mengajukan permohonan kepada BMT, kemudian BMT akan melakukan verifikasi mengenai usaha anggota, kemudian diserahkan kepada komite untuk dinilai kelayakan pembiayaan.<sup>57</sup>

Peneliti ingin mengetahui alasan dilakukannya restrukturisasi dalam menyelesaikan permasalahan pembiayaan bermasalah di BMT Mubarakah, didapatkan hasil wawancara dengan Bapak Nor Ihsan bawasannya dipilihnya restrukturisasi ini dikarenakan jika anggota tersebut tidak dapat membayar angsuran pembiayaan akibat dari penurunan usaha yang dijalankan, maka restrukturisasi merupakan solusi terbaik dalam pemecahan masalah ini, hal ini juga dapat meminimalisir terjadinya resiko kerugian, dengan perkiraan bahwa usaha yang dijalankan anggota tersebut akan pulih dan membaik lagi dalam jangka waktu ke depannya, sedangkan apabila usaha dari anggota tersebut sudah dinyatakan bangkrut maka akan dilakukan kebijakan novasi (pengalihan pembiayaan), dan opsi yang terakhir yang diambil yaitu pelelangan jaminan yang diberikan oleh anggota kepada BMT.<sup>58</sup>

Peneliti juga melakukan wawancara kepada Ana Nihayah selaku marketing di BMT Mubarakah Kudus terkait hal serupa dan beliau menjelaskan bahwa alasan dipilihnya program restrukturisasi ini yaitu guna membantu anggota dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah. Dan juga alasan

---

<sup>57</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 15 November 2021, wawancara 1, transkrip.

<sup>58</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

lain yaitu agar kinerja di BMT Mubarakah Kudus kembali sehat.<sup>59</sup>

Berdasarkan ungkapan diatas, dapat dijelaskan bahwa dengan dilakukannya restrukturisasi dapat menjaga kualitas pembiayaan anggota yang disalurkan oleh BMT Mubarakah Kudus, supaya pembiayaan yang awalnya macet setelah dilakukannya restrukturisasi dapat kembali lancar sehingga keuangan BMT juga sehat serta terjaga. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ana Nihayah selaku marketing, dijelaskan bahwa dijalankannya restrukturisasi ini untuk membantu meringankan anggota dalam menyelesaikan pembiayaan agar menjaga pembiayaan anggota tersebut tetap lancar.<sup>60</sup>

Maka dari itu, untuk menjaga supaya pembiayaan yang dilakukan oleh anggota dapat berjalan dengan lancar, apabila terdapat anggota yang berkategori bermasalah, maka BMT dapat memberikan solusi dengan cara melakukan restrukturisasi agar pembiayaan dari anggota tersebut dapat kembali lancar seperti semula. Dilakukannya restrukturisasi ini bertujuan untuk meminimalisir potensi kegagalan dalam suatu pembiayaan, dan juga dapat membantu dalam menjaga nama baik anggota yang melakukan pembiayaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Bapak Nor Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah, diperoleh hasil bahwa dilakukannya kebijakan restrukturisasi ini dapat mengembalikan nama baik dari anggota agar kembali lancar, dengan catatan bahwa anggota tersebut selalu menyicil angsuran restrukturisasi tepat waktu, atau tidak melampaui jangka waktu tiap bulannya, agar anggota dapat menyelesaikan kewajibannya dan usaha tetap dapat berjalan dengan baik. Dan setelah dilakukan restrukturisasi ini, anggota tersebut sudah tidak mengalami kemacetan dalam membayar, intinya pembayaran angsuran tepat waktu, meskipun ada yang diundur beberapa hari sesuai dengan pendapatan yang diperoleh anggota.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Ana Nihayah, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 1, transkrip.

<sup>60</sup> Ana Nihayah, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 1, transkrip.

<sup>61</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

Hasil dari dilakukannya restrukturisasi yang dijalankan oleh BMT Mubarakah kepada anggota yang mulai menurun pembiayaannya dapat dengan baik melunasi kewajibannya atas pembiayaan tersebut, sehingga tidak ada lagi untuk tidak dapat membayar kewajibannya tersebut. Sehingga baik BMT maupun anggota dapat saling diuntungkan satu sama lain, hal ini karena anggota dapat menjalankan usahanya kembali dan BMT memperoleh keuntungan dari pembiayaan yang dilakukan anggota.

Dapat dilihat bahwa alasan BMT menjalankan restrukturisasi yaitu guna menolong anggota dalam menjaga kelancaran dari angsuran pembiayaan yang dilakukan. Maka dari itu, berdasarkan pernyataan yang diberikan oleh Bapak Nor Ihsan, bahwa BMT Mubarakah berusaha untuk mencari solusi terbaik bagi anggota yang sedang mengalami pembiayaan bermasalah. Untuk mengatasinya BMT Mubarakah melakukan restrukturisasi kepada anggota-anggota yang dinilai masih ada prospek yang baik dalam usahanya untuk jangka kedepan, kegiatan ini bermaksud untuk dapat meminimalisir terjadinya pembiayaan macet yang dapat berakibat pada kerugian di BMT Mubarakah Kudus.

Peneliti juga melakukan wawancara terkait dengan persyaratan dilakukannya restrukturisasi kepada Bapak Nor Ihsan, beliau menjelaskan bahwasannya syarat untuk dilaksanakannya restrukturisasi yaitu: permohonan tertulis yang dilakukan oleh anggota dan diberikan kepada BMT, serta kemampuan bayar oleh anggota harus sesuai dengan permintaan saat dilakukannya restrukturisasi dan akan diasumsikan omset dari usaha anggota akan lebih baik lagi kedepannya<sup>62</sup>

Maka restrukturisasi dapat dilaksanakan jika sudah terdapat suatu permohonan tertulis yang dilakukan oleh anggota kepada BMT mengenai pengajuan pelaksanaan restrukturisasi. Kemudian dapat disimpulkan bahwa omset yang diperoleh anggota agar kedepannya dapat menjadi lebih baik lagi sehingga pemenuhan kewajiban anggota dapat terjadi sesuai dengan akad awal dilakukannya restrukturisasi.

Kebijakan restrukturisasi dapat dijalankan pada semua anggota yang berada di tingkat kolektibilitas 1-5, tetapi dari hasil wawancara disebutkan bahwa jika akan lebih efektif lagi bila

---

<sup>62</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

nasabah tersebut berada pada tingkat kolektibilitas 1-2, yaitu pada tingkat anggota tersebut masih tergolong lancar dalam melakukan pembiayaan dan masih dalam perhatian khusus. Anggota yang tergolong pada kolektibilitas 1-2 yaitu anggota yang masih dikategori lancar yang berarti pembiayaan yang diberikan oleh BMT kepada anggota mampu dikembalikan tepat waktu maupun sesuai dengan jatuh tempo pembayaran serta saat anggota tersebut meminta dilakukannya restrukturisasi, pembiayaan yang diperoleh anggota masih kurang sehingga anggota tersebut membutuhkan penambahan modal dari BMT untuk mengembangkan usahanya.

Selain itu, untuk anggota dengan tingkat kolektibilitas 2 dan dalam perhatian khusus ditandai dengan pembayaran angsuran yang mengalami keterlambatan sehingga melampaui batas jatuh tempo hingga 1-2 bulan. Dalam kasus ini, anggota dinilai masih memiliki kemampuan untuk membayar angsuran dan mengembalikan pembiayaan yang diperoleh, maka akan dilakukan penarikan utang oleh BMT atau dapat melakukan cara lain yaitu dengan restrukturisasi agar pembiayaan yang sudah lewat jatuh tempo seperti yang disepakati diawal antara anggota dengan BMT dapat kembali lancar.

Sedangkan restrukturisasi yang dilakukan oleh anggota yang tergolong dalam kolektibilitas 3-5, harus dilakukan verifikasi terlebih dahulu secara lebih ketat guna mengurangi terjadinya gagal restrukturisasi. Hal ini dikarenakan, anggota yang sudah termasuk kategori kolektibilitas 3-5 merupakan anggota yang telah telat membayar hingga 3-4 bulan ke atas atau sekitar 60 hari lebih dari tanggal jatuh tempo pembayaran.<sup>63</sup>

Kemudian peneliti juga melakukan wawancara kepada Bapak Suharto selaku anggota pembiayaan di BMT Mubarakah mengenai prosedur pelaksanaan restrukturisasi, beliau menjelaskan bahwa beliau didatangi langsung oleh pihak BMT Mubarakah karena anggota tersebut memang sudah beberapa kali telat dalam membayar pembiayaan. Ketelatan pembayaran tersebut dikarenakan adanya pengeluaran yang jauh lebih banyak dibandingkan hari-hari biasanya. Kemudian anggota tersebut

---

<sup>63</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

ditawari oleh BMT untuk melakukan restrukturisasi dengan cara membuat permohonan pengajuan restrukturisasi”<sup>64</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada bapak Nor Ihsan selaku manager di BMT Mubarakah, beliau berpendapat bahwa Prosedur yang harus dipenuhi dalam menjalankan restrukturisasi yaitu:

1. Anggota membuat permohonan tertulis kepada BMT
2. BMT mempersiapkan beberapa berkas yang dibutuhkan untuk menjalankan restrukturisasi seperti hasil retaksasi atau penilaian agunan terbaru dan juga ideb anggota terbaru
3. BMT melakukan verifikasi ke tempat usaha anggota untuk meninjau kondisi dari usaha anggota tersebut.
4. Perundingan antara komite dengan pimpinan
5. Restrukturisasi dapat dicairkan.”<sup>65</sup>

Maka dari itu berdasarkan pada wawancara di atas diperoleh data bahwasannya prosedur untuk melaksanakan restrukturisasi yaitu diawali dengan anggota mengajukan surat permohonan restrukturisasi. Kemudian BMT akan mempersiapkan beberapa berkas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan restrukturisasi, setelah itu BMT melakukan verifikasi ke lokasi usaha anggota, selanjutnya pihak BMT akan menganalisa terlebih dahulu data-data yang diperoleh, baik itu analisa laporan keuangan ataupun analisa terhadap faktor-faktor yang menjadikan anggota tersebut mengalami penurunan pembayaran, setelah itu akan dapat diketahui kemungkinan dari usaha anggota ini untuk dapat kembali seperti semula kedepannya ataukah tidak sebagai pertimbangan bagi BMT untuk melaksanakan restrukturisasi.

Selanjutnya hasil dari analisis ini akan dikomitekan sehingga dapat diketahui apakah pengajuan restrukturisasi ini dapat diterima atau tidak. Setelah disetujui BMT akan menginformasikan kepada anggota serta meminta persetujuan dan tanda tangan anggota. Dengan dilakukannya restrukturisasi ini di harapkan anggota dapat lebih baik lagi dalam melunasi kewajibannya dan tidak terjadi penurunan kemampuan bayar atau yang lebih buruk lagi dari sebelum dilaksanakannya restrukturisasi.

---

<sup>64</sup> Bapak Suharto, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 1, transkrip.

<sup>65</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

Berdasarkan hasil wawancara, Bapak Nor Ihsan menjelaskan pada saat dilakukannya restrukturisasi, telah mendapatkan ijin persetujuan dari pihak anggota maka akan diadakannya penandatanganan akad restrukturisasi baru yang pola angsurannya disesuaikan pada saat dilakukannya restrukturisasi”<sup>66</sup>

Kemudian setelah dilakukannya komite ke pemimpin, pimpinan akan memutuskan untuk menyetujui restrukturisasi kemudian akan dilakukannya perubahan akad dalam perjanjian saat diberikannya pembiayaan, pembayarannya disesuaikan dengan angsuran yang telah disepakati antara pihak BMT dengan anggota saat dilakukannya restrukturisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Indah Ainun Nisak selaku admin pembiayaan bahwa restrukturisasi dapat dilakukan dua kali ataupun lebih, tidak ada batasan untuk dilakukannya restrukturisasi, hanya saja sejauh ini restrukturisasi yang dilakukan paling banyak hanya dua kali, setelah itu akan dicarikan solusi yang lain seperti melakukan pelelangan atau penjualan jaminan secara suka rela oleh anggota”<sup>67</sup>

Berkaitan dengan hal di atas maka berdasarkan pada PBI No/13/9/PBI/2011 mengenai restrukturisasi pembiayaan terhadap Bank Syariah maupun Unit Usaha Syariah, dijelaskan sebagai berikut:

1. Untuk restrukturisasi pembiayaan dengan kategori lancar serta dalam perhatian khusus maka dapat dilaksanakan paling banyak hanya satu kali, serta jika dilakukan lebih dari satu kali maka tergolong tingkatan paling tinggi kurang lancar.
2. Suatu Bank diharuskan untuk mempunyai kebijakan dan SOP tertulis berkaitan dengan restrukturisasi pembiayaan, yang didalamnya meliputi penerapan jumlah maksimal dalam melakukan restrukturisasi untuk pembiayaan dengan kategori kurang lancar, diragukan, dan macet.
3. Restrukturisasi pembiayaan yang tergolong pada kurang lancar, diragukan, dan macet dapat dilaksanakan paling banyak disesuaikan dengan ketetapan bank yang mengatur jumlah maksimal dalam pelaksanaan restrukturisasi pembiayaan, serta jika dilaksanakan lebih dari jumlah

---

<sup>66</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

<sup>67</sup> Indah Ainun Nisak, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

maksimal tersebut maka akan dikategorikan sebagai pembiayaan macet sampai dengan pembiayaan lunas.

Maka dari itu, berdasarkan hasil wawancara dari Indah Ainun Nisak selaku admin pembiayaan di BMT Mubarakah, dijelaskan bahwa tidak terdapat suatu batasan untuk melakukan restrukturisasi ini, karena anggota yang direstrukturisasi tersebut merupakan anggota yang berkategori kurang lancar, diragukan, dan macet. Akan tetapi sejauh ini restrukturisasi yang dilakukan di BMT Mubarakah paling banyak baru dua kali untuk 1 anggota, apabila setelah dilakukannya restrukturisasi ini anggota tersebut masih bermasalah biasanya BMT akan menggunakan jalan keluar lain yaitu dengan mengirimkan surat pelelangan agunan (taksasi agunan), apabila anggota tersebut setuju dengan adanya pelelangan tersebut maka anggota akan datang ke BMT, namun apabila anggota tersebut tidak setuju mungkin anggota memiliki jalan keluar lain untuk melunasi angsuran pembiayaannya.

Peneliti melakukan wawancara lagi terkait dengan kendala yang dihadapi pada saat dilakukannya restrukturisasi bapak Nor Ihsan selaku manager di BMT Mubarakah menjelaskan bahwasannya kendala yang didapatkan saat dilakukannya restrukturisasi di BMT Mubarakah Kudus itu tidak adanya itikad baik dari anggota, adanya kegagalan usaha yang di jalankan oleh anggota, serta tidak terbukanya anggota.<sup>68</sup>

Untuk jenis restrukturisasi yang dijalankan di BMT Mubarakah selain restrukturisasi pembiayaan terdapat beberapa macam restrukturisasi lainnya seperti yang terdapat dalam surat edaran Bank Indonesia No. 10/35/DPBS/2008, bahwa restrukturisasi pembiayaan terdapat berbagai macam yaitu:

Pertama, disebut dengan penjadwalan kembali (*rescheduling*) yaitu penggantian jadwal pembayaran untuk kewajiban anggota. Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Nor Ihsan selaku manager di BMT Mubarakah beliau menjelaskan bahwa BMT Mubarakah Kudus jarang melakukan rescheduling atau penjadwalan kembali. Tetapi hal ini pernah dilakukan pada suatu kasus anggota yang sedang mengalami penurunan kemampuan bayar dikarenakan adanya perubahan pembayaran yang dilakukan oleh konsumennya, anggota tersebut memiliki usaha grosir sembako, dikarenakan berbagai kendala para konsumennya tersebut selalu telat dalam membayar, karena

---

<sup>68</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

konsumennya ini sudah langganan maka tidak dapat terlalu bersikeras hingga pada akhirnya anggota datang ke BMT untuk mengajukan permohonan agar diubah jadwal pembayaran angsurannya sesuai dengan pembayaran dari konsumen si anggota tersebut. Maka cara ini dapat dilakukan karena ada prospek untuk pelunasan kedepannya.<sup>69</sup>

Penanganan untuk kasus ini telah sesuai dengan prosedur yang diambil oleh anggota karena anggota tersebut masih ada kemungkinan untuk membayar angsuran hanya saja jadwalnya yang di atur kembali. Pada hakikatnya kebijakan restrukturisasi ini dapat dilaksanakan bagi anggota yang masih mempunyai kemampuan untuk melunasi pembayarannya kepada BMT serta hasil yang didapatkanpun jelas. Maka dari itu, dengan adanya suatu kasus seperti di atas jalan yang diambil oleh BMT tersebut sudah tepat karena telah disesuaikan dengan kondisi dari anggota. Maka bagi anggota lain yang mengalami hal serupa dan masih ada prospek kedepannya maka dianjurkan untuk mengambil cara ini guna bagi kepentingan pribadi maupun bagi kepentingan BMT sehingga tidak ada pihak yang dirugikan.

Restrukturisasi yang kedua yaitu dengan cara persyaratan kembali atau disebut dengan *reconditioning* merupakan restrukturisasi yang dilakukan dengan menetapkan kembali persyaratan-persyaratan pembiayaan seperti penggantian jumlah angsuran, penggantian jadwal, penggantian jangka waktu maupun memberi potongan selama tidak menambah sisa kewajiban dari anggota kepada BMT.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Nor Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Kudus terkait dengan anggota yang melakukan restrukturisasi *reconditioning*, dijelaskan bahwa anggota yang melakukan restrukturisasi *reconditioning* ini merupakan anggota yang diberi pembiayaan namun masih ada kemungkinan untuk dilakukannya penambahan modal lagi. Di BMT pernah ada kasus seperti ini yaitu terdapat anggota yang memiliki suatu toko grosir, jangka waktu yang diambilnya yaitu selama 5 tahun namun baru saja berjalan 1 tahun penjualan dari tokok grosir tersebut selalu mengalami peningkatan, maka dari itu ia mengiginkan untuk penambahan modal supaya usaha grosirnya ini dapat lebih berkembang. Maka dari itu kami

---

<sup>69</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

menganalisa dari berbagai aspek terutama mengenai keuangannya karakternya dan lain-lain.<sup>70</sup>

Menurut peneliti pemecahan masalah ini dinilai bagus bagi kelanjutan kerja sama antara anggota dengan BMT. Apabila usaha yang dilakukan oleh anggota semakin berkembang maka BMT juga akan memperoleh margin dengan memberikan pembiayaan kepada anggotanya tersebut.

Kemudian restrukturisasi yang ketiga yaitu penataan kembali atau disebut juga *restructuring*, merupakan restrukturisasi yang dilakukan dengan perubahan persyaratan pembiayaan dan hal ini tidak terbatas pada *reconditioning* dan *rescheduling*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Nor Ihsan selaku manager BMT Mubarakah terkait dengan restrukturisasi yang paling sering digunakan dalam menangani pembiayaan bermasalah di BMT Mubarakah Kudus, beliau menjelaskan bahwa restrukturisasi yang paling sering digunakan dalam BMT Mubarakah adalah *restructuring*. *Restructuring* dilakukan dengan memperkecil jumlah dari angsuran anggota, hal ini bisa dilaksanakan dengan metode *balloon payment* (kekurangan pembiayaan dalam setiap bulannya) setelah itu akan diakumulasikan ke pembayaran dibulan terakhir sehingga pada pembayaran terakhir ini nominalnya akan lebih besar, atau dapat juga dilakukan dengan metode *tearing* (jumlah angsuran bertingkat) hal ini sering dilakukan oleh anggota yang mengalami kesulitan untuk mengembangkan usahanya sehingga ia mengajukan permohonan kepada BMT untuk menambahkan lagi jangka waktu pembayarannya dan mengurangi jumlah angsurannya.<sup>71</sup>

Dari hasil wawancara tersebut maka dapat Dianalisis bahwa pada anggota tersebut dilakukan pengurangan jumlah angsuran dan penambahan jangka waktu pembayaran, contohnya jika awalnya angsuran tersebut sebesar 600.000 setiap bulannya dalam kurun waktu 3 tahun, maka setelah dilaksanakannya restrukturisasi ini angsuran berganti menjadi 400.000 dalam tiap bulannya dengan kurun waktu 5 tahun. Namun hal ini dengan catatan jika anggota meminta penambahan jangka waku pembayaran anggota tersebut juga harus mengeluarkan biaya

---

<sup>70</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

<sup>71</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

untuk asuransi tambahan. Selain itu juga apabila anggota tersebut setuju dengan dilakukannya metode *balon payment* yang dimana waktunya tidak diperpanjang dan angsurannya berkurang, tetapi hanya untuk awal bulan saja setelah itu sisa pembayarannya akan diakumulasikan di pembayaran bulan terakhir.

Maka dari itu, dari ketiga macam restrukturisasi yang telah dijelaskan di atas. Restrukturisasi yang sering di pakai di BMT Mubarakah adalah *restructuring*, yang dimana jadwal pembayaran dan persyaratannya diatur kembali dan disesuaikan dengan kemampuan anggota. Semua hal tersebut telah disepakati bersama antara anggota dengan pihak BMT yang disesuaikan dengan kemampuan anggota dalam pengembalian angsuran pembiayaannya.

Berdasarkan PBI No.13/PBI/2011 pasal 11 ayat 1 a dan b dijelaskan bahwa kualitas pembiayaan setelah dilaksanakannya restrukturisasi ditetapkan sebagai berikut:

1. Kategori paling tinggi kurang lancar digunakan bagi pembiayaan sebelum pembiayaan tergolong pada kategori diragukan maupun macet.
2. Tidak ada perubahan bagi anggota yang sebelumnya dilaksanakan pembiayaan tergolong lancar, DPK maupun kurang lancar.

Berdasarkan pada wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada anggota restrukturisasi dengan pelaksanaan kebijakan restrukturisasi yang di jalankan oleh BMT Mubarakah. Peneliti melakukan wawancara dengan anggota pembiayaan bermasalah yang bernama Ibu Aristianah terkait dengan adanya keringanan restrukturisasi untuk membantu meringakan beban pembiayaan bermasalah, beliau menjelaskan bahwasannya pihak BMT memang memberikan keringanan kepada anggota tersebut disaat anggota mengalami kesulitan untuk membayar angsuran, anggota akan ditawari oleh pihak BMT untuk melakukan restrukturisasi , pihak BMT juga mengarahkan kepada anggota hingga anggota tersebut paham dengan benar mengenai restrukturisasi ini, kemudian saya setuju dan pembayaran angsuran saya menjadi lebih ringan.<sup>72</sup>

Berdasarkan dari wawancara tersebut dapat dijelaskan bahwa anggota merasa mendapatkan keringanan setelah diberikan solusi mengenai restrukturisasi oleh BMT Mubarakah.

---

<sup>72</sup> Aristianah, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 1, transkrip.

Setelah dilakukannya restrukturisasi ini pembayaran angsuran dapat membaik kembali seperti semula dan juga lancar.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan anggota lain yaitu ibu Sulistiowati terkait dengan kebijakan restrukturisasi yang ditawarkan oleh BMT Mubarakah Kudus, beliau menjelaskan bahwa anggota merasa terbantu dengan dilakukannya kebijakan restrukturisasi ini karena setelah anggota menjalankan restrukturisasi ini pembayaran angsuran anggota dapat kembali lancar.<sup>73</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada anggota lain bernama Ibu Febrian Dian, didapatkan hasil bahwa anggota tersebut juga merasa terbantu dengan adanya restrukturisasi ini karena dapat mempermudah beliau dalam melakukan pembayaran angsuran dan pembayaran pun menjadi lebih lancar.<sup>74</sup>

Peneliti juga melakukan wawancara kepada Bapak Nor Ihsan selaku manager beliau menjelaskan bahwa pelaksanaan restrukturisasi di BMT Mubarakah Kudus dinilai cukup efektif, apabila memang verifikasi dilakukan dengan benar-benar maka proses restrukturisasi dinilai cukup efektif untuk menjaga kesehatan pembiayaan di BMT.<sup>75</sup>

Jadi, dari hasil wawancara di atas restrukturisasi yang dijalankan dinilai cukup efektif untuk membantu BMT dalam mewujudkan tujuannya, yang dimana tujuan dari BMT adalah untuk menolong anggota dalam memenuhi kewajibannya yang sempat terkendala masalah pada proses pembayaran angsuran. Dimana yang awalnya pembiayaan dari anggota tersebut termasuk kategori masalah setelah dilakukannya restrukturisasi pembiayaan tersebut menjadi lebih baik dan anggota kembali lancar dalam melunasi angsurannya kepada BMT Mubarakah.

Maka dari itu, dengan dilaksanakannya restrukturisasi dinilai cukup efektif untuk mengatasi adanya pembiayaan bermasalah oleh anggota dengan ketentuan bahwa selama restrukturisasi dilakukan dengan verifikasi yang baik dan benar. Hal ini dilakukan restrukturisasi bertujuan untuk menjaga

---

<sup>73</sup> Sulistiowati, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 1, transkrip.

<sup>74</sup> Febrian Dian, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 1, transkrip.

<sup>75</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

kualitas pembiayaan yang dilakukan oleh anggota dan berdampak pada tingkat kesehatan BMT. Maka dari itu dalam menjalankan restrukturisasi harus di sertai dengan pengawasan dan penjagaan yang lebih ketat lagi supaya tidak terjadinya gagal restrukturisasi dan hal hal yang tidak terduga lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Nor Ihsan selaku manger di BMT Mubarakah mengenai pemantauan terhadap anggota restrukturisasi, didapatkan hasil bahwasannya tidak ada perbedaan bagi setiap anggota yang menjalankan restrukturisasi, setiap anggota selalu diingatkan untuk melakukan pembayaran angsuran jika sudah jatuh tempo dengan memberikan surat tagihan, namun bagi yang telah direstrukturisasi pemantauanya lebih ditekankan lagi agar tidak melewati bulan sehingga tidak terjadi gagal restrukturisasi.<sup>76</sup>

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Bapak Chamdi selaku anggota pembiayaan bermasalah di BMT Mubarakah terkait dengan pengawasan BMT Mubarakah terhadap anggota bermasalah tersebut, didapatkan hasil bahwa dalam pengawasannya hampir sama seperti sebelum dilakukannya restrukturisasi, hanya saja yang membedakan yaitu pemeriksaannya diulangi secara berkala mengenai usaha yang dijalankan oleh anggota sebelum anggota tersebut dapat mengurangi angsuran di BMT.<sup>77</sup>

Maka dari itu, jika restrukturisasi sudah dijalankan pada anggota maka sistem pemantauannya tetap sama seperti sebelum dijalankannya restrukturisasi. Hanya saja agak lebih di perketat supaya tidak sampai lewat bulan yang akan berakibat pada gagal restrukturisasi. Tetapi dalam setiap penyaluran pembiayaan pasti terdapat resiko didalamnya, hal ini dikarenakan keterbatasan kemampuan manusia dalam mempredisikan masa depan, maka dari itu BMT wajib merencanakan semuanya sedemikian rupa dan berusaha untuk meminimalisir adanya resiko dalam pembiayaan bermasalah.

Pihak BMT juga harus melakukan penilaian terhadap kelayakan usaha dari debitur serta diperlukannya suatu pengawasan dan pengelolaan sehingga kesinambungan antara usaha BMT tetap terjaga. Upaya ini dilakukan agar pembiayaan

---

<sup>76</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

<sup>77</sup> Chamdi, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 1, transkrip.

bermasalah tidak terjadi lagi yang dapat berakibat pada kesehatan BMT, apabila terjadinya gagal restrukturisasi maka akan ditempuh jalan lain seperti pengalihan pembiayaan (novasi) atau dapat juga dilakukan dengan penjualan jaminan secara suka rela oleh anggota maupun lelang yang dilakukan oleh pihak BMT melalui KPKNL.<sup>78</sup>

Terdapat berbagai cara yang ditempuh oleh BMT untuk menyelesaikan pembiayaan macet ini. Hal ini tergantung pada tingkat kesulitan masalah yang dihadapi dan juga penyebab terjadinya kemacetan pembayaran. Jika pembayaran dari anggota tersebut masih bisa diselamatkan maka BMT dapat memberikan keringanan namun jika kondisi dari anggota tersebut sudah tidak diharapkan lagi maka cara terakhir yang ditempuh yaitu dengan menggunakan agunan yang diberikan oleh anggota ke BMT pada saat akad tersebut terjadi. Sementara itu apabila harga jual dari jaminan tersebut tidak menutup kewajibannya maka akan tetap dilaksanakan penagihan karena bagaimanapun pembiayaan tersebut harus ditutup sepenuhnya, biasanya hanya pokok saja yang diambil untuk margin dan penaltinya dihapuskan 100%.<sup>79</sup>

Maka bila BMT telah mengambil langkah akhir yaitu menjual jaminan dari anggota, namun harga dari jaminan tersebut tidak menutup angsuran dari anggota maka pihak BMT Mubarakah akan tetap melakukan penagihan tetapi yang ditagih hanyalah pokoknya saja, sementara itu untuk penalti dan marginnya dihapuskan 100%. Namun apabila kondisi dari anggota tersebut tidak memungkinkan untuk menutup kewajibannya maka BMT dapat melakukan penghapusan piutang atau pembiayaan tersebut.

Peneliti juga menanyakan terkait pembiayaan yang masuk sampai tahap peradilan seperti yang dijelaskan oleh Bapak Nor Ihsan selaku manager di BMT Mubarakah Kudus, didapatkan hasil penelitian bahwasannya untuk penyelesaian masalah pembiayaan macet dilakukan sesuai dengan prosedur hukum yang ada, dan BMT Mubarakah Kudus juga telah

---

<sup>78</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

<sup>79</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

menyiapkan data serta kuasa hukum sebagai jaga-jaga apabila terdapat gugatan dari anggota.<sup>80</sup>

Maka dari itu, dalam kondisi ini terjadi jika terdapat anggota yang telah mengalami pembiayaan bermasalah dan telah diberi keringanan untuk dapat menutup kewajibannya. Tetapi jika cara ini tidak berhasil maka BMT melakukan eksekusi jaminan, dan juga jika eksekusi jaminan ini tidak berhasil yang disebabkan oleh anggota tersebut tidak setuju bahwa jaminannya dilelang maka dapat menempuh jalan peradilan dalam menyelesaikan sengketa ini. BMT juga telah menyiapkan kuasa hukum untuk menghapu anggota yang mengugat tadi. Dijelaskan dalam asil wawancara dengan Bapak Nor Ihsan bahwasannya dalam tahapan eksekusi jaminan didampingi oleh kepolisian dan pengadilan, namun sejauh ini belum pernah terjadi sampai tahap tersebut, karena proses lelang ini akan dijalankan setelah tidak ditemukannya lagi solusi lain untuk memberikan keringanan kepada anggota, sehingga jika sudah masuk tahap lelang anggota akan secara suka rela membiarkan jaminannya dilelang oleh BMT.<sup>81</sup>

Dilakukannya eksekusi jaminan ini jika anggota tersebut telah meyetujui surat taksasi yang diberikan oleh BMT. Surat taksasi ini berisikan bahwa jaminan dari anggota akan di lelang dan disertai waktu pelaksanaan lelang tersebut. Apabila anggota tersebut setuju maka ia akan datang tetapi apabila anggota tersebut tidak setuju barangkali anggota tersebut akan mencari cara lain untuk dapat melunasi kewajibannya kepada BMT. Tetapi, berdasarkan pengalaman yang telah dilakukan sampai saat ini belum ada anggota yang menyelesaikan permasalahannya sampai tahap peradilan karena BMT Mubarakah telah memberikan solusi terbaik untuk menyelesaikan pembiayaan bermasalah tersebut sehingga pembiayaan tersebut dapat kembali lancar.

### **C. Analisis Data Penelitian**

Dalam menilai efektivitas pelaksanaan restrukturisasi yang dilakukan oleh BMT Mubarakah, peneliti mencoba untuk menggali informasi-informasi yang berkenaan dengan pelaksanaan restrukturisasi tersebut. Tingkat keefektifan suatu

---

<sup>80</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

<sup>81</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

operasional dapat dinilai dari keberhasilan untuk pelaksanaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Tujuan dari BMT Mubarakah dalam melaksanakan restrukturisasi yaitu guna memelihara kesehatan dari pembiayaan anggota di BMT Mubarakah. Peneliti mengambil hal-hal penting yang berkaitan dengan rumusan masalah yang dikemukakan, hal-hal tersebut sebagai berikut:

### **1. Faktor yang Menjadi Suatu Penyebab Pelaksanaan Restrukturisasi di BMT Mubarakah**

Seperti yang dijelaskan bahwasannya restrukturisasi adalah suatu bentuk upaya yang di ambil oleh BMT untuk meminimalisir terjadinya resiko gagal bayar dalam pembiayaan. Resiko tersebut yang dimaksud adalah suatu kerugian yang terjadi pada anggota yang tidak dapat melunasi utangnya, maka dapat dikatakan bahwa restrukturisasi merupakan usaha yang dilakukan untuk menjaga agar usaha dari anggota tersebut dapat tetap berjalan.

Seperti hasil yang telah didapatkan oleh peneliti di BMT Mubarakah diperoleh bahwa terdapat 3 alasan yang menjadi dasar BMT Mubarakah mengambil jalan restrukturisasi, keempat alasan tersebut sebagai berikut:

#### **a. Faktor Perselisihan dalam Pelunasan Pembayaran Anggota Pembiayaan**

Perselisihan atau sengeketa yang dimaksud adalah anggota wajib membayar dan melunasi utangnya ke BMT, tetapi kemampuan bayar dari anggota tersebut tidak mencukupi untuk melunasi angsuran tiap bulannya. Penurunan tingkat kemampuan bayar anggota ini dapat disebabkan oleh semakin menurunnya omset yang didapatkan anggota dari usaha yang dijalankannya, sehingga omset tersebut tidak dapat mencukupi kebutuhan dari anggota tersebut untuk membayarkan angsuran pembiayaannya. Maka dari itu anggota yang mempunyai riwayat penunggakan angsuran di BMT Mubarakah seperti anggota yang belum bisa membayarkan kewajibannya lebih dari 30 hari setelah tanggal jatuh tempo pembayaran angsuran.

Untuk menyelesaikan permasalahan ini, BMT mengambil tindakan dengan memberikan surat keterlambatan pembayaran kepada anggota. Apabila anggota tersebut masih belum dapat membayarkan

kewajibannya maka BMT akan mengeluarkan SP1, SP2 dan SP3 untuk tindakan bagi BMT dalam menyelesaikan kemacetan anggota. Selain itu, BMT juga akan mencari solusi lain untuk anggota tersebut dengan melihat terlebih dahulu kondisi usaha anggota, apabila prospek dari usaha anggota tersebut masih memungkinkan untuk jangka kedepan, maka BMT akan melakukan restrukturisasi sebagai usaha dalam membantu meringankan beban anggota. Tetapi jika pembiayaan dari anggota tersebut dinilai sudah tidak dapat diselamatkan lagi maka BMT akan mengambil langkah terakhir yaitu dengan eksekusi jaminan yang dilaksanakan melalui pengadilan maupun dapat juga dilakukan penghapusan piutang anggota atas pembiayaan yang telah diberikan.<sup>82</sup>

b. Faktor dalam Menjaga Kualitas dari Pembiayaan yang Diberikan Oleh BMT

Dalam melakukan operasional pembiayaan, BMT pasti berharap bahwa pembiayaan yang disalurkan kepada anggota dapat berjalan dengan lancar. Tetapi bagaimanapun juga BMT tidak bisa menghindari resiko saat dilakukannya pembiayaan, masih ada anggota yang masuk dalam kategori tidak lancar dalam membayarkan kewajiban pembiayaannya kepada BMT Mubarakah. Maka dari itu guna melancarkan kembali pembiayaan dari anggota tersebut BMT melakukan restrukturisasi dengan mempertimbangkan berbagai hal. Hal ini dikarenakan restrukturisasi hanya dapat dilaksanakan oleh anggota yang masih mempunyai niat untuk membayar tetapi tidak diimbangi dengan kemampuan bayar dari anggota tersebut.

Berdasarkan dari keinginan BMT untuk tetap menjaga kualitas pembiayaannya yang diberikan kepada anggota maka BMT mengambil langkah restrukturisasi sebagai solusi untuk permasalahan tersebut dengan dilakukannya restrukturisasi, BMT berharap agar kualitas dari pembiayaan anggota tersebut dapat kembali normal dan membaik dan juga jangan sampai pembiayaan anggota menjadi lebih buruk setelah dilaksanakannya

---

<sup>82</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

restrukturisasi. Maka dari itu anggota harus dapat bekerja sama dengan baik terhadap BMT dengan cara memberikan informasi secara jujur terkait usaha yang dijalankan oleh anggota. Selain itu juga pihak BMT harus lebih memperketat pengawasan bagi anggota yang pernah mengalami kemacetan pembiayaan, sehingga kedepannya kemacetan tersebut dapat terselesaikan dan tidak ada lagi kata gagal restrukturisasi.<sup>83</sup>

c. Kemauan BMT dalam Membantu Anggota

Untuk membantu anggota dalam menyelesaikan pembiayaannya di BMT Mubarakah, BMT memberikan berbagai macam bentuk pembiayaan bagi anggota yang membutuhkan namun apabila terjadi pembiayaan bermasalah yang menimpa anggota maka BMT Mubarakah akan memberikan solusi dalam pemecahan masalah tersebut. Salah satu solusi yang diberikan oleh BMT Mubarakah kepada anggota yaitu dengan melaksanakan restrukturisasi.

Upaya ini dilakukan oleh BMT Mubarakah karena anggota bukan hanya sebagai tempat penghimpunan dana saja, namun juga sebagai mitra untuk jangka panjang. Maka dari itu apabila terjadinya pembiayaan macet di BMT Mubarakah, BMT menawarkan pengambilan langkah restrukturisasi terhadap anggota dengan catatan harus disertai dengan surat permohonan restrukturisasi secara tertulis oleh anggota. Usaha ini memiliki tujuan supaya anggota tersebut dapat memperbaiki nama baik anggota dan juga angsuran yang dilakukannya jika sewaktu-waktu anggota tersebut ingin mengajukan pembiayaan kembali serta BMT tidak terkena dampak kerugian dari pembiayaan yang telah dilakukan.<sup>84</sup>

## 2. Efektivitas dan Kompleksitas dari Pelaksanaan Restrukturisasi Untuk Mengatasi Pembiayaan Bermasalah

### a. Efektivitas dalam Pelaksanaan Restrukturisasi Untuk Mengatasi Pembiayaan Bermasalah

---

<sup>83</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

<sup>84</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

**Gambar 4.3**  
**Grafik Efektivitas Program Restrukturisasi**  
**Pembiayaan Bermasalah**



Berdasarkan dari gambar di atas dapat dilihat restrukturisasi yang dijalankan di BMT Mubarakah Kudus dinilai cukup efektif untuk membantu BMT dalam mewujudkan tujuannya, yang dimana tujuan dari BMT adalah untuk menolong anggota dalam memenuhi kewajibannya yang sempat terkendala masalah pada proses pembayaran angsuran. Dimana yang awalnya pembiayaan dari anggota tersebut termasuk kategori masalah setelah dilakukannya restrukturisasi pembiayaan tersebut menjadi lebih baik dan anggota kembali lancar dalam melunasi angsurannya kepada BMT Mubarakah. Hal ini dilakukan restrukturisasi bertujuan untuk menjaga kualitas pembiayaan yang dilakukan oleh anggota dan berdampak pada tingkat kesehatan BMT. Maka dari itu dalam menjalankan restrukturisasi harus di sertai dengan pengawasan dan penjagaan yang lebih ketat lagi supaya tidak terjadinya gagal restrukturisasi dan hal hal yang tidak terduga lainnya.

Dalam mengukur tingkat efektivitas restrukturisasi untuk mengatasi pembiayaan bermasalah maka peneliti menggunakan pendekatan seperti yang dijelaskan oleh Sutisno dan Martani serta Lubis. Menurut Martini dan Lubis suatu operasional dapat dinilai efektif jika dilihat dari pendekatan sumber (researt appoarch), pendekatan proses (process appoarch), dan pendekatan

sasaran (goods approach), ketiga pendekatan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Pendekatan Sumber

Pendekatan sumber dapat diukur dari efektivitas untuk memecahkan pembiayaan bermasalah. BMT menawarkan program restrukturisasi sebagai solusi dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah. Restrukturisasi ini hanya dapat dijalankan untuk anggota yang pembiayaannya macet, namun masih ada prospek untuk potensi pembayaran kedepannya sehingga masih dapat memperbaiki pembiayaannya.<sup>85</sup>

Tahun	Anggota Restrukturisasi (Orang)
2019	64
2020	96
2021	65

*Sumber: Arsip BMT Mubarakah Undaan Lor Kudus*

Jika dilihat dari data BMT Mubarakah pada tahun 2019-2021 sudah terdapat 225 anggota yang telah melakukan restrukturisasi. Anggota yang melakukan restrukturisasi ini ada yang berkategori lancar, dalam perhatian khusus, kurang lancar, diragukan, dan macet.

Permasalahan yang dihadapi oleh anggota ini sebenarnya masih bisa diselesaikan tergantung pada sebab dari terjadinya permasalahan tersebut, apabila anggota tersebut masih tergolong kategori lancar dan memiliki keinginan untuk menambah modal maka BMT dapat menjalankan restrukturisasi pada bagian *reconditioning* atau persyaratan kembali yang dimana anggota tersebut akan diberikan tambahan

---

<sup>85</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

modal, perpanjangan jangka waktu, serta angsurannya juga di tambah. Sedangkan bagi anggota yang berkeinginan untuk menunda jadwal angsuran maka dapat diajukan melalui *rescheduling* atau penjadwalan kembali, yang dimana pada biasanya anggota tersebut membayar pada tanggal 10 diganti dengan beberapa hari setelahnya sesuai dengan akad perjanjian antara anggota dengan BMT.

Kemudian yaitu *restructuring* atau penataan kembali yang memiliki arti bahwa restrukturisasi tersebut tidak hanya di lakukan sebatas *rescheduling* dan *reconditioning* saja, tetapi dapat dilakukan dengan mengganti jadwal angsuran, mengganti jumlah angsuran yang dengan catatan bahwa jika penambahan jangka waktunya oleh anggota, maka anggota tersebut harus menambah biaya lagi untuk asuransi tambahan. Selain itu, apabila anggota tersebut menyetujui dengan dilakukannya metode *ballon payment* yang dimana waktunya tidak diperpanjang, angsurannya juga berkurang namun hanya untuk bulan awal saja, tetapi sisanya nanti akan diakumulasikan di bulan terakhir.

Dari ketiga cara restrukturisasi diatas, restrukturisasi yang paling sering digunakan diBMT Mubarakah adalah *restructuring*. *Restructuring* diambil karena dinilai lebih efektif dibandingkan jika hanya sekedar mengganti jadwal angsuran. Hal ini dikarenakan beberapa hal setelah anggota tersebut membayar angsuran, maka anggota akan memikirkan kembali mengenai angsurannya dan juga menambahkan modal karena tidak semua anggota membutuhkan penambahan modal tersebut.<sup>86</sup>

b) Pendekatan Proses

Pendekatan ini berhubungan dengan proses sepanjang dilakukannya restrukturisasi tentang ketersediaan hal-hal yang dibutuhkan. Di BMT Mubarakah telah menetapkan persyaratan yang harus dilakukan oleh anggota apabila ingin menjalankan program restrukturisasi.

---

<sup>86</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

Restrukturisasi ini dimulai dengan dibuatnya surat permohonan pengajuan restrukturisasi secara tertulis oleh anggota. Setelah itu BMT akan mempersiapkan berkas-berkas dari anggota, seperti informasi debitur yang selanjutnya pihak BMT akan melakukan verifikasi ke lokasi usaha dari anggota dan mengumpulkan data-data dengan cara menanyakan kepada masyarakat sekitar terkait anggota tersebut sampai dengan menggunakan aplikasi perbankan. Kemudian data dari anggota yang mengajukan restrukturisasi tersebut akan diberikan ke komite untuk keputusan anggota tersebut data direstrukturisasi atau tidak. Selanjutnya apabila telah disetujui, maka pihak BMT akan menginformasikan kepada anggota serta meminta persetujuan dan tanda tangan dari anggota. Yang terakhir anggota dapat kembali membayar angsurannya sesuai dengan kesepakatan restrukturisasi.<sup>87</sup>

c) Pendekatan Sasaran

Dalam mengukur tingkat efektivitas dan kompleksitas suatu operasional maka harus dilihat menenai output dari operasional tersebut. Jika telah tercapai tujuan dari operasional tersebut, maka BMT dapat dinilai efektif tetapi jika belum berhasil maka BMT dinilai tidak efektif dalam menjalankan operasionalnya.

BMT telah melakukan restrukturisasi guna memperbaiki kemampuan bayar angsuran oleh anggota, terdapat 225 anggota yang telah melakukan restrukturisasi di BMT Mubarakah dan semuanya dapat kembali lancar dalam melunasi pembiayaannya. Hal ini dikarenakan jika restrukturisasi dapat dilaksanakan dengan verifikasi yang lebih diperketat maka tidak ada lagi kendala dalam restrukturisasi. Maka dari itu, restrukturisasi yang dijalankan di BMT Mubarakah cukup efektif dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah selama restrukturisasinya dijalankan dengan verifikasi yang lebih ketat.

---

<sup>87</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

Selain itu, efektivitas program dalam suatu operasional dapat diukur sebagai berikut:

a) Pemahaman Program

Pemahaman program berkaitan dengan pemahaman suatu kelompok kepentingan yang disertai dengan sosialisai tentang restrukturisasi di BMT Mubarakah. Kegiatan restrukturisasi yang dijalankan oleh pihak BMT harus lebih memahami secara keseluruhan tentang hal-hal yang berakitan dengan restrukturisasi, kemudian pihak BMT Mubarakah akan menjelaskan kepada anggota seperti sosialisasi berkaitan dengan pelaksanaan restrukturisasi supaya anggota dapat faham dengan jelas tentang cara restrukturisasi dapat dijalankan dan dapat dijadikan sebagai solusi dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah.

b) Tepat Sasaran

Tepat sasaran ini dapat dinilai dengan adanya kesesuaian antara sasaran program dengan tujuan yang telah ditetapkan. Maksudnya BMT Mubarakah melaksanakan restrukturisasi kepada anggota pembiayaan bermasalah, tetapi masih memiliki prospek yang baik untuk usaha kedepan, bukan diberikan kepada anggota yang memang sudah tidak dapat diperbaiki lagi usahanya. Sejauh ini sudah ada 225 anggota yang telah melakukan restrukturisasi di BMT Mubarakah, semua anggota tersebut masih memiliki proses usaha yang baik kedepannya, sehingga dengan ketepatan sasaran yang dituju maka restrukturisasi dapat dijalankan dengan efektif.<sup>88</sup>

c) Tepat Waktu

Tepat waktu dalam jangka waktu pelaksanaan restrukturisasi sesuai dengan batas yang telah disepakati. Restrukturisasi ini dilaksanakan terhadap anggota yang mengalami permasalahan dalam kemampuan bayar angsuran yang dimana BMT Mubarakah telah menetapkan bahwasannya pelaksanaan dari restrukturisasi dapat dikatakan tepat waktu, jika anggota tersebut dalam mengembalikan

---

<sup>88</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

angsurannya telah lancar kembali selama 3 bulan semenjak dilakukannya restrukturisasi. Jika sudah begitu maka restrukturisasi dapat dikatakan berhasil.

d) Tercapainya Tujuan

Tujuan dari BMT melakukan restrukturisasi yaitu agar dapat mengembalikan kemampuan bayar angsuran oleh anggota dan juga menghindari resiko kerugian jika terjadi pembiayaan bermasalah. Sudah ada 225 orang anggota yang telah melakukan restrukturisasi di BMT Mubarakah dan dari semua anggota tersebut merasa terbantu dengan dilakukannya restrukturisasi, sehingga angsuran pembayaran mereka dapat berjalan lancar kembali. Dan BMT juga dapat menjaga kualitas pembiayaannya karena dapat terhindar dari resiko kerugian dalam pembiayaan bermasalah.<sup>89</sup>

e) Perubahan Nyata

Maksud dari perubahan nyata ini yaitu apakah restrukturisasi ini berdampak atau memberikan perubahan yang nyata bagi masyarakat atau tidak. Restrukturisasi ini dijalankan oleh BMT Mubarakah terhadap anggota yang mengalami kesulitan untuk membayar angsuran pembiayaannya serta BMT juga memberikan solusi kepada anggota untuk melakukan restrukturisasi setelah dilakukannya restrukturisasi masyarakat terutama bagi anggota pembiayaan di BMT Mubarakah, mereka merasa terbantu dengan adanya restrukturisasi ini guna mengembalikan kewajiban pembiayaannya kepada BMT Mubarakah. Yang dimana pembiayaan dari anggota tersebut yang awalnya macet dapat lebih membaik lagi, seperti contoh yang awalnya termasuk kategori kurang lancar kini setelah dilakukannya restrukturisasi dapat masuk ke kategori lancar.<sup>90</sup>

Keefektifan dari dijalankannya restrukturisasi ini dapat dinilai dari hasil yang telah di peroleh serta apabila melihat dari dilaksanakannya restrukturisasi

---

<sup>89</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

<sup>90</sup> Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 3 Februari 2022, wawancara 2, transkrip.

oleh BMT Mubarakah telah dapat dikatakan efektif, dikarenakan sudah mencapai tujuan dari dilaksanakannya restrukturisasi itu, yaitu untuk membantu anggota dalam membayar kewajiban membayar pembiayaannya dan menjaga kualitas pembiayaan tersebut tetap aman.

b. Kompleksitas dalam Pelaksanaan Program Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah

Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti di BMT Mubarakah kudus, didapatkan hasil bahwa dalam menjalankan restrukturisasi terdapat hambatan-hambatan yang dihadapi yaitu sebagai berikut:

1) Tidak Adanya Itikad Baik dari Anggota

Dalam menjalankan restrukturisasi, agar dapat berjalan dengan lancar maka BMT Mubarakah Kudus memerlukan adanya itikad baik dari anggota pembiayaan masalah tersebut. Salah satu penyebab atau hambatan dari dilakukannya restrukturisasi adalah tidak adanya itikad atau niat baik dari anggota pembiayaan bermasalah untuk menyelesaikan pembiayaannya. Hal ini dapat dilihat dari sikap dan karakter dari anggota tersebut yang tidak kooperatif dalam menjalankan restrukturisasi dengan pihak BMT Mubarakah Kudus. Hal ini dapat menghambat BMT Mubarakah dalam menjalankan restrukturisasi yang dapat berakibat pada gagal restrukturisasi. Hal ini juga berpengaruh pada operasional keuangan di BMT Mubarakah yang menurun. Maka dari itu, diharapkan para anggota pembiayaan dapat memberikan itikad yang baik dalam menjalankan restrukturisasi sehingga dapat saling menguntungkan kedua belah pihak baik bagi BMT Mubarakah maupun bagi anggota itu sendiri.<sup>91</sup>

2) Kegagalan Usaha yang dijalankan Anggota

Dalam dunia usaha pasti ada yang namanya pasang surut pendapatan. Pada saat usaha yang dijalankan oleh anggota tersebut mengalami kegagalan maka akan berpengaruh kepada pembayaran angsuran pembiayaan. Hal inilah yang

---

<sup>91</sup> Sad Nurul Islami, wawancara oleh penulis, 9 November 2021, wawancara 1, transkrip.

menjadi salah satu hambatan dalam BMT Mubarakah Kudus menjalankan restrukturisasi. Dengan adanya kegagalan usaha yang dijalankan oleh anggota maka anggota tersebut tidak dapat mengangsur pembiayaannya kepada BMT Mubarakah yang berakibat pada pembiayaan macet. Maka hal ini juga akan berdampak besar bagi BMT Mubarakah karena anggota tersebut tidak dapat melanjutkan pembayaran pembiayaan.

### 3) Tidak Terbukanya Anggota

Salah satu hambatan dilakukannya restrukturisasi adalah adanya sikap ketidakterbukaan anggota dalam menjalankan usahanya. Anggota tidak terbuka dalam memberikan informasi terkait dengan usahanya sehingga dapat menghambat proses restrukturisasi dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah. Hal ini terlihat dari sikap anggota yang tidak menjelaskan secara benar dan jelas terkait dengan hal-hal yang diperlukan oleh BMT dalam menjalankan restrukturisasi yang dapat berakibat pada gagal restrukturisasi. Sikap tidak transparannya anggota ini tentu saja akan menyulitkan BMT Mubarakah dalam melakukan restrukturisasi pembiayaan macet, hal ini dikarenakan BMT tidak dapat dengan jelas memperoleh informasi terkait hal-hal yang dibutuhkan saat proses restrukturisasi sehingga menghambat jalannya restrukturisasi.<sup>92</sup>

Terdapat beberapa hambatan lain yang ditemui pada saat proses restrukturisasi yang dijalankan oleh BMT Mubarakah Kudus dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah, hambatan-hambatan tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1) Sebelum Dilakukannya Restruktrusasi Pembiayaan

Sebelum dilakukannya pembiayaan hambatan yang dilalui yaitu sulitnya bekerja sama antara anggota dengan BMT Mubarakah dalam hal restrukturisasi. Pada saat restrukturisasi BMT memanggil anggota dengan memberikan pemberitahuan atau peringatan melalui surat tagihan

---

<sup>92</sup> Sad Nurul Islami, wawancara oleh penulis, 9 November 2021, wawancara 1, transkrip.

sebanyak tiga kali dalam bentuk tulisan maupun lisan. Bentuk penagihan dalam hal tulisan yaitu dengan memberikan surat tagihan yang menginformasikan bahwasannya keadaan dari anggota tersebut saat memenuhi kewajiban pembiayaannya sedang dalam masalah yaitu kolektibilitas pembiayaannya macet. Hal ini dapat terlihat dari perlakuan anggota yang tidak memiliki itikad baik dan tidak bersedia untuk datang ke BMT disaat BMT Mubarakah memanggil anggota tersebut.

2) Melakukan Negosiasi

Hambatan yang dihadapi pada saat negosiasi yaitu anggota tidak kooperatif dan tidak bisa terbuka terkait dengan informasi tentangnya. Hal ini dapat mencerminkan bahwasannya anggota tersebut bersifat antagonis saat melakukan negosiasi. Disatu sisi anggota juga bergerak untuk memperoleh keringanan saat negosiasi serta BMT ikut membantu dengan mencari solusi supaya BMT tidak mengalami kerugian begitupun bagi anggota, negosiasi ini dilakukan agar dapat mencapai kesepakatan dalam restrukturisasi, namun anggota tersebut malah menampakkan sifatnya yang tidak kooperatif.

3) Evaluasi Dan Analisis

Dalam hal ini hambatan yang diperoleh BMT adalah sulitnya melakukan pendekatan evaluasi dan analisis terhadap anggota, kesulitan ini dikarenakan perilaku anggota yang tidak kooperatif, dapat diketahui bahwasannya anggota yang masih dapat memenuhi kewajiban pembayarannya karena dilihat dari usaha yang dijalankan dan dilihat dari sisi keuangannya sehingga anggota tersebut masih bisa memenuhi kewajibannya, namun anggota tersebut memang sengaja untuk tidak membayar kewajibannya dan menghindar.

4) Putusan Restrukturisasi

Hambatan ini didapatkan pada saat anggota yang awalnya telah menyepakati putusan restrukturisasi tidak dapat diajak bekerja sama untuk melaksanakan restrukturisasi tersebut, contohnya kewajiban anggota untuk membayar angsuran tiap bulannya

tidak dipenuhi sesuai dengan akad perjanjian. Hal ini menunjukkan tidak adanya itikad baik dari anggota untuk menyelesaikan masalah pembiayaannya. Padahal seharusnya langkah restrukturisasi ini dapat membantu meringankan beban anggota yang sedang mengalami pembayaan bermasalah agar dapat membayar angsurannya kembali secara lancar.<sup>93</sup>

5) Dokumentasi Restrukturisasi

Hambatan yang diperoleh yaitu pada saat dokumentasi restrukturisasi pembiayaan telah dipenuhi oleh anggota dan telah lengkap sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh BMT, tetapi setelahnya pada saat proses analisis kembali yang dilakukan oleh BMT data-data anggota tersebut tidak sesuai dengan yang dibicarakan oleh anggota. Hal ini menunjukkan sifat anggota yang tidak jujur dalam memberikan informasi, sehingga hal ini dapat mengacaukan program restrukturisasi karena ketidaksesuaian antara data dengan yang ada dilapangan.

6) Monitoring

Monitoring merupakan suatu hal yang sangat penting bagi BMT untuk meminimalisir terjadinya gagal restrukturisasi. Namun, pada kenyataannya pihak BMT sulit untuk memperoleh data-data yang valid dalam memonitoring kondisi keuangan dan usaha anggota secara detail dan langsung. Hal ini dikarenakan BMT tidak melakukan pengawasan secara 1x24 jam secara terus menerus.

Dari beberapa hambatan di atas maka solusi yang dapat dilakukan oleh BMT Mubarakah dalam menjalankan restrukturisasi pembiayaan bermasalah yaitu sebagai berikut:

1) Menjalin hubungan yang baik dengan anggota

Agar proses restrukturisasi dapat berjalan dengan lancar maka diperlukannya itikad baik dari anggota atau sikap kooperatif dari anggota tersebut sehingga dapat memudahkan jalannya restrukturisasi. Untuk memperoleh itikad yang baik dari anggota maka BMT Mubarakah perlu membangun adanya

---

<sup>93</sup> Sad Nurul Islami, wawancara oleh penulis, 9 November 2021, wawancara 1, transkrip.

hubungan yang baik antara BMT dengan anggota. Jika anggota tersebut tidak kooperatif dalam menjalankan pembiayaannya namun prospek dari usaha yang dilakukan oleh anggota tersebut dinilai masih baik dan menjalankan berbagai tahap restrukturisasi, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh BMT Mubarakah yaitu dengan melakukan perjanjian atau akad dengan anggota terkait dengan restrukturisasi dalam pembiayaan yang dijalankan.

- 2) Tidak melakukan hubungan dengan anggota yang bermasalah lagi

Solusi ini dapat dijalankan apabila anggota pembiayaan tersebut menunjukkan sikap yang tidak kooperatif dalam menjalankan restrukturisasi dan tidak mempunyai prospek usaha yang baik. Maka dari itu untuk menyelesaikan permasalahan ini anggota dapat memberikan suatu jaminan atau agunan yang telah dijamin kepada BMT Mubarakah Kudus sebagai cara terakhir yang dapat dilakukan oleh BMT Mubarakah Kudus untuk menyelesaikan permasalahan pembiayaan macet. sehingga tidak adanya lagi hubungan dengan anggota yang tidak dapat diajak bekerja sama tersebut.

- 3) Menawarkan jalan restrukturisasi

Solusi lain yang dapat dilakukan oleh BMT Mubarakah Kudus yaitu dengan menawarkan jalan restrukturisasi kepada anggota yang mengalami pembiayaan macet. restrukturisasi ini dianggap dapat membantu anggota tersebut untuk menyelesaikan permasalahan pembiayaan macetnya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menentukan kembali maupun merubah jadwal dan menentukan persyaratan kembali pembiayaan. Dengan dijalankan restrukturisasi ini diharapkan anggota dapat menyelesaikan pembiayaannya yang sempat macet dan dapat berjalan kembali dengan baik.

**Tabel 4.4**  
**Faktor Pendukung dan Penghambat Program**  
**Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah**

<b>Faktor Pendukung</b>	<b>Faktor Penghambat</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Adanya itikad baik anggota</li><li>- Tidak bermasalah dengan internal dari BMT</li><li>- Anggota selalu terbuka</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tidak adanya itikad baik dari anggota</li><li>- Adanya kegagalan usaha yang dijalankan oleh anggota</li><li>- Tidak terbukanya anggota</li></ul>

