

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Konsep Perencanaan Manejemen Resiko Pembiayaan Murabahah di BSI Kantor Khusus Tulungagung**

Penerapan fungsi manajemen Bank Syariah Indonesia KK di Tulungagung sudah sesuai teori yang ada dimana fungsi manajemen itu sendiri terdiri dari Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan evaluasi dalam bukunya George R. Terry dan Leslie W. Rue “Dasar-Dasar Manajemen”.

Fungsi perencanaan dalam manajemen adalah bagaimana direksi perusahaan menetapkan tujuan yang ingin dicapai dan menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Sederhananya fungsi perencanaan adalah apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Perencanaan adalah langkah yang paling awal dalam menjalankan perusahaan dan bahkan bisa berpengaruh total bagi perusahaan dimasa yang akan datang. Fungsi manajemen yang lain akan mengikuti hasil perencanaan yang dilakukan sehingga Fungsi manajemen yang lain tidak bisa berjalan dengan baik tanpa adanya manajemen perencanaan yang matang.

Menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu. Dengan adanya tujuan yang jelas dan merinci seluruh pekerjaan

yang harus dilaksanakan akan mempermudah dalam pengelolaan dan mencapai tujuan yang telah direncanakan.<sup>69</sup>

Lembaga keuangan syariah biasanya melaksanakan proses perencanaan (*planning*) dengan menggunakan analisis pembiayaan. Analisis pembiayaan merupakan suatu proses analisis yang dilakukan oleh bank syariah untuk menilai suatu permohonan pembiayaan yang telah diajukan oleh calon nasabah. Dengan melakukan analisis permohonan pembiayaan, bank syariah akan memperoleh keyakinan bahwa usaha yang akan dibiayai layak (*feasible*). Beberapa prinsip dasar yang perlu dilakukan sebelum memutuskan permohonan pembiayaan yang diajukan oleh calon nasabah, yaitu dikenal dengan prinsip 5C (*character, capacity, capital, collateral, dan condition of economy*).

Setiap lembaga keuangan syariah, termasuk juga BSI KK Tulungagung telah melakukan perencanaan sebelum menyalurkan pembiayaan murabahah. Berdasarkan temuan penelitian, pihak BSI KK Tulungagung khususnya dalam pembiayaan murabahah melakukan proses perencanaan dengan menggunakan analisis pembiayaan yang disesuaikan kondisi pasar yaitu, prinsip pembiayaan 2C (*character dan capacity*).

Dalam prinsip *character*, penilaian karakter nasabah pembiayaan tersebut akan dilihat tingkah lakunya dalam kesehariannya, baik disekitar lembaga ataupun disekitar tempat tinggalnya, pihak BSI KK Tulungagung

---

<sup>69</sup> George. R. Terry, Lesslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen edisi revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), hal.9.

akan melakukan survey ke lokasi dan juga ketetangga si nasabah untuk menanyakan *charater* si nasabah. Jika tingkah lakunya sudah terlihat baik, maka BSI KK Tulungagung tidak akan merasa khawatir untuk memberikan pembiayaan. Penilaian *capacity* (kemampuan) dalam membayar angsuran pembiayaan nantinya, pihak BSI KK Tulungagung harus benar-benar mengetahui banyaknya sumber pendapatan nasabah pembiayaan, sumber pendapatan nasabah dilihat dari modal awal yang telah dimiliki, selain itu juga dilihat apakah usaha yang dijalani oleh nasabah tersebut memiliki prospektif yang baik dalam menghasilkan keuntungan di masa yang akan datang. Jika nasabah tersebut memiliki usaha dan usaha tersebut berjalan dengan baik serta dapat menghasilkan keuntungan maka dapat disimpulkan nasabah tersebut mampu mengembalikan dananya ke BSI KK Tulungagung.

## **B. Implementasi struktur organisasi Manajemen Resiko Pembiayaan Murabahah di BSI Kantor Khusus Tulungagung**

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) dalam manajemen adalah proses mengatur tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap individu dalam manajemen. Menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Fungsi pengorganisasian bukan hanya mengatur orang. Tapi

semua sumber daya yang dimiliki. Termasuk uang, mesin, waktu, dan semuanya Tanpa terkecuali.<sup>70</sup>

Hal pertama untuk mengeksekusi perencanaan adalah fungsi pengorganisasian. Yang mengatur sumber daya. Mengatur agar tepat. Mengatur agar segala sesuatu berjalan dengan semestinya. Sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Ada banyak orang dalam satu perusahaan. Setiap orang berbeda. Hampir di segala hal. Keahliannya berbeda. Ilmunya berbeda. Motifasinya berbeda. Tingkah lakunya berbeda. Hampir semuanya berbeda. Sementara mereka harus bekerja sama. Sementara mereka harus mewujudkan keinginan perusahaan bersama. Untuk itulah diperlukan sesuatu yang mengaturnya.

Mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu. Struktur organisasi BSI KK Tulungagung disusun sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari perusahaan sendiri. Pembagian kerja dilakukan ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.

BSI KK Tulungagung juga mengelompokkan hal-hal yang penting yaitu mengacu kepada perencanaan yang menggunakan 2C (*character dan capacity*). Untuk menganalisis *character* maka dilakukannya pengelompokan informasi-informasi mengenai nasabah, karena dari

---

<sup>70</sup> George. R. Terry, Lesslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen edisi revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), hal.10.

pengelompokan tersebut dapat diketahui bahwa nasabah tersebut memiliki *character* seperti apa. Jika *character* nya baik maka BSI KK Tulungagung akan segera memproses pembiayaan yang diajukan oleh nasabah. Sedangkan, untuk menganalisis *capacity* BSI KK Tulungagung dapat dilihat dari usaha yang dijalankan oleh nasabah pembiayaan murabahah. Bagi nasabah yang memiliki usaha tentunya BSI KK Tulungagung tidak akan merasa khawatir dalam pengembalian angsuran pembiayaan selama usaha yang dimilikinya berjalan dengan lancar.

Selain beberapa hal yang sudah dijelaskan, BSI KK Tulungagung juga membagi karyawan pembiayaan murabahah ke beberapa bagian divisi, seperti Kasie, Administrasi, AO (*Account Officer*), dan Kolektor. Hal tersebut dilakukan mempermudah karyawan pembiayaan murabahah dalam melaksanakan tugas nya sesuai dengan divisinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di awal, dan untuk meminimalisir terjadinya risiko pembiayaan modal usaha Tabarak yang bermasalah.

### **C. Implementasi pengarahan/pelaksanaan dalam manajemen risiko pembiayaan murabahah di BSI Kantor Khusus Tulungagung**

Pengarahan/pelaksanaan merupakan suatu tindakan melaksanakan apa yang sudah direncanakan dan telah dibagi dalam tugas masing-masing untuk semua bawahan (karyawan) agar mau bekerjasama dan bekerja dengan efektif untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. seperti

menginstruksi, membimbing dan mengawasi kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan menjadi tidak penting jika fungsi pengarahan tidak terlaksana. Manajer harus bisa menjalankan fungsi pengarahan dengan sebaik mungkin karena ini merupakan salah satu fungsi manajer juga, bahkan menjadi fungsi manajer yang paling penting.

Dalam melaksanakan tugasnya pihak BSI KK Tulungagung menggunakan prinsip 2C yang pertama yaitu, *character* (karakter) nasabah, dari sinilah BSI KK Tulungagung dapat mengambil tindakan ketika menagih angsuran pembiayaan kepada nasabah dengan sikap yang sudah disiapkan agar sesuai dengan karakter nasabah yang sudah diketahui dan sudah di prediksi tanggapan dari nasabah, agar penagihan angsuran pembiayaan tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai dengan kesepakatan yang sudah dibuat antara nasabah dan pihak BSI KK Tulungagung khususnya dalam pembiayaan murabahah. Kedua, yaitu kemampuan nasabah dalam membayar angsuran, dalam pelaksanaannya BSI KK Tulungagung melihat pada kegiatan keseharian nasabah dalam menjalankan usahanya, dimana BSI KK Tulungagung melihat dari perkembangan usaha yang dijalankan oleh nasabah, apakah usaha yang dijalankan oleh nasabah tersebut lancar atau bahkan sebaliknya sepi. Jika usaha nasabah lancar maka dapat dipastikan bahwa pengembalian angsuran pembiayaan juga akan lancar, begitu juga sebaliknya jika usaha nasabah mengalami hambatan atau sepi maka pembayaran angsuran pembiayaan akan ikut terhambat.

Selain hal itu BSI KK Tulungagung juga membagi tugas kepada karyawan agar penetapan pelaksanaan berjalan dengan baik, hal ini akan terwujud jika para karyawan saling bekerjasama dan saling membantu satu dengan yang lainnya. BSI KK Tulungagung dalam melaksanakannya berpedoman pada perencanaan dan pengelompokan, dimana hasil dari perencanaan dan pengelompokan tersebut dapat diketahui bahwa nasabah pembiayaan murabahah bisa dipercaya atau tidak, BSI KK Tulungagung juga bisa mengenal lebih dalam kepada nasabah yang menggunakan pembiayaan murabahah. Dengan begitu pelaksanaan akan dikatakan berhasil jika pada pelaksanaannya tidak terjadi masalah dalam mengelola pembiayaan murabahah tersebut.

#### **D. Sistem Pengawasan dalam Manajemen Resiko Pembiayaan Murabahah di BSI Kantor Khusus Tulungagung**

Pengawasan (*controlling*) yaitu evaluasi yang dilakukan lembaga keuangan syariah untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah. Dalam pengawasan atau pengendalian berusaha untuk mengevaluasi apakah tujuan dapat dicapai, dan apabila tidak dapat dicapai, maka dicari factor penyebabnya. Dalam proses pengawasan (*controlling*) merupakan tugas dari keseluruhan karyawan bagian pembiayaan murabahah. Hal-hal yang harus dilakukan dalam proses pengawasan (*controlling*) yaitu menganalisis nasabah dengan menggunakan prinsip pembiayaan 2C serta melakukan analisis sosial, melihat angsuran-angsuran pembayaran, hal ini tentunya

harus adanya kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya, agar apa yang sudah direncanakan dapat tercapai dengan baik, begitu juga dengan tujuan yang telah ditetapkan. BSI KK Tulungagung dalam kegiatan mengontrol atau mengawasi bertujuan untuk meminimalisir risiko dengan cara mengawasi 2C, hal-hal yang diawasi adalah karakter nasabah, dimana karakter harus benar-benar diawasi, dalam karakter seseorang baik dilingkungan BSI KK Tulungagung maupun dilingkungan tempat tinggalnya. Selain mengawasi dari segi *character*, yang kedua yaitu mengawasi dari segi *capacity* (kemampuan). *Capacity* (kemampuan) merupakan kemampuan membayar nasabah, yang dalam hal ini dapat dilihat dari angsuran yang dilakukan pengawasan setiap sebulan sekali sehingga akan diketahui data nasabah apakah ada angsuran yang menunggak atau tidak, jika ada angsuran yang menunggak maka BSI KK Tulungagung akan mengambil tindakan untuk bersilaturahmi ke rumah nasabah yang mengalami penunggakan angsuran, serta menanyakan apa penyebab terjadinya keterlambatan pembayaran angsuran pembiayaan.

Dalam pelaksanaan proses pengawasan (*controlling*), BSI KK Tulungagung juga melakukan monitoring dengan inspeksi dadakan (SIDAK), dengan cara menghubungi nasabah dan menanyakan keberadaan nasabah, serta lokasi usaha yang dijalankan oleh nasabah pembiayaan murabahah tersebut. Hal itu dilakukan, untuk mengetahui kesungguhan nasabah pembiayaan murabahah dalam mengelola usaha yang sedang dijalannya. Selain hal tersebut BSI KK Tulungagung menerapkan

pengawasan dengan cara melihat kinerja karyawan apakah mampu atau tidak mengemban tugas yang diberikan pimpinan atau atasan, lalu untuk selanjutnya melihat pada tagihan-tagihan pembiayaan murabahah sebulan sekali, apakah terjadi tunggakan di dalam angsurannya, jika terjadi tunggakan maka akan dipilih cara untuk bersilaturahmi kepada nasabah yang sudah mulai menunggak pembayaran angsuran untuk diselesaikan secara kekeluargaan. Dari sinilah BSI KK Tulungagung akan menanyakan kepada nasabah alasan kenapa terjadinya keterlambatan pembayaran angsuran, jika sudah diketahui maka selanjutnya BSI KK Tulungagung akan memberikan keringanan kepada nasabah untuk membayar angsuran pembiayaan