

## BAB IV

### PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

#### A. Penyajian Data

##### 1. Peranan Manajer dalam meningkatkan penyaluran dana pada BMT

###### Khairul Amin Martapura

Manajer dalam sebuah perusahaan atau lembaga keuangan, memiliki peranan sangat penting, terlepas dari tugas dan fungsi utama seorang manajer, manajer juga dituntut bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas dan kinerja sebuah lembaga, karena sebuah lembaga keuangan yang andal, ditentukan oleh peran seorang manajer dalam mengatur perusahaannya.

Peranan manajer dalam meningkatkan penyaluran dana di BMT Khairul Amin Martapura:

*pertama*, manajer ikut turun kelapangan mencari calon nasabah pembiayaan yang berkualitas dari segi orangnya maupun ekonominya, disini manajer sekaligus mencari konsep marketing yang sesuai untuk meningkatkan penyaluran dana yang berkualitas. Dalam mencari konsep marketing untuk meningkatkan penyaluran dana manajer juga melakukan sharing dengan manajer cabang, dan melakukan studi banding ke lembaga keuangan yang lainnya.

*Kedua*, Manajer juga memotivasi karyawan agar bisa meningkatkan penyaluran dana. Dalam memotivasi karyawan, manajer melakukan secara formal dan non formal secara formal manajer

memotivasi disaat rapat rapat pertengahan bulan atau dalam rapat bulanan, manajer menumbuhkan dalam diri setiap karyawan itu rasa memiliki terhadap BMT, apabila dalam diri setiap karyawan itu sudah ada rasa memiliki maka mereka akan semakin giat lagi dalam pekerjaan mereka terlebih khusus dalam penyaluran dananya, karena tidak mungkin mereka tidak ingin melihat lembaga yang dimilikinya tidak berkembang. Apabila penyaluran dana tersebut mencapai akan target maka karyawan akan mendapat bonus dan tidak menutup kemungkinan karyawan akan mendapatkan kenaikan gaji. Manajer BMT Khairul Amin martapura dalam penerapannya juga memakai asas kekeluargaan untuk membuat para karyawan merasa nyaman dalam bekerja.<sup>1</sup>

Sebagai lembaga keuangan yang kegiatannya menghimpun dan menyalurkan dana, setiap lembaga keuangan dituntut untuk mengepektifkan dalam hal menghimpun dan menyalurkan dananya. Apabila tidak efektif antara keduanya maka akan berdampak negatif kepada lembaga tersebut.

Dalam penerapan penyaluran dananya Manajer BMT Khairul Amin melihat dari beberapa aspek :

1. Peluang

dalam penerapan penyaluran dananya manajer melihat bagaimana peluang di kota martapura yang notabane banyaknya para pedagang

---

<sup>1</sup>Adam Petrosia Damisi, *Manajer BMT Khairul Amin Martapura*, Wawancara Pribadi, 06 Desember 2017. 14.13 WITA

pasar, serta membaca perekonomian masyarakat yang membutuhkan pembiayaan.

## 2. Budaya

BMT Khairul Amin sendiri terletak di kota Martapura, kota Martapura terkenal dengan sebutan kota santri, dan pada umumnya masyarakat sekitar Martapura juga berbasis syariah. Sehingga penerapan akad pembiayaan yang ada di BMT Khairul Amin dapat dengan mudah dimengerti masyarakat dan diterima tepat pada sasaran.

## 3. Legalitas

Dalam awal penyaluran dana yang harus diperhatikan adalah identitas dari calon yang mengambil pembiayaan, dimana identitas adalah merupakan faktor penting untuk mengenal dan mengetahui informasi awal, baik dari sisi diri pribadi maupun dari sisi kegiatan usahanya.

## 4. Mengikuti prosedur-prosedur yang ada di BMT.<sup>2</sup>

### a. Syarat-syarat pembiayaan

untuk menjaga kedisiplinan dan kepatuhan, bagi setiap pejabat pembiayaan KJK atau UJKS Koperasi haruslah mengikuti langkah-langkah dan prosedur proses persetujuan pembiayaan.

### b. Inisiasi

Pengumpulan informasi tentang calon mitra pembiayaan yang akan diproses pengajuan pembiayaannya.

---

<sup>2</sup>*ibid.* Wawancara Pribadi, 06 Desember 2017. 14.13 WITA

c. Solisitasi

Dasar pelaksanaan solisitasi adalah untuk menegetahui tentang kondisi usaha dan membicarakan hal-hal khusus yang menjadi perhatian koperasi.

d. Analisis pembiayaan

setiap calon mitra usaha yang telah memenuhi persyaratan kelengkapan dokumen umum permohonan pembiayaan harus dilakukan analisis secara tertulis.

e. Strukturisasi

Dari hasil identifikasi kebutuhan mitra akan pembiayaan dan analisis kelayakan, analisis resiko, analisis jaminan oleh *Account Officer*, selanjutnya ditentukan strukturisasi pembiayaan yang sesuai.

f. Penyusunan usulan pembiayaan

setelah analisis pembiayaan, *Account Officer* membuat usulan pembiayaan diajukan kepada Komite/Panitia Pembiayaan untuk direkomendasikan mendapat fasilitas pembiayaan.

g. Rapat komite pembiayaan

rapat komite pembiayaan diselenggarakan untuk membahas, menganalisis dan memutuskan usulan pembiayaan yang diajukan oleh *Account Officer*, yang diikuti oleh anggota Komite Pembiayaan.

h. Prinsip pemberian persetujuan pembiayaan

setiap pemberian persetujuan pembiayaan harus berdasarkan kepada analisis dan rekomendasi tertulis persetujuan pembiayaan. Dalam hal keputusan pemberian persetujuan pembiayaan tidak sejalan dengan rekomendasi tertulis usulan pembiayaan, harus dijelaskan secara tertulis dan alasan apa yang mempertimbangkan dan meyakinkan pejabat pemutus pembiayaan yang bersangkutan.

i. Akad pembiayaan

setiap akad yang telah disetujui dan disepakati oleh pemohon dengan koperasi, maka wajib dibuatkan akad secara tertulis.

j. Proses realisasi pembiayaan

proses realisasi adalah proses pencairan dana atau pembelian barang mitra setelah diproses dan diputuskan oleh komite/panitia pembiayaan.<sup>3</sup>

Setiap mengambil keputusan dalam penyaluran dana, manajer selalu berdiskusi dengan pihak yang melakukan survey, karena mereka yang lebih mengetahui kondisi lapangan itu seperti apa, agar memudahkan manajer dalam mengambil keputusan.

Dalam menyikapi pembiayaan yang bermasalah manajer melihat dari beberapa aspek:

---

<sup>3</sup>Dokumen BMT Khairul Amin Martapura, Tahun 2013.

*Pertama*, dilihat dari seberapa parah kemacetan pembiayaan tersebut.

*Kedua*, pemberian surat peringatan 1, 2 dan 3.

*Ketiga*, Akad ulang dengan jumlah angsuran yang tersisa.

*Keempat*, penyitaan jaminan.

Setiap pembiayaan bermasalah manajer selalu mengkomunikasikan dengan baik kepada anggota yang mengambil pembiayaan, seberapa perlu manajer mengambil tindakan.<sup>4</sup>

Manajer tentunya memiliki fungsi yang tidak kalah penting didalam suatu perusahaan khususnya pada BMT Khairul Amin yang terletak di Martapura. Adapun fungsi manajer BMT Khairul Amin Martapura sebagai berikut:

1. Memimpin usaha KJKS atau UJKS Koperasi wilayah kerjanya sesuai dengan tujuan dan kebijakan umum yang telah ditentukan KJKS atau UJKS Koperasi.
2. Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan seluruh aktivitas lembaga yang meliputi penghimpunan dana dari anggota dan lainnya serta penyaluran dana yang merupakan kegiatan utama lembaga serta kegiatan-kegiatan yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas utama tersebut dalam upaya mencapai target.

---

<sup>4</sup>*Op. cit.* Wawancara Pribadi, 06 Desember 2017. 14.13 WITA

3. Melindungi dan menjaga asset perusahaan yang berada dalam tanggung jawabnya.
4. Membina hubungan dengan anggota, calon anggota, dan pihak lain (customer) yang dilayani dengan tujuan untuk mengembangkan pelayanan yang lebih baik.
5. Membina hubungan kerjasama eksternal dan internal, baik dengan para pembina koperasi setempat, badan usaha lainnya (Dep Kop UKM, INKOPSYAH, Dinas pasar, Perusahaan Pengelola Pasar dan lain-lain) maupun secara internal dengan seluruh aparat pelaksana, demi meningkatkan produktifitas usaha.

Manajer juga memiliki tugas khusus yang harus diselesaikan. Berikut tugas manajer BMT Khairul Amin Martapura

1. Menjabarkan kebijakan umum KJKS atau UJKS Koperasi yang telah dibuat pengurus dan disetujui Rapat Anggota.
2. Menyusun dan menghasilkan rancangan anggaran KJKS atau UJKS Koperasi dan rencana jangka pendek, rencana jangka panjang, serta proyeksi (finansial maupun non finansial) kepada pengurus yang selanjutnya akan dibawa Rapat Anggota.
3. Menyetujui pembiayaan yang jumlahnya tak melampaui batas wewenang manajemen.
4. Mengusulkan kepada pengurus tentang penambahan, pengangkatan, pemberhentian karyawan pada kantor cabang/unit.

5. Mengelola dan mengawasi pengeluaran dan pemasukan biaya-biaya harian dan tercapainya target yang telah ditetapkan secara keseluruhan.
6. Mengamankan harta kekayaan KJKS atau UJKS Koperasi agar terlindungi dari bahaya kebakaran, pencurian, perampokan dan kerusakan, serta seluruh asset KJKS atau UJKS Koperasi.
7. Terselenggaranya penilaian prestasi kerja karyawan dan membuat laporan secara periodik.
8. Menandatangani dan menyetujui permohonan pembiayaan dengan batas wewenang yang ada pada wilayah masing-masing
9. Meningkatkan pendapatan dan menekan biaya serta mengawasi operasional kantor wilayah masing-masing.<sup>5</sup>

#### 4.1 Pembiayaan BMT Khairul Amin Martapura.<sup>6</sup>

	2014	2015	2016
Pembiayaan	Rp9,336,909,675	Rp11,920,390,510	Rp12,409,822,473

## 2. Kendala Manajer dalam meningkatkan penyaluran dana pada BMT Khairul Amin

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan dengan mewawancarai pihak BMT Khairul Amin yang terkait langsung tentang kendala manajer dalam peranannya untuk meningkatkan penyaluran dana dan kendala dalam menyalurkan dana yaitu:

---

<sup>5</sup>*Op. cit.* Dokumen BMT

<sup>6</sup>*Dokumen BMT Khairul Amin Martapura, Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus dan Hasil pengawasan pengawas BMT Khairul Amin Tahun 2106.*

- a. Bentrok waktu, disaat waktu yang sama manajer turun kelapangan dan di saat itu juga ada seseorang yang ingin bertemu dengan manajer untuk melakukan sesuatu hal yang berkaitan dengan pembiayaan dan urusan yang lain, dampaknya tertunda nya pekerjaan yang lain.
- b. Kondisi ekonomi secara keseluruhan yang dampaknya berimbas kepada mitra yang mengambil pembiayaan di BMT Khairul Amin Martapura contoh kasus, seperti pakerja batu bara yang bekerja didaerah pengaron dan mereka membangun sebuah rumah, ketika batu bara anjlok maka mereka tidak akan tinggal disitu lagi, mereka menjual rumahnya, dan para pedagang martapura yang berdagang keliling mengejar pasar kehilangan konsumen mereka, maka akan berdampak kepada daya beli pedagang tersebut akibat sepinya pasar, mereka membeli barang untuk jualan itu di kota Martapura sedangkan para pedagang martapura mengambil pembiayaan di BMT Khairul amin Martapura, jika terjadi demikian tidak menutup kemungkinan risiko dalam penyaluran dana yang dinamakan pembiayaan macet akan terjadi.
- c. Budaya masyarakat setiap wilayah pasti berbeda-beda budayanya dalam menyikapi pembiayaan ada yang notabene menerima kehadiran pembiayaan dan ada juga yang menolak pembiayaan.
- d. Persaingan lembaga lain yang telah maju pesat di kota martapura membuat pihak BMT Khairul Amin Martapura harus bersaing dengan lebih baik dan kreatif dalam pengembangan penyaluran dana. Karena

lembaga keuangan sekarang berlomba-lomba untuk menyediakan produk yang membuat masyarakat merasa terpenuhi dengan produk tersebut. Banyaknya lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan non bank memang menjadi ancaman bagi pihak BMT Khairul Amin Martapura, usaha-usaha yang sudah dilakukan tidak hanya memenuhi kebutuhan masyarakat namun juga pelayanan yang baik untuk masyarakat. Saat ini lembaga keuangan bersaing dalam memberikan suku bunga dan bagi hasil yang murah, namun yang terpenting tidaklah murahnya suku bunga atau bagi hasil melainkan menjalin hubungan baik dengan nasabah dan mengedepankan kemitraan yang saling menguntungkan.<sup>7</sup>

## **B. Analisis data**

### **1. Peranan Manajer dalam meningkat penyaluran dana pada BMT Khairul Amin Martapura**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan, bahwa peranan manajer dalam meningkatkan penyaluran dana sebagai berikut.

Manajer di BMT Khairul Amin Martapura dalam penyaluran dananya

*Pertama*, manajer juga turun langsung kelapangan untuk mencari nasabah yang mana kebiasaannya bertugas turun kelapangan mencari nasabah itu adalah tim pembiayaan, terlepas dari fungsi, tugas serta perannya sebagai manajer. Menurut penulis manajer BMT Khairul Amin berbeda dengan kebiasaan manajer lainnya, yang mana fungsi dari manajer

---

<sup>7</sup>Op.cit. Wawancara Pribadi, 06 Desember 2017. 14.13 WITA

yaitu, *planning, organizing, directing, controlling*. Disini manajer juga memberikan dampak positif kepada lembaga, manajer memberikan orang menerima pembiayaan yang berkualitas dari segi orangnya dan ekonominya serta bawahannya agar bisa mencontoh langsung atasannya, menurut penulis manajer BMT Khairul Amin memberikan arahan tidak hanya melalui teori melainkan juga dengan tindakan secara langsung.

Menurut Dave Thomas pemimpin besar adalah orang yang mempraktikkan apa yang diucapkannya. Mereka memberikan contoh, menciptakan iklim loyalitas dan kerja sama. Tugas pemimpin-pelatih selanjutnya adalah memberikan contoh dan teladan bagi anak buahnya. Orang akan bekerja jauh lebih baik dengan melihat contohnya daripada sekedar kata-kata dan teori saja. Seorang pemimpin-pelatih harus bersedia turun sendiri ke lapangan dan memberikan contoh sekali-kali, hal ini akan meningkatkan motivasi dan semangat dari anak buah anda sehingga mengikuti teladan dan contoh yang anada berikan<sup>8</sup>

*Kedua*, manajer juga memotivasi para karyawan yang bekerja di BMT Khairul Amin Martapura dengan cara menumbuhkan loyalitas yang tinggi kepada karyawan terhadap BMT, sehingga berdampak kepada peningkatan penyaluran dana. Manajer juga mamakai asas kekeluargaan yang membuat para karyawan merasa betah bekerja di BMT Khairul Amin Martapura. Menurut penulis memotivasi karyawan itu sangat penting

---

<sup>8</sup>Mohammad Zazuli CNNLP, CH, CHT, *Hypno Leadership*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2016), hlm. 134

dalam sebuah lembaga keuangan atau perusahaan. Disini juga manajer mengaitkan antara kinerja dan upah.

Menurut Sigmund G. Ginsburg, Lebih efektif sebagai kekuatan motivasional adalah upah yang dikaitkan dengan kinerja dan peluang untuk imbalan tanggung jawab dan kemajuan yang meningkat. Jika anda ingin meningkatkan produktivitas, anda harus menuntut standar kinerja, standar mutu, dan standar jasa pelayanan yang tinggi. Juga harus ada perasaan bahwa individu-individu disemua tingkatan adalah penting sebagai manusia dan sebagai anggota-anggota organisasi yang produktif dan semuanya harus diperlakukan secara terhormat.<sup>9</sup>

Disini manajer juga memakai gaya *personal leadership* kepemimpinan pribadi. Motivasi dan petunjuk diberikan dengan kontrak pribadi dengan pribadi terdapat suatu hubungan yang dekat antara pemimpin dan setiap anggota.

Dalam gaya kepemimpinan islami manajer memakai gaya kepemimpinan yang berbaur dengan bawahan (menyatu) gaya kepemimpinan ini manajer menunjukkan bahwa pemimpin setiap saat siap melayani orang yang di pimpinnya.

Dalam pengambilan keputusan manajer BMT Khairul Amin segala keputusan pembiayaan hanya bisa dilakukan melalui komite pembiayaan. Yang mana dalam penerapannya setiap mengambil keputusan manajer akan lebih banyak berdiskusi dengan tim pembiayaan.

---

<sup>9</sup>Sigmund G. Ginsburg, *Managing With Passion*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Baru, 2000), hlm. 130

Ada empat model pengambilan keputusan pembiayaan yang diterapkan oleh bank-bank. Keempat model tersebut:

Model pertama, masing-masing pejabat mempunyai kewenangan dengan limit/batas yang diberikan oleh manajemen secara berjenjang. Usulan pembiayaan harus disetujui satu pejabat yang memiliki limit minimal sama dengan plafon pembiayaan yang diajukan.

Model kedua, pejabat pemutus pembiayaan yang memiliki limit kewenangan tertentu, dapat bergabung dengan pejabat lain yang juga memiliki limit kewenangan tertentu sehingga keduanya dapat menyetujui pembiayaan dengan plafon maksimal sebesar limit wewenang gabungan kedua pejabat tersebut.

Model ketiga, usulan pembiayaan diatas jumlah tertentu harus diputus dalam komite pembiayaan.

Model keempat, semua keputusan pembiayaan hanya bisa dilakukan melalui komite pembiayaan.<sup>10</sup>

Menurut penulis, peranan manajer sebagai *informational role* atau peranan manajer yang berhubungan dengan informasi itu sangat penting bagi seorang manajer, dalam *informational role* manajer sebagai monitor yaitu peranan seorang manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi, informasi yang diterima manajer berasal dari peristiwa-peristiwa diluar organisasi (*external events*). manajer juga perlu untuk bermusyawarah dengan pihak-pihak yang terkait dalam penyaluran dana agar tidak ada

---

<sup>10</sup>Ikatan Bankir Indonesia, *Mengelola Bisnis Pembiayaan Bank Syariah*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), hlm. 14

keraguan dalam mengambil keputusannya, dari segi pengambilan keputusan manajer memakai gaya kepemimpinan demokratis, setiap keputusan terhadap masalah yang dihadapi organisasi dibahas melalui musyawarah, dalam gaya kepemimpinan islami ia tidak berhak memutuskan sendiri segala keputusan diambil secara musyawarah mufakat atau paling tidak dengan suara terbanyak.

Dari hasil persentase kenaikan pendapatan penyaluran dana dari tahun 2014-2015 sebesar 12% dan 4,1% pada tahun 2015-2016 selama tiga tahun persentase pendapatan BMT Khairul Amin selalu meningkat dalam hal ini tak terlepas dari peranan dari seorang manajer sebagai pemegang kendali terhadap penyaluran dana.

## **2. Kendala Manajer dalam meningkatkan penyaluran dana pada BMT Khairul Amin**

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan dengan mewawancarai Manajer BMT Khairul Amin martapura terkait dengan kendala yang dihadapi manajer dalam meningkatkan penyaluran dana yaitu:

- a. Bentrok waktu, disaat waktu yang sama manajer turun kelapangan dan di saat itu juga ada seseorang yang ingin bertemu dengan manajer untuk melakukan sesuatu hal yang berkaitan dengan pembiayaan dan urusan yang lain. dampaknya tertunda nya pekerjaan yang lain. Menurut penulis dalam situasi seperti ini Peranan manajer sebagai pembuat

keputusan (*Decisional Role*) sangat di perlukan untuk meminimalisir dampak yang akan terjadi.

- b. Kondisi ekonomi secara keseluruhan yang berdampak kepada mitra yang mengambil pembiayaan, ada keterkaitan satu dengan yang lainnya. menurut penulis ada hubungan antara sebab dan akibat , yaitu suatu peristiwa yang akan menyebabkan peristiwa yang lain.
- c. Budaya masyarakat setiap wilayah pasti berbeda-beda budayanya dalam menyikapi pembiayaan ada yang notabene menerima kehadiran pembiayaan dan ada juga yang menolak pembiayaan. Budaya memang sangat penting bagi perilaku pembelian, budaya merupakan penentu keinginan dan perilaku paling dasar, Sehingga budaya tidak dapat dipisahkan dari pembiayaan.
- d. Persaingan lembaga lain bank maupun non bank berlomba-lomba untuk menyediakan produk yang membuat masyarakat terpenuhi dengan produk tersebut. Terbukti dari tahun ketahun khususnya bank mengeluarkan produk-produk pembiayaan kesektor Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang membuat persaingan antara lembaga keuangan bank dan non bank semakin kuat. Pada website Otoritas Jasa Keuangan tentang Survei Nasional Literasi Dan Inklusi Keuangan 2016 persaingan lembaga keuangan sangat pesat. Dilihat dari data literasi dan inklusi keuangan, perbankan lebih unggul dibanding

lembaga keuangan lainnya. Pembiayaan perbankan tercatat sebesar Rp4.782 triliun atau tumbuh sebesar 8,11%.<sup>11</sup>

Menurut penulis untuk mengatasi kendala dalam penyaluran dana, manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi yang berasal dari peristiwa-peristiwa diluar organisasi (*external events*) sangat diperlukan. Agar manajer bisa meminimalisir tekanan tekanan yang akan terjadi pada BMT Khairul Amin.

---

<sup>11</sup>Agus Sugiarto, “Indeks Literasi dan Inklusi Keuangan Meningkat” <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/Siaran-Pers-OJK-Indeks-Literasi-dan-Inklusi-Kuangan-Meningkat.aspx> (diakses tanggal 08 Desember 2017 pukul 13.00 WITA)