

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna

1. Sejarah

Nilai-nilai perusahaan yang menjunjung tinggi kemanusiaan dan integritas telah tertanam kuat pada segenap insan Bank Syariah Mandiri (BSM) sejak awal pendiriannya. Kehadiran Bank Syariah Mandiri sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Salah satu bank konvensional, PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya merger dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing.

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (merger) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan merger, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (dual banking system).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999. Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat

Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. Bank Syariah Mandiri hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.

2. Visi Misi

Visi

“Bank Syariah Terdepan dan Modern”

Untuk Nasabah

Bank Syariah Mandiri merupakan bank pilihan yang memberikan manfaat, menenteramkan dan memakmurkan.

Untuk Pegawai

Bank Syariah Mandiri merupakan bank yang menyediakan kesempatan untuk beramanah sekaligus berkarir professional.

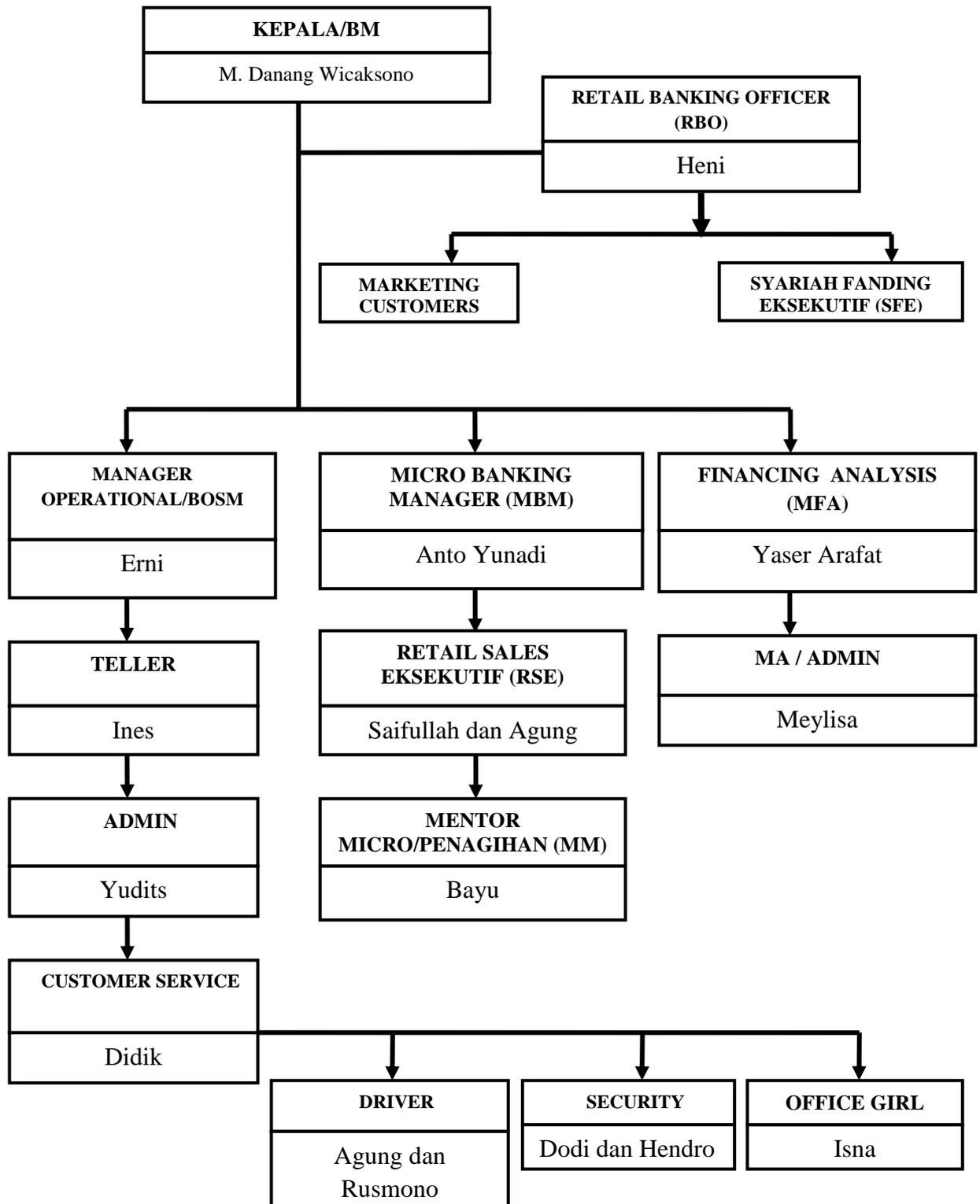
Untuk Investor

Bank Syariah Mandiri adalah Institusi keuangan syariah Indonesia yang terpercaya yang terus memberikan value berkesinambungan.

Misi

1. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
2. Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
3. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
4. Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
5. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
6. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkung.

3. Struktur Organisasi



B. Implementasi Perjanjian Pada Pembiayaan *Mudharabah* dan *Musyarakah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna

Sebagaimana hasil penelitian penulis di lapangan dan wawancara dengan narasumber yang ada di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna, di dapatkan data bahwa implementasi perjanjian pada pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* yang dilakukan di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna dimaksudkan untuk memberikan kemudahan kepada para anggota dan masyarakat untuk mendapatkan pinjaman uang yang terbebas dari bunga bank dan terhindar dari meminjam uang kepada rentenir yang akan merugikan masyarakat sebagai nasabah peminjam. Perjanjian pada pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* sudah tercetus dari awal sejak adanya Bank Syariah Mandiri dan merupakan kesepakatan nasabah dengan pihak Bank Syariah Mandiri. Pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* atau yang sering dikenal dengan istilah *profit dan loss sharing* (PLS) merupakan dua model perkongsian (kemitraan) yang direkomendasikan dalam Islam karena bebas dari sistem riba. *Mudharabah* biasanya diterapkan pada produk pembiayaan dan pendanaan disebutkan bahwa yang dimaksud dengan kegiatan pembiayaan dan pendanaan yang ada di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna ini diterapkan untuk:

1. Pembiayaan modal kerja dan investasi, seperti pembiayaan modal kerja perdagangan dan jasa.

2. Investasi khusus disebut juga dengan *mudharabah muqayyadah*, dimana sumber dana khusus dengan penyaluran yang khusus dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh *shahib al-mal* (pihak bank).

Dalam memberikan pinjaman pada pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah*, PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna memegang teguh prinsip pemberian pinjaman pembiayaan yang sehat dengan memperhatikan penilaian kelayakan dan kemampuan pemohon pinjaman pembiayaan/nasabah. Kegiatan unit pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* dalam menangani pembiayaan kepada anggotanya dilakukan berdasarkan perjanjian kerjasama. Untuk meningkatkan pelayanan kepada anggota PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna dapat membuka jaringan pelayanan pembiayaan, antara lain:

1. Kantor cabang yang berfungsi mewakili kantor pusat dalam menjalankan usaha untuk menghimpun dana dan penyalurannya serta memberikan wewenang memutuskan pemberian pinjaman pembiayaan.
2. Kantor cabang pembantu yang berfungsi mewakili kantor cabang dalam menjalankan kegiatan usaha untuk menghimpun dana dan penyalurannya serta mempunyai wewenang menerima permohonan pinjaman pembiayaan tetapi tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan pemberian pinjaman pembiayaan.
3. Kantor kas yang berfungsi mewakili kantor cabang dalam menyalurkan kegiatan usaha untuk menghimpun dana.

Pada prinsipnya perjanjian *mudharabah* tidak jauh berbeda dengan *musyarakah* bagi para nasabah PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna

karena keduanya merupakan sistem kemitraan antara kedua belah pihak atau lebih untuk mengelola suatu usaha tertentu dengan pembagian keuntungan sesuai porsi (nisbah) yang disepakati bersama pada awal perjanjian (akad). Pada pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* hanya memiliki perbedaan pada beberapa hal saja, yaitu:¹

1. Pada pembiayaan *mudharabah*, pihak bank menyediakan seluruh dana yang dibutuhkan nasabah, sedangkan pada pembiayaan *musyarakah* kedua belah pihak ikut andil dalam permodalan (*equity participation*).
2. Pada pembiayaan *mudharabah*, pihak bank (*shabibul mal*) tidak diperkenankan melakukan intervensi dalam bentuk apapun selain hak pengawasan untuk mengantisipasi terjadinya penyelewengan, sedangkan pada pembiayaan *musyarakah* masing-masing pihak dapat turut dalam pengelolaan pembiayaannya (manajemen).
3. Pada pembiayaan *mudharabah* bagi hasil (porsi nisbah) ditentukan pada awal akad yang diberikan setelah proyek atau usaha yang dijalankan nasabah/anggota selesai dijalankan, sedangkan pada pembiayaan *musyarakah* bagi hasil (porsi nisbah) yang diperoleh sangat ditentukan oleh besar kecilnya modal yang dikeluarkan dan frekuensi keikutsertaan dalam proses manajemen.
4. Pada pembiayaan *mudharabah*, kerugian ditanggung oleh pihak bank selama kerugian tersebut bukan disebabkan oleh kelalaian dari pihak

¹ Hasil Wawancara dengan Heni, Selaku Pegawai Bagian Pembiayaan PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Pada Tanggal 4 Maret 2019.

nasabah/anggota, sedangkan pada pembiayaan *musyarakah* kedua pihak sama-sama menanggung kerugian tersebut.

Pada pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* untuk mendapatkan pinjaman pembiayaan di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna alur proses penyaluran dana yang ditempuh oleh nasabah dalam melakukan pinjaman pembiayaan pada PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna yaitu:²

1. Nasabah mengajukan permohonan pembiayaan (*mudharabah* atau *musyarakah*)

Pada pengajuan pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* tidak serta merta calon nasabah datang ke bank dan oleh pihak bank permohonan pembiayaan disetujui, tetapi sebelum penyaluran dana yang diajukan oleh nasabah itu disetujui atau diproses maka ada berkas-berkas yang harus nasabah atau orang yang mengajukan pembiayaan lengkapi, seperti formulir permohonan penyaluran dana, data identitas nasabah, memorandum analisis, usulan penyaluran dana, dokumen jaminan, akad dan lain sebagainya.

2. Penyerahan modal

Apabila permohonan pembiayaan yang diajukan oleh nasabah disetujui maka selanjutnya pihak bank memberikan modal. Pembiayaan yang diberikan dalam bentuk tunai dan/atau barang yang harus dinilai berdasarkan harga perolehan atau harga pasar wajar (apabila berupa barang).

² Hasil Wawancara dengan M. Danang Wicaksono, selaku Kepala PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Pada Tanggal 1 Maret 2019.

3. Pembagian hasil

Pembagian keuntungan dilakukan dengan metode bagi untung dan rugi (*profit and loss sharing*). Pembagian keuntungan dari pengelolaan dana dinyatakan dalam bentuk nisbah yang telah disepakati di awal. Apabila terjadi kerugian dalam usaha yang dijalankan, pihak bank sebagai dana akan menanggung semua kerugian sepanjang kerugian tersebut bukan disebabkan oleh kelalaian atau kesalahan nasabah/*mudharib*.

4. Pengawasan

Pada pelaksanaan perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* dalam menjalankan tugasnya pihak bank berhak atau wajib melakukan pengawasan terhadap usaha yang dijalankan oleh nasabah. Namun, dalam pengawasannya pihak bank tidak berhak membatasi tindakan pengelola dana dalam menjalankan usahanya, kecuali sebatas perjanjian (usaha yang telah disepakati) atau yang menyimpang dari aturan keuangan syariah. Jadi, pengawasan ini bertujuan untuk melihat apakah kegiatan usaha yang dijalankan tetap dalam ranah yang dibolehkan oleh keuangan syariah.

5. Pengembalian Modal

Pada pelaksanaan perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* selain memberikan bagi hasil, nasabah juga mempunyai kewajiban mengembalikan modal. Untuk pembiayaan dengan jangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun, pengembalian modal dapat dilakukan

pada akhir periode akad atau secara angsuran berdasarkan aliran kas masuk (*cash in flow*) dari usaha nasabah.

PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna pada saat ini telah mempunyai anggota sebanyak 138 (seratus tiga puluh delapan) orang yang melakukan pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah*. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah satu anggota didapatkan data bahwa rata-rata anggota PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna sudah melakukan pembiayaan sejak bank syariah ini ada. Hal ini dilakukan para nasabah dengan alasan yaitu karena prosedur yang mudah, tidak banyak persyaratan yang harus diadakan untuk mendapatkan uang pinjaman pembiayaan, tidak memberatkan para anggota yang melakukan perjanjian pembiayaan.³ Selain itu, hal-hal yang memotivasi para nasabah untuk melakukan perjanjian pembiayaan dan menjadi nasabah PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna adalah:

1. Sistem bagi hasil yang menguntungkan.
2. Dapat memperoleh pinjaman pembiayaan dengan mudah.
3. Jadwal angsuran berbeda dengan lembaga keuangan pada umumnya dan dirasa longgar.
4. Tidak adanya bunga.

Menurut para nasabah, persyaratan yang harus dipenuhi jika ingin menjadi nasabah pada pembiayaan di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna yaitu dengan mendaftar pengajuan pinjaman pembiayaan. Para

³ Hasil Wawancara dengan AN, Nasabah/Anggota Pembiayaan *Mudharabah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Pada Tanggal 4 Maret 2019.

anggota yang melakukan perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna kebanyakan digunakan untuk usaha dibidang pertanian ataupun wiraswasta lainnya. Dalam pembayaran pinjaman, para nasabah membayarkan angsuran setiap 35 (tiga puluh lima) hari sekali atau dalam istilah bahasa jawa setiap *selapan*.

Sedangkan syarat agar dapat diterima menjadi nasabah di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna pada perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* sesuai dengan akta pendirian bank syariah adalah warga negara Indonesia yang memenuhi beberapa syarat sebagai berikut:⁴

1. Mempunyai kemampuan penuh untuk melakukan tindakan hukum (dewasa dan tidak berada di bawah perwalian dan/atau pengampuan).
2. Persyaratan ini jika ditinjau dari Pasal 1430 KUHPdata tentang syarat sahnya perjanjian telah memenuhi unsur cakap yang harus dipenuhi oleh setiap orang yang akan melakukan suatu perikatan.
3. Berdomisili di Kabupaten Tegal dan sekitarnya, hal ini bertujuan untuk memudahkan pengawasan dan pemantauan terhadap para nasabah.
4. Mempunyai mata pencaharian tetap.
5. Telah menyetujui isi anggaran dasar dan ketentuan-ketentuan tentang perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* yang berlaku.

Untuk menilai nasabah yang mengajukan pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* bisa dilihat dari kelayakan usaha yang dilakukan dengan melihat kondisi ekonomi, sosial, politik atau dengan melihat kondisi keuangan tagihan

⁴ Hasil Wawancara dengan M. Danang Wicaksono, selaku Kepala PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Pada Tanggal 1 Maret 2019.

listrik, tagihan telepon apakah lancar atau mengalami kemacetan. Setiap orang yang masuk menjadi nasabah harus mengajukan permohonan tertulis kepada PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna dan dalam waktu yang telah ditentukan pengurus akan memberikan jawaban apakah permohonan itu diterima atau ditolak.

Setelah pengisian formulir dan syarat-syarat yang diperlukan oleh PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna (termasuk didalamnya benda jaminan) langkah selanjutnya PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna melakukan analisa. Seorang analis PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna menilai permintaan atau permohonan serta meneliti syarat-syarat yang diperlukan oleh PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna, apakah permohonan pembiayaan tersebut dapat dipertimbangkan atau tidak.

Seorang analis PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna harus menghadapi kelengkapan materi permohonan pembiayaan, antara lain:

1. Sasaran akad pembiayaan.
2. Objek akad pembiayaan.
3. Besarnya dan jangka waktu pembiayaan.
4. Sumber pembayaran atau angsuran pembiayaan.
5. Kemampuan pemohon dalam membayar angsuran

Adapun cara yang ditempuh PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna dalam melakukan analis terhadap calon nasabah dalam perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* yaitu:

1. Interogasi

Jika dalam pertemuan pertama antara PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna dengan pemohon masih merupakan saling menjajagi keinginan dan kesanggupan masing-masing pihak, maka dengan tanya jawab secara terinci akan dapat diperoleh hal-hal yang akan digunakan sebagai pertimbangan selanjutnya.

2. Administrasi

Masalah administrasi mencakup segala hal yang menyangkut mengenai, antara lain:

- a. Buku-buku hukum (sertifikat tanah, surat-surat jaminan).
- b. Pekerjaan hitung-hitungan.
- c. Kelengkapan dokumentasi (arsip-arsip lama).
- d. Bahan-bahan untuk pertimbangan (surat-surat ijin).

3. Penelitian Lapangan

Mengetahui masalah penelitian lapangan untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya, diantaranya adalah:

- a. Menilai benda jaminan, layak tidaknya benda tersebut digunakan sebagai jaminan.
- b. Mencari informasi dari pihak-pihak yang berwenang, hal ini jika diperlukan saja.
- c. Mengadakan wawancara dengan karyawan-karyawan di perusahaan tempat pemohon bekerja atau pihak manapun yang dapat menjadi bahan pertimbangan.

- d. Mengintrogasi nasabah pemohon pembiayaan berdasarkan fakta-fakta yang dapat dilihat bersama.

Waktu yang dibutuhkan bagi PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna dalam menganalisis nasabah pemohon adalah 14 hari, artinya setelah 14 hari tersebut pemohon sudah dapat mengetahui apakah permohonan pembiayaan dapat diterima atau tidak. Dalam perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* dicantumkan segala hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Hak dan kewajiban pada masing-masing pihak tersebut adalah:⁵

1. Hak PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna
 - a. Menerima angsuran pembiayaan dari nasabah dengan skala waktu yang telah ditetapkan oleh PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna.
 - b. Melakukan penagihan terhadap nasabah jika nasabah tidak melakukan prestasi yang telah ditentukan.
 - c. Melakukan penjualan terhadap benda jaminan jika nasabah wanprestasi.
 - d. Sanggup menjaga nama baik PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna.
2. Kewajiban PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna
 - a. Memberikan pinjaman uang pembiayaan baik kepada nasabah yang besarnya telah ditetapkan bersama.
 - b. Melaksanakan penghitungan terhadap nisbah (bagi hasil terhadap pendapatan objek akad) pada setiap periode.
 - c. Sanggup menjaga kerahasiaan identitas nasabah.

⁵ Hasil Wawancara dengan M. Danang Wicaksono, selaku Kepala PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Pada Tanggal 3 Mei 2019.

3. Hak dari Nasabah

- a. Mendapatkan pinjaman dari PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna yang besarnya telah ditetapkan dan disepakati bersama.
- b. Mendapatkan pembayaran penghitungan terhadap nisbah (bagi hasil terhadap pendapatan objek akad) pada setiap periode.
- c. Jaminan kerahasiaan identitas.

4. Kewajiban dari Nasabah

- a. Menjamin tertibnya pembayaran kembali/pelunasan angsuran jumlah kewajiban tepat pada waktu dan jumlah yang telah disepakati oleh para pihak serta jumlah-jumlah uang lain sehubungan dengan akad pada perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* ini.
- b. Menyerahkan persyaratan dan menyerahkan seluruh dokumen yang dipersyaratkan dalam syarat-syarat umum serta jaminan dalam akad pada perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* ini.
- c. Menggunakan uang pembiayaan sesuai dengan tujuan dari akad pada perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* ini.

Sebagai nasabah di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna tidak dapat dipindahtangankan dan jika nasabah meninggal dunia, sebagai nasabah dapat diteruskan oleh ahli waris yang memenuhi syarat sebagai nasabah. Apabila pengajuan pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* ini ditolak maka pihak bank akan mengembalikan seluruh data dan dokumen yang telah diserahkan. Tahap akhir adalah pencairan dana yang dilakukan bagian keuangan. Pihak PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna akan melakukan

monitoring kepada pengelola dana dengan memantau pembayaran angsuran oleh nasabah yang melakukan pinjaman modal. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari resiko terjadinya wanprestasi pada pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* ini.

Untuk produk turunan dari pembiayaan *Mudharabah* adalah *linkage*. Di mana modal kerja yang digunakan adalah untuk usaha nasabah menggunakan B to B (*Business to Business*) pembiayaan modal kerja yang disalurkan lagi ke *end user*. Nasabah yang menggunakan produk *Mudharabah linkage* ini biasanya PKPA, koperasi jasa keuangan dan *leasing*. Karena B to B ini memakai produk *Mudharabah*, dan bank sebagai investor sedangkan koperasi sebagai pelaksana usaha, maka koperasi tersebutlah yang dananya akan diteruskan ke anggota koperasi, artinya koperasi dengan anggota nantinya akan mempunyai akad sendiri sesuai dengan tujuan pembiayaan tanpa melibatkan bank sebagai investor.⁶

⁶ Hasil Wawancara dengan Heni, Selaku Pegawai Bagian Pembiayaan PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Pada Tanggal 30 September 2019.

Tabel 4.1
Ringkasan Implementasi Perjanjian Pada Pembiayaan *Mudharabah* dan
Musyarakah di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna

No		<i>Mudharabah</i>	<i>Musyarakah</i>
1.	Implementasi	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem kemitraan antara kedua belah pihak. - Pihak bank menyediakan seluruh dana yang dibutuhkan nasabah. - Pihak bank (<i>shabibul mal</i>) tidak diperkenankan melakukan intervensi dalam bentuk apapun selain hak pengawasan untuk mengantisipasi terjadinya penyelewengan. - Bagi hasil (porsi nisbah) ditentukan pada awal akad yang diberikan setelah proyek atau usaha yang dijalankan nasabah/anggota selesai dijalankan. - Kerugian ditanggung oleh pihak bank selama kerugian tersebut bukan disebabkan oleh kelalaian dari pihak nasabah/anggota. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem kemitraan antara kedua belah pihak. - Kedua belah pihak ikut andil dalam permodalan (<i>equity participation</i>). - Masing-masing pihak dapat turut dalam pengelolaan pembiayaannya (manajemen). - Bagi hasil (porsi nisbah) yang diperoleh sangat ditentukan oleh besar kecilnya modal yang dikeluarkan dan frekuensi keikutsertaan dalam proses manajemen. - Kedua pihak sama-sama menanggung kerugian tersebut sesuai dengan porsi.
2.	Produk Turunan	- Linkage	

C. Faktor Penyebab Terjadinya Wanprestasi Pada Perjanjian Pembiayaan *Mudharabah* dan *Musyarakah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna

Pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna dalam hal ini diperuntukkan bagi masyarakat yang berdomisili di Kabupaten Tegal dan sekitarnya. Jaminan yang diberlakukan di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna besarnya mencapai 80%. Hal tersebut dilakukan agar nasabah memiliki tanggung jawab untuk mengembalikan dana pinjaman kepada PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna, jaminan tersebut merupakan syarat yang menentukan dibatalkan atau disetujui dalam pengajuan pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah*. Jaminan yang diserahkan nasabah kepada pihak PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna berupa surat-surat kepemilikan. Surat-surat diamankan pihak bank sebagai jaminan pembiayaan dan sewaktu-waktu dapat digunakan apabila nasabah mengalami wanprestasi. Tetapi apabila perjanjian pembiayaan antara nasabah dengan pihak bank selesai dan pihak nasabah telah mengembalikan modal pinjaman dana pembiayaan beserta keuntungan bagi hasil maka jaminan tersebut akan dikembalikan kepada pihak nasabah.

Lebih lanjut Heni, selaku pegawai bagian pembiayaan PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna menjelaskan bahwa karakteristik dari pembiayaan *mudharabah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna yaitu pembiayaannya untuk produktif berupa produk bagi hasil yang diperuntukkan bagi pihak bank dan nasabah sedangkan pihak Bank tidak bisa ikut campur

dalam manajemen pengelolaannya sehingga pihak Bank akan sangat berhati-hati karena ketidakpastian pendapatan nasabah yang didasarkan atas prediksi ke depan. Sedangkan karakteristik untuk pembiayaan *musyarakah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna yaitu pembiayaannya untuk produktif berupa produk bagi hasil dimana pihak Bank ikut serta dalam manajemen pengelolaannya walaupun dalam pengelolaannya oleh nasabah diikutsertakan pihak ketiga dan pihak Bank akan sangat berhati-hati karena jika sekali saja nasabah tidak membayar angsuran, hal ini dapat dianggap kurang lancar.

Dari dana pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* yang diberikan kepada masyarakat/kelompok masyarakat maupun pribadi seandainya ada nasabah yang wanprestasi maka akan ditagih pertanggungjawabannya dari PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna melalui petugas pembiayaan sampai anggota tersebut memenuhi kewajibannya. Hal tersebut seperti diutarakan oleh Heni, selaku pegawai bagian pembiayaan PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna mengatakan:

“Wujud wanprestasi yang terjadi biasanya melaksanakan yang dijanjikan dan diakadkan tetapi tidak sebagaimana seharusnya berjalan, terkadang karena nasabahnya sakit serta melakukan apa yang dijanjikan tetapi terlambat, karena usaha yang dijalankan oleh nasabah mengalami sepi atau proyeknya mandek atau pending, kemudian melalui petugas di lapangan akan mencari informasi sebab-sebab terjadinya wanprestasi yang dilakukan oleh nasabah”.⁷

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa faktor penyebab wanprestasi terjadi ketika nasabah melaksanakan yang dijanjikan dan diakadkan tetapi tidak dilaksanakan sebagaimana seharusnya

⁷ Hasil Wawancara dengan Yaser Arafat, Selaku Financing Analysis PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Pada Tanggal 4 Maret 2019.

berjalan, hal ini disebabkan karena nasabahnya sakit serta nasabah melakukan apa yang dijanjikan tetapi terlambat karena usaha yang dijalankan oleh nasabah mengalami sepi atau proyeknya berhenti atau *pending*.

Hal ini juga diutarakan oleh DA selaku nasabah *mudharabah* yang pernah mengalami wanprestasi, yang mengatakan:

“Wanprestasi yang terjadi biasanya karena usaha yang dijalani sepi dan pernah waktu itu saya sakit, tetapi ada juga yang salah dalam penggunaan dananya”.⁸

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa faktor penyebab terjadinya wanprestasi pada perjanjian *mudharabah* karena usaha yang dijalani oleh nasabah sepi, nasabah sakit serta ada yang salah dalam penggunaan dananya/penyalahgunaan dana pembiayaan.

Menurut M. Toufik, MH., selaku pendapat ahli menjelaskan bahwa wujud wanprestasi yang terjadi adalah:⁹

1. Kewajiban *mudharib*/nasabah sering telat waktu.
2. Menutup utang lama, sehingga dana dari *shahibul maal*/bank tidak maksimal untuk usaha.
3. Sering mangkir setiap dikunjungi *shahibul maal*/bank.
4. Menghalang-halangi *shahibul maal*/bank dalam pengawasan.

Sedangkan faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam penanganan wanprestasi, diantaranya adalah:

⁸ Hasil Wawancara dengan DA, Nasabah/Anggota Pembiayaan *Musyarakah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Pada Tanggal 4 Maret 2019.

⁹ Hasil Wawancara dengan M. Toufik, MH. Selaku Dosen Fakultas Hukum Universitas Pancasakti Tegal Pada Tanggal 6 Maret 2019.

1. Situasi usaha yang tidak kondusif menyebabkan kewajiban mengalami sedikit likuiditas.
2. Tidak ada komunikasi yang baik pada kedua belah pihak (baik nasabah maupun pihak bank), sehingga terjadi kesalahpahaman.
3. Prosedur yang rumit dalam penanganan ke Badan Syariah Nasional.

Selanjutnya, faktor-faktor penyebab terkait wanprestasi berdasarkan ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK)/Bank Indonesia (BI) disebutkan antara lain merupakan:¹⁰

1. Suatu keadaan dimana debitur tidak memenuhi janjinya/tidak memenuhi sebagaimana mestinya.
2. Tidak melaksanakan prestasi sama sekali.
3. Melaksanakan tetapi tidak tepat waktu (terlambat).
4. Melaksanakan tetapi tidak seperti yang diperjanjikan.
5. Debitur melaksanakan perjanjian pembiayaan yang tidak boleh dilakukan.

Tabel 4.2

Ringkasan Faktor Penyebab Terjadinya Wanprestasi Pada Pembiayaan *Mudharabah* dan *Musyarakah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna

No		<i>Mudharabah</i>	<i>Musyarakah</i>
1.	Faktor Penyebab Terjadinya Wanprestasi	- Suatu keadaan dimana debitur tidak memenuhi janjinya/tidak memenuhi sebagaimana mestinya disebabkan karena nasabah sakit atau nasabah mengalami sepi atau proyeknya berhenti.	- Suatu keadaan dimana debitur tidak memenuhi janjinya/tidak memenuhi sebagaimana mestinya disebabkan karena nasabah sakit atau nasabah mengalami

¹⁰ Hasil Wawancara dengan M. Toufik, MH. Selaku Dosen Fakultas Hukum Universitas Pancasakti Tegal Pada Tanggal 6 Maret 2019.

		<ul style="list-style-type: none"> - Tidak melaksanakan prestasi sama sekali disebabkan karena nasabah mengalami sepi atau proyeknya berhenti. - Melaksanakan tetapi tidak tepat waktu (terlambat) disebabkan karena nasabah mengalami sepi atau proyeknya berhenti. - Melaksanakan tetapi tidak seperti yang diperjanjikan disebabkan karena nasabah mengalami sepi atau proyeknya berhenti atau <i>pending</i>. - Debitur melaksanakan perjanjian pembiayaan yang tidak boleh dilakukan disebabkan karena penyalahgunaan dana oleh nasabah. 	<p>sepi atau proyeknya berhenti.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidak melaksanakan prestasi sama sekali disebabkan karena nasabah mengalami sepi atau proyeknya berhenti. - Melaksanakan tetapi tidak tepat waktu (terlambat) disebabkan karena nasabah mengalami sepi atau proyeknya berhenti. - Melaksanakan tetapi tidak seperti yang diperjanjikan disebabkan karena nasabah mengalami sepi atau proyeknya berhenti atau <i>pending</i>. - Debitur melaksanakan perjanjian pembiayaan yang tidak boleh dilakukan disebabkan karena penyalahgunaan dana oleh nasabah.
--	--	---	--

D. Strategi Penyelesaian Wanprestasi Pada Perjanjian Pembiayaan *Mudharabah* dan *Musyarakah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna

Sebagaimana wawancara yang dilakukan penulis dengan pegawai bagian pembiayaan di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna, perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal

Adiwerna tidak seperti halnya perjanjian kredit yang ada di koperasi atau lembaga keuangan lainnya, karena di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna ini pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* bertujuan untuk, antara lain:¹¹

1. Mengelola dana pembiayaan yang bersumber dari PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna yang telah disalurkan kepada orang pribadi, kelompok tani, koperasi, usaha kecil dan menengah utamanya memantau pengembalian angsuran pokok maupun kontribusi.
2. Melaksanakan tertib administrasi terhadap pengembalian angsuran pembiayaan di masing-masing jenis bidang dana pembiayaan untuk mengidentifikasi penerima pembiayaan agar seminimal mungkin menunggak.
3. Memperkuat aspek permodalan bagi orang pribadi, kelompok tani, koperasi, usaha kecil dan menengah dalam mendayagunakan sumber daya yang dimilikinya sehingga mampu meningkatkan kinerja usahanya.
4. Mengembangkan produktivitas bagi orang pribadi, kelompok tani, koperasi, usaha kecil dan menengah sehingga dapat meningkatkan pendapatan masyarakat dan menyerap lebih banyak tenaga kerja.

Dana penguatan modal dalam perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna ini diperuntukkan, antara lain:

¹¹ Hasil Wawancara dengan Heni, Selaku Pegawai Bagian Pembiayaan PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Pada Tanggal 4 Maret 2019.

1. Orang Pribadi.
2. Kelompok tani, termasuk kelompok lumbung pangan dan lembaga distribusi pangan masyarakat (LDPM).
3. Industri kecil dan menengah (IKM).
4. Koperasi.
5. Usaha kecil dan menengah (UKM), termasuk pelaku usaha pariwisata, pedagang pasar dan pedagang kaki lima (PKL).
6. Kelompok penyandang masalah kesejahteraan sosial.
7. Kelompok usaha peningkatan pendapatan keluarga sejahtera termasuk kelompok usaha peningkatan pendapatan keluarga, kelompok padukuhan, kelompok kegiatan perlindungan anak (kelompok PAUD dan kelompok pendukung ASI).

Apabila terjadi wanprestasi oleh nasabah/anggota dalam perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* tersebut maka langkah yang ditempuh oleh PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna adalah:¹²

1. Nasabah penerima dana pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* diberikan peringatan secara tertulis apabila:
 - a. Melanggar ketentuan sebagaimana tertulis dalam perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah*, antara lain: nasabah tidak membayar pinjaman pembiayaan, tidak membayar atau terlambat membayar uang pinjaman pembiayaan atau angsuran, yaitu melampaui

¹² Hasil Wawancara dengan Yaser Arafat, Selaku Financing Analysis PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Pada Tanggal 1 Maret 2019.

jangka waktu pengembalian dana pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* yang bukan disebabkan oleh *force majeure*.

- b. Tidak melakukan aktivitas kegiatan usaha selama 3 (tiga) bulan berturut-turut tanpa keterangan yang dapat dipertanggungjawabkan.
2. Apabila tidak terpenuhinya prestasi tersebut dikarenakan nasabah diketahui banyak kebutuhan primer yang harus didahulukan misalnya nasabah mempunyai uang untuk membayar pinjaman pembiayaan, namun karena bersamaan dengan membayar biaya masuk sekolah anak-anaknya atau terkena musibah sakit misalnya, sehingga uang tersebut digunakan untuk membayar biaya rumah sakit atau adanya kewajiban sosial yang harus didahulukan misalnya banyak saudara atau tetangga yang hajatan, maka pihak PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna melalui petugas lapangan memberikan kelonggaran pembayaran pinjaman pembiayaan hingga keuangan nasabah tersebut membaik dan sanggup untuk melunasi kewajibannya.
3. Apabila tidak terpenuhinya prestasi tersebut karena kesengajaan, maka PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna akan memberikan sanksi kepada nasabah yang lalai tersebut.

Hal tersebut juga diutarakan oleh M. Danang Wicaksono, selaku Kepala PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna yang mengatakan:

“Upaya penyelesaian wanprestasi dengan jalur di luar pengadilan, yaitu dengan cara negosiasi antara kedua pihak melalui musyawarah”.¹³

¹³ Wawancara dengan M. Danang Wicaksono, Selaku Kepala PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Pada Tanggal 1 Maret 2019.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa upaya penyelesaian yang dilakukan apabila ada nasabah wanprestasi yaitu dengan cara negoisasi antara kedua pihak (nasabah dengan pihak bank) melalui musyawarah. Hal ini juga diutarakan oleh M. Toufik, MH., selaku pendapat ahli yang mengatakan:

“Strategi penyelesaian wanprestasi dapat dilakukan dengan musyawarah atau mufakat, jika tidak terjadi mufakat bisa dilanjutkan ke Badan Arbitrase Syariah Nasional dan menerima putusan Badan Syariah atau Pengadilan Negeri secara final dan mengikat”.¹⁴

Lebih lanjut menurut pendapat ahli yaitu M. Toufik, MH. menjelaskan bahwa penyelesaian kasus wanprestasi bisa dilakukan, diantaranya adalah:

1. Penyelesaian tidak harus ke Badan Arbitrase Syariah Nasional (BASN), karena hal tersebut tidak diinginkan oleh kedua belah pihak, karena prosesnya rumit.
2. Diusahakan agar pendekatan yang dilakukan dengan menggunakan *stay strategy* dengan menjaga relasi dengan *mudharib/nasabah* apalagi usaha syariah, tujuannya agar bisa menumbuh kembangkan usaha syariah.
3. Cara ke Badan Arbitrase Syariah Nasional (BASN) kalau sudah pada tahap “*Plant and Strategy*” atau memutus hubungan dengan *mudharib/nasabah*.

¹⁴ Hasil Wawancara dengan M. Toufik, MH. Selaku Dosen Fakultas Hukum Universitas Pancasakti Tegal Pada Tanggal 6 Maret 2019.

Adapun mekanisme pemberian peringatan tertulis yang diberikan kepada nasabah yang melakukan kelalaian atau wanprestasi dalam perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* ini adalah:¹⁵

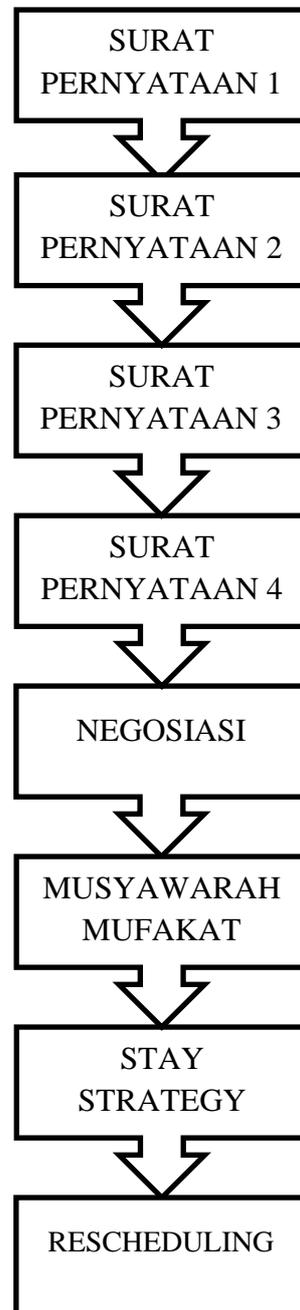
1. Peringatan tertulis kesatu diberikan kepada penerima dana penguatan modal yang terlambat mengangsur 1 (satu) bulan dari jatuh tempo angsuran atau kepada penerima dana penguatan modal yang tidak melakukan aktivitas kegiatan usaha selama 3 (tiga) bulan berturut-turut tanpa keterangan yang dapat dipertanggungjawabkan.
2. Peringatan tertulis kedua diberikan kepada penerima dana penguatan modal apabila dalam jangka 30 (tiga puluh) hari peringatan tertulis kesatu tidak diperhatikan.
3. Peringatan tertulis ketiga diberikan kepada penerima dana penguatan modal apabila dalam jangka waktu 30 (tiga puluh) hari peringatan tertulis kedua tidak diperhatikan.

Selain peringatan tertulis bagi nasabah penerima dana pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* yang terlambat membayar angsuran atau melampaui jangka waktu pengembalian dana pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* yang bukan disebabkan oleh *force majeure* dikenakan sanksi berupa denda sebesar 0,10% (nol koma sepuluh persen) dari pokok angsuran untuk keterlambatan setiap bulannya, berlaku kelipatannya dan paling banyak sebesar 10% (sepuluh persen) dari pokok angsuran.

¹⁵ Hasil Wawancara dengan M. Danang Wicaksono, Selaku Kepala PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Pada Tanggal 1 Maret 2019.

Bagi nasabah penerima dana pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* yang tidak dapat melaksanakan kewajibannya karena adanya *force majeure* harus menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada instansi teknis terkait dan PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari setelah terjadinya *force majeure* untuk dapat dilakukan penundaan pengembalian dana pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* atau *rescheduling*.

Alur Penyelesaian Wanprestasi pada PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Menggunakan Non Litigasi:



Gambar 4.1 Alur Penyelesaian Wanprestasi.

Sedangkan menurut M. Toufik, MH., selaku pendapat ahli menjelaskan bahwa strategi yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan wanprestasi yang terjadi diantaranya adalah:¹⁶

1. *Stay Strategy*; yaitu pertahankan sebagai *mudharib*/nasabah dengan alasan:
 - a. *Mudharib*/nasabah hanya mengalami kesulitan likuiditas sementara.
 - b. Usaha yang dijalankan masih prospek.
 - c. Nasabah masih memiliki itikad baik.
 - d. Agunan *marketable*.
2. *Rescheduling*

Selanjutnya, M. Toufik, MH. menjelaskan bahwa strategi unggulan yang dilakukan terkait wanprestasi, diantaranya adalah:¹⁷

1. *Stay strategy* (pertahankan kerjasama).
2. Memberi kesempatan pada *mudharib*/nasabah karena kesulitan likuiditas yang sementara.
3. Memberikan bantuan manajemen, karena usaha masih prospek dan perlu dibantu.
4. Karakter baik *mudharib*/nasabah, maka *shahibul maal*/bank perlu membantu kesulitan dilapangan.
5. Jangan sampai *mudharib*/nasabah melepas agunan, karena aset itu penting.

Dalam pelaksanaan perjanjian pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah*, bentuk wanprestasi yang biasa dilakukan oleh nasabah adalah

¹⁶ Hasil Wawancara dengan M. Toufik, MH. Selaku Dosen Fakultas Hukum Universitas Pancasakti Tegal Pada Tanggal 6 Maret 2019.

¹⁷ Hasil Wawancara dengan M. Toufik, MH. Selaku Dosen Fakultas Hukum Universitas Pancasakti Tegal Pada Tanggal 6 Maret 2019.

adanya permohonan dispensasi angsuran maupun pelunasan pinjaman karena ada suatu kebutuhan yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Adanya permohonan dispensasi menurut pegawai bagian pembiayaan PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna sudah masuk dalam unsur wanprestasi karena terpenuhinya salah satu unsur dalam wanprestasi yaitu keterlambatan dalam memenuhi prestasi dalam hal ini penundaan pembayaran angsuran atau pelunasan hutang.¹⁸

Dengan demikian, dalam hal ini terdapat unsur itikad baik yang dilakukan oleh nasabah yaitu dengan adanya permohonan dispensasi yang diajukan oleh nasabah kepada PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna melalui petugas di lapangan, sehingga bukan merupakan unsur yang dapat dikategorikan sebagai kelalaian yang dapat menyebabkan nasabah dapat dikenakan somasi yang menyebabkan dapat dilakukannya penuntutan di Pengadilan oleh pihak PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna.

¹⁸ Hasil Wawancara dengan Heni, Selaku Pegawai Bagian Pembiayaan PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna Pada Tanggal 4 Maret 2019.

Selengkapnya ringkasan persamaan dan perbedaan pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* berdasarkan implementasi, faktor penyebab terjadinya wanprestasi, strategi penyelesaian wanprestasi pembiayaan *mudharabah* dan *musyarakah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna disajikan dalam tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.3
Ringkasan Strategi Penyelesaian Wanprestasi Pada Pembiayaan *Mudharabah* dan *Musyarakah* di PT Bank Syariah Mandiri Tegal Adiwerna

No		<i>Mudharabah</i>	<i>Musyarakah</i>
1.	Strategi Penyelesaian Wanprestasi	<p>- Menggunakan non litigasi, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Peringatan tertulis b) Negoisasi c) Musyawarah mufakat d) <i>Stay strategy</i> e) <i>Rescheduling</i> <p>Strategi unggulan dari PT Bank Syariah Mandiri dalam melakukan penyelesaian wanprestasi adalah menggunakan <i>Stay Strategy</i> (Pertahankan Kerjasama)</p>	<p>- Menggunakan non litigasi, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Peringatan tertulis b) Negoisasi c) Musyawarah mufakat d) <i>Stay strategy</i> e) <i>Rescheduling</i> <p>Strategi unggulan dari PT Bank Syariah Mandiri dalam melakukan penyelesaian wanprestasi adalah menggunakan <i>Stay Strategy</i> (Pertahankan Kerjasama)</p>