

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Manajemen Risiko Dalam Meminimalisir Pembiayaan Bermasalah Pada Unit Pengelolaan Keuangan BKM Barokah di desa Banaran Kecamatan Kauman Kabupaten Tulungagung

Usaha lembaga tidak hanya berambisi pada keuntungan setinggi-tingginya, secara simultan harus juga memperhatikan adanya gejala-gejala risiko yang timbul menyertai keputusan-keputusan manajemen yang telah dirancang. Penilaian tingkat kesehatan Unit Usaha Syariah secara individual mencakup penilaian terhadap faktor profil risiko terhadap aktivitas operasionalnya. Risiko tidak dapat dihindari, melainkan harus dihadapi dan dikelola berdasarkan prinsip kehati-hatian. BKM Barokah sebagai perantara keuangan (*intermediary*) juga tidak lepas dari risiko khususnya risiko pembiayaan dalam penyaluran dananya. Risiko tersebut tidak terduga yang datang diluar persepsi dan situasi yang sangat tidak diharapkan oleh lembaga.

Dimana risiko *intheren* dan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko (KPMR) memiliki penilaian empat aspek yang saling berkaitan mulai dari tata kelola risiko, kerangka manajemen risiko, proses

manajemen risiko, dan kecukupan sistem pengendalian risiko.⁹⁹ lembaga harus memiliki proses manajemen risiko yang komprehensif yang meliputi Berikut ini penjabaran dari proses manajemen risiko yang diteri tahapan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko.¹⁰⁰ BKM “Barokah” juga menerapkan proses manajemen risiko sebagai acuan dalam pengelolaan risiko pembiayaan sebagai berikut:

1) Identifikasi Risiko

Menurut M. Sulhan dan Ely Siswanto, Identifikasi risiko dilaksanakan dengan melakukan analisis terhadap karakteristik risiko yang melekat pada aktivitas fungsional, risiko terhadap produk dan kegiatan usaha.¹⁰¹ Identifikasi risiko dilakukan pada calon anggota maupun anggota lama lembaga. Ketika awal permohonan pembiayaan, lembaga sudah mulai bisa memperkirakan risiko melalui analisis kelayakan berlandaskan prinsip 5C. Jika dirasa terdapat suatu risiko dalam analisis, maka anggota tidak layak mendapatkan pembiayaan. Dan tindakan pendiagnosisan risiko sejak awal kemungkinan dapat mengurangi terjadinya pembiayaan bermasalah dikemudian hari. Belum tentu ketika mendapatkan pembiayaan dan analisis 5C, anggota dikatakan

⁹⁹ Adiwarmanto, A. Karim, *Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014) hlm. 256.

¹⁰⁰ Ikatan Bankir Indonesia, *Manajemen Risiko 1 (Mengidentifikasi Risiko Pasar, Operasional, Dan Kredit Bank)*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), hlm.32

¹⁰¹ M. Sulhan dan Ely Siswanto, *Manajemen Bank: Konvensional & Syariah*, (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm. 151.

berkarakter baik. Pihak UPK melakukan pengamatan pembiayaan dan menyeleksi risiko berdasarkan penagihan (*collection*).

2) Pengukuran Risiko

Tahap pengukuran ini mengarah kepada penilaian risiko yang terjadi, apakah risikonya kecil atau besar dan berpengaruh atau tidak terhadap operasional lembaga. Menurut Edi Susilo pengukuran risiko dapat dilakukan dengan mengukur kecenderungan terjadinya risiko dan dampak dari terjadinya risiko apakah berada pada tingkat yang rendah, sedang atau tinggi.¹⁰²

BKM Barokah menggunakan tingkat *kolektibilitas* dalam melakukan pengukuran risiko. Seperti yang diungkapkan Mbak Herma mengenai penggolongan *kolektibilitasnya* ada 5 macam yakni, *kolektibilitas* pertama lancar, *kolektibilitas* kedua dalam perhatian khusus biasanya anggota yang dikarenakan sakit, *kolektibilitas* ketiga kurang lancar dikarenakan terganggunya sistem perekonomiannya yang menyebabkan anggota hanya mampu membayar sebagian dari angsuran atau pokoknya saja. *kolektibilitas* keempat diragukan itu termasuk anggota yang dikarenakan adanya ketidakseimbangan pada usahanya maupun terkena musibah misalnya bangkrut dan kebakaran, dan *kolektibilitas* kelima *kolektibilitas* kategori macet yang dikarenakan anggota dalam

¹⁰² Edi Susilo, *Analisis Pembiayaan Dan Risiko Perbankan Syariah*, (Jakarta: Pustaka pelajar, 2017), hlm. 77.

keadaan tidak berkeinginan membayar angsuran bahkan lari atas kewajibannya seperti kabur keluar kota.

Besar kecilnya risiko harus ditindaklanjuti dengan cara masing-masing *kolektibilitasnya*. Ketika risiko dikatakan berskala kecil, lembaga segera bertindak mengelola untuk menormalkan kembali jika dimungkinkan. Sedangkan ketika situasi berada pada risiko besar, maka lembaga berusaha mengatasinya dengan sistem penyelamatan pembiayaan. Namun jika risiko sudah tidak tertolong, maka itulah yang menjadi kerugian yang harus ditanggung lembaga.

3) *Monitoring* Risiko

Pelepasan pembiayaan kepada anggota bukan berarti lembaga lepas ikatan hanya sebatas peminjam dan pemberi pinjaman. Untuk menghindari risiko tidak membayar angsuran yang berhenti ditengah angsuran, maka Bkm juga bertanggung jawab dalam memantau supaya berjalan sesuai dengan *planning*. Bkm memiliki model pengawasan risiko dengan cara mengirimkan pesan atau mengingatkan jadwal angsuran kepada anggota. Konfirmasi itu dilakukan lembaga via *whatsapp*, sms, ataupun telepon. Hal ini selain bertujuan *memonitoring* risiko juga dapat mempererat hubungan kepedulian lembaga terhadap anggota.

4) Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko adalah tahap terakhir dari proses manajemen risiko. Lembaga mengendalikan risiko yang sudah terjadi untuk diselamatkan dan diarahkan kembali. Pengendalian risiko pada pembiayaan bermaslah ini diharapkan dapat menormalkan kembali sekaligus pengambilan keputusan dalam memitigasi risiko seminimal mungkin sehingga dapat menyerap potensi kerugian serendah-rendahnya

Menurut Setia Mulyawan, pengendalian risiko merupakan tindakan untuk menyelamatkan perusahaan dari kerugian dan menentukan keseluruhan manajemen risiko. Pengendalian risiko bertujuan untuk mengurangi kemungkinan (*probabilitas*) munculnya risiko dan mengurangi tingkat keseriusan (*severity*) risiko.¹⁰³

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Roshila Dewi, dalam lembaga keuangan yang diteliti yaitu BMT Al-Hasanah bahwa pelaksanaan manajemen risiko upaya yang dilakukakn saat ini yaitu dengan berusaha untuk meminimalisir resiko-resiko pembiayaan melalui analisis pemberian pembiayaan seperti yang sedang diterapkan oleh Kepala Cabang saat ini, dengan menggunakan

¹⁰³ Setia Mulyawan, *Manajemen Risiko*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), hlm. 131.

prinsip 5C+1S yang meliputi *Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition of economic* dan *sharia*.¹⁰⁴

B. Kendala yang Ditimbulkan dari Pelaksanaan Manajemen Risiko Dalam Meminimalisir Pembiayaan Bermasalah Pada Unit Pengelolaan Keuangan BKM Barokah di desa Banaran Kecamatan Kauman Kabupaten Tulungagung

Strategi penyelesaian dan penyelamatan risiko yang diterapkan tidak serta merta berjalan dan mendapatkan respon baik terhadap anggota pembiayaan bermasalah. Ada saja halangan yang membutuhkan penyelesaian lebih lanjut lagi supaya risiko dapat teratasi secara tuntas langsung tercabut dari akar permasalahannya. Hal itu membutuhkan kerjasama dengan anggota itu sendiri dan membutuhkan waktu khusus dalam penanganannya dengan bantuan tim remedial.

Kendala yang ada di Bkm Barokah Banaran berupa kendala *intern* maupun kendala *ekstern*. Kendala *intern* berasal dari sulitnya pihak Upk dalam mengidentifikasi layak atau tidaknya anggota mendapatkan pembiayaan menggunakan analisis pembiayaan 5C. Kendala *intern* lainnya yaitu tidak bisanya memberikan pinjaman yang lebih besar karena disini batas maksimal pinjaman sudah di tentukan dari atasan.

¹⁰⁴ Roshila Dewi, *Analisis Penerapan Manajemen Risiko Pembiayaan (Studi Pada BMT Al-Hasanah Cabang Jati Mulyo Lampung Selatan)*, (Lampung: Skripsi tidak diterbitkan, 2017)

Sedangkan kendala *eksternnya* yang sering di temui penggunaannya menyalahi tujuan awal yakni pemberian pinjaman ini seharusnya digunakan sebagai modal usaha akan tetapi kebanyakan dari mereka menggunakan dana tersebut untuk membayar biaya sekolah anaknya, nah itukan namanya penyalah gunaan pinjaman.

Kendala *ekstern* juga terjadi pada penyalahgunaan barang jaminan oleh anggota yang bersangkutan seperti barang jaminan rusak, dipindahtangankan, dan hilangnya barang jaminan. Biasanya kasus dipindahtangankan barang jaminan atas nama orang lain dilakukan anggota dikarenakan ia membutuhkan uang kemudian menjual jaminannya dibawah harga beli kepada orang lain. Disitulah anggota yang tidak mengerti arti dari tanggung jawab bahwa barang tersebut dijaminan untuk menjadi jaminan atas permohonan pembiayaan yang diajukan dan tidak boleh dijual kepada pihak lain karena barang tersebut secara hukum berada dibawah naungan lembaga.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Maya dan Hendri, yang menyatakan bahwa pembiayaan bermasalah dapat disebabkan nasabah tidak dapat memenuhi kewajibannya kepada bank karena faktor-faktor yang mempengaruhinya, diantaranya jika dilihat dari factor internal yaitu adanya pengawasan oleh pihak bank yang dapat dikatakan kurang memadai setelah pembiayaan diberikan kepada nasabah, jika dilihat dari factor eksternal yaitu terjadinya perubahan

atas peraturan perundang-undangan yang berlaku menyangkut proyek atau sector ekonomi nasabah.¹⁰⁵

C. Strategi Penyelesaian dan Penyelamatan Pembiayaan Bermasalah yang dilakukan Unit Pengelolaan Keuangan BKM Barokah di desa Banaran Kecamatan Kauman Kabupaten Tulungagung

Dalam menghadapi pembiayaan bermasalah, lembaga harus bertindak cepat dan tepat. Semakin cepat tindakan dilakukan, maka akan semakin banyak pula alternatif solusi yang dapat ditindaklanjuti segera. Strategi penyelesaian yang sudah dibuat, kemudian diaplikasikan dengan sistem kehati-hatian dan menitikberatkan pada fokus permasalahan pada Bkm Barokah Banaran yang mungkin saja melenceng diluar rencana. Namun lembaga tetap saja bersikeras dalam mengelola risiko melalui tahap strategi penyelesaian dan penyelamatan serta mengubah rencananya sewaktu-waktu jika dibutuhkan penanganan pembiayaan bermasalah. Menurut IBI dan BARa bahwa strategi penyelesaian dan penyelamatan terdiri dari penagihan intensif, *rescheduling*, hapus buku dan tagih serta likuidasi jaminan.¹⁰⁶ Seperti

¹⁰⁵ Maya Andriani dan Hendri Tanjung, "Analisis Manajemen Risiko Dalam Mengatasi Pembiayaan Bermasalah Pada Kredit Pemilikan Rumah (KPR) (Studi Kasus BRI Syariah Cabang Bogor)", *Jurnal Ekonomi Islam*, Volume 6, Nomor 2, (Bogor: Program Studi Ekonomi Syariah FAI-UIKA Bogor, 2015).

¹⁰⁶ Ikatan Bankir Indonesia, *Manajemen Risiko 1 (Mengidentifikasi Risiko Pasar, Operasional, Dan Kredit Bank)*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), hlm. 97-99.

halnya pada Lembaga Keuangan Syariah “Amanah Syariah Islam” yang juga memiliki strategi penyelesaian dan penyelamatan sebagai berikut:

1) Penagihan Intensif (*Cash Collection*)

Strategi penyelesaian yang pertama di Bkm Barokah Banaran yakni penagihan menurut jadwalnya masing-masing. Pihak Upk tidak lepas tanggung jawab saat pengajuan pembiayaan, tetapi juga ikut andil dalam bidang pemasaran di lapangan dengan cara penagihan intensif. Penagihan ini diharapkan dapat mendisiplinkan dan menertibkan pembayaran angsuran para anggota pembiayaan bermasalah.

2) Pengiriman Surat Peringatan

Strategi penyelesaian kedua yakni pengiriman surat teguran tidak langsung yang diberikan lembaga kepada anggota yang sudah masuk pada kolektibilitas kedua dalam perhatian khusus. Anggota Ksm yang sudah terlambat membayar mencapai jangka waktu 1 bulan, Upk mengirimkan surat peringatan ke rumahnya sebagai pengingat bahwa anggota Ksm masih ada tanggungan kewajiban untuk membayar angsuran beserta kesempatan waktu yang diberikan Bkm.

3) Penjadwalan Kembali (*Rescheduling*)

Strategi penyelesaian selanjutnya yakni penjadwalan kembali angsuran. *Rescheduling* merupakan salah satu dari ketiga jenis *restrukturisasi* pembiayaan. Menurut Faturrahman Djamil,

Rescheduling dilakukan dengan memperpanjang jangka waktu jatuh tempo pembiayaan tanpa mengubah sisa kewajiban nasabah yang harus dibayarkan.¹⁰⁷ Penjadwalan ulang ini bertujuan untuk membawa anggota yang sudah menunggak pembayaran angsuran supaya lebih terbantu dalam meringankan beban dari sisa kewajibannya dan mengarahkan anggota untuk melanjutkan kembali pembayaran angsuran secara normal. Berdasarkan penelitian bab sebelumnya, peneliti mendapatkan informasi mengenai penjadwalan kembali yang juga diterapkan oleh Bkm Barokah dalam strategi penyelesaian pembiayaan bermasalah.

Tindakan yang diambil lembaga dalam mengatasi penundaan pembayaran yakni mengkaji ulang jadwal pembayaran angsuran dengan memperpanjang jangka waktunya, sehingga menyebabkan jumlah angsurannya menjadi lebih kecil dari angsuran biasanya. Dengan begitu permasalahan pembiayaan dapat normal kembali dan pembayaran angsuran anggota menjadi ringan.

4) Hapus Buku (*Write Off*)

Pembiayaan bermasalah yang diperkirakan tidak dapat ditagih lagi, dapat mengambil jalan keluar dengan cara penghapusbukuan tagihan. Seperti halnya pengertian yang ditulis oleh Ikatan Bankir Indonesia (IBI) bahwa hapus buku adalah tindakan *administratif* bank untuk menghapus buku pembiayaan yang memiliki kualitas “macet” dari

¹⁰⁷ Faturrahman Djamil, *Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah*.(Jakarta: Sinar Grafika, 2012), hlm 88.

neraca sebesar kewajiban debitur tanpa menghapus hak tagih bank kepada debitur.¹⁰⁸ Namun walaupun tagihan sudah dihapus, pihak lembaga tetap dapat melakukan penagihan kembali pembiayaan tersebut.

Write off ini tujuan utamanya sebagai formalitas saja dalam mengurangi rasio NPF dan hanya sebatas syarat pelaporan di BI atau OJK saja. Sedangkan realitanya secara hukum anggota pembiayaan bermasalah wajib melanjutkan pembayaran sisa angsurannya

5) Hapus Tagih (*Hair Cut*)

Terkait dengan hapus tagih, Ikatan Bankir Indonesia (IBI) menjabarkan pengertian hapus tagih merupakan tindakan bank menghapus seluruh kewajiban nasabah pembiayaan (*outstanding* pokok + margin/ bagi hasil) yang tidak dapat diselesaikan dengan persetujuan penuh pemegang saham.¹⁰⁹

Hapus tagih pada Bkm Barokah Banjaran memberikan kebebasan kepada anggota pembiayaan bermasalah untuk tidak membayar lagi kewajibannya kepada lembaga. Pembebasan ini terdapat dua kemungkinan yakni pembebasan seluruh dari sisa kewajiban ataupun sebagian dari tagihannya. Yang termasuk kedalam *hair cut* ini terkait kasus mengenai anggota pembiayaan yang sengaja melarikan diri ke luar kota untuk melepaskan tanggung jawabnya dalam membayar

¹⁰⁸ Ikatan Bankir Indonesia, *Mengelola Bank Syariah*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), hlm. 96-97.

¹⁰⁹ *Ibid.*, hlm. 97

kewajibannya. Hal tersebutlah yang membuat pihak lembaga melalui pengajuan *Account Officer* yang diadakan rapat komite atas persetujuan seluruh anggota komite memilih penyelesaian secara *hair cut* dikarenakan anggota pembiayaan bermasalah sudah berada diluar jangkuan lembaga.

Namun jika kelima cara penyelesaian diatas mendapat respon negatif dari anggota bermasalah, maka ada satu cara terakhir yang merupakan strategi penyelamatan menggunakan sistem likuidasi jaminan. Sistem ini digunakan untuk menutupi kerugian lembaga dalam pembiayaan bermasalah.

Begitu halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Bunga Novita sari, bahwa strategi yang dilakukan dalam penyelamatan pembiayaan bermasalah yaitu dengan Penjadwalan Kembali (Rescheduling), Persyaratan Kembali (Reconditioning), Penataan Kembali (Restructuring). Adapun strategi dalam Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah yaitu dengan melakukan Penagihan, Gugatan Hukum, Eksekusi Lelang Hak Tanggungan, atau dengan cara WO (*Write Off*), *Write Off* ini didefinisikan sebagai penghapus bukuan untuk mengeluarkan rekening aset yang tidak produktif dari pembukuan. Selain itu juga dilakukan terhadap pembiayaan bermasalah yang diperkirakan tidak dapat ditagih lagi, walaupun pihak

bank tetap dapat melakukan penagihan atas pembiayaan macet tersebut.¹¹⁰

¹¹⁰ Bunga Novita Sari, *Strategi Dalam Menangani Pembiayaan Bermasalah Pada PT. Bank Sumut Cabang Syariah Medan*, (Medan: Skripsi tidak diterbitkan, 2018).