

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Paparan Data**

##### **4.1.1. Profil Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang**

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk didirikan pada 24 *Rabius Tsani* 1412 H atau 1 Nopember 1991, diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan Pemerintah Indonesia, dan memulai kegiatan operasinya pada 27 *Syawwal* 1412 H atau 1 Mei 1992. Dengan dukungan nyata dari eksponen Ikatan Cendekiawan Muslim se-Indonesia (ICMI) dan beberapa pengusaha Muslim, pendirian Bank Muamalat juga menerima dukungan masyarakat, terbukti dari komitmen pembelian saham Perseroan senilai Rp 84 miliar pada saat penandatanganan akta pendirian Perseroan. Selanjutnya, pada acara silaturahmi peringatan pendirian tersebut di Istana Bogor, diperoleh tambahan komitmen dari masyarakat Jawa Barat yang turut menanam modal senilai Rp 106 miliar.

Pada tanggal 27 Oktober 1994, hanya dua tahun setelah didirikan, Bank Muamalat berhasil menyandang predikat sebagai Bank Devisa. Pengakuan ini semakin memperkuat posisi Perseroan sebagai Bank syariah pertama dan terkemuka di Indonesia dengan beragam jasa maupun produk yang terus dikembangkan.

Pada akhir tahun 90an, Indonesia dilanda krisis moneter yang memporakporandakan sebagian besar perekonomian Asia Tenggara. Sektor

perbankan nasional tergulung oleh kredit macet di segmen korporasi. Bank Muamalat pun terimbas dampak krisis. Di tahun 1998, rasio pembiayaan macet (NPF) mencapai lebih dari 60%. Perseroan mencatat rugi sebesar Rp 105 miliar. Ekuitas mencapai titik terendah, yaitu Rp 39,3 miliar, kurang dari sepertiga modal setor awal

Dalam upaya memperkuat permodalannya, Bank Muamalat mencari pemodal yang potensial, dan ditanggapi secara positif oleh Islamic Development Bank (IDB) yang berkedudukan di Jeddah, Arab Saudi. Pada RUPS tanggal 21 Juni 1999 IDB secara resmi menjadi salah satu pemegang saham Bank Muamalat. Oleh karenanya, kurun waktu antara tahun 1999 dan 2002 merupakan masa-masa yang penuh tantangan sekaligus keberhasilan bagi Bank Muamalat. Dalam kurun waktu tersebut, Bank Muamalat berhasil membalikkan kondisi dari rugi menjadi laba berkat upaya dan dedikasi setiap Kru Muamalat, ditunjang oleh kepemimpinan yang kuat, strategi pengembangan usaha yang tepat, serta ketaatan terhadap pelaksanaan perbankan syariah secara murni.

Melalui masa-masa sulit ini, Bank Muamalat berhasil bangkit dari keterpurukan. Diawali dari pengangkatan kepengurusan baru dimana seluruh anggota Direksi diangkat dari dalam tubuh Muamalat, Bank Muamalat kemudian menggelar rencana kerja lima tahun dengan penekanan pada (i) tidak mengandalkan setoran modal tambahan dari para pemegang saham, (ii) tidak melakukan PHK satu pun terhadap sumber daya insani yang ada, dan dalam hal pemangkasan biaya, tidak memotong hak Kru Muamalat sedikitpun, (iii)

pemulihan kepercayaan dan rasa percaya diri Kru Muamalat menjadi prioritas utama di tahun pertama kepengurusan Direksi baru, (iv) peletakan landasan usaha baru dengan menegakkan disiplin kerja Muamalat menjadi agenda utama di tahun kedua, dan (v) pembangunan tonggak-tonggak usaha dengan menciptakan serta menumbuhkan peluang usaha menjadi sasaran Bank Muamalat pada tahun ketiga dan seterusnya, yang akhirnya membawa Bank kita, dengan rahmat Allah Rabbul Izzati, ke era pertumbuhan baru memasuki tahun 2004 dan seterusnya.

Saat ini Bank Muamalat memberikan layanan bagi lebih dari 2,5 juta nasabah melalui 275 gerai yang tersebar di 33 provinsi di Indonesia. Jaringan BMI didukung pula oleh aliansi melalui lebih dari 4000 Kantor Pos Online/SOPP di seluruh Indonesia, 32.000 ATM, serta 95.000 merchant debit. BMI saat ini juga merupakan satu-satunya Bank syariah yang telah membuka Cabang luar negeri, yaitu di Kuala Lumpur, Malaysia. Untuk meningkatkan aksesibilitas nasabah di Malaysia, kerjasama dijalankan dengan jaringan Malaysia Electronic Payment System (MEPS) sehingga layanan BMI dapat diakses di lebih dari 2000 ATM di Malaysia. Sebagai Bank Pertama Murni Syariah, Bank Muamalat berkomitmen untuk menghadirkan layanan perbankan yang tidak hanya comply terhadap syariah, namun juga kompetitif dan aksesibel bagi masyarakat hingga pelosok nusantara. Komitmen tersebut diapresiasi oleh pemerintah, media massa, lembaga nasional dan internasional serta masyarakat luas melalui lebih dari 70 award bergengsi yang diterima oleh BMI dalam 5 tahun Terakhir. Penghargaan yang diterima antara lain sebagai Best Islamic Bank in Indonesia 2009 oleh Islamic

Finance News (Kuala Lumpur), sebagai Best Islamic Financial Institution in Indonesia 2009 oleh Global Finance (New York) serta sebagai The Best Islamic Finance House in Indonesia 2009 oleh Alpha South East Asia (Hong Kong)

#### 4.1.2. Visi misi Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang

Visi Bank Muamalat

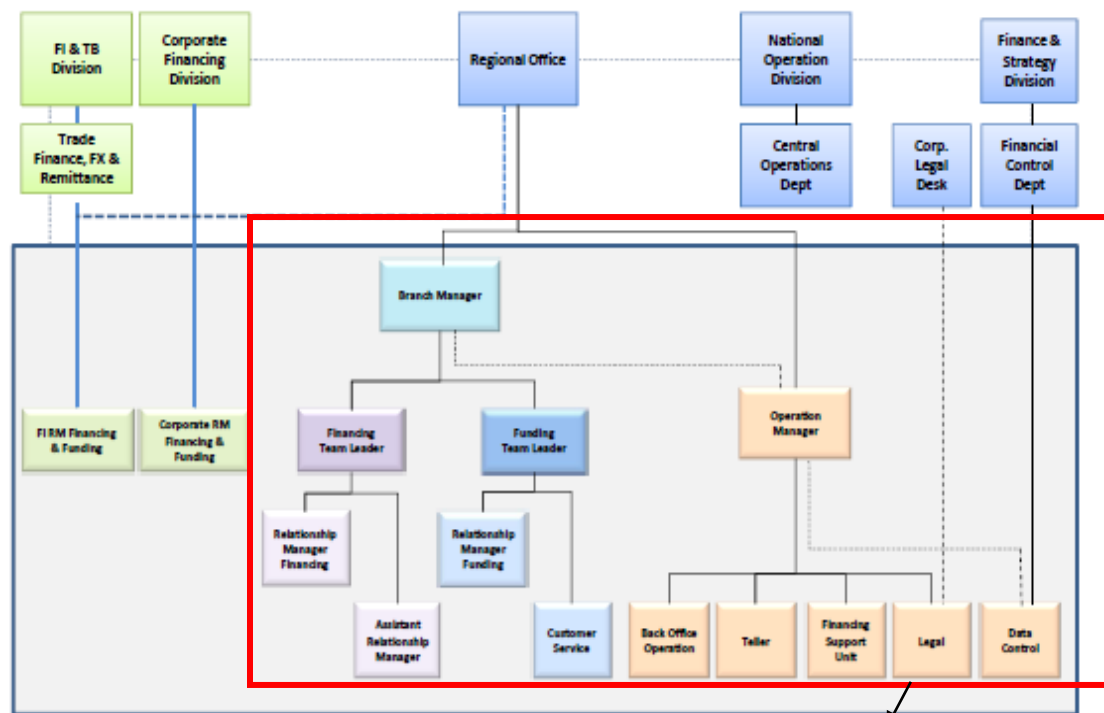
Menjadi Bank syariah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dikagumi di pasar rasional

Misi Bank Muamalat

Menjadi ROLE MODEL Lembaga Keuangan Syariah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai bagi *stakeholder*.

#### 4.1.3. Struktur Organisasi Dan *Job description*

##### Struktur Organisasi Bank Muamalat Cabang Malang



Gambar: 4.1 **Yang ada di Cabang**

Sumber: Dokumen Bank Muamalat Cabang Malang, 2015

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

a. Jabatan : *Branch Manager*

Tugas Utama :

1. Mengkoordinasi dan mengawasi seluruh aktivitas operasional perbankan di Cabang

2. Memimpin operasional pemasaran produk-produk commercial Banking & Consumer Banking
3. Menyusun rencana bisnis Bank (RBB) untuk Cabang nya dan melakukan sosialisasi rencana bisnis Bank (RBB) kepada bawahanya
4. Memonitor pencapaian RBB dan mengevaluasinya
5. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan prosedur operasional manajemen resiko
6. Melakukan observasi langsung kepada bawahanya
7. Melakukan penilaian kinerja secara obyektif
8. Memonitor tindakan pengembangan yang sesuai bagian-bagian yang dibawahnya
9. Memimpin dan mengurus kantor Cabang , memajukan perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektifitas perseroan, menguasai, memelihara dan mengurus harta kekayaan perseroan di kantor Cabang tersebut dan berhubung dengan itu mewakili perseroan tersebut baik di dalam maupun di luar pengadilan dan berhak melakukan segala tindakan dan perbuatan baik mengenai pengurusan maupun mengenai pemilikan dan mengambil segala tindakan yang perlu untuk menjamin kelancaran jalannya usaha perseroan.

b. Jabatan : *Operation Manager*

Tugas Utama :

Bertanggung jawab terhadap kelancaran kegiatan operasional secara umum meliputi : Front Office, Back Office, General Service / Umum, Operasi Pembiayaan serta Support Pembiayaan. Mengelola seluruh aktivitas administrasi dan operasional yang meliputi pengadministrasian pendokumentasian dan pembukuan transaksi operasional serta pembiayaan, pengadaan dan pengelolaan aktiva tetap, inventaris dan supplier serta pengendalian biaya operasional perusahaan guna menjamin dapat berjalan secara efektif, efisien dan sesuai dengan ketentuan dan nilai budaya kerja perusahaan. Memastikan semua kegiatan operasional telah dilaksanakan tepat waktu, akurat serta sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan.

c. Jabatan : *Funding Team Leader*

Tugas Utama :

1. Mengkoordinasikan personal yang menjadi tanggung jawabnya sesuai struktur organisasi baik dalam hal pekerjaan dan peningkatan kemampuan kerja (Pengembangan SDM Marketing funding).
2. Menyusun strategi penjualan produk-produk funding sesuai dengan prinsip syariah.
3. Memberikan masukan kepada Branch Manager dalam rangka pengembangan produk dan pemasaran produk

4. Memasarkan produk tabungan giro deposito serta Channel sesuai dengan ketentuan

d. Jabatan : *Relationship Manager Funding*

Tugas Utama :

Melaksanakan aktivitas pengumpulan dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan, giro, dan deposito serta melaksanakan aktivitas marketing pada umumnya sesuai dengan tingkat kebutuhan calon nasabah dalam memasarkan produk dan jasa Bank berikut pengawasan dan pelayanan nasabah (*Account Maintenance*).

e. Jabatan : *Financing Team Leader*

Tugas Utama :

1. Mengkoordinasikan personal yang menjadi tanggung jawabnya sesuai struktur organisasi baik dalam hal pekerjaan dan peningkatan kemampuan kerja (Pengembangan SDM Marketing Financing).
2. Menyusun strategi penjualan produk-produk pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah.
3. Memberikan masukan kepada Branch Manager dalam rangka pengembangan produk dan pemasaran kredit.
4. Mengkoordinasikan pelaksanaan pemantauan penagihan kredit.
5. Turut serta sebagai komite pemutus kredit sesuai ketentuan yang berlaku.



6. Menjadi Alternate Branch Manager Menanda tangani cek dan blyet giro Bank sesuai ketentuan yang berlaku jika Branch Manager berhalangan.
7. Membantu Branch Manager mencari sumber dana diluar tabungan dan deposito.

f. Jabatan : *Relationship Manager Financing*

Tugas Utama :

Melaksanakan aktivitas penyaluran dana pada jenis usaha yang dapat dibiayai antara lain perdagangan, industri, usaha atas dasar kontrak lainnya berdasarkan analisis ekonomi dan melakukan *monitoring account* pembiayaan serta melaksanakan aktivitas marketing pada umumnya sesuai dengan tingkat kebutuhan calon nasabah dalam memasarkan produk dan jasa Bank berikut pengawasan dan pelayanan nasabah (*AccountMaintenance*).

g. Jabatan : *Relationship Maneger Remedial*

Tugas Utama :

1. Menangani nasabah-nasabah yang bermasalah, yakni nasabah yang tidak melakukan kewajiban pembayaran sampai dengan tiga kali angsuran.
2. Melakukan penagihan secara berkala kepada nasabah-nasabah bermasalah terutama nasabah dengan kolektibilitas 3, 4 dan 5.
3. Melakukan negosiasi atau mencari jalan keluar bagi nasabah nasabah yang macet / tidak bias bayar angsuran
4. Melakukan penjualan jaminan / lelang bagi nasabah bermasalah

h. Jabatan : *Service Asistant Branch Manager*

Tugas Utama :

1. Meregistrasi dan filling memo masuk dan keluar, surat keputusan dan surat edaran Direksi, surat masuk dan keluar.
2. Mengatur surat perjalanan dinas karyawan beserta uang perjalanan dinas sesuai ketentuan yang berlaku.
3. Menindaklanjuti proposal kegiatan ( Praktek Kerja Lapangan, Sponsorsip dll) serta mengarsipkannya.
4. Membuat laporan bulanan mengenai kinerja Cabang ke Area
5. Membuat laporan pencapaian marketing ke Branch Manager
6. Menyiapkan data-data untuk meeting dan rakor Branch Manager

i. Jabatan : *Back Office*

Tugas Utama :

1. Mendukung jalannya kegiatan operasional harian transaksi Bank dan melaksanakan kelanjutan proses dari *front Office* serta melakukan seluruh kegiatan operasional yang meliputi :
  - a) Melayani aktivitas transaksi nasabah yang berhubungan dengan tabungan, deposito, giro, cek-bilyet giro, serta aktivitas kliring yang berkaitan dengan cara pertukaran warkat kliring di lembaga kliring yang dibentuk dan dikoordinir oleh Bank Indonesia.

b) Mendukung kegiatan operasional pembiayaan *Mudharabah, Murabahah, Musyarakah* dan *Ijarah*.

2. Melaksanakan kegiatan rutin harian Bank yang tidak terkait dengan transaksi nasabah (kegiatan intern Bank). *Job Desk Back Office* dibagi menjadi tiga bagian yaitu :

a) Bagian Umum

1. Menyelesaikan pemberitahuan pada papan informasi atau *Monitor Displays* sesuai dengan ketentuan yang berlaku
2. Melakukan pembayaran *utilitas* kantor serta menangani pengadaan alat-alat kantor.
3. Monitoring rekening abnormal
4. Memonitor persediaan ATK, barang cetak dan persediaan lainnya seperti souvenir
5. Memonitor amortisasi aktiva dan Biaya Dibayar Dimuka (BDD) melalui aplikasi Amanat
6. Berkoordinasi dengan bagian umum di kantor-kantor Cabang pembantu dan lainnya

b) Bagian Personalia

1. Memeriksa lamaran yang masuk
2. Monitoring kehadiran dan absensi karyawan serta jam lembur karyawan

3. Melakukan pembayaran pajak (PPh Ps123, Pasal 4 dan PPh pasal 21)
4. Melakukan pembayaran premi Jamsostek karyawan
5. Melakukan pembayaran tagihan gaji karyawan *outsourcing* dan borongan

c) Bagian Operasional Pembiayaan

1. Membuat pelaporan pembukuan tentang pembiayaan ke kantor pusat setiap bulannya
2. Melakukan dropping/pencairan pembiayaan yang baru disetujui oleh komite pembiayaan dan sudah diverifikasi oleh operation manager
3. Melakukan pelunasan pembiayaan sesuai dengan memo yang sudah disetujui oleh komite pembiayaan dan sudah diverifikasi oleh operation manager
4. Melakukan pendebitan angsuran pembiayaan sesuai dengan jadwal angsur pembiayaan

j. Jabatan : *Teller*

Tugas Utama :

1. Mendukung jalannya kegiatan operasional dan melaksanakan proses dari *front office* serta melayani semua transaksi yang berkaitan dengan uang tunai dan pemindahbukuan, antara lain setoran, penarikan, transfer dan

memeriksa basil validasinya.

2. Membukukan seluruh transaksi yang belum terintegrasi atau manual.
3. Meneliti penyebab selisih dan menyelesaikan sesuai ketentuan yang berlaku.

k. Jabatan : *Customer Service*

Tugas Utama :

1. Memeperkenalkan dan menawarkan produk Bank Muamalat mengenai cara, keuntungan, keunggulan dan keistimewaan serta persyaratan suatu produk.
2. Input data nasabah dan track recordnya di Bank Indonesia baik untuk giro rnaupun pembiayaan.
3. Memelihara *filing system* untuk produk yang dikeluarkan, terutama untuk giro, tabungan dan deposito.
4. Mencetak pin kartu ATM dan mendistribusikannya pada nasabah.

l. Jabatan : *Unit Suport Pembiayaan (Legal)*

Tugas Utama :

1. Melakukan analisis yuridis terhadap calon nasabah pembiayaan.
2. Melakukan penilaian terhadap barang jaminan yang akan dan telah diserahkan oleh nasabah sekaligus membuat laporan basil penelitian tersebut dalam bentuk laporan transaksi atau *retaksasi*.
3. Memeriksa kebenaran barang-barang jaminan yang menjadi obyek penilaian jaminan tersebut.

4. Melakukan *Trade Checking* dan *BI Checking*, mencari dan mengumpulkan informasi mengenai kegiatan debitur apabila diperlukan.
5. Membuat laporan intern dan laporan ekstem kepada Bank Indonesia yang berkaitan dengan fasilitas pembiayaan.
6. Menyimpan File-file yang berhubungan dengan legalitas kreditur baik itu jaminan maupun akad-akadnya

#### 4.1.4 Prosedur Penjaminan Pada Pembiayaan Murabahah

Produk Pembiayaan Bank Muamalat terdapat beberapa jenis, salah satunya adalah Pembiayaan Murabahah. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh bagian *Relationship Manager Financing*, mengungkapkan beberapa jenis dari pembiayaan murabahah, pernyataanya sebagai berikut:

“Ya *Murabahah* di BM (Bank Muamalat ) jenisnya kayak *Murabahah* buat modal kerja, *Murabahah* investasi sama *Murabahah* untuk hunian rumah KPRS itu”. (18 Februari 2015 ,17:05).

Terkait pemberian pembiayaan murabahah pada bank Muamalat, terdapat faktor penting dalam pemberian pembiayaan yaitu agunan atau jaminan. Jaminan atau agunan yang telah diikat memberikan hak dan kekuasaan kepada bank untuk mendapatkan pelunasan pinjaman melalui jaminan/agunan tersebut. Hal ini berdasarkan pernyataan dari bagian *relationship manager financing* bapak Helmi, sebagai berikut:

“Jaminan merupakan salah satu syarat proses untuk di acc, bukan setelah di acc. Nasabah yang melakukan pengajuan salah satunya harus ada jaminan tujuannya untuk mendapatkan acc dengan kata lain jaminan itu mengcover atau

tidak atas pembiayaan yang diajukan. jaminan itu benar-benar kita jadikan salah satu ini, apa? Jadikan tinjauan dari sisi collateralnya dengan disahkan di notaris rekanannya Bank Muamalat. Ini dilakukan sebagai bukti keseriusan nasabah aja. Karena nantinya misal ini ada kemacetan dipembiayaannya ,ya jaminan itu sebagai langkah terakhir”. (18 Februari 2015, 17:00)

Jaminan/agunan yang diterima dari nasabah dianalisa dan dinilai dengan teliti oleh Penilai Independen atau Penilai Internal Bank Muamalat, dengan mencakup hal-hal sebagai berikut sebagai bahan analisa: dokumen agunan, harga agunan, dan kondisi agunan. Penilaian terhadap agunan secara umum dilaksanakan hanya satu kali, yakni penilaian jaminan/agunan di awal pemberian fasilitas kredit, dan tidak dilakukan penilaian ulang jaminan/agunan selama jangka waktu kredit untuk memperkirakan kembali nilai pasar agunan serta mengetahui coverage agunan yang diberikan.

Adapun terkait jaminan pada pembiayaan murabahah adalah prosedur penjaminan. Berdasarkan wawancara dengan bapak Helmi selaku bagian *Relationship Manager Financing* bahwa prosedur penjaminan aset untuk ketiga jenis pembiayaan murabahah yaitu murabahah KPRS, Murabahah modal kerja dan murabahah investasi adalah sama. Perbedaan ketiganya hanya pada tujuan penyaluran penggunaan pembiayaannya saja. Informasi mengenai prosedur penjaminan didapatkan dari hasil wawancara dengan bagian *Relationship Manager Financing*, yaitu pernyataannya sebagai berikut:

- 1) Pertama, setelah mendapatkan informasi mengenai pembiayaan murabahah yang diajukannya, mungkin dengan nasabah datang ke bank secara langsung

atau pihak kita yang mendatangi nasabah dengan menyiapkan berkas terkait pengajuan pembiayaan. Sedangkan yang berkaitan dengan penjaminan barangnya, ya nasabah datang ke bank membawa fotocopy sertifikat jaminan ke *marketing (relationship manager financing)*, kalau rumah ya sertifikat rumah dan IMB (Izin Mendirikan Bangunan), kalau mobil ya BPKB (Bukti Pemilikan Kendaraan Bermotor) dan STNK (Surat Tanda Kendaraan Bermotor). Untuk mobil /kendaraan harus diasuransikan oleh pihak nasabah

- 2) Kedua, bagian marketing menerima berkas legalitas barang jaminan diperiksa terlebih dahulu sesuai dengan kriteria Bank Muamalat, kriteria untuk jaminan secara umum antara lain sebagai berikut:
  - a. Barang jaminan milik sendiri (suami/istri) dan atas nama sendiri. Barang jaminan yang belum atas nama sendiri, maka barang jaminan harus dibalik nama terlebih dahulu salah satunya bisa dengan hibah atau proses jual beli.
  - b. Barang jaminan tidak sedang dalam masalah dan tidak sedang dijaminakan dipihak lain.

Untuk kriteria jaminan rumah yang disyaratkan oleh Bank Muamalat adalah sebagai berikut:

- a. Kalau dari sisi legalitas Bank Muamalat minimal Status kepemilikan rumah minimal harus SHGB (Surat Hak Guna Bangunan) atau SHM (Surat Hak Milik), kalau petok D leter C, girik tidak bisa dijaminakan



karena membutuhkan waktu dan biaya kepengurusan yang lama dan yang mengeluarkan desa bukan badan seperti BPN

- b. Rumah hunian tidak masuk gang yang tidak dapat dilalui oleh mobil
- c. Rumah yang bentuk tanah dan bangunannya teratur
- d. Menghindari rumah yang sangat dekat sungai kuatirnya longsor
- e. Menghindari rumah tusuk sate (rumah depan pertigaan) dengan alasan bahaya. Untuk sebagian kecil

Sedangkan kriteria jaminan mobil yang layak dijamin pada Bank Muamalat lebih sederhana yaitu mobil baru yang masih berumur 1 tahun dari tahun perakitan. Adapun setelah diperiksa ternyata tidak sesuai kriteria maka, bank menghubungi pihak nasabah perihal jaminan kurang memadai dengan memberikan pilihan. Jika proses dilanjutkan maka jaminan ditambah atau diganti, jika nasabah tidak berkenan maka proses penjaminan terhenti dan berkas dikembalikan kembali pada nasabah

- 3) ketiga, selanjutnya jika nasabah bersedia untuk dilanjutkan maka bagian marketing membuat memo dengan standar bank muamalat kepada bagian unit support financing untuk dilakukan penilaian. Isinya “mohon dilakukan penilaian pada aset dengan no SHM, surat ukur, alamat.....” serta memberikan berkas foto copy sertifikat dari nasabah
- 4) keempat, setelah memo diberikan pada saya “bapak faisal” yaitu bagian support (penilaian) melakukan prosedur penilaian aset dilapangan sampai pembuatan laporan taksasi yaitu laporan perkiraan nilai barang jaminan. laporan taksasi

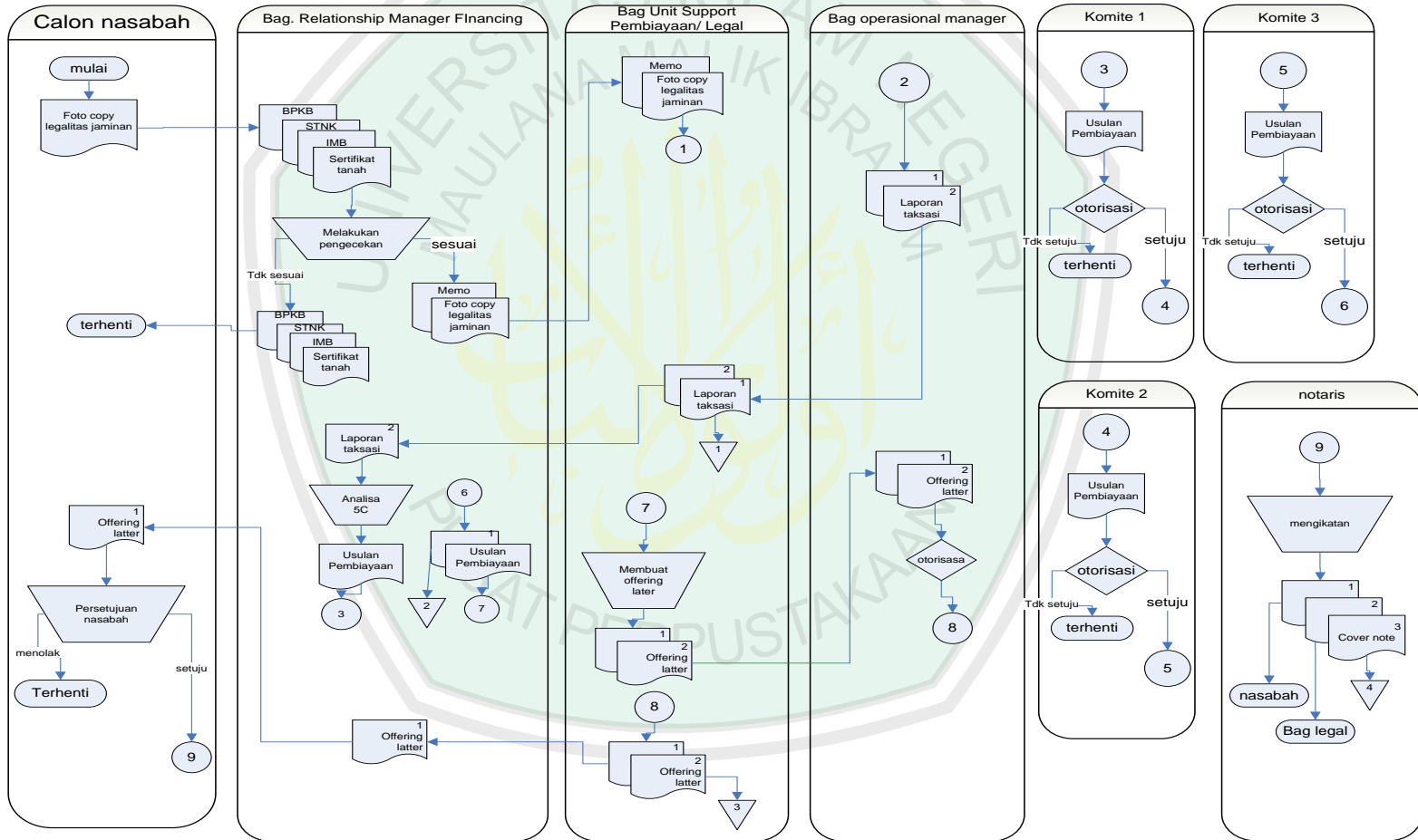
yang dibuat bagian unit support financing adalah rangkap 2. Yaitu lembar 1 untuk arsip dan satu lagi diberikan pada bagian *Relationship Manager Financing*.

- 5) Bagian Support financing mendapatkan laporan taksasi yang telah di otorisasi. Kemudian diberikan pada bagian *Relationship Manager Financing*
- 6) Bagian *Relationship Manager Financing* menerima laporan taksasi untuk dibuat analisa 5C.
- 7) Kemudian dibuat usulan pembiayaan oleh bagian *Relationship Manager Financing*, kemudian Usulan Pembiayaan diserahkan pada bagian 3 komite untuk di otorisasi
- 8) Jika komite pertama setuju maka dilanjutkan kepada komite 2. Jika tidak maka berhenti dan laporan dikembalikan pada bagian *Relationship Manager Financing* dan dibuat surat penolakan untuk diserahkan pada nasabah. Jika komite 1 setuju, lanjut ke komite 2, jika setuju maka berlanjut ke komite 3. Setelah itu diberikan kembali pada bagian *Relationship Manager Financing*. Setiap penolakan dari salah satu komite diberikan rekomendasi.
- 9) Bagian *Relationship Manager Financing* menerima usulan pembiayaan yang telah diotorisasi oleh pihak komite 1, 2 dan 3. Usulan Pembiayaan (UP) dibuat rangkap 2. Satu lembar dijadikan arsip. Satu lembar menuju bagian Unit support pembiayaan atau legal .

- 10) Bagian unit support pembiayaan atau legal membuat akad/ surat persetujuan dari bank (*offering letter*) berisi pembiayaannya dan terkait jaminannya juga. Kemudian diberikan kepada operasional manager untuk diotorisasi.
- 11) *Offering letter* yang telah diotorisasi adalah rangkap 3. Dua lembar diberikan kembali kepada bagian *Relationship Manager Financing* dan satu lembar dijadikan arsip bagian legal
- 12) Bagian *Relationship Manager Financing* kemudian menginformasikan ke nasabah mengenai UP lembar 1. Lembar satu dibuat arsip
- 13) Nasabah menolak maka batal dan berkas dikembalikan pada nasabah. Jika nasabah deal maka ke notaris rekanaan muamalat, untuk cek sertifikat.
- 14) Setelah ok dari notaris. Dilakukan pengikatan notaris mengeluarkan cover note (jaminan dari otaris bahwas sertifikat ini sudah ok)

Berikut ini dipaparkan prosedur penjaminan dalam bentuk *flowchart*:

### Prosedur Penjaminan Pada Pembiayaan Murabahah Di Bank Muamalat Cabang Malang



Gambar 4.2

Prosedur diatas merupakan prosedur penjaminan yang dilakukan oleh bank muamalat cabang malang beserta pihak-phak terkait dalam pelaksanaannya.

Prosedur penjaminan yang dilakukan oleh bank muamalat tersirat prosedur penilaian aset jaminan didalamnya. Prosedur penilaian aset jaminan ini dimaksudkan mengetahui nilai dari aset saat ini ketika dijamin. Prosedur Penilaian Aset berupa rumah (tanah dan bangunan) dan mobil tidak berbeda jauh, hanya metode penilaian mobil yang dilakukan bank muamalat murni menggunakan metode pendekatan pasar. Adapun prosedur penilaian aset jaminan rumah yang didapatkan dari hasil wawancara dengan Bapak Faisal selaku bagian Unit Support Financing, pernyataanya sebagai berikut:

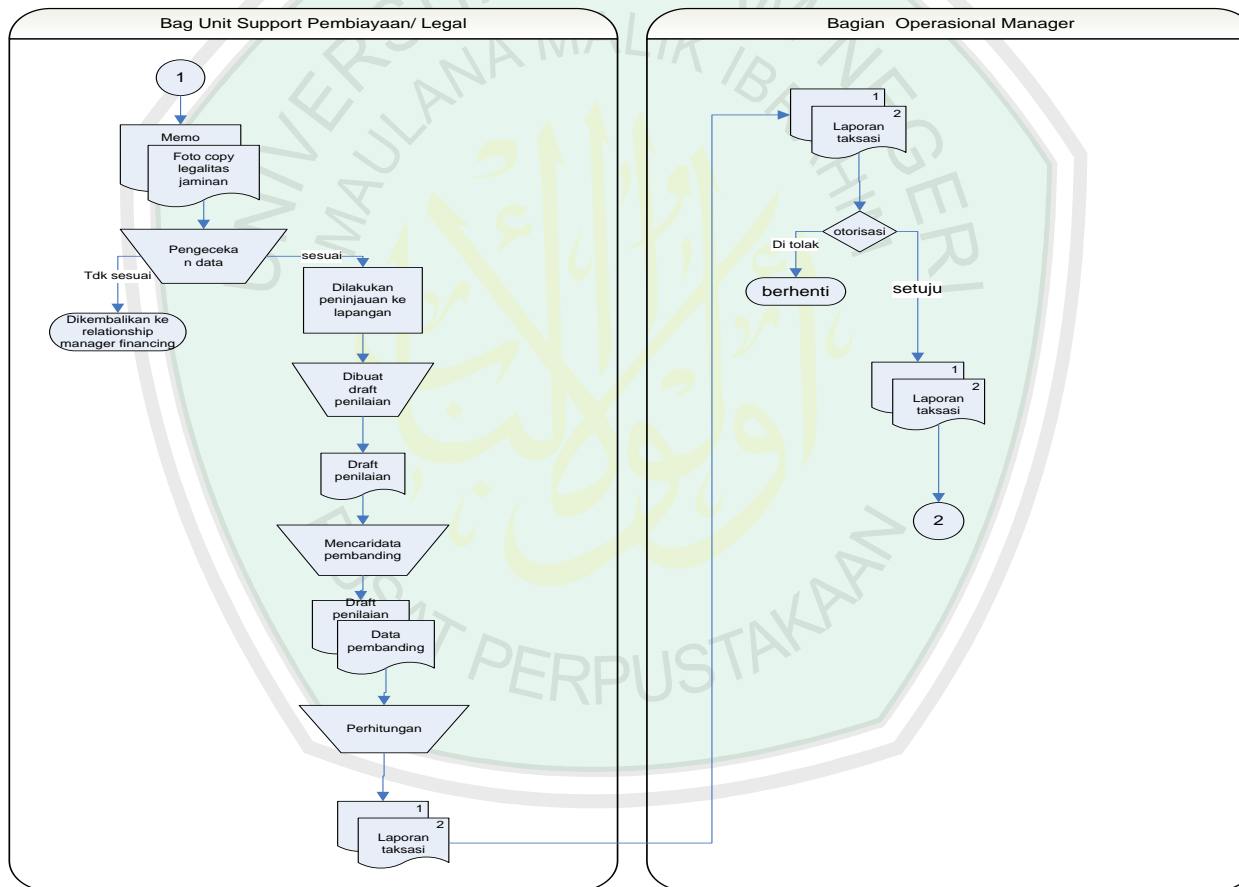
- 1) Pertama, bagian unit support menerima memo dari bagian *Relationship Manager Financing* untuk dilakukan penilaian ke lapangan (survei) serta menerima berkas berupa fotocopy sertifikat tanah dan IMB (Izin Mendirikan Bangunan)
- 2) Bagian unit support financing melakukan pengecekan atas berkas. Jika sudah lengkap maka dilanjutkan. Jika tidak maka berkas dikembalikan kepada bagian *Relationship Manager Financing*
- 3) Berkas sudah lengkap maka, bagian penilaian (unit support financing) terjun ke lapangan untuk meninjau aset yang dijamin. Serta mencari data-data

perbandingan terkait objek jaminan. kemudian membuat draft penilaian atas tanah dan bangunan

- 4) Dilakukan perhitungan dengan menggunakan metode pendekatan harga pasar dengan mencari data pembanding lebih dari 2 beserta foto aset/ barang jaminan untuk menghitung tanah, sedangkan untuk menghitung bangunan dilakukan perhitungan melalui pendekatan biaya yaitu harga reproduksi baru dikurangi penyusutan atas aset. Untuk menghitung aset mobil menggunakan pendekatan pasar
- 5) Data tersebut kemudian disesuaikan antara obyek yang dinilai dengan data pembanding sehingga didapatkan hasil perhitungan yaitu harga pasar atau nilai wajar aset.
- 6) Dibuat laporan atas penilaian laporan taksasi yang berisi hasil perhitungan harga pasar, nomor sertifikat jaminan, harga-harga data pembanding.
- 7) laporan taksasi diberikan pada bagian operasional manager untuk diotorisasi. Jika iya maka diberikan kembali kepada bagian support financing, jika tidak maka diberikan pada support financing untuk dilakukan survei ulang atau berkas ditolak
- 8) laporan taksasi yang telah selesai diotorisasi rangkap 2 . Satu lembar diberikan pada bag *relationship manager financing*, satu lembar untuk arsip

Berikut ini prosedur penilaian asset yang disajikan dalam bentuk *flowchart*:

### Prosedur Penilaian Aset Jaminan Bank Muamalat Cabang Malang



Gambar 4.3

Pada dasarnya prosedur penilaian aset jaminan rumah menurut pernyataan bagian *Support Financing* Bapak Faisal bahwa penilaian rumah (tanah dan bangunan) adalah menggunakan harga pasar, pernyataannya sebaagi berikut:

“Pada intinya sih gini rumah itu pasarannya harga rumah itu seberapa gitu aja *simpelnya* dan menggunakan perbandingan nilai pasar. Misalkan rumah, disini ada rumah dijual, ada rumah dijual, disini ada rumah dijual nanti kita bandingkan kira-kira harga rumah itu berapa kalau rumah dua lantai berapa, rumah satu lantai berapa, rumah 2 lantai berapa, rumah 3 lantai berapa terus yang kita nilai rumahnya berapa lantai kondisinya seperti apa. Nanti ada *adjustment*, jadi kalau rumahnya lama sama rumah bagus kan gak bisa disamain harus ada *adjustment* kurang”. (24 Maret 2015, 17:00)

Kemudahan prosedur menilai aset mobil ini seperti pernyataan hasil wawancara dengan Bapak Faisal selaku bagian *Unit Support Financing* menyatakan untuk menilai aset berupa mobil lebih mudah daripada rumah dengan pernyataan sebagai berikut :

“Untuk menilai mobil malah lebih mudah misalkan “*avanza*” kita mencari harga penawaran di internet atau orang jual, dengan tipe *avanza* yang sejenis mungkin platnya harus sama satu kota itu lebih memudahkan kita untuk melakukan penilaian jadi pada intinya cari data perbandingan yang paling mendekati jadi semakin sedikit perbedaannya itu nilai yang dikeluarkan akan semakin akurat ”. (24 Maret 2015, 17:00)

Prosedur penilain yang telah disebutkan bertujuan untuk mencari nilai pasar atas aset tersebut yang akan digunakan sebagai acuan analisa penerbitan nilai pembiayaan. Nilai pembiayaan didapatkan dari nilai likuidasi sebesar 70% dari nilai pasar. Kemudian didapatkan nilai *plafond* pembiayaan untuk rumah minimal sebesar 70% dari nilai likuidasi sedangkan untuk mobil minimal 50% dari nilai likuidasi. Contoh perhitungan nilai likuidasi untuk rumah.



### Identifikasi Tanah

- a. Lokasi tanah Jl. Perum Sigura-gura Blok C No 16 Kelurahan Dinoyo, Kecamatan Dinoyo, Kodya Malang
- b. Ciri, bentuk dan ukuran tanah: Bentuk tanah persegi panjang. Tanah tersebut menghadap kejalan sepanjang 5 meter untuk mencapai tanah tersebut ada jalan.
- c. Batas tanah : Di sebelah Utara dengan Jalan utama. Di sebelah Timur, dengan lahan kosong tanah kavling. Di sebelah selatan dengan Rumah komplek. Di sebelah Barat dengan Ruko. Luas tanah  $\pm$  650 meter persegi.
- d. Potensi tanah, Tanah tersebut adalah tanah pekarangan (subur), (menghasilkan).  
Peruntukan tanah / bangunan: Bangunan / tanah yang dijaminakan saat diadakan pemeriksaan dipakai sendiri.
- e. Identifikasi Tanah Berdasarkan Surat Tanah Surat tanah dan hak atas tanah :  
Sertifikat / Surat Bukti Kepemilikan Hak Atas Tanah Berupa Hak Milik Nomor 1075 / Malang Tanggal 04 Mei 2000. Hak Atas Tanah: Milik Sendiri. Sertifikat / Surat Bukti Kepemilikan Hak Atas Tanah Berupa Hak Milik Telah Dicocokkan Ke Kantor BPN / Desa Atau Kelurahan. Lokasi tanah : Nama Desa / Kelurahan, Kecamatan, Kabupaten / Kodya Adalah Cocok / dengan Pemeriksaan di lapangan. Bentuk tanah : Cocok dengan keadaan yang sebenarnya di lapangan.

### Identifikasi Bangunan

- a. Jenis rumah, jumlah satu buah dan tahun mendirikan bangunan tahun 2000.

- b. Uraian bangunan : 2 lantai, rangka beton atap genteng, lantai tegel, dinding tembok, dinding pemisah tembok, plafond tripleks, jendela kaca, fungsi ruang dalam rumah lengkap (kamar mandi, ruang tamu, kamar tidur dll)
- c. Batas bangunan. Utara 10 m dari Jalan utama. Di sebelah Timur 5 m dengan lahan kosong tanah kavling. Di sebelah selatan 9 m dengan Rumah komplek. Di sebelah Barat 7 m dengan Ruko. Luas tanah  $\pm$  650 meter persegi.
- d. Identifikasi data lingkungan Penggunaan tanah: Tanah perumahan. Sarana transportasi : Sarana angkutan umum berupa Mikrolet tersedia 10 meter.

Penilaian dalam menghitung agunan berdasarkan metode pendekatan pasar dan dengan mempertimbangkan biaya membangun baru dari bangunan serta sarana pelengkap setelah dikurangi penyusutan, maka nilai pasar wajarnya dari barang yang dijaminakan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1

## Nilai Pasar Wajar

	Nilai Pasar Wajar	X	Nilai Likuiditas
Tanah	15,000,000,000	70%	10,500,000,000
Bangunan	13,500,000,000	70%	9,450,000,000
Total	28,500,000,000		19,950,000,000
Pembulatan	28,500,000,000		19,950,000,000

Sumber : diolah sendiri, 2015

Dari tabel diatas perhitungan nilai tanah menggunakan pendekatan pasar, sedangkan perhitungan bangunan menggunakan pendekatan biaya maka akan mendapatkan nilai

pasar yang diinginkan. Serta dihitung juga nilai likuidasi sebesar 70% dari nilai pasar. Ini digunakan untuk menetapkan nilai *plafond* pembiayaannya.

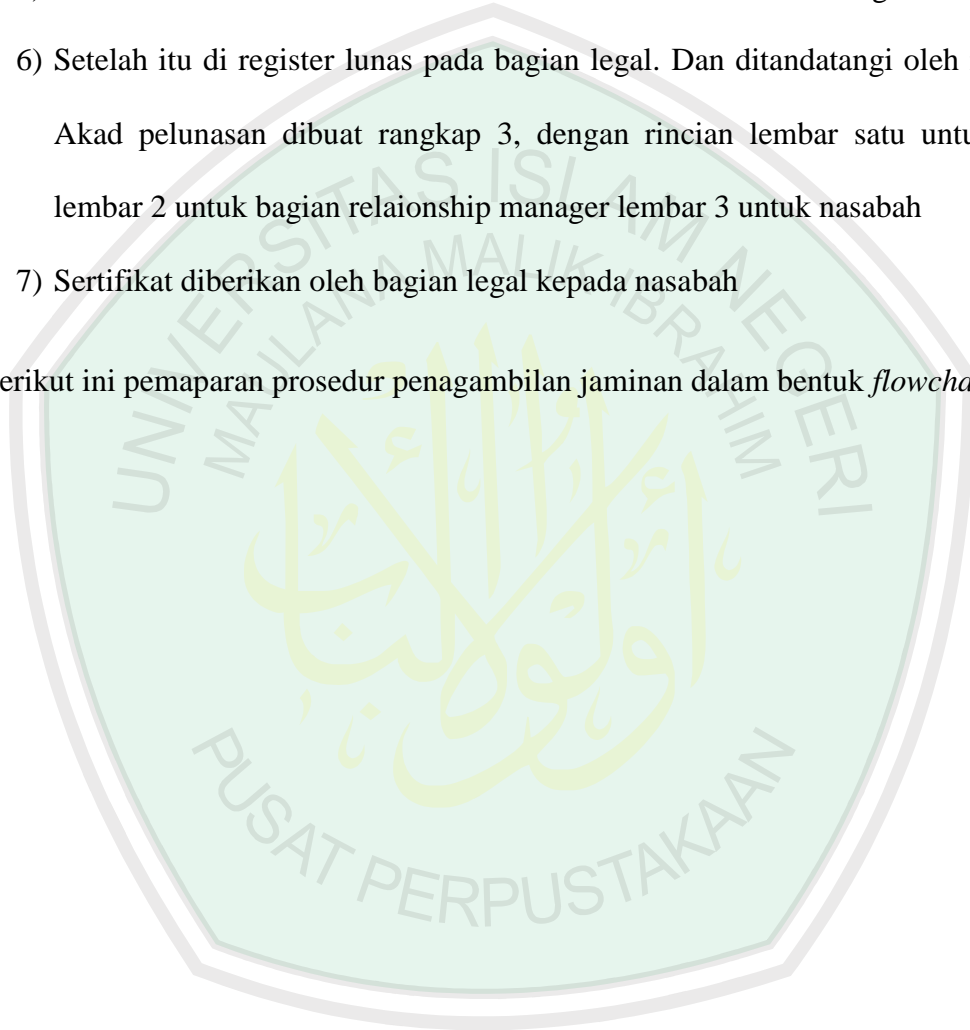
#### 4.1.5 Prosedur Pengambilan Jaminan

Pembiayaan murabahah yang dilakukan oleh nasabah dengan menjaminkan barang atau aset yang dimiliki pada saat pengajuan maka sertifikat atas barang tersebut yakni rumah berupa sertifikat rumah dan IMB (Izin Mendirikan Bangunan) atau mobil berupa BPKB (Bukti Pemilikan Kendaraan Bermotor) dan STNK (Surat Tanda Nomor Kendaraan) akan ditahan oleh Bank Muamalat. Bukti legalitas dari barang jaminan tersebut tidak selamanya ditahan oleh bank dan nasabah akan mendapatkan kembali sertifikat aset tersebut jika kewajiban angsuran dari pembiayaan telah dilaksanakan keseluruhan oleh nasabah. Berikut ini prosedur pengembalian atau pengambilan kembali oleh nasabah bersumber dari wawancara yang dilakukan oleh bagian *Relationship Manager Financing* pada tanggal 29 April 2015, pernyataannya sebagai berikut:

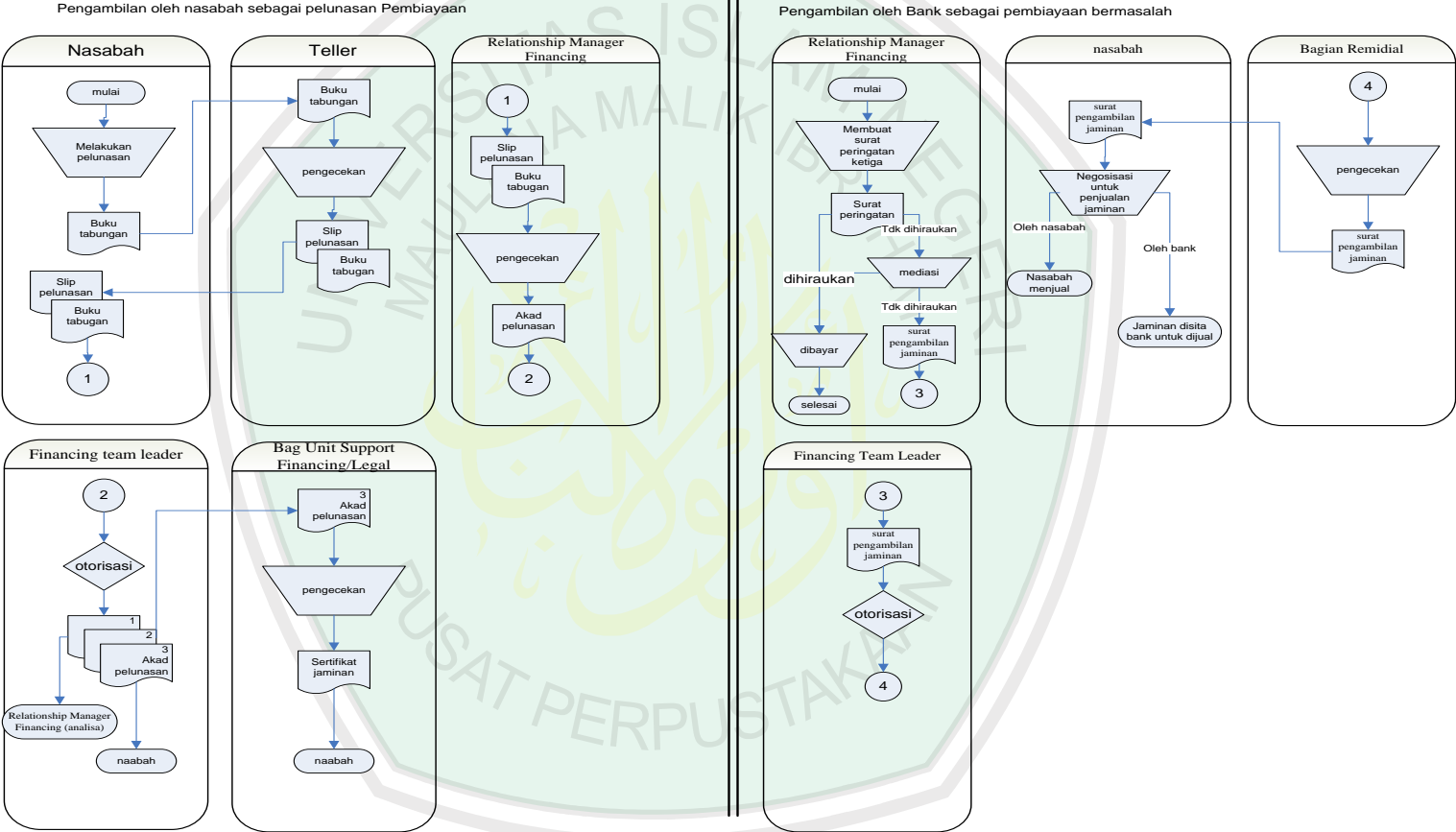
- 1) Nasabah yang telah melunasi kewajiban pembiayaannya akan mencetak bukti buku tabungan
- 2) buku tabungan diberikan pada teller untuk diberikan slip pelunasan
- 3) Kemudian nasabah menghubungi bagian *relationship manager financing* untuk meminta rincian pelunasan dengan menyerahkan bukti buku tabungan dan slip pelunasan

- 4) bagian *Relationship Manager Financing* mengecek kebenarannya, setelah itu dibuat akad pelunasan rangkap 3
- 5) kemudian diserahkan dokumen akad untuk di otorisasi Financing team leader.
- 6) Setelah itu di register lunas pada bagian legal. Dan ditandatangani oleh nasabah. Akad pelunasan dibuat rangkap 3, dengan rincian lembar satu untuk legal, lembar 2 untuk bagian relationship manager lembar 3 untuk nasabah
- 7) Sertifikat diberikan oleh bagian legal kepada nasabah

Berikut ini pemaparan prosedur penagambilan jaminan dalam bentuk *flowchart*:



### Prosedur Pengambilan Jaminan Di Bank Muamalat Cabang Malang



Gambar 4.4

Pembiayaan yang tidak terselesaikan oleh nasabah dengan baik, seperti pemenuhan atas kewajiban pembayaran angsuran sampai pada tahap yang dinilai bank tidak ada toleransi maka jaminan merupakan langkah terakhir sebagai pembayarannya. Toleransi yang berujung pada penegmbilan jaminan telah melalui tahap toleransi berikut

- 1) Nasabah mengalami kredit bermasalah, maka langkah pertama dilakukan surat menyurat pertama oleh bank (*Relationship Manager Financing*), jika mebayar selesai, jika tidak surat peringatan 2. Jika dibayar maka selesai. Jika tidak diberi surat peringatan 3. Jika membayar selesai. Jika tidak maka dilakukan proses mediasi
- 2) Proses mediasi berhasil maka selesai jika tidak maka pihak bank yaitu bagian *Relationship Manager Financing* membuat surat pengambilan jaminan kepada nasabah dengan otorisasi *Financing Team Leader*
- 3) Setelah itu surat pengambilan jaminan yang telah diotorisasi diberikan pada pihak remedial untuk dilakukan pengambilan jaminan
- 4) Pihak remedial menerima surat tersebut dan melakukan negosisai untuk persetujuan dari pihak nasabah bahwa akan menarik aset jaminan
- 5) Setelah mendapatkan persetujuan nasabah maka bagian remedial melakukan negosiasi pada nasabah apakah jaminan dijual oleh nasabah atau dijualkan oleh bank

- 6) Jika dijual oleh nasabah ,maka diberi batas waktu dan jaminan tidak dibawa bagian remedial. Jika dijual oleh bank maka jaminan akan diawa oleh bagian remedial dan akan diberikan kabar selanjutnya

## 4.2 Pembahasan Penelitian

### 4.2.1. Evaluasi Struktur Organisasi Dan *Job description*

Berdasarkan struktur organisasi yang digambarkan dan uraian *job description* yang telah tercantum pada penjelasan sebelumnya, dapat dilihat secara keseluruhan bahwa gambaran dari struktur organisasi telah menunjukkan lini wewenang dan tanggungjawab serta *job description* telah menunjukkan uraian masing-masing jabatan yang cukup jelas. Menurut Handoko (2012:169) Struktur organisasi merupakan mekanisme-mekanisme formal dengan nama organisasi yang dikelola. Struktur organisasi ini menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi dan bagian-bagian, atau posisi-posisi, maupun orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggungjawab berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur organisasi mengandung unsur-unsur:

- 1) Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja.
- 2) Standardisasi kegiatan.
- 3) Koordinasi kegiatan.

- 4) Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan.
- 5) Ukuran satuan kerja.

Sejalan dengan Widjayanto (2001:18) yang telah disebutkan dalam Bab 2 bahwa untuk menciptakan sistem yang baik dalam perusahaan salah satunya adalah mempunyai struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas. Struktur organisasi Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang secara umum sudah baik, namun masih terdapat kekurangan dan kelemahannya.

Salah satu kekurangannya disebabkan oleh perangkapan tugas oleh satu bagian yang harus menjalankan 2 fungsi. Perangkapan tugas di Bank Muamalat ini terjadi pada sub unit support financing dimana sub unit support financing hanya 1 orang dan merangkap tugas bagian legal. Jadi bagian unit support ini memiliki tugas untuk menilai barang jaminan untuk syarat pembiayaan serta harus mengerjakan tugas yang berkaitan dengan legalitas yaitu menangani kelegalan surat masuk dan keluar serta membuat legalitas perjanjian atau akad. Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak faisal selaku bagian unit support financing, tidak ada masalah dalam perangkapan tugas ini, hanya saja bagian bagian unit support financing waktunya lebih banyak di luar kantor. Jadi untuk menjalankan tugas legal diutuhkan waktu.

Kelemahan lainnya juga terdapat perangkapan tugas pada bagian *Relationship Manager Financing* yaitu pemasaran pembiayaan, dimana pada prakteknya yaitu memasarkan produk pembiayaan kepada nasabah. Namun bagian ini juga merangkap tugas sebagai analisa resiko (5C). Berdasarkan wawancara dengan bapak Helmi selaku



bagian *Relationship Manager Financing*, perangkapan ini tidak ada masalah karena sama satu arah. Akan tetapi pelaksanaan salah satunya tidak berjalan maksimal dan dikhawatirkannya terjadi kesalahan (human error) karena tanggung jawab dari analisa resiko sangat besar

Terdapat kekurangan terhadap struktur organisasi Bank Muamalat Cabang Malang yaitu terletak pada beberapa jabatan yang belum tergambarkan. Sehingga meskipun ada pegawai atau karyawan menduduki jabatan ini, tidak terlihat pada struktur organisasi. Tidak hanya dalam struktur organisasi saja, tetapi pada uraian *job description* harus diperhatikan. Pada *job description* yang tercantum, ada beberapa jabatan pada struktur organisasi tidak terurai dengan jelas uraian tugasnya. Jabatan yang belum tergambar pada struktur organisasi adalah Bagian Umum, bagian Personalia, Bagian Operasional Pembiayaan) dan Bagian *Relationship Manager Remedial*. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah jabatan tersebut memang ada sesuai dengan struktur dengan belum adanya uraian penjelasan tugas atau jabatan tersebut seharusnya ada dan telah tergambarkan akan tetapi masih belum menjadi posisi kebutuhan bank. Hal ini dapat menyebabkan ketidak jelasan terhadap lini wewenang dan pertanggungjawaban pekerjaannya. Kekurangan akan penggambaran struktur organisasi dan pencantuman *job description* secara jelas, secara tidak langsung akan mengganggu operasional bank. Agar operasional bank berjalan dengan baik sesuai struktur organisasi dengan lini wewenang dan tanggungjawab yang jelas, maka Bank muamalat harus memperbaiki struktur organisasi dengan mencantumkan posisi

jabatan yang belum ada dan penambahan pada *Job description* sesuai dengan struktur organisasi.

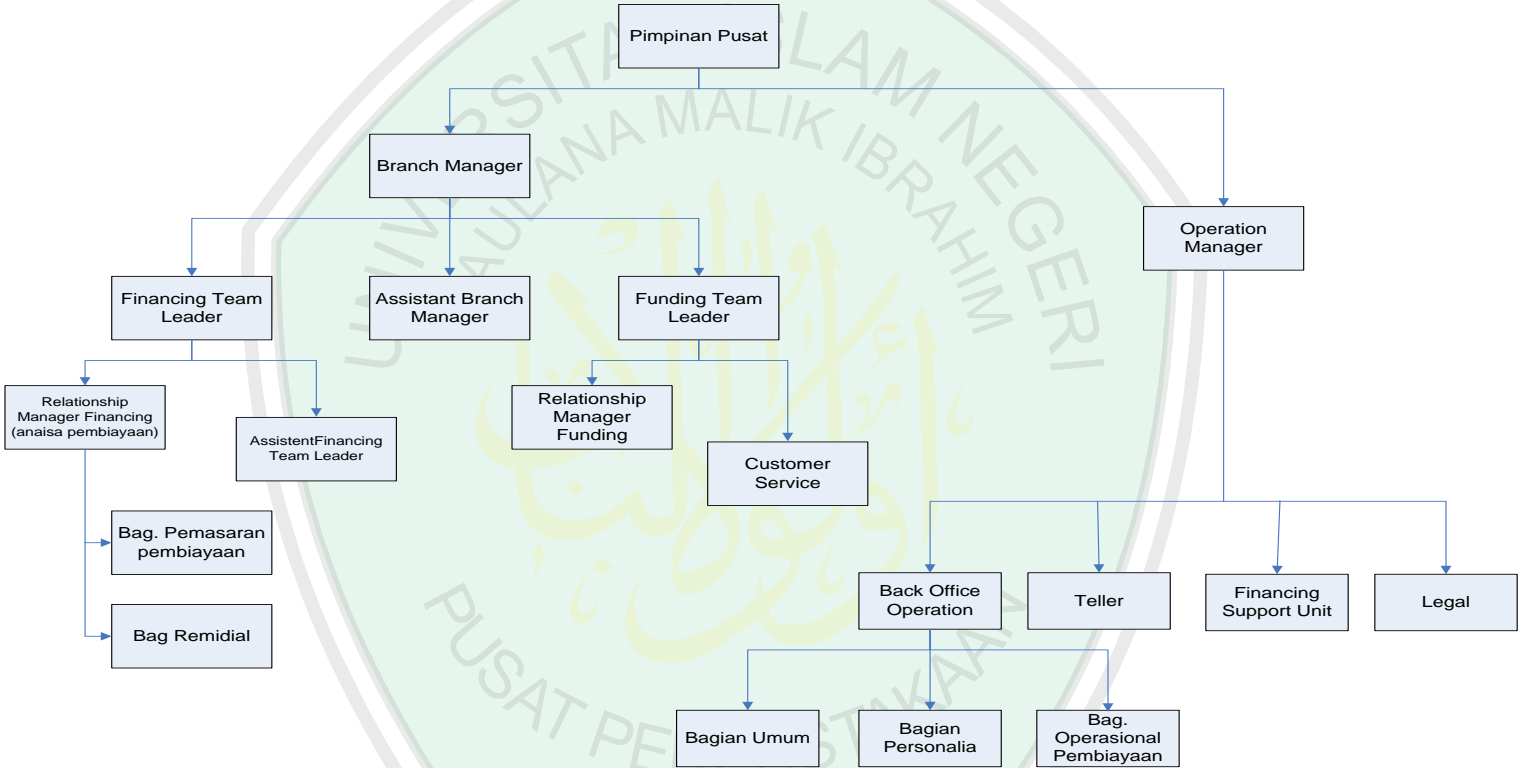
“Struktur organisasi adalah kesesuaian pembagian pekerjaan antara struktur dan fungsi ,dimana terjadi penumpukan atau kekosongan pelaksanaan pekerjaan dan ada tidaknya hubungan dan urutan diantara unit-unit kerja yang ada (Nogi, 2007:202) .

Begitu pula, untuk menyusun suatu struktur organisasi terdapat prinsip-prinsip yang dipegang, menurut Widjayanto(2001:18) sebagai berikut:

- a. Harus ada pemisahan antara fungsi pencatatan pelaksanaan dan penyimpanan atau pengelolaan
- b. Suatu fungsi tidak boleh diberi tanggungjawab penuh untuk melaksanakan semua tahap transaksi dari awal sampai akhir

Berikut ini rekomendasi struktur organisasi yang dapat di usulkan, struktur organisasinya sebagai berikut:

**REKOMENDASI STRUKTUR ORGANISASI BANK MUAMALAT CABANG MALANG**



Gambar 4.5

Evaluasi gambaran struktur organisasi dan pencantuman job description akan direkomendasikan untuk perbaikan bank muamalat dengan harapan operasionalnya berjalan maksimal. Terkait rekomendasi yang diusulkan adalah pencantuman gambaran jabatan *Relationship Manager Remedial* dan Penjabaran atau spesifikasi jabatan pada bagian *Back Office* (Bagian Umum, bagian Personalia, Bagian Operasional Pembiayaan) dengan penempatan Bagian *Relationship Manager Remedial* dibawah Bagian *Relationship Manager Financing* dan Bagian Umum, bagian Personalia, Bagian Operasional Pembiayaan dibawah *Back Office*. Untuk Rekomendasi *Job description* adalah pencatuman uraian tugas dari bagian Assistant Relationship Manager dan pemisahan tugas antara bagian Unit Support Pembiayaan dan Bagian Legal.

#### **Rekomendasi Job Descriptin Bank Muamalat**

Rekomendasi yang diajukan untuk *Job description* Bank Muamalat mengenai pencantuman tugas/ posisi Assisten Financing Team Leader yang belum ada. Uraian tugasnya sebagai berikut:

1. Meregistrasi surat yang masuk pada bagian financing team leader
2. Menyiapkan data-data untuk pelaksanaan pemantauan penagihan kredit
3. Membuat rekap laporan pencapaian pembiayaan ke Financing team leader

Selain itu, rekomendasi untuk pemisahan tugas yang tercantum pada *job description* bagian unit support financing (penilai) dan Legal. Pemisahan tugasnya untuk Unit Support Financing sebagai berikut:

1. Melakukan penilaian terhadap barang jaminan yang akan dan telah diserahkan oleh nasabah sekaligus membuat laporan hasil penelitian tersebut dalam bentuk laporan transaksi
2. Memeriksa kebenaran barang-barang jaminan yang menjadi objek penilaian jaminan tersebut

Sedangkan uraian tugas bagian legal, antara lain sebagai berikut:

1. Melakukan analisa yuridis terhadap calon nasabah pembiayaan
2. menyimpan file-file yang berhubungan dengan legalitas kreditur baik jaminan maupun akad-akad

Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, bisa dilihat secara garis besar bahwa *job description* dan struktur organisasi bank muamalat indonesia cabang malang secara keseluruhan berjalan dengan baik ,namun perlu sedikit penyesuaian yang ditujukan agar masing-masing bagian bisa efektif dalam menjalankan tugasnya

#### 4.2.2. Evaluasi Prosedur Penjaminan

##### 1. Ketersesuaian dengan Struktur Organisasi

Berdasarkan prosedur penjaminan yang dilakukan bank muamalat cabang malang terkait dengan struktur organisasi adalah sudah sesuai. Beberapa posisi yang terlibat pada prosedur penjaminan ini antara lain adalah bagian *Relationship Manager Financing, Unit Support Financing* dan Legal. Bagian tersebut telah memiliki garis wewenang dan tanggungjawab seperti yang tergambar pada struktur organisasi.

## 2. Ketersesuaian dengan *Job description*

Bank Muamalat telah memiliki dan menjalankan fungsi operasional prosedur penjaminan berdasarkan raian tugas pada *Job Description*. Hal ini sejalan dengan Hariningsih (2006) menyatakan bahwa pengendalian internal yang baik memiliki salah satunya “struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas”. Beberapa jabatan yang terlibat dalam prosedur penjaminan aset ini adalah bagian *Relationship Manager Financing* yang memiliki tugas memasarkan produk pembiayaan dan melakukan analisis pembiayaan. Pada uraian *job description* tercantum “Melaksanakan aktivitas penyaluran dana pada jenis usaha yang dapat dibiayai antara lain perdagangan, industri, usaha atas dasar kontrak lainnya berdasarkan analisis ekonomi dan melakukan *monitoring account* pembiayaan serta melaksanakan aktivitas marketing pada umumnya sesuai dengan tingkat kebutuhan calon nasabah dalam memasarkan produk dan jasa Bank berikut pengawasan dan pelayanan nasabah (*AccountMaintenance*)”. Selain itu terkait prosedur penjaminan adalah bagian unit support financing dan legal. Pada jabatan ini telah melaksanakan uraian tugas dengan baik dan sesuai yaitu menilai jaminan dan mengurus tentang kelegalitasan surat.

Berdasarkan uraian *Job Description* pihak yang terkait dalam pelaksanaan prosedur penjaminan terdapat beberapa kelemahan, jika mengacu pada pernyataan Widjanto (2001) bahwa suatu fungsi tidak boleh diberi tanggungjawab penuh untuk melaksanakan semua tahap suatu transaksi dari awal sampai akhir. Hal ini tidak sesuai dengan pelaksanaan bagaian *Relationship Manager Financing* yang melakukan dua

tugas yang mempunyai pertanggung jawaban besar yaitu bagian pemasaran dan bagian analisa pembiayaan.. Lebih baik lagi jika bagian ini ditangani oleh orang yang berbeda. Yaitu untuk pemasaran sendiri dan analisis pembiayaan sendiri. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya human error pada kegiatan operasionalnya.

Selain itu untuk posisi jabatan yang terlibat dalam prosedur penilaian ini adalah bagian unit support financing yang memiliki tanggungjawab fungsional yang tidak dipisahkan dari bagian legal seperti yang tercantum pada *job description* meskipun pada struktur organisasi telah tergambaran terpisah lini wewenang dan pertanggungjawabannya. Menurut Widjajanto (2001) Prinsip-prinsip yang harus dipegang dalam menyusun suatu struktur organisasi adalah harus ada pemisahan antara fungsi pencatatan, pelaksanaan, dan penyimpanan atau pengelolaan.

### 3. Ketersesuaian dengan Dokumentasi

Dalam hal dokumentasi yang dilakukan cukup baik dengan adanya arsip pada setiap bagian. Kerena mengatasi jika terjadi perubahan posisi jabatan, maka karyawan dengan jabatan baru dapat meneruskan pekerjaan karyawan yang lama dengan penelusuran arsip .Pengendalian internal dengan model COSO dalam Lilis dan Diana (2011) salah satunya adalah Informasi dan dan komunikasi yang harus diidentifikasi dan catat transaksi yang valid, klasifikasi transaksi, catat transaksi sesuai nilai moneter yang tepat, catat pada periode yang tepat dan dengan aktivitas pengendalian yaitu mengamankan catatan perusahaan. Namun, terdapat kelemahan dalam

pencarian informasi mengenai penilaian aset kurang akurat dan relevan yaitu informasi harga aset yang dinilai salah satu caranya dilihat melalui via internet

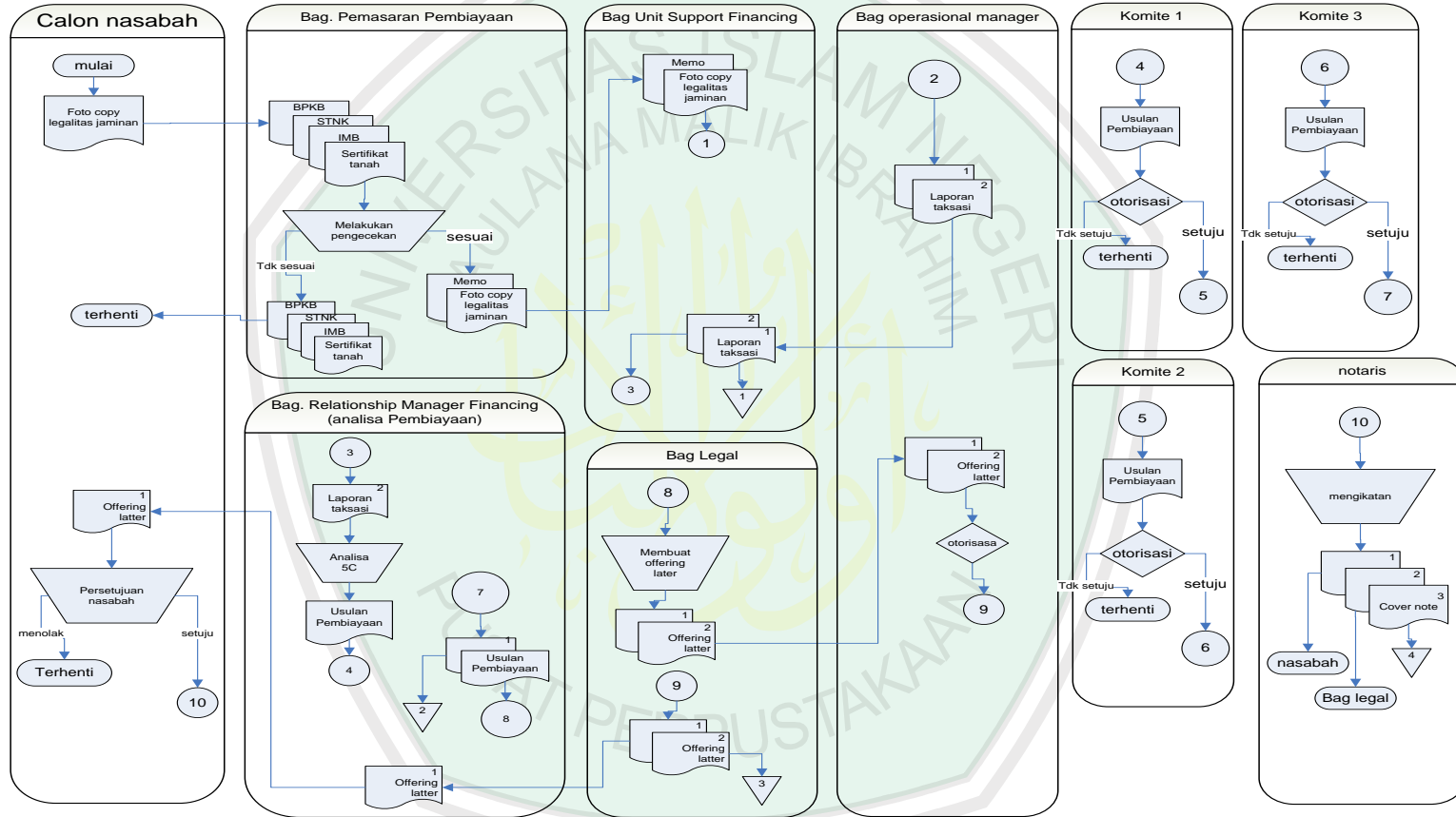
Berdasarkan praktek yang dilakukan bank muamalat terkait prosedur penjaminan menggunakan persyaratan mengenai karakteristik untuk barang jaminan diantaranya terkait jaminan rumah maka terdapat beberapa yang disyaratkan mengenai kepemilikan secara legal dan mengurangi resiko didalam pembiayaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bahsan (2007) bahwa agunan berupa properti tanah harus memenuhi dalam hal salah satunya kejelasan status dan jenis alas hak tanah, misalnya berupa tanah terdaftar dengan alas hak berupa SHM, HGB, HGU atau hak pakai sesuai dengan peraturan perundang-undangan atau sebaliknya berupa tanah belum terdaftar yang disertai dengan bukti kepemilikannya.

Sama halnya dengan kendaraan (mobil), prosedur penjaminan yang dilakukan bank muamalat juga melihat pada keadaan fisik, plat nomor kendaraan hingga jenis kendaraan karena itu akan berpengaruh pada nilai taksiran atas barang tersebut. Hal ini juga sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah Dalam Pasal 5 bahwa “menilai kendaraan bermotor dapat dilihat salah satunya berdasarkan Kendaraan Bermotor dengan merek Kendaraan Bermotor yang sama”

Berikut ini Rekomendasi untuk prosedur penjaminan aset yang di usulkan peneliti



## Rekomendasi Prosedur Penjaminan Pada Pembiayaan Murabahah



Gambar 4.6

Prosedur penjaminan asset merupakan salah satu prosedur yang harus dilakukan sebagai langkah awal pengajuan pembiayaan murabahah di bank Muamalat. Jika prosedur penjaminan telah dilaksanakan dengan benar dan sesuai maka operasional pembiayaan yang dilakukan dapat berjalan optimal. Ditinjau dari pandangan syariah mengenai kinerja manusia dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Hafidhuddin (2003) ada beberapa ciri etos kerja muslim dalam organisasi, antara lain:

1. *Al-Shalah* atau baik dan manfaat

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya : Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik[839] dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. (Q.S An-Nahl: 97)

Ditekankan dalam ayat ini bahwa laki-laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman.

2. *Al-Itqan* atau kemandapan dan *perfectness*

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه الطبراني)

Artinya : sesungguhnya Allah sangat mencintai jika seseorang melakukan suatu pekerjaan yang dilakukannya dengan itqan/ sempurna (profesional). (HR. Tabrani)

3. *Al-Ihsan* atau melakukan yang terbaik dengan lebih baik lagi

Kualitas ihsan mempunyai dua makna dan dua pesan. Yang pertama, melakukan yang terbaik dari yang dapat dilakukan. Pesan yang dikandung adalah agar setiap muslim memiliki komitmen terhadap dirinya untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal yang ia kerjakan, apalagi untuk kepentingan umat. Yang kedua, lebih baik dari prestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya. Pesan yang disampaikan adalah agar melakukan peningkatan terus menerus, seiring dengan bertambahnya pengetahuan, pengalaman, waktu dan sumber daya lainnya.

4. *Al-Mujahadah* atau kerja keras dan optimal

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٦٩﴾

Artinya : Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik. (QS. Al-Ankabuut: 69)

5. *Tanafus* dan *Ta'awun* atau berkompetisi dan tolong-menolong

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٦١﴾

Artinya : Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-

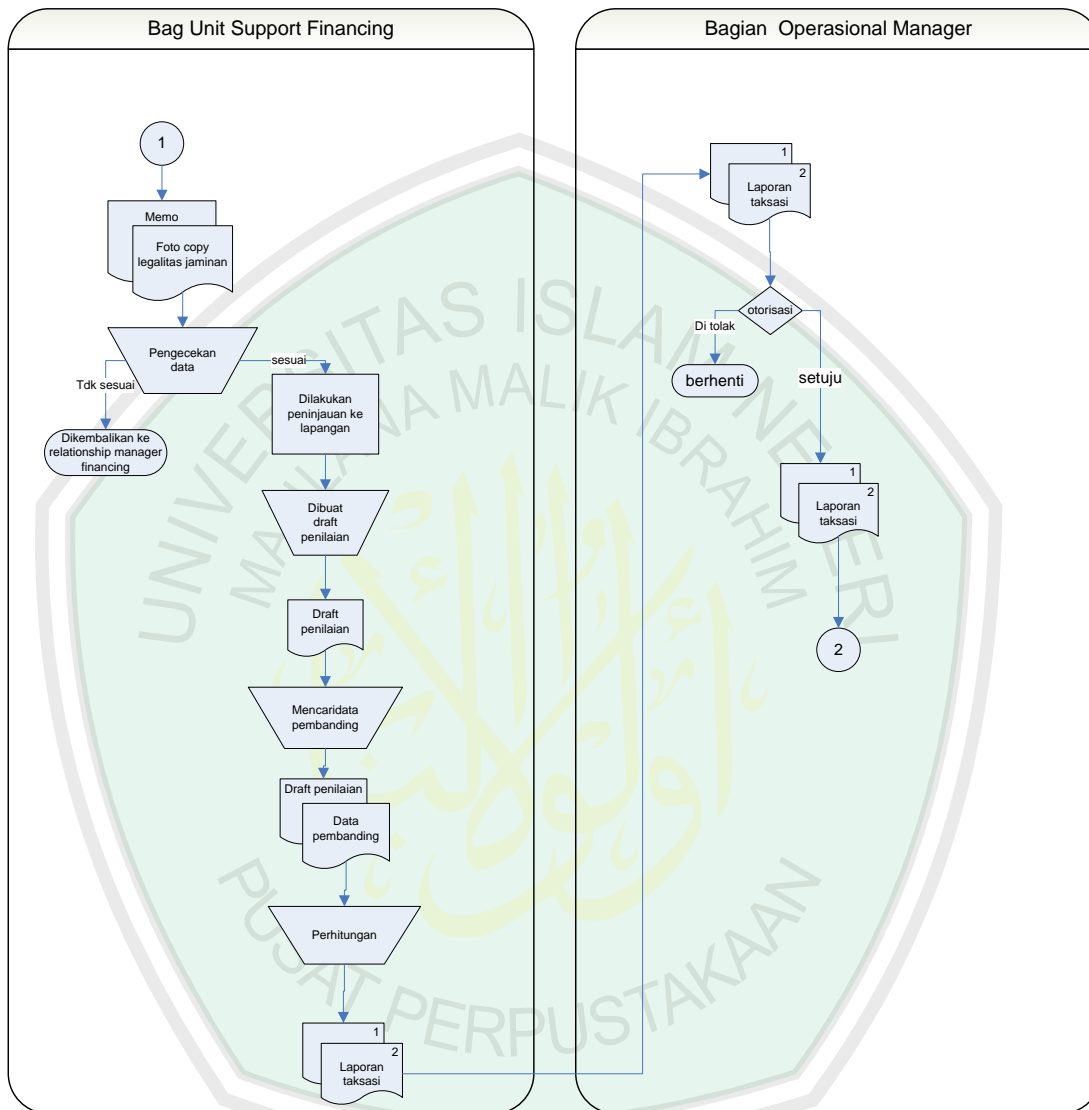
Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana. (QS. At-Taubah: 71)

Prosedur penilaian aset jaminan berupa rumah dan mobil secara garis besar telah sesuai dengan pelaksanaan yang tercantum pada perauran MAPPI 2013. Dalam prosedur penilaian yang ada pada MAPPI 2013 menjelaskan bahwa langkah pertama adalah lingkup penugasan untuk persiapan, kemudian survei , menganalisa data , rekap hasil dan laporan hasil akhir dari penilaian. Hal ini juga dilakukan oleh bank muamalat cabang malang dalam melaksanakan prosedur penilaian aset. Penilaian aset rumah maupun mobil yang dilakuan bank adalah mencari nilai pasar. Dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/9/PBI/2003 pasal 5 bahwa penilaian wajib dilakukan dengan cara “tanah dan rumah tinggal dinilai berdasarkan nilai pasar”.

Hasil penelitian pada Bank Muamalat menunjukkan bahwa penilaian aset dilakukan oleh bagian penilai internal Bank. Hal ini selaras jika mengacu pada pernyataan MAPPI, 2013 menyatakan “ Bank dalam melakukan taksiran dapat menggunakan penilaian intern Bank atau penilai independen dengan berpedoman pada ketentuan Bank Indonesia...”. Perlakuan setiap lembaga keuangan berbeda kebijakan ,seperti halnya penelitian yang dilakukan Fitrianti (2008) pada pegadaian syariah bahwa penaksiran barang operasi pegadaian syariah didasarkan pada pembagian level tanggungjawab penentuan taksiran golongan barang jaminan.

Berikut ini rekomendasi yang dapat diusulkan untuk prosedur penilaian jaminan:

### Rekomendasi Penilaian Aset Jaminan



Gambar 4.7

Dalam pelaksanaan prosedur penilaian aset mobil dilakukan pencarian data pembanding melalui via internet. Hal ini tidak sesuai dengan karakteristik dari informasi yang baik yang dikemukakan oleh Romney (2006) yaitu informasi harus akurat dan relevan. Informasi dari via internet tidak bisa dikatakan secara sempurna akurat dan relevan. Setidaknya bank mencari data pembanding dan melakukan kerjasama dengan salah satu showroom mobil yang terjamin keakuratan atau kerelevanan data. Dalam pandangan syariah dapat dilihat dari firman Allah SWT:

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبِيٍّ فَتَبَيَّنُوْا اَنْ تُصِيْبُوْا قَوْمًا بِجَهْلَةٍ فَتُصِحُّوْا عَلٰى مَا فَعَلْتُمْ سَادِمِيْنَ ﴿٦﴾

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang Fasik membawa suatu berita, Maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.

Ditinjau berdasarkan penjelasan *asbabun nuzul* Q.S Al Hujurat: 6 dapat disimpulkan mengenai menerima informasi dari pihak internal maupun eksternal, antara lain:

1. Ayat ini termasuk ayat yang mengajarkan keharusan mengklarifikasi akan suatu berita agar tidak mudah mengikuti berita yang tidak dapat dipertanggung jawabkan dan tidak pasti kebenarannya. Sebab apabila terlalu gegabah dalam mengambil keputusan maka akan membuat kerusakan (kesalahan).
2. Ayat ini juga mengajarkan kepada kita sebagai muslim agar tidak mudah terprovokasi berita-berita yang tidak pasti kebenarannya.

3. Fitnah dan kerusakan antara umat beragama diawali dengan adanya suatu kedustaan dan hasutan. Dalam hal penilaian akan mengakibatkan kebohongan dalam penyampaian data penilaian

#### 4.2.3 Evaluasi Prosedur Pengambilan Jaminan

##### 1. Ketersesuaian dengan Struktur Organisasi

Pelaksanaan prosedur pengambilan jaminan pada bank muamalat terdapat dua bentuk yaitu pengambilan jaminan oleh nasabah yang disebabkan karena kewajiban atas pembiayaannya telah usai dan pengambilan jaminan oleh bank disebabkan adanya kewajiban pembiayaan yang tidak dapat ditunaikan oleh nasabah (penyitaan). Pihak yang terlibat dalam prosedur pengambilan aset jaminan oleh bank adalah bagian *Relationship Manager Financing* dan bagian remedial. Sedangkan pengambilan aset jaminan oleh nasabah adalah bagian relationship manager financing, teller dan bagian legal.

Evaluasi kesesuaian struktur organisasi dengan prosedur pengambilan jaminan ini adalah belum sesuai. Hal ini dilihat dari keterlibatan bagian remedial pada prosedur pengambilan jaminan yang tidak tergambar pada struktur organisasi. Sehingga tidak ada kejelasan mengenai lini wewenang dan pertanggungjawabannya. Seharusnya bagian remedial ini berada pada posisi dibawah oleh bagian relationship manager financing sesuai dengan pencantuman job description.

## 2. Ketersesuaian dengan *Job description*

Berdasarkan pelaksanaan di lapangan bagian *Relationship Manager Financing* bertugas menangani atau memantau nasabah dari awal hingga selama pembiayaan yang dilakukan. Hal ini sejalan dengan uraian tugas yang tercantum pada *job description* bahwa “bagian *Relationship Manager Financing* melaksanakan aktivitas marketing pada umumnya sesuai dengan tingkat kebutuhan calon nasabah dalam memasarkan produk dan jasa Bank berikut pengawasan dan pelayanan nasabah”. Hanya saja seharusnya uraian tugas ini untuk *Relationship Manager Financing* khusus bagian analisa pembiayaan. Karena *Relationship Manager Financing* merangkap tugas sebagai pemasaran. Seharusnya, lebih baik ditangani dengan orang yang berbeda.

Bagian remedial bertugas atas rekomendasi bagian *Relationship Manager Financing*, ketika menangani pembiayaan yang bermasalah (macet). Berdasarkan uraian tugas pada *job description* telah sesuai bahwa tugas remedial adalah Menangani nasabah-nasabah yang bermasalah, yakni nasabah yang tidak melakukan kewajiban pembayaran sampai dengan tiga kali angsuran.

*Job description* bagian *Unit Support Financing/ Legal* belum sesuai dengan pelaksanaannya dilapangan. Dalam pelaksanaan prosedur pengambilan jaminan bagian *Unit Support Financing/ legal* melakukan pengeluaran atas sertifikat barang yang dijamin. Berdasarkan *job description* yang dicantumkan bahwa bagian *Unit Support Financing/ legal* “bertugas menyimpan file-file yang berhubungan dengan



legalitas kreditur baik itu jaminan maupun akad-akadnya”. Hal ini berarti tugas tersebut dapat dilakukan oleh bagian Unit support Financing dan bagian legal sehingga akan terjadi kerangkapan tugas dan ketidak jelasan posisi mana yang berwenang. Seharusnya pengeluaran sertifikat hanya dilakukan oleh bagian legal. Oleh karena itu, uraian tugas kedua bagian tersebut harus dipisahkan dengan jelas.

### 3. Ketersesuaian dengan Dokumentasi

Prosedur kedua jenis pengambilan jaminan ini telah sesuai, saat nasabah akan mengambil kembali sertifikat aset jaminan tidak serta merta diambil tetapi harus melewati serangkaian prosedur seperti meminta bukti pelunasan dengan bukti cek buku tabungan setelah itu masih dibuatkan akad atau pernyataan pelunasan kewajiban pembiayaan dan dalam pelaksanaan tersebut tidak hanya satu pihak saja yang terkait. Menurut Krismiaji (2002) bahwa cakupan prosedur pengendalian perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan untuk membantu menjamin pencatatan transaksi secara tepat serta penjagaan yang memadai terhadap akses. Untuk prosedur pengambilan aset jaminan oleh bank juga dilaksanakan berdasarkan syariah islam, yaitu tidak serta merta diambil alih tetapi harus ada kesepakatan ulang. Sesuai dengan Q.S As Syura 38:

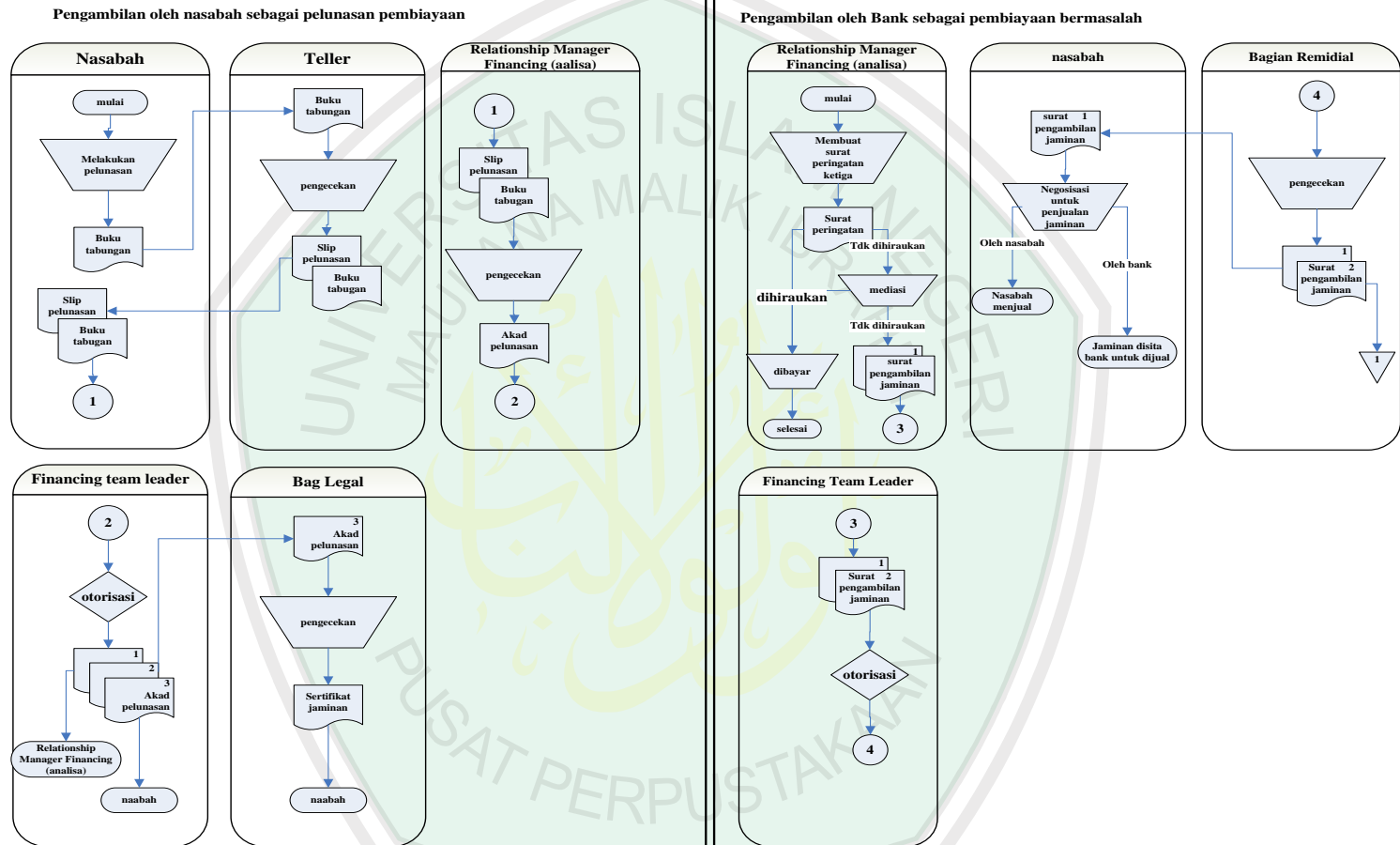
وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Artinya: ”Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka”.

Namun terdapat sedikit kelemahan terkait dengan dokumentasi yang digunakan dalam prosedur pengambilan jaminan terdapat kelemahan pada dokumentasi surat pengambilan jaminan seharusnya dibuat rangkap 2 yaitu untuk arsip bagian remedial dan untuk pemberitahuan kepada nasabah. Berikut rekomendasi yang dapat diusulkan untuk prosedur pengambilan jaminan pada Bank Muamalat



## Rekomendasi Prosedur Pengambilan Jaminan Pada Bank Muamalat Cabang Malang



Gambar 4.8