

MANAJEMEN RESIKO PEMBIAYAAN DI BAITUL MAAL WA TAMWIL DAN BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH: SEBUAH STUDI PERBANDINGAN

Edi Susilo

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
e-mail: edi_bmtai@yahoo.co.id

Abdul Hakim

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
e-mail: abdul.hakim.iii@gmail.com

Abstract

This paper analyzes the impact of regulation and supervision system on the application of financial risk management in BMT Beringharjo (hereafter BMTB) and BPRS Madina (hereafter BPRSM). As understood, BMTs are loosely regulated and supervised by the Department of Cooperation, while BPRs are highly regulated and supervised by Bank Indonesia. Using a qualitative method, this paper finds that the financing organization in BMT needs improvement as the director and the manager are the same person. The financing procedure works well despite the lack of online system to coordinate branch offices. The paper also finds that BPRSM complies the financing procedure made by BI. The financing organization in BPRSM also works well, from the top commissariate to the employees level.

Keyword: Regulation, supervision, risk management, BMT, BPRS

Abstrak

Paper ini menganalisis dampak regulasi dan sistem pengawasan dalam implementasi manajemen risiko keuangan di BMT Beringharjo dan BPRS Madina. Seperti diketahui bahwa BMT kurang diatur dan diawasi oleh Departemen Koperasi, sedangkan BPR lebih diatur dan diawasi oleh Bank Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan menemukan bahwa struktur pembiayaan yang dilakukan oleh BMT memerlukan perbaikan karena direktur dan manajer merupakan orang yang sama. Prosedur pembiayaan telah berjalan dengan baik namun belum menggunakan sistem online untuk menghubungkan antar kantor cabang. Penelitian ini juga menemukan bahwa BPRS Madina telah memenuhi semua ketentuan pembiayaan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia. Struktur pembiayaan di BPRS Madina telah berjalan dengan baik mulai dari tingkat komisaris sampai dengan tingkat karyawan.

Kata kunci: Regulasi, pengawasan, resiko manajemen, BMT, BPRS

PENDAHULUAN

Lembaga keuangan mikro, termasuk BPRS dan BMT, selalu berhubungan dengan resiko menyangkut fungsi utamanya sebagai penyalur dana masyarakat. Dalam hal menghimpun dana, mereka berhadapan dengan resiko likuiditas, operasional dan reputasi. Dalam penyaluran dana, mereka menghadapi resiko pembiayaan macet dan tunggakan sampai kepada resiko pasar.

Resiko kredit atau resiko pembiayaan merupakan resiko yang paling signifikan dari semua resiko. Resiko ini berupa kegagalan debitur untuk membayar hutang atau

pembiayaan. Bessis (1998) menyatakan bahwa manajemen resiko kredit mencakup resiko proses putusan kredit, yakni sebelum putusan dibuat sampai menindaklanjuti komitmen kredit, ditambah resiko pemantauan dan proses laporan. Untuk memitigasi atau melunakkan berbagai resiko tersebut diperlukan pengukuran atas resiko kredit, yaitu *limit systems and credit screening, risk quality and ratings*, serta *credit enhancement*.

Menurut Peraturan Bank Indonesia (PBI), proses manajemen resiko bank se-kurang-kurangnya mencakup pendekatan pengukuran dan penilaian resiko, struktur limit dan pedoman serta parameter pengelolaan resiko,

sistem informasi manajemen dan pelaporannya, serta evaluasi dan kaji ulang manajemen. Bank perlu melakukan manajemen terhadap resiko kredit yang melekat pada seluruh portofolio, yaitu dengan mengidentifikasi, mengukur, memonitor, mengontrol resiko kredit, serta memastikan modal yang tersedia cukup, dan dapat diperoleh kompensasi yang sesuai atas resiko yang timbul.

BMTB dan BPRSM merupakan BMT dan BPRS terbesar di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). BMTB mempunyai *net performance financing* (NPF) 8,4% pada 2010 dan 2011. BPRSM mempunyai NPF 2,61% pada 2011 dan 1,88 pada 2012, jauh lebih rendah di bawah rata-rata NPF nasional sebesar 8,19%. BPRS ini berbadan hukum Perseroan Terbatas dibawah pengawasan BI.

Dari data NPF tersebut, nampak perbedaan antara dua lembaga di atas. Hal ini memotivasi penulis untuk menganalisis penerapan manajemen resiko di dua lembaga tersebut. Fokus penelitian ini adalah memaparkan secara detail penerapan manajemen resiko pembiayaan di BMTB dan di BPRSM dengan harapan mendapatkan berbagai temuan untuk memitigasi resiko di dua lembaga tersebut.

Landasan Teori

Steinwand (2000) memberikan beberapa definisi terminologi yang berkaitan dengan manajemen resiko untuk lembaga keuangan mikro sebagai berikut. Pertama, resiko adalah kemungkinan rugi yang akan terjadi. Kedua, manajemen resiko adalah proses dari mengelola kemungkinan besarnya kerugian yang terjadi pada lingkup dan batas yang dapat diterima oleh lembaga keuangan mikro. Ketiga, sistem manajemen resiko adalah sebuah metode sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengelola berbagai macam resiko yang dihadapi oleh lembaga keuangan mikro. Keempat, kerangka manajemen resiko adalah panduan untuk para manajer lembaga keuangan mikro untuk mendesain sistem manajemen resiko yang terpadu dan menyeluruh untuk membantu mereka berfokus pada resiko terpenting untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Dengan demikian, manajemen resiko adalah rangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan meng-

dalikan resiko yang timbul dari kegiatan usaha lembaga keuangan mikro.

Khan dan Ahmed (2008) menyatakan bahwa resiko merupakan unsur penting dalam dunia keuangan syariah. Untuk itu, ulama telah menyumbangkan beberapa pemikiran tentang resiko. Dalam keuangan syariah, terdapat dua aksioma atau kaidah *fiqh* yang terkait dengan resiko, yakni *al kharaj bi al dhaman* dan *al ghummu bi al ghurm*. Kedua kaidah ini menekankan adanya resiko dalam realitas keuangan. Kedua kaidah *fiqh* ini memiliki arti bahwa setiap *return* yang didapat dari aset, secara intrinsik terkait dengan tanggung jawab atas kerugian yang muncul dari aset tersebut. Artinya, *return* yang akan didapatkan sebanding dengan resiko kerugian yang melekat dalam aset tersebut. Kaidah ini sangat berbeda dengan konsep keuangan berbasis bunga. Konsep bunga memisahkan antara *return* dengan tanggung jawab untuk menanggung kerugian. Pemilik modal akan tetap mendapatkan *return* tanpa harus menanggung resiko. Hal ini dilakukan dengan menentukan *return* yang tetap atas nominal dana yang dipinjamkan.

Menurut Karim (2010), resiko yang dihadapi bank syariah dalam operasional terkait dengan proses pembiayaan meliputi resiko terkait produk dan resiko terkait korporasi. Resiko terkait produk bisa dibedakan menjadi dua, yakni resiko terkait pembiayaan berbasis *natural certainty countracts* (NCC) dan resiko terkait pembiayaan berbasis *natural uncertainty countracts* (NUC). Steinwand (2000) menggolongkan resiko pada lembaga keuangan mikro ke dalam tiga golongan resiko utama seperti dalam tabel 1.

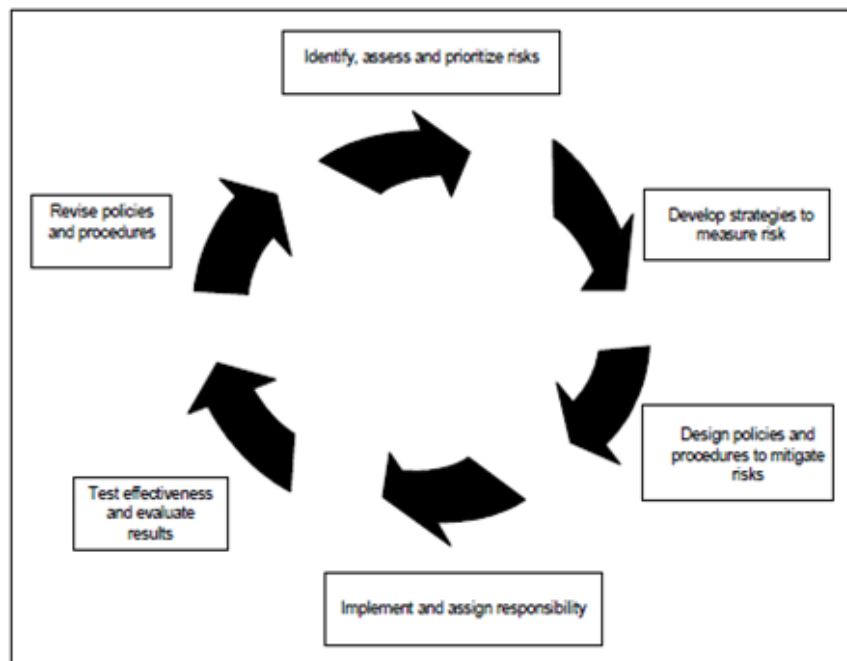
Steinwand (2000) merumuskan langkah-langkah penanganan resiko pada lembaga keuangan mikro dengan *risk management feedback loop* seperti dalam Gambar 1.

Langkah dalam *risk management feedback loop* adalah sebagai berikut. Pertama, mengidentifikasi, menilai dan memprioritaskan resiko. Kedua, mengembangkan strategi untuk mengukur resiko. Ketiga, mendesain kebijakan dan prosedur untuk mengurangi resiko. Keempat, melaksanakan kebijakan dan prosedur yang telah dibuat dan menunjuk penanggung jawab. Kelima, menguji efektivitas dan mengevaluasi hasilnya. Keenam, merevisi kebijakan dan prosedur sebagai diperlukan.

Tabel 1: Kategori Resiko pada Lembaga Keuangan Mikro

Financial Risk	Operational Risk	Strategic Risk
Credit Risk	Transaction Risk	Governance Risk
- Transaction risk	- Human resource risk	- Ineffective oversight
- Portfolio risk	- Information & technology risk	- Poor governance structure
Liquidity Risk	Fraud (Integrity) Risk	Reputation Risk
Market Risk	Legal & Compliance Risk	External Business Risks
- Foreign exchange risk		- Event risk
- Investment portfolio risk		

Sumber: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (2000)



Gambar 1: Risk Management Feedback Loop, Steinwand (2000)

Regulasi, monitoring, dan pengawasan BPRS dan BMT berbeda secara signifikan. BPRS dibawah pengendalian BI, sementara BMT dibawah Kementerian Negara Koperasi dan UKM sebagai regulator dan pengawasnya. Maka terdapat perbedaan kebijakan peraturan yang mengikatnya.

Pedoman Penerapan Manajemen Resiko Perbankan Syariah berpedoman pada Peraturan BI Nomor 13/23/PBI/2011 tentang penerapan manajemen resiko bagi bank umum syariah dan unit usaha syariah. PBI tersebut telah berpedoman kepada Basel II, dengan empat prinsip pengawasan, yaitu (a) pengawasan aktif dewan komisaris, dewan syariah dan direksi, (b) kecukupan kebijakan, prosedur dan limit, (c) pengukuran dan sistem informasi manajemen resiko kredit, dan (d) sistem pengendalian resiko secara menyeluruh.

Pada BMT, regulasi tentang manajemen resiko belum diatur secara detail. Kep-

menkop UKM nomor 91 tahun 2004 tentang Juklak Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) mengatur manajemen resiko pada KJKS sebagai berikut. Pasal 27 terdiri dari dua ayat, (1) pengelolaan KJKS/unit jasa keuangan syariah wajib memperhatikan azas-azas dan pembiayaan yang sehat, dan menerapkan prinsip-prinsip kehati-hatian serta pembiayaan yang benar sesuai dengan ketentuan yang berlaku. (2) Penilaian atas kemampuan dan kesanggupan anggota/calon anggota yang dibiayai untuk melunasi kewajibannya sesuai dengan yang diperjanjikan wajib mempertimbangkan watak, kemampuan, modal, agunan dan prospek usaha dari anggota/ calon anggota. Pasal 28 terdiri dari tiga ayat: (1) KJKS/Unit Jasa Keuangan Syariah dapat menetapkan agunan sebagai jaminan pembiayaan dengan catatan terlebih dahulu telah diketahui kelayakan kemampuan anggota/calon anggota dalam mengembalikan kewajibannya sesuai

dengan rencana pemanfaatan yang disepakati. (2) Agunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat berupa barang atau hak tagih dari usaha yang dibiayai oleh pembiayaan yang bersangkutan atau pernyataan kesanggupan tanggung renteng diantara anggota atas segala kewajibannya. (3) Agunan berupa barang bisa diatur dengan ketentuan barang tersebut secara fisik tetap berada pada anggota/calon anggota.

Kajian Pustaka

Berbagai paper telah mengkaji manajemen resiko dengan menggunakan berbagai model dan pendekatan. Variabel utama yang banyak dipakai untuk mengukur keberhasilan manajemen resiko adalah NPL. Studi berdasarkan non performing loan (NPL) telah dilakukan oleh Idris (2006), Niswati (2008) dan Saadah (2009). Berbagai pendekatan lain untuk mengukur aplikasi manajemen resiko diantaranya adalah MBSS (*Micro Banking Scoring System*) dan *logistic regression*, maupun pendekatan Basel II.

Idris (2006) menganalisis pendapatan dan resiko kredit antar segmen pada PT. Bank Rakyat Indonesia, menggunakan analisis produktivitas dan NPL. Variabel utama yang menjadi fokus penelitiannya adalah resiko dan pendapatan. Dia menemukan bahwa berdasarkan analisis produktivitas, segmen kredit mikro adalah yang paling produktif, selanjutnya diikuti berturut-turut segmen ritel dan menengah. Dia juga menemukan bahwa berdasarkan analisis NPL, segmen kredit mikro juga yang terendah risikonya, diikuti segmen ritel dan menengah. Selain itu, berdasarkan analisis pendapatan dan resiko dia menemukan bahwa segmen mikro adalah yang terendah risikonya, diikuti ritel dan menengah.

Rahmadi (2007) menganalisis efektivitas *credit scoring system* pada kredit segmen mikro di PT Bank Mandiri. Dengan menggunakan MBSS dan *logistic regression*, dia menemukan bahwa dalam 100 rekening di posisi 31 des 2006, 52% diantaranya berstatus NPL.

Sartiningih (2007) meneliti penerapan manajemen resiko untuk mendukung pelaksanaan *good corporate governance* di Bank Mandiri. Dengan menggunakan prinsip-prinsip dalam Basel II, dia menemukan bahwa Bank Mandiri telah melaksanakan manajemen resiko sesuai ketentuan BI. Dia juga menemukan bahwa Bank mandiri sedang berupaya mencari

acuan bank melalui proses pembelajaran dari bank internasional yang sudah berhasil dalam penerapan basel II.

Sakai dan Marijan (2008) menganalisis pendayagunaan pembiayaan mikro islami dengan variabel utama aktivitas BMT di Indonesia. Dengan menggunakan riset lapangan dia menemukan bahwa berbagai asosiasi dan lembaga BMT (BMT Center, PINBUK dan asosiasi-asosiasi BMT daerah dan nasional) giat membuat peraturan-peraturan pelaksanaan sendiri dan prosedur operasi yang baku. Dia juga menemukan bahwa kurangnya promosi terhadap jasa-jasa yang ditawarkan BMT secara umum menghambat perkembangan BMT. Hal ini menciptakan persepsi seakan-akan BMT adalah organisasi pemberi sumbangan. Persepsi seperti ini menyebabkan timbulnya permasalahan bagi BMT ketika harus menagih pembayaran kembali pinjaman-pinjaman yang telah diberikan.

Niswati, (2008) menganalisis aplikasi manajemen resiko pada BPR Nusumma Gondanglegi Malang dengan menggunakan ukuran NPL dan 5C. Dia menemukan bahwa secara umum resiko kredit yang dihadapi adalah kredit bermasalah. Untuk mengatasinya diperlukan strategi dan kebijakan untuk mengurangi dan menurunkan kredit bermasalah dimana kebijakan tersebut tertuang dalam manajemen resiko kredit.

Saadah (2009) meneliti penyaluran dan pengembalian kredit pada usaha mikro, kecil dan menengah. Dia menggunakan analisis mikro terhadap proses penyaluran pembiayaan. Dengan berfokus pada proses pencairan pembiayaan dan NPL, dia menemukan bahwa proses penyaluran antara KBMT dan BPRS tidak jauh berbeda. Penyaluran pembiayaan menurut sektor yang paling banyak adalah dalam bidang perdagangan. Dia juga menemukan bahwa menurut besarnya pembiayaan, nasabah KBMT meminjam antara Rp 1 juta sampai Rp 4 juta, sementara nasabah BPRS meminjam antara Rp 5 juta sampai Rp 50 juta.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dimana obyek penelitian berada, yaitu di BMTB Ringroad Barat, Rt/Rw 8/15, Ds. Kaliabu, Kel. Banyuraden. Kec. Gamping, Kab. Sleman Yogyakarta, 55293, Indonesia, dan di BPRSM Mandiri Sejahtera Jalan Parangtritis Sewon Bantul.

Teknik Pengumpulan Data

Berbagai teknik digunakan dalam melakukan pengumpulan data dalam makalah ini. Pertama, riset perpustakaan dengan cara membaca, mengumpulkan dan menyusun referensi baik buku, majalah, koran, internet, jurnal, skripsi, tesis, disertasi dan lainnya yang terkait dengan penelitian yang dilakukan. Kedua, riset lapangan, dilakukan di lapangan dimana obyek penelitian berada dengan cara mengumpulkan data primer maupun sekunder dengan teknik wawancara dan pengamatan langsung untuk memperoleh data yang diperlukan.

Wawancara dilakukan dengan wawancara mendalam kepada pimpinan (direksi, komisaris, dewan syariah, pengurus, pengawas) dan karyawan yang terkait dengan pekerjaan pembiayaan mulai dari karyawan terendah sampai pada jabatan kepala bagian atau manajer di lokasi penelitian. Wawancara juga dilakukan kepada nasabah untuk memastikan bahwa data dan informasi yang diperoleh dari lembaga atau perusahaan benar-benar telah diterapkan di lapangan kepada nasabahnya.

Pengamatan (observasi) dilakukan dengan pengamatan langsung didasari landasan teori, pemahaman dan pengetahuan serta pengalaman peneliti akan masalah penelitian, tema dan obyek penelitian atas penerapan manajemen resiko pembiayaan di lapangan.

Teknik Analisis Data

Menurut Singarimbun dan Effendi (2012), berdasarkan tujuan, penelitian dibedakan menjadi dua jenis, yaitu penelitian murni dan penelitian terapan. Jika dilihat dari jenis data yang dikumpulkan, dikenal adanya penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif serta gabungan antara keduanya. Jika dilihat dari tujuan, penelitian dapat dibedakan ke dalam tiga tingkatan, yaitu deskriptif, komparatif dan asosiatif. Dilihat dari metode pendekatan, penelitian dapat dibedakan ke dalam enam jenis penelitian, yaitu penelitian survei, eksperimen, *grounded research*, evaluasi, penelitian kebijakan dan analisis data sekunder. Peneliti menggunakan penelitian deskriptif dimaksudkan untuk mengukur dengan cermat fenomena sosial tertentu, dalam hal ini adalah studi kasus atas penerapan manajemen resiko pembiayaan di lembaga keuangan mikro syariah.

Menurut Spradley (1980) terdapat empat tahapan analisis data yang dilakukan dalam penelitian kualitatif, yaitu analisis domain, analisis taksonomi, analisis komposensial dan analisis tema kultural. Analisis domain dilakukan untuk memperoleh gambaran umum dan menyeluruh atas obyek penelitian atau situasi sosial untuk ditemukan berbagai domain atau kategori diperoleh dari pertanyaan *grand* dan miniatur. Peneliti menetapkan domain tertentu sebagai pijakan penelitian selanjutnya; semakin banyak domain yang dipilih maka akan semakin banyak waktu yang dipergunakan untuk penelitian.

Setelah peneliti menentukan domain penelitian sehingga ditemukan domain atau kategori dari situasi tertentu, maka selanjutnya domain yang dipilih oleh peneliti ditetapkan sebagai fokus penelitian. Pengumpulan data dilakukan secara terus-menerus melalui pengamatan, wawancara mendalam dan dokumentasi sehingga data yang terkumpul menjadi banyak. Oleh karena itu pada tahap ini diperlukan analisis lagi yang disebut analisis taksonomi. Jadi analisis taksonomi adalah analisis terhadap keseluruhan data yang terkumpul berdasarkan domain yang telah ditetapkan.

Selanjutnya adalah analisis komposensial. Pada analisis ini, yang dicari untuk diorganisasikan dalam domain bukanlah keserupaan dalam domain, tetapi justru yang memiliki perbedaan yang kontras. Data ini dicari melalui observasi, wawancara dan dokumentasi yang terseleksi. Dengan teknik pengumpulan data yang bersifat triangulasi, sejumlah dimensi yang spesifik dan berbeda pada setiap elemen akan dapat ditemukan.

Analisis tema budaya atau *discovering culture themes* merupakan upaya mencari benang merah yang mengintegrasikan lintas domain yang ada. Dengan ditemukannya benang merah dari hasil analisis domain, taksonomi dan komposensial tersebut, maka selanjutnya akan dapat tersusun suatu konstruksi bangunan situasi sosial/obyek penelitian yang sebelumnya masih belum jelas, dan setelah dilakukan penelitian maka menjadi lebih terang dan jelas.

Dari penjelasan di atas, penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif studi kasus dengan analisis taksonomi. Analisis taksonomi dilakukan setelah menentukan

domain penelitian yaitu manajemen resiko yang terdiri dari beberapa domain, yakni resiko likuiditas, pasar, kredit (pembiayaan), operasional, kepatuhan, hukum, reputasi, serta resiko strategik. Dari delapan domain resiko di atas, dipilih satu domain untuk diadakan penelitian yaitu resiko kredit (resiko pembiayaan). Jadi analisis taksonomi yang dilakukan adalah dengan memilih satu domain resiko yaitu resiko pembiayaan untuk dilakukan penelitian deskriptif penerapan manajemen resiko pembiayaan tersebut di BMTB dan BPRSM.

HASIL PENELITIAN

Profil Unit Usaha

BMTB adalah salah satu BMT terbesar di DIY, merupakan cikal bakal BMT di daerah tersebut. BMT berbadan hukum KJKS, didirikan pada tahun 1994. Sampai saat ini BMTB telah memiliki asset Rp 63 milyar, dengan 107 karyawan dan 12 kantor, tersebar di DIY, Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jawa Barat. BMT ini telah memiliki kerangka manajemen resiko pembiayaan yang baik.¹

BPRSM didirikan tahun 2007 di Kabupaten Bantul, DIY, oleh pengurus BMT Al Ikhlas untuk mengembangkan sayap dengan memiliki lembaga keuangan yang lebih besar dengan basis yang kuat secara manajemen, kepastian legalitas, penjaminan simpanan dan prudensial. BPRS ini telah memiliki asset sebesar Rp 32 milyar dan merupakan BPRS terbesar di DIY dengan 20 orang karyawan dan satu kantor operasional. BPRS ini berbadan hukum Perseroan Terbatas dibawah pengawasan BI.

Deskripsi Penerapan Manajemen Resiko Pembiayaan

Deskripsi penerapan manajemen resiko pembiayaan dan perbandingan penerapan manajemen resiko pembiayaan di BMTB dan BPRSM adalah sebagai berikut:

Regulasi dan kebijakan

Regulasi kementerian koperasi dan UKM tidak ada yang secara khusus mengatur manajemen resiko. Regulasi operasional dan manajemen resiko lembaga bersifat *self regulation* (regulasi

yang dibuat sendiri). Regulasi tentang manajemen resiko telah mengacu pada pilar Basel II, berpedoman PBI Nomor 13/23/PBI/2011 tentang penerapan manajemen resiko bagi bank umum syariah dan unit usaha syariah. Regulasi dan kebijakan di BMT Berhingharjo adalah kebijakan segmentasi pasar dan produk, yakni secara konsisten melayani pedagang pasar tradisional, dengan pola pembiayaan musyarakah.

Limit kewenangan kantor cabang adalah di bawah Rp 25 juta, sedangkan kewenangan untuk jumlah plafon Rp 25 juta sampai Rp 100 juta ada di kantor pusat. Dengan jaringan kantor cabang yang tersebar di DIY, Jateng, Jatim, Jabar dan DKI (per oktober 2012) terdapat 12 kantor cabang, saat ini BMTB belum memiliki teknologi informasi atau *software* yang *on line* di semua cabang atau dari cabang ke pusat. Informasi pembiayaan dilakukan dengan manual. Pengawasan dilakukan secara terpusat oleh *monitoring and audit analysis* (MAA), dengan melakukan audit secara rutin ke semua kantor cabang.

BPRSM memiliki regulasi dan kebijakan dalam hal segmentasi pasar pembiayaan. Saat ini segmen utama BPRSM terbagi menjadi tiga *cluster*, yaitu (1) property (pembiayaan konstruksi dengan akad istishna), (2) mahasiswa dengan akad murabahah untuk pembelian laptop kepada mahasiswa penerima beasiswa dengan sistem potong beasiswa, kerjasama dengan kopma di kampus masing-masing, dan (3) sektor riil, yaitu para pengusaha mikro, kecil dan menengah, dengan akad murabahah, musyarakah dan mudharabah.

Kewenangan dan limit pembiayaan di BPRSM bisa dilihat di tabel 2 berikut.

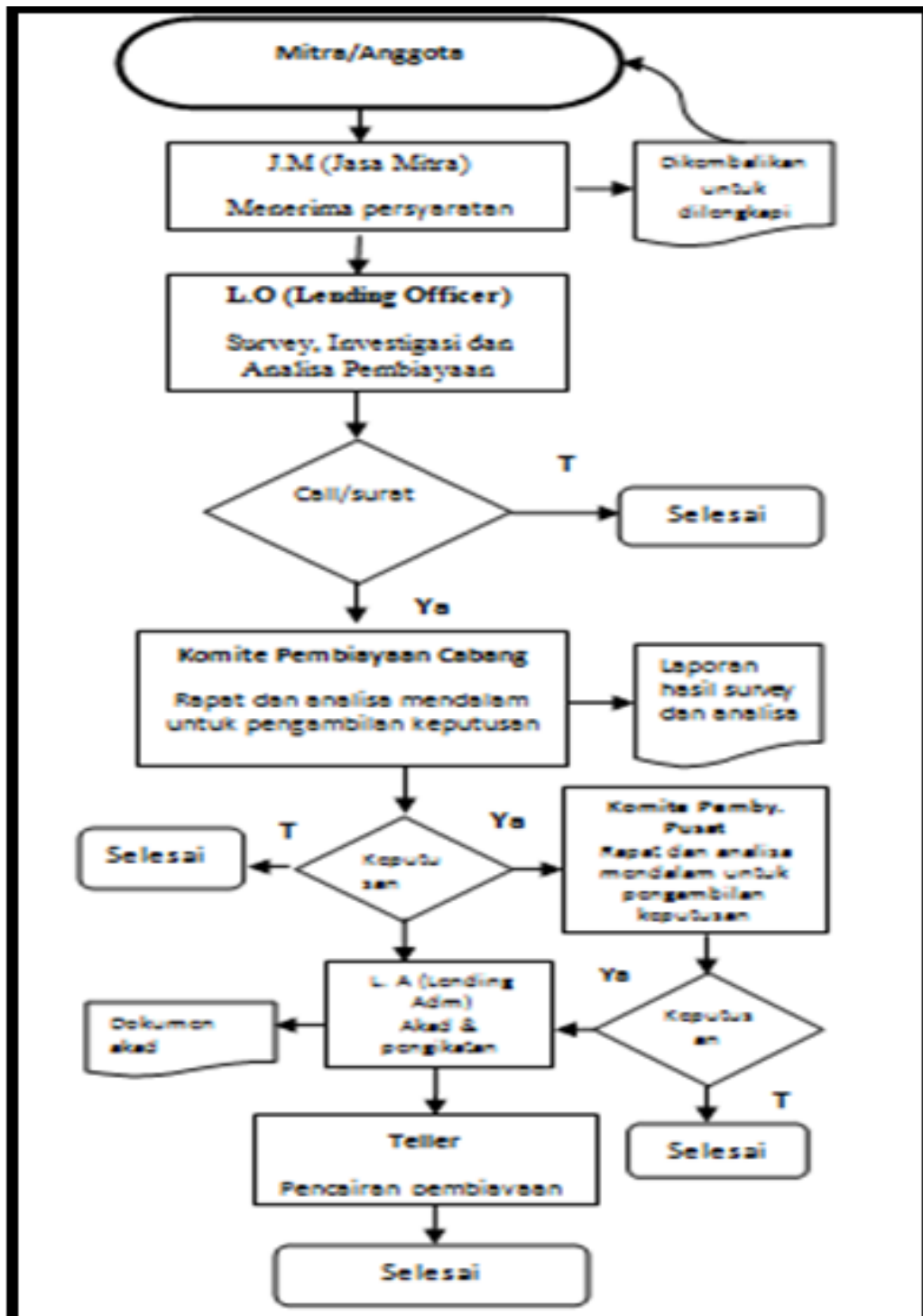
BPRSM baru memiliki satu kantor operasional, informasi pembiayaan dapat diakses di setiap jaringan komputer di semua ruangan. Pelaporan BI dan SID (sistem informasi debitur) dilakukan secara *on line*.

Pengawasan inheren dilakukan oleh kabag sampai direksi, kontrol internal dilakukan oleh internal audit, kontrol eksternal dilakukan oleh BI dan audit eksternal (akuntan publik). Flowchart *standard operating procedure* (SOP) pembiayaan BMTB dan BPRSM digambarkan dalam Gambar 2 dan Gambar 3, berturut-turut.

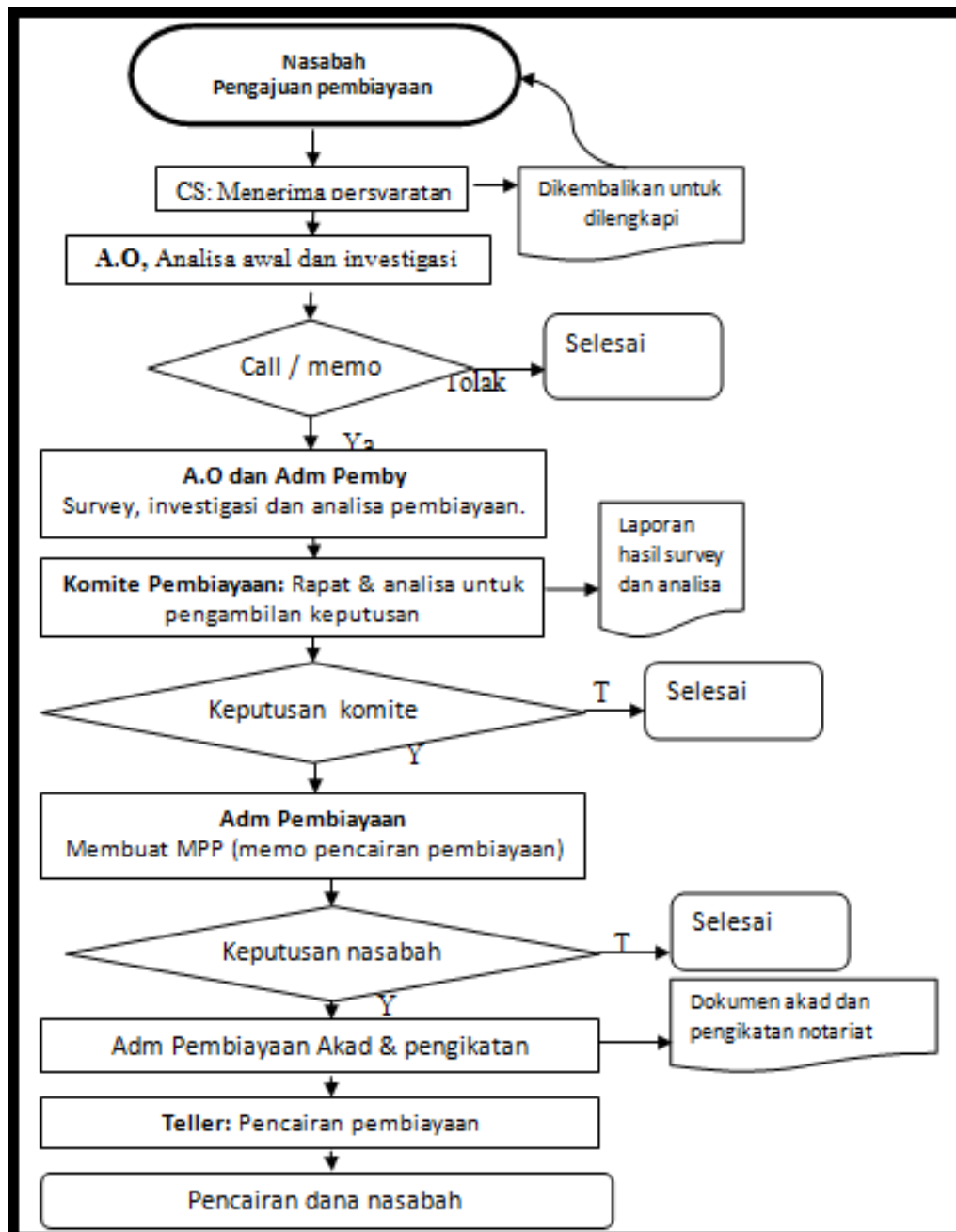
¹ Sumber: www.bmt-beringharjo.com

Tabel 2: Kewenangan dan limit pembiayaan di BPRSM

Pembiayaan	Kewenangan Pencairan
sampai Rp 15 juta	Direktur
Rp 15,1 juta - Rp 50 juta	Direktur dan Dirut
Rp 50,1 juta – Rp 100 juta	Direktur, Direktur Utama dan 1 anggota Komisaris
Rp 100,1 juta – Rp 150 juta	Direktur, Direktur Utama dan 2 anggota Komisaris
> Rp 150 juta	Direktur, Direktur Utama dan 3 anggota Komisaris (lengkap)



Gambar 2: Flowchart Standard Operating Procedure Pembiayaan di BMTB



Gambar 3: Flowchart Standard Operating Procedure Pembiayaan di BPRSM

Organisasi Pembiayaan

BMTB

Di BMTB rapat pengawas diadakan tidak secara rutin, akan tetapi dilakukan sesuai kebutuhan atau insidental. Rapat pengawas tidak harus dihadiri secara lengkap oleh semua anggota dewan pengawas, namun cukup seorang pengawas bersama tim manajemen untuk membahas masalah-masalah tertentu. Rapat pengawas syariah hanya dilakukan jika dirasa diperlukan.

Di BMTB, saat ini ketua pengurus merangkap sebagai direktur. Bendahara juga menjabat sebagai manajer divisi *financing and treasury* (FT). Dengan struktur seperti ini berarti terjadi dualisme fungsi yaitu pengurus dan direksi atau manajer. Ini berarti ada tumpang tindih antara yang seharusnya menjadi pengawas dan yang diawasi. Dalam kewenangan pembiayaan, semua pembiayaan dengan plafon nominal Rp 100 juta dan jumlah di atasnya harus melalui persetujuan pengurus melalui rapat komite kantor pusat.

Di BMTB, direktur adalah pemegang kendali terpenting dan yang paling bertanggung jawab di BMTB. Seluruh kebijakan yang diambil adalah dibawah pengendalian direksi. Jabatan ini sangat penting karena berfungsi sebagai analis resmi dan yang menangani pembiayaan macet di seluruh cabang. Pengajuan pembiayaan yang memerlukan analisis jaminan terutama yang menyangkut legalitas jaminan, pengikatan dan perlakuan-nya, menjadi tanggung jawab divisi ini. Pembiayaan macet di seluruh cabang juga menjadi tanggung jawab divisi ini

Keuangan dan ketersediaan dana serta persetujuan penggunaan dana adalah wewenang dari jabatan ini, yang di BMTB disebut *financing and treasury* (F.T). Jadi walaupun kantor cabang memiliki dana yang cukup, namun bila tidak dengan persetujuan dari FT tidak bisa dicairkan dananya untuk pembiayaan yang diajukan

MAA berfungsi sebagai *internal control* dan monitoring secara menyeluruh di BMTB, sebagai deteksi dini terjadinya penyimpangan. Fungsi ini dijalankan dengan cara aktif dan terlibat langsung dalam kontrol setiap transaksi dan kejadian, memeriksa kewenangan sesuai batas yang telah ditetapkan, pencairan, kontrol pengikatan jaminan, angsuran sampai kepada pelunasan. Inti dari jabatan ini adalah sebagai internal audit di BMTB.

Dalam hal komite pembiayaan, di BMTB terdapat komite pembiayaan cabang dan komite pembiayaan pusat. Komite pembiayaan di tingkat cabang adalah komite yang berhak memutuskan pembiayaan sampai batas kewenangannya yaitu Rp 25 juta, jumlah diatasnya sudah menjadi kewenangan kantor pusat. Komite pembiayaan cabang terdiri dari LO (*lending officer*), FA (*financing administration*), kabag pembiayaan dan kepala cabang.

Komite pembiayaan pusat adalah manajer legal dan remediasi (CRD), manajer financial & treasury (FT), analis kantor pusat dan pengurus. Komite ini melakukan rapat seminggu sekali ketika pengajuan pembiayaan diatas Rp25 juta sampai dengan Rp 99 juta, untuk pengajuan diatas Rp 100 juta komite melibatkan pengurus dengan masing-masing anggota komite menandatangani persetujuan pencairan pembiayaan.

Manajer cabang adalah posisi paling penting dan strategis di tingkat cabang, dikarenakan dalam operasionalnya kantor pusat tidak menjalankan operasional transaksi harian baik simpanan maupun pembiayaan. Jadi semua transaksi pembiayaan terjadi di kantor cabang, sehingga manajer cabang mempunyai kewenangan dan tanggung jawab yang strategis dalam operasional BMT Beringhajo.

Kewenangan memutuskan pembiayaan untuk tingkat cabang dibatasi hanya sampai di bawah Rp 25 juta, pembiayaan dengan jumlah diatas angka tersebut menjadi kewenangan kantor pusat baik proses maupun keputusannya, kantor cabang berfungsi sebagai pemohon atau mengajukan, selanjutnya analisis dan keputusan ada di kantor pusat.

Lending officer (LO) tidak hanya menunggu datangnya mitra/anggota yang mengajukan pembiayaan di kantor, lebih jauh dari itu seorang LO aktif mencari mitra/anggota yang berkualitas dengan cara jemput bola, dan yang masih menjadi kelemahan di BMTB sampai saat ini adalah ketergantungan mitra/anggota dengan personal marketing atau LO, hal ini di satu sisi terjalin hubungan silaturahmi dan kedekatan emosional yang baik, dilain sisi hal ini membuka peluang kolusi, dan pada kenyataannya sampai saat ini sulit untuk dilakukan rotasi karyawan untuk mencegah kolusi antara karyawan dengan mitra/anggota.

Kabag marketing adalah jabatan yang bertanggung jawab atas *funding, lending* dan *collecting* di kantor cabang. Fungsi kabag marketing dalam pembiayaan adalah sebagai jabatan yang membawahi LO untuk mengontrol proses pembiayaan dan sebagai pendamping LO saat survei sekaligus sebagai anggota komite pembiayaan di tingkat kantor cabang. Ada kalanya kabag marketing juga dilibatkan dalam komite pembiayaan kantor pusat bersama manajer cabang, karena yang memahami persoalan secara detail akan analisis pembiayaan adalah kabag.

Administrasi pembiayaan di BMTB disebut sebagai FA (*financing administrator*), yang berada di kantor cabang. Jabatan ini berfungsi sebagai administrator pembiayaan di kantor cabang dan sering difungsikan sebagai akunting di kantor cabang yang membuat laporan keuangan cabang.

BPRSM

Di BPRSM, komisaris berperan dalam penerapan ketentuan-ketentuan dari BI dengan berperan secara aktif baik dalam perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan. Pada tingkat pelaksanaan operasional, komisaris terlibat langsung dalam memutuskan pembiayaan, terutama pembiayaan yang menjadi kewenangannya. Tidak hanya pada keputusan saja, komisaris bahkan terlibat dalam survei pembiayaan, rapat komite dan pengawasan proses pembiayaan sampai kepada kolektibilitas nasabah. Di tingkat pengawasan, komisaris selalu mengadakan rapat rutin bulanan dengan direksi untuk mendapatkan laporan perkembangan BPRSM secara bulanan untuk memberikan evaluasi dan masukan rencana bulanan.

Tugas utama dewan pengawas syariah sebuah BPRS adalah mengadakan pengawasan aktif tentang seluruh kegiatan operasionalnya agar tidak menyimpang dari kaidah-kaidah syariah. Tugas ini merupakan amanah dunia akhirat bagi seorang pengawas syariah bank. Dengan demikian, kesalahan operasional dalam menerapkan syariah atau pelanggaran syariah dalam operasionalnya merupakan tanggung jawab dewan pengawas syariah.

Di BPRSM, dewan pengawas syariah termasuk aktif dalam mengawasi berjalannya kegiatan bank untuk dapat sesuai dengan syariah. Setiap produk yang dikeluarkan oleh BPRSM harus mendapat persetujuan dari dewan pengawas syariah. Dewan pengawas syariah mengadakan pertemuan rutin minimal dalam tiga bulan sekali, dan siap diajak diskusi untuk mencari solusi atas permasalahan syariah setiap saat.

Direksi adalah kunci utama keberhasilan operasional sebuah bank seperti BPRSM. Saat ini BPRSM telah mendapatkan predikat terbesar nomor satu di DIY dan peringkat nomor tiga terbesar untuk tingkat nasional. Prestasi ini tidak lepas dari peran penting direksi BPRSM. Manajemen resiko pembiayaan termasuk yang terpenting mendapatkan perhatian dari direksi. Saat ini NPF di BPRSM tergolong rendah, yaitu per Desember tahun 2010 sebesar 0,25% dan per Desember 2011 sebesar 2,61%, serta per Juni 2012 sebesar 1,88%. Padahal sesuai sumber dari BI per Juni 2011 NPF kredit mikro dan menengah BPR di Indonesia mencapai 8,19%. Ini berarti

NPF BPRSM jauh di bawah rata-rata NPL BPR secara nasional. Prestasi tersebut merupakan kesungguhan direksi dalam mengelola resiko pembiayaan BPRSM.

Saat ini BPRSM belum memiliki komite kebijakan pembiayaan secara khusus, namun kebijakan-kebijakan yang menyangkut pembiayaan prosesnya selalu melibatkan semua unsur dalam struktur organisasi BPRSM mulai dari tingkat karyawan sampai komisaris bahkan para pemegang saham ketika RUPS dalam bentuk lain yang tidak bernama komite kebijakan pembiayaan.

Komite pembiayaan di BPRSM terdiri dari direksi, AO, administrasi pembiayaan, *internal audit*, kabag marketing, kabag administrasi pembiayaan, dan komisaris. Kelengkapan komite pembiayaan tergantung pada besaran pembiayaan yang dikomitakan. Bila batasan wewenang harus melibatkan komisaris, maka komisaris harus menjadi bagian dari komite dan terlibat aktif dalam rapat komite. Direksi sebagai penanggung jawab operasional mengambil kebijakan melibatkan komisaris dalam komite karena tidak mau menanggung resiko di kemudian hari bila terjadi masalah pembiayaan di luar kewenangannya, jadi komisaris harus terlibat dari awal, disamping masukan-masukannya dalam rapat akan menambah kualitas komite pembiayaan. Keberadaan komite ini telah diatur dalam SOP pembiayaan BPRSM.

Pejabat pendukung pembiayaan adalah kabag marketing, kabag administrasi pembiayaan, AO, administrasi pembiayaan, dan *internal audit*.

Prosedur umum Pembiayaan

BMTB

Semua mitra BMTB saat ini adalah mitra perorangan. Bila ada pengajuan perusahaan, maka cukup wakil atau orang yang bertanggung jawab atas perusahaan. Penilaian atas kelayakan mitra/anggota didasari atas prinsip 5C, yakni penilaian *character* (watak), *capacity* (kemampuan), *capital* (modal), *collateral* (kolateral), dan *condition of economy* (usaha nasabah). Survei dan analisis pembiayaan dilakukan oleh LO dan manajer cabang, bila pengajuan pembiayaan melebihi kewenangan kantor cabang, maka penilaian dilakukan oleh tim analisis pembiayaan kantor pusat.

Seluruh keputusan pembiayaan ditentukan oleh rapat komite, baik komite kantor cabang maupun komite pusat sesuai kewenangannya. Komite cabang terdiri dari LO, kabag marketing, adm pembiayaan, manajer cabang. Komite pusat terdiri dari manajer cabang, CRD, analis pusat, FT, pengurus (untuk jumlah Rp 100 juta dan di atasnya).

Di kantor pusat BMTB tidak terjadi transaksi karena seluruh transaksi pencairan pembiayaan dilakukan di kantor cabang. Jadi meskipun transaksi di luar kewenangan kantor cabang, tetapi tanda tangan akad tetap dilakukan oleh kepala cabang dengan persetujuan dari kantor pusat, sesuai kewenangannya.

BMTB memiliki sistem monitoring dan pembiayaan yang baik karena mitra/anggota di pasar tradisional pada umumnya melakukan transaksi secara harian, dengan demikian hubungan personal dan emosional dapat terbangun secara intensif. Pembinaan dan pendampingan dilakukan dengan program Binar (bina mitra) yaitu model pembinaan dan pendampingan selama satu tahun dalam aspek spiritual dan manajerial.

Untuk pelunasan yang sesuai jatuh tempo, BMTB mengeluarkan surat tanda lunas untuk proses roya. Bila mitra melunasi pembiayaan sebelum jatuh tempo, maka mendapatkan diskon dengan hanya membayar margin pada bulan bersangkutan. BMTB memakai sistem sliding dalam menghitung bagi hasil/marginnya.

BPRSM

Penilaian atas kelayakan mitra/anggota di BPRSM juga didasari atas penilaian 5C. Survei dan investigasi dilakukan dua kali, survei awal dilakukan oleh AO, bila AO memandang layak maka dilakukan survei lanjutan dilakukan oleh pejabat sesuai kewenangannya, dari kabag sampai komisaris. Seluruh keputusan pembiayaan ditentukan oleh rapat komite, anggota komite adalah AO, kabag, direksi dan komisaris sesuai kewenangannya.

Dalam hal pencairan pembiayaan, tanda tangan akad dilakukan oleh pejabat sesuai kewenangannya. Kewenangan terendah ditandatangani oleh direktur kemudian berjenjang ke direktur utama, satu orang komisaris, dua orang komisaris sampai komisaris lengkap sesuai kewenangannya. Teller

melakukan pencairan dana ketika sudah ada memo pencairan dari direktur.

Monitoring pembiayaan dilakukan oleh BPRSM dengan mendatangi nasabah dalam satu bulan sekali atau dua bulan sekali. Hal demikian dirasa kurang efektif dalam konteks pembinaan, namun dari aspek monitoring dengan tujuan untuk mengetahui perkembangan usaha nasabah, hal demikian sudah cukup.

Bila terjadi pelunasan pembiayaan secara normal sesuai jadwal dalam akad, BPRSM akan membuat surat tanda lunas untuk proses roya jaminan. Bila terjadi pelunasan sebelum jatuh tempo, BPRSM memberi diskon dua kali margin. BPRSM memakai sistem *flat* dalam menghitung angsuran pokok dan margin/bagi hasilnya.

Penanganan Pembiayaan Bermasalah

BMTB

Penanganan pembiayaan bermasalah dilakukan dengan cara *rescheduling*, *reconditioning*, *restructuring*, dan eksekusi jaminan. *Rescheduling* adalah penjadwalan kembali tenggat waktu yang telah disepakati di dalam akad pembiayaan untuk dilakukan, disebabkan kemampuan mitra/anggota yang telah mengalami penurunan dengan angsuran yang mulai menandakan kemacetan dengan memperpanjang waktu angsuran atau mengubah sistem angsuran.

Bila *rescheduling* tidak berhasil, maka dilakukan langkah *reconditioning*, yaitu mengubah sebagian atau seluruh kondisi (persyaratan) yang semula disepakati bersama pihak mitra/anggota dan bank yang kemudian dituangkan dalam akad pembiayaan baru. Jika *rescheduling* tidak berhasil, bisa dilakukan *restructuring*, yakni perpanjangan waktu pembiayaan dengan perubahan yang jauh dari akad semula, mengingat kemampuan mitra/anggota yang sudah jauh dari kemampuan semula. Selain perpanjangan waktu dilakukan juga penambahan fasilitas pembiayaan dengan asumsi bisnis yang dijalankan oleh mitra/anggota akan mengalami pemulihan dan perbaikan bila fasilitas pembiayaan ditambah. Pengambil alihan asset mitra/anggota dilakukan dengan cara BMT membeli asset mitra/anggota dengan asumsi pembelian asset tersebut akan

memulihkan bisnis dan meningkatkan kemampuan mitra/anggota dalam mengangsur.

Eksekusi jaminan adalah langkah terakhir bila seluruh cara yang ada. BMTB menghindari proses eksekusi jaminan dengan cara litigasi (jalan formal) melalui lembaga peradilan atau badan piutang lelang negara, karena proses ini memakan energi, biaya dan waktu yang besar dengan hasil yang belum tentu memuaskan, maka pendekatan persuasif secara personal dilakukan agar mitra/anggota mau dengan kesadarannya sendiri menjual asetnya untuk melunasi pembiayaan di BMTB.

BPRSM

Penanganan pembiayaan bermasalah dilakukan dengan cara *reschedulling*, *reconditioning*, *restructuring*, dan eksekusi jaminan. *Reschedulling* dilakukan dengan memperpanjang jangka waktu pembiayaan misalnya dari 2 tahun menjadi 3 tahun atau 4 tahun, sesuai kemampuan nasabah berdasarkan analisis yang dilakukan oleh bank dan negosiasi ulang atau bisa dengan memperpanjang jangka waktu angsuran, misalnya semula angsuran ditetapkan setiap bulan kemudian menjadi 3 bulanan.

Rekondisi yang dilakukan BPRSM lebih luwes dan sesuai kemampuan nasabah di masa datang dalam mengangsur. Rekondisi yang dilakukan adalah mengkonversi pembiayaan jangka pendek menjadi pembiayaan jangka menengah atau jangka panjang. Berbeda dengan sistem konvensional yang mengkonversi bunga menjadi pokok pembiayaan, menurunkan suku bunga atau penghapusan bunga, dalam sistem syariah rekondisi akan tergantung dari akadnya. Bila akadnya murabahah, maka BPRSM tidak boleh menambahkan margin yang telah ditetapkan di awal walaupun jangka waktunya bertambah panjang dari akad awal. Bila akadnya musyarakah atau mudharabah, maka nasabah cukup mengembalikan pokok pembiayaan sebagai konsekuensi dari *syirkah* (usaha patungan) yang mengalami kerugian.

Selain perpanjangan waktu bisa dilakukan juga *restructuring*, yakni penambahan fasilitas pembiayaan dengan asumsi bisnis yang dijalankan oleh nasabah akan mengalami pemulihan dan perbaikan bila fasilitas pembiayaan ditambah. Pengambil alihan aset nasabah juga dilakukan dengan cara bank

membeli aset nasabah dengan asumsi pembelian aset tersebut akan memulihkan bisnis dan meningkatkan kemampuan nasabah dalam mengangsur.

Selama ini BPRSM belum pernah menempuh langkah eksekusi jaminan dengan cara litigasi (eksekusi jaminan melalui proses peradilan atau lelang negara). Sampai saat ini langkah *reschedulling*, *reconditioning* dan *restructuring* masih dirasa cukup memadai dalam menangani pembiayaan bermasalah.

KESIMPULAN

BMTB dan BPRSM adalah dua lembaga keuangan mikro syariah dengan perbedaan badan hukum. BMTB berbadan hukum koperasi di bawah regulasi dan pengawasan kementerian koperasi dan UKM, sedangkan BPRSM berbadan hukum perseroan terbatas (PT) di bawah regulasi dan pengawasan BI. Kedua lembaga ini memiliki persamaan dalam hal menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat yang tidak bisa terhindar dari resiko. Resiko pembiayaan adalah resiko yang melekat secara inheren di kedua lembaga keuangan tersebut, maka manajemen resiko pembiayaan yang baik sangat diperlukan dalam mengelola lembaga keuangan seperti BMTB dan BPRSM.

Perbedaan regulasi dan pengawasan ini berdampak pada penerapan manajemen resiko. Regulasi manajemen resiko pembiayaan pada BPRS telah diatur secara detail oleh BI melalui Peraturan BI Nomor 13/23/PBI/2011 Tentang Penerapan Manajemen Resiko Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah. Peraturan ini telah mengacu pada pilar Basel II.

Regulasi yang mengatur penerapan manajemen resiko di BMT belum diatur secara detail, pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh kementerian koperasi dan UKM pun masih sangat lemah, sehingga BMTB dalam penerapan manajemen resiko pembiayaan lebih kepada membuat regulasi sendiri (*self regulation*) untuk dijalankan dan dikontrol sendiri (*self control*).

Kesimpulan penerapan manajemen resiko pembiayaan di kedua lembaga tersebut adalah sebagai berikut. Pertama, organisasi pembiayaan BMTB belum berjalan secara baik di tingkat pengawasan oleh dewan pengawas manajemen maupun dewan pengawas syariah,

pengurus merangkap jabatan direktur dan manajer. Hal ini menimbulkan tumpang tindih tugas dan tanggung jawab. Sedangkan fungsi organisasi pembiayaan dibawahnya sudah berjalan dengan baik. Prosedur umum pembiayaan telah berjalan dengan baik dengan kelemahan pada sistem yang belum on line dan pengawasan pusat yang terbatas untuk mengendalikan 12 kantor cabang yang tersebar di DIY, Jateng, Jatim, Jabar dan DKI Jakarta. Kedua, BPRSM telah menjalankan kebijakan dan prosedur pembiayaan sesuai ketentuan BI. Organisasi pembiayaan BPRSM telah berjalan dengan baik mulai dari tingkat komisaris sampai karyawan.

Untuk BMTB, penelitian ini memberikan saran sebagai berikut. Pertama, karena regulasi dan pengawasan yang dilakukan oleh kementerian koperasi dan UKM serta dinas terkait masih sangat lemah sehingga BMTB membuat regulasi sendiri, disarankan untuk meniru atau berpedoman kepada standar pilar Basel II. Walaupun aturan itu diperuntukkan perbankan, namun sebagai bahan dalam membuat kebijakan, standar tersebut sangat baik untuk diaplikasikan pada lembaga keuangan yang karakteristiknya sama dengan perbankan. Kedua, dengan jaringan 12 kantor cabang yang tersebar di DIY, Jateng, Jatim, Jabar dan DKI

Jakarta, maka BMTB harus segera mengaplikasikan sistem informasi pembiayaan yang *on line* dari kantor cabang ke kantor pusat dan memperkuat fungsi audit internal. Ketiga, untuk mengurangi ketergantungan mitra/anggota kepada personal marketing di lapangan, maka segera dilakukan sistem rotasi karyawan, untuk menghindari kolusi antara karyawan dengan mitra/anggota.

Untuk BPRSM, penelitian ini memberikan saran-saran sebagai berikut. Pertama, perlu dibentuk komite kebijakan pembiayaan untuk menghasilkan kebijakan dan sistem manajemen resiko pembiayaan yang handal dan aplikatif. Kedua, memperkuat sistem monitoring pembiayaan dan membuat sistem pembinaan nasabah agar kemampuan manajerial nasabah dalam mengelola usaha dapat meningkat. Ketiga, mengkaji ulang segmentasi pembiayaan untuk *property*, karena pembiayaan konstruksi dengan akad *istishna'* yang dilakukan kepada setiap pembeli rumah, pencairan dana dari setiap pembeli akan diterima oleh pengembang perumahan dengan jumlah plafon sejumlah akumulasi pencairan para pembeli perumahan tersebut. Hal ini rawan akan pelanggaran BMPP (Batas Maksimal Pencairan Pembiayaan), disamping segmen ini beresiko tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bessis, J. (1998), *Risk Management in Banking*, John Wiley and Sons Ltd., West Sussex.
- Idris, M.B. (2006), *Analisis Pendapatan Dan Resiko Kredit Antar Segmen pada PT. Bank Rakyat Indonesia*, Tesis Master, Program Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Karim, A. (2010), *Bank Islam Analisis Fiqih dan Keuangan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Keputusan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 91/KEP/M.KUKM/IX/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha KJKS.
- Khan, T. dan H. Ahmed (2008), *Manajemen Resiko Lembaga Keuangan Syariah*, Terjemahan, Bumi Aksara, Jakarta.
- Niswati, K. (2008), *Aplikasi Manajemen Resiko pada BPR NUSUMMA Gondanglegi Malang*, Skripsi Sarjana, Jurusan Manajemen, Universitas Islam Negeri Malang, Dipublikasikan di <http://lib.uin-malang.ac.id>.
- Peraturan BI Nomor 13/23/PBI/2011 tentang Penerapan Manajemen Resiko Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah.
- Rahmadi, A. (2007), *Efektivitas Credit Scoring System Pada Kredit Segmen Mikro Di PT Bank Mandiri*, Tesis Master, Magister Manajemen UGM.

- Saadah, H. (2009), *Penyaluran dan Pengembalian Kredit Pada Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Melalui Lembaga Keuangan Mikro (Kasus KBMT dan BPRS di Bogor*, Skripsi Sarjana, Program Sarjana Ekstensi Manajemen Agribisnis Fakultas Pertanian Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Sakai, M. dan Marijan (2008), "Mendayagunakan Pembiayaan Mikro Islami," Crawford School of Economics and Government, Australian National University ABN 52 234 063 906
- Sartiningsih, T. dan A. Na'im (2007), "Penerapan Manajemen Risiko untuk Mendukung Pelaksanaan Good Corporate Governance: Studi Kasus PT Bank Mandiri (Persero), Tbk," Electronic Thesis and Dissertation, Gadjah Mada University, available at.
http://etd.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=35264&obyek_id=4.
- Singarimbun, M. dan S. Effendi (2012), *Metode Penelitian Survei*, Pustaka LP3ES.
- Spradley, J.P. and K. Baker (1980), *Participant Observation*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Steinwand, D. (2000), *A Risk Management Framework for Microfinance Institutions*, Detsche Geseschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.