

## **BAB II**

### **MANAJEMEN KREDIT MACET DAN DAKWAH PERSPEKTIF TEORITIS**

#### **A. Manajemen**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* (melakukan). Dua kata tersebut digabung menjadi *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke Bahasa Inggris *to manage* (kata kerja), *management* (kata benda), dan *manager* untuk orang yang melakukannya. *Management* diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan) (Usman, 2013: 5). Kata manajemen mempunyai beberapa arti tergantung pada konteksnya. Dalam bahasa Inggris, *Management* berasal dari kata kerja *to manage* yang dalam bahasa Indonesia dapat berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, mengelola, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin (Cholique, 2014: 2). Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (Terry, 2005: 1). Manajemen dapat diartikan sebagai proses memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen juga

dapat dimaksudkan sebagai suatu sistem kekuasaan dalam suatu organisasi agar orang-orang menjalankan pekerjaan (Sutanta, 2003: 17). Joh G. Glover mendefinisikan manajemen sebagai kepandaian manusia menganalisa, merencanakan, memotivasi, menilai dan mengawasi penggunaan secara efektif sumber-sumber manusia dan bahan yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu (Alma, 2013: 139).

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yaitu seluruh aset yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Suprihanto, 2014: 4).

Setiap organisasi pasti mempunyai tujuan dimana tujuan merupakan pernyataan bermakna, keinginan yang dijadikan pedoman manajemen puncak organisasi untuk meraih hasil tertentu atas kegiatan yang dilakukan dalam waktu tertentu. Dalam tujuan memiliki target-target tertentu untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu. Dalam membahas manajemen terdapat perencanaan yang merupakan proses dalam mengartikan seperti apa tujuan organisasi yang ingin dicapai, dari tujuan tersebut maka orang-orang di dalamnya pasti membuat strategi dalam mencapai tujuan tersebut dan dapat mengembangkan suatu rencana aktivitas suatu kerja organisasi.

Dalam perencanaan, ada tindakan yang mesti dilakukan menetapkan seperti apa tujuan dan target yang akan dicapai, merumuskan taktik dan strategi agar tujuan dan target dapat tercapai. Istilah strategi menurut bahasa adalah suatu rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran dan tujuan khusus (Saerozi, 2013: 43). Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (planning) dan manajemen (management) untuk mencapai suatu tujuan. Akan tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya (Effendy, 2006: 32).

## 2. Fungsi manajemen

Keberhasilan suatu kegiatan atau pekerjaan tergantung dari manajemennya. Suatu pekerjaan akan berhasil apabila mempunyai manajemen yang baik dan teratur, dimana manajemen itu sendiri merupakan suatu perangkat dengan melakukan proses tertentu dalam fungsi yang terkait. Maksudnya adalah serangkaian tahap kegiatan mulai awal melakukan kegiatan atau pekerjaan sampai akhir tercapainya tujuan kegiatan atau pekerjaan. Pembagian fungsi manajemen menurut Goerge R. Terry yaitu *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* (Panglaykim dan Hazil, 1980: 39).

a. *Planning*

Perencanaan (menurut sebagian besar para ahli) adalah merupakan kegiatan yang awalnya harus dilakukan sebelum kegiatan yang lain dijalankan. Dengan demikian maka perencanaan adalah merupakan fungsi utama dari *management*. Karena perencanaan adalah menjadi pedoman untuk melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan (Zuhri, 1987: 69). Tanpa perencanaan yang matang, biasanya kegiatan yang dilaksanakan tidak akan berjalan dengan baik, tidak jelas kemana arah dan target yang akan dicapai dari kegiatan tersebut (Pimay, 2013: 9).

b. *Organizing*

Setelah ditetapkan rencana, kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan adalah membagi-bagi tugas antara atasan dan bawahannya agar tidak terjadi tumpang tindih tugas satu dengan yang lainnya (Panglaykim dan Hazil, 1980: 39). Menurut Terry (2005: 9) organizing adalah mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.

c. *Actuating*

Penggerakan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen secara langsung yang berusaha merealisasikan

keinginan-keinginan organisasi, sehingga dalam aktivitasnya berhubungan dengan metode dan kebijaksanaan dalam mengatur dan mendorong orang agar bersedia melakukan kegiatan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut (Munir, 2009: 233). Tindakan menggerakkan (*actuating*) mencakup motivasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan dan bentuk-bentuk pengaruh pribadi lainnya. Fungsi tersebut juga dianggap sebagai tindakan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan di dalam organisasi (Winardi, 2000: 8).

d. *Controlling*

Pengawasan (*controlling*) adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa penilaian dan pengecekan sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan, atasan mengadakan pemeriksaan, membandingkan hasil serta mengusahakan agar kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai (Manulang, 1988: 23). Pengendalian meliputi pemeriksaan apakah segala sesuatunya telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal ini dimaksudkan agar dapat ditemukan kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan, kemudian

dibenarkan dan dicegah agar tidak terulang kembali (Choliq, 2014: 41).

### 3. Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen adalah suatu kegiatan yang dapat memudahkan terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen sering juga diartikan sebagai suatu proses pemberian pimpinan dan bimbingan serta fasilitas - fasilitas dalam suatu kegiatan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan manajemen, hasil daya guna dan unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan sehingga dalam penerapannya di dalam organisasi saling berkaitan erat satu sama lain. Masing-masing dari unsur tersebut tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lain. Tanpa adanya salah satu maka penerapan unsur manajemen dalam organisasi tidak akan bisa berjalan dengan baik dan semestinya. Adapun unsur-unsur manajemen menurut Siagian (1977: 77) terdiri dari: *man, money, method, machine, material*, dan *market*.

Berikut penjelasannya:

#### a. *Man* (manusia)

Manusia adalah unsur manajemen yang paling utama dalam manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Manajemen tidak akan berjalan tanpa adanya manusia. Manusia adalah yang membuat tujuan, dan juga yang melakukan proses kegiatan yang ingin dicapai.

b. *Money* (uang)

Berbagai kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan membutuhkan uang. Dalam perusahaan uang digunakan untuk membiayai hal-hal yang dibutuhkan seperti pembayaran upah tenaga kerja, membeli berbagai peralatan dan bahan baku, biaya transportasi, dan sebagainya. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan secara efisien dan efektif agar tujuan tercapai dengan biaya serendah mungkin.

c. *Material* (bahan baku)

Bahan baku digunakan sebagai bahan dasar yang digunakan dalam proses produksi. Adanya manusia dan uang tanpa adanya materi yang lain seperti bahan baku yang tersedia oleh alam atau bahan setengah jadi maupun barang jadi tidak dapat mencapai tujuan yang dikehendaki.

d. *Machine* (mesin)

Mesin merupakan salah satu bentuk kemajuan teknologi yang dapat mempermudah pekerjaan manusia. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat menyebabkan penggunaan mesin semakin meningkat. Penggunaan mesin dalam kegiatan perusahaan dapat membuat proses produksi atau kegiatan yang dilaksanakan dengan tujuan organisasi lebih efisien.

e. *Method* (metode)

Metode adalah suatu cara untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan yang dikehendaki. Metode kerja yang tepat dapat memperlancar jalannya usaha. Agar kegiatan yang dilakukan dapat efektif dan efisien maka diperlukan berbagai alternatif metode untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemilihan metode yang tepat akan menentukan tercapainya tujuan. Masing - masing metode memiliki daya guna dan hasil guna yang berbeda.

f. *Market* (pasar)

Pasar merupakan tempat untuk melakukan kegiatan memasarkan hasil produksi dari suatu kegiatan usaha. Penguasaan pasar untuk menyebarkan hasil produksi agar sampai ke tangan konsumen merupakan unsur yang menentukan dalam kegiatan manajemen pada umumnya, maka pemasaran barang-barang yang telah diproduksi sangat diperlukan.

## **B. Kredit Macet**

### 1. Pengertian Kredit

Perkataan kredit sesungguhnya berasal dari bahasa latin *credere* yang berarti kepercayaan, atau *credo* yang berarti saya percaya. Jadi seseorang yang memperoleh kredit, berarti ia memperoleh kepercayaan (*trust*). Dengan perkataan lain maka



kredit mengandung pengertian adanya suatu kepercayaan dari seseorang atau badan yang diberikan kepada seseorang atau badan lainnya yaitu bahwa yang bersangkutan pada masa yang akan datang akan memenuhi segala sesuatu kewajiban yang telah diperjanjikan terlebih dahulu (Firdaus dan Ariyanti, 2004: 1). Secara etimologis, istilah kredit berasal dari bahasa latin, *credere* yang berarti kepercayaan. Kepercayaan yang diperoleh dari bank pada umumnya sesuai dengan kegiatan utama perbankan, yaitu meminjamkan uang kepada masyarakat. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kredit adalah anggota yang mendapat kepercayaan dari bank dalam bentuk peminjaman sejumlah uang (Silondae dan Ilyas, 2013: 73).

Menurut Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan, yang menyebutkan bahwa kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga, imbalan atau pembagian hasil keuntungan Pasal 1 angka 12 (Rahman, 1995: 106). Kata-kata "...penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu..." dalam rumusan kredit tersebut dapat diartikan secara luas. Produk jasa perbankan, sepanjang memerlukan penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan

itu, maka produk tersebut menjadi produk perkreditan (Widiyono, 2006: 256).

## 2. Unsur-Unsur Kredit

Menurut Firdaus dan Ariyanti (2004: 3) kredit itu mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- a) Adanya orang atau badan yang memiliki uang, barang atau jasa yang bersedia untuk meminjamkan kepada pihak lain. Orang atau badan demikian lazim tersebut kreditur.
- b) Adanya pihak yang membutuhkan atau meminjam uang, barang atau jasa. Pihak ini lazim disebut debitur.
- c) Adanya kepercayaan dari kreditur terhadap debitur.
- d) Adanya janji dan kesanggupan membayar dari debitur kepada kreditur.
- e) Adanya perbedaan waktu yaitu perbedaan antara saat penyerahan uang, barang atau jasa oleh kreditur dengan pada saat pembayaran kembali dari debitur.
- f) Adanya risiko yaitu sebagai akibat dari adanya unsur perbedaan waktu seperti di atas, dimana masa yang akan datang merupakan sesuatu yang belum pasti, maka kredit itu pada dasarnya mengandung risiko. Risiko tersebut berasal dari bermacam-macam sumber, termasuk di dalamnya penurunan nilai uang karena inflasi dan sebagainya.
- g) Adanya bunga yang harus dibayar oleh debitur kepada kreditur (walaupun ada kredit yang tidak berbunga).

### 3. Tujuan Kredit

Tujuan kredit menurut Rivai (2007: 6) mencakup lingkup yang luas. Pada dasarnya terdapat dua fungsi yang saling berkaitan dari kredit, yaitu sebagai berikut :

#### a. *Profitability*

Yaitu tujuan untuk memperoleh hasil dari kredit berupa keuntungan yang diraih dari bagi hasil yang harus dibayar oleh anggota. Oleh karena itu, Koperasi hanya akan menyalurkan kredit kepada usaha-usaha anggota yang diyakini mampu dan mau mengembalikan kredit yang telah diterimanya. Dalam faktor kemampuan dan kemauan ini tersimpul unsur keamanan (*safety*) dan sekaligus juga unsur keuntungan (*profitability*) dari suatu kredit sehingga kedua unsur tersebut saling berkaitan. Dengan demikian keuntungan merupakan tujuan dari pemberi kredit yang terjelma dalam bentuk bagi hasil yang diterima.

#### b. *Safety*

Yaitu kemanan dari prestasi atau fasilitas yang diberikan harus benar-benar terjamin sehingga tujuan *profitability* dapat benar-benar tercapai tanpa hambatan yang berarti. Oleh karena itu, keamanan ini dimaksudkan agar prestasi yang diberikan dalam bentuk uang, barang atau jasa betul-betul terjamin pengembaliannya sehingga keuntungan (*profitability*) yang diharapkan dapat menjadi kenyataan.

Selain itu, ada pelaku utama yang terlibat dalam setiap pemberian kredit sehingga dalam pemberian kredit akan mencakup pula pemenuhan tujuan pelaku utama tersebut, yaitu sebagai berikut:

- a) Bank (Kreditor)
    1. Penyaluran/pemberian kredit merupakan bisnis utama dan tersebar hampir pada sebagian besar bank.
    2. Penerimaan bagi hasil dari pemberian kredit bagi sebagian bank merupakan sumber pendapatan besar.
    3. Kredit merupakan salah satu instrumen/produk bank dalam memberikan pelayanan pada anggota.
    4. Kredit merupakan salah satu media bagi bank dalam berkontribusi dalam pembangunan.
    5. Kredit merupakan suatu komponen dari *asset allocation approach*.
  - b) Anggota (Pengusaha)
    1. Kredit merupakan salah satu potensi untuk mengembangkan usaha.
    2. Kredit dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
    3. Kredit merupakan salah satu alternatif pembiayaan perusahaan.
4. Bentuk Perjanjian Kredit

Menurut Ariyani (2013: 62) bentuk dari perjanjian kredit biasanya adalah dibuat secara tertulis dan dalam bentuk standart

oleh pihak kreditur (bank). Perjanjian kredit harus dibuat dalam bahasa Indonesia jika salah satu pihak bukan warga negara Indonesia maka harus dibuat dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris. Setiap perjanjian kredit minimal harus memuat:

- a. Identitas para pihak yaitu debitur dan kreditur.
- b. Tujuan penggunaan kredit.
- c. Jumlah uang atau jenis mata uang tertentu.
- d. Jangka waktu perjanjian.
- e. Besar dan tata cara perhitungan bagi hasil.
- f. Jaminan kredit.
- g. Hak dan kewajiban kreditur dan debitur.
- h. Syarat-syarat penarikan kredit.
- i. Hal-hal yang menimbulkan kewajiban materiil bagi debitur.
- j. Pernyataan debitur bahwa debitur telah mengerti dan menyetujui isi perjanjian kredit.

#### 5. Dasar-Dasar Pemberian Kredit

Dalam pemberian kredit atau pembiayaan bank wajib memerhatikan hal-hal sebagaimana ditentukan dalam pasal 8 ayat (1) dan (2) UU No. 10 Tahun 1998, yaitu (Hermansyah, 2016: 62-64) :

Ayat (1):

Dalam memberikan kredit atau pembiayaan berdasarkan prinsip syariah, bank umum wajib mempunyai keyakinan berdasarkan analisis yang

mendalam atas iktikad dan kemampuan serta kesanggupan nasabah debitur untuk melunasi utangnya atau mengembalikan pembiayaan dimaksud sesuai dengan yang diperjanjikan.

Ayat (2):

Bank umum wajib memiliki dan menerapkan pedoman perkreditan dan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Berkaitan dengan itu, menurut penjelasan Pasal 8 Ayat (2) dikemukakan bahwa pedoman perkreditan dan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah yang ditetapkan oleh Bank Indonesia yang wajib dimiliki dan diterapkan oleh bank dalam pemberian kredit dan pembiayaan.

Ketentuan Pasal 8 ayat (1) dan (2) di atas merupakan dasar atau landasan bagi bank dalam menyalurkan kreditnya kepada nasabah debitur. Lebih dari itu, karena pemberian kredit merupakan salah satu fungsi utama bank, maka dalam ketentuan tersebut juga mengandung dan menerapkan prinsip kehati-hatian sebagaimana dimaksud dalam ketentuan Pasal 2 Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang perubahan atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan.

Menurut Kasmir (2012: 136) Untuk mencegah terjadinya kredit bermasalah dikemudian hari, penilaian suatu bank untuk memberikan persetujuan terhadap suatu permohonan kredit dilakukan dengan berpedoman kepada formula 4P dan formula 6P yaitu:

a. *Personality*

Dalam hal ini pihak bank mencari data secara lengkap mengenai kepribadian si pemohon kredit, antara lain mengenai riwayat hidupnya, pengalamannya dalam berusaha, pergaulan dalam masyarakat, dan lain-lain. Hal ini diperlukan untuk menentukan persetujuan kredit yang diajukan oleh pemohon kredit.

b. *Purpose*

Selain mengenai kepribadian (*personality*) dari pemohon kredit, bank juga harus mencari data tentang tujuan atau penggunaan kredit tersebut sesuai *line of business* kredit bank yang bersangkutan.

c. *Prospect*

Dalam hal ini bank harus melakukan analisis secara cermat dan mendalam tentang bentuk usaha yang akan dilakukan oleh pemohon kredit. Misalnya, apakah usaha yang dijalankan oleh pemohon kredit mempunyai prospek di kemudian hari ditinjau dari aspek ekonomi dan kebutuhan masyarakat.

d. *Payment*

Bahwa dalam penyaluran kredit, bank harus mengetahui dengan jelas mengenai kemampuan dari pemohon kredit untuk melunasi utang kredit dalam jumlah dan jangka waktu yang ditentukan.

Mengenai Formula 6C bisa diuraikan sebagai berikut:

a) *Character*

*Character* merupakan sifat atau watak seseorang. Sifat atau watak dari orang-orang yang akan diberikan kredit benar-benar harus dapat dipercaya. Untuk membaca watak atau sifat dari calon debitur dapat dilihat dari latar belakang si anggota, baik yang bersifat latar belakang pekerjaan maupun yang bersifat pribadi seperti: cara hidup atau gaya hidup yang dianutnya, keadaan keluarga, hobi dan jiwa sosial. Dari sifat dan watak ini dapat dijadikan satu ukuran tentang “kemauan” anggota untuk membayar.

b) *Capacity*

*Capacity* adalah analisis untuk mengetahui kemampuan anggota dalam membayar kredit. Dari penilaian ini terlihat kemampuan anggota dalam mengelola bisnis. Kemampuan ini dihubungkan dengan latar belakang pendidikan dan pengalamannya selama ini dalam mengelola usahanya, sehingga akan terlihat “kemampuannya” dalam mengembalikan kredit yang disalurkan. *Capacity* sering juga disebut dengan nama *capability*.

c) *Capital*

Untuk melihat penggunaan modal apakah efektif atau tidak, dapat dilihat dari laporan keuangan (neraca dan



laporan laba rugi) yang disajikan dengan melakukan pengukuran seperti dari segi likuiditas dan solvabilitasnya, reabilitas dan ukuran lainnya. Analisis kapital juga harus menganalisis dari sumber mana saja modal yang ada sekarang ini, termasuk presentase modal yang digunakan untuk membiayai proyek yang akan dijalankan, berapa modal sendiri dan berapa modal pinjaman.

d) *Condition of economy*

Dalam menilai kredit hendaknya juga dinilai kondisi ekonomi, sosial, dan politik yang ada sekarang dan prediksi untuk di masa yang akan datang. Penilaian kondisi atau prospek bidang usaha yang dibiayai hendaknya benar-benar memiliki prospek yang baik, sehingga kemungkinan kredit tersebut bermasalah atau relatif kecil.

e) *Collateral*

Merupakan jaminan yang diberikan calon anggota baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Jaminan hendaknya melebihi jumlah kredit yang diberikan. Jaminan juga harus diteliti keabsahan dan kesempurnaannya, sehingga jika terjadi suatu masalah, maka jaminan yang dititipkan akan dapat dipergunakan secepat mungkin.

f) *Constraint*

Merupakan batasan dan hambatan yang tidak memungkinkan suatu bisnis untuk dilaksanakan pada

tempat tertentu, misalnya pendirian suatu usaha pompa bensin yang disekitarnya banyak bengkel las atau pembakaran batu bata (Muljono, 2001: 18).

#### 6. Penyelesaian Kredit Macet

Menurut Thamrin dan Tantri (2013: 180-181) penyelesaian terhadap kredit macet dilakukan dengan cara sebagai berikut:

##### a. *Rescheduling* (Penjadwalan Kembali)

*Rescheduling* dilakukan dengan cara memperpanjang jangka waktu kredit, dimana debitur diberikan keringanan dalam jangka waktu kredit misalnya; perpanjangan jangka waktu kredit dari 6 bulan menjadi 1 tahun, sehingga debitur mempunyai waktu yang lebih lama untuk mengembalikannya. Memperpanjang jangka waktu, angsuran, hampir sama dengan perpanjangan jangka waktu kredit. Dalam hal ini jangka waktu angsuran kreditnya diperpanjang pembayarannya sebagai contoh dari 36 kali menjadi 48 kali angsuran, dengan demikian jumlah angsuran pun menjadi lebih kecil seiring dengan penambahan jumlah angsuran.

##### b. *Reconditioning* (Persyaratan Kembali)

*Reconditioning* adalah cara mengubah berbagai persyaratan yang ada seperti: kapitalisme bagi hasil, yaitu bagi hasil dijadikan utang pokok antara lain:

- a. Penundaan pembayaran bagi hasil sampai waktu tertentu, sedangkan pokok pinjamannya tetap harus dibayar seperti biasanya.
- b. Penurunan suku bagi hasil; hal ini dimaksudkan agar lebih meringankan beban anggota. Sebagai contoh jika bagi hasil pertahun sebelumnya dibebankan 20% diturunkan menjadi 18%, hal ini tergantung dari pertimbangan yang bersangkutan.
- c. Pembebasan bagi hasil; pembebasan suku bagi hasil diberikan kepada anggota dengan pertimbangan bahwa anggota tidak mampu lagi membayar kredit tersebut, akan tetapi, anggota tetap mempunyai kewajiban untuk membayar pokok pinjaman sampai lunas.

c. *Restructuring* (Penataan Kembali)

*Restructuring* adalah merupakan tindakan bank kepada nasabah dengan cara menambah modal anggota dengan pertimbangan anggota memang membutuhkan tambahan dana dan usaha yang dibiayai masih layak.

d. *Kombinasi*

Merupakan kombinasi dari ketiga jenis di atas.

e. *Penyitaan Jaminan*

Merupakan jalan terakhir apabila anggota sudah benar-benar tidak mempunyai niat baik ataupun sudah

tidak mampu membayar semua utang-utangnya. Adapun landasan syariah yang mendukung upaya penyelesaian kredit dalam Surat Al-Baqarah Ayat 280:

وَأِنْ كَانَتْ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَىٰ مَيْسَرَةٍ وَأَنْ تَصَدَّقُوا خَيْرٌ لَّكُمْ<sup>ص</sup>

إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya: “Dan jika (orang yang berhutang itu) dalam kesukaran, maka berilah tangguh sampai Dia berkelapangan. dan menyedekahkan (sebagian atau semua utang) itu, lebih baik bagimu, jika kamu mengetahui” (Q. S. Al-Baqarah: 280). (Ali, 1993: 112-113).

Ayat Al-Quran di atas menjelaskan bahwa Allah SWT menganjurkan untuk memberikan penangguhan atau kompensasi dalam hal hutang piutang dan pentingnya bersedekah maupun tuntunan akan perlunya toleransi terhadap anggota jika sedang mengalami kesulitan (dalam arti yang sebenar-benarnya) dalam membayar kewajibannya. Maksudnya, apabila yang memikul hutang itu dalam keadaan sulit dan tidak mampu menunaikan hutangnya, maka wajiblah atas pemilik piutang untuk menangguhkan orang itu hingga kondisinya lapang. Dan hutang bagi orang yang berhutang itu wajib (dilunasi) apabila telah mendapatkan kadar yang cukup untuk melunasi hutangnya dengan jalan apa pun yang diperbolehkan. Apabila pemilik piutang itu bersedekah kepadanya dengan memaafkan hutang itu semuanya atau sebagiannya, maka itu lebih

baik baginya, dan akan mudah bagi seorang hamba untuk konsisten terhadap perkara-perkara syariat dan menjauhi praktek-praktek riba serta berbuat kebajikan kepada orang-orang yang sedang sulit. Semua itu karena pengetahuannya bahwa suatu hari nanti dirinya akan kembali kepada Allah dan akan dipenuhi baginya amalannya tersebut, dan Allah tidak akan menganiaya dirinya sedikit pun.

### **C. Manajemen Kredit Macet**

Manajemen Kredit adalah bagaimana cara mengelola pemberian kredit mulai dari kredit tersebut diberikan sampai dengan kredit tersebut lunas. Agar pengelolaan kredit dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya. Menurut Arthesa (2006: 165) bahwa manajemen kredit merupakan bagian penting dalam manajemen perbankan secara keseluruhan, karena sebagian besar pendapatan bank mengandalkan sektor kredit. Firdaus (2009: 4) manajemen kredit adalah pengelolaan kredit yang dijalankan oleh bank meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan sedemikian rupa sehingga kredit tersebut berjalan dengan baik sesuai dengan kesepakatan antara bank dengan debitur. Pengelolaan kredit adalah kunci utama bagi perbankan nasional untuk tetap bertahan dalam persaingan yang ketat, serta akan memberikan pendapatan atau keuntungan yang diharapkan. Langkah- langkah perbankan di Indonesia agar mencapai kondisi perkreditan yang sehat, yaitu : 1). Perencanaan Kredit; 2). Proses pemberian kredit dan Administrasi kredit; 3). Analisis pemberian kredit; 4). Jenis pembebanan suku bunga; 5). Pengawasan kredit.

## D. Dakwah

### 1. Pengertian Dakwah

Dakwah secara etimologis berakar dari kata dalam bahasa Arab, yaitu *da'a* (*fi'il madhi*), *yad'u* (*fi'il mudhori'*), *da'watan* (*masdar*) yang memiliki beberapa pengertian. Kata dakwah bisa diartikan sebagai permohonan (soal) ibadah, nasab, dan ajakan atau memanggil. Dakwah dalam hal ini merupakan ajakan dan panggilan dalam rangka membangun masyarakat Islami berdasarkan kebenaran ajaran Islam yang hakiki (Faqih, 2015: 11). Secara etimologis kata dakwah berarti memanggil, menyeru, menegaskan atau membela sesuatu perbuatan atau perkataan untuk menarik manusia kepada sesuatu dan memohon dan meminta atau do'a. Artinya proses penyampaian pesan-pesan tertentu berupa ajakan, seruan, undangan, untuk mengikuti pesan tersebut atau menyeru dengan tujuan untuk mendorong seseorang supaya melakukan cita-cita tertentu (Enjang dan Aliyudin, 2009: 3). Dakwah berasal dari bahasa Arab *da'wah*. Dakwah mempunyai tiga huruf asal, yaitu *dal*, *'ain*, dan *wawu*. Dari ketiga huruf asal ini, terbentuk beberapa kata dengan ragam makna. Makna-makna tersebut adalah memanggil, mengundang, minta tolong, meminta, memohon, menamakan, menyuruh datang, mendorong, menyebabkan, mendatangkan, mendoakan, menngisi, dan meratapi (Aziz, 2009: 6).

Pakar dakwah Syekh Ali Mahfuz mengartikan dakwah dengan mengajak manusia kepada kebaikan dan petunjuk Allah SWT, menyeru mereka kepada kebiasaan yang baik dan melarang mereka dari kebiasaan buruk supaya mendapatkan keberuntungan di dunia dan akhirat (Ismail dan Hotman, 2011: 28). Dakwah merupakan aktivitas untuk mengajak manusia agar berbuat kebajikan dan melarang mereka dari perbuatan mungkar agar mereka mendapat kebahagiaan dunia dan akhirat (Amin, 2009: xviii). Beberapa pengertian dakwah tersebut, meskipun ditulis dalam bahasa dan kalimat yang berbeda, tetapi kandungan isinya tetap sama bahwa dakwah dipahami sebagai seruan, ajakan, dan panggilan dalam rangka membangun masyarakat Islami berdasarkan kebenaran ajaran Islam yang hakiki. Dengan kata lain, dakwah merupakan upaya atau perjuangan untuk menyampaikan ajaran agama yang benar kepada umat manusia dengan cara yang simpatik, adil, jujur, tabah, dan terbuka, serta menghidupkan jiwa mereka dengan janji-janji Allah SWT tentang kehidupan yang membahagiakan, serta menggetarkan hati mereka dengan ancaman-ancaman Allah SWT terhadap segala perbuatan tercela, melalui nasehat-nasehat dan peringatan-peringatan (Pimay, 2006: 7).

Dakwah Islam meliputi ajakan, keteladanan, dan tindakan konkret untuk melakukan tindakan yang baik bagi keselamatan dunia dan akhirat. Perintah untuk mengajak orang ke jalan Allah

secara tegas tersurat dalam surah An-Nahl ayat 125 :

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَدِّدْ لَهُمْ  
بِآيَاتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ  
وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”(Q. S.. An-Nahl: 125). (DEPAG, 1995: 500).

Berlandaskan ayat tersebut, pelaku dakwah dapat mengambil dasar-dasar untuk berdakwah dengan cara bijaksana (*al-hikmah*), pelajaran yang baik (*al-mau'idzhah al-hasanah*) dan *mujadalah* (berdiskusi)(Ma'arif, 2010: 22).

a. Bijaksana (*al-hikmah*)

Dakwah *bi al-hikmah*, yang berarti bijak, artinya selalu memperhatikan, suasana, situasi, dan kondisi *mad'u*. Dengan menggunakan metode yang relevan dan realistis sesuai dengan tantangan dan kebutuhan dengan memperhatikan kadar pemikiran dan intelektual, suasana, psikologis, serta situasi sosial kultural *mad'u* (Enjang dan Aliyudin, 2009: 88). Dakwah dengan hikmah adalah



dakwah dengan ilmu pengetahuan yang berkenan dengan rahasia, faedah dan maksud dari wahyu ilahi, suatu pengetahuan yang cukup dari *da'i*, tentang situasi dan kondisi *mad'u*, pandai dalam memilih tema tentang agama yang sesuai dengan kemampuan daya tangkap *mad'u* sehingga tidak merasa berat dalam menerima ajaran agama. *Da'i* juga harus mempunyai cara dan gaya menyampaikan materi dakwahnya, sehingga *mad'u* mudah dalam menerimanya (DEPAG, 1995: 502).

b. Nasehat yang baik (*al-mau'idzhah al-hasanah*)

*Al-mau'idzhah al-hasanah* artinya adalah nasehat yang baik, maksudnya yaitu memberikan nasehat kepada orang lain dengan cara yang baik, yaitu memberikan petunjuk ke arah kebaikan dengan bahasa yang baik, dapat diterima, berkenan dihati, menyentuh perasaan, lurus di pikiran, menghindari sikap kasar, dan tidak menyebut kesalahan *mad'u* sehingga *mad'u* dengan hati yang tulus dan atas kesadarannya dapat mengikuti ajaran yang disampaikan oleh *da'i* (Amin, 2009: 99).

c. *Mujadalah* (berdiskusi)

Metode *mujadalah* disini diterapkan apabila dua metode di atas tidak mampu diterapkan, dikarenakan objek dakwah yang mempunyai tingkat kekritisian tinggi seperti ahli kitab, orientalis, filosof, dan lain sebagainya. Sayyid

Qutb menyatakan bahwa dalam menerapkan metode ini perlu ditetapkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Tidak merendahkan pihak lawan atau menjelek-jelekan, mencaci, karena tujuan diskusi untuk mencapai sebuah kebenaran.
- 2) Tujuan diskusi semata-mata untuk mencapai kebenaran dengan ajaran Allah SWT.
- 3) Tetap menghormati pihak lawan sebab setiap jiwa manusia mempunyai harga diri (Pimay, 2006: 38).

## 2. Macam-Macam Dakwah

Menurut Amin (2009: 11) dakwah Islam itu dapat dikategorikan menjadi tiga macam, yaitu :

### a. Dakwah *bi Al-Lisan*

Dakwah *bi Al-Lisan* adalah dakwah yang dilaksanakan dengan melalui lisan, yang dilakukan antara lain dengan ceramah-ceramah, khutbah, diskusi, nasihat, dan lain-lain. Metode ceramah ini biasanya dilakukan oleh juru dakwah di majelis-majelis taklim, khutbah jum'at di masjid-masjid atau di pengajian-pengajian yang diundang oleh seseorang yang membutuhkan ceramahnya.

### b. Dakwah *bi Al-Hal*

Dakwah *bi Al-Hal* adalah dakwah dengan melalui perbuatan nyata yang meliputi keteladanan. Contohnya dengan melakukan tindakan nyata, yang tindakan nyata

tersebut dapat dirasakan oleh masyarakat luas yang sebagai objek dakwah.

c. Dakwah *bi Al-Qalam*

Dakwah *bi Al-Qalam*, adalah dakwah dengan melalui tulisan yang dilakukan dengan keahlian menulis surat kabar, majalah, buku, maupun internet. Dakwah melalui internet ini jangkauannya lebih luas karena tidak membutuhkan waktu secara khusus untuk melaksanakan kegiatannya, karena dakwah *bi al-qalam* ini bisa dinikmati kapan saja dan dimana saja oleh *mad'u*.

3. Unsur-Unsur Dakwah

Menurut Amrullah Ahmad, unsur-unsur dakwah terdiri dari doktrin Islam yang berupa Al-Qur'an, sunah, dan sejarah Islam (materi dakwah), subjek dakwah (*da'i*) baik individu maupun kolektif, masyarakat atau objek dakwah (*mad'u*) dan tujuan dakwah (Supena, 2013: 92).

a. *Da'i*

Kata *da'i* berasal dari bahasa Arab bentuk *mudzakar* (laki-laki) yang berarti orang yang mengajak, kalau *muanas* (perempuan) disebut *da'iyah*. Dalam kamus bahasa Indonesia *da'i* diartikan orang yang pekerjaannya berdakwah, pendakwah: melalui kegiatan dakwah para *da'i* menyebarkan ajaran Islam. Dengan kata lain *da'i* adalah orang yang mengajak kepada orang lain baik secara

langsung atau tidak langsung, melalui lisan, tulisan atau perbuatan untuk mengamalkan ajaran-ajaran Islam, melakukan upaya perubahan ke arah kondisi yang lebih baik menurut ajaran Islam (Enjang dan Aliyudin, 2009: 73).

b. *Mad'u*

Objek dakwah atau *mad'u* adalah manusia yang menjadi sasaran dakwah. Mereka adalah orang-orang yang telah memiliki atau setidaknya telah tersentuh oleh kebudayaan asli atau kebudayaan selain Islam. Karena itu, objek dakwah senantiasa berubah karena perubahan aspek sosial kultural, sehingga objek dakwah ini akan senantiasa mendapatkan perhatian dan tanggapan khusus bagi pelaksanaan dakwah (Pimay, 2006: 29). *Mad'u* atau sasaran (objek) dakwah adalah seluruh manusia sebagai makhluk Allah yang dibebani menjalankan agama Islam dan diberi kebebasan untuk berikhtiar, kehendak dan bertanggungjawab atas perbuatan sesuai dengan pilihannya, mulai dari individu, keluarga, kelompok, golongan, kaum, massa, dan umat manusia seluruhnya (Enjang dan Aliyudin, 2009: 96).

c. *Materi*

Materi dakwah (*Maddah Ad-Da'wah*) adalah pesan-pesan dakwah Islam atau segala sesuatu yang harus

disampaikan subjek kepada objek dakwah, yaitu keseluruhan ajaran Islam yang ada di dalam Kitabullah maupun sunnah Rasul-Nya. Pesan-pesan dakwah yang disampaikan kepada objek dakwah adalah pesan-pesan yang berisi ajaran Islam (Amin, 2009: 88).

d. *Metode*

Metode berasal dari bahasa Yunani yaitu *methodos*, merupakan gabungan dari kata *meta* yang berarti melalui, mengikuti, sesudah, dan kata *hodos* berarti jalan, cara. Sedangkan dalam bahasa Jerman, metode berasal dari akar kata *methodica* yang berarti ajaran tentang metode. Sedangkan dalam bahasa Arab metode disebut *thariq*, atau *thariqah* yang berarti jalan atau cara (Enjang dan Aliyudin, 2009: 83).

e. *Media*

Media berasal dari bahasa Latin *medius* yang secara harfiah berarti perantara, tengah atau pengantar. Dalam bahasa Inggris media merupakan bentuk jamak dari *medium* yang berarti tengah, antara, rata-rata. Dari pengertian ini ahli komunikasi mengartikan media sebagai alat yang menghubungkan pesan komunikasi yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan (penerima pesan). Dalam bahasa Arab media sama dengan *wasilah* atau dalam bentuk jamak, *wasail* yang berarti alat atau perantara (Aziz, 2009: 403).

#### 4. Tujuan Dakwah

Tujuan merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam proses dakwah. Pada tujuan tersebut dilandaskan segenap tindakan dalam rangka kerja dakwah. Tujuan juga menjadi dasar bagi penentuan sasaran dan strategi serta langkah-langkah operasional dakwah (Saerozi, 2013: 26). Dakwah merupakan serangkaian aktivitas atau program yang berkesinambungan untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki. Tujuan dakwah yaitu untuk mewujudkan masyarakat Islam yang merealisasikan ajaran Islam secara komprehensif dengan cara yang benar dalam menghadapi tantangan zaman. Dalam Q. S. Al-Baqarah ayat 108 dan 208 :

أَمْ تُرِيدُونَ أَنْ تَسْأَلُوا رَسُولَكُمْ كَمَا سَأَلَ مُوسَىٰ مِنْ قَبْلُ<sup>٥٤</sup>

وَمَنْ يَتَّبِدِ الْكُفْرَ بِالْإِيمَانِ فَقَدْ ضَلَّ سَوَاءَ السَّبِيلِ ﴿١٠٨﴾

Artinya: “Apakah kamu menghendaki untuk meminta kepada Rasul kamu seperti Bani Israil meminta kepada Musa pada jaman dahulu? dan Barangsiapa yang menukar iman dengan kekafiran, Maka sungguh orang itu telah sesat dari jalan yang lurus” (Q. S. Al-Baqarah: 108). (Ali, 1993: 47).

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَدْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا

خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿٢٠٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu” (Q. S. Al-Baqarah: 208). (Ali, 1993: 82).

Menurut ayat tersebut di atas dakwah bertujuan mewujudkan masyarakat Islam yang berserah diri kepada Allah dalam segala aspek kehidupan mereka dengan sepenuh jiwa. Jadi, dakwah berusaha mewujudkan masyarakat beriman (mu'min) secara utuh dan sempurna, bukan masyarakat mu'min yang setengah-setengah atau masyarakat munafiq (Supena, 2013: 94).

#### 5. Dasar Hukum Dakwah

Dakwah sebagai aktivitas di dalam kehidupan seorang muslim, maka sudah barang tentu aktivitas tersebut haruslah berlandaskan ajaran Islam pada dasarnya adalah Al-Quran dan Al-Hadis (Saerozi, 2013:21).

##### a. Al-Quran Surat An-Nahl Ayat 125

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ  
 وَجَدِلْ لَهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ  
 عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan - mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan

bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu. Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan - Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk” (Q. S An-Nahl: 125). (DEPAG, 1995: 500).

Ayat di atas selain merupakan bentuk perintah yang ditujukan kepada seluruh umat Islam untuk berdakwah secara *hikmah*, *mau'idzah hasanah* dan *mujadalah*, juga merupakan tuntunan cara dalam melaksanakan aktivitas dakwah yang relevan dengan petunjuk yang terdapat di dalam Al-quran.

b. Al-Quran Surat Ali Imran Ayat 104

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya: “Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar merekalah orang-orang yang beruntung” (Q. S. Ali-Imran: 104).(DEPAG, 1995: 13).

c. Hadits Riwayat Muslim

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ . مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيَعْبِرْهُ بِيَدِهِ فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَلْيَسْأَلْهُ فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ (رواه مسلم)

Artinya: “Barang siapa di antara kamu melihat kemungkaran maka hendaklah ia merubah dengan tangannya, jika tidak kuasa maka dengan



lisannya, jika tidak kuasa dengan lisannya maka dengan hatinya, yang demikian itu adalah selemah-lemahnya iman (H.R. Muslim).

Hadits ini menunjukkan bahwa perintah kepada umat Islam untuk melakukan dakwah sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

d. Hadits Riwayat Bukhari

عَنْ ابْنِ عُمَرَ بْنِ عَاصِمٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: بَلِّغُوا عَنِّي وَلَوْ آيَةً (رواه البخارى)

Artinya: “Rasulullah bersabda : Sampaikanlah apa-apa dariku walau satu ayat (H.R. Bukhari).

Hadits ini menjelaskan bahwa kewajiban berdakwah merupakan tanggung jawab dan tugas setiap muslim dan muslimat dimanapun dan kapanpun ia berada.

## **E. Hubungan Manajemen, Dakwah Serta Penyelesaian Kredit Macet**

Ruang lingkup kegiatan dakwah dalam tataran manajemen merupakan sarana atau alat bantu pada aktivitas dakwah itu sendiri. Karena sebuah aktivitas dakwah itu akan timbul masalah atau problem yang sangat kompleks, yang dalam menangani serta mengantisipasi diperlukan sebuah strategi yang sistematis. Dalam konteks ini, maka ilmu manajemen sangat berpengaruh dalam

pengelolaan sebuah lembaga atau organisasi dakwah sampai tujuan yang diinginkan (Munir dan Ilaihi, 2012: 79). Jika manajemen dikaitkan dengan dakwah, maka dakwah tidak hanya menyeru umat manusia agar tetap berada dalam sistem Islam. Tetapi dakwah juga berupaya untuk membina masyarakat yang lebih baik, sehingga dakwah memiliki kontribusi besar dalam menyebarkan ajaran Islam dan perubahan masyarakat (Supena, 2015: 36). Terdapat dasar hukum tentang manajemen, strategi, dan kredit yaitu sebagai berikut:

- a. Ayat Manajemen dalam Al-Qur'an surat As Saff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ  
بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh” (Q. S. As Saff: 4). (Kementrian Agama RI, 2015: 108).

Maksudnya dari ayat di atas adalah bahwa Allah menyukai orang-orang yang mengatur diri mereka bersaf-saf pada waktu berperang, sehingga diantara mereka itu tidak ada lagi celah-celah, seakan mereka adalah bangunan yang bagian-bagiannya berikatan, sehingga bagai satu potong bangunan yang dituang. Rahasiannya ialah apabila mereka bersaf-saf seperti itu, maka kekuatan moral mereka akan bertambah, mereka akan berlomba dalam menyerang dan

menikam, dalam bergerak dan lari, dan lain-lainnya yang menimbulkan rasa takut dan kaget dalam jiwa musuh, disamping perencanaan yang baik dan pelaksanaan kerja secara cermat dan baik. Oleh sebab itu, maka Allah memerintahkan untuk meratakan saf-saf di dalam salat, dan seorang musalli tidak boleh duduk di saf belakang kecuali jika yang depan telah penuh (Al-Maraghi, 1993: 127).

Manajemen merupakan pusat utama bagi kerja individu atau kelompok, maka peran manajemen sangat penting untuk mengatur kelangsungan kegiatan tersebut di masa depan. Karena dengan adanya manajemen, maka terdapat mekanisme yang menjamin untuk menyelesaikan kewajiban dan mendapatkan hasil baru sesuai dengan proses yang teratur. Dengan manajemen suatu kegiatan dapat diselesaikan dengan kewajiban-kewajiban sebagai ganti dari tugas sebelumnya. Sebuah organisasi atau aktivitas jika dilaksanakan dengan manajemen dapat diketahui secara utuh kapasitas kemampuannya dan menunjukkan jalan yang paling utuh untuk mewujudkan tujuan - tujuannya (Munir dan Ilaihi, 2012: 82).

- b. Ayat Strategi dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمتْ لِغَدٍ<sup>ص</sup>

وَأَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Q. S. Al-Hasy: 18). (Kementrian Agama RI, 2015: 73).

Ayat di atas menjelaskan bahwa strategi adalah proses penentuan rencana oleh pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, dan disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Karena strategi merupakan bagian dari manajemen yang terpenting untuk mencapai suatu tujuan organisasi dalam waktu jangka panjang.

- c. Ayat Kredit dalam Al-Qur’an surat Al-Maidah ayat 1:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَوْفُوْا بِالْعُقُوْدِ ۗ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, penuhilah aqad-aqad itu” (Q. S. Al-Maidah: 1). (DEPAG, 1995: 382).

Ayat diatas bermakna perjanjian yang terpatri di antara kamu dengan Allah maupun dengan sesama manusia, maka termasuklah didalamnya memenuhi akad perjanjian hutang piutang setelah waktu yang ditentukan tiba, dimana orang yang berhutang wajib mengembalikan hutangnya. Termasuk cara yang baik dalam melunasi hutang apabila melunasinya tepat pada waktu pelunasan yang telah ditentukan dan disepakati oleh kedua belah pihak (pemberi dan penerima hutang), melunasi

hutang di rumah atau tempat tinggal pemberi hutang, dan semisalnya. Bahwasanya setiap mu'min berkewajiban menunaikan apa yang telah dia janjikan dan akadkan baik berupa perkataan maupun perbuatan, sebagaimana diperintahkan Allah, selagi yang dia janjikan dan akadkan itu tidak bersifat menghalalkan barang haram atau mengharamkan barang halal. Seperti, janji untuk memakan sesuatu dari harta orang secara batil, seperti contoh riba, judi, *risywah* dan lain-lain. Maka dari itu penyelesaian kredit macet merupakan upaya dan tindakan untuk menarik kembali kredit debitur dengan kategori macet, terutama yang sudah jatuh tempo atau sudah memenuhi syarat pelunasan (Wangsawidjaja, 2012: 464). Penyelesaian tersebut dapat dilakukan dengan cara (1) *Rescheduling* Suatu tindakan yang diambil dengan cara memperpanjang jangka waktu kredit atau jangka waktu angsuran, (2) *Reconditioning* maksudnya adalah bank merubah berbagai persyaratan, (3) *Restructuring* maksudnya adalah tindakan bank kepada anggota dengan cara menambah modal kepada anggota (Kasmir, 2005: 115).

Dari uraian di atas, nampak bahwa mengimplementasikan proses-proses dalam kegiatan manajemen, strategi serta kredit macet yang berlandaskan pada ayat-ayat Al-Quran dan Hadits sebagai materi dakwah. Hubungan antara manajemen, dakwah serta penyelesaian kredit macet adalah bahwa manajemen

merupakan sarana pada aktivitas dakwah yaitu sebagai alat bantu untuk menyelesaikan kredit macet yang sesuai dengan ayat Al-Quran di atas dan menjadi materi dakwah. Dengan adanya manajemen sesuai dengan ayat di atas dalam menyelesaikan kredit macet, dimana materi tersebut merupakan rencana dari pihak Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah Muamalah Primadana untuk membantu anggota kredit macet untuk dapat membayar kewajibannya sesuai dengan kesepakatan bersama.