

BAB V

PEMBAHASAN

Dalam bab ini disajikan uraian dan analisis pembahasan yang sesuai dengan hasil penelitian. Data-data diperoleh dari hasil observasi, wawancara mendalam serta dokumentasi sebagaimana yang telah dideskripsikan pada analisis data kualitatif. Setelah mengumpulkan beberapa data terkait proses, dampak, kendala dan solusi dari implementasi manajemen risiko dalam pengelolaan *Baitul Maal*, maka berikut pembahasan hasil temuan yang dicocokkan dengan teori-teori yang telah dikemukakan peneliti:

A. Proses Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Baitul Maal di BMT Pahlawan Tulungagung dan BMT Harapan Umat Tulungagung

Bank Indonesia mendefinisikan manajemen risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha Bank.¹⁴⁴ Manajemen risiko dalam hal pengelolaan *Baitul Maal*, yaitu bagaimana mengelola dan menangani risiko gagal bayar dari nasabah pembiayaan *qardhul hasan*. Dalam hal ini, pembiayaan *qardhul hasan* pada BMT Pahlawan Tulungagung dan BMT Harapan Umat Tulungagung sudah ada sejak BMT didirikan. Penyalurannya pun juga harus kepada yang berhak (8 *ashnaf*). Implementasi manajemen risiko dalam pengelolaan *Baitul Maal* di

¹⁴⁴ Robert Tampubolon, *Risk Management: Pendekatan.....*, hal.33

BMT Pahlawan Tulungagung dan BMT Harapan Umat Tulungagung dari sebelum pemberian pinjaman sampai sesudah nasabah menerima pinjaman *qardhul hasan*, prosesnya yaitu dengan diidentifikasi dan pengukuran, pemantauan, serta pengendalian risiko.

1. Identifikasi dan Pengukuran

Bank harus mengidentifikasi risiko pembiayaan yang melekat pada seluruh produk dan aktivitasnya. Identifikasi risiko pembiayaan tersebut merupakan hasil kajian terhadap karakteristik risiko pembiayaan yang melekat pada aktivitas fungsional tertentu, seperti pembiayaan dan pembiayaan perdagangan.¹⁴⁵

Untuk kegiatan pembiayaan dan jasa pembiayaan perdagangan, penilaian risiko pembiayaan harus memerhatikan kondisi keuangan debitur, khususnya kemampuan membayar secara tepat waktu, serta jaminan atau agunan yang diberikan. Untuk risiko debitur, penilaian harus mencakup analisis terhadap lingkungan debitur, karakteristik mitra usaha, kualitas pemegang saham dan manajer, kondisi laporan keuangan terakhir, hasil proyeksi arus kas, kualitas rencana bisnis, dan dokumen lainnya yang dapat digunakan untuk mendukung analisis yang menyeluruh terhadap kondisi dan kredibilitas debitur.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Banking...*, hal.969

¹⁴⁶ *Ibid.*, hal.970

Sistem pengukuran risiko pembiayaan sepatutnya mempertimbangkan:

- 1) Karakteristik setiap jenis transaksi risiko pembiayaan, kondisi keuangan debitur/*counterparty* serta persyaratan dalam perjanjian pembiayaan seperti dalam jangka waktu dan tingkat interest.
- 2) Jangka waktu pembiayaan dikaitkan dengan perubahan potensial yang terjadi di pasar.
- 3) Aspek jaminan, agunan dan/atau garansi.
- 4) Potensi terjadinya kegagalan membayar, baik berdasarkan hasil penilaian pendekatan konvensional maupun hasil penilaian pendekatan yang menggunakan proses pemeringkatan yang dilakukan secara intern.
- 5) Kemampuan Bank untuk menyerap potensi kegagalan.¹⁴⁷

Tahap awal dari manajemen risiko dalam pengelolaan *Baitul Maal* di BMT Pahlawan Tulungagung dan BMT Harapan Umat Tulungagung sebelum pencairan pembiayaan yaitu dengan mengidentifikasi dan mengukur untuk analisis yang menyeluruh terhadap kondisi dan kredibilitas calon nasabah terlebih dahulu.

Caranya yaitu harus dengan prinsip kehati-hatian dan juga dengan analisis mendalam terkait dengan 5C serta penerapan prosedurnya. Dalam hal 5C ini, BMT Pahlawan dan BMT Harapan

¹⁴⁷ Veithzal Rivai dan Arviyan Arivin, *Islamic Banking* ..., hal.970

Umat memiliki cara yang sama dalam analisisnya. BMT harus melakukan survey yang mendalam sebelum pencairan dana. Untuk menilai karakter dan sifat dari calon nasabah pembiayaan, karakter orang tersebut harus baik dan amanah. Jaminan seadanya, *personal garansi* pun boleh. Kalo memang benar-benar tidak ada jaminan karena tergolong kaum *dhuafa*, BMT bisa memberikan dana pinjaman. Terkait dengan kapasitas calon nasabah, dilihat dari usahanya dan juga pendapatannya supaya bisa diketahui juga angsuran yang kira-kira mampu untuk dibayarkan. Penerapan prosedur di BMT Pahlawan dan BMT Harapan Umat juga sudah sesuai, yaitu nasabah harus mengisi formulir pengajuan pembiayaan terlebih dahulu.

2. Pemantauan

Bank harus mengembangkan dan menerapkan sistem informasi dan prosedur untuk memantau kondisi setiap debitur dan *counterparty* pada seluruh portofolio pembiayaan Bank. Sistem pemantauan risiko pembiayaan sekurang-kurangnya memuat ukuran-ukuran dalam rangka:

- 1) Memastikan bahwa Bank mengetahui kondisi keuangan terakhir dari debitur atau *counterparty*.
- 2) Memantau kepatuhan terhadap persyaratan dalam perjanjian pembiayaan atau kontrak transaksi risiko pembiayaan.

- 3) Menilai kecukupan agunan dibandingkan dengan kewajiban debitur atau *counterparty*.
- 4) Mengidentifikasi ketidaktepatan pembayaran dan mengklasifikasikan pembiayaan bermasalah secara tepat waktu.
- 5) Menangani dengan cepat pembiayaan bermasalah.

Bank juga harus melakukan pemantauan eksposur risiko pembiayaan dibandingkan dengan limit risiko pembiayaan yang telah ditetapkan, antara lain dengan menggunakan kolektibilitas atau *internal risk rating*.¹⁴⁸

Setelah pencairan dana pembiayaan, maka tahap manajemen risiko selanjutnya adalah dengan pemantauan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kondisi keuangan terakhir nasabah. Pada tahap pemantauan ini BMT Pahlawan dan BMT Harapan Umat memiliki raport/data nasabah disitu bisa dilihat siapa saja nasabah yang jatuh tempo. Selanjutnya, bagian penagihan memberitahu nasabah yang sudah jatuh tempo tadi via komunikasi, bisa dengan handphone atau langsung datang kerumah

3. Pengendalian

Bank harus menetapkan suatu sistem penilaian yang independen dan berkelanjutan terhadap efektivitas penerapan proses

¹⁴⁸ Veithzal Rifai dan Arviyan Arifin, *Islamic Banking...*, hal.972

manajemen risiko pembiayaan. Kaji ulang tersebut sekurang-kurangnya memuat evaluasi proses administrasi pembiayaan, penilaian terhadap akurasi penerapan internal risk rating atau penggunaan alat pemantauan lainnya, dan efektivitas pelaksanaan satuan kerja atau petugas yang melakukan pemantauan kualitas dan pembiayaan individual.

Bank harus memiliki prosedur pengolahan penanganan pembiayaan bermasalah termasuk sistem deteksi pembiayaan bermasalah secara tertulis dan menetapkan secara efektif. Apabila Bank memiliki pembiayaan bermasalah yang cukup signifikan, Bank harus memisahkan fungsi penyelesaian pembiayaan bermasalah tersebut dengan fungsi yang memutuskan penyaluran pembiayaan. Setiap strategi dan hasil penanganan pembiayaan bermasalah yang efektif ditatausahakan dalam dokumentasi data yang selanjutnya digunakan sebagai input untuk satuan kerja yang berfungsi menyalurkan atau merestrukturisasi pembiayaan.¹⁴⁹

Tahap terakhir dari manajemen risiko dalam pengelolaan Baitul Maal di BMT Pahlawan dan BMT Harapan Umat yaitu dengan pengendalian. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengatasi pembiayaan bermasalah. Caranya antara dua BMT tersebut sedikit berbeda, yaitu pada BMT Harapan Umat lebih menekankan pada

¹⁴⁹ Veithzal Rifai dan Arviyan Arifin, *Islamic Banking...*, hal.974-975

silaturahmi yang terus-menerus dan pendekatannya disesuaikan dengan kriteria nasabah yang bermasalah. Selain itu pihak kasir BMT Harapan Umat menolak pengajuan pembiayaan, apabila ada dua atau tiga akad pembiayaan sebelumnya yang belum selesai.

BMT Pahlawan Tulungagung dan BMT Harapan Umat Tulungagung dalam hal mengendalikan pembiayaan bermasalah yaitu dengan bersilaturahmi kerumah nasabah. Dalam silaturahmi tersebut tidak boleh ada paksaan atau pressure, harus sopan santun dan beritikad baik. BMT menanyakan tentang kendala pembayaran angsuran dan memberikan solusi. Apabila memang tidak ada itikad baik untuk membayar dari nasabah, ataupun karena memang keadaan ekonominya kurang mendukung. Maka BMT mengikhlaskan pembiayaan tersebut, karena memang nasabah pembiayaan tersebut termasuk kategori *dhuafa*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Trisadini Prasastinah Usanti¹⁵⁰ yaitu pembiayaan merupakan sumber pendapatan Bank terbesar, tetapi juga sumber risiko tertinggi. Oleh karena itu, diperlukan adanya manajemen risiko untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang sesuai dengan kegiatan usaha Bank Syariah.

¹⁵⁰ Trisadini Prasastinah Usanti, Pengelolaan Risiko Pembiayaan di Bank Syariah, dalam *ADIL: Jurnal Hukum*, Vol.3 No.2, hal.408-428

Langkah tersebut dilakukan dalam rangka memitigasi risiko dengan mempertimbangkan kesesuaian dengan prinsip syariah.

Dari uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan dari data-data yang dikumpulkan dari BMT Pahlawan Tulungagung dan BMT Harapan Umat Tulungagung tentang proses manajemen risiko yang telah dijalankan dan peneliti bandingkan dengan teori yang ada, menunjukkan bahwa kedua lembaga tersebut sudah menerapkan proses manajemen risiko sesuai dengan kebutuhan BMT yang prosesnya meliputi mengidentifikasi dan mengukur risiko, pemantauan, serta pengendalian risiko. Kegiatan pengelolaan *Baitul Maal* pada kedua BMT mempunyai kegiatan yang berhubungan dengan risiko, yaitu kegiatan pembiayaan yang kemungkinan bisa timbul risiko gagal bayar. Meskipun pada pengelolaan dana sosial, yang sifatnya tidak terlalu mengikat untuk harus dikembalikan. Risiko pembiayaan tetap harus dikelola dengan baik. Mulai dari sebelum sebelum pencairan sampai sesudah pencairan, dan mengendalikan pembiayaan bermasalah.

B. Dampak Implementasi Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Baitul Maal di BMT Pahlawan Tulungagung dan BMT Harapan Umat Tulungagung

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), dampak secara umum adalah suatu pengaruh yang menimbulkan akibat yaitu positif atau pun

negatif.¹⁵¹ Sehingga dapat disimpulkan bahwa dampak dalam konteks implementasi manajemen risiko dalam pengelolaan *Baitul Maal* merupakan suatu akibat yang muncul baik dalam bentuk positif maupun negatif.

Berdasarkan sumbangan yang diberikan manajemen risiko terhadap perusahaan maka secara implisit sudah terkandung didalamnya satu atau lebih sasaran yang mungkin akan dicapai manajemen risiko seperti:¹⁵²

- 1) Survival
- 2) Kedamaian pikiran
- 3) Memperkecil biaya
- 4) Menstabilkan pendapatan perusahaan
- 5) Memperkecil atau meniadakan gangguan operasi perusahaan.
- 6) Melanjutkan pertumbuhan perusahaan
- 7) Merumuskan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap karyawan dan masyarakat.

Ada lima konsep dasar dalam Manajemen Risiko yang menurut James Essinger dan Joseph Rosen harus terlebih dahulu dipahami oleh para pejabat Bank yang terlibat dalam proses Manajemen Risiko, yaitu:¹⁵³

- 1) Manajemen risiko hanyalah sebuah pendekatan.

¹⁵¹ Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian dampak dalam <https://kbbi.web.id/dampak> diakses pada tanggal 15 Juli 2019 pukul 19.18 WIB.

¹⁵² Herman Darmawi..., hal.13

¹⁵³ Robert Tampubolon..., hal. 36-37

- 2) Sifat dari instrumen yang digunakan akan menentukan parameter dari sebuah strategi Manajemen Risiko.
- 3) Sistem Manajemen Risiko haruslah sistematis dan diikuti secara konsisten tetapi tidak kaku dan fleksibel.
- 4) Manajemen risiko bukan merupakan alat sulap yang secara ajaib akan meningkatkan Return dan sekaligus mengurangi risiko. Peter L. Berstein berpendapat bahwa Manajemen Risiko sendiri bisa menghasilkan risiko baru, yaitu berkurangnya kewaspadaan manajemen Bank terhadap seluruh risiko Bank yang ada.
- 5) Lingkungan usaha Bank saat ini telah menyebabkan kompleksitas Manajemen Risiko menjadi sangat tinggi dan merupakan proses yang semakin sulit.

Dampak positif dari implementasi manajemen risiko dalam pengelolaan *Baitul Maal* di BMT Pahlawan Tulungagung dan BMT Harum Tulungagung yaitu dari survey yang dilakukan secara terus menerus dengan komunikasi yang santun, maka angsuran nasabah menjadi lebih lancar dan efisien.

Sedangkan dampak negatif dari implementasi manajemen risiko dalam pengelolaan *Baitul Maal* di BMT Pahlawan Tulungagung dan BMT Harapan Umat Tulungagung yaitu tidak ada. Akan tetapi ada kemungkinan gagal bayar karena pembiayaan *qardhul hasan* penagihannya tanpa ada *pressure* dari

pihak BMT, selain itu juga tidak ada jaminannya atau kalau pun ada jaminannya seadanya.

C. Kendala dan Solusi dari Implementasi Manajemen Risiko dalam Pengelolaan Baitul Maal di BMT Pahlawan Tulungagung dan BMT Harapan Umat Tulungagung

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kendala adalah faktor atau keadaan yang membatasi, menghalangi, atau mencegah pencapaian sasaran.¹⁵⁴ Setiap pelaksanaan suatu kegiatan, pasti memiliki kendala tersendiri bagi tercapainya kegiatan tersebut. Begitu halnya dengan implementasi manajemen risiko dalam pengelolaan Baitul Maal juga menciptakan kendala. Dan setiap kendala pasti memiliki solusi tersendiri sesuai dengan permasalahan yang ada. Solusi mempunyai arti penyelesaian/pemecahan masalah, dsb/jalan keluar.¹⁵⁵ Adapun kendala dan solusinya dibagi menjadi internal dan external sebagai berikut:

1. Internal

Kendala internal implementasi manajemen risiko di BMT Pahlawan Tulungagung yaitu kurangnya SDM yang mengelola *Baitul Maal*. Solusinya yaitu dengan kerjasama team. Sedangkan kendala internal implementasi manajemen risiko di BMT Harapan Umat

¹⁵⁴ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) versi online, dalam <https://kbbi.web.id/kendala.html>, diakses 20 Juli 2019

¹⁵⁵ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) versi online, dalam <https://kbbi.web.id/solusi.html>, diakses 20 Juli 2019

Tulungagung itu tidak ada karena semuanya sudah disesuaikan dengan prosedur BMT.

2. External

Kendala eksternal implementasi manajemen risiko di BMT Pahlawan Tulungagung yaitu kurangnya komunikasi sehingga kegunaan pinjaman tidak sesuai dengan kenyataan. Solusinya jika memang nasabah tersebut sudah tidak bisa ditagih, maka di iklaskan karena memang keadaan ekonominya termasuk orang yang tidak mampu. Sedangkan di BMT Harapan Umat Tulungagung yaitu ketidakjujuran dari nasabah yang bisa mengakibatkan gagal bayar. Solusinya yaitu pihak BMT sudah melakukan berbagai pendekatan supaya nasabah bisa membayar. Bahkan ada yang dibuatkan kotak menabung supaya ada itikad baik dari nasabah untuk mengangsur utangnya.