
Budaya Organisasi Penanganan Pembiayaan *Murabahah* Bermasalah

Septiyan Hudan Fuadi*

¹Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

*septiyan@iainponorogo.ac.id

Submitted: 2024/10/30

Revised: 2024/10/30;

Accepted: 2024/10/31; Published: 2024/10/31

Abstract

This research examines the factors that cause problematic murabahah financing at BMD Syariah Barat Magetan, and discusses the organizational work culture that is effective in finding solutions to resolve them. This research is field research using qualitative methods. The results of the research show that there are 2 factors that cause financing problems, namely internal factors originating from managerial and governance from the institution, and external factors originating from the customer's economic conditions. This research explains that there is an effective organizational work culture model to reduce the number of problematic murabahah financing, namely rescheduling and the most dominant one is billing customers' homes outside of working hours.

Keywords

Budaya organisasi, Pembiayaan bermasalah, *Murabahah*



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY SA) license, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

PENDAHULUAN

Budaya organisasi dalam pengertian paling dasar adalah kumpulan asumsi bersama mengenai cara penyelesaian pekerjaan di dalam suatu organisasi. Budaya ini berperan sebagai faktor penting yang mendukung kemajuan sebuah perusahaan. Urgensi budaya organisasi menjadi semakin nyata ketika suatu organisasi menghadapi perubahan signifikan dalam tujuan, strategi, dan metode operasionalnya.¹

Memang tidak bisa dipungkiri bahwa setiap organisasi, apapun bentuknya termasuk lembaga keuangan selalu memiliki visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang harus dipahami untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Dengan pemahaman yang jelas mengenai hal-hal tersebut, semua anggota organisasi dapat merumuskan strategi dan metode terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui strategi yang diimplementasikan, diharapkan pencapaian organisasi akan lebih terencana, terkoordinasi, serta diukur dengan cara yang lebih efektif dan efisien.

Budaya organisasi dalam lembaga keuangan memiliki dampak yang besar terhadap kinerja keseluruhan suatu organisasi. Karena budaya organisasi merupakan faktor penting dalam kelangsungan operasional sebuah lembaga keuangan, maka pengelolaannya harus dilakukan dengan baik. Oleh karena itu, budaya organisasi harus mampu beradaptasi dan bersikap fleksibel

¹ A Hasymi Ali, *Organisasi dan Manajemen Jilid 2* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 952.

terhadap perubahan yang terjadi karena problem dan kondisi dari setiap organisasi tidak sama.²

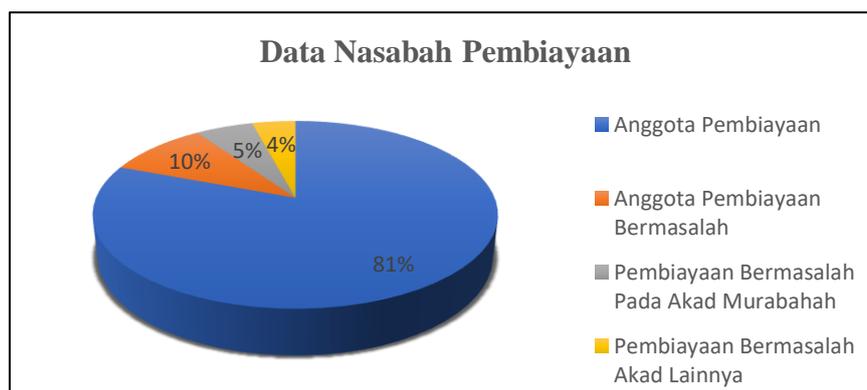
Lembaga Keuangan Syariah (LKS) merupakan organisasi yang berkecimpung dalam tatanan ekonomi memiliki peran penting dalam perekonomian baik secara mikro maupun secara makro. Sebagai lembaga perantara keuangan (*financial intermediary*) lembaga keuangan syariah harus mampu menjembatani antara pihak-pihak yang surplus dengan pihak-pihak yang membutuhkan dana atau defisit dengan berlandaskan pada kepercayaan dalam menjual produk yang dimilikinya. Mayoritas lembaga keuangan syariah di Indonesia dalam aktivitasnya didominasi oleh penyaluran pembiayaan sebagai pemasukan utama. Alasan terfokusnya pada hal pembiayaan ialah mendasar pada fungsi lembaga keuangan syariah sebagai lembaga intermediasi yang sumber dana utamanya berasal dari masyarakat sehingga secara moral harus tersalurkan kembali kepada masyarakat

Penyaluran pembiayaan pada lembaga keuangan syariah harus dijaga kualitasnya dengan manajemen risiko yang ketat bertujuan memaksimalkan keuntungan dari pembiayaan yang telah disalurkan dengan memperhitungkan tingkat risiko yang dihadapi oleh LKS, atau lebih dikenal dengan istilah *risk adjusted rate of return*. Salah satu problem yang sering dialami dalam lembaga keuangan syariah yaitu pembiayaan macet (*Non Performing Financing*) yang merupakan pembiayaan yang tidak lancar, pembiayaan yang pada pihak debitur melakukan wanprestasi atas prosedur pembiayaan, serta pembiayaan tersebut tidak menepati jadwal angsuran.³

Pembiayaan bermasalah merupakan pembiayaan yang tidak lancar yang diberikan pihak pemberi pinjaman kepada anggota yang tidak memenuhi persyaratan dan kewajiban untuk melunasi kembali dana yang telah dipinjamkan sebelumnya pada saat tanggal jatuh tempo.⁴

Ada 5 (lima) jenis kualitas pembiayaan pada perbankan yaitu lancar, dalam perhatian khusus, kurang lancar, diragukan dan macet. Pembiayaan bermasalah adalah kualitas pembiayaan yang mulai masuk golongan dalam perhatian khusus sampai golongan macet.⁵

Contoh pembiayaan bermasalah terjadi dalam akad *murabahah* di salah satu Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) tepatnya di BMD Syariah cabang Barat Magetan. Berdasarkan data pembiayaan *murabahah* :



² Udai Pareek, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Pustaka Binama Pressindo, 1996), 274.

³ Renita Putri, "Penerapan Manajemen Risiko Untuk Meminimalisasi Pembiayaan Bermasalah Pada KSP Swamitra Dewi Kota" (Tegal, Politeknik Harapan Bersama, 2023).

⁴ Yunisa Putri Elsanti, Ahmad Tarmidzi, dan Erwin Saputra Siregar, "Analisis Pembiayaan Bermasalah Pada Akad *Murabahah* Bil Wakalah di BMT Al Ishlah Kecamatan Telanaipura Kota Jambi," *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi dan Keuangan Syariah (JUPEKES)* 02, no. 02 (2024): 71–86, <https://doi.org/doi.org/10.59059/jupiekes.v2i2.1196>.

⁵ Trisadini Prasastinah Usanti, *Transaksi Bank Syariah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013).

Akad *murabahah* menjadi pilihan populer LKS ini karena memberikan banyak kemudahan. Dalam skema ini, harga beli barang diberitahukan kepada pembeli, dan pembeli membayar dengan harga lebih tinggi yang mencakup keuntungan yang telah disepakati. Pembiayaan *murabahah* menjadi lebih populer dibandingkan dengan pembiayaan lainnya di BMD Syariah Barat Magetan, karena banyak nasabah yang memanfaatkannya untuk kebutuhan modal kerja dan konsumtif.⁶

Tercatat 175 nasabah menggunakan akad ini dengan total pembiayaan sebesar Rp 3.004.800.000,- Namun, kemudahan ini juga berkontribusi pada kekurangan kas sebesar Rp 18.000.000,- karena sebesar 11,3% dari nasabah gagal membayar angsuran. Dari total pembiayaan macet sebesar Rp 100.000.000,- di BMD Syariah Barat Magetan, Rp 75.000.000,- berasal dari akad *murabahah*, sedangkan Rp 25.000.000,- dari akad lainnya.⁷

Pembiayaan bermasalah adalah salah satu risiko besar yang dihadapi oleh setiap lembaga keuangan, baik itu lembaga keuangan konvensional, maupun lembaga keuangan syariah. Pembiayaan yang bermasalah atau macet dapat berdampak negatif. Semakin besar jumlah pembiayaan bermasalah, semakin buruk dampaknya terhadap kesehatan likuiditas lembaga keuangan, yang juga dapat mengurangi kepercayaan para deposan terhadap lembaga tersebut.⁸

Penelitian ini akan mengkaji berbagai faktor penyebab terjadinya problem dalam pembiayaan dengan akad *murabahah*. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan mengkaji budaya organisasi dalam penanganan pembiayaan *murabahah* bermasalah di BMD Syariah Barat Magetan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*Field Research*) yang mengamati fakta-fakta yang terjadi dalam pembiayaan *murabahah* di BMD Syariah Barat Magetan dengan menggunakan pendekatan kualitatif yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari informan. Dalam penelitian ini peneliti menggali data mengenai faktor penyebab pembiayaan bermasalah serta penerapan budaya kerja untuk menyelesaikan pembiayaan bermasalah. Selanjutnya akan dilakukan analisis deskriptif untuk menghasilkan kesimpulan.⁹

PEMBAHASAN

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu yang saling berinteraksi untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Dalam budaya organisasi sendiri menitik beratkan pada asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang disadari atau tidak mampu mengikat kepaduan suatu organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menentukan pola perilaku para anggota di dalam organisasi.¹⁰

Menciptakan budaya kerja atau organisasi bukanlah hal mudah, dibutuhkan dukungan semua pihak yang mampu menyelami setiap permasalahan dan segala sesuatu yang membutuhkan untuk penyelesaiannya, komunikasi bisa menjadi solusi atas setiap permasalahan. Pembiayaan bermasalah yang terjadi di bank syariah perlu penanaman dan komitmen terhadap budaya kerja

⁶ Rozalinda, *Fikih Ekonomi Syariah* (Jakarta: Rajawali Press, 2016), 85.

⁷ Untari, *Hasil Wawancara*, Teller BMD Syariah Barat.

⁸ Faturrahman Djamil, *Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah* (Jakarta: Sinar Grafika, 2012), 64.

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 207.

¹⁰ Wibowo, *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (Jakarta: Raja Grafindo

organisasi yang telah terbentuk. Berikut adalah beberapa nilai-nilai budaya organisasi pada bank syariah:

1. Prinsip kehati-hatian (*Prudent Financing*)

Analisis kelayakan pembiayaan dilakukan dengan sangat hati-hati sesuai dengan prinsip syariah. Ini mencakup penilaian mendalam terhadap kemampuan dan niat nasabah dalam mengembalikan pembiayaan.

2. Pemantauan dan Pendampingan

Melakukan pemantauan secara rutin dan memberikan pendampingan kepada nasabah, terutama jika nasabah menjalankan bisnis. Pendekatan ini membantu nasabah tetap dalam jalur dan terhindar dari masalah pembayaran.

3. Pendekatan dengan musyawarah

Bank syariah biasanya mengedepankan musyawarah untuk mencari solusi yang baik bagi kedua pihak, misalnya melalui restrukturisasi pembiayaan yang menguntungkan kedua belah pihak sesuai dengan akad syariah.

4. Transparansi dalam solusi

Menyediakan opsi yang jelas dan adil, seperti *rescheduling* (penjadwalan ulang) atau *restructure financing*, dengan menjelaskan konsekuensi dan syaratnya agar nasabah memahami langkah penyelesaian.

5. Nilai kebersamaan dan kepedulian

Menjaga hubungan baik dan menunjukkan empati kepada nasabah yang mengalami kesulitan finansial. Pendekatan ini membuat nasabah lebih terbuka untuk mencari solusi bersama.

6. Komitmen pada prinsip syariah

Lembaga keuangan syariah harus tetap mematuhi prinsip syariah, seperti menghindari praktik yang memberatkan nasabah, seperti penalti berbasis bunga.

7. Evaluasi dan perbaikan proses

Dengan budaya kerja organisasi ini, bank syariah diharapkan mampu tumbuh dan berkembang memberikan kontribusi ekonomi secara lebih etis dan adil, selaras dengan prinsip syariah serta menjaga hubungan jangka panjang dengan nasabah

Pembiayaan Murabahah

Secara etimologi *murabahah* berasal dari kata *ribhu* yang berarti untung. *Murabahah* dalam ekonomi islam ialah akad jual beli dengan ketentuan adanya pernyataan mengenai harga perolehan dan besaran margin yang dibuat oleh pihak yang terlibat dalam transaksi tersebut. Transparansi atas harga perolehan serta adanya kesepakatan besaran keuantungan (*margin*) merupakan ciri khas dari akad *murabahah*. Berdasarkan penjelasan Pasal 19 huruf (c) Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah menyatakan: “c. Akad *murabahah* adalah akad pembiayaan suatu barang dengan menegaskan harga belinya kepada pembeli dan pembeli membayarnya dengan harga yang lebih sebagai keuntungan yang disepakati.”¹¹ Akad ini merupakan salah satu bentuk kontrak kepastian yang alami karena dalam *murabahah* ditentukan berapa keuntungan yang ingin diperoleh.¹²

¹¹ Juhaya S. Pradja, *Manajemen Pemasaran Bank Syariah* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 222.

¹² Adiwarmanto Karim, *Analisis Fiqh dan Keuangan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004).

Diperjelas kembali oleh Karim yakni *murabahah* berarti akad jual beli barang dengan menyatakan harga perolehan dan keuntungan (*margin*) yang disepakati oleh penjual dan pembeli. Akad ini merupakan salah satu bentuk kontrak kepastian yang alami karena dalam *murabahah* ditentukan berapa keuntungan yang ingin diperoleh.

Ulama Fikih menjelaskan bahwasanya *murabahah* adalah akad jual beli barang dengan tambahan keuntungan yang disepakati para pihak. Dalam akad *murabahah* ini penjual dalam konteks ini adalah pihak bank haruslah memberitahu harga pembelian barang dan kemudian menyebutkan besaran keuntungan yang diperoleh bank kepada nasabah. Dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) 10/16/PBI/2008 dijelaskan mengenai pembiayaan adalah penyediaan dana yang memiliki kesamaan dengan transaksi jual beli dalam bentuk piutang *murabahah*.¹³

Murabahah merupakan bagian dari jual beli, maka pada dasarnya rukun dan syarat jual beli *murabahah* juga sama dengan rukun dan syarat jual beli secara umum. Rukun jual beli menurut mazhab Hanafi adalah *ijab dan qabul*, sedangkan menurut jumhur ulama terdapat empat rukun dalam jual beli, yaitu penjual, pembeli, barang atau sesuatu yang diakadkan, dan *sighat* (*ijab qabul*). Adapun rukun *murabahah* sendiri ialah :¹⁴

1. Penjual.

Penjual adalah pihak bank yang menyediakan pembiayaan untuk pembelian barang yang dibutuhkan oleh nasabah dengan sistem pembayaran yang ditunda. Dalam praktiknya, bank biasanya membeli barang tersebut atas nama bank sendiri, meskipun terkadang bank menggunakan akad wakalah dalam proses pembelian, sehingga nasabah dapat membeli barang yang diinginkan atas nama bank.

2. Pembeli.

Pembeli dalam pembiayaan *murabahah* adalah nasabah yang mengajukan permohonan pembiayaan ke bank.

3. Objek jual beli.

Biasanya dalam permohonan pembiayaan *murabahah* sebagian besar nasabah lebih memilih barang-barang yang bersifat konsumtif untuk pemenuhan kebutuhan produksi, seperti rumah, tanah, mobil, motor, dan sebagainya. Namun demikian, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan terkait mengenai syarat-syarat benda atau barang yang menjadi objek akad, antara lain:

4. Harga (*tsaman*)

Harga dalam pembiayaan *murabahah* dianalogikan dengan *pricing* atau *plafond* pembiayaan.

5. *Ijab qabul*

Dalam perbankan syariah, seluruh operasionalnya didasarkan pada prinsip hukum syariah. Akad biasanya mencakup spesifikasi barang yang diinginkan oleh nasabah, kesiapan pihak bank syariah untuk menyediakan barang tersebut, serta kewajiban bank untuk menginformasikan harga pokok pembelian dan besaran keuntungan yang akan dikenakan

¹³ Anita Rahmawaty, "Ekonomi Syariah : Tinjauan Kritis Produk *Murabahah* dalam Perbankan Syariah di Indonesia," *Jurnal Ekonomi Islam* 01, no. 02 (2007): 1-9.

¹⁴ Wardah Yuspin, "Penerapan Prinsip Syariah Dalam Pelaksanaan Akad *Murabahah*," *Jurnal Ilmu Hukum Universitas Muhammadiyah Surakarta* 10, no. 01 (2007): 63.

(termasuk adanya penawaran). Jika terjadi kesepakatan *murabahah*, juga ditentukan durasi angsuran pembayaran.

Selain rukun juga terdapat syarat-syarat yang harus terpenuhi dalam pembiayaan *murabahah* antara lain :

1. Penjual memberitahukan harga pokok kepada calon pembeli. Hal ini logis karena harga yang akan dibayar pembeli kedua (nasabah) didasarkan pada modal si pembeli awal (bank).
2. Sah sesuai dengan rukun yang ditetapkan.
3. Bebas dari riba.
4. Penjual bersikap transparan. Misalnya bila terjadi cacat atas barang sesudah pembelian dan harus menyampaikan semua hal yang berkaitan dengan pembelian.

Implementasi Pembiayaan *Murabahah* di Lembaga Keuangan Syariah

Praktik pembiayaan *murabahah* bank syariah memiliki posisi sebagai penjual dan nasabah sebagai pembeli.¹⁵ Pasal 1 Ayat 8 dalam peraturan OJK No.10/PJOK.05/2019 disebutkan bahwa pembiayaan jual beli merupakan jenis pembiayaan yang berbentuk penyediaan barang dengan kesepakatan para pihak. Telah dipahami bahwa pembiayaan menggunakan *murabahah* merupakan akad jual beli yang terdapat di bank syariah diatur menurut Peraturan Bank Indonesia (PBI) nomor 9/19/PBI/2007 jo Surat Edaran BI No 10/14/DPbS tanggal 17 Maret 2008.¹⁶ Praktik pembiayaan *murabahah* dalam lembaga keuangan syariah terdapat beberapa bentuk diantaranya :

1. *Pertama* yaitu adalah bank terlebih dahulu membeli barang tersebut dengan kata lain dalam hal ini bank menguasai dahulu barang tersebut, kemudian objek transaksi dikuasai oleh bank lalu baru dijual kepada nasabah dengan adanya pengambilan keuntungan sesuai kesepakatan.
2. *Kedua* memiliki kemiripan dengan model pertama, namun terdapat perbedaan dalam hal pemindahan kepemilikan. Pada model ini, penjual langsung memindahkan kepemilikan kepada nasabah, sehingga tidak ada transaksi langsung antara bank dan nasabah. Pembayaran dilakukan oleh bank langsung kepada penjual awal. Dengan demikian, nasabah menerima objek transaksi terlebih dahulu, sebelum perjanjian *murabahah* dibuat dengan bank.
3. Pada model *ketiga*, bank membuat perjanjian *murabahah* dengan nasabah dan kemudian memberikan wewenang kepada nasabah untuk mencari barang yang diinginkannya secara mandiri. Barang tersebut nantinya akan menjadi objek transaksi sesuai keinginan nasabah. Transaksi ini lebih dikenal dengan akad *murabahah bil wakalah*.

Faktor Penyebab Pembiayaan *Murabahah* Bermasalah di BMD Syariah Barat Magetan

Pembiayaan bermasalah merupakan risiko terjadinya hambatan dalam pelaksanaan *plafond* pembiayaan. Meskipun pihak lembaga keuangan telah melakukan analisis secara cermat terhadap setiap permohonan, tetap ada potensi terjadinya kendala atau kemacetan dalam proses pembayaran.

Dalam pelaksanaan pembiayaan *murabahah*, tidak selalu berjalan lancar bagi lembaga BMD Syariah Barat Magetan. Terkadang muncul kendala, seperti pembiayaan macet atau kelalaian lain yang dilakukan nasabah, baik secara sengaja maupun tidak sengaja. Ada beberapa faktor yang

¹⁵ Isnawati Rais dan Hasanuddin, *Fiqh Muamalah dan Aplikasinya Pada Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta : Lembaga Penelitian UIN Jakarta, 2011), 91.

¹⁶ St Saleha Madjid, "Konsep Akad *Murabahah* Dan Aplikasinya Pada Perbankan Syariah," *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah* 1, no 1 (2017).

menyebabkan terjadinya pembiayaan *murabahah* di BMD Syariah Barat Magetan diantaranya :

1. Faktor internal

Faktor internal umumnya berkaitan dengan kebijakan atau strategi dari pihak BMD Syariah itu sendiri, seperti lemahnya pengawasan terhadap biaya dan pengeluaran, kebijakan yang kurang tepat, serta kurangnya modal.¹⁷ Di BMD Syariah Barat Magetan, dalam proses penerimaan nasabah sering kurang memperhatikan pengeluaran dan sisa permodalan di kantor, yang akhirnya menyebabkan difisit modal dan berdampak pada lambatnya perputaran keuangan di kantor tersebut.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal yang menyebabkan pembiayaan bermasalah berasal dari kondisi nasabah itu sendiri. Sebagian besar nasabah yang mengajukan akad *murabahah* bekerja sebagai petani dan pedagang. Ketidakmampuan mereka dalam membayar angsuran terutama disebabkan oleh faktor ekonomi yang tidak stabil. Bagi nasabah yang berdagang, penghasilan dari penjualan sering kali rendah sementara kebutuhan rumah tangga cukup tinggi. Sementara itu, nasabah yang berprofesi sebagai petani menghadapi beban biaya tinggi, seperti pengairan sawah, apalagi jika terjadi gagal panen, ditambah lagi dengan kebutuhan rumah tangga yang besar.

Keadaan lainnya yang menyebabkan pembiayaan bermasalah pada pembiayaan *murabahah* di BMD Syariah Barat Magetan ialah nasabah melakukan penyalahgunaan dana (*side streaming*). Dalam hal ini, nasabah sebenarnya berniat untuk membayar pembiayaan yang diberikan oleh BMD Syariah Barat Magetan, namun tidak mampu melakukannya karena telah menyalahgunakan dana (*side streaming*) yang diberikan. Dana tersebut dipakai untuk keperluan konsumtif, bukan sebagai modal usaha seperti yang awalnya diajukan dalam permohonan pembiayaan, sehingga menyebabkan terjadinya kemacetan dalam pembayaran.

Kondisi tersebut tentu bertentangan dengan prinsip-prinsip ekonomi Islam dimana dalam konsepnya mengedepankan nilai-nilai syariah. Dalam ranah ekonomi, Islam menetapkan prinsip-prinsip yang harus diterapkan oleh setiap umat Islam dalam kegiatan *muamalah*, seperti keadilan, kejujuran, amanah, *tabligh*, dan tanggung jawab agar kegiatan tersebut sesuai dengan ketentuan syariah. Demikian pula, lembaga keuangan syariah memiliki peran penting dalam menyalurkan dana kepada masyarakat, baik dalam bentuk pembiayaan maupun modal kerja. Lain dari pada itu juga wajib melakukan penilaian kelayakan terhadap calon penerima dana, yang harus memenuhi kriteria jujur, amanah, dan bertanggung jawab.

Menurut sudut pandang BMD Syariah Barat Magetan, nasabah yang bermasalah tersebut kurang memiliki itikad baik untuk membayar kewajiban mereka. Bahkan setelah dijadwalkan ulang untuk pembayaran angsuran, mereka tetap tidak menunjukkan niat untuk memenuhi kewajiban tersebut. Penilaian dari nasabah yang mendasar pada 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition of Economy*) menjadi acuan penting. Utamanya dari aspek *character* yang merupakan sifat dasar terbentuk melalui proses yang berlangsung lama,

¹⁷ Riyan Andni, "Strategi Dalam Mengurangi Pembiayaan Bermasalah Pada BMT Harapan Umat Pati," *Journal of Sharia Economics* 5, no. 1 (16 Mei 2024): 1–22, <https://doi.org/10.22373/jose.v5i1.3220>.

sehingga menjadi kebiasaan. Penilaian terhadap sifat ini bertujuan untuk mengukur seberapa jauh anggota pembiayaan memiliki itikad baik dalam memenuhi kewajibannya sesuai dengan kesepakatan yang telah disepakati.¹⁸

Budaya Organisasi Penanganan Pembiayaan *Murabahah* Bermasalah di BMD Barat Magetan.

Budaya organisasi di BMD Syariah Barat Magetan memegang peranan penting dalam menangani pembiayaan bermasalah. Budaya ini mencakup nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam setiap aspek operasional lembaga. Dalam menghadapi masalah pembiayaan, organisasi ini mengedepankan pendekatan yang berbasis pada keadilan, transparansi, dan komunikasi yang efektif. Aspek-aspek budaya organisasi yang berpengaruh antara lain:

1. Komitmen Terhadap Etika.

BMD Syariah Barat Magetan menekankan pentingnya kejujuran dan integritas dalam setiap transaksi. Hal ini membantu membangun kepercayaan antara lembaga dan nasabah.

2. Pendekatan Solutif.

Budaya organisasi mendorong penyelesaian masalah secara konstruktif, dengan melibatkan nasabah dalam proses penanganan pembiayaan bermasalah untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan.

3. Pelatihan dan Pengembangan.

Lembaga ini berinvestasi dalam pelatihan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dalam analisis risiko dan manajemen hubungan nasabah, yang sangat penting dalam menangani pembiayaan bermasalah.

4. Komunikasi Terbuka.

BMD Syariah Barat Magetan mendorong komunikasi yang terbuka antara karyawan dan nasabah. Hal ini memungkinkan pengidentifikasian masalah sejak dini dan pencegahan pembiayaan bermasalah di masa depan.

5. Responsif Terhadap Kebutuhan Nasabah.

BMD Syariah Barat Magetan terus berupaya memahami situasi dan kebutuhan nasabah, sehingga dapat memberikan solusi yang sesuai dan memfasilitasi pembayaran angsuran yang lebih mudah.

Dengan menerapkan budaya organisasi yang kuat dan positif, BMD Syariah Barat Magetan dapat lebih efektif dalam menangani pembiayaan bermasalah, menjaga hubungan baik dengan nasabah, dan memastikan keberlanjutan operasional lembaga.

Solusi terkait pembiayaan bermasalah pada akad *murabahah* sendiri diatur dalam beberapa Fatwa DSN MUI antara lain:¹⁹

¹⁸ Sumar'in, *Konsep Kelembagaan Bank Syariah* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 117.

¹⁹ Aye Sudarto, "Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Pada Lembaga Keuangan Syariah Studi BMT Al-Hasanah Lampung Timur," *Islamic Banking : Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Perbankan Syariah* 5, no. 2 (24 Februari 2020): 99–116, <https://doi.org/10.36908/isbank.v5i2.118>.

1. **Reschedulling** dalam Fatwa DSN-MUI No 48/DSN-MUI/II/2005/Tentang Penjadwalan Kembali Tagihan *Murabahah*.²⁰
2. **Potongan kepada nasabah nasabah tepat waktu** dalam Fatwa DSN-MUI No 46/DSN-MUI/II/2005/Tentang Tagihan *Murabahah*.²¹
3. **Pemberian keringanan dengan cara konversi akad *murabahah* dengan akad yang lain** dalam Fatwa DSN-MUI No 49/DSN-MUI/II/2005/Tentang Konversi Akad *Murabahah*.²²
4. **Lembaga Keuangan Syariah harus membebaskan nasabah yang tidak mampu membayar dan sita jaminan** dalam Fatwa DSN-MUI No 47/DSN-MUI/II/2005/Tentang Penyelesaian Piutang *Murabahah* Bagi Nasabah Tidak Mampu Bayar.²³
5. **Musyawarah mufakat** dalam Fatwa DSN MUI NO: 153/DSN-MUI/VI/2022 Tentang Pelunasan Utang Pembiayaan *Murabahah* Sebelum Jatuh Tempo.²⁴

Dalam setiap langkah penyelesaian pembiayaan bermasalah, BMD Syariah cabang Barat Magetan selalu mengutamakan nilai-nilai kekeluargaan dan musyawarah untuk mencapai kesepakatan yang adil dan tidak merugikan pihak mana pun.

Praktik pembiayaan *murabahah* di BMD Syariah Barat Magetan, terdapat kategori penilaian bagi nasabah yang melakukan pembiayaan, sebagai berikut:

- a. Lancar : Nasabah yang membayar angsuran tepat waktu.
- b. Dalam Perhatian Khusus : Nasabah yang belum membayar angsuran pada saat jatuh tempo.
- c. Kurang Lancar : Nasabah yang terlambat membayar angsuran selama 1 hingga 3 bulan.
- d. Diragukan : Nasabah yang terlambat membayar angsuran selama 4 hingga 10 bulan.
- e. Macet : Nasabah yang tidak membayar angsuran atau terlambat lebih dari 10 bulan.

Langkah-langkah penyelamatan (*problem solving*) harus dilakukan oleh BMD Syariah Barat Magetan diantaranya :

1. Pemberitahuan pembiayaan bermasalah.

Pemberitahuan mengenai pembiayaan bermasalah dilakukan melalui komunikasi, baik menggunakan media komunikasi maupun secara lisan langsung kepada anggota yang mengalami masalah.

2. Penerbitan Surat Peringatan (SP 1, SP 2, SP 3).
3. *Rescheduling* (penjadwalan kembali) yaitu perpanjangan jadwal angsuran dan mengurangi jumlah angsuran.
4. Restrukturisasi (penyusunan pembali).

Mengubah dan menjadwalkan kembali seluruh atau sebagian persyaratan dan perjanjian antara BMD Syariah Barat Magetan dan nasabah, seperti mengubah jadwal pembayaran, jumlah angsuran, jangka waktu, dan memberikan potongan, asalkan tidak menambah sisa kewajiban yang harus dibayarkan kepada BMD Syariah Barat Magetan.

²⁰ Fatwa MUI Nomor: 48/DSN-MUI/II/2005/Tentang Penjadwalan Kembali Tagihan *Murabahah*.

²¹ Fatwa MUI Nomor: 46/DSN-MUI/II/2005/Tentang Tagihan *Murabahah*.

²² Fatwa MUI Nomor: 49/DSN-MUI/II/2005/Tentang Konversi Akad *Murabahah*.

²³ Fatwa MUI Nomor: 47/DSN-MUI/II/2005/Tentang Penyelesaian Piutang *Murabahah* Bagi Nasabah Tidak Mampu Bayar.

²⁴ Fatwa MUI Nomor: 153/DSN-MUI/VI/2022/Tentang Pelunasan Utang Pembiayaan *Murabahah* Sebelum Jatuh Tempo.

5. Penyelesaian melalui penjualan atau pelelangan jaminan.

Penyelesaian melalui penjualan atau pelelangan agunan/jaminan merupakan langkah terakhir yang diambil oleh BMD Syariah cabang Barat Magetan terhadap nasabah yang bermasalah.

6. Penagihan secara langsung:

Penagihan dilakukan setiap hari oleh tim *Account Officer/Marketing* dengan mendatangi lokasi nasabah untuk penagihan. Bahkan dalam kondisi tertentu proses penagihan dilakukan diluar jam kerja dengan alasan dapat langsung bertemu dengan nasabah yang beberapa diantara sibuk dengan pekerjaan sehingga sulit untuk ditemui. Metode ini dipandang lebih efektif dan memberikan dampak yang positif terhadap penanganan pembiayaan bermasalah karena selain dapat bertemu dengan nasabah, juga dapat berkomunikasi secara hati ke hati antara pihak BMD dengan nasabah.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor penyebab terjadinya pembiayaan murabahah bermasalah di BMD Syariah Barat Magetan yaitu *Pertama*, faktor internal yang berasal dari tata kelola pihak lembaga, sedangkan yang *kedua*, faktor eksternal yang berasal dari keadaan ekonomi nasabah.

Budaya kerja organisasi yang dilakukan oleh BMD Syariah Barat Magetan untuk menangani pembiayaan *murabahah* bermasalah ialah dengan melakukan penagihan diluar jam kerja kepada nasabah dan menerapkan *Rescheduling* (penjadwalan kembali) karena dipandang paling efektif mengurangi minus dana kantor dan dapat bertemu langsung serta bisa bermusyawarah dengan nasabah.

DAFTAR PUSTAKA

- Andni, Riyan. "Strategi Dalam Mengurangi Pembiayaan Bermasalah Pada BMT Harapan Umat Pati." *Journal of Sharia Economics* 5, no. 1 (16 Mei 2024): 1–22. <https://doi.org/10.22373/jose.v5i1.3220>.
- Djamil, Faturrahman. *Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah*. Jakarta: Sinar Grafika, 2012.
- Elsanti, Yunisa Putri, Ahmad Tarmidzi, dan Erwin Saputra Siregar. "Analisis Pembiayaan Bermasalah Pada Akad Murabahah Bil Wakalah di BMT Al Ishlah Kecamatan Telanaipura Kota Jambi." *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi dan Keuangan Syariah (JUPIEKES)* 02, no. 02 (2024): 71–86. <https://doi.org/doi.org/10.59059/jupiekes.v2i2.1196>.
- Fatwa MUI Nomor: 46/DSN-MUI/II/2005/Tentang Tagihan Murabahah, t.t.
- Fatwa MUI Nomor: 47/DSN-MUI/II/2005/Tentang Penyelesaian Piutang Murabahah Bagi Nasabah Tidak Mampu Bayar, t.t.
- Fatwa MUI Nomor: 48/DSN-MUI/II/2005/Tentang Penjadwalan Kembali Tagihan Murabahah, t.t.
- Fatwa MUI Nomor: 49/DSN-MUI/II/2005/Tentang Konversi Akad Murabahah, t.t.
- Fatwa MUI Nomor: 153/DSN-MUI/VI/2022/Tentang Pelunasan Utang Pembiayaan Murabahah Sebelum Jatuh Tempo, t.t.
- Hasymi Ali, A. *Organisasi dan Manajemen Jilid 2*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Karim, Adiwarmarman. *Analisis Fiqh dan Keuangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.

- Pareek, Udai. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binama Pressindo, 1996.
- Putri, Renita. "Penerapan Manajemen Risiko Untuk Meminimalisasi Pembiayaan Bermasalah Pada KSP Swamitra Dewi Kota." *Politeknik Harapan Bersama*, 2023.
- Rosalina, Iga. "Efektivitas Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan Pada Kelompok Pinjaman Bergulir di Desa Mantren Kecamatan Karangrejo Kabupaten Magetan." *Jurnal Efektivitas Pemberdayaan Masyarakat* 02, no. 02 (2012): 1–9.
- Rozalinda. *Fikih Ekonomi Syariah*. Jakarta: Rajawali Press, 2016.
- S. Pradja, Juhaya. *Manajemen Pemasaran Bank Syariah*. Bandung: Pustaka Setia, 2013.
- Saleha Madjid, St. "Konsep Akad Murabahah Dan Aplikasinya Pada Perbankan Syariah," *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah* 1, no 1 (2017).
- Sudarto, Aye. "Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Pada Lembaga Keuangan Syariah Studi BMT Al-Hasanah Lampung Timur." *Islamic Banking : Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Perbankan Syariah* 5, no. 2 (24 Februari 2020): 99–116. <https://doi.org/10.36908/isbank.v5i2.118>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sumar'in. *Konsep Kelembagaan Bank Syariah*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Untari. Hasil Wawancara, Teller BMD Syariah Barat, Oktober 2023. Magetan.
- Usanti, Trisadini Prasastinah. *Transaksi Bank Syariah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013.
- Wibowo. *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- Yuspin, Wardah. "Penerapan Prinsip Syariah Dalam Pelaksanaan Akad Murabahah." *Jurnal Ilmu Hukum Universitas Muhammadiyah Surakarta* 10, no. 01 (2007): 63.