

## Layered Mitigation and Spiritual Approaches to Managing Non-Performing Financing Mitigasi Berjenjang dan Pendekatan Spiritual dalam Penanganan Pembiayaan Bermasalah

Ahmat Arif Syaifudin<sup>1</sup>, Aris Zulianto<sup>2</sup>, Eryul Mufidah<sup>3</sup>  
email : [syaifudinarif037@gmail.com](mailto:syaifudinarif037@gmail.com)<sup>1</sup>, [zulianto571@gmail.com](mailto:zulianto571@gmail.com)<sup>2</sup>, [eryulmufidah01@gmail.com](mailto:eryulmufidah01@gmail.com)<sup>3</sup>  
Program Studi Ekonomi Syariah, Institut Attanwir Bojonegoro

### ABSTRACT

*This study examines layered risk-mitigation management in handling non-performing financing at KSPPS Talun Bojonegoro and explains the integration of technical, humanistic, and spiritual approaches. A qualitative case-study design was applied through semi-structured interviews, observation, and document review involving the chairperson, sharia supervisory board, manager, and four branch heads. The findings reveal a three-tier monitoring architecture: daily reports prepared by account officers, weekly evaluations led by branch heads, and monthly portfolio reviews at the management office. Remedial actions are progressive, beginning with oral reminders and warning letters, followed by rescheduling, reconditioning, contract restructuring, selective ta'zir for deliberately defaulting capable members, principal-only settlement in approved cases, and collateral settlement as a final option. Prayer for members is institutionalized as an ethical-spiritual culture that complements, rather than replaces, prudential controls. The study proposes a two-path mitigation model combining institutional control and compassionate sharia-based recovery. Its implication is the need for stronger documentation, standardized early-warning indicators, and formal sharia review for every concession and sanction.*

**Keywords:** risk mitigation, non-performing financing, Islamic cooperative, spiritual governance.

### ABSTRAK

*Penelitian ini menganalisis manajemen mitigasi risiko pembiayaan bermasalah pada KSPPS Talun Bojonegoro serta menjelaskan integrasi pendekatan teknis, humanis, dan spiritual. Penelitian menggunakan desain studi kasus kualitatif melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan telaah dokumen yang melibatkan ketua, Dewan Pengawas Syariah, manajer, serta empat kepala cabang. Temuan menunjukkan arsitektur pengawasan tiga tingkat, yaitu laporan harian Account Officer, evaluasi mingguan oleh kepala cabang, dan evaluasi portofolio bulanan di kantor manajemen. Penanganan dilakukan secara bertahap melalui teguran lisan, surat peringatan, penjadwalan ulang, perubahan persyaratan, akad ulang, ta'zir secara selektif bagi anggota mampu yang sengaja menunda, pembayaran sisa pokok dalam kasus yang disetujui, serta penyelesaian jaminan sebagai pilihan akhir. Doa bagi anggota dilembagakan sebagai budaya etis-spiritual yang melengkapi, bukan menggantikan, prinsip kehati-hatian. Penelitian menawarkan model mitigasi dua jalur yang memadukan kontrol kelembagaan dan pemulihan berbasis belas kasih syariah. Implikasinya ialah perlunya penguatan dokumentasi, indikator peringatan dini, serta telaah syariah formal atas setiap keringanan dan sanksi.*

**Kata Kunci:** mitigasi risiko, pembiayaan bermasalah, koperasi syariah, tata kelola spiritual.

### PENDAHULUAN

Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) menempati posisi strategis dalam memperluas akses permodalan bagi pelaku usaha mikro, rumah tangga produktif, dan kelompok masyarakat yang belum sepenuhnya terjangkau layanan perbankan. Karakter kedekatan sosial, fleksibilitas pelayanan, dan pemahaman terhadap ekonomi lokal membuat lembaga ini mampu menjalankan fungsi intermediasi sekaligus pemberdayaan. Namun, kekuatan relasional tersebut juga melahirkan eksposur risiko yang khas. Keputusan pembiayaan dapat dipengaruhi kedekatan personal, pencatatan usaha anggota sering belum memadai, arus kas bercampur dengan kebutuhan rumah tangga, dan perubahan kondisi usaha cepat memengaruhi kemampuan angsur. Ketika kewajiban tidak terpenuhi sesuai jadwal, pembiayaan bermasalah tidak hanya menurunkan kualitas aset, tetapi juga mengganggu likuiditas, biaya operasional, kemampuan menyalurkan pembiayaan baru, serta kepercayaan anggota. Penelitian mengenai lembaga keuangan mikro syariah menunjukkan bahwa perluasan inklusi keuangan harus berjalan beriringan dengan penguatan kapasitas tata kelola dan pengendalian risiko agar fungsi sosial-ekonomi tidak berubah menjadi kerentanan kelembagaan.<sup>1</sup> Dalam kerangka regulasi nasional, Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 8 Tahun 2023 menempatkan standar operasional manajemen, prinsip kehati-hatian, pengawasan, pelaporan, dan peran Dewan Pengawas Syariah sebagai bagian penting dari usaha simpan pinjam oleh koperasi.<sup>2</sup> Karena itu, pembiayaan bermasalah perlu dipahami bukan semata sebagai kegagalan anggota

<sup>1</sup> Adhitya Ginanjar dan Salina Hj Kassim, "Roles of Islamic Microfinance Institutions in Improving Financial Inclusion in Indonesia: Empirical Evidence from Baitulmaal wa Tamwil," *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah* 13, no. 1 (2021): 87–108, <https://doi.org/10.15408/aiq.v13i1.19842>; Annisa Fithria, Mahfud Sholihin, Usman Arief, dan Arif Anindita, "Management Ownership and the Performance of Islamic Microfinance Institutions," *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 14, no. 5 (2021): 950–966, <https://doi.org/10.1108/IMEFM-05-2020-0257>.

<sup>2</sup> Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 8 Tahun 2023 tentang Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi, Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 464.

membayar, melainkan sebagai hasil interaksi antara kualitas analisis awal, ketepatan akad, perilaku penggunaan dana, perubahan usaha, disiplin monitoring, respons petugas, dan lingkungan ekonomi. Perspektif tersebut menuntut manajemen mitigasi yang bergerak dari pencegahan sebelum pencairan, deteksi dini setelah pencairan, intervensi korektif, sampai penyelesaian yang menjaga keberlanjutan koperasi tanpa mengabaikan keadilan bagi anggota.

Kajian lima tahun terakhir memperlihatkan bahwa penelitian pembiayaan bermasalah di KSPPS dan lembaga keuangan syariah telah berkembang dalam beberapa arus utama. Pertama, penelitian preventif menekankan analisis character, capacity, capital, collateral, dan condition of economy atau prinsip 5C, dilengkapi survei lapangan, verifikasi dokumen, dan evaluasi tujuan penggunaan dana. Sulistyorini, Octavia, dan Setyarini menemukan bahwa penerapan 5C dan 7P menjadi filter penting sebelum keputusan pembiayaan, sedangkan Rohmawati dan Dahruji menegaskan fungsi 5C sebagai instrumen mitigasi non-performing financing.<sup>3</sup> Kedua, penelitian kuratif mengkaji restrukturisasi, penagihan intensif, dan penyelesaian jaminan.<sup>4</sup> Kartika dan Oktafia menunjukkan penggunaan pendekatan persuasif dan penyesuaian pembiayaan pada KSPPS, sementara Santika dan Hazmi mengidentifikasi kombinasi analisis, restrukturisasi, dan penagihan sebagai respons terhadap pembiayaan tempo bermasalah.<sup>5</sup> Temuan kuantitatif Meilani dan kolega juga menunjukkan bahwa restrukturisasi berhubungan dengan perubahan tingkat pembiayaan bermasalah, meskipun diversifikasi pembiayaan tidak selalu memberikan dampak yang sama.<sup>6</sup> Ketiga, studi tentang petugas lapangan menempatkan Account Officer sebagai aktor kunci dari tahap survei, realisasi, monitoring, komunikasi, hingga penanganan awal. Khoiriyah dan Mashudi serta Ningrum, Sasana, dan Nilasari menunjukkan bahwa kualitas pendampingan AO menentukan kecepatan deteksi dan respons atas keterlambatan.<sup>7</sup> Keempat, penelitian tata kelola menyoroti komite pembiayaan, dokumentasi, dan pembagian kewenangan dalam mencegah keputusan yang terlalu individual. Kelima, kajian syariah membahas ta'zir, potongan pelunasan, penjadwalan kembali, serta konversi akad untuk membedakan anggota yang benar-benar kesulitan dari anggota mampu yang sengaja menunda.<sup>8</sup> Meskipun literatur tersebut kaya, kebanyakan penelitian menelaah satu instrumen secara terpisah—misalnya 5C, 3R, peran AO, atau ta'zir—sehingga belum cukup menjelaskan bagaimana seluruh instrumen disusun menjadi siklus pengendalian harian, mingguan, dan bulanan pada organisasi koperasi yang memiliki beberapa cabang.

KSPPS Talun Bojonegoro menawarkan konteks empiris yang penting karena mitigasi tidak dijalankan melalui satu unit penagihan semata, tetapi melalui mekanisme evaluasi berjenjang. Data awal penelitian menunjukkan bahwa setiap AO membuat laporan harian yang direkap dalam lembar evaluasi; kepala cabang melakukan evaluasi mingguan atas kondisi anggota, kolektibilitas, dan tindak lanjut; sedangkan kantor manajemen menyelenggarakan evaluasi bulanan melalui laporan konsolidasi. Pada saat yang sama, lembaga mempunyai SOP yang mengatur proses dari persyaratan, analisis, pencairan, sampai pengawasan pascapencairan. Apabila pembiayaan mengalami masalah, respons dilakukan secara gradual melalui pengingat lisan, Surat Peringatan pertama hingga ketiga, kunjungan, musyawarah, dan restrukturisasi. Anggota yang mengalami penurunan kemampuan dapat memperoleh penjadwalan ulang atau akad ulang agar cicilan lebih ringan; pada kasus tertentu terdapat kebijakan pembayaran sisa pokok tanpa margin atau ujah melalui keputusan lembaga. Sebaliknya, ta'zir ditujukan kepada anggota yang secara nyata mampu tetapi sengaja menunda pembayaran. Praktik tersebut sejalan dengan kebutuhan untuk membedakan unwillingness to pay dan inability to pay, namun

<sup>3</sup> Sulistyorini, Ayu Nurafni Octavia, dan Any Setyarini, "Analisis Implementasi Prinsip 5C dan 7P dalam Upaya Pencegahan Pembiayaan Murabahah Bermasalah di KSPPS Hudatama Semarang," *Jurnal Akuntansi dan Pajak* 23, no. 1 (2022): 272–281; Nur Khoiriyah Rohmawati dan Dahruji, "Mitigasi Risiko Non Performing Financing Produk Perbankan dengan Prinsip 5C," *Journal of Business and Economics Research* 5, no. 3 (2024), <https://doi.org/10.47065/jbe.v5i3.5955>.

<sup>4</sup> Achmad Muzaki, Ummi Faizatin, dan Syaifudin, wawancara oleh peneliti, Bojonegoro, 2026.

<sup>5</sup> Dinda Kartika dan Renny Oktafia, "Implementasi Strategi dalam Penanganan Pembiayaan Murabahah Bermasalah pada KSPPS Al-Mubarak Sidoarjo," *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance* 4, no. 1 (2021): 127–138, [https://doi.org/10.25299/jtb.2021.vol4\(1\).6598](https://doi.org/10.25299/jtb.2021.vol4(1).6598); Putri Santika dan Faiqul Hazmi, "Analisis Pembiayaan Bermasalah Produk Pembiayaan Tempo dengan Skema Balloon Payment pada KSPPS BMT Soko Guru Ma'arif Jepara," *Jurnal Tabarru'* 7, no. 2 (2024), [https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7\(2\).17835](https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7(2).17835).

<sup>6</sup> Linda Meilani, Hasanah Listiyanti, Rizki Dwi Safitri, dan Hamas Mahfudz El-fath, "Does Diversification and Restructuring Reduce Non-Performing Financing?" *Journal of Business Management and Islamic Banking* 2, no. 2 (2023): 163–172, <https://doi.org/10.14421/jbmib.v2i2.2072>.

<sup>7</sup> Zumrotul Khoiriyah dan Mashudi, "Analisis Peran Account Officer dalam Manajemen Pembiayaan Murabahah pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah," *Jurnal Tabarru'* 7, no. 2 (2024), [https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7\(2\).19059](https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7(2).19059); S. W. Ningrum, H. Sasana, dan A. P. Nilasari, "Analisis Peran Account Officer dalam Penyelesaian Pembiayaan Murabahah Bermasalah di Era Pandemi Covid-19," *Eksos* 18, no. 2 (2022): 96–104, <https://doi.org/10.31573/eksos.v18i2.450>.

<sup>8</sup> Siti I. Bariyah, "Mitigasi Wanprestasi Nasabah Pembiayaan Murabahah melalui Mekanisme Ta'zir dan Ta'widh," *Muslim Heritage* 9, no. 1 (2024): 125–146; Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia, Fatwa Nomor 17/DSN-MUI/IX/2000, Fatwa Nomor 23/DSN-MUI/III/2002, dan Fatwa Nomor 47–49/DSN-MUI/II/2005.

penerapannya mensyaratkan bukti, persetujuan berjenjang, pencatatan, dan pengawasan syariah agar tidak berubah menjadi penalti yang eksploitatif.<sup>9</sup> Kekhasan lain ialah kewajiban moral bagi pengelola untuk mendoakan seluruh anggota, khususnya anggota yang mengalami kemacetan, pada kegiatan pagi serta anjuran mendoakan setelah salat maktubah dan tahajud. Praktik ini tidak dimaksudkan menggantikan analisis, penagihan, atau restrukturisasi, tetapi membangun etos pelayanan, empati, dan kesadaran bahwa pemulihan pembiayaan juga terkait dengan pemulihan kondisi ekonomi anggota. Literatur workplace spirituality menunjukkan bahwa nilai spiritual dapat memperkuat makna kerja, komitmen, dan perilaku etis, tetapi manfaatnya hanya berkelanjutan bila terhubung dengan tata kelola profesional.<sup>10</sup>

Kesenjangan penelitian terletak pada belum banyaknya studi yang merumuskan hubungan antara pengawasan berjenjang, tindakan remedial berbasis kemampuan anggota, pengawasan syariah, dan budaya spiritual organisasi sebagai satu sistem mitigasi yang utuh. Penelitian terdahulu cenderung menempatkan instrumen teknis dan nilai religius pada ruang analisis yang terpisah. Padahal, koperasi syariah membutuhkan integrasi keduanya: prosedur memastikan konsistensi dan akuntabilitas, sedangkan nilai syariah mengarahkan cara lembaga memperlakukan anggota secara adil. Kebaruan penelitian ini adalah formulasi model “tiga tingkat–dua jalur”. Tiga tingkat merujuk pada monitoring harian AO, evaluasi mingguan kepala cabang, dan evaluasi bulanan kantor manajemen. Dua jalur mencakup jalur kelembagaan-teknis berupa SOP, analisis kelayakan, early warning, surat peringatan, restrukturisasi, dan penyelesaian jaminan; serta jalur humanis-spiritual berupa musyawarah, pembedaan kemampuan dan kemauan, keringanan yang disetujui, doa, serta pengawasan DPS. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses mitigasi risiko sejak tahap preventif sampai penyelesaian, menjelaskan peran tiap tingkat organisasi, mengevaluasi kesesuaian tindakan dengan prinsip syariah, dan merumuskan penguatan yang diperlukan. Secara teoretis, penelitian berkontribusi pada kajian manajemen risiko lembaga keuangan mikro syariah dengan menunjukkan bahwa efektivitas mitigasi tidak hanya ditentukan oleh satu teknik penyelamatan, tetapi oleh aliran informasi dan keputusan yang konsisten lintas tingkat. Secara praktis, hasil penelitian memberi dasar bagi KSPPS untuk menyusun indikator peringatan dini, matriks eskalasi, audit trail keputusan, serta pedoman ta’zir dan keringanan yang lebih beragam di semua cabang. Dengan fokus tersebut, penelitian tidak menilai keberhasilan hanya dari penurunan tunggakan yang belum tersedia secara kuantitatif, tetapi dari koherensi desain pengendalian, ketepatan respons terhadap kondisi anggota, dan kemampuan organisasi menjaga keseimbangan antara kesehatan lembaga dan kemaslahatan anggota.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Risiko Pembiayaan pada Koperasi Syariah**

Manajemen risiko pembiayaan merupakan rangkaian terintegrasi untuk mengenali sumber risiko, menilai kemungkinan dan dampaknya, menetapkan perlakuan, memonitor perubahan, serta mengevaluasi efektivitas pengendalian. Dalam pembiayaan syariah, risiko utama timbul ketika penerima pembiayaan tidak memenuhi kewajiban sesuai akad, baik karena penurunan kemampuan, penyimpangan penggunaan dana, kelemahan pengelolaan usaha, perubahan eksternal, maupun perilaku sengaja menunda. Orientasi mitigasi bukan menghilangkan seluruh risiko—hal yang tidak mungkin dalam kegiatan intermediasi—melainkan menjaga risiko berada dalam toleransi lembaga dan memastikan setiap keputusan dapat dipertanggungjawabkan. Pada tingkat koperasi, kerangka ini perlu disesuaikan dengan keterbatasan data anggota, kapasitas SDM, dan intensitas hubungan sosial. Penelitian Putra, Saparuddin, dan Nurnasrina menunjukkan pentingnya antisipasi risiko melalui analisis, pendampingan, dan pengawasan pada pembiayaan mikro syariah.<sup>11</sup> Sementara itu, studi Yusuf, Hamid, dan Nafis memperlihatkan bahwa risiko pembiayaan dipengaruhi tidak hanya oleh faktor debitur, tetapi juga oleh kondisi kelembagaan dan ekonomi. Konsekuensinya, mitigasi harus membentuk siklus: seleksi yang hati-hati, penetapan struktur akad yang realistis, dokumentasi, monitoring perilaku dan usaha, klasifikasi kualitas, intervensi dini, serta pembelajaran dari kasus yang telah diselesaikan.

<sup>9</sup> Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia, Fatwa Nomor 17/DSN-MUI/IX/2000 tentang Sanksi atas Nasabah Mampu yang Menunda-nunda Pembayaran; Fatwa Nomor 47/DSN-MUI/II/2005 tentang Penyelesaian Piutang Murabahah bagi Nasabah Tidak Mampu Membayar; Fatwa Nomor 48/DSN-MUI/II/2005 tentang Penjadwalan Kembali Tagihan Murabahah; dan Fatwa Nomor 49/DSN-MUI/II/2005 tentang Konversi Akad Murabahah.

<sup>10</sup> Mehmet Asutay, Ginanjar Dewandaru Buana, dan Alija Avdukic, “The Impact of Islamic Spirituality on Job Satisfaction and Organisational Commitment: Exploring Mediation and Moderation Impact,” *Journal of Business Ethics* 181 (2022): 913–933, <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>.

<sup>11</sup> Popi Adiyes Putra, Saparuddin, dan Nurnasrina, “Mitigasi Risiko: Analisis terhadap Antisipasi Risiko dalam Pembiayaan Mikro Syariah,” *Al-Masraf* 8, no. 1 (2023): 62–78, <https://doi.org/10.15548/al-masraf.v8i1.414>; Tiara Juliana Jaya, Kurniawati Meylianingrum, dan Kholilah, “Exploration of Risk Mitigation Practices for Problematic Financing in Bank Wakaf Mikro’s,” *Al-Mashrafiyah* 6, no. 2 (2022): 1–11, <https://doi.org/10.24252/al-mashrafiyah.v6i2.31398>.

### **Pencegahan, Deteksi Dini, dan Prinsip 5C**

Pencegahan dimulai sebelum pencairan melalui verifikasi identitas, tujuan penggunaan dana, riwayat transaksi, sumber pengembalian, kemampuan angsur, kondisi usaha, dan jaminan. Prinsip 5C memberi struktur bagi analisis tersebut. Character menilai integritas dan kebiasaan memenuhi kewajiban; capacity menguji kemampuan menghasilkan arus kas; capital melihat kekuatan modal dan ketahanan usaha; collateral menjadi secondary way out, bukan alasan utama pemberian pembiayaan; sedangkan condition menilai pengaruh kondisi industri, pasar, keluarga, bencana, dan ekonomi. Prinsip ini perlu dilengkapi kunjungan lapangan, konfirmasi silang, dan analisis arus kas sederhana. Setelah pencairan, deteksi dini mengamati perubahan frekuensi setoran, keterlambatan kecil yang berulang, sulitnya anggota dihubungi, penurunan omzet, perubahan tempat usaha, peningkatan utang, pengalihan dana, atau penurunan nilai jaminan. Temuan Sulistyorini dan kolega memperlihatkan bahwa 5C/7P efektif sebagai kerangka keputusan ketika digunakan secara substantif, bukan sekadar checklist administratif.<sup>12</sup> Early warning yang kuat mengubah laporan AO dari catatan aktivitas menjadi alat pengambilan keputusan: setiap sinyal diberi status, batas waktu tindak lanjut, penanggung jawab, serta hasil kunjungan.

### **Penyelamatan melalui Rescheduling, Reconditioning, dan Restructuring**

Penyelamatan pembiayaan layak diberikan apabila anggota kooperatif, memiliki itikad baik, usaha masih berjalan atau sumber pendapatan masih prospektif, dan struktur pembayaran baru realistis. Rescheduling mengubah jadwal atau jangka waktu pembayaran. Reconditioning mengubah sebagian syarat, misalnya besaran angsuran atau pemberian keringanan tertentu tanpa menambah beban secara tidak wajar. Restructuring melakukan penataan lebih luas, termasuk perubahan skema atau akad sesuai ketentuan syariah. Ketiga instrumen tersebut tidak boleh digunakan untuk menyembunyikan kualitas pembiayaan atau sekadar menunda pengakuan masalah. Restrukturisasi memerlukan diagnosis penyebab, proyeksi arus kas, persetujuan pejabat berwenang, dokumentasi akad, dan monitoring pascarestrukturisasi. Studi Meilani dan kolega mendukung relevansi restrukturisasi sebagai instrumen pengelolaan NPF, sedangkan Rohman dan Ansori menunjukkan bahwa pendekatan penyelamatan harus didasarkan pada kondisi anggota dan prospek pembayaran.<sup>13</sup>

### **Ta'zir, Keringanan, dan Keadilan Syariah**

Prinsip syariah membedakan anggota yang tidak mampu dari anggota yang mampu tetapi sengaja menunda. Q.S. al-Baqarah [2]: 280 memerintahkan pemberian tenggang waktu kepada debitur yang berada dalam kesulitan sampai memperoleh kelapangan. Sebaliknya, Fatwa DSN-MUI Nomor 17/DSN-MUI/IX/2000 membolehkan sanksi bagi pihak mampu yang menunda pembayaran, dengan tujuan mendisiplinkan, bukan mengambil keuntungan. Dana sanksi harus diperlakukan sesuai ketentuan sosial yang berlaku dan tidak menjadi pendapatan margin lembaga. Untuk murabahah, Fatwa Nomor 47, 48, dan 49 Tahun 2005 menyediakan kerangka penyelesaian bagi pihak yang tidak mampu, penjadwalan kembali, dan konversi akad; sedangkan Fatwa Nomor 23 Tahun 2002 membuka ruang potongan pelunasan yang tidak diperjanjikan di muka. Dengan demikian, pembayaran hanya sisa pokok, pembebasan sebagian margin/ujrah, atau akad ulang dapat menjadi wujud ibrah' dan restrukturisasi, tetapi harus diputuskan kasus per kasus, memiliki dasar kewenangan, ditelaah DPS, dan dicatat secara transparan agar adil terhadap anggota lain serta tidak menimbulkan moral hazard.<sup>14</sup>

### **Pengawasan Berjenjang dan Spiritualitas Organisasi**

Pengawasan berjenjang membagi fungsi kontrol sesuai kedekatan terhadap informasi. AO mempunyai informasi paling cepat mengenai perilaku bayar dan kondisi lapangan; kepala cabang melakukan validasi, prioritas, dan koreksi; manajemen pusat melihat konsentrasi risiko, konsistensi antar-cabang, serta kebutuhan kebijakan. Dewan Pengawas Syariah menjaga agar kebijakan, akad, sanksi, dan keringanan sesuai prinsip syariah. Struktur ini membentuk three lines of operational assurance dalam skala koperasi, meskipun istilah dan tanggung jawabnya perlu disesuaikan dengan organisasi. Di sisi lain, doa bagi anggota dapat dipahami sebagai spiritualitas organisasi: kerja tidak hanya diarahkan pada target recovery, tetapi juga pada kepedulian terhadap pemulihan ekonomi anggota. Studi Asutay, Buana, dan Avdukic menunjukkan kaitan spiritualitas Islam dengan

<sup>12</sup> Sulistyorini, Octavia, dan Setyarini, "Analisis Implementasi Prinsip 5C dan 7P," 272–281.

<sup>13</sup> Meilani et al., "Does Diversification and Restructuring Reduce Non-Performing Financing?" 163–172; Syifaur Rohman dan Miswan Ansori, "Analisis Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah pada Produk Rahn di KSPPS 'BMT Berbagi' Jepara," WADIAH 8, no. 2 (2024): 285–300, <https://doi.org/10.30762/wadiah.v8i2.1499>.

<sup>14</sup> Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia, Fatwa Nomor 17/DSN-MUI/IX/2000; Fatwa Nomor 23/DSN-MUI/III/2002; Fatwa Nomor 47/DSN-MUI/II/2005; Fatwa Nomor 48/DSN-MUI/II/2005; dan Fatwa Nomor 49/DSN-MUI/II/2005.

kepuasan dan komitmen organisasi.<sup>15</sup> Namun, spiritualitas yang sehat tidak menggantikan bukti, analisis, atau kontrol. Ia berfungsi sebagai orientasi etis yang mencegah penagihan kasar, mendorong empati, dan menguatkan integritas petugas ketika mengambil keputusan yang berdampak pada anggota.

Proposisi Penelitian

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini menggunakan proposisi bahwa mitigasi pembiayaan bermasalah menjadi lebih koheren apabila: (1) informasi risiko bergerak secara rutin dari AO ke kepala cabang dan manajemen; (2) tindakan remedial dibedakan menurut kemampuan, kemauan, prospek usaha, dan kelengkapan jaminan; (3) setiap sanksi dan keringanan memperoleh pengawasan syariah; serta (4) budaya spiritual berfungsi sebagai penguat etika pelaksanaan, bukan pengganti mekanisme pengendalian. Proposisi ini digunakan sebagai lensa untuk menafsirkan praktik KSPPS Talun.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Desain ini dipilih karena objek yang ditelaah berupa proses manajemen yang berlangsung dalam konteks organisasi tertentu, melibatkan banyak aktor, dokumen, kebiasaan kerja, dan pertimbangan syariah. Studi kasus memungkinkan peneliti menelusuri hubungan antara aturan formal dan praktik sehari-hari tanpa memisahkan fenomena dari konteksnya.<sup>16</sup> Penelitian dilaksanakan pada KSPPS Talun Bojonegoro pada 2026. Unit analisis ialah sistem mitigasi risiko pembiayaan bermasalah, yang mencakup pencegahan, monitoring, evaluasi, penagihan, restrukturisasi, pemberian keringanan, penerapan ta’zir, penyelesaian jaminan, pengawasan syariah, dan budaya spiritual.

Informan dipilih secara purposive karena mempunyai kewenangan dan pengalaman langsung dalam kebijakan atau pelaksanaan pembiayaan. Informan terdiri atas Achmad Muzaki selaku ketua, Syaifudin selaku Dewan Pengawas Syariah, Ummi Faizatin selaku manajer, serta Heri Rumanto, Rizal Ahmad Fanani, Abdul Ghofur, dan M. Kamaluddin selaku kepala cabang. Data mengenai aktivitas AO diperoleh melalui penjelasan informan, pengamatan proses kerja, dan telaah laporan harian serta lembar evaluasi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Dokumen yang ditelaah meliputi SOP pembiayaan, format laporan evaluasi, materi penanganan pembiayaan bermasalah, dan catatan tindak lanjut. Informan dan dokumen digunakan untuk saling mengonfirmasi tahapan, kewenangan, dan alasan keputusan.<sup>17</sup>

Tabel 1. Informan dan Fokus Data Penelitian

| No. | Informan/Jabatan                   | Fokus Informasi                                                  |
|-----|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1   | Achmad Muzaki - Ketua              | Kebijakan umum, tata kelola, dan kewenangan keputusan strategis. |
| 2   | Syaifudin - Dewan Pengawas Syariah | Kesesuaian akad, ta’zir, keringanan, dan nilai spiritual.        |
| 3   | Ummi Faizatin - Manajer            | Evaluasi bulanan, konsolidasi laporan, dan kebijakan remedial.   |
| 4   | Heri Rumanto - Kepala Cabang       | Evaluasi mingguan dan tindak lanjut cabang.                      |
| 5   | Rizal Ahmad Fanani - Kepala Cabang | Monitoring portofolio dan koordinasi Account Officer.            |
| 6   | Abdul Ghofur - Kepala Cabang       | Penagihan, restrukturisasi, dan dokumentasi.                     |
| 7   | M. Kamaluddin - Kepala Cabang      | Eskalasi kasus dan konsistensi penerapan SOP.                    |

Sumber: Data primer penelitian, 2026.

Analisis data berlangsung secara interaktif melalui kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Transkrip dan catatan dikelompokkan ke dalam tema pencegahan, indikator awal, aliran laporan, tindakan bertahap, restrukturisasi, ta’zir, keringanan, jaminan, pengawasan DPS, dan spiritualitas. Temuan dibandingkan dengan regulasi, fatwa DSN-MUI, serta studi terdahulu. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, pemeriksaan konsistensi antar-informan, dan penelusuran dokumen pendukung. Penelitian tidak menggunakan angka NPF untuk mengklaim efektivitas kuantitatif karena data seri kolektibilitas belum menjadi fokus dataset yang tersedia; efektivitas dianalisis secara prosedural, yaitu dari konsistensi tahapan, kejelasan tanggung jawab, kesesuaian respons dengan kondisi anggota, serta kelengkapan pengendalian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Arsitektur Mitigasi: Pencegahan hingga Penyelesaian

Temuan menunjukkan bahwa KSPPS Talun memandang pembiayaan bermasalah sebagai risiko yang harus

<sup>15</sup> Asutay, Buana, dan Avdukic, “The Impact of Islamic Spirituality,” 913–933.  
<sup>16</sup> John W. Creswell dan Cheryl N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, ed. ke-4 (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2018); Robert K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, ed. ke-6 (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2018).  
<sup>17</sup> Achmad Muzaki, Syaifudin, Ummi Faizatin, Heri Rumanto, Rizal Ahmad Fanani, Abdul Ghofur, dan M. Kamaluddin, wawancara oleh peneliti, Bojonegoro, 2026; SOP pembiayaan dan laporan evaluasi KSPPS Talun, dokumentasi penelitian, 2026.

dikendalikan sejak sebelum pencairan. SOP menjadi pagar awal yang mengatur persyaratan anggota, pemeriksaan dokumen, survei, analisis kemampuan, keputusan, akad, pencairan, dan monitoring. Materi internal penanganan pembiayaan bermasalah menekankan bahwa risiko dapat berasal dari pelanggaran akad, perubahan kemampuan usaha, penurunan kualitas jaminan, kelemahan internal petugas, maupun tekanan eksternal. Dokumen tersebut juga membedakan sumber masalah dari pihak koperasi—misalnya pembiayaan yang dipaksakan, ketidakmampuan menolak permohonan tertentu, atau keterlambatan maintenance—dan dari pihak anggota berupa lemahnya manajemen, masalah produk dan pasar, beban keuangan, fraud, serta perubahan ekonomi.<sup>18</sup> Perspektif ini penting karena menghindarkan lembaga dari kecenderungan menyalahkan anggota secara tunggal. Apabila pembiayaan bermasalah merupakan hasil interaksi beberapa faktor, maka responsnya tidak dapat diseragamkan.

SOP juga berfungsi sebagai alat konsistensi antar-cabang. Persyaratan dan pencairan tidak boleh bergantung sepenuhnya pada pertimbangan personal AO atau kepala cabang. Dalam praktik, kedekatan dengan anggota dapat membantu memperoleh informasi, tetapi dapat pula melemahkan objektivitas. Karena itu, setiap tahap memerlukan bukti dan otorisasi. Temuan ini menguatkan penelitian Sulistyorini dan kolega yang menempatkan survei, analisis 5C, dan keputusan sebagai rangkaian pencegahan; juga selaras dengan Kartika dan Oktafia yang menekankan pentingnya strategi sebelum dan sesudah pembiayaan bermasalah muncul. Bagi KSPPS Talun, penguatan berikutnya ialah mengubah SOP naratif menjadi matriks keputusan yang memuat indikator minimum, dokumen wajib, tingkat kewenangan, dan kondisi penolakan. Hal tersebut dapat mengurangi financing syndrome dan memastikan bahwa pertumbuhan pembiayaan tidak mengorbankan kualitas.<sup>19</sup>

## **2. Monitoring Harian oleh Account Officer**

Lapisan pertama berlangsung setiap hari melalui laporan AO yang direkap pada lembar evaluasi harian. Laporan ini mencatat aktivitas penagihan, pembayaran, anggota yang terlambat, hasil komunikasi, rencana kunjungan, dan perkembangan kasus. Posisi AO sangat menentukan karena ia berhubungan langsung dengan anggota dan mengetahui perubahan perilaku sebelum tercermin dalam laporan bulanan. AO dapat mendeteksi pola seperti janji bayar yang berulang, sulit dihubungi, penurunan setoran, pengalihan usaha, atau gangguan keluarga. Peran ini sejalan dengan temuan Khoiriyah dan Mashudi bahwa AO menjalankan fungsi survei, realisasi, pendampingan, monitoring, pemberitahuan, restrukturisasi, dan likuidasi; serta temuan Ningrum dan kolega mengenai fungsi AO dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah.<sup>20</sup>

Kekuatan sistem harian terletak pada kecepatan informasi. Namun, laporan akan bernilai rendah apabila hanya memuat daftar kunjungan tanpa penilaian risiko. Oleh sebab itu, lembar evaluasi sebaiknya ditambah kolom hari tunggakan, penyebab sementara, kemampuan bayar terbaru, komitmen pembayaran, bukti kontak, status jaminan, tingkat kooperatif, dan tenggat tindak lanjut. Setiap kasus dapat diberi kode hijau, kuning, jingga, atau merah berdasarkan kombinasi keterlambatan dan perubahan kondisi. AO tidak hanya dinilai dari jumlah pembiayaan atau pendapatan, tetapi juga dari kualitas portofolio, ketepatan laporan, dan keberhasilan melakukan tindakan dini. Materi internal yang diunggah juga menekankan target kualitas pembiayaan, dokumentasi kunjungan, dan penanganan intensif sebagai bagian remedial.<sup>21</sup>

## **3. Evaluasi Mingguan pada Tingkat Cabang**

Lapisan kedua dilakukan setiap minggu oleh kepala cabang. Evaluasi ini mengubah informasi individual AO menjadi prioritas cabang. Kepala cabang menilai apakah keterlambatan masih dapat diselesaikan melalui komunikasi biasa, membutuhkan kunjungan bersama, perlu surat peringatan, atau harus diajukan untuk restrukturisasi. Forum mingguan juga mengendalikan bias AO karena keterangan lapangan diperiksa oleh atasan dan dibandingkan dengan dokumen. Empat kepala cabang yang menjadi informan menjelaskan fungsi evaluasi mingguan sebagai sarana memastikan tidak ada kasus yang dibiarkan sampai akhir bulan tanpa tindak lanjut.<sup>22</sup>

Secara manajerial, evaluasi mingguan merupakan titik kritis antara deteksi dan keputusan. Jika terlalu administratif, rapat hanya mengulang daftar tunggakan; jika terlalu informal, keputusan tidak mempunyai audit trail. Praktik yang lebih kuat memerlukan agenda baku: perubahan kolektibilitas, daftar kasus baru, kasus tanpa

<sup>18</sup> Ahmat Arif Syaifudin, Penanganan Pinjaman/Pembiayaan Bermasalah (materi presentasi internal, 26 Desember 2025), bagian “Konsep Dasar,” “Akar Masalah,” dan “Praktik Lapangan.”

<sup>19</sup> Sulistyorini, Octavia, dan Setyarini, “Analisis Implementasi Prinsip 5C dan 7P,” 272–281; Kartika dan Oktafia, “Implementasi Strategi,” 127–138.

<sup>20</sup> Khoiriyah dan Mashudi, “Analisis Peran Account Officer”; Ningrum, Sasana, dan Nilasari, “Analisis Peran Account Officer,” 96–104.

<sup>21</sup> Syaifudin, Penanganan Pinjaman/Pembiayaan Bermasalah, bagian “Praktik Lapangan: Dokumentasi dan Survei” serta “Penagihan dan Portofolio.”

<sup>22</sup> Heri Rumanto, Rizal Ahmad Fanani, Abdul Ghofur, dan M. Kamaluddin, wawancara oleh peneliti, Bojonegoro, 2026.

perkembangan, hasil kunjungan, usulan SP, usulan 3R, status jaminan, serta kebutuhan pendampingan usaha. Setiap keputusan dicatat dengan penanggung jawab dan tanggal penyelesaian. Mekanisme ini memberi check and balance terhadap AO sekaligus menjaga kepala cabang tidak mengambil keputusan keringanan di luar kewenangannya.

4. Evaluasi Bulanan di Kantor Manajemen

Lapisan ketiga berupa evaluasi bulanan melalui laporan yang dibahas di kantor manajemen. Pada tingkat ini, fokus tidak lagi hanya pada anggota tertentu, tetapi pada tren portofolio: cabang dengan peningkatan keterlambatan, konsentrasi akad atau sektor, efektivitas SP, jumlah restrukturisasi, recovery, dan kasus berulang. Manajer dapat membandingkan cabang dan menilai konsistensi kebijakan. Ketua menggunakan hasil tersebut untuk menentukan arah kelembagaan, sedangkan DPS mempunyai ruang mengevaluasi aspek syariah dari ta’zir, akad ulang, pembebasan margin/ujrah, dan penyelesaian jaminan.

Evaluasi bulanan menunjukkan adanya struktur akuntabilitas yang relatif baik, tetapi masih dapat diperkuat dengan dashboard sederhana. Indikator yang disarankan meliputi portofolio berisiko, aging tunggakan, rasio cure setelah teguran, tingkat keberhasilan restrukturisasi, jumlah kasus yang kembali bermasalah, nilai recovery, dan waktu rata-rata penyelesaian. Data tidak harus menggunakan sistem mahal; spreadsheet terstandar antar-cabang sudah cukup untuk tahap awal. Tujuannya bukan sekadar menghasilkan angka, melainkan memastikan keputusan bulanan didasarkan pada pola yang tidak terlihat pada satu kasus. Permenkop UKM Nomor 8 Tahun 2023 menekankan standar operasional manajemen, pengawasan, dan pelaporan; karena itu, konsolidasi bulanan merupakan bagian penting dari kepatuhan dan tata kelola.<sup>23</sup>

Tabel 2. Sistem Evaluasi Pembiayaan Berjenjang

| Tingkat     | Pelaksana                          | Frekuensi                 | Informasi Utama                                                                                | Keputusan/Tindak Lanjut                                                            |
|-------------|------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Operasional | Account Officer                    | Harian                    | Setoran, keterlambatan, hasil komunikasi, kunjungan, dan kondisi usaha.                        | Pengingat, kunjungan, pembaruan status, dan eskalasi awal.                         |
| Cabang      | Kepala cabang dan AO               | Mingguan                  | Perubahan risiko, kasus tanpa progres, usulan surat peringatan, dan kebutuhan restrukturisasi. | Prioritas kasus, kunjungan bersama, surat peringatan, dan usulan kepada manajemen. |
| Manajemen   | Manajer, ketua, dan fungsi terkait | Bulanan                   | Konsolidasi portofolio, tren cabang, restrukturisasi, recovery, dan risiko syariah.            | Kebijakan, persetujuan, koreksi cabang, dan penguatan SOP.                         |
| Syariah     | Dewan Pengawas Syariah             | Periodik/sesuai kebutuhan | Akad, ta’zir, ibra’, konversi, dan penggunaan dana sanksi.                                     | Opini atau persetujuan syariah serta rekomendasi perbaikan.                        |

Sumber: Hasil wawancara dan dokumentasi penelitian, 2026.

5. Penanganan Bertahap: Teguran Lisan hingga Surat Peringatan

Penanganan dimulai melalui komunikasi lisan. AO mengingatkan jatuh tempo, mencari penyebab, dan memperoleh komitmen pembayaran. Pendekatan lisan sesuai dengan karakter koperasi yang mengutamakan hubungan kekeluargaan, tetapi harus dicatat untuk membuktikan bahwa lembaga telah melakukan pembinaan. Apabila tidak ada pemenuhan komitmen, lembaga menerbitkan SP 1, SP 2, dan SP 3 secara bertahap. Surat berfungsi sebagai alat disiplin, bukti administratif, dan titik eskalasi. Isi surat sebaiknya memuat jumlah kewajiban, riwayat komunikasi, tenggat, pilihan musyawarah, serta konsekuensi bila tidak ada itikad baik. Dokumentasi lengkap penting apabila penyelesaian berkembang menuju penjualan jaminan atau proses hukum.

Tahapan SP tidak boleh diterapkan secara mekanis tanpa memperhatikan kondisi. Anggota yang mengalami musibah, sakit, atau penurunan usaha memerlukan diagnosis dan rencana pemulihan. Sebaliknya, anggota yang memiliki kemampuan tetapi menghindari komunikasi memerlukan eskalasi yang lebih tegas. Materi internal KSPPS menekankan peringatan, penjualan jaminan secara sukarela, penjualan berdasarkan kuasa, dan litigasi sebagai pilihan terakhir. Prinsip tersebut mencerminkan upaya mendahulukan musyawarah dan penyelesaian damai, tetapi tetap menjaga hak lembaga.<sup>24</sup>

6. Restrukturisasi, Akad Ulang, dan Pembayaran Sisa Pokok

Bagi anggota yang beritikad baik namun kemampuan angsurannya menurun, KSPPS Talun menggunakan akad ulang atau penataan kembali agar angsuran lebih ringan. Substansi praktik ini dapat berbentuk rescheduling, reconditioning, atau restructuring. Keputusan harus didasarkan pada sumber pendapatan terbaru, kebutuhan hidup minimum, prospek usaha, dan besaran angsuran yang benar-benar dapat dipenuhi. Restrukturisasi yang terlalu optimistis hanya memindahkan tunggakan ke masa depan. Karena itu, dokumen baru sebaiknya memuat alasan, hasil analisis arus kas, simulasi, persetujuan anggota, persetujuan pejabat, serta jadwal monitoring

<sup>23</sup> Kementerian Koperasi dan UKM, Peraturan Menteri Nomor 8 Tahun 2023 tentang Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi.  
<sup>24</sup> Syaifudin, Penanganan Pinjaman/Pembiayaan Bermasalah, bagian “Upaya KSPPS Sebelum Tindakan Hukum” dan “Penyelesaian Melalui Litigasi.”

pascarestrukturisasi.

Pada kasus tertentu, lembaga memperbolehkan anggota membayar sisa pokok tanpa margin atau ujarah. Kebijakan ini menunjukkan orientasi kemaslahatan ketika penagihan margin justru memperpanjang masalah dan mengurangi kemungkinan pemulihan pokok. Namun, praktik tersebut perlu diposisikan sebagai keringanan atau ibra' yang disetujui, bukan hak otomatis setiap anggota. Tanpa kriteria yang jelas, anggota yang patuh dapat merasa diperlakukan tidak adil dan anggota lain dapat sengaja menunggu keringanan. Fatwa DSN-MUI tentang potongan pelunasan dan penyelesaian murabahah menyediakan dasar normatif, tetapi implementasi harus disesuaikan dengan jenis akad, tidak diperjanjikan sebagai insentif untuk menunggak, serta memperoleh penelaahan DPS.<sup>25</sup>

## **7. Ta'zir bagi Anggota Mampu yang Sengaja Menunda**

Ta'zir diterapkan apabila anggota sebenarnya mampu, tetapi sengaja tidak membayar. Secara syariah, perbedaan antara mampu dan tidak mampu merupakan syarat mendasar. Penetapan tidak boleh hanya berdasarkan dugaan AO. Lembaga perlu mengumpulkan bukti berupa aktivitas usaha, arus kas, kepemilikan aset likuid, pola konsumsi, transaksi lain, atau pernyataan anggota. Keputusan idealnya melalui forum cabang/manajemen dan ditelaah DPS. Fatwa DSN-MUI Nomor 17 Tahun 2000 menegaskan bahwa sanksi ditujukan untuk mendisiplinkan pihak mampu yang menunda, bukan pihak yang mengalami *force majeure*.<sup>26</sup>

Tata kelola dana ta'zir juga penting. Dana sanksi tidak semestinya diperlakukan sebagai tambahan keuntungan pembiayaan, karena hal itu dapat mengubah tujuan disiplin menjadi insentif komersial. KSPPS perlu mempunyai rekening atau pencatatan terpisah, kebijakan penggunaan sosial, dan laporan yang dapat diperiksa DPS. Penelitian Bariyah mengenai ta'zir dan ta'widh menegaskan perlunya membedakan sanksi disiplin dan ganti rugi riil.<sup>27</sup> Dengan pemisahan tersebut, lembaga dapat bersikap tegas tanpa melanggar prinsip keadilan.

## **8. Jaminan, AYDA, dan Penghapusan sebagai Pilihan Terakhir**

Apabila penyelamatan tidak lagi layak, KSPPS dapat menempuh penyelesaian melalui jaminan. Materi internal memuat pilihan penjualan sukarela, offset agunan, aset yang diambil alih, eksekusi, dan penghapusan pembiayaan. Setiap opsi mempunyai risiko hukum, operasional, akuntansi, dan reputasi. Penjualan sukarela lebih diutamakan karena memberi ruang bagi anggota untuk memperoleh harga yang wajar. Offset atau AYDA memerlukan penilaian ulang, pemeriksaan legal, persetujuan, akta, pencatatan, dan strategi penjualan. Litigasi merupakan pilihan akhir setelah dokumen, pengikatan, kronologi penagihan, dan kewenangan dipastikan lengkap.<sup>28</sup>

Penghapusan buku tidak identik dengan penghapusan hak tagih. Kebijakan tersebut harus didukung penyisihan, kriteria objektif, dan persetujuan sesuai kewenangan. Kriteria internal yang tercantum dalam materi antara lain tidak adanya sumber pengembalian, jaminan tidak mencukupi, cacat yuridis, kolektibilitas macet, anggota tidak kooperatif, dan usaha tidak prospektif. KSPPS perlu membedakan hapus buku, hapus tagih, dan pembebasan berdasarkan keputusan syariah agar laporan keuangan tidak menyesatkan dan hak anggota tetap terlindungi.

## **9. Pendekatan Humanis dan Spiritual sebagai Penguat Etika**

KSPPS Talun mewajibkan pengelola mendoakan seluruh anggota, terutama anggota yang macet, dalam kegiatan pagi. Pengelola juga dianjurkan mendoakan setelah salat maktubah dan tahajud agar anggota memperoleh kelancaran rezeki dan mampu memenuhi kewajiban. Praktik ini merupakan ciri penting budaya organisasi. Dalam konteks pembiayaan bermasalah, doa menggeser orientasi petugas dari semata-mata "menagih uang" menuju "memulihkan anggota dan hak lembaga". Orientasi tersebut dapat menahan perilaku intimidatif, menguatkan kesabaran, dan menjaga bahasa komunikasi.

Nilai spiritual harus berjalan bersama profesionalisme. Doa tidak boleh digunakan untuk menutupi lemahnya analisis, menunda kunjungan, atau mengabaikan bukti. Sebaliknya, SOP tanpa etika dapat menghasilkan penagihan yang kaku dan merusak kepercayaan. Integrasi keduanya tampak ketika petugas melakukan kunjungan dengan empati, memverifikasi kesulitan secara objektif, menawarkan skema realistis, dan

<sup>25</sup> Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia, Fatwa Nomor 23/DSN-MUI/III/2002; Fatwa Nomor 47/DSN-MUI/II/2005; Fatwa Nomor 48/DSN-MUI/II/2005; dan Fatwa Nomor 49/DSN-MUI/II/2005.

<sup>26</sup> Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia, Fatwa Nomor 17/DSN-MUI/IX/2000 tentang Sanksi atas Nasabah Mampu yang Menunda-nunda Pembayaran.

<sup>27</sup> Bariyah, "Mitigasi Wanprestasi Nasabah Pembiayaan Murabahah," 125–146.

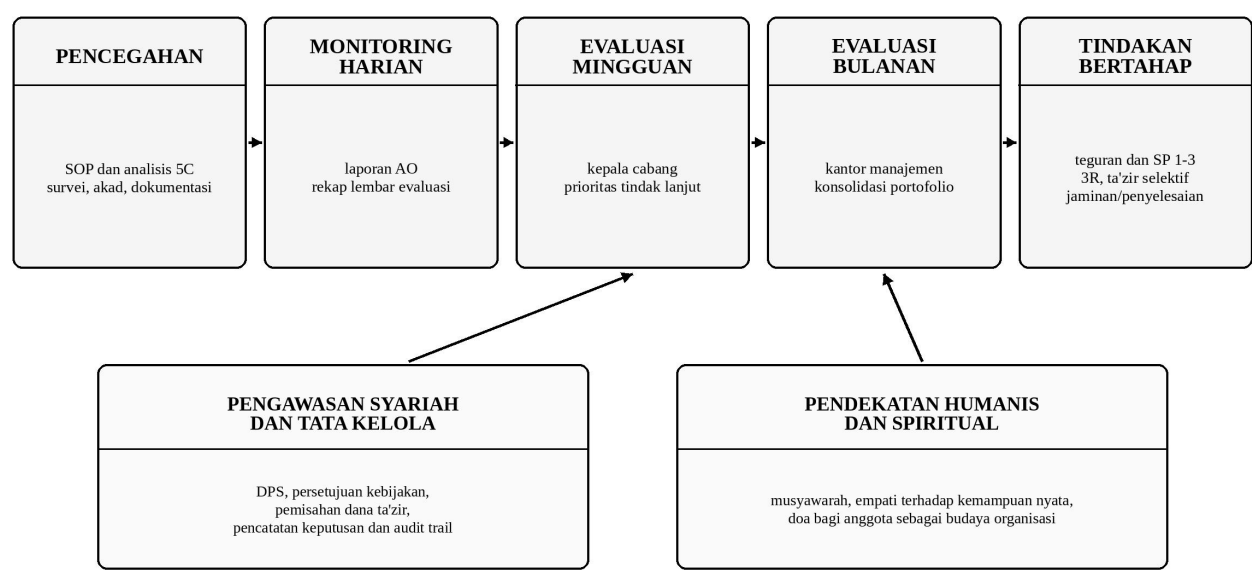
<sup>28</sup> Syaifudin, Penanganan Pinjaman/Pembiayaan Bermasalah, bagian "Offset Agunan," "AYDA," "Penyelesaian Melalui Litigasi," dan "Penghapusan Pembiayaan."

tetap mencatat seluruh keputusan. Temuan ini memperluas studi workplace spirituality dengan menunjukkan aplikasinya pada fungsi remedial koperasi syariah, yakni sebagai perangkat etika yang melekat pada proses kontrol.<sup>29</sup>

10. Model Tiga Tingkat–Dua Jalur

Sintesis temuan menghasilkan model tiga tingkat–dua jalur. Tiga tingkat memastikan frekuensi dan kedalaman kontrol: AO mengamati perubahan harian, kepala cabang menguji dan memprioritaskan mingguan, sedangkan manajemen mengonsolidasikan serta mengoreksi bulanan. Dua jalur memastikan keseimbangan antara keberlanjutan lembaga dan kemaslahatan anggota. Jalur kelembagaan-teknis terdiri atas SOP, 5C, dokumentasi, early warning, SP, 3R, ta’zir, jaminan, dan pelaporan. Jalur humanis-spiritual terdiri atas komunikasi, musyawarah, pembedaan kemampuan dan kemauan, keringanan yang terukur, doa, dan pengawasan DPS. Kedua jalur bertemu pada keputusan yang harus terbukti, berwenang, tercatat, dan sesuai syariah.

MODEL MITIGASI RISIKO PEMBIAYAAN BERMASALAH BERJENJANG



Gambar 1. Model Mitigasi Risiko Pembiayaan Bermasalah Berjenjang

Sumber: Diolah dari hasil penelitian, 2026.

Tabel 3. Tahapan Penanganan dan Kriteria Keputusan

| Tahap        | Kondisi Anggota                                                | Instrumen                                                              | Kontrol Utama                                                              |
|--------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Pencegahan   | Permohonan baru dan belum ada tunggakan.                       | SOP, 5C, survei, verifikasi, dan struktur akad.                        | Pemisahan fungsi, komite/persetujuan, serta kelengkapan dokumen.           |
| Deteksi dini | Keterlambatan awal atau perubahan kondisi usaha.               | Laporan harian, kontak, kunjungan, dan status risiko.                  | Bukti kontak, tenggat tindak lanjut, dan validasi kepala cabang.           |
| Pembinaan    | Kooperatif dan masalah masih ringan.                           | Teguran lisan, musyawarah, dan surat peringatan bertahap.              | Catatan kunjungan dan komitmen pembayaran.                                 |
| Penyelamatan | Beritikad baik, kemampuan menurun, dan usaha masih prospektif. | Rescheduling, reconditioning, restructuring, atau akad ulang.          | Analisis arus kas, persetujuan berjenjang, dan monitoring ulang.           |
| Keringanan   | Kesulitan nyata dan pemulihan pokok lebih rasional.            | Ibra'/potongan; pembayaran sisa pokok pada kasus yang disetujui.       | Telaah DPS, keputusan manajemen, dan bukan hak otomatis anggota.           |
| Disiplin     | Mampu tetapi sengaja menunda pembayaran.                       | Ta'zir sesuai ketentuan.                                               | Bukti kemampuan, keputusan yang terdokumentasi, dan pemisahan dana sosial. |
| Penyelesaian | Tidak prospektif atau tidak kooperatif dan penyelamatan gagal. | Penjualan sukarela, eksekusi jaminan, AYDA, litigasi, atau hapus buku. | Telaah hukum, valuasi, dokumentasi, dan penerapan sebagai opsi terakhir.   |

Sumber: Diolah dari hasil penelitian, fatwa DSN-MUI, dan materi remedial KSPPS.

11. Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu dan Implikasi

Temuan mengonfirmasi penelitian terdahulu mengenai relevansi 5C, peran AO, restrukturisasi, serta penanganan bertahap. Perbedaannnya, penelitian ini menemukan ritme evaluasi yang jelas—harian, mingguan, dan bulanan—serta budaya doa sebagai bagian dari etika remedial. Studi Kartika dan Oktafia berfokus pada strategi pembiayaan murabahah; Santika dan Hazmi pada karakter pembiayaan tempo; Khoiriyah dan Mashudi pada fungsi AO; Meilani dan kolega pada efek restrukturisasi; sedangkan penelitian ini mengintegrasikan

<sup>29</sup> Mehmet Asutay, Ginanjar Dewandaru Buana, dan Alija Avdukic, “The Impact of Islamic Spirituality on Job Satisfaction and Organisational Commitment: Exploring Mediation and Moderation Impact,” Journal of Business Ethics 181 (2022): 913–933, <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>; Syaifudin dan Ummi Faizatin, wawancara oleh peneliti, Bojonegoro, 2026.

seluruh aspek ke dalam arsitektur organisasi. Kebaruan bukan terletak pada instrumen tunggal, melainkan pada cara instrumen tersebut dihubungkan melalui aliran informasi, otorisasi, dan pengawasan syariah.

Tabel 4. Posisi Temuan terhadap Studi Terdahulu

| Fokus Studi           | Temuan Umum Literatur                                                                                   | Kontribusi Penelitian Ini                                                                                          |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analisis awal         | Analisis 5C/7P mencegah keputusan pembiayaan yang tidak layak.                                          | Menempatkan analisis awal sebagai bagian dari siklus yang dievaluasi kembali melalui laporan berjenjang.           |
| Peran AO              | AO melakukan survei, monitoring, dan penanganan awal.                                                   | Menjelaskan laporan harian AO sebagai input formal evaluasi mingguan dan bulanan.                                  |
| Restrukturisasi       | Tiga R menjadi opsi penyelamatan anggota yang masih prospektif.                                         | Menghubungkan tiga R dengan diagnosis kemampuan, persetujuan, pengawasan DPS, dan monitoring pascarestrukturisasi. |
| Ta'zir dan keringanan | Sanksi ditujukan kepada pihak yang mampu; keringanan diberikan kepada pihak yang benar-benar kesulitan. | Menekankan bukti kemampuan, pemisahan dana ta'zir, dan risiko moral hazard pada pembayaran pokok saja.             |
| Spiritualitas         | Nilai Islam memengaruhi etika dan komitmen kerja.                                                       | Menemukan doa bagi anggota sebagai budaya remedial yang melengkapi kontrol profesional.                            |

Sumber: Sintesis penelitian, 2026.

Implikasi praktis utama ialah standardisasi. Pertama, format laporan harian AO perlu memuat indikator risiko, bukan hanya aktivitas. Kedua, evaluasi mingguan harus menghasilkan daftar keputusan dan tenggat. Ketiga, laporan bulanan perlu menyajikan aging, cure rate, keberhasilan restrukturisasi, recovery, serta kasus berulang. Keempat, setiap ta'zir, ibra', atau perubahan akad harus mempunyai formulir persetujuan dan opini DPS. Kelima, materi doa dan nilai pelayanan dapat dipertahankan sebagai budaya, tetapi harus disandingkan dengan pelatihan analisis arus kas, komunikasi penagihan, dokumentasi, dan dasar hukum jaminan. Keenam, lembaga perlu membangun unit atau PIC remedial yang mengawal kasus lintas cabang agar tidak bergantung pada kemampuan individu.

12. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan. Pertama, analisis berfokus pada perspektif pengelola dan dokumen internal; suara anggota yang lancar, direstrukturisasi, dan macet belum dibandingkan secara sistematis. Kedua, penelitian belum menggunakan data seri NPF, aging, recovery, dan biaya penanganan sehingga tidak dapat menyimpulkan besarnya dampak kuantitatif sistem berjenjang. Ketiga, tanggal rinci tiap wawancara dan variasi praktik antar-cabang belum dianalisis sebagai perbandingan mikro. Penelitian berikutnya perlu menggabungkan studi kualitatif dengan data portofolio sebelum dan sesudah restrukturisasi, survival analysis pembayaran, serta wawancara anggota untuk menguji keadilan dan efektivitas pendekatan.

KESIMPULAN

Manajemen mitigasi risiko pembiayaan bermasalah pada KSPPS Talun dibangun melalui pencegahan berbasis SOP, monitoring harian AO, evaluasi mingguan kepala cabang, dan evaluasi bulanan kantor manajemen. Ketika terjadi masalah, lembaga menerapkan respons bertahap melalui teguran lisan, SP 1–SP 3, musyawarah, rescheduling, reconditioning, restructuring atau akad ulang, keringanan pembayaran pada kasus tertentu, ta'zir bagi anggota mampu yang sengaja menunda, serta penyelesaian melalui jaminan sebagai pilihan terakhir. Struktur ini menunjukkan bahwa mitigasi tidak berhenti pada penagihan, tetapi mencakup diagnosis penyebab, pengaliran informasi, otorisasi, dan pemulihan kemampuan anggota. Dewan Pengawas Syariah mempunyai posisi penting untuk memastikan ta'zir, pembebasan margin/ujrah, perubahan akad, dan penggunaan dana sanksi sesuai prinsip syariah. Praktik doa bagi anggota merupakan budaya etis-spiritual yang menguatkan empati dan orientasi pelayanan, tetapi efektivitasnya bergantung pada keterpaduannya dengan kontrol profesional. Model tiga tingkat–dua jalur yang dihasilkan penelitian ini memperlihatkan bahwa kesehatan koperasi dan kemaslahatan anggota tidak harus dipertentangkan apabila keputusan didasarkan pada bukti, kemampuan nyata, itikad baik, kewenangan, dokumentasi, dan pengawasan syariah. KSPPS disarankan menstandarisasi indikator early warning, matriks eskalasi, dashboard bulanan, formulir keputusan restrukturisasi dan keringanan, serta pemisahan pencatatan dana ta'zir. Penelitian lanjutan perlu menguji model tersebut dengan data NPF, recovery, keberhasilan restrukturisasi, dan pengalaman anggota agar efektivitasnya dapat dinilai secara kuantitatif dan sosial.

DAFTAR PUSTAKA

Adam, Afani, dan Nuri Ardiansyah. “Strategi BMT Assyafi’iyah Kantor Cabang Kalirejo dalam Mengatasi Net Performing Financing (NPF) Pembiayaan Murabahah Masa Pandemi Covid-19.” Margin: Journal of Islamic Banking 1, no. 2 (2022): 115–124. <https://doi.org/10.58561/margin.v1i2.44>.

Afifah, Rahmatul, Teti Hadiati, dan Kholil Said. “Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di KSPPS BMT Bahtera

- Pekalongan.” El Hisbah: Journal of Islamic Economic Law 2, no. 1 (2022): 81–100. [https://doi.org/10.28918/el\\_hisbah.v2i1.6255](https://doi.org/10.28918/el_hisbah.v2i1.6255).
- Aiyubbi, Dityawarman El, Agus Widarjono, dan Nabila Geysaka Amir. “Dampak Diversifikasi Pembiayaan Sektorial terhadap Non-Performing Financing Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.” Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan 9, no. 2 (2022): 140–155. <https://doi.org/10.20473/vol9iss2022pp140-155>.
- Alam, Mustika Nur. “Implementasi Strategi dalam Penanganan Pembiayaan Macet di BMT UGT Sidogiri Tanggulangin.” Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam 7, no. 2 (2021): 778–785. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2467>.
- Asutay, Mehmet, Ginanjar Dewandaru Buana, dan Alija Avdukic. “The Impact of Islamic Spirituality on Job Satisfaction and Organisational Commitment: Exploring Mediation and Moderation Impact.” Journal of Business Ethics 181 (2022): 913–933. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>.
- Astuti, E. P., dan D. Ilmiah. “Implementasi Kebijakan Countercyclical Covid-19 dalam Mitigasi Risiko Pembiayaan Bermasalah.” JPS: Jurnal Perbankan Syariah 3, no. 2 (2022): 115–128. <https://doi.org/10.46367/jps.v3i2.783>.
- Aulya, Nur, Yeny Fitriyani, dan M. Pudail. “Penanganan Pembiayaan Murabahah Bermasalah pada BMT Barokah Salaman.” Jurnal Alwatzikhoebillah 11, no. 2 (2025). <https://doi.org/10.37567/alwatzikhoebillah.v11i2.4023>.
- Bariyah, Siti I. “Mitigasi Wanprestasi Nasabah Pembiayaan Murabahah melalui Mekanisme Ta’zir dan Ta’widh.” Muslim Heritage 9, no. 1 (2024): 125–146.
- Creswell, John W., dan Cheryl N. Poth. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. Edisi ke-4. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2018.
- Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia. Fatwa Nomor 17/DSN-MUI/IX/2000 tentang Sanksi atas Nasabah Mampu yang Menunda-nunda Pembayaran.
- Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia. Fatwa Nomor 23/DSN-MUI/III/2002 tentang Potongan Pelunasan dalam Murabahah.
- Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia. Fatwa Nomor 47/DSN-MUI/II/2005 tentang Penyelesaian Piutang Murabahah bagi Nasabah Tidak Mampu Membayar.
- Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia. Fatwa Nomor 48/DSN-MUI/II/2005 tentang Penjadwalan Kembali Tagihan Murabahah.
- Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia. Fatwa Nomor 49/DSN-MUI/II/2005 tentang Konversi Akad Murabahah.
- Fithria, Annisa, Mahfud Sholihin, Usman Arief, dan Arif Anindita. “Management Ownership and the Performance of Islamic Microfinance Institutions: A Panel Data Analysis of Indonesian Islamic Rural Banks.” International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management 14, no. 5 (2021): 950–966. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-05-2020-0257>.
- Ginanjar, Adhitya, dan Salina Hj Kassim. “Roles of Islamic Microfinance Institutions in Improving Financial Inclusion in Indonesia: Empirical Evidence from Baitulmaal wa Tamwil.” Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah 13, no. 1 (2021): 87–108. <https://doi.org/10.15408/aiq.v13i1.19842>.
- Hana, Kharis Fadlullah, dan Yoga Raunaqa. “Peran Komite Pembiayaan dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah.” Istithmar: Jurnal Studi Ekonomi Syariah 6, no. 1 (2022): 31–42. <https://doi.org/10.30762/istithmar.v6i1.35>.
- Jaya, Tiara Juliana, Kurniawati Meylianingrum, dan Kholilah. “Exploration of Risk Mitigation Practices for Problematic Financing in Bank Wakaf Mikro’s.” Al-Mashrafiyah: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Perbankan Syariah 6, no. 2 (2022): 1–11. <https://doi.org/10.24252/al-mashrafiyah.v6i2.31398>.
- Kartika, Dinda, dan Renny Oktafia. “Implementasi Strategi dalam Penanganan Pembiayaan Murabahah Bermasalah pada KSPPS Al-Mubarak Sidoarjo.” Jurnal Tabarru’: Islamic Banking and Finance 4, no. 1 (2021): 127–138. [https://doi.org/10.25299/jtb.2021.vol4\(1\).6598](https://doi.org/10.25299/jtb.2021.vol4(1).6598).
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 8 Tahun 2023 tentang Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 464.
- Khoiriyah, Zumrotul, dan Mashudi. “Analisis Peran Account Officer dalam Manajemen Pembiayaan Murabahah pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.” Jurnal Tabarru’: Islamic Banking and Finance 7, no. 2 (2024). [https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7\(2\).19059](https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7(2).19059).
- Meilani, Linda, Hasanah Listiyanti, Rizki Dwi Safitri, dan Hamas Mahfudz El-fath. “Does Diversification and Restructuring Reduce Non-Performing Financing?” Journal of Business Management and Islamic Banking 2, no. 2 (2023): 163–172. <https://doi.org/10.14421/jbmib.v2i2.2072>.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña. Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. Edisi ke-4. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2020.
- Ningrum, S. W., H. Sasana, dan A. P. Nilasari. “Analisis Peran Account Officer dalam Penyelesaian Pembiayaan Murabahah Bermasalah di Era Pandemi Covid-19.” Eksos 18, no. 2 (2022): 96–104. <https://doi.org/10.31573/eksos.v18i2.450>.
- Putra, Popi Adiyes, Saparuddin, dan Nurnasrina. “Mitigasi Risiko: Analisis terhadap Antisipasi Risiko dalam Pembiayaan Mikro Syariah.” Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan 8, no. 1 (2023): 62–78. <https://doi.org/10.15548/al-masraf.v8i1.414>.
- Rohman, Syifauro, dan Miswan Ansori. “Analisis Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah pada Produk Rahn di KSPPS ‘BMT Berbagi’ Jepara.” WADIAH 8, no. 2 (2024): 285–300. <https://doi.org/10.30762/wadiah.v8i2.1499>.
- Rohmawati, Nur Khoiriyah, dan Dahruji. “Mitigasi Risiko Non Performing Financing Produk Perbankan dengan Prinsip 5C.” Journal of Business and Economics Research 5, no. 3 (2024). <https://doi.org/10.47065/jbe.v5i3.5955>.
- Santika, Putri, dan Faiqul Hazmi. “Analisis Pembiayaan Bermasalah Produk Pembiayaan Tempo dengan Skema Balloon Payment pada KSPPS BMT Soko Guru Ma’arif Jepara.” Jurnal Tabarru’: Islamic Banking and Finance 7, no. 2 (2024). [https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7\(2\).17835](https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7(2).17835).
- Sulistyorini, Ayu Nurafni Octavia, dan Any Setyarini. “Analisis Implementasi Prinsip 5C dan 7P dalam Upaya Pencegahan Pembiayaan Murabahah Bermasalah di KSPPS Hudatama Semarang.” Jurnal Akuntansi dan Pajak 23, no. 1 (2022): 272–281.

Wahidullah, dan Jumaiyah. “Is It True That Non-Performing Financing Is a Risk Mitigation Effort?” *Jurnal Rekognisi Ekonomi Islam* 2, no. 2 (2023): 41–46. <https://doi.org/10.34001/jrei.v2i02.679>.  
Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Edisi ke-6. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2018.  
Yusuf, Andi A. M., Abdul Hamid, dan M. C. Nafis. “Determinants of Non-Performing Financing Risk in Islamic Commercial Banks in Indonesia.” *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi* 11, no. 1 (2024). <https://doi.org/10.24252/minds.v11i1.46105>.

### **Sumber Wawancara dan Dokumentasi**

Achmad Muzaki, Ketua KSPPS Talun, wawancara oleh peneliti, Bojonegoro, 2026.  
Abdul Ghofur, Kepala Cabang KSPPS Talun, wawancara oleh peneliti, Bojonegoro, 2026.  
Heri Rumanto, Kepala Cabang KSPPS Talun, wawancara oleh peneliti, Bojonegoro, 2026.  
M. Kamaluddin, Kepala Cabang KSPPS Talun, wawancara oleh peneliti, Bojonegoro, 2026.  
Rizal Ahmad Fanani, Kepala Cabang KSPPS Talun, wawancara oleh peneliti, Bojonegoro, 2026.  
Syaifudin, Dewan Pengawas Syariah KSPPS Talun, wawancara oleh peneliti, Bojonegoro, 2026.  
Ummi Faizatin, Manajer KSPPS Talun, wawancara oleh peneliti, Bojonegoro, 2026.  
Syaifudin, Penanganan Pinjaman/Pembiayaan Bermasalah. Materi presentasi internal, 26 Desember 2025.  
SOP pembiayaan, laporan harian AO, lembar evaluasi mingguan cabang, dan laporan bulanan manajemen KSPPS Talun, dokumentasi penelitian, 2026.