

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. DESKRIPSI DATA

1. PT Bank Syariah Mandiri

PT Bank Syariah Mandiri (Bank) didirikan pertama kali dengan nama PT Bank Industri Nasional disingkat PT BINA atau disebut juga PT National Industrial Banking Corporation Ltd., berkantor pusat di Jakarta, berdasarkan Akta No. 115 tanggal 15 Juni 1955 dibuat di hadapan Mr. Raden Soedja, S.H., Notaris di Jakarta. Akta tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia (dahulu Menteri Kehakiman Republik Indonesia) berdasarkan Surat Keputusan No. J.A.5/69/23 tanggal 16 Juli 1955, dan telah didaftarkan pada buku register di Kantor Pengadilan Negeri Jakarta Selatan No. 1810 tanggal 6 Oktober 1955 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 37 tanggal 8 Mei 1956, Tambahan No. 390.

Sesuai dengan Akta Perubahan Anggaran Dasar No. 12 tanggal 6 April 1967 yang diubah dengan Akta Perubahan Anggaran Dasar No. 37 tanggal 4 Oktober 1967, keduanya dibuat di hadapan Adlan Yulizar, S.H., Notaris di Jakarta, yang mana telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 34 tanggal 29 April 1969, Tambahan No. 55, nama Bank diubah dari PT Bank Industri Nasional disingkat PT BINA atau disebut juga PT National Industrial Banking Corporation Ltd. menjadi PT Bank Maritim Indonesia.

Sesuai dengan Akta Berita Acara Rapat No. 146 tanggal 10 Agustus 1973 dibuat di hadapan Raden Soeratman, S.H., Notaris di Jakarta, yang telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 79 tanggal 1 Oktober 1974, Tambahan No. 554, nama Bank diubah dari PT Bank Maritim Indonesia menjadi PT Bank Susila Bakti. Sesuai dengan Akta Pernyataan Keputusan Rapat No. 29 tanggal 19 Mei 1999 dibuat dihadapan Machrani Moertolo Soenarto, S.H., Notaris di Jakarta yang telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-1210.HT.01.04 TH 99 tanggal 1 Juli 1999 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 87 tanggal 31 Oktober 2000, Tambahan No. 6587, nama Bank diubah dari PT Bank Susila Bakti menjadi PT Bank Syariah Sakinah Mandiri.

Sesuai dengan Akta Pernyataan Keputusan Rapat No. 7 tanggal 7 Juli 1999 dibuat di hadapan Machrani Moertolo Soenarto, S.H., Notaris di Jakarta, yang diubah berturut-turut dengan Akta Berita Acara Rapat No. 6 tanggal 22 Juli 1999 dan Akta Berita Acara No. 9 tanggal 23 Juli 1999, keduanya dibuat di hadapan Hasanali Yani Ali Amin, S.H., Notaris di Jakarta, serta Akta Pernyataan Keputusan Rapat Perubahan Anggaran Dasar No. 23 tanggal 8 September 1999 dibuat di hadapan Sutjipto, S.H., Notaris di Jakarta, yang telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. 16495.HT.01.04.TH.99 tanggal 16 September 1999 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 87 tanggal 31 Oktober 2000, Tambahan No. 6588, nama Bank diubah dari PT Bank Syariah Sakinah Mandiri menjadi PT Bank Syariah Mandiri.

Selanjutnya Bank mendapatkan izin usaha dari Bank Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 1/24/KEP.GBI/1999 tanggal 25

Oktober 1999 sebagai bank umum berdasarkan prinsip syariah dan mulai beroperasi sejak tanggal 1 November 1999. Sesuai dengan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Perubahan Anggaran Dasar No. 38 tanggal 10 Maret 2000 dibuat di hadapan Lia Muliani, S.H., pengganti dari Sutjipto, S.H., Notaris di Jakarta, Bank melakukan perubahan jumlah modal saham yang telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No.C- 11545.HT.01.04.TH.2000 tanggal 6 Juni 2000, serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 87 tanggal 31 Oktober 2000, Tambahan No. 6589. Pada tahun 2006 terdapat perubahan terhadap anggaran dasar sebagaimana dimuat dalam Akta Pernyataan Keputusan Rapat PT Bank Syariah Mandiri No. 59 tanggal 17 Mei 2006, dibuat di hadapan Imas Fatimah, S.H., Notaris di Jakarta, serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 74 tanggal 15 September 2006, Tambahan No. 960.

Bank telah mengubah dan menyesuaikan anggaran dasarnya dengan Undang-Undang RI No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana dimuat dalam Akta No. 10 tertanggal 19 Juni tahun 2008, yang dibuat di hadapan Badarusyamsi, S.H., Notaris di Jakarta. Anggaran dasar ini telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Azasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat Keputusan No. AHU-729922.01.02 tahun 2008 tertanggal 13 Oktober 2008.

Sesuai dengan hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa yang dilaksanakan pada tanggal 31 Desember 2008, pemegang saham memutuskan menyetujui penambahan modal disetor sebesar Rp199.871.000.000 atau sebanyak 39.974.200 lembar saham yang akan dikeluarkan dari saham portepel. Keseluruhan

saham-saham tersebut diambil bagian seluruhnya oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Sesuai dengan Keputusan Pemegang Saham di Luar Rapat Umum Pemegang Saham Sirkuler yang dilaksanakan pada tanggal 27 Desember 2013 dan dituangkan dalam Akta No. 20 tanggal 22 Januari 2014, dibuat oleh Chairul Bachtiar, S.H., Notaris di Jakarta, pemegang saham memutuskan menyetujui penambahan modal disetor sebesar Rp30.778.370.000 atau sebanyak 6.155.674 saham yang akan dikeluarkan dari saham dalam portepel. Keseluruhan saham-saham tersebut diambil bagian seluruhnya oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

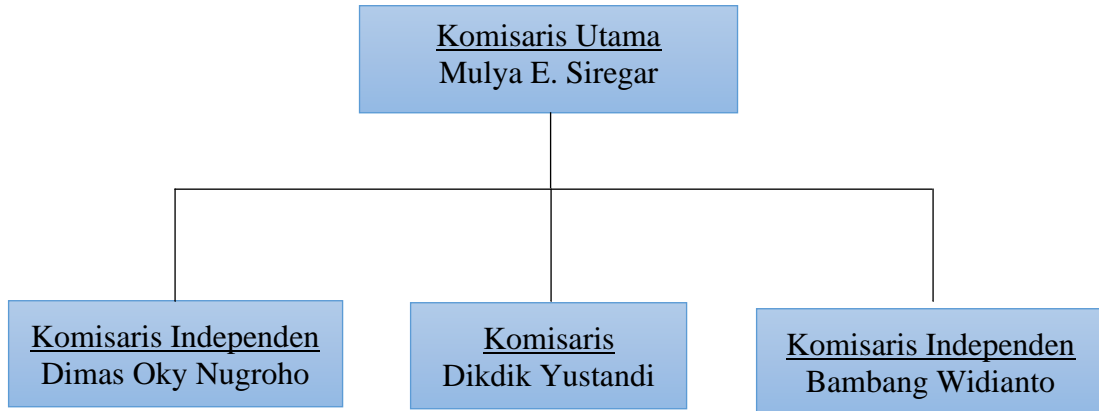
Berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan di Luar Rapat Umum Pemegang Saham PT Bank Syariah Mandiri No. 33 tanggal 25 November 2015, dibuat dihadapan Ashoya Ratam, S.H., MKn, notaris di Jakarta Selatan, pemegang saham (PT Bank Mandiri (Persero) Tbk) menyetujui untuk melakukan penambahan modal saham disetor sebesar 100.000.000 lembar saham atau setara Rp500.000.000.000. Akta tersebut telah mendapat Penerimaan Pemberitahuan dari Menteri Hukum dan HAM No. AHU-AH.01.03-0983082 tanggal 26 November 2015. Bank telah menerima tambahan modal disetor tersebut pada tanggal 24 November 2015. Kantor Pusat Bank berlokasi di Jalan M.H. Thamrin No. 5 Jakarta 10340. Pada tanggal 31 Desember 2015, Bank memiliki 136 kantor cabang, 469 kantor cabang pembantu, 60 kantor kas, 145 *payment point* dan 50 outlet kantor layanan gadai (tidak diaudit).¹

¹ PT Bank Syariah Mandiri Laporan Tahunan 2015, h. 289-291.

1.1 Organisasi PT Bank Syariah Mandiri

Pimpinan

1) Dewan Komisaris



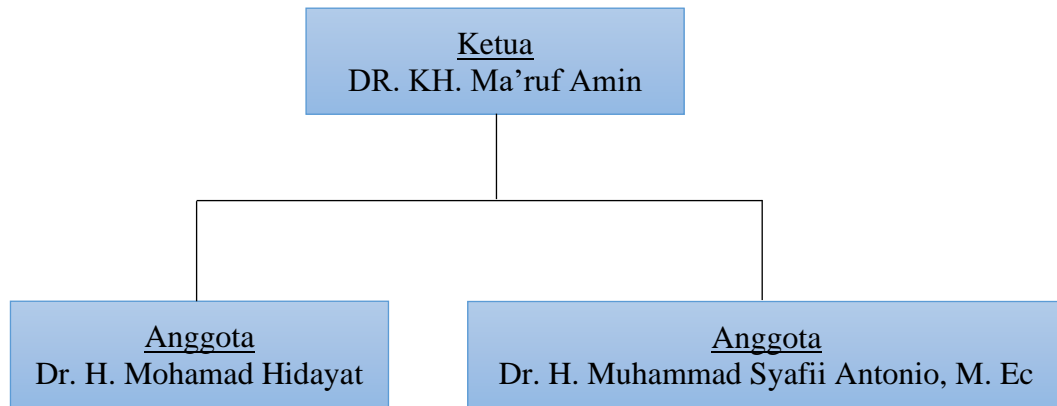
Sumber : www.banksyariahmandiri.com

Gambar 4.1

Dewan Komisaris Bank Syariah Mandiri

2) Dewan Pengawas Syariah

Dewan Pengawas Syariah (DPS) mengawasi operasional BSM secara independen. DPS ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional (DSN), sebuah badan di bawah Majelis Ulama Indonesia (MUI). Seluruh pedoman produk, jasa layanan dan operasional bank telah mendapat persetujuan DPS untuk menjamin kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip Syariah Islam.



Sumber : www.banksyariahmandiri.com

Gambar 4.2

Dewan Pengawas Syariah

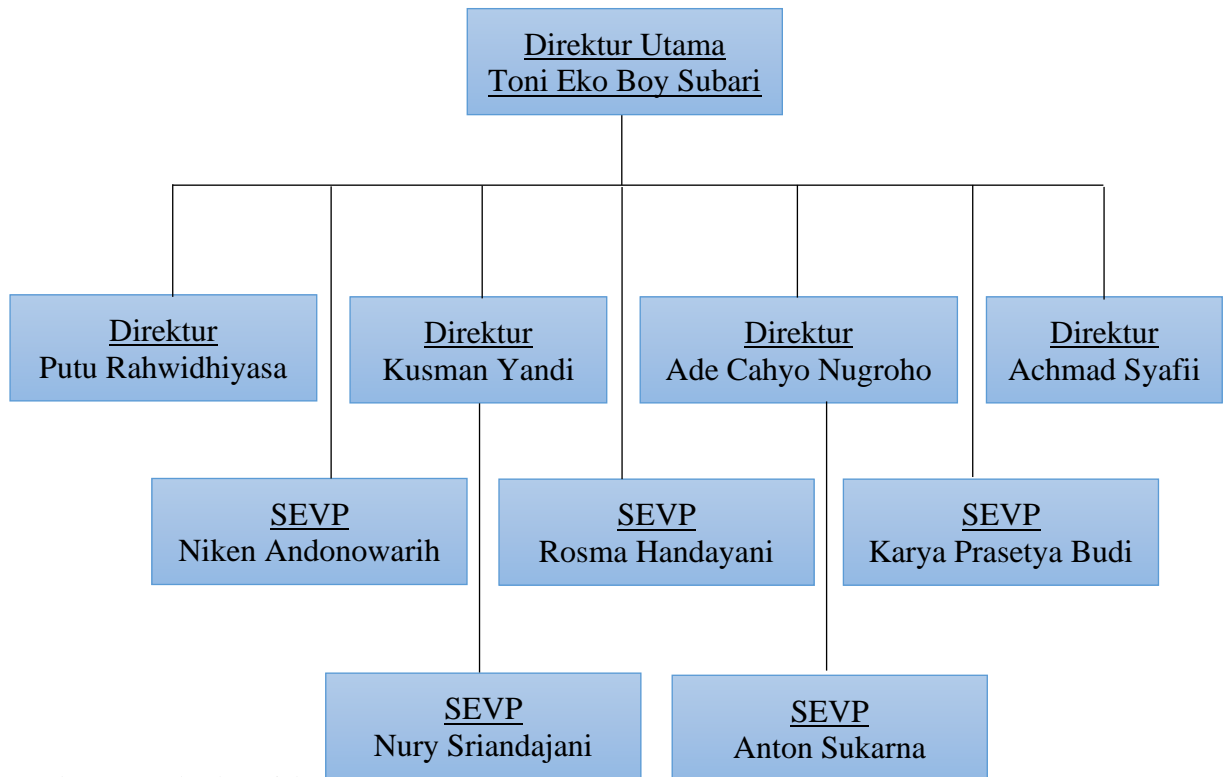
Tugas dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah :

- a. Memberikan nasihat dan saran kepada Direksi serta mengawasi kegiatan Bank agar sesuai dengan Prinsip Syariah.
- b. Menilai dan memastikan pemenuhan Prinsip Syariah atas pedoman operasional dan produk yang dikeluarkan Bank.
- c. Mengawasi proses pengembangan produk baru Bank.
- d. Meminta fatwa kepada Dewan Syariah Nasional untuk produk baru Bank yang belum ada fatwanya.
- e. Melakukan *review* secara berkala atas pemenuhan prinsip syariah terhadap mekanisme penghimpunan dana dan penyaluran dana serta pelayanan jasa Bank.
- f. Meminta data dan informasi terkait dengan aspek Syariah dari satuan kerja Bank dalam rangka pelaksanaan tugasnya.

*Berlaku efektif setelah mendapat persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan atas penilaian kemampuan dan kepatuhan (*fit & proper test*)

2

3) Direksi

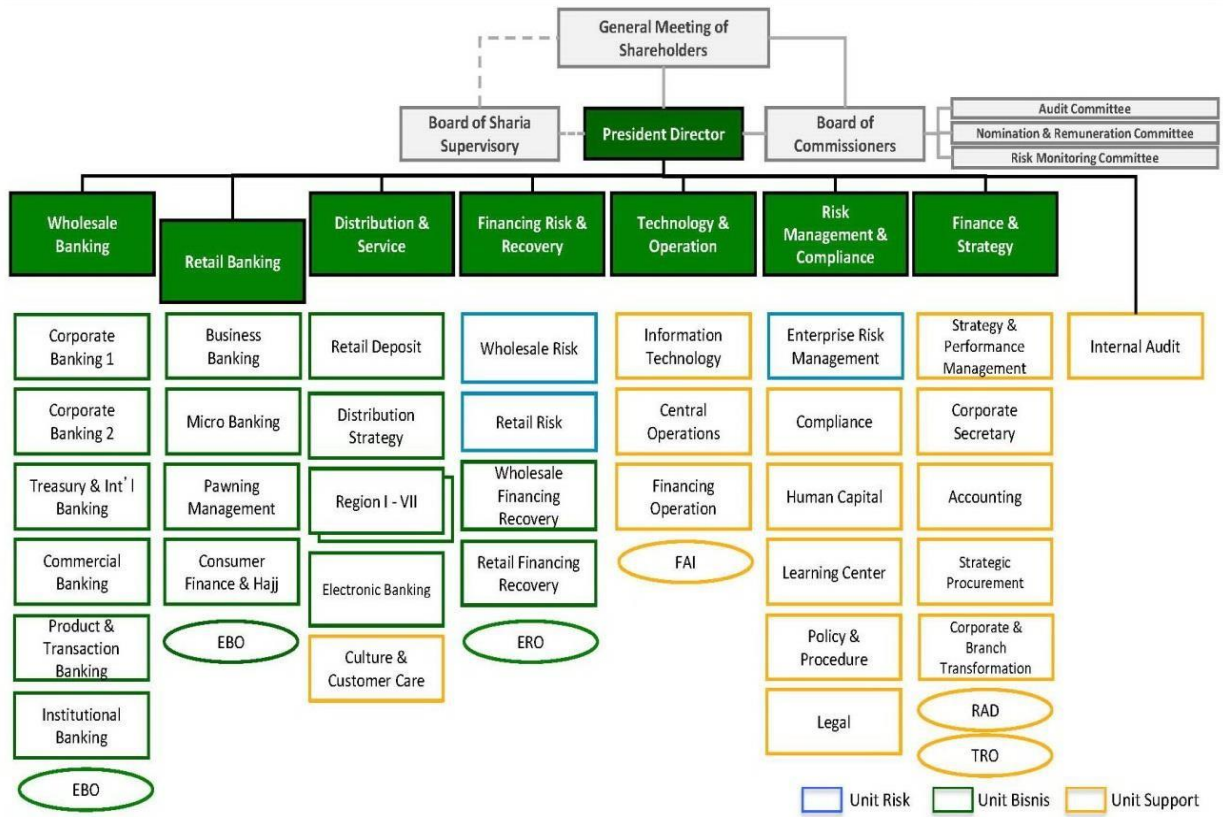


Sumber : www.banksyariahmandiri.com

Gambar 4.3

Direksi Bank Syariah Mandiri

1.2 Struktur Organisasi



Sumber : www.banksyariahmandiri.com

Gambar 4.4

Bagan Organisasi Bank Syariah Mandiri

PT. Bank Syariah Mandiri KC Jombang

1) Visi dan Misi PT. Bank Syariah Mandiri KC Jombang

PT. Bank Syariah Mandiri Jombang merupakan kantor cabang yang melayani area Jombang. Berdiri pada tanggal 27 Desember 2007 dan berkantor di Ruko Cempaka Mas Blok A/9, Jl. Soekarno-Hatta No. 1 Kepuhkembang, Babatan, Kepuhkembang, Peterongan, Kabupaten Jombang, Jawa Timur 61413 dengan nomor telp (0321) 855528. PT. Bank Syariah Mandiri membangun cabang di Kabupaten Jombang karena Jombang merupakan daerah yang berpotensi bisnis baik secara individu maupun corporate.

Seperti industri konveksi, industri makanan, pembuatan keset, usaha peternakan susu sapi, usaha budaya ikan air tawar, perlengkapan TNI dan masih banyak lagi usaha kecil lainnya serta Jombang merupakan kota dengan julukan Kota Santri jadi secara ideologi menjadikan kota ini memiliki potensi untuk perbankan Syariah.

- **Visi PT. Bank Syariah Mandiri KC Jombang :**

Bank Syariah Terdepan dan Modern

- **Misi PT. Bank Syariah Mandiri KC Jombang :**

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 lingkungan

2) Produk-Produk PT. Bank Syariah Mandiri KC Jombang

Dalam menawarkan produk-produknya ke masyarakat, PT. Bank Syariah Mandiri KC Jombang menggunakan prinsip-prinsip syariah. Prinsip utama PT. Bank Syariah Mandiri KC Jombang sebagai bank syariah adalah pada tatacara atau ketentuan pemberian imbalan yang dilakukan dengan sistem bagi hasil. Dengan demikian, realisasi imbalan yang diterima nasabah akan berbeda-beda setiap bulannya tergantung dari pendapatan hasil investasi yang dilakukan bank pada bulan yang bersangkutan.

Berikut adalah macam-macam produk yang ada di PT. Bank Syariah Mandiri KC Jombang :

1. Produk penghimpunan dana

a. Tabungan BSM Umum (Reguler)

Tabungan ini merupakan jenis tabungan harian yang menggunakan mata uang rupiah (baik setoran maupun penarikan). Transaksi bisa dilakukan langsung melalui teller bsm atau untuk lebih mudah dan fleksibel bisa melewati ATM. Tabungan ini menggunakan akad syariah Mudharabah Muthlaqah dan menawarkan Bagi hasil yang kompetitif untuk nasabahnya.

b. BSM Tabungan Simpatik

Tabungan simpatik merupakan tabungan syariah yang menggunakan prinsip wadiah yang penarikannya dapat dilakukan setiap waktu. Bisa dibuka oleh siapa yang memerlukan tabungan ini. Untuk membuka tabungan ini cukup membawa Kartu identitas seperti KTP / SIM , dengan setoran awal minimal sebesar Rp20.000

c. TabunganKu

Tabungan ini merupakan jenis tabungan yang sama dengan tabunganku di bank lainnya, hanya saja di BSM dikelola secara syaria yaitu berdasarkan prinsip syariah dengan akad wadhi'ah yad dhamanah. Hanya nasabah perorangan yang dapat membuka tabunganku bsm, untuk membuka rekening tabunganku dibutuhkan persyaratan yang telah ditetapkan bank syariah mandiri (syarat mudah).

d. BSM Tabungan Berencana

Tabungan yang memiliki target pencapaian dengan jangka waktu tertentu untuk penyimpanan uang, dimana nasabah akan mendapatkan keuntungan bagi hasil dengan nisbah berjenjang. Tabungan ini menggunakan Akad *mudharabah muthlaqah*. Investor dapat memilih jangka waktu tabungan

rencana anda dengan pilihan Periode tabungan mulai dari 1 s.d. 10 tahun. Setoran bulanan minimal Rp100 ribu.

e. BSM Tabungan Investa Cendekia

Tabungan khusus untuk orangtua yang ingin mempersiapkan pendidikan anak dimasa depan, mungkin saat ini anak anda masih kecil melalui tabungan investa cendekia dengan waktu berjangka ini bisa mewujudkannya. Tabungan ini menggunakan prinsip syariah mudharabah muthlaqah yang dilengkapi dengan perlindungan asuransi Gratis.

Investor dapat memilih jangka waktu sesuai target masing masing, target yang disediakan tabungan 1 s.d. 20 tahun. Selama menabung investormtidak bisa menarik uang sebelum jatuh tempo, Setoran bulanan minimal Rp100.000 s.d. Rp10.000.000 dengan kelipatan Rp50.000. BSM memberikan Bagi hasil yang kompetitif. Perlu di fahami bahwa Jumlah setoran bulanan dan periode tabungan tidak dapat diubah namun dapat dilakukan setoran tambahan diluar setoran bulanan.

f. BSM Tabungan Dollar

Untuk investor yang ingin menabung dengan mata uang Dollar bisa menggunakan jenis tabungan ini. Melalui tabungan dollar ini investor bisa melakukan setoran dan penarikan setiap saat atau sesuai ketentuan BSM, setoran dan penarikan tetap menggunakan

rupiah. Tabungan ini menggunakan prinsip syariah dengan akad wadi'ah yad dhamanah.

Untuk membuka tabungan ini setoran awal minimum USD100 dan Saldo minimum USD100 dan nasabah dikenakan biaya administrasi Rutin \$0.5 setara (Rp5000) dibayar dengan memotong saldo utama. Jika investor tidak ingin menggunakannya lagi bisa tutup rekening dengan biaya penutupan sebesar \$5

g. Tabungan Pensiunan

BSM bekerja sama dengan PT. Taspen untuk memberikan fasilitas tabungan bagi investor (pekerja PNS) yang ingin menyiapkan masa tua ketika sudah tidak lagi bekerja, yaitu melalui tabungan khusus Tabungan Pensiun. Tabungan ini menggunakan simpanan uang Rupiah yang menggunakan prinsip akad Mudharabah Mutlaqah. Nasabah dapat menarik saldo kapanpun ketika dibutuhkan sesuai dengan kesepakatan.

h. BSM Tabungan Kurban

Tabungan untuk persiapan menyambut hari raya Kurban, jika investor ingin berkorban dan agar tidak terasa maka bisa menggunakan layanan tabungan qurban bsm, tabungan ini menggunakan mata uang rupiah yang dapat membantu anda mewujudkan hewan kurban di tahun haji depan, bisa juga digunakan untuk persiapan Aqiqah anak.

2. Produk pembiayaan (Modal Usaha)

a. Pembiayaan Syariah Mandiri Impian

Pinjaman Syariah Impian adalah produk pembiayaan dari BSM bagi mereka yang ingin meminjam dalam bentuk valuta rupiah. Pembiayaan ini diberikan kepada karyawan tetap perusahaan dimana pengajuannya dilakukan secara berkelompok atau massal. Jenis pembiayaan syariah Mandiri ini dapat mengakomodir setiap keperluan para karyawan. Sedangkan akad yang digunakan dalam jenis pembiayaan ini adalah akad *Wakalah Wal Muraabahah* untuk pembelian barang, dan menggunakan akad *Wakalah Wal Ijarah* untuk pemanfaatan jasa.

b. Pembiayaan Edukasi Bank Syariah Mandiri

Jenis pinjaman Bank Syariah Mandiri yang satu ini fokus kepada pemberian dana pinjaman untuk biaya pendidikan, baik itu perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya. Penggunaan dana ini adalah untuk membayar biaya tahun ajaran baru yang biasanya cukup besar, dan juga untuk membayar biaya buku. Untuk pembiayaan ini menggunakan akad *Ijarah* atau akad pemindahan hak guna (manfaat) atas suatu barang atau jasa dalam waktu tertentu.

c. Pembiayaan Peralatan Kedokteran

Jenis pinjaman Bank Syariah Mandiri ini khusus untuk para profesional yang bekerja di bidang kesehatan atau kedokteran. Pembiayaan ini bertujuan untuk memberikan kemudahan pada para profesional di bidang kesehatan untuk mendapatkan peralatan yang dibutuhkan.

Teknis pelaksanaannya adalah Bank Syariah Mandiri menyediakan peralatan tersebut dengan cara membelikannya dari supplier. Pinjaman ini menggunakan akad *murabahah*, yaitu akad menjual kepada nasabah sesuai dengan harga pokok dan ditambah keuntungan yang disepakati oleh Bank dan penerima pembiayaan.

d. Pembiayaan Griya Bank Syariah Mandiri (BSM)

Jenis pembiayaan syariah ini adalah pinjaman dengan angsuran jangka pendek, menengah, dan jangka panjang untuk keperluan membeli rumah dari peminjam. Adapun rumah yang dibeli adalah rumah baru dan rumah bekas yang berada di lingkungan developer.

Pinjaman ini menggunakan akad *murabahah* dan sangat cocok bagi mereka yang ingin mengajukan KPR Bank Syariah Mandiri.

e. Pembiayaan untuk Membeli Kendaraan Bermotor

Jenis pembiayaan Syariah Mandiri ini khusus untuk mereka yang ingin membeli kendaraan bermotor namun tidak punya uang cash. Pinjaman ini menggunakan akad *murabahah*.

f. Pinjaman Untuk Dana Pensiun

Jenis pinjaman Syariah ini diperuntukkan bagi mereka yang sudah pensiun dan membutuhkan pinjaman untuk keperluan di hari tua. Pinjaman ini bisa dipakai untuk keperluan konsumtif dan multiguna bagi para pensiunan.

Pembayaran pinjaman dana pensiun ini dipotong dari dana pensiun setiap bulannya. Akad yang digunakan adalah akad *ijrah* dan *murabahah*.

g. Pembiayaan Umroh dari BSM

Jenis pinjaman Syariah Mandiri ini diperuntukkan bagi mereka yang ingin berangkat umroh tapi dana belum mencukupi. Sedangkan untuk pembayaran pinjaman tersebut dilakukan dengan cicilan kredit setiap bulan setelah pulang umroh. Pembiayaan ini menggunakan akad *ijrah*.

h. Pembiayaan Dana Talangan Haji

Jenis pinjaman Syariah Mandiri ini khusus diperuntukkan bagi mereka yang ingin menutupi dana haji yang belum lunas dan pada saat pelunasan BPIH.

Pembayaran pinjaman ini bisa dilakukan secara kredit yang besarnya sesuai dengan perjanjian di awal pengajuan.

i. Pinjaman BSM Cicil Emas

Program pembiayaan ini dapat digunakan oleh mereka yang ingin membeli emas batangan dengan cara mencicil atau kredit. Besar

pinjaman yang diberikan BSM adalah modal untuk membeli emas batangan dengan berat minimal 10 gram.

Namun, untuk bisa mendapatkan pinjaman ini maka nasabah harus memberikan jaminan kepada Bank. Barang yang dijaminkan adalah emas yang menjadi obyek pembiayaan.

j. Pinjaman Syariah dengan Menggadaikan Emas

Bank Syariah Mandiri juga memberikan pinjaman dengan menggadaikan emas. Nasabah yang membutuhkan uang tunai dengan cepat bisa menggadaikan emas miliknya.

Kelebihan pinjaman Bank Syariah Mandiri yang satu ini adalah pricing yang murah dan jaringannya luas di seluruh Indonesia. Jenis pinjaman ini menggunakan akad *qardh* dalam rangka *rahn*. Biaya pemeliharaan barang menggunakan akad *ijarah*.

k. Pembiayaan Griya BSM Bersubsidi

Jenis pinjaman Bank Syariah Mandiri ini ditujukan kepada para nasabah yang ingin membeli rumah sederhana dan sehat. Rumah tersebut harus mendapat fasilitas subsidi dari pemerintah. Pembiayaan ini menggunakan akad *murabahah*.

l. Pembiayaan Koperasi Karyawan

Jenis pembiayaan ini diberikan kepada karyawan melalui koperasi. Koperasi karyawan dapat memberikan pinjaman kepada anggotanya secara kolektif dengan pendanaan dari Bank Syariah Mandiri.

3) *Job Discription dan Pengembangan Job Discription*

1. *Sub Branch Manager*

Sub Branch Manager ialah seorang pemimpin dan pengawasan kegiatan Bank sehari-hari sesuai dengan kebijaksanaan umum yang telah disetujui dewan komisaris dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Tugas-Tugas dan tanggung jawab pimpinan cabang :

1. Bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap operasional Bank
2. Sebagai koordinator seluruh Kru Bank
3. Sebagai pelaksana kebijakan-kebijakan direksi terkait dengan operasional cabang pembantu.
4. Mempunyai wewenang tertinggi di cabang pembantu.
5. Pemegang limit pengeluaran biaya dan pembiayaan.

2. *Relationship Manager Funding*

Tugas-tugas pokok *Relationship manager funding*:

1. Mencari calon nasabah yang potensial sebagai perolehan sumber dana.
2. Melakukan proses pengiriman uang sesuai dengan permintaan nasabah.

3. *Relationship Manager Financing*

Tugas-tugas pokok *Relationship Manager Financing*:

1. Memasarkan produk dari bank, mencari calon nasabah yang potensial sebagai alokasi dana pembiayaan.
2. Membuat dan memelihara semua dokumen pada bagian pembiayaan.
3. Memonitor setiap debitur atau nasabah yang maupun jatuh tempo secara kontinyu.
4. Mengecek data serta mensurvei calon nasabah baru yang mengajukan pembiayaan.
5. Menandatangani atau mengesahkan apakah calon nasabah ini bisa mendapatkan pembiayaan atau tidak.
6. Melakukan penagihan terhadap debitur yang bermasalah, mencari sumber permasalahan, dan alternatif jalan keluar.

4. *Customer service*

Tugas-tugas pokok *customer service* :

1. Memberikan keterangan atau pelayanan yang dibutuhkan oleh nasabah mengenai produk-produk dari Bank.
2. Melayani setiap tamu atau nasabah yang bermaksud bertemu dengan staf atau karyawan Bank.
3. Memberi nomor rekening tabungan ataupun deposito kepada nasabah baru sesuai dengan nomor urut.

4. Menerima, memeriksa kelengkapan dan meregister berkas permohonan pembiayaan yang diajukan oleh calon nasabah pembiayaan dan kemudian menyerahkannya pada bagian marketing.
5. Menerima dan melayani komplain nasabah yang mengalami masalah.

5. *Teller*

Tugas-tugas pokok *teller* :

1. Mengatur dan memelihara saldo/posisi uang kas yang ada dalam tempat khasanah bank;
 2. Pelaksanaan transaksi keuangan tunai : setoran dan pembayaran;
 3. Pelaksana mutasi uang tunai antar teller kantor kas; dan Berkewajiban membuat laporan kas harian.
6. Bagian Keamanan dan Urusan Rumah Tangga Kantor (Non Bank Staf)

Non bank staf bertugas dalam mengamankan kekayaan kantor serta pemeliharaan dan urusan rumah tangga lainnya.

Bagian-bagian dan tugas-tugas pokok non bank staf :

1. Satpam bertugas untuk siap siaga terhadap situasi kantor, memantau keluar masuk nasabah ke kantor, menfull (mengeluarkan dan memasukan uang dari

khasanah bersama teller dan pejabat bank), pengawalan penyetoran uang, serta membantu customer service dalam penjualan shar-e;

2. *Office boy* bertugas memelihara kekayaan kantor dan membantu kegiatan kru yang lain; dan
3. Driver bertugas dalam bagian transportasi dan memelihara kendaraan kantor.

2. PT Bank BRISyariah

Berawal dari akuisisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007 dan setelah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 melalui suratnya o.10/67/KEP.GBI/DpG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008 PT. Bank BRISyariah secara resmi beroperasi. Kemudian PT. Bank BRISyariah merubah kegiatan usaha yang semula beroperasi secara konvensional, kemudian diubah menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam.

Dua tahun lebih PT. Bank BRISyariah hadir mempersembahkan sebuah bank ritel modern terkemuka dengan layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna. Melayani nasabah dengan pelayanan prima (*service excellence*) dan menawarkan beragam produk yang sesuai harapan nasabah dengan prinsip syariah. Kehadiran PT. Bank BRISyariah di tengah-tengah industri perbankan nasional dipertegas oleh makna pendar cahaya yang mengikuti logo perusahaan.

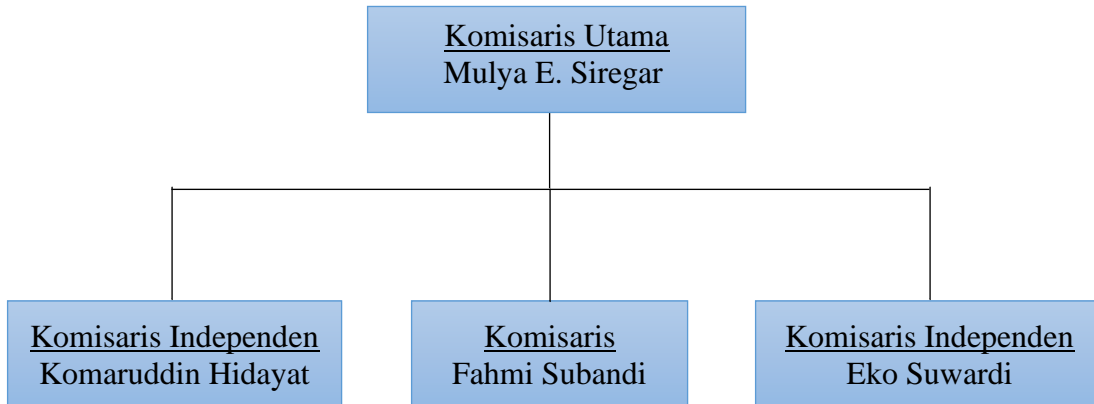
Logo ini menggambarkan keinginan dan tuntutan masyarakat terhadap sebuah bank modern sekelas PT. Bank BRISyariah yang mampu melayani masyarakat dalam kehidupan modern. Kombinasi warna yang digunakan merupakan turunan dari warna biru dan putih sebagai benang merah dengan brand PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., Aktivitas PT. Bank BRISyariah semakin kokoh setelah pada 19 Desember 2008 ditandatangani akta pemisahan Unit Usaha Syariah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., untuk melebur ke dalam PT. Bank BRISyariah (proses *spin off*) yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009. Penandatanganan dilakukan oleh Bapak Sofyan Basir selaku Direktur Utama PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., dan Bapak Ventje Rahardjo selaku Direktur Utama PT. Bank BRISyariah.

PT. Bank BRISyariah menjadi bank syariah ketiga terbesar berdasarkan aset. PT. Bank BRISyariah tumbuh dengan pesat baik dari sisi aset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Dengan berfokus pada segmen menengah bawah, PT. Bank BRISyariah menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai ragam produk dan layanan perbankan. Sesuai dengan visinya, saat ini PT. Bank BRISyariah merintis sinergi dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., dengan memanfaatkan jaringan kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., sebagai Kantor Layanan Syariah dalam mengembangkan bisnis yang berfokus kepada kegiatan penghimpunan dana masyarakat dan kegiatan konsumen berdasarkan prinsip Syariah.

2.1 Organisasi PT Bank BRISyariah

Pimpinan

1) Dewan Komisaris



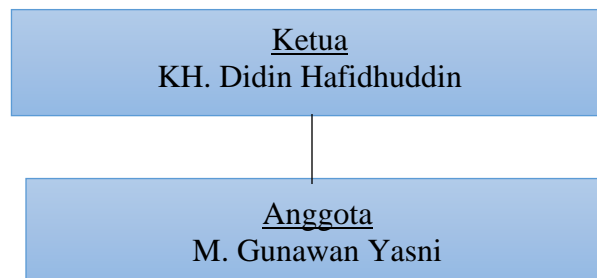
Sumber data: www.brisyariah.com

Gambar 4.5

Dewan Komisaris Bank BRISyariah

2) Dewan Pengawas Syariah

Dewan Pengawas Syariah (DPS) mengawasi operasional BRIS secara independen. DPS ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional (DSN), sebuah badan di bawah Majelis Ulama Indonesia (MUI). Seluruh pedoman produk, jasa layanan dan operasional bank telah mendapat persetujuan DPS untuk menjamin kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip Syariah Islam.

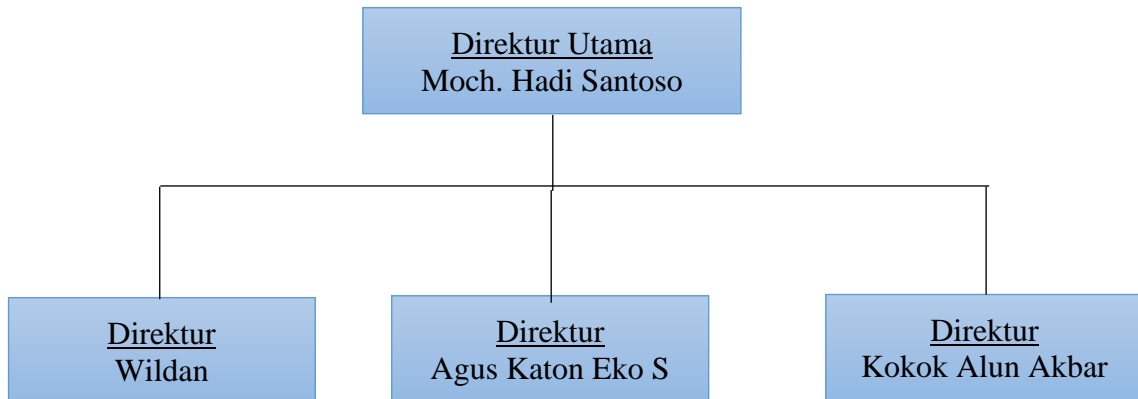


Sumber data: www.brisyariah.com

Gambar 4.9

Dewan Pengawas Syariah Bank BRISyariah

3) Direksi

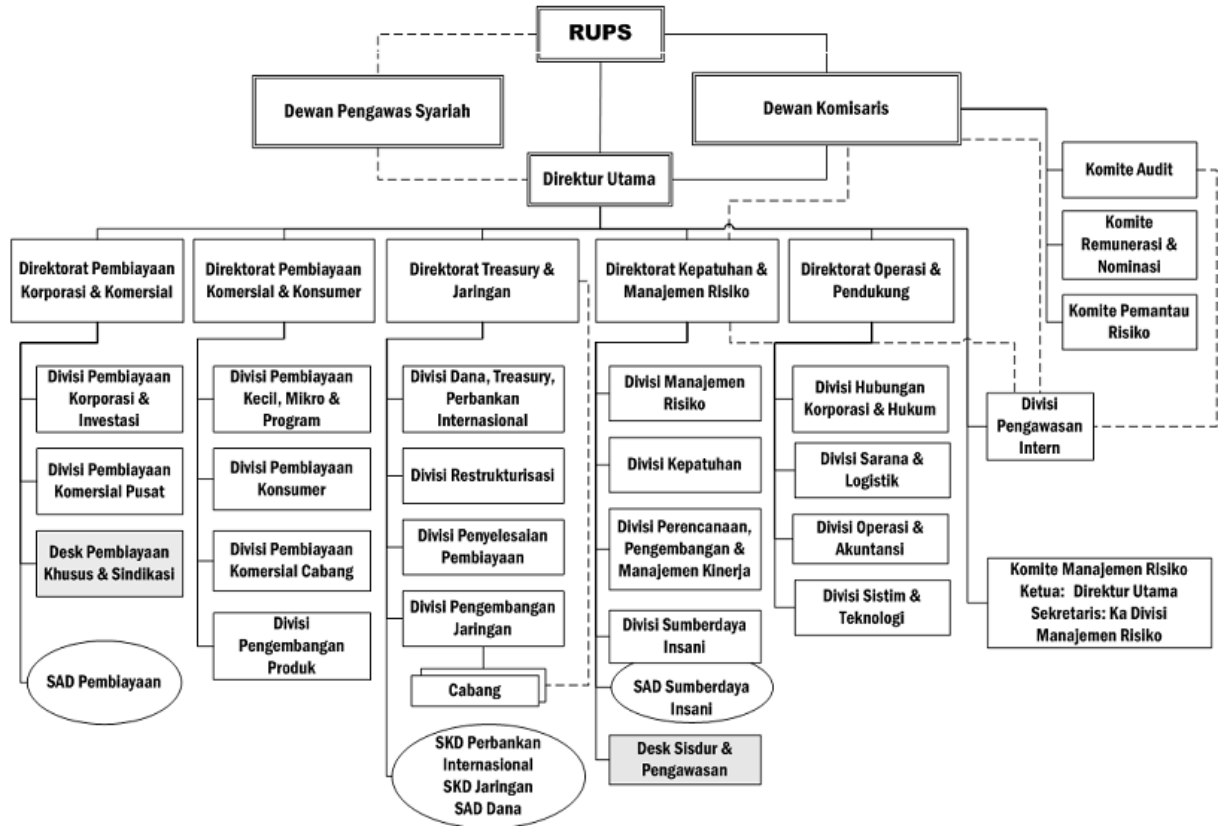


Sumber data: www.brisyariah.com

Gambar 4.6

Direksi Bank BRISyariah

2.2 Struktur Organisasi



Gambar 4.7

Bagan Organisasi BRIS

PT. Bank BRISyariah KC Jombang

1) Visi dan Misi PT. Bank BRISyariah KC Jombang

Visi : Menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan - finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna.

Misi : Misi dari BRISyariah adalah sebagai berikut :

- 1) Memahami keragaman individu dan mengakomodasi beragam kebutuhan finansial nasabah.
- 2) Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.
- 3) Menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapan pun dan dimana pun.
- 4) Memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketenteraman pikiran.

2) Produk-Produk PT. Bank BRISyariah KC Jombang

Dalam menawarkan produk-produknya ke masyarakat, PT. Bank BRISyariah KC Jombang menggunakan prinsip-prinsip syariah. Prinsip utama PT. Bank BRISyariah KC Jombang sebagai bank syariah adalah pada tatacara atau ketentuan pemberian imbalan yang dilakukan dengan sistem bagi hasil. Dengan demikian, realisasi imbalan yang diterima nasabah akan berbeda-beda setiap bulannya tergantung dari pendapatan hasil investasi yang dilakukan bank pada bulan yang bersangkutan.

Berikut adalah macam-macam produk yang ada di PT. Bank BRISyariah
KC Jombang :

1. Produk penghimpunan dana

a. Tabungan BRI Syariah IB

Tabungan BRI Syariah iB mencakup:

- Tabungan Faedah BRI Syariah iB
- Tabungan Haji BRI Syariah iB
- TabunganKu BRI Syariah
- Tabungan Impian BRI Syariah iB

Tabungan Faedah BRI Syariah iB dipersembahkan bagi yang menginginkan kemudahan dalam melakukan transaksi keuangan. Semua manfaat yang ditawarkan tersebut telah meningkatkan popularitas Tabungan Faedah BRI Syariah iB dan menjadikan produk yang paling banyak diminati.

b. Giro BRI Syariah IB

Giro BRI Syariah iB merupakan bentuk simpanan yang diterima luas kalangan masyarakat yang memiliki kebutuhan tambahan seperti pengelolaan dana dan kemudahan dalam melakukan kegiatan usaha mereka.

c. Deposito BRI Syariah IB

Deposito BRI Syariah iB merupakan produk yang dipersembahkan bagi nasabah yang memiliki keinginan untuk

berinvestasi secara aman dan menguntungkan. Keunggulan produk ini mencakup nisbah bagi hasil yang kompetitif dan hadiah langsung untuk nominal mulai Rp50juta sesuai ketentuan yang berlaku.

2. Produk Pembiayaan

a. KPR (Kepemilikan Rumah) Sejahtera BRI Syariah iB

Pembiayaan Kepemilikan Rumah kepada perorangan untuk memenuhi sebagian atau keseluruhan kebutuhan akan hunian dengan menggunakan prinsip jual beli (Murabahah) dimana pembayarannya secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan di muka dan dibayar setiap bulan.

b. KKB (Kepemilikan Kendaraan Bermotor) BRI Syariah iB

Skim pembiayaan adalah jual beli (Murabahah), adalah akad jual beli barang dengan menyatakan harga perolehan dan keuntungan (margin) yang disepakati oleh Bank dan Nasabah (*fixed margin*).

c. KMG (Kepemilikan Multi Guna) BRI Syariah iB

Salah satu produk untuk memenuhi kebutuhan karyawan khususnya karyawan dari perusahaan yang bekerjasama dengan PT. Bank BRISyariah dalam Program Kesejahteraan Karyawan (EmBP), dimana produk ini dipergunakan untuk berbagai keperluan karyawan dan bertujuan untuk meningkatkan loyalitas karyawan Program Kesejahteraan Karyawan (EmBP).

d. KLM (Kepemilikan Logam Mulia) BRI Syariah iB

Kepemilikan Logam Mulia BRISyariah (KLM BRISyariah iB) kini hadir membantu Anda mewujudkan mimpi memiliki emas logam mulia dengan lebih mudah.

e. PKE (Pembiayaan Kepemilikan Emas) BRI Syariah iB

f. Qardh Beragun Emas BRI Syariah IB

g. Pembiayaan Umroh BRI Syariah IB

Pembiayaan Umrah BRISyariah iB kini hadir membantu anda untuk menyempurnakan niat Anda beribadah dan berziarah ke *Baitullah*. Produk Pembiayaan Umrah BRISyariah iB menggunakan prinsip akad jual beli manfaat/jasa (*ijarah Multijasa*).

h. Mikro 25 BRI Syariah iB

i. Mikro 75 BRI Syariah iB

j. Mikro 500 BRI Syariah iB

k. Pembiayaan Koperasi Karyawan

Pembiayaan yang diberikan melalui Koperasi Karyawan atau Koperasi Pegawai RI dengan mekanisme *executing*, yang ditujukan kepada karyawan suatu perusahaan atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) suatu instansi yang memiliki pendapatan tetap bulanan berupa gaji dan menjadi anggota koperasi.

l. Pembiayaan BPR

Pembiayaan yang diberikan kepada BPRS dengan tujuan untuk disalurkan lebih lanjut kepada para nasabahnya dengan mekanisme *executing*.

m. Pembiayaan Konstruksi Pengembangan

n. Perumahan untuk Developer

o. Pembiayaan Kepemilikan Kendaraan Usaha

Pembiayaan diberikan kepada sektor yang terkait dengan otomotif dalam 2 (dua) pola, yaitu pembiayaan secara kemitraan (*linkage*) dan pembiayaan secara langsung (*direct*).

Pembiayaan secara kemitraan (*linkage*), pembiayaan diberikan bekerjasama dengan perusahaan pembiayaan (*multifinance company*) untuk meyalurkan pembiayaan kepemilikan kendaraan dan/atau alat berat kepada nasabah (end-user).

Pembiayaan kemitraan dengan multifinance ini dapat bersifat *Executing* maupun *Channeling/Joint Financing*. Pembiayaan secara langsung (*direct*), menyalurkan pembiayaan kepada pengusaha-pengusaha yang terkait pada dunia otomotif, seperti pembiayaan kepada pengusaha jual-beli kendaraan (*showroom/dealer*) dan pembiayaan kepada pengusaha rental kendaraan. Pembiayaan yang diberikan dapat berupa pembiayaan modal kerja dan/atau investasi.

3. Produk Jasa

a. Kartu ATM BRI Syariah dan Kartu Debit BRI Syariah

- b. Kartu co-branding
- c. CMS (Cash Management System)
- d. University / School Payment System (SPP)
- e. e-Payroll
- f. Jaringan ATM BRI Syariah, ATM BRI, ATM Bersama, ATM Prima
- g. Electronic Data Capture (EDC)
- h. SMS Banking
- i. Mobile BRIS
- j. CallBRIS 1500-789
- k. BRIS Remittance
- l. Internet Banking

3) *Job Discription dan Pengembangan Job Discription*

1. *Sub Branch Manager*

Sub Branch Manager ialah seorang pemimpin dan pengawasan kegiatan Bank sehari-hari sesuai dengan kebijaksanaan umum yang telah disetujui dewan komisaris dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Tugas-Tugas dan tanggung jawab pimpinan cabang :

- 1. Bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap operasional Bank
- 2. Sebagai koordinator seluruh Kru Bank

3. Sebagai pelaksana kebijakan-kebijakan direksi terkait dengan operasional cabang pembantu.
 4. Mempunyai wewenang tertinggi di cabang pembantu.
 5. Pemegang limit pengeluaran biaya dan pembiayaan.
2. *Relationship Manager Funding*

Tugas-tugas pokok *Relationship manager funding*:

1. Mencari calon nasabah yang potensial sebagai perolehan sumber dana.
2. Melakukan proses pengiriman uang sesuai dengan permintaan nasabah.

3. *Relationship Manager Financing*

Tugas-tugas pokok *Relationship Manager Financing*:

1. Memasarkan produk dari bank, mencari calon nasabah yang potensial sebagai alokasi dana pembiayaan.
2. Membuat dan memelihara semua dokumen pada bagian pembiayaan.
3. Memonitor setiap debitur atau nasabah yang maupun jatuh tempo secara kontinyu.
4. Mengecek data serta mensurvei calon nasabah baru yang mengajukan pembiayaan.
5. Menandatangani atau mengesahkan apakah calon nasabah ini bisa mendapatkan pembiayaan atau tidak.

6. Melakukan penagihan terhadap debitur yang bermasalah, mencari sumber permasalahan, dan alternatif jalan keluar.

4. *Customer service*

Tugas-tugas pokok *customer service* :

1. Memberikan keterangan atau pelayanan yang dibutuhkan oleh nasabah mengenai produk-produk dari Bank.
2. Melayani setiap tamu atau nasabah yang bermaksud bertemu dengan staf atau karyawan Bank.
3. Memberi nomor rekening tabungan ataupun deposito kepada nasabah baru sesuai dengan nomor urut.
4. Menerima, memeriksa kelengkapan dan meregister berkas permohonan pembiayaan yang diajukan oleh calon nasabah pembiayaan dan kemudian menyerahkannya pada bagian marketing.
5. Menerima dan melayani komplain nasabah yang mengalami masalah.

5. *Teller*

Tugas-tugas pokok *teller* :

1. Mengatur dan memelihara saldo/posisi uang kas yang ada dalam tempat khasanah bank;
2. Pelaksanaan transaksi keuangan tunai : setoran dan

pembayaran;

3. Pelaksana mutasi uang tunai antar teller kantor kas; dan Berkewajiban membuat laporan kas harian.
6. Bagian Keamanan dan Urusan Rumah Tangga Kantor (Non Bank Staf)

Non bank staf bertugas dalam mengamankan kekayaan kantor serta pemeliharaan dan urusan rumah tangga lainnya.

Bagian-bagian dan tugas-tugas pokok non bank staf :

1. Satpam bertugas untuk siap siaga terhadap situasi kantor, memantau keluar masuk nasabah ke kantor, *menfull* (mengeluarkan dan memasukan uang dari khasanah bersama teller dan pejabat bank), pengawalan penyetoran uang, serta membantu *customer service* dalam penjualan shar-e;
2. *Office boy* bertugas memelihara kekayaan kantor dan membantu kegiatan kru yang lain; dan
3. Driver bertugas dalam bagian transportasi dan memelihara kendaraan kantor.

B. PENEMUAN PENELITIAN

1. Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah di PT Bank Syariah Mandiri Jombang

Dalam perjalanan pembiayaan, tidak menutup kemungkinan terjadi permasalahan dalam pembiayaan. Pembiayaan bermasalah merupakan hal yang tidak diharapkan oleh bank karena berdampak pada kerugian bank serta menurunnya pendapatan bank. Apabila terjadi pembiayaan bermasalah, bank akan berupaya menyelesaikan keadaan tersebut dengan berbagai tindakan, salah satunya yaitu menggunakan prinsip *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring* pembiayaan.

Bank Syariah Mandiri Jombang memiliki bagian khusus dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah yaitu pada bagian *Customer Service (CS)*, *Branch Operation Service Manager (BOSM)*, *Account Maintenance (AM)*, *Account Maintenance Officer (AMO)*.

Wawancara awal peneliti kepada bagian khusus dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah yaitu pengertian dan pemahaman tentang restrukturisasi pembiayaan bermasalah. Menurut hasil wawancara dengan pihak *Customer Service BSM KC Jombang* ibu Enggar, beliau mengatakan:

*“Restrukturisasi pembiayaan merupakan salah upaya menjaga kualitas pembiayaan. Investasi atau bisnis yang dijalankan melalui aktivitas pembiayaan adalah aktivitas yang berkaitan dengan restrukturisasi pembiayaan mbak. Makanya dalam upaya menjaga kualitas pembiayaan restrukturisasi pembiayaan sangatlah penting mbak.”*³

³ Wawancara dengan *Customer Service BSM Jombang* tanggal 5 April 2019

Investasi atau bisnis yang dijalankan melalui aktivitas pembiayaan adalah aktivitas yang berkaitan dengan keuangan bank atau neraca laba rugi. Hal ini yang selalu menjadi perhatian setiap doa pagi selalu dibacakan *report* posisi investasi BSM. Sedangkan untuk menjaga keuangan bank dari risiko pembiayaan itu dapat diminimalkan dengan melakukan restrukturisasi pembiayaan bermasalah.⁴

Dari hasil wawancara dengan CS ada tambahan dari pihak *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BSM KC Jombang, Pak Rahman Hadi Nugroho dengan menguatkan pendapat sebelumnya yaitu pendapat dari Customer Service yaitu:

*“Restrukturisasi pembiayaan merupakan salah upaya menjaga portofolio laba rugi suatu bank agar tidak mengalami kerugian atau down grade.”*⁵

Menurut hasil wawancara dengan pihak *Account Maintenance* (AM) BSM KC Jombang Pak M. Abdulloh Hafid, beliau mengatakan:

*“Benar bahwa restrukturisasi pembiayaan merupakan salah upaya menjaga portofolio laba rugi suatu bank agar tidak mengalami kerugian atau down grade, itu merupakan salah satu tujuan dari restrukturisasi. Untuk pengertian restrukturisasi itu adalah yang dinamakan rescheduling, reconditioning, dan restructuring.”*⁶

Menurut hasil wawancara dengan pihak *Account Maintenance Officer* (AMO) BSM KC Jombang Pak M.Hendy Jaya Santosa, beliau mengatakan:

*“Restrukturisasi pembiayaan adalah upaya yang dilakukan bank dalam rangka membantu nasabah agar dapat menyelesaikan kewajibannya, antara lain melalui penjadwalan kembali (rescheduling), persyaratan kembali (reconditioning), dan perubahan jadwal pembayaran kewajiban nasabah atau jangka waktunya (restructuring).”*⁷

⁴ Observasi, tanggal 5 April 2019, pukul 08.00 di sekitar *bankinghall* BSM Jombang

⁵ Wawancara dengan *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BSM Jombang tanggal 5 April 2019

⁶ Wawancara dengan *Account Maintenance* BSM *Branch Office* Jombang tanggal 5 April 2019

⁷ Wawancara dengan *Account Maintenance Officer* BSM *Branch Office* Jombang tanggal 5 April 2019

Wawancara penelitian lanjutan dengan bertanya mengenai proses restrukturisasi pembiayaan bermasalah pada BSM KC Jombang. Menurut wawancara dengan pihak *Customer Service* (CS) BSM KC Jombang:

- CS : “Jika ada nasabah yang berpotensi macet.”
Peneliti : “Apakah hanya itu penjelasannya yaitu jika ada nasabah yang berpotensi macet? Lantas bagaimana penanganannya?”
CS : “Tentunya restrukturisasi itu dilakukan jika ada pembiayaan yang bermasalah, setelah itu barulah langkah awal dilakukan *rescheduling*, *reconditioning*, atau *restructuring*, Mbak.”⁸

Restrukturisasi itu menerapkan *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring*. *Rescheduling* ini berkaitan dengan perubahan jadwal angsuran ini menjadi langkah awal nasabah dalam diproses restrukturisasi. Terlihat saat awal bulan seperti ini beberapa nasabah pembiayaan datang ke bank untuk proses *rescheduling*.⁹

Hal ini diperkuat dengan pendapat dari *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BSM KC Jombang:

“Seketika pembiayaan mulai bermasalah, tidak langsung dilakukan *rescheduling*, *reconditioning*, atau *restructuring*, Mbak. Kami selalu tawarkan dulu ke nasabah, tapi sebelum itu sudah banyak hal yang dilakukan seperti teguran langsung, pendekatan nasabah dengan cara didatangi terus diajak ngobrol jadi kami tau nasabah mengalami masalah apa kok sampai gak bisa bayar. Selanjutnya ditawarkan untuk melakukan restrukturisasi pembiayaan harapannya ya agar bisa lunas.”¹⁰

⁸ Wawancara dengan *Customer Service* (CS) BSM Jombang tanggal 5 April 2019

⁹ Observasi tanggal 5 April 2019, pukul 08.00 di sekitar bankinghall BSM Jombang

¹⁰ Wawancara dengan *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BSM Jombang tanggal 5 April 2019

Untuk lebih mendapatkan gambaran yang luas dan jelas tentang bagaimana itu restrukturisasi maka berikut ini wawancara dengan pihak *Account Maintenance* (AM) dan *Account Maintenance Officer* (AMO) BSM KC Jombang:

“Berikut ini saya berikan contohnya ya Mbak untuk bagaimana proses restrukturisasi itu terjadi :”¹¹

1) Pelaksanaan Restrukturisasi pembiayaan pada Nasabah KPR Berbadan Hukum PT atau CV

Berikut ini adalah contoh kasus nasabah PT. X yang melakukan restrukturisasi pembiayaan KPR di BSM KC Jombang :¹²

- a. Nasabah PT. X mengajukan pembiayaan KPR Muamalat iB untuk pembelian rumah indent. Dalam perjalanan pembiayaan nasabah tidak dapat membayar keseluruhan sisa *outstanding* pembiayaan jatuh tempo. Pembayaran angsuran sebelumnya menggunakan metode *Ballon Payment*, sehingga mengakibatkan angsuran besar dibelakang. Faktor penyebab nasabah gagal bayar yaitu usaha yang dijalankan nasabah mengalami beberapa kendala, diantaranya yaitu menurunnya penjualan perumahan, dan adanya hutang lain-lain sehingga berdampak pada *cashflow* keuangan nasabah sehingga tidak dapat melunasi fasilitas pembiayaan.¹³

¹¹ Wawancara dengan *Account Maintenance* (AM) BSM KC Jombang tanggal 5 April 2019

¹² Wawancara dengan *Account Maintenance Officer* BSM *Branch Office* Jombang tanggal 5 April 2019

¹³ Observasi tanggal 5 April 2019, pukul 08.00 di sekitar *bankinghall* BSM Jombang

- b. Nasabah PT. X mengajukan permohonan restrukturisasi atas fasilitas pembiayaan yang diterima berdasarkan penawaran yang dilakukan oleh pihak remedial karena nasabah tidak dapat menutup untuk keseluruhan sisa *outstanding* pembiayaan pada saat jatuh tempo.¹⁴
- c. Selanjutnya pihak bank menimbang bahwa faktor tersebut diatas yang menjadi penyebab nasabah kesulitan memenuhi kewajibannya di BSM Jombang, dan nasabah tersebut masih dianggap prospektif serta memiliki iktikad baik untuk membayar, sehingga pelaksanaan restrukturisasi layak dilakukan dan nasabah wajib memenuhi ketentuan restrukturisasi yang berlaku di BSM Jombang.

Dengan adanya kronologi tersebut, pada akhirnya bank melakukan restrukturisasi pembiayaan nasabah PT. X tersebut dengan melakukan *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring* pembiayaannya sebagai berikut:

- a. *Rescheduling*

Menurut pihak collection, pelaksanaan *rescheduling* pembiayaan KPR untuk nasabah PT atau CV adalah sebagai berikut:¹⁵

“Untuk nasabah PT atau CV transaksi memakai akad murabahah atau jual beli yang dari awal sistem anggurannya sudah Balloon Payment, jadi besar dibelakang waktu jatuh tempo. Nah, saat jatuh tempo, nasabah tidak bisa membayar angsuran yang besar dan akhirnya mengajukan perpanjangan pembiayaan. Rata-rata pengajuan perpanjangan 2 tahun. Penentuan margin untuk perpanjangan pembiayaan sesuai sama OL yang sudah ada saat pembiayaan sebelumnya, apabila margin pembiayaan ditetapkan 10% maka perpanjangan pembiayaan juga ditetapkan 10% agar tidak memberatkan nasabah.”

¹⁴ Observasi tanggal 5 April 2019, pukul 08.00 di sekitar bankinghall BSM Jombang

¹⁵ Wawancara dengan *Account Maintenance Officer* BSM Branch Office Jombang tanggal 5 April 2019

Saat jam setengah istirahat terlihat ada nasabah PT atau CV transaksi memakai akad murabahah atau jual beli yang dari awal sistem angsurannya menggunakan metode *Balloon Payment*, yang berarti besar dibelakang pada saat jatuh tempo. Pada saat jatuh tempo pembiayaan, nasabah tidak dapat membayar angsuran yang besar tersebut dan akhirnya mengajukan perpanjangan pembiayaan, pengajuan perpanjangan adalah 2 tahun. Penentuan margin untuk perpanjangan pembiayaan sesuai dengan perjanjian yang sudah ada saat pembiayaan sebelumnya, apabila margin pembiayaan ditetapkan 10%, maka perpanjangan pembiayaan juga ditetapkan 10% agar tidak memberatkan nasabah.¹⁶

b. *Reconditioning*

Pelaksanaan *reconditioning* pembiayaan pada nasabah atas nama PT. X ini harus dilakukan penambahan persyaratan pembiayaan berupa pengikatan ulang Hak Tanggungan atas jaminan yang telah menjadi jaminan pembiayaan di BSM Jombang. Berikut penjelasan pihak *collection* terkait pengikatan ulang Hak Tanggungan :

“Pada awal pembiayaan memang diikat pakai SKMHT (Surat Kuasa Membebaskan Hak Tanggungan) dulu dengan jangka waktu pembaharuan 3 (tiga) bulan sekali, kalau langsung diikat SHT (Sertifikat Hak Tanggungan) tidak bisa karena memang prosesnya harus buat SKMHT dulu. Setelah diperbaharui, agunan tidak langsung diikat oleh SHT, karena biaya yang dikeluarkan lebih mahal dan nasabah merasa terbebani. Nah, karena ada perpanjangan pembiayaan, daripada memperbaharui terus tiap 3 (tiga) bulan sekali kan tambah ribet dan memakan biaya, jadi lebih baik

¹⁶ Observasi tanggal 5 April 2019, pukul 13.00 di ruang *backoffice* BSM Jombang

langsung diikat saja jaminannya pakai SHT biar keluar biaya banyak sekalian di awal.”¹⁷

Pada masa awal pembiayaan pengikatan agunan menggunakan SKMHT (Surat Kuasa Membebaskan Hak Tanggungan) dengan jangka waktu pembaharuan 3 (tiga) bulan sekali. Proses pengikatan agunan diawali dari SKMHT terlebih dahulu lalu SHT. Setelah adanya pembaharuan, agunan tidak langsung diikat oleh SHT. Pihak bank melihat kemampuan nasabah karena biaya yang dikeluarkan lebih besar. Dengan adanya perpanjangan pembiayaan, pengikatan agunan langsung diikat menggunakan SHT dengan harapan beban nasabah dapat berkurang karena tidak lagi memperbaharui terus menerus tiap 3 (tiga) bulan sekali dan memakan biaya lebih besar karena pembiayaan mengalami perpanjangan.

c. *Restructuring*

Pelaksanaan restructuring pembiayaan pada PT. X dengan melakukan konversi akad yang sebelumnya menggunakan akad murabahah menjadi akad musyarakah mutanaqisah. Sesuai dengan wawancara yang dilakukan kepada pihak *collection* :

“Konversi ini dilakukan karena adanya perpanjangan pembiayaan. Objekmurābahahyang diperjualbelikan nilainya sudah berkurang, gampangnya kan barangnya sudah tidak ada, apa lagi yang mau diperjualbelikan? Jadi, harus dikonversi dulu agar nilai objek tersebut digunakan untuk perpanjangan pembiayaan dengan akad musyārahkah mutanaqisah.”¹⁸

¹⁷ Wawancara dengan *Account Maintenance Officer* BSM Branch Office Jombang tanggal 5 April 2019

¹⁸ Wawancara dengan *Account Maintenance Officer* BSM Branch Office Jombang tanggal 5 April 2019

Konversi akad dilakukan karena pada saat itu adanya perpanjangan pembiayaan, namun tetap mengacu pada perjanjian yang tertera di *Offering Letter* (OL) saat awal pembiayaan. Selama pembiayaan dengan akad musyarakah mutanaqisah berlangsung status kepemilikan asset masih milik bersama (Bank Syariah Mandiri dan nasabah), meskipun telah diterbitkannya sertifikat atas nama nasabah, namun bank tetap memberikan surat pernyataan di atas materai bahwa status asset masih milik bersama antara bank dan nasabah, serta nasabah tidak berhak untuk memindahkan hak milik atas asset tersebut ataupun melakukan hal-hal yang dapat merugikan bank.¹⁹

2) Pelaksanaan Restrukturisasi pembiayaan pada Nasabah KPR Perorangan

*Dalam pelaksanaan restrukturisasi pembiayaan untuk nasabah perorangan produk KPR BSM iB pada Bank Syariah Mandiri Jombang seringkali melakukan rescheduling saja dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah. Pelaksanaan rescheduling pada nasabah KPR adalah sebagai berikut:*²⁰

- a. Nasabah KPR mengajukan pembiayaan KPR BRIS iB untuk pembelian properti baru. Dalam perjalanan pembiayaan nasabah KPR tidak dapat membayar angsuran pembiayaan saat jatuh tempo, dikarenakan nasabah mengalami Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan ada pula yang mengalami penurunan *profit* dalam usahanya.

¹⁹ Observasi tanggal 5 April 2019, pukul 14.00 di ruang *bankinghall* BSM Jombang

²⁰ Wawancara dengan *Account Maintenance Officer* BSM Branch Office Jombang tanggal 5 April 2019

- b. Nasabah mengajukan permohonan *rescheduling* pembiayaan berupa penurunan jumlah angsuran dengan tidak mengurangi sisa kewajiban nasabah agar angsuran dapat dibuat sesuai kemampuan dan pembiayaan menjadi lancar kembali.
- c. Pihak bank menimbang bahwa faktor tersebut merupakan keadaan yang sebenarnya, dan nasabah memiliki iktikad baik untuk menyelesaikan kewajibannya. Selain itu perlu adanya dokumen yang memadai seperti, terdapat bukti slip gaji atau laporan keuangan (bagi wirausaha) yang mendukung, tidak memiliki track record yang buruk dalam BI *Checking*, dan tidak memiliki tanggungan pinjaman pada pihak lain. Dengan adanya penilaian serta pertimbangan tersebut pihak bank dapat memutuskan bahwa nasabah KPR layak untuk direstrukturisasi pembiayaannya.
- d. Pelaksanaan *rescheduling* pada nasabah KPR perorangan dilakukan dengan mengubah jumlah angsuran. Perubahan jumlah angsuran dilakukan dengan memperkecil margin pembiayaan selama jangka waktu tertentu agar angsuran dapat dibuat sesuai kemampuan nasabah tanpa mengurangi sisa kewajiban nasabah. Perubahan jumlah angsuran tidak akan merugikan pihak bank karena mekanisme ini dilakukan dengan menambahkan selisih angsuran yang terjadi selama masa restrukturisasi pembiayaan pada angsuran terakhir nasabah KPR saat jatuh tempo. Kondisi seperti ini dinamakan pembayaran angsuran dengan metode *Balloon Payment*, yaitu memperbesar angsuran di akhir guna meringankan angsuran di awal pembayaran karena suatu kondisi tertentu. Metode *Balloon Payment* tentu

dilakukan dengan melihat kondisi keuangan nasabah, pertimbangan dari pihak *risk management*, dan juga *BI Checking* nasabah.

Berikut ini adalah tabel perhitungan angsuran dengan metode Ballon Payment pada nasabah PT. X sebelum restrukturisasi pembiayaan dan nasabah KPR setelah restrukturisasi pembiayaan : ²¹

Tabel 4.1

Perhitungan Angsuran Nasabah PT. X Sebelum Restrukturisasi Pembiayaan

| Tgl | Pokok | Margin | Jml Angsuran | Sisa Outstanding Pokok | Sisa Outstanding Margin | Sisa Piutang |
|----------|-----------|------------|--------------|------------------------|-------------------------|---------------|
| | | | | 3.410.000.000 | 524.287.500 | 3.934.287.500 |
| 10-04-17 | 5.000.000 | 44.045.833 | 49.045.833 | 3.405.000.000 | 480.241.667 | 3.885.241.667 |
| 10-05-17 | 5.000.000 | 43.981.250 | 48.981.250 | 3.400.000.000 | 436.260.417 | 3.836.260.417 |
| 10-06-17 | 5.000.000 | 43.916.667 | 48.916.667 | 3.395.000.000 | 392.343.750 | 3.787.343.750 |
| 10-07-17 | 5.000.000 | 43.852.083 | 48.852.083 | 3.390.000.000 | 348.491.667 | 3.378.491.667 |
| 10-08-17 | 5.000.000 | 43.787.500 | 48.787.500 | 3.385.000.000 | 304.704.167 | 3.689.704.167 |
| 10-09-17 | 5.000.000 | 43.722.917 | 48.722.917 | 3.380.000.000 | 260.981.250 | 3.640.981.250 |
| 10-10-17 | 5.000.000 | 43.658.333 | 48.658.333 | 3.375.000.000 | 217.322.917 | 3.592.322.917 |
| 10-11-17 | 5.000.000 | 43.593.750 | 48.593.750 | 3.370.000.000 | 173.729.167 | 3.543.729.167 |
| 10-12-17 | 5.000.000 | 43.529.167 | 48.529.167 | 3.365.000.000 | 130.200.000 | 3.495.200.000 |
| 10-01-18 | 5.000.000 | 43.464.583 | 48.464.583 | 3.360.000.000 | 86.735.417 | 3.446.735.417 |
| 10-02-18 | 5.000.000 | 43.400.000 | 48.400.000 | 3.355.000.000 | 43.335.417 | 3.398.335.417 |

Sumber data: PT Bank Syariah Mandiri Jombang

Tabel 4.1 merupakan tabel angsuran nasabah PT. X sebelum pelaksanaan restrukturisasi pembiayaan. Nasabah PT. X sedang melakukan pembiayaan dengan plafon Rp 3.934.287.500 dengan rincian pokok sebesar Rp 3.410.000.000 dan margin Rp 524.287.500. Pada saat pembiayaan jatuh tempo tanggal 10 Maret 2018, nasabah PT. X tidak dapat melunasi sisa kewajibannya yaitu sebesar Rp 3.398.335.417.

²¹ Data diperoleh dari bagian Remedial Bank Syariah Mandiri.

| | | | | | | |
|----------|---------------|------------|---------------|---|---|---|
| 10-03-18 | 3.355.000.000 | 43.335.417 | 3.398.335.417 | - | - | - |
|----------|---------------|------------|---------------|---|---|---|

Berdasarkan hasil penilaian dan *track record* nasabah PT. X selama pembiayaan, ia memenuhi kriteria dalam mendapatkan keringanan berupa restrukturisasi pembiayaan. Dalam tahap *rescheduling*, pihak bank memberikan waktu perpanjangan untuk nasabah PT. X dalam membayar sisa kewajibannya. Sisa kewajiban nasabah yang harus dibayar setelah dilakukan *rescheduling* adalah sebagai berikut: Sisa Angsuran : Rp 3.400.000.000 pembulatan dari Rp 3.398.335.417 Margin : 10%

$$\text{Margin yang harus dibayarkan/bulan} = \frac{\text{Harga pokok} \times \% \text{ margin}}{24 \text{ bulan}}$$

$$\text{Pokok yang harus dibayarkan/bulan} = \frac{\text{Rp } 3.400.000.000}{24 \text{ bulan}}$$

$$= \text{Rp } 141.666.666,67$$

Jumlah angsuran yang harus dibayarkan/bulan merupakan penambahan antara pokok dengan margin yaitu sebesar Rp 155.833.333,67. Margin dan pokok pembiayaan akan ditetapkan sama sampai dengan jatuh tempo pembiayaan direstrukturisasi.

Wawancara peneliti lanjutkan dengan bertanya mengenai apa saja yang dapat menjadi kendala dalam melakukan restrukturisasi pembiayaan bermasalah. Berikut wawancara dengan pihak *Customer Service* (CS) BSM KC Jombang:

*“Faktor utama berasal dari kemampuan bayar nasabah, apakah dengan restrukturisasi nasabah bisa melakukan angsuran dengan normal kembali apa tidak.”*²²

Menurut penuturan pihak *Customer Service* (CS) BSM KC Jombang secara garis besar faktor utama berasal dari kemampuan bayar nasabah, hal ini diperkuat dengan pendapat dari *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BSM KC Jombang:

*“Kemampuan bayar nasabah yang biasanya dikarenakan dari usahanya yang menurun.”*²³

Dari penuturan BOSM BSM KC Jombang yang menyebutkan kemampuan bayar nasabah adalah salah satu faktor yang menjadi kendala dalam restrukturisasi pembiayaan bermasalah di BSM KC Jombang tentunya itu dari faktor eksternalnya. Berikut wawancara dengan pihak *Account Maintenance* (AM) BSM KC Jombang:

*“Belum ketatnya peraturan yang ada di Unit Bisnis, usaha nasabah menurun, side streaming.”*²⁴

Dari penuturan AM BSM KC Jombang yang menyebutkan belum ketatnya peraturan yang ada di Unit Bisnis itu yang dari faktor internal. Usaha nasabah menurun, side streamin adalah salah satu faktor yang menjadi kendala dalam restrukturisasi pembiayaan bermasalah di BSM KC Jombang tentunya itu dari faktor

²² Wawancara dengan *Customer Service* Jombang tanggal 5 April 2019

²³ Wawancara dengan *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BSM KC Jombang Jombang tanggal 5 April 2019

²⁴ Wawancara dengan pihak *Account Maintenance* (AM) BSM KC Jombang tanggal 5 April 2019

internalnya.

Berikut tambahan penjelasan dari pihak *Account Maintenance Officer (AMO)*

BSM KC Jombang:

*“Ada tiga hal yang menjadi kendala restrukturisasi diantaranya yang mana hal tersebut berasal dari nasabah dan bank. Faktor yang berasal dari bank adalah belum ketatnya peraturan yang ada di Unit Bisnis, dan faktor yang berasal dari nasabah diantaranya usaha nasabah menurun, side streaming.”*²⁵

Wawancara peneliti lanjutkan dengan bertanya mengenai faktor apa saja yang dapat menjadi pendukung dalam melakukan restrukturisasi pembiayaan bermasalah di PT Bank Syariah Mandiri Cabang Jombang. Berikut wawancara dengan pihak *Customer Service (CS)* BSM KC Jombang:

*“Yang dapat menjadi penolong dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah yang biasa saya lakukan adalah reguler collection. Hal ini cukup mudah dilakukan biasanya setelah saya melakukan service ke nasabah di jam kerja, setelah itu saya melakukan reguler collection yaitu dengan menelfon nasabah-nasabah yang telat bayar dan mengingatkan segera untuk melakukan pembayaran.”*²⁶

Menurut penuturan pihak *Customer Service (CS)* BSM KC Jombang faktor pendukung dalam melakukan restrukturisasi pembiayaan bermasalah di PT Bank Syariah Mandiri Cabang Jombang yaitu upaya *reguler collection*, hal ini diperkuat dengan pendapat dari *Branch Operation Service Manager (BOSM)* BSM KC Jombang, seperti ini penuturannya :

*“Biasanya Customer Service dibantu BOS melakukan reguler collection ke nasabah-nasabah.”*²⁷

²⁵ Wawancara dengan pihak *Account Maintenance Officer (AMO)* BSM KC Jombang tanggal 5 April 2019

²⁶ Wawancara dengan pihak *Customer Service (CS)* BSM KC Jombang tanggal 5 April 2019

²⁷ Wawancara dengan pihak *Branch Operation Service Manager (BOSM)* BSM KC Jombang tanggal 5 April 2019

Adapun pendapat dari *Account Maintenance* (AM) BSM KC Jombang tentang faktor pendukung restrukturisasi pembiayaan bermasalah di BSM KC Jombang adalah:

“Yang biasa dilakukan telfon nasabah untuk mengingatkan jatuh tempo cicilan hutangnya dan diskon margin unyuk meringankan kewajiban bayar nasabah.”

Jadi selain melakukan *reguler collection* ke nasabah-nasabah dan diskon margin unyuk meringankan kewajiban bayar nasabah. Hal tersebut dikuatkan dengan pendapat dari pihak *Account Maintenance Officer* (AMO) BSM KC Jombang:

“Untuk penyelesaian pembiayaan bermasalah (NPF), PT Bank Syariah Mandiri melakukannya dengan menggabungkan dua cara yaitu reguler collection dan diskon margin. Hal ini perlu dilakukan karena dapat menjadi faktor pendukung dari pelaksanaan restrukturisasi. Reguler collection dan diskon margin merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk membantu nasabah-nasabah agar bisa tertib dan mudah dalam melakukan kewajibannya pada bank. Meski tingkat success rate pada cara tersebut cukup tinggi dilakukan, namun pihak bank tidak boleh hanya terpaku pada kedua cara tersebut tetapi juga penyelesaian dengan cara yang lain harus dilakukan karena cara penyelesaian yang lain merupakan cara dari literatur yang telah ditetapkan.”

2. Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah di BRISyariah Jombang

Penerapan restrukturisasi pembiayaan bermasalah untuk meningkatkan kualitas pembiayaan di BRISyariah Jombang pada dasarnya tidak ada perbedaan yang signifikan dengan Bank Syariah Mandiri Jombang. Faktor nasabah menjadi faktor utama dalam keberhasilan restruktur pembiayaan diterapkan.

Bank BRISyariah Jombang memiliki bagian khusus dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah yaitu pada bagian *Customer Service* (CS), *Branch Operation Service Manager* (BOSM), *Account Maintenance* (AM), *Account Maintenance Officer* (AMO).

Wawancara awal peneliti kepada bagian khusus dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah yaitu pengertian dan pemahaman tentang restrukturisasi pembiayaan bermasalah. Menurut hasil wawancara dengan pihak *Customer Service* BRISyariah KC Jombang ibu Dhinar, beliau mengatakan:

*“Restrukturisasi pembiayaan bermasalah adalah salah satu cara dan upaya menjaga kualitas pembiayaan serta neraca laba rugi perusahaan yaitu bris.”*²⁸

Suatu perbankan dinyatakan aman atau stabil apabila nilai NPF dibawah 5%, apabila lebih dari 5% maka akan mendapat teguran dari Bank Indonesia dan otomatis integritas dari perbankan tersebut akan turun kalau sampai mendapat teguran karena hasil NPF setiap bank akan di *go public*. Untuk menjaga nilai NPF tetap stabil maka perlu dilakukan restrukturisasi pada pembiayaan yang bermasalah, kualitas pembiayaan serta neraca laba rugi perusahaan tetap stabil. Dari hasil wawancara dengan CS ada tambahan dari pihak *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BSM KC Jombang, Ibu Nuryani Wahyunintyas menguatkan pendapat sebelumnya yaitu pendapat dari Customer Service yaitu:

*“Restrukturisasi pembiayaan merupakan salah upaya menjaga keuangan suatu bank agar tidak mengalami kerugian atau menurun.”*²⁹

Menurut hasil wawancara dengan pihak *Account Maintenance* (AM) BRISyariah KC Jombang Ibu Trisila, beliau mengatakan:

“Restrukturisasi pembiayaan adalah upaya yang dilakukan bank dalam rangka membantu nasabah agar dapat menyelesaikan kewajibannya, antara lain melalui penjadwalan kembali (rescheduling), persyaratan kembali (reconditioning), dan

²⁸ Wawancara dengan *Customer Service* BRISyariah Jombang tanggal 9 April 2019

²⁹ Wawancara dengan *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BRISyariah Jombang tanggal 9 April 2019

perubahan jadwal pembayaran kewajiban nasabah atau jangka waktunya (restructuring).”³⁰

Menurut hasil wawancara dengan pihak *Account Maintenance Officer (AMO)*

BRISyariah KC Jombang Pak Catur Yoyok Subagjo, beliau mengatakan:

“Benar bahwa restrukturisasi pembiayaan merupakan salah upaya menjaga fortfolio laba rugi suatu bank agar tidak mengalami kerugian atau down grade, itu merupakan salah satu tujuan dari restrukturisasi. Untuk pengertian restrukturisasi itu adalah yang dinamakan rescheduling, reconditioning, dan restructuring.”³¹

Wawancara penelitian lanjutan dengan bertanya mengenai proses restrukturisasi pembiayaan bermasalah pada BRISyariah KC Jombang. Menurut wawancara dengan pihak *Customer Service (CS)* BRIS KC Jombang:

CS : *“Restrukturisasi merupakan tindakan yang dilakukan apabila ada nasabah yang berpotensi macet.”*

Peneliti : *“Apakah hanya seperti itu saja penjabarannya Mbak?”*

CS : *“Restrukturisasi merupakan cara yang akan dilakukan apabila ada indikasi nasabah yang berpotensi macet, suatu nasabah dinyatakan macet apabila dalam jangka waktu yang sudah ditentukan dia tidak bisa memenuhi kewajibannya. Nasabah yang macet dibagi menjadi 5 kategori, yaitu : kol 1, kol 2, kol 3, kol 4, kol 5. Mulai ada penanganan restrukturisasi apabila indikator nasabah tersebut menyatakan kol 2 atau dalam perhatian khusus. Apabila sudah ditangani dengan restrukturisasi maka pola yang akan dilakukan yaitu memperpanjang jangka waktu angsuran dan mengurangi nominal angsuran tanpa merubah skema total pokok dan margin.”³²*

Menurut penuturan pihak *Customer Service (CS)* BRIS KC Jombang secara garis besar restrukturisasi itu merupakan cara yang akan dilakukan apabila ada indikasi

³⁰ Wawancara dengan *Account Maintenance Officer* BRISyariah Branch Office Jombang tanggal 9 April 2019

³¹ Wawancara dengan *Account Maintenance* BRISyariah Branch Office Jombang tanggal 9 April 2019

³² Wawancara dengan *Customer Service* BRISyariah Branch Office Jombang tanggal 9 April 2019

nasabah yang berpotensi macet. Hal ini diperkuat dengan pendapat dari *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BRIS KC Jombang:

“Saat terjadi pembiayaan yang bermasalah, tidak langsung dilakukan restrukturisasi. Sebelum itu sudah banyak hal yang dilakukan seperti pendekatan nasabah dengan cara didatangi terus diajak ngobrol jadi kami tau nasabah mengalami masalah apa kok sampai gak bisa bayar dan juga teguran langsung ke nasabah tersebut. Selanjutnya barulah ditawarkan untuk melakukan rescheduling, reconditioning, dan restructuring pembiayaan.”³³

Untuk lebih mendapatkan gambaran yang luas dan jelas tentang bagaimana itu restrukturisasi maka berikut ini wawancara dengan pihak *Account Maintenance* (AM) dan *Account Maintenance Officer* (AMO) BRISyariah KC Jombang:

“Saya jelaskan langsung dengan contoh ya Mbak :”³⁴

Penerapan Restrukturisasi Skema Angsuran Pembiayaan Bermasalah

Pembiayaan Kredit sudah menjadi sebuah tren tersendiri bagi nasabah saat ini, tak terkecuali di perbankan Syariah. Penerapan restrukturisasi pembiayaan bermasalah perlu memahami beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Prinsip mengenal nasabah

Untuk mengelola risiko yang mungkin timbul, bank wajib menerapkan prinsip kehati-hatian. Salah satu upaya melaksanakan prinsip tersebut dengan mengetahui identitas nasabah, memantau transaksi termasuk laporan transaksi yang mencurigakan. Dalam menerapkan prinsip mengenal nasabah bank wajib

³³ Wawancara dengan *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BRIS Jombang tanggal 5 April 2019

³⁴ Wawancara dengan *Account Maintenance Officer* BRIS *Branch Office* Jombang tanggal 5 April 2019

menerapkan kebijakan-kebijakan yang sesuai seperti prosedur mengidentifikasi nasabah.

2. Kapasitas Pembayaran Nasabah

Tim survei perlu melakukan analisa kelayakan dari pendapatan atau penghasilan nasabah, sebelum plafon kredit dikucurkan. Apakah memiliki rekening koran yang aktif, alur kas keluar masuk yang stabil, atau masa lama kerjanya. Dengan begitu dapat memutuskan sejauh mana kemampuan calon debitur dalam melakukan pembayaran kredit mereka hingga lunas.

3. Nilai Jaminan Pembiayaan

Setiap bank akan melihat lebih detail jenis jaminan dan nilai jaminan yang akan diberikan ke calon debitur mereka. Dan jenis pembiayaan kredit dengan jaminan masih merupakan tren, selain menjadi suatu ketenangan bagi kreditur pun akan menjadi sebuah pendorong kewajiban debitur dalam menyelesaikan angsurannya.

4. Skema Angsuran Restrukturisasi

Ada beberapa skema angsuran yang bisa ditawarkan ke nasabah dengan sistem *annual payment* dan *ballon payment*. *Annual payment* merupakan skema angsuran yang mengakumulasi nominal potongan pokok dan margin dalam satu bulan tertentu per tahun.

Contoh Studi Kasus Restrukturisasi:

- 1) Nasabah A memiliki angsuran Rp2.000.000,00 per bulan dengan jangka waktu 3 tahun direstruktur angsuran menjadi Rp1.000.000,00 dengan jangka waktu yang sama namun selisih Rp1.000.000,00 di angsuran

tersebut di akumulasikan di bulan tertentu dalam 1 tahun berjalan. Jadi dalam 3 tahun sisa pembiayaan akan membayar nominal akumulasi sebanyak 3 kali.

- 2) *Ballon payment* merupakan skema angsuran yang menitikberatkan total potongan pokok dan margin dalam skema angsuran ke akhir jatuh tempo pembiayaan, contoh: nasabah B memiliki angsuran per bulan Rp2.000.000,00 selama 3 tahun atau 36 bulan di restruktur menjadi Rp1.000.000,00. Selisih Rp1.000.000,00 per bulan di akumulasi di akhir angsuran lebih tepatnya pada angsuran ke 36.

Menurut hasil wawancara dengan *Account Maintenance Officer* Bank BRI

Syariah *Branch Office* Jombang, beliau mengatakan ³⁵:

“Penerapan restruktur pada pembiayaan yang berpotensi bermasalah dan bermasalah melihat dari sisi aspek kemampuan bayar nasabah yang menurun..Skema restruktur pembiayaan beragam, namun yang paling sering digunakan adalah annual payment dan ballon payment. Dua skema ini memungkinkan nasabah untuk bisa kembali lancar, akan tetap skema-skema tersebut bisa menimbulkan masalah baru ketika pada bulan dimana nasabah harus membayar akumulasi angsuran tidak bisa memenuhinya. Oleh karena itu sebelum skema angsuran ditawarkan, petugas bank harus terlebih dahulu memahami kebutuhan nasabah dan sumber penghasilan saat ini ”

Dari penjelasan diatas, maka dapat diketahui bahwa penawaran restruktur harus sangat memperhatikan faktor kebutuhan dan kemampuan nasabah sehingga tidak akan menimbulkan masalah yang baru dalam penerapan restruktur tersebut.

³⁵ Wawancara dengan *Account Maintenance Officer* Bank BRI Syariah *Branch Office* Jombang tanggal 5 April 2019

Didalam penerapan restruktur terdapat dua faktor yang menentukan keberhasilan restruktur yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Berikut wawancara yang kami lakukan dengan *Branch Manager* Bank BRI Syariah *Branch Office* Jombang Bapak Hengky Suhartanto, mengenai bagaimana pemahaman dan penerapan restruktur diperkenalkan kepada staff beliau, beliau pun menjelaskan ³⁶:

“Restruktur pembiayaan adalah suatu upaya meningkatkan kualitas suatu pembiayaan adapun faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan restruktur mencakup dua aspek yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup karyawan yang berkecimpung langsung dalam proses pembiayaan dan collection sedangkan faktor eksternal mencakup pada nasabah. Pemahaman kebutuhan nasabah adalah kunci dari lancar atau tidaknya pembiayaan setelah direstruktur. Oleh karena itu pemahaman teknik restruktur dan jam terbang penagihan sangat berpengaruh“

Hasil dari wawancara dengan *Account Maintenance Officer* dan *Branch Manager*, Bank BRI Syariah *Branch Office* Jombang menyebutkan bahwa restruktur adalah salah satu upaya peningkatan kualitas pembiayaan. Pelaksanaan restruktur harus memahami kondisi nasabah sebelum menawarkan program restruktur. Pemahaman kondisi nasabah memudahkan petugas bank atau karyawan untuk menentukan layak atau tidaknya program restruktur diberikan kepada nasabah tersebut. Skema restruktur yang sering digunakan di Bank BRISyariah Jombang adalah skema angsuran *annual payment* dan *ballon payment*.

³⁶ Wawancara dengan *Branch Manager* Bank BRI Syariah Jombang tanggal 5 April 2019

Wawancara peneliti lanjutkan dengan bertanya mengenai apa saja yang dapat menjadi kendala dalam melakukan restrukturisasi pembiayaan bermasalah. Berikut wawancara dengan pihak *Customer Service* pada PT Bank Rakyat Indonesia Syariah Cabang Jombang:

*“Faktor dari nasabah yaitu kemampuan bayar nasabah yang biasanya dikarenakan dari usahanya yang menurun.”*³⁷

Menurut penuturan pihak *Customer Service* (CS) BRIS KC Jombang secara garis besar faktor utama berasal dari kemampuan bayar nasabah, hal ini diperkuat dengan pendapat dari *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BRIS KC Jombang:

*“Faktor utama berasal dari kemampuan bayar nasabah, apakah dengan restrukturisasi nasabah bisa melakukan angsuran dengan normal kembali apa tidak.”*³⁸

Dari penuturan BOSM BRIS KC Jombang yang menyebutkan kemampuan bayar nasabah adalah salah satu faktor yang menjadi kendala dalam restrukturisasi pembiayaan bermasalah di BRIS KC Jombang tentunya itu dari faktor eksternalnya. Berikut wawancara dengan pihak *Account Maintenance* (AM) BRIS KC Jombang:

*“Ada tiga hal yang menjadi kendala restrukturisasi diantaranya yang mana hal tersebut berasal dari nasabah dan bank. Faktor yang berasal dari bank adalah belum ketatnya peraturan yang ada di Unit Bisnis, dan faktor yang berasal dari nasabah diantaranya usaha nasabah menurun, side streaming.”*³⁹

Berikut tambahan penjelasan dari pihak *Account Maintenance Officer* (AMO) BRISyariah KC Jombang:

“Belum ketatnya peraturan yang ada di Unit Bisnis, usaha nasabah menurun,

³⁷ Wawancara dengan pihak *Customer Service* (CS) BRIS KC Jombang tanggal 5 April 2019

³⁸ Wawancara dengan pihak *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BRIS KC Jombang tanggal 5 April 2019

³⁹ Wawancara dengan pihak *Account Maintenance* (AM) BRIS KC Jombang tanggal 5 April 2019

side streaming.”⁴⁰

Wawancara peneliti lanjutkan dengan bertanya mengenai faktor apa saja yang dapat menjadi pendukung dalam melakukan restrukturisasi pembiayaan bermasalah di PT BRISyariah Cabang Jombang. Berikut wawancara dengan pihak *Customer Service* (CS) BRIS KC Jombang:

*“Biasanya Customer Service dibantu Supervisor melakukan reguler collection atau menelefon ke nasabah-nasabah.”*⁴¹

Menurut penuturan pihak *Customer Service* (CS) BRIS KC Jombang faktor pendukung dalam melakukan restrukturisasi pembiayaan bermasalah di PT Bank BRIS Cabang Jombang yaitu upaya *reguler collection*, hal ini diperkuat dengan pendapat dari *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BRIS KC Jombang, seperti ini penuturannya :

*“Penyelesaikan pembiayaan bermasalah yang biasa saya lakukan adalah reguler collection. Hal ini biasa juga dilakukan oleh bank-bank lain karena cukup mudah dilakukan biasanya setelah saya melakukan service ke nasabah di jam kerja, setelah itu saya melakukan reguler collection yaitu dengan menelfon nasabah-nasabah yang telat bayar dan mengingatkan segera untuk melakukan pembayaran.”*⁴²

Adapun pendapat dari *Account Maintenance* (AM) BRIS KC Jombang tentang faktor pendukung restrukturisasi pembiayaan bermasalah di BRIS KC Jombang adalah:

“Penyelesaian pembiayaan bermasalah (NPF), PT Bank BRISyariah melakukannya dengan menggabungkan dua cara yaitu reguler collection dan diskon margin. Hal ini perlu dilakukan karena dapat menjadi faktor pendukung dari pelaksanaan restrukturisasi. Reguler collection dan diskon margin merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk membantu nasabah-nasabah agar bisa tertib dan mudah dalam melakukan kewajibannya pada bank. Meski tingkat success rate

⁴⁰ Wawancara dengan pihak *Account Maintenance Officer* (AMO) BRISyariah KC Jombang tanggal 5 April 2019

⁴¹ Wawancara dengan pihak *Customer Service* (CS) BRISyariah KC Jombang tanggal 5 April 2019

⁴² Wawancara dengan pihak *Branch Operation Service Manager* (BOSM) BRIS KC Jombang tanggal 5 April 2019

pada cara tersebut cukup tinggi dilakukan, namun pihak bank tidak boleh hanya terpaku pada kedua cara tersebut tetapi juga penyelesaian dengan cara yang lain harus dilakukan karena cara penyelesaian yang lain merupakan cara dari literatur yang telah ditetapkan."⁴³

Jadi selain melakukan *reguler collection* ke nasabah-nasabah dan diskon margin unyuk meringankan kewajiban bayar nasabah. Hal tersebut dikuatkan dengan pendapat dari pihak *Account Maintenance Officer* (AMO) BRIS KC Jombang:

"Pendukung untuk restrukturisasi yang biasa dilakukan adalah telfon nasabah untuk mengingatkan jatuh tempo cicilan hutangnya dan diskon margin unyuk meringankan kewajiban bayar nasabah."⁴⁴

3. Penyebab dan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah

1. Pada Bank Syariah Mandiri KC Jombang

a. Faktor-Faktor yang dapat Menjadi Kendala dalam Melakukan Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah (NPF)

Menurut Sutan Remy Sjahdeini, kredit bermasalah disebabkan karena nasabah tidak dapat memenuhi kewajibannya kepada bank karena faktor-faktor intern nasabah, faktor-faktor intern bank, dan atau faktor-faktor ekstern bank dan nasabah.⁴⁵ Pada kasus yang dialami oleh PT Bank Syariah Mandiri Jombang, penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah (NPF) adalah sebagai berikut:

1. Belum ketatnya peraturan yang ada di Unit Bisnis

⁴³ Wawancara dengan pihak *Account Maintenance* (AM) BRIS KC Jombang tanggal 5 April 2019

⁴⁴ Wawancara dengan pihak *Account Maintenance Officer* (AMO) BRIS KC Jombang tanggal 5 April 2019

⁴⁵ Dikutip oleh Wangsawidjaja, *Pembiayaan Bank Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), h. 92. dari: Sutan Remy Sjahdeini, *Faktor-Faktor Penyebab Kredit Bermasalah*, makalah mata kuliah umum Hukum Perbankan pada program pascasarjana al. di UI, Ubaya, LPPI.

Sebelum tahun 2016, pembiayaan yang diajukan oleh nasabah melebihi batas yang telah ditentukan oleh PT Bank Syariah Mandiri Jombang dapat dengan mudah diterima oleh nasabah melalui Kantor Cabang atas persetujuan dari Kepala Cabang Bank Syariah Mandiri. Seharusnya persetujuan pemberian pembiayaan kepada nasabah dengan jumlah yang melebihi batas ketentuan hanya boleh dilakukan oleh komite dengan pemutus di atas Kepala Cabang, yaitu Kepala Wilayah ataupun Kantor Pusat PT Bank Syariah Mandiri.⁴⁶ Kemudian di tahun 2016 barulah PT Bank Syariah Mandiri membuat kebijakan mengenai prosedur pemberian pembiayaan.

Di mana nasabah yang ingin mengajukan pembiayaan terlebih dahulu diseleksi oleh pihak marketing, unit risk, bagian operasional dan terakhir pemutus persetujuan pembiayaan.⁴⁷ Namun karena kurangnya pengawasan atau monitoring yang dilakukan bank kepada nasabah,⁴⁸ maka muncullah pembiayaan bermasalah yang terus meningkat pada tahun 2012 sebesar 2,82%, tahun 2013 sebesar 4,32% dan tahun 2014 sebesar 6,84% dan tahun tahun 2015 4,05 % di PT Bank Syariah Mandiri Jombang. Oleh karena itu, perlu kiranya PT Bank Syariah Mandiri Jombang menerapkan prinsip pengawasan ganda atau *dual control (four eyes principle)* pada setiap proses pemberian kredit, khususnya terhadap kredit yang mengandung kerawanan terhadap

⁴⁶ Wawancara dengan pegawai PT Bank Syariah Mandiri unit kerja Financing Recovery Division, Kamis, 04 April 2019.

⁴⁷ Wawancara dengan pegawai PT Bank Syariah Mandiri unit kerja Financing Recovery Division, Kamis, 04 April 2019.

⁴⁸ Wawancara dengan pegawai PT Bank Syariah Mandiri unit kerja Financing Recovery Division, Kamis, 04 April 2019.

penyalahgunaan dan/atau menimbulkan kerugian bank.⁴⁹

2. Usaha nasabah menurun

Penyaluran pembiayaan yang dilakukan PT Bank Syariah Mandiri Jombang tidak hanya kepada nasabah individu atau perorangan saja, tetapi juga ke beberapa pelaku usaha kecil menengah (UKM) dan beberapa perusahaan-perusahaan besar. Pembiayaan yang disalurkan kepada pelaku usaha baik sektor kecil maupun usaha sektor besar seharusnya dapat dengan mudah diterima kembali oleh bank melalui keuntungan yang diperoleh nasabah dari usaha yang dijalankannya.

Namun karena banyaknya pesaing, meningkatnya harga bahan baku, manajemen yang sangat lemah, terjadi pemogokan tenaga kerja,⁵⁰ dan hal lain yang dapat mempengaruhi usaha nasabah menurun, maka berdampak pada perolehan pendapatan dan keuntungan yang didapat nasabah menjadi berkurang. Apabila perolehan pendapatan dan keuntungan yang diterima nasabah tersebut berkurang, hal yang pasti terjadi adalah nasabah akan mengalami kesulitan untuk membayar kembali pokok pembiayaannya kepada bank.

⁴⁹ Ikatan Bankir Indonesia, *Bisnis Kredit Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 128.

⁵⁰ Rachmat Firdaus dan Maya Ariyanti, *Manajemen Perkreditan Bank Umum* (Bandung: ALFABETA, 2011), h. 24-25.

Tabel 4.2**Jumlah Usaha Nasabah Menurun Tahun 2012-2014**

| Penyebab NPF | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|
| | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) |
| Usaha Menurun | 183 | 19,94 | 185 | 23,58 | 100 | 18,94 |

Sumber data: PT Bank Syariah Mandiri Jombang

Dari data di atas dapat dilihat nasabah PT Bank Syariah Mandiri yang mengalami penurunan dalam usahanya pada tahun 2012 sebesar 183 nasabah. Kemudian di tahun berikutnya yaitu 2013 jumlahnya meningkat menjadi 185 nasabah. Tetapi di tahun 2014 nasabah yang usahanya menurun berubah menjadi 100 nasabah. Ini terjadi karena di tahun tersebut PT Bank Syariah Mandiri baru resmi membentuk unit recovery. Di mana unit *recovery* hanya fokus menangani nasabah non lancar. Sebelumnya untuk penanganan nasabah non lancar diurus oleh kantor cabang, belum ada unit yang secara khusus menanganinya. Dengan begitu, pada tahun 2014 penanganan pembiayaan bermasalah mulai membaik.⁵¹

Tabel 4.3**Jumlah Usaha Nasabah Membaik Tahun 2015-2018**

| Perbaikan NPF | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|-----------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|
| | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) |
| Usaha Meningkat | 175 | 20,74 | 230 | 23,38 | 275 | 25,34 | 325 | 27,42 |

Sumber data: PT Bank Syariah Mandiri Jombang

⁵¹ Wawancara dengan pegawai PT Bank Syariah Mandiri unit kerja *Financing Recovery Division*, Sabtu, 04 April 2019.

Dari data di atas dapat dilihat nasabah PT Bank Syariah Mandiri yang mengalami peningkatan dalam usahanya pada tahun 2015 sebesar 175 nasabah. Kemudian di tahun berikutnya yaitu 2016 jumlahnya meningkat menjadi 230 nasabah. Di tahun 2017 nasabah usahanya meningkat menjadi 275 nasabah dan terus meningkat di tahun 2018 yaitu 325. Ini terjadi karena di tahun 2016 PT Bank Syariah Mandiri resmi membentuk unit recovery di mana unit recovery hanya fokus menangani nasabah non lancar. Sehingga penanganan tentang pembiayaan nasabah bermasalah dapat terfokus.

3. Side Streaming

Seperti juga dalam perbankan konvensional, perbankan syariah menetapkan syarat-syarat umum untuk sebuah pembiayaan, seperti hal-hal berikut:

- 1) Surat permohonan tertulis, dengan dilampiri proposal memuat (antara lain) gambaran umum usaha, rencana atau prospek usaha, rincian dan rencana penggunaan dana, jumlah kebutuhan dana, dan jangka waktu penggunaan dana.
- 2) Legalitas usaha, seperti identitas diri, akta pendirian usaha, surat izin umum perusahaan, dan tanda daftar perusahaan.
- 3) Laporan keuangan, seperti neraca dan laporan laba rugi, data persediaan terakhir, data penjualan, dan fotokopi rekening bank.⁵²

Untuk mendukung kebenaran data yang diperoleh, officer bank dapat melakukan investigasi antara lain melakukan kunjungan lapangan dan wawancara. Selain itu,

⁵² 8 Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2001), h. 171.

investigasi yang dilakukan juga bermaksud untuk menghindari adanya penyalahgunaan (side streaming) dana yang dilakukan oleh nasabah.⁵³ Di mana kredit yang diterima tidak digunakan untuk tujuan yang seharusnya sebagaimana yang diperjanjikan dengan bank.⁵⁴

Sesuai dengan SK Dir BI No. 27/162/KEP/DIR tanggal 31 Maret 1995 mengenai kewajiban bank umum untuk memiliki dan melaksanakan kebijakan perkreditan bank, maka untuk menghindari terjadinya penyalahgunaan (*side streaming*) dana oleh nasabah, pihak bank berkewajiban untuk menerapkan prinsip kehati-hatian dalam perkreditan.⁵⁵ Peneliti memiliki data mengenai jumlah nasabah yang melakukan *side streaming* pada saat diberikan pembiayaan oleh PT Bank Syariah Mandiri Jombang.

Tabel 4.4

Jumlah Nasabah Side Streaming Tahun 2015-2018

| Penyebab NPF | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|-----------------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|
| | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) |
| <i>Side Streaming</i> | 75 | 18,67 | 67 | 14,99 | 62 | 15,79 | 47 | 20,12 |

Sumber data: PT Bank Syariah Mandiri Jombang

Data di atas menunjukkan jumlah nasabah *side streaming* yang dialami oleh PT Bank Syariah Mandiri Jombang paling banyak pada tahun 2015 yaitu sebesar 75 nasabah. Di tahun 2016 nasabah yang menyalahgunakan dana (*side streaming*)

⁵³ Sunarto Zulkifli, Panduan Praktis Transaksi Perbankan Syariah (Jakarta: ZikrulHakim, 2003), h. 144.

⁵⁴ Ikatan Bankir Indonesia, *Bisnis Kredit Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 93.

⁵⁵ Ikatan Bankir Indonesia, *Bisnis Kredit Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 16.

menurun menjadi 67 nasabah. Tahun berikutnya yaitu 2017 kembali menurun jumlah nasabah side streaming sebesar 62 nasabah hingga tahun 2018 nasabah yang menyalahgunakan dana (*side streaming*) menurun yaitu 47 nasabah. Sama halnya yang terjadi pada pembahasan sebelumnya.

Unit *recovery* di PT Bank Syariah Mandiri telah melakukan penanganan terhadap nasabahnya dengan baik. Pada tahun 2016 unit *recovery* barulah dibentuk dan ternyata membuahkan hasil dengan menurunnya jumlah nasabah *side streaming* menjadi 67 nasabah. Kemudian tahunnya berikutnya unit *recovery* akhirnya diresmikan dan penanganannya semakin membaik dengan jumlah nasabah *side streaming* kembali menurun sebesar 47 nasabah di tahun 2018.⁵⁶ PT Bank Syariah Mandiri harus konsisten dengan penanganan seperti ini, bahkan harus jauh lebih baik lagi. Sehingga kedepannya kasus side streaming diharapkan tidak akan muncul dan PT Bank Syariah Mandiri terbebas dari pembiayaan bermasalah (NPF).

⁵⁶ Wawancara dengan pegawai PT Bank Syariah Mandiri unit kerja *Financing Recovery Division*, Rabu, 10 April 2019.

b. Faktor-Faktor yang dapat Menjadi Pendukung dalam Melakukan Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah (NPF)

Dalam literaturnya sebelum melakukan penyelesaian pembiayaan bermasalah (NPF) dilakukan terlebih dahulu pembinaan kredit bermasalah,⁵⁷ penyelamatan pembiayaan bermasalah (NPF) dan yang terakhir barulah penyelesaian pembiayaan bermasalah (NPF). Pembinaan kredit bermasalah merupakan upaya awal yang dilakukan terhadap debitur kredit bermasalah sehingga dapat menjaga dan mengamankan kepentingan bank atas fasilitas kredit yang telah disalurkan, serta dapat memperoleh hasil yang optimal sebagaimana yang diharapkan sesuai dengan tujuan awal pemberian kredit. Langkah yang dapat dilakukan dalam tahapan pembinaan kredit bermasalah ini antara lain melalui:

- 1) Melakukan pendampingan kepada debitur bermasalah. Pendampingan ini bertujuan untuk mengetahui apakah permasalahan kredit yang terjadi murni karena aktivitas usaha (risiko bisnis) atau karena kecurangan yang dilakukan debitur terhadap fasilitas kredit yang telah diterimanya (tidak sesuai dengan tujuan diberikannya kredit). Sebagai contoh, jika berdasarkan hasil analisis bank permasalahan yang dihadapi debitur adalah karena ketidakefisienan dalam proses produksi, bank dapat memberikan masukan untuk melakukan efisiensi dalam proses produksi, seperti efisiensi dalam pos persediaan dengan melakukan strategi *just in time*, dan sebagainya.

⁵⁷ Ikatan Bankir Indonesia, *Bisnis Kredit Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 94.

- 2) Aktivitas pembinaan juga termasuk dalam hal melakukan aktivitas penagihan secara intensif terhadap debitur bermasalah.⁵⁸

Berikutnya adalah tahap penyelamatan pembiayaan bermasalah. Penyelamatan pembiayaan (restrukturisasi pembiayaan) adalah istilah teknis yang biasa dipergunakan di kalangan perbankan terhadap upaya dan langkah-langkah yang dilakukan bank dalam mengatasi pembiayaan bermasalah.⁵⁹ Restrukturisasi pembiayaan adalah upaya yang dilakukan bank dalam rangka membantu nasabah agar dapat menyelesaikan kewajibannya, antara lain melalui penjadwalan kembali (*rescheduling*), persyaratan kembali (*reconditioning*), dan penataan kembali (*restructuring*).⁶⁰ Terdapat beberapa peraturan Bank Indonesia yang berlaku bagi BUS dan UUS dalam melakukan restrukturisasi pembiayaan, yaitu:

- 1) Peraturan Bank Indonesia No. 101/18/PBI/2008 tanggal 25 September 2008 tentang Restrukturisasi Pembiayaan bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, sebagaimana telah diubah dengan PB No. 13/9/PBI/2011 tanggal 8 Februari 2011.
- 2) Surat Edaran Bank Indonesia No. 10/34/DPbS tanggal 22 Oktober 2008 dan Surat Edaran Bank Indonesia No. 10/35/DPbS tanggal 22 Oktober 2008 perihal Restrukturisasi Pembiayaan bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, sebagaimana telah diubah dengan SEBI No. 13/18/DPbS

⁵⁸ Ikatan Bankir Indonesia, *Bisnis Kredit Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 94-95.

⁵⁹ Wangsawidjaja, *Pembiayaan Bank Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), h. 447.

⁶⁰ Lihat Pasal 1 angka 7 PBI No. 13/9/PBI/2011 tanggal 8 Februari 2011.

tanggal 30 Mei 2011.⁶¹

Dari ketentuan-ketentuan Bank Indonesia dalam uraian di atas,⁶² tindakan yang dapat dilakukan bank dalam penyelamatan kredit bermasalah antara lain:⁶³

1) *Rescheduling* (penjadwalan ulang)

Rescheduling yaitu perubahan syarat kredit hanya menyangkut jadwal pembayaran dan atau jangka waktu termasuk masa tenggang (*grace period*) dan perubahan besarnya angsuran kredit. Tidak kepada semua debitur dapat diberikan kebijakan ini oleh bank, hanya kepada debitur yang menunjukkan itikad dan karakter yang jujur dan memiliki kemauan untuk membayar atau melunasi kredit (*willingness to pay*). Di samping itu, usaha debitur juga tidak memerlukan tambahan dana.⁶⁴

2) *Reconditioning* (persyaratan ulang)

Reconditioning yaitu perubahan sebagian atau seluruh persyaratan pembiayaan tanpa menambah sisa pokok kewajiban nasabah yang harus dibayarkan kepada bank, antara lain meliputi:⁶⁵

- a. Perubahan tingkat suku bunga
- b. Pemberian keringanan tunggakan bunga
- c. Perubahan struktur permodalan perusahaan nasabah

⁶¹ Wangsawidjaja, *Pembiayaan Bank Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), h. 447-448.

⁶² Lihat butir 1 angka 3 SEBI No. 13/18/DPbS tanggal 30 Mei 2011.

⁶³ Ikatan Bankir Indonesia, *Bisnis Kredit Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 95.

⁶⁴ Ikatan Bankir Indonesia, *Bisnis Kredit Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 96.

⁶⁵ Wangsawidjaja, *Pembiayaan Bank Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), h. 449.

d. Perubahan syarat disposisi kredit⁶⁶

e. Penambahan jaminan⁶⁷

3) *Restructuring* (penataan ulang)

Restructuring yaitu perubahan persyaratan pembiayaan yang antara lain meliputi:

a. Penambahan dana fasilitas BUS atau UUS

b. Konversi akad pembiayaan

c. Konversi pembiayaan menjadi Surat Berharga Syariah Berjangka Waktu Menengah

d. Konversi pembiayaan menjadi Penyertaan Modal Sementara pada perusahaan nasabah yang dapat disertai dengan *resheduling* atau *reconditioning*.⁶⁸

Tabel 4.5

Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (NPF) PT Bank Syariah Mandiri

| No. | Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (NPF) | Cara Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (NPF) | |
|-----|--|---|---------------------------------------|
| | | Literatur | PT Bank Syariah Mandiri ⁶⁹ |

⁶⁶ Ikatan Bankir Indonesia, *Bisnis Kredit Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 97.

⁶⁷ Ikatan Bankir Indonesia, *Bisnis Kredit Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 97.

⁶⁸ Wangsawidjaja, *Pembiayaan Bank Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), h. 449.

⁶⁹ Wawancara dengan pegawai PT Bank Syariah Mandiri unit kerja *Financing Recovery Division*, Kamis, 10 april 2019.

| | | | |
|---|----------------------------|---|--|
| 1 | <i>Reguler Collection</i> | Bank memberikan kuasa kepada pihak lain (<i>debt collector</i>) untuk melakukan penagihan ⁷⁰ | Penagihan dengan cara menelpon nasabah (<i>telecollection</i>) dan mendatangi nasabah langsung (<i>field collection</i>) |
| 2 | Restrukturisasi | Mengkonversi sebagian atau seluruh pinjaman menjadi peyertaan modal bank terhadap perusahaan tersebut ⁷¹ | Melakukan perubahan skema pembayaran, perpanjangan waktu, dan penurunan jumlah angsuran |
| 3 | Diskon Margin | Diberikan pembebasan sebagian bunga tertunggak atau penghentian perhitungan bunga ⁷² | Memberikan keringanan kepada nasabah dari sisa pokok pembiayaan |
| 4 | Lelang | Bank dapat meminta bantuan Kantor Lelang untuk melakukan ⁷³ penjualan barang jaminan yang telah diikat dengan Hak Tanggungan ⁷⁴ | Melakukan pelelangan atas jaminan atau agunan yang diberikan nasabah |
| 5 | <i>Lawyer</i> | Bank melakukan somasi dengan berpedoman pada ketentuan Pasal 1238 KUHP Perdata dengan cara meminta bantuan panitera pengadilan setempat ³¹ | Melakukan kerjasama dengan <i>lawyer</i> untuk tindakan somasi kepada nasabah yang bermasalah |
| 6 | Klaim Asuransi (Subrogasi) | Penggantian hak kreditur (bank) oleh pihak ketiga dikarenakan pihak ketiga melakukan pembayaran utang debitur kepada | Melakukan pemindahan piutang kepada pihak asuransi |

⁷⁰ Wangsawidjaja, *Pembiayaan Bank Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), h. 469.

⁷¹ Rachmat Firdaus dan Maya Ariyanti, *Manajemen Perkreditan Bank Umum* (Bandung: ALFABETA, 2011), h. 143.

⁷² Rachmat Firdaus dan Maya Ariyanti, *Manajemen Perkreditan Bank Umum* (Bandung: ALFABETA, 2011), h. 143.

⁷³ Wangsawidjaja, *Pembiayaan Bank Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), h. 470.

⁷⁴ Pasal 1 ayat (2) huruf e Undang Undang Hak Tanggungan.

| | | | |
|--|--|-------------------------------|--|
| | | kegiatan (bank) ⁷⁵ | |
|--|--|-------------------------------|--|

Sumber data: PT Bank Syariah Mandiri Jombang

Jika dilihat dari ketiga tahapan di atas mengenai penyelesaian pembiayaan bermasalah (NPF), PT Bank Syariah Mandiri telah menerapkannya sesuai dengan literatur yang telah dibuat. Adapun *success rate* dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah (NPF) yang dilakukan oleh PT Bank Syariah Mandiri adalah sebagai berikut.

Tabel 4.6

***Success Rate* Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (NPF) Tahun 2016-2018**

| <i>Action Plan</i> | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|---------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|
| | <i>Success rate (%)</i> | Pembayaran (Miliar) | <i>Success rate (%)</i> | Pembayaran (Miliar) | <i>Success rate (%)</i> | Pembayaran (Miliar) |
| <i>Reguler Collection</i> | 95,19 | 63,27 | 95 | 102,67 | 94,63 | 89,6 |
| Restrukturisasi | 0,3 | 0,2 | 0,3 | 0,32 | 0,26 | 0,24 |
| Diskon Margin | 1 | 0,66 | 1,03 | 1,11 | 2,04 | 1,93 |
| Lelang | 1,7 | 1,13 | 1,81 | 1,96 | 1,64 | 1,56 |
| <i>Lawyer</i> | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 |
| Klaim Asuransi | 0,6 | 0,4 | 0,65 | 0,7 | 0,58 | 0,55 |

Sumber data: PT Bank Syariah Mandiri Jombang

⁷⁵ Ikatan Bankir Indonesia, *Bisnis Kredit Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 104.

Cara yang paling banyak dilakukan dan dapat dikatakan berhasil dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah (NPF) di PT Bank Syariah Mandiri adalah *reguler collection*.

“Penyelesaian dengan cara ini lebih sering dilakukan kepada nasabah wanprestasi atau yang bermasalah karena pada cara ini staf penagihan turun langsung ke lapangan menemui para nasabah. Selain itu, staf penagihan pun jumlahnya sangat banyak sehingga pihak bank dapat langsung menunjuk siapa-siapa saja yang turun ke lapangan. Pada cara ini pula dilakukan kombinasi dalam penyelesaiannya dengan menawarkan diskon margin kepada nasabah. Tetapi nasabah yang diberikan penawaran diskon margin hanya nasabah tertentu yang telah disetujui oleh direksi, seperti:

1. *Nasabah sudah lama menunggak*
2. *Agunan atau jaminan tidak dapat dieksekusi*
3. *Nasabah wanprestasi atau benar-benar bermasalah*
4. *Nasabah sudah dilakukan write off atau penghapus bukuan*

*Diskon margin yang diberikan kepada nasabah mulai dari 50%, 70% bahkan sampai dengan 100%”.*⁷⁶

Reguler collection memanglah menjadi senjata utama dan langkah awal sebelum dilakukan restrukturisasi bagi PT Bank Syariah Mandiri dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah (NPF). Dari tabel 5.5 telah dijelaskan bahwa cara pada *reguler collection* yaitu dengan menelpon nasabah ataupun mendatanginya langsung. Apabila melalui telepon nasabah tidak juga membayar pokok pembiayaan, maka staff penagihan dapat langsung menemui nasabah untuk menagihnya.

Dengan didukung sikap yang tegas pada saat penagihan kepada nasabah oleh staf penagihan, diharapkan nasabah akan berpikir dua kali untuk membayar pokok pembiayaannya. Untuk nasabah yang memiliki kriteria yang telah ditentukan oleh

⁷⁶ Wawancara dengan pegawai PT Bank Syariah Mandiri unit kerja Financing Recovery Division, Rabu, 10 April 2019.

dewan direksi seperti:

1. Nasabah yang sudah lama menunggak
2. Agunan atau jaminan tidak dapat dieksekusi atau dilelang
3. Nasabah yang benar-benar non lancar
4. Nasabah yang telah dihapus bukukan

Staf penagihan dapat menawarkan diskon margin untuk lebih meringankan beban nasabah dalam mengembalikan pokok pembiayaannya. Diskon margin yang diberikan kepada nasabah berkisar dari 50%, 70%, sampai dengan 100%. Dengan cara kombinasi dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah (NPF) yang dilakukan PT Bank Syariah Mandiri yaitu reguler collection dengan diskon margin, diharapkan pembiayaan bermasalah (NPF) dapat terselesaikan semua dengan baik.

2. Pada Bank BRI Syariah KC Jombang

a. Faktor-Faktor yang dapat Menjadi Kendala dalam Melakukan Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah (NPF)

Perbankan merupakan lembaga yang mengedepankan prinsip kepercayaan (*fiduciary principle*) dalam kegiatan operasionalnya. Di samping prinsip kepercayaan, bank juga harus melaksanakan prinsip pengelolaan lain yakni prinsip kehati-hatian (*prudential principle*)⁷⁷, terutama dalam pemberian pembiayaan. Pemberian pembiayaan mengandung berbagai risiko yang disebabkan adanya kemungkinan tidak dilunasi pembiayaan oleh debitur pada akhir masa (jatuh tempo) pembiayaan itu.

⁷⁷ Abdul Ghofar Anshori, Hukum Perbankan Syariah, (Bandung: PT Refika Aditama, 2009), hlm. 58.

Banyak hal yang menyebabkan pembiayaan itu tidak dapat dilunasi nasabah pada waktunya dan berujung pada “kredit macet” atau pembiayaan bermasalah.⁷⁸ Dengan demikian, analisis pembiayaan secara menyeluruh merupakan solusi sekaligus mitigasi dari risiko- risiko pembiayaan. Analisis pembiayaan merupakan proses menilai risiko pemberian pinjaman kepada perusahaan atau kepada perorangan. Tujuan utama analisis pembiayaan adalah untuk menentukan kesanggupan dan kesungguhan seorang peminjam untuk membayar kembali pinjaman sesuai persyaratan dalam perjanjian yang disepakati.⁷⁹ Untuk itu analisa pembiayaan harus dapat memenuhi keamanan produk, terarahnya tujuan dan menguntungkan (*profitable*).⁸⁰

“Pada kasus yang dialami oleh PT Bank BRISyariah Jombang, penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah (NPF) adalah sebagai berikut dalam beberapa hal karena faktor-faktor potensial seperti: kemunduran usaha yang diakibatkan tekanan risiko pasar atau disebabkan faktor lingkungan termasuk bencana alam, ada kalanya nasabah mengalami gagal bayar atau penurunan kemampuan membayar kewajiban angsurannya.”⁸¹

Tabel 4.7
Jumlah Usaha Nasabah Tahun 2015-2018

| Penyebab NPF | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|--------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|
| | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) |
| Usaha | 110 | 7,74 | 122 | 10,38 | 165 | 16,45 | 210 | 22,74 |

Sumber data: PT Bank BRISyariah Jombang

⁷⁸ Faturrahman Djamil, *Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2012), hlm. 66.

⁷⁹ Herman Darmawi, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011) hlm. 104

⁸⁰ Binti Nur Asiyah, *Manajemen Pembiayaan Syariah*, (Yogyakarta: Teras, 2014) hlm. 80.

⁸¹ Wawancara dengan pegawai PT Bank BRISyariah unit kerja Financing Recovery Division, Rabu, 10 April 2019.

Dari data di atas dapat dilihat nasabah PT Bank BRISyariah Jombang yang mengalami peningkatan dalam usahanya pada tahun 2015 sebesar 110 nasabah. Kemudian di tahun berikutnya yaitu 2016 jumlahnya meningkat menjadi 122 nasabah. Di tahun 2017 nasabah usahanya meningkat menjadi 165 nasabah dan terus meningkat di tahun 2018 yaitu 210. Ini terjadi karena PT Bank BRISyariah Jombang resmi membentuk unit *recovery* di mana unit *recovery* hanya fokus menangani nasabah non lancar. Sehingga penanganan tentang pembiayaan nasabah bermasalah dapat terfokus.

Untuk meminimalkan potensi kerugian akibat pembiayaan bermasalah, bank dapat melakukan penyelamatan dengan melakukan restrukturisasi. Restrukturisasi dilakukan terhadap nasabah yang mengalami penurunan kemampuan pembayaran dan masih memiliki prospek usaha yang baik serta mampu memenuhi kewajiban setelah direstrukturisasi.⁸²

Restrukturisasi merupakan salah satu solusi untuk menjaga Non Performing Financing (NPF) dikisaran angka 5% sesuai kebijakan dari Bank Indonesia (BI). Di BRISyariah KC Jombang suatu pembiayaan bermasalah dikatakan memasuki ranah NPF apabila memasuki tingkat kolektabilitas 3 atau termasuk dalam pembiayaan diragukan dengan keterlambatan mencapai 90 hari s/d 180 hari. Tingginya kisaran NPF juga sangat berpengaruh terhadap tingkat PPAP atau keuntungan bank yang dicadangkan untuk pusat dalam rangka mengcover pembiayaan bermasalah tersebut.⁸³

Berikut disajikan data terkait penggolongan kolektabilitas pembiayaan di BRISyariah KC Jombang:

⁸² Rachmadi Usman, *Aspek Hukum Perbankan Syariah di Indonesia*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2012), hlm. 218.

⁸³ Wawancara dengan Bapak Catur Subagjo selaku Unit Head Mikro BRISyariah KC Jombang, Tanggal 10 April 2019

Tabel 4.8**Kolektabilitas Pembiayaan BRISyariah KC Jombang per Desember 2018**

| Kolektabilitas | Kategori | Keterlambatan | PPAP | Jumlah Nasabah |
|----------------|------------------------|------------------|------|----------------|
| KOL 1 | Lancar | 0 s/d 30 hari | 1% | 169 |
| KOL 2 | Dalam Perhatian Khusus | 30 s/d 60 hari | 5% | 7 |
| KOL 3 | Diragukan | 90 s/d 180 hari | 15% | 4 |
| KOL 4 | Kurang Lancar | 180 s/d 270 hari | 50% | 4 |
| KOL 5 | Macet | >270 hari | 100% | 4 |

Sumber data: PT Bank BRISyariah Jombang

Tabel 4.9**Jumlah Nasabah Side Streaming Tahun 2015-2018**

| Penyebab NPF | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|-----------------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|
| | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) | NOA | OS (Miliar) |
| <i>Side Streaming</i> | 45 | 9,34 | 37 | 7,69 | 28 | 6,86 | 24 | 5,22 |

Sumber data: PT Bank BRISyariah Jombang

Data di atas menunjukkan jumlah nasabah *side streaming* yang dialami oleh PT Bank BRISyariah Jombang paling banyak pada tahun 2015 yaitu sebesar 45 nasabah. Di tahun 2016 nasabah yang menyalahgunakan dana (*side streaming*) menurun menjadi 37 nasabah. Tahun berikutnya yaitu 2017 kembali menurun jumlah nasabah *side streaming* sebesar 28 nasabah hingga tahun 2018 nasabah yang menyalahgunakan

dana (*side streaming*) menurun yaitu 24 nasabah. Sama halnya yang terjadi pada pembahasan sebelumnya.

Unit *recovery* di PT Bank BRISyariah telah melakukan penanganan terhadap nasabahnya dengan baik dan membuahkan hasil dengan menurunnya jumlah nasabah *side streaming* menjadi 24 nasabah. PT Bank BRISyariah harus konsisten dengan penanganan seperti ini, bahkan harus jauh lebih baik lagi. Sehingga kedepannya kasus *side streaming* diharapkan tidak akan muncul dan PT Bank BRISyariah terbebas dari pembiayaan bermasalah (NPF).

Dalam rangka membantu nasabah menyelesaikan kewajibannya, penyelamatan pembiayaan atau biasa disebut restrukturisasi dilakukan melalui penjadwalan kembali (*rescheduleding*), persyaratan kembali (*reconditioning*), dan penataan kembali (*restucturing*). Per Desember 2018, jumlah nasabah yang diberlakukan restrukturisasi sesuai syarat dan ketentuan dari BRISyariah KC Jombang terangkum dalam tabel berikut

Tabel 4.10

Jumlah Nasabah Restrukturisasi 2016 – 2018 BRISyariah KC Jombang

| Periode | Jumlah Nasabah Pembiayaan | Jumlah Nasabah Restrukturisasi |
|---------|---------------------------|--------------------------------|
| 2016 | 58 | 0 |
| 2017 | 57 | 7 |
| 2018 | 180 | 12 |

Sumber data: PT Bank BRISyariah Jombang

Tujuan diberlakukannya restrukturisasi tidak lain adalah untuk menekan angka Non Performing Financing (NPF) yang menjadi momok besar bagi PT Bank

BRISyariah pada umumnya dan BRISyariah KC Jombang khususnya, dan menjaga agar bank tetap dalam keadaan sehat. Dengan kata lain agar bank tetap dalam keadaan *liquid* dan *solvent*. Dengan adanya restrukturisasi diharapkan dapat membantu nasabah dalam membayar kewajibannya dan menjaga tingkat kepercayaan nasabah yang berpengaruh kuat terhadap kredibilitas bank. Diberlakukannya penyelematan pembiayaan bermasalah bukan hanya ditujukan untuk menekan kerugian bank semata, melainkan juga berkaitan erat dengan sistem moneter yang menyangkut kepentingan semua anggota masyarakat.

b. Faktor-Faktor yang dapat Menjadi Pendukung dalam Melakukan Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah (NPF)

Pembinaan kredit bermasalah merupakan upaya awal yang dilakukan terhadap debitur kredit bermasalah sehingga dapat menjaga dan mengamankan kepentingan bank atas fasilitas kredit yang telah disalurkan, serta dapat memperoleh hasil yang optimal sebagaimana yang diharapkan sesuai dengan tujuan awal pemberian kredit. Langkah yang dapat dilakukan dalam tahapan pembinaan kredit bermasalah ini antara lain melalui:

- 1) Melakukan pendampingan kepada debitur bermasalah. Pendampingan ini bertujuan untuk mengetahui apakah permasalahan kredit yang terjadi murni karena aktivitas usaha (risiko bisnis) atau karena kecurangan yang dilakukan debitur terhadap fasilitas kredit yang telah diterimanya (tidak sesuai dengan tujuan diberikannya kredit). Sebagai contoh, jika berdasarkan hasil analisis bank permasalahan yang dihadapi debitur adalah karena ketidakefisienan dalam proses produksi, bank dapat memberikan masukan untuk melakukan

efisiensi dalam proses produksi, seperti efisiensi dalam pos persediaan dengan melakukan strategi *just in time*, dan sebagainya.

- 2) Aktivitas pembinaan juga termasuk dalam hal melakukan aktivitas penagihan secara intensif terhadap debitur bermasalah.

Sebagai salah satu upaya meminimalkan potensi kerugian yang disebabkan oleh pembiayaan bermasalah, Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah (UUS) dapat melakukan restrukturisasi pembiayaan terhadap nasabah yang mengalami penurunan kemampuan pembayaran dan masih memiliki prospek usaha yang baik serta mampu memenuhi kewajiban setelah direstrukturisasi. Restrukturisasi atau sering disebut dengan penyelamatan pembiayaan adalah upaya yang dilakukan Bank Syariah dan Undang-Undang Syariah (UUS) dalam rangka membantu nasabah agar dapat menyelesaikan kewajibannya antara lain melalui

1. Penjadwalan kembali (*rescheduled*) yaitu perubahan jadwal pembayaran kewajiban nasabah atau jangka waktunya.
2. Persyaratan kembali (*reconditioning*) yaitu perubahan sebagian atau seluruh persyaratan pembiayaan tanpa menambah sisa pokok kewajiban nasabah yang harus dibayarkan kepada bank.
3. Penataan kembali (*restructuring*) yaitu perubahan persyaratan pembiayaan yang lain meliputi penambahan dana fasilitas pembiayaan bank, konversi akad pembiayaan, konversi pembiayaan menjadi surat berharga syariah berjangka waktu menengah, dan konversi pembiayaan menjadi penyertaan modal pada perusahaan nasabah.

Bank BRI Syariah merestrukturisasi pembiayaan kepada nasabah tentunya dengan syarat dan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Bank sendiri merestrukturisasi pembiayaan kepada nasabah yang kegiatan usahanya masih memiliki prospek ke depannya dan mampu memenuhi kewajibannya setelah direstrukturisasi.

Tabel 4.11

Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (NPF) PT Bank BRISyariah

| No. | Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (NPF) | Cara Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (NPF) | |
|-----|--|---|--|
| | | Literatur | PT Bank Syariah Mandiri ⁸⁴ |
| 1 | <i>Reguler Collection</i> | Bank memberikan kuasa kepada pihak lain (<i>debt collector</i>) untuk melakukan penagihan ⁸⁵ | Penagihan dengan cara menelpon nasabah (<i>telecollection</i>) dan mendatangi nasabah langsung (<i>field collection</i>) |
| 2 | Restrukturisasi | Mengkonversi sebagian atau seluruh pinjaman menjadi peyertaan modal bank terhadap perusahaan tersebut ⁸⁶ | Melakukan perubahan skema pembayaran, perpanjangan waktu, dan penurunan jumlah angsuran |
| 3 | Diskon Margin | Diberikan pembebasan sebagian bunga tertunggak atau penghentian perhitungan bunga ⁸⁷ | Memberikan keringanan kepada nasabah dari sisa pokok pembiayaan berlaku untuk pelunasan nasabah. |
| 4 | Klaim Asuransi (Subrogasi) | Penggantian hak kreditur (bank) oleh pihak ketiga dikarenakan pihak ketiga melakukan pembayaran | Melakukan pemindahan piutang kepada pihak asuransi dengan memperhatikan klausul polis pembiayaan |

⁸⁴ Wawancara dengan pegawai PT Bank Syariah Mandiri unit kerja *Financing Recovery Division*, Kamis, 10 april 2019.

⁸⁵ Wangsawidjaja, *Pembiayaan Bank Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), h. 469.

⁸⁶ Rachmat Firdaus dan Maya Ariyanti, *Manajemen Perkreditan Bank Umum* (Bandung: ALFABETA, 2011), h. 143.

⁸⁷ Rachmat Firdaus dan Maya Ariyanti, *Manajemen Perkreditan Bank Umum* (Bandung: ALFABETA, 2011), h. 143.

| | | | |
|---|--------|---|--|
| | | utang debitur kepada kreditur (bank) ⁸⁸ | yang mengikat |
| 5 | Lelang | Bank dapat meminta bantuan Kantor Lelang untuk melakukan ⁸⁹ penjualan barang jaminan yang telah diikat dengan Hak Tanggungan ⁹⁰ | Melakukan pelelangan atas jaminan atau agunan yang diberikan nasabah dengan melengkapi kelengkapan <i>legal file</i> pembiayaan nasabah |
| 6 | Lawyer | Bank melakukan somasi dengan berpedoman pada ketentuan Pasal 1238 KUHP Perdata dengan cara meminta bantuan panitera pengadilan Setempat | Melakukan kerjasama dengan <i>lawyer</i> untuk tindakan somasi kepada nasabah yang bermasalah. Dengan asumsi nasabah tersebut sudah tidak kooperatif dan cenderung melakukan perlawanan verbal maupun non verbal |

Sumber data: PT Bank BRISyariah Jombang

Jika dilihat dari ketiga tahapan di atas mengenai penyelesaian pembiayaan bermasalah (NPF), PT Bank BRISyariah telah menerapkannya sesuai dengan literatur yang telah dibuat.

“Success rate dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah (NPF) yang dilakukan oleh PT Bank BRISyariah adalah Reguler collection hal tersebut karena Reguler collection cara yang paling efektif dan efisien dalam penanganan pembiayaan nasabah bermasalah di BRIS, prosesnya lebih mudah yaitu direct collection ke list nasabah-nasabah yang dianggap bermasalah. Direct collection dilakukan melalui telepon dan penagihan langsung ke rumah nasabah.”⁹¹

⁸⁸ Ikatan Bankir Indonesia, *Bisnis Kredit Perbankan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 104.

⁸⁹ Wangsawidjaja, *Pembiayaan Bank Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), h. 470.

⁹⁰ Pasal 1 ayat (2) huruf e Undang Undang Hak Tanggungan.

⁹¹ Wawancara dengan Bapak Catur Subagjo selaku Unit Head Mikro BRISyariah KC Jombang, Tanggal 10 April 2019

C. ANALISIS DATA

1. Pelaksanaan Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah pada PT. Bank Syariah Mandiri Jombang dan BRI Syariah Jombang

Pelaksanaan restrukturisasi pembiayaan bermasalah pada PT. Bank Syariah Mandiri Jombang dan BRI Syariah Jombang secara garis besar sama dan sesuai dengan aturan Bank Indonesia dalam pelaksanaannya. Restrukturisasi pembiayaan merupakan salah upaya menjaga fortfolio laba rugi suatu bank agar tidak mengalami kerugian atau *down grade*. Untuk pengertian restrukturisasi pembiayaan adalah upaya yang dilakukan bank dalam rangka membantu nasabah agar dapat menyelesaikan kewajibannya, antara lain melalui penjadwalan kembali (*rescheduling*), persyaratan kembali (*reconditioning*), dan perubahan jadwal pembayaran kewajiban nasabah atau jangka waktunya (*restructuring*).

Seketika pembiayaan mulai bermasalah, tidak langsung dilakukan *rescheduling*, *reconditioning*, atau *restructuring*. Selalu ada penawaran dulu ke nasabah, tapi sebelum itu sudah banyak hal yang dilakukan seperti teguran langsung, pendekatan nasabah dengan cara didatangi terus dan diajak berbincang jadi ada pendekatan sehingga menemukan alasan apa yang dikemukakan nasabah sehingga bisa mengalami macet bayar. Selanjutnya ditawarkan untuk melakukan restrukturisasi pembiayaan harapannya agar bisa lunas.

2. Faktor-Faktor Pendukung dan Kendala yang Memengaruhi Pelaksanaan Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah PT. Bank Syariah Mandiri Jombang dan BRI Syariah Jombang

Adanya pembiayaan bermasalah (NPF) tidak lepas dari faktor penyebab pembiayaan bermasalah (NPF) itu sendiri. Dalam buku dikatakan faktor penyebab pembiayaan bermasalah (NPF) dapat berasal dari nasabah dan dari pihak bank. Sama halnya yang terjadi di PT Bank Syariah Mandiri. Penyebab adanya pembiayaan bermasalah (NPF) berasal dari pihak bank dan nasabah. Pihak bank mengakui adanya peraturan yang belum ketat pada Unit Bisnis. Sedangkan pembiayaan bermasalah (NPF) yang berasal dari nasabah di antaranya nasabah mengalami usaha yang menurun dan adanya penyalahgunaan dana (*side streaming*) oleh pihak nasabah. Itulah merupakan faktor-faktor yang menjadi kendala dalam restrukturisasi pembiayaan PT Bank Syariah Mandiri dan BRIS KC Jombang. Restrukturisasi pembiayaan, antara lain melalui penjadwalan kembali (*rescheduling*), persyaratan kembali (*reconditioning*), dan penataan kembali (*restructuring*). Dalam menyalurkan pembiayaannya pihak bank lagi-lagi harus lebih berhati-hati dan lebih mengenali karakter para nasabah. Untuk penyelesaian pembiayaan bermasalah (NPF), PT Bank Syariah Mandiri melakukannya dengan menggabungkan dua cara yaitu *reguler collection* dan diskon margin. Hal ini perlu dilakukan karena dapat menjadi faktor pendukung dari pelaksanaan restrukturisasi.

Reguler collection dan diskon margin merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk membantu nasabah-nasabah agar bisa tertib dan mudah

dalam melakukan kewajibannya pada bank. Meski tingkat *success rate* pada cara tersebut cukup tinggi dilakukan, namun pihak bank tidak boleh hanya terpaku pada kedua cara tersebut tetapi juga penyelesaian dengan cara yang lain harus dilakukan karena cara penyelesaian yang lain merupakan cara dari literatur yang telah ditetapkan.

Berdasarkan analisa penyelesaian pembiayaan bermasalah di Bank BRISyariah pada dasarnya tidak ada perbedaan yang signifikan dengan Bank Syariah Mandiri baik dari tahapan-tahapan sampai teknik penyelesaiannya. Penagihan melalui *field collection* sejauh ini masih menjadi tahapan utama dari Bank BRISyariah dalam meminimalisir dan menyelesaikan pembiayaan bermasalah ataupun yg berpotensi bermasalah. *Field Collection* pada umumnya petugas Bank BRI Syariah visit ke rumah nasabah ataupun di lokasi nasabah itu bekerja. Intensitas kunjungan sangat berpengaruh dalam keberhasilan penagihan. Restrukturisasi diberlakukan dalam kondisi dimana nasabah-nasabah yang sebelumnya berpotensi akan macet terutama dengan nilai outstanding pembiayaan yang besar menjadi terjaga kolektibilitasnya. Restrukturisasi di BRISyariah memberi kelonggaran dalam hal penurunan angsuran per bulannya, dengan skema mengurangi persentase pokok dan margin pada jumlah angsuran per bulan menjadi sistem *balloon payment*. *Ballon payment* adalah skala angsuran yang mengakumulasi jumlah outstanding pokok dan margin per bulan menjadi satu di akhir periode pembayaran.

3. Solusi dari Kendala yang Memengaruhi Pelaksanaan Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah PT. Bank Syariah Mandiri Jombang dan BRI Syariah Jombang.

Yang menjadi kendala dalam mempengaruhi restrukturisasi pembiayaan bermasalah PT. Bank Syariah Mandiri Jombang dan BRI Syariah Jombang secara garis besar yaitu belum ketatnya peraturan yang ada di Unit Bisnis, usaha nasabah menurun, *side streaming* atau penggunaan fasilitas kredit yang menyimpang, tidak menggunakan kreditnya ke proyek lain selain yang sudah disampaikan saat persetujuan akad.

Solusi untuk kendala-kendala tersebut adalah para pelaku restrukturisasi khususnya melakukan analisis yang mendalam terutama pembiayaan yang dianggap bermasalah serta faktor-faktor penyebabnya. Dibutuhkan pelaksanaan secara *dual control* dan *cross check* berlapis dilakukan, sehingga sesuatu yang mungkin saja terlewat pada analisis input atau proses akan ditemukan pada saat restrukturisasi di bagian ini.

Pada kedua perbankan syariah yang diteliti restrukturisasi berlapis sudah dilakukan. Restrukturisasi pada proses juga termasuk kontrol terhadap *hidden action* yang sangat sulit dideteksi. Maka yang bisa dilakukan adalah mengontrol seluruh SDM yang berkaitan dalam proses pembiayaan yaitu *Customer Service (CS)*, *Branch Operation Service Manager (BOSM)*, *Account Maintenance (AM)*, dan *Account Maintenance Officer (AMO)*. Saling kontrol dilakukan untuk menjaga bahwa setiap keputusan yang diambil sejalan dengan tujuan perbankan syariah tersebut dan tidak menguntungkan salah satu pihak

dalam perbankan syariah itu sendiri. Kontrol objektivitas juga perlu dilakukan selain kontrol *hidden action*. Objektivitas harus dijaga saat proses pengambilan keputusan agar keputusan yang diambil tidak menimbulkan risiko pembiayaan yang tinggi. Dari sisi nasabah, nasabah cenderung menyepelkan angsuran karena kedekatan dengan pihak internal perbankan syariah membuat lebih mudah mendapat keringanan. Kontrol pada objektivitas dilakukan dengan saling mengingatkan dan saling mengevaluasi setiap keputusan pembiayaan yang akan dikeluarkan. Apabila kontrol terhadap *hidden action* dan objektivitas dapat dijalankan maka restrukturisasi pembiayaan dapat berfungsi optimal.