

BABIV

ANALISIS STRATEGI SISTEM PENGAWASAN PADA BMT BUANA

KARTIKA KABUPATEN DEMAK

A. Model Sistem Pengawasan Sumber Daya Insanipada BMT Buana Kartika

Kabupaten Demak

Seperti yang telah dijelaskan di bab ketiga bahwa model sistem pengawasan yang diterapkan di BMT Buana Kartika adalah pengawasan dari diri sendiri, dan pengawasan dari luar diri sendiri. Proses pengawasan berupa pengendalian di BMT Buana Kartika terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menetapkan *standard* (alat pengukur),
2. Mengadakan pemeriksaan dan penelitian terhadap pelaksanaan tugas BMT Buana Kartika yang telah ditetapkan,
3. Membandingkan antara pelaksanaan tugas dengan *standard* yang telah ada dalam *planning, organizing, actuating dan controlling*
4. Mengadakan tindakan-tindakan perbaikan atau pembetulan.¹

Apabila memperhatikan keterangan informan di atas, hal itu menunjukkan bahwa model pengawasan yang diterapkan BMT Buana Kartika adalah pengawasan diri sendiri dan pengawasan dari luar diri sendiri. Model kedua pengawasan yang dilakukan BMT Buana Kartika Kabupaten Demak tampaknya sesuai dengan model pengawasan dalam perspektif Islam.

¹Wawancara dengan Drs. H. Effendi, MM (Anggota Badan Pengawas BMT Buana Kartika) tanggal 21 Maret 2014

Hal itu sebagaimana diketahui bahwa pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Pengawasan (*control*) dalam ajaran Islam (hukum syariah), paling tidak terbagi menjadi dua hal.²

Pertama, kontrol yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah Swt. Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, ia yakin bahwa Allah yang kedua dan ketika berdua, ia yakin Allah yang ketiga.³

Ini adalah kontrol yang paling efektif yang berasal dari dalam diri sendiri. Takwa tidak mengenal tempat. Takwa bukan sekadar di masjid, bukan sekadar di atas sajadah, namun juga ketika beraktivitas, ketika di kantor, ketika di meja perundingan, dan ketika melakukan berbagai aktivitas. Takwa semacam inilah yang mampu menjadi kontrol yang paling efektif. Takwa seperti ini hanya mungkin tercapai jika para manajer BMT Buana Kartika bersama-sama dengan para karyawan, melakukan kegiatan-kegiatan ibadah secara intensif.

Intinya adalah bagaimana menghadirkan Allah dalam kehidupan sehari-hari. Itulah yang disebut dengan kontrol yang sangat kuat yang berasal dari dalam diri dan bukan semata-mata dari luar.

²Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, Jakarta: Gema Insani, 2003, hlm. 156.

³M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo, hlm. 305.

Kedua, kontrol dari luar diri sendiri. Sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. Pengawasan dari luar diri yang bersangkutan ini adalah untuk lebih efektifnya kegiatan organisasi dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat, dan kenyataannya masih banyak orang yang dikalahkan oleh kenikmatan sesaat, yang penting sekarang, soal di akhirat itu soal nanti. Sehingga terjadilah tindakan, perbuatan yang menyimpang.⁴ Sistem pengawasan itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas, dan lain-lain.

Menurut penulis, penyelenggaraan BMT Buana Kartika Kabupaten Demak dikatakan dapat berjalan dengan baik dan efektif, bilamana tugas-tugas yang telah diserahkan kepada para pelaksana itu benar-benar dilaksanakan serta pelaksanaannya sesuai dengan rencana dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Rencana yang telah ditetapkan merupakan hasil penganalisaan yang cukup cermat, yang didasarkan atas berbagai faktor. Dengan demikian tugas-tugas para pengurus, pengelola, pelaksana BMT Buana Kartika sebagai penyebaran dari rencana itu ditinjau dari berbagai segi adalah merupakan alternatif terbaik. Atas dasar ini maka adanya perincian alternatif lain yang dilakukan sendiri oleh pelaksana yang berarti suatu penyimpangan, adalah merupakan tindakan yang tidak dapat dibenarkan.

⁴ M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis...op.cit.*, hlm. 306.

Sebab hal ini jelas akan mendatangkan kerugian bagi proses berjalannya BMT.

Untuk dapat mengetahui apakah tugas-tugas para pengurus, pengelola, pelaksana BMT Buana Kartika dilaksanakan oleh para pelaksana, bagaimana tugas-tugas itu dilaksanakan, sudah sampai sejauh mana pelaksanaannya, apakah tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan, dan sebagainya perlulah pimpinan senantiasa melakukan pengendalian dan penilaian. Dengan pengendalian dan penilaian itu pimpinan BMT Buana Kartika dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya penyimpangan. Begitu pula dapat menghentikan kekeliruan dan penyimpangan yang sedang berlangsung dan dapat menghindarkan terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan, dan proses berjalannya BMT dapat diarahkan pada sasaran yang telah ditetapkan. Di samping itu dengan pengendalian dan penilaian, pimpinan BMT juga dapat mengadakan usaha-usaha peningkatan dan penyempurnaan, sehingga proses berjalannya BMT tidak menjadi terhentimelainkan semakin meningkat.

Dengan uraian di atas jelaslah bahwa pengendalian dan penilaian itu mempunyai kedudukan dan peranan yang sangat penting bagi proses berkembangnya BMT.

Pengendalian dan penilaian yang dilakukan BMT Buana Kartika dapat diartikan sebagai proses pemeriksaan dan usaha agar aktivitas BMT dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian

tersebut, maka proses pengendalian yang telah ditempuh BMT Buana Kartika terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menetapkan standar(alat pengukur)

Langkah pertama dalam rangka proses pengendalian dan penilaian terhadap aktivitas BMT adalah menetapkan standar atau alat pengukur. Dengan alat pengukur itu barulah dapat dikatakan apakah aktivitas BMT yang telah ditentukan dapat berjalan dengan baik, atau dapat berjalan tetapi kurang berhasil, atau sama sekali mengalami kegagalan total, dan sebagainya. Untuk dapat dikatakan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas tersebut, tentulah tidak mungkin tanpa adanya standar. Standar itu diperoleh dari rencana itu sendiri yang telah dijabarkan dalam target-target yang dapat diukur, baik kualitasnya maupun kuantitasnya.

Dari uraian di atas dapat dikemukakan bahwa standar itu ada yang berbentuk ukuran kualitas hasil pekerjaan, ukuran kuantitas hasil pekerjaan, ukuran waktu dan biaya.

Standar kualitas hasil pekerjaan, mengukur hasil pekerjaan dari segi kualitasnya. Standar kuantitas hasil pekerjaan mengukur hasil pekerjaan dari segi kuantitasnya. Sedang standar waktu, mengukur hasil pekerjaan dari segi waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Begitu pula standar biaya, mengukur hasil pekerjaan dari segi berapa biaya yang sedang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Dari uraian di atas, kelihatannya tidak terlalu sulit pekerjaan menetapkan standar. Hal itu benar, apabila tugas yang akan dibuat

standarnya menyangkut tugas-tugas yang konkrit. Pekerjaan menentukan standard itu akan terasa sulit, apabila tugas yang hendak ditentukan standarnya itu menyangkut hal-hal yang sifatnya abstrak. Misalnya seperti kualitas ke-Islam-an dari nasabah yang diinginkan, kualitas kemampuan, kecerdasan dari para pengurus, dan sebagainya.

2. Mengadakan pemeriksaan dan penelitian terhadap pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan

Langkah kedua dari proses pengendalian dan penilaian aktivitas BMT adalah mengadakan pemeriksaan dan penelitian terhadap pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Dalam fase ini diadakan pemeriksaan dan penelitian bagaimana dan sampai sejauh mana rencana yang telah ditetapkan itu berhasil dilaksanakan. Hal ini dilakukan dengan berbagai macam cara, yaitu :

a. Peninjauan pribadi (*personal observations*)

Peninjauan pribadi dilakukan dengan jalan pimpinan BMT Buana Kartika secara langsung datang dan melihat sendiri pelaksanaan rencana yang telah ditentukan. Dalam peninjauan pribadi ini segenap faktor yang mempengaruhi jalannya tugas pekerjaan dapat dilihat dan dinilai sendiri oleh pimpinan BMT.

Termasuk misalnya sikap para pelaksana, interaksi antara petugas yang satu dengan yang lain, dan lain sebagainya. Dengan jalan ini pimpinan BMT dapat memperoleh gambaran secara lengkap dan menyeluruh tentang jalannya aktivitas BMT. Atas dasar inilah dapat dikatakan bahwa peninjauan

secara langsung itu merupakan cara yang sebaik-baiknya, hal ini tidak dapat diganti dengan cara apapun. Kelebihan dari penggunaan cara ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengadakan kontak sendiri akan mempertinggi hubungan antara pimpinan dengan para eksekutif lainnya dan para pelaksana,
- 2) Memberikan kepuasan kepada para pelaksana dengan disaksikan sendiri dan dengan pembicaraan dan kontak langsung antarbawahan dan atasannya,
- 3) Para pelaksana yang dapat menyalurkan langsung isi pikirannya kepada pimpinan merasa bangga, bahwa mereka memperoleh perhatian dari pimpinan BMT.

Meskipun cara ini baik, namun juga mengandung kelemahan, yaitu pihak pimpinan tidak mempunyai cukup waktu untuk secara langsung datang dan mengunjungi sendiri pelaksanaan tugas-tugas aktivitas BMT. Untuk mengatasi kelemahan ini, pimpinan dapat melimpahkan tugas pemeriksaan itu kepada petugas tertentu. Atau dengan jalan membentuk Badan *Control* dan Evaluasi, di mana petugas atau Badan yang ditunjuk itu dapat secara langsung mengadakan penelitian dan pemeriksaan terhadap pelaksanaan aktivitas BMT.

b. Laporan Secara lisan (*Oral reports*)

Hampir sama dengan cara pertama yaitu pemeriksaan dan penelitian kegiatan dengan cara laporan secara lisan. Penggunaan cara ini dilakukan dengan jalan para pelaksana didatangkan untuk memberikan laporan langsung

secara lisan. Meskipun cara ini tidak sebaik cara yang pertama, namun dengan laporan secara lisan, pimpinan BMT Buana Kartika dapat mengajukan persoalan-persoalan mengenai latar belakang pelaksanaan tugas tersebut, dan sebagainya. Nampaknya cara ini juga digunakan oleh Khalifah Umar, di mana dalam musim-musim Haji, para pembantunya di daerah diminta datang untuk memberikan laporan secara langsung.

c. Laporan Tertulis (*Written reports*)

Penggunaan cara ini dilakukan dengan cara para pelaksana menyampaikan laporannya secara tertulis kepada pihak pimpinan BMT mengenai pelaksanaan tugas yang diserahkan kepadanya. Dengan laporan tersebut pihak pimpinan dapat mengadakan pemeriksaan, penelitian dan penilaian mengenai pelaksanaan tugas-tugas aktivitas BMT yang telah diserahkan kepada para pelaksana. Dengan demikian laporan tersebut sekaligus merupakan pertanggungjawaban para pelaksana kepada pimpinannya mengenai seberapa jauh mereka telah berhasil dapat melaksanakan tugas yang diserahkan kepadanya. Kelebihan dari penggunaan cara ini adalah laporan merupakan kumpulan data secara tertulis, sehingga menjadi bahan yang sangat berharga bagi penyusunan rencana untuk masa-masa yang akan datang. Sedang kelemahannya adalah bahwa laporan tersebut sangat terbatas sifatnya. Pelaksana tidak dapat memberikan gambaran mengenai semua peristiwa yang telah terjadi dan semua kegiatan yang telah dilakukannya. Disamping itu para pelaksana dapat juga menyusun laporannya tidak atas dasar fakta yang ada, melainkan atas dasar hasil rekaannya sendiri

atau dapat juga laporan disusun sedemikian rupa, sehingga gambaran yang diberikannya terlalu berlebih-lebihan. Untuk mengatasi kelemahan ini, pimpinan BMT dapat memberikan petunjuk dan pedoman tentang bagaimana seharusnya suatu laporan tertulis harus disusun.

d. Laporan dengan penelitian terhadap hal-hal yang bersifat istimewa atau perkecualian (*principle of exceptions*).

Pemeriksaan dan penelitian dengan cara ini dilakukan dengan jalan pimpinan BMT mengarahkan perhatiannya terhadap kekecualian atau keistimewaan yang terjadi. Untuk ini, pimpinan BMT harus menetapkan terlebih dahulu target-target yang harus dicapai. Sepanjang kegiatan-kegiatan berjalan menurut rencana, maka tidak banyak perhatian diarahkan ke situ. Tetapi bila terjadi penyimpangan, seperti kemunduran dan sebagainya, segeralah diadakan pemeriksaan dan penelitian, mengapa sampai terjadi penyimpangan itu. Dengan cara ini maka pengendalian dapat dilaksanakan secara lebih efektif. Sebab perhatian sejak semula memang diarahkan pada kemungkinan terjadinya penyimpangan.

Dalam rangka memilih cara mana yang sesuai dengan aktivitas BMT, kiranya kombinasi dari cara-cara tersebut sangat bermanfaat. Di samping pimpinan BMT mengadakan peninjauan langsung, juga meminta kedatangan para pelaksana dan laporan tertulisnya.

3. Membandingkan antara pelaksanaan tugas dengan standar

Setelah pimpinan BMT memperoleh informasi selengkapnya mengenai pelaksanaan tugas dan hasilnya, maka langkah berikutnya adalah

membandingkan antara pelaksanaan tugas dan hasil nyata dengan standar yang telah ditetapkan. Dari hasil perbandingan antara hasil nyata dengan hasil yang seharusnya dicapai dapat diadakan penilaian, apakah proses aktivitas BMT berjalan dengan baik atau sebaliknya telah terjadi penyimpangan-penyimpangan. Apabila ternyata proses aktivitas BMT berjalan dengan baik, artinya pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan rencana dan hasilnya dapat mencapai atau mendekati target-target yang telah ditetapkan maka tidak perlu diadakan perbandingan. Tetapi apabila ternyata pelaksanaan tugas tidak sesuai dengan rencana, begitu pula hasilnya tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan maka pimpinan BMT harus memfokuskan perhatiannya ke arah penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi. Dengan demikian penggunaan metode perkecualian pada fase ini akan sangat efektif.

4. Mengadakan tindakan perbaikan dan pembetulan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi

Dari hasil penilaian yang telah dilakukan dapat diketahui dengan pasti, apakah pelaksanaan tugas dan hasilnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, atau sebaliknya telah terjadi penyimpangan-penyimpangan. Apabila ternyata telah terjadi penyimpangan-penyimpangan, maka pimpinan BMT harus segera mengambil tindakan perbaikan dan pembetulan, sehingga pelaksanaan tugas BMT dapat berjalan sesuai dengan rencana dan berhasil mencapai target yang telah ditetapkan.

Tindakan perbaikan dan pembetulan hanya dapat dijalankan secara tepat, bila pimpinan mengetahui dengan pasti apa sebabnya sampai terjadi

penyimpangan-penyimpangan. Oleh sebab itu sebelum dilakukan tindakan perbaikan, pimpinan BMT harus terlebih dahulu mengadakan penelitian mengenai faktor-faktor yang menjadi sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan, dan lain sebagainya. Sehingga tindakan yang diambil tepat mencapai sasaran yang dimaksud.

Penyimpangan-penyimpangan itu dapat disebabkan karena kekurangmampuan dari pihak pelaksana. Atau dapat juga disebabkan karena tidak tersedianya waktu dan biaya yang cukup untuk menyelesaikan tugas. Dapat juga disebabkan karena ketidakmampuan dari pihak pimpinan BMT sendiri dalam mengorganisasi semua faktor yang diperlukan. Atau dapat juga disebabkan karena tidak terciptanya situasi dan kondisi yang menguntungkan bagi penyelenggaraan tugas tersebut dan sebagainya.

Bila penyimpangan terjadi karena akibat dari kekurangmampuan pihak pelaksana, maka tindakan perbaikan dapat berupa usaha-usaha ke arah peningkatan kemampuan para pelaksana. Atau dapat juga berupa tindakan penambahan atau penggantian tenaga pelaksana. Jika penyebabnya pada tidak tersedianya waktu, biaya, maka tindakan perbaikan berupa penyesuaian waktu dan biaya dengan kepadatan tugas pekerjaan. Atau sebaliknya pengurangan tugas pekerjaan sesuai dengan besarnya biaya atau waktu yang tersedia. Jika penyebabnya terletak pada ketidakmampuan pimpinan BMT sendiri dalam mengorganisir semua faktor yang diperlukan, maka tindakan perbaikan berupa peningkatan kualitas manajemen dari pihak pimpinan sendiri. Demikian pula bila penyebabnya terletak pada tidak

terciptanya situasi dan kondisi yang cukup menguntungkan, maka tindakan perbaikan yang dilakukan berupa usaha menciptakan terlebih dahulu situasi yang menguntungkan bagi aktivitas BMT.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tindakan perbaikan dan pembetulan itu tidaklah dengan begitu saja dapat menyesuaikan pelaksanaan tugas dan hasilnya dengan standar yang telah ditetapkan. Melainkan diperlukan jangka waktu tertentu Oleh sebab itu pemeriksaan dan penelitian terhadap jalannya proses perkembangan BMT harus dilakukan secara bertahap. Sehingga sewaktu-waktu terjadi penyimpangan, pimpinan dapat segera mengambil tindakan perbaikan dan pembetulan. Di samping itu dengan adanya penelitian yang terus menerus dapat pula dihindarkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang lebih parah lagi.

Demikianlah proses yang telah ditempuh BMT Buana Kartika dalam rangka pengendalian dan penilaian terhadap jalannya aktivitas BMT. Dengan adanya pengendalian selama ini, maka proses aktivitas BMT Buana Kartika Kabupaten Demak dapat dihindarkan dari kemacetan dan kegagalan.

B. Hambatan-hambatan dalam Menerapkan Strategi Sistem Pengawasan Sumber Daya Insan pada BMT Buana Kartika Kabupaten Demak

Hambatan dalam menerapkan strategi sistem pengawasan di BMT Buana Kartika Kabupaten Demak yaitu ada pegawai BMT sendiri bekerja sama

dengan pengusaha (nasabah), inilah yang menyebabkan rusaknya perbankan tersebut.⁵

Penerapan sistem pengawasan masih ada kekurangan karena adanya kendala lapangan, memeriksa yang harusnya minimal 3 hari ,karena faktor kemanusiaan atau kurangnya persyaratan yang harus dipenuhi oleh nasabah dikarenakan ada salah satu persyaratan yang sedang dibawa oleh saudaranya.sehingga menyebabkan pemeriksaan lapangan menjadi terhambat dan melebihi batas waktu yang telah ditentukan .. Kelebihannya sistem pengawasan di BMT Buana Kartika adalah *Open management* (semua terbuka), Bottom up, Top down(setiap hari sebelum dan sesudah buka toko diadakan meeting).⁶

Kekurangan sistem pengawasan yang telah diterapkan di BMT Buana Kartika yaitu seringkali dijumpai kendala di lapangan yang tidak bisa memprioritaskan kepada setiap satu persatu orang, dalam hal yang berkaitan dengan kepuasan nasabah sehingga terjadi penyimpangan-penyimpangan dari pengawasan tersebut. Yang menjadi hambatan dalam menerapkan strategi sistem pengawasan yaitu adanya beberapa nasabah yang bandel dalam arti mengambil uang tabungan tidak sesuai dengan jam operasional BMT, dikarenakan adanya kebutuhan yang tidak terduga dari nasabah sehingga membuat pegawai BMT mau tidak mau harus mencairkan dana yang diminta oleh nasabah tersebut. Hal ini dilakukan untuk menjaga kepercayaan nasabah kepada BMT. Adapun sebagai bukti keberhasilan dari sistem pengawasan yang

⁵ Wawancara dengan Ka. Bag. Adm dan keuangan BMT Buana Kartika: Endang Eko S, SE, tanggal 23 Maret 2014

⁶ *Ibid*

diterapkan di BMT Buana Kartika adalah mendapatkan untung yang meningkat setiap bulan, meningkatnya jumlah nasabah yang sekarang hampir mencapai 1000 orang nasabah, dan bertambahnya kesejahteraan bagi karyawan dan nasabah BMT Buana Kartika Kabupaten Demak.⁷

Seringkali terjadi perbankan yang sulit melakukan pengawasan kepada nasabahnya. Pengawasan dapat dikatakan efektif jika masing-masing pihak berlomba-lomba menjadi pihak yang patut dicontoh. Suatu pengawasan tidak mungkin terlaksana dengan baik jika pegawai BMT nya sendiri bekerja sama dengan pengusaha. Inilah yang menyebabkan rusaknya perbankan tersebut.

Banyak orang yang memiliki masalah dengan bank yaitu mereka yang tidak mampu mengembalikan kredit, ternyata "bermain" dengan pegawai BMT. Jika hal ini terjadi, bagaimana sebuah kontrol akan berjalan. Oleh karena itu, pihak yang akan melakukan pengawasan haruslah orang-orang yang benar dan pantas untuk menjadi pengawas. Para pengawas hendaknya adalah orang yang bersih, jujur, dan bersikap tegas, di samping menggunakan alat kontrol yang rapi. Jika seorang pengawas sudah tidak jujur, tidak akan mungkin pengawasan dapat terlaksana dengan baik.

Intinya adalah kembali kepada pengawasan hati, yaitu menghadirkan Allah pada setiap kegiatan yang dilakukan, sehingga meskipun seorang pengawas merasa bahwa tugasnya tidak diawasi oleh atasan, tetapi ada yang lebih atas yang mengawasi, yaitu Allah. Maksudnya, amal perbuatan yang dilakukan akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Inilah

⁷ Wawancara dengan Ka. Bag. Adm dan keuangan BMT Buana Kartika: Endang Eko S, SE, tanggal 23 Maret 2014

pengawasan terbaik, yaitu pengawasan dari hati yang bersih dalam kekuatan dimensi transendentalnya, dimensi tauhid, dan dimensi *hablum minallah*.

Apa yang harus diperhatikan jika pihak bank menempatkan seorang pengawas untuk duduk dalam manajemen perusahaan nasabah yang dibiayai? Mendudukan seorang pengawas dari pihak bank dalam manajemen perusahaan yang dibiayai pada dasarnya diperbolehkan. Hanya saja, skim yang dipilih adalah yang khusus. Dengan catatan, pengawas itu jangan menjadi beban yang tidak pernah diperhitungkan oleh nasabah yang melakukan kegiatan usaha. Jika pengawas itu memang dibiayai oleh pihak bank, hal ini tidak akan menjadi masalah.

Dalam muamalah, hal seperti itu bisa saja dilakukan dengan catatan bahwa pengawas yang diperintahkan benar-benar bukan sekadar mengawasi, melainkan mengawasi dalam arti luas, yaitu membimbing, mengayomi, dan menumbuhkan kreativitas dari usaha-usaha yang dilakukan. Pengawas yang baik bukanlah pengawas yang kaku yang mengatakan sesuatu salah atau tidak. Pengawas yang baik adalah pengawas yang melakukan pengawasan edukatif yang menumbuhkan kesadaran untuk menjadi lebih baik pada masa mendatang.

Selama ini kesalahan dalam dunia perbankan adalah menempatkan seorang pengawas di suatu perusahaan jika perusahaan itu sudah bermasalah, misalnya memiliki kredit macet. Padahal, kredit yang macet itu merupakan akibat tidak sesuainya proposal bisnis dengan kenyataan bisnis. Kebanyakan proposal pembiayaan yang diajukan oleh pengusaha tetap dipenuhi oleh pihak

bank meskipun tidak sesuai dengan kenyataan bisnis. Hal itu disebabkan oleh pegawai BMT yang mendapatkan keuntungan dari hal itu. Di daerah-daerah, sering terjadi orang yang meminjam uang di bank melalui kredit untuk perikanan, tetapi ternyata uang itu dibelikan angkutan kota. Jika pola seperti ini terus berjalan, dapat dipastikan bahwa pengawasan seperti apa pun tidak akan efektif.

Jika berbicara tentang pengawasan, maka pada dasarnya, ada dua pihak yang harus dibenahi. Bukan sekadar pihak yang diawasi saja, melainkan juga pengawas yang menduduki jabatan itu. Pengawasan yang baik bukan hanya mengawasi kegiatan yang bersifat administratif, misalnya bagian laporan keuangan saja, namun juga pengawasan yang bersifat spiritual, rohani, dan penyadaran.

Perlu ditekankan di sini bahwa jika pihak pengusaha berusaha dengan baik, maka ia akan mendapat keuntungan yang baik pula. Selain itu ia akan mendapatkan ketenangan dalam menjalankan usaha. Dampak suasana usaha yang baik itu pun lebih lama (jangka panjang) dibanding keuntungan besar yang sifatnya sementara, namun dilakukan dengan tindakan yang tidak benar.

Mekanisme pengawasan dapat saja dilakukan oleh bawahan, namun kelemahannya adalah hanya bersifat moral dan tidak memiliki kekuatan. Dalam praktiknya seorang bawahan melaporkan atasannya, ternyata atasan itu berkelit. Anggap saja seorang direktur Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) dilaporkan ke Bank Indonesia (BI) oleh bawahan, ternyata, pihak BI

lebih menerima laporan dari pimpinan BPRS itu daripada laporan pegawai BPRS itu.

Sekarang ini banyak terjadi kasus pemimpin perusahaan yang melakukan kesalahan lalu dilaporkan oleh karyawan kepada komisaris. Akan tetapi, pada kenyataannya, seorang komisaris ternyata lebih percaya kepada pemimpin dibandingkan kepada bawahannya. Padahal seharusnya sikap komisaris tidak begitu. Seorang komisaris harus memeriksa terlebih dahulu kebenaran berita itu, baru kemudian menindak pemimpinnya jika berita itu benar. Hal ini telah dicontohkan oleh Umar ibnu Khaththab ketika menjadi khalifah. Umar mendapat laporan dari rakyatnya tentang gubernur yang melakukan kesalahan. Ketika itu gubernur itu langsung dipanggil kemudian diklarifikasi lalu ditindak karena memang ternyata sang gubernur melakukan perbuatan-perbuatan yang salah.