BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Sejarah Bank Muamalat Indonesia

Gagasan pendirian Bank Muamalat berawal dari lokakarya Bunga Bank dan Perbankan yang diselenggarakan Majelis Ulama Indonesia pada 18-20 Agustus 1990 di Cisarua, Bogor. Ide ini berlanjut dalam Musyawarah Nasional IV Majelis Ulama Indonesia di Hotel Sahid Jaya, Jakarta, pada 22-25 Agustus 1990 yang diteruskan dengan pembentukan kelompok kerja untuk mendirikan bank murni syariah pertama di Indonesia.

Realisasinya dilakukan pada 1 November 1991 yang ditandai dengan penandatanganan akte pendirian PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk di Hotel Sahid Jaya berdasarkan Akte Notaris Nomor 1 Tanggal 1 November yang dibuat oleh Notaris Yudo Paripurno, S. H. dengan Izin Menteri Kehakiman Nomor C2.2413.T.01.01 Tanggal 21 Maret 1992/Berita Negara republik Indonesia Tanggal 28 April 1992 Nomor 34.

Pada saat penandatanganan akte pendirian ini diperoleh komitmen dari berbagai pihak untuk membeli saham sebanyak Rp 84 miliar. Kemudian dalam acara silaturahmi pendirian di Istana Bogor diperoleh

tambahan dana dari masyarakat Jawa Barat senilai Rp 106 miliar sebagai wujud dukungan mereka.

Dengan modal awal tersebut dan berdasarkan Surat Keputusan Menteri keuangan RI Nomor 1223/MK.013/1991 tanggal 5 November 1991 serta izin usaha yang berupa Keputusan Mentri keuangan republik Indonesia Nomor 430/KMK.013/1992 Tanggal 24 April 1992. Bank Muamalat mulai beroperasi pada 1 Mei 1992 bertepatan dengan 27 syawal 1412 H. pada 27 Oktober 1994. Bank Muamalat mendapat kepercayaan dari bank Indonesia sebagai Bank Devisa.

Beberapa tahun yang lalu Indonesia dan beberapa Negara lain di Asia tenggara pernah mengalami krisis moneter yang berdampak terhadap perbankan nasional yang menyebabkan timbulnya kredit macet pada segmen korporasi. Bank Muamalat pun ikut terimbas dampak tersebut. Tahun 1998, angka *non performing financing* (NPF) bank Muamalat sempat mencapai lebih dari 60%. Perseroan mencatat kerugian sebesar Rp 105 miliar dan ekuitas mencapai titik terendah hingga Rp 39,3 miliar atau sepertiga dari modal awal.[122]

Kondisi tersebut telah mengantarkan bank Muamalat memasuki era baru dengan keikutsertaan *Islamic Development Bank* (IDB) yang berkedudukan di Jeddah, Saudi Arabia. Sebagai salah satu pemegang saham luar negri yang resmi diputuskan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada 21 Juni 1999.

---

[122] Bank Muamalat, *Standing Firm and Stepping Confidently Laporan Tahunan 2016 Annual Report*, dalam http://www.bankmuamalat.co.id/uploads/hubungan_investor/1_laporan-tahunan-2016_20170329202803.pdf, hal. 52, diakses pada 03 Maret 2018, pukul 15.15 WIB.

Dalam kurun waktu 1999-2002 Bank Muamalat terus berupaya dan berhasil membalikkan keadaan dari rugi menjadi laba. Hal tersebut tidak terlepas dari upaya dan dedikasi segenap karyawan dengan dukungan kepemimpinan yang kuat, strategi usaha yang tepat, serta kepatuhan pelaksanaan perbankan syariah secara murni.

Pada tahun 2009 Bank Muamalat memulai proses transformasi salah satunya dengan membuka kantor cabang Internasional pertamanya di Kuala Lumpur, Malaysia. Tercatat sebagai bank pertama dan satu-satunya dari Indonesia yang membuka jaringan bisnis di Malaysia. Pada tahun 2012 tepat pada milad yang ke-20 tahun, Bank Muamalat meluncurkan logo baru *(rebranding)* dengan tujuan menjadi bank syariah yang *Islamic*, *Modern*, dan *Professional.* Proses transformasi yang dijalankan bank Muamalat membawa hasil yang positif dan signifikan, terlihat dari *asset* Bank Muamalat yang tumbuh dari tahun 2008 sebesar Rp 12,6 triliun menjadi Rp 54,6 triliun di tahun 2013.

Bank Muamalat Indonesia KCP Ponorogo berdiri pada Desember 2009. Bank ini telah banyak memperoleh penghargaan berupa target pencapaian *funding* yang bagus. Oleh karenanya, BMI KCP Ponorogo terus meningkatkan kerjasama dengan berbagai instansi di Ponorogo.

2. Lokasi penelitian

BMI KCP Ponorogo beralamat di Jl. Soekarno Hatta No.35-37 Ponorogo. Lokasi yang strategis dapat dengan mudah dikunjungi oleh

nasabah, dekat dengan jalan raya dan juga dekat dengan alon-alon kota Ponorogo.

3. Visi dan Misi

a. Visi Bank Muamalat Indonesia

Menjadi bank Syariah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dan dikagumi di pasar rasional.

b. Misi Bank Muamalat Indonesia

Menjadi *role model* lembaga keuangan syariah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen, dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan.[123]

4. Struktur Organisasi dan Bidang Kerja

Tabel 4.1

Struktur Organisasi Bank Muamalat Indonesia KCP Ponorogo[124]

Posisi Kerja	Nama Staf
Sub Branch Manager	Sugiono
Sub Branch Operation Supervisor	Anang Priambowo
Branch Collection	Fadhil Wafa
RM SME Remedial	Nindiya Ratnasari
Relationship Manager Funding	Dessy Ika Liyanawati
Relationship Manager Funding	Chrisna Faradilla
Customer Service	Achir Joko Yulianto
Teller	Erly Nuryana

Sumber: Staf BMI KCP Ponorogo

[123] *Ibid*.,hal. 54.
[124] Staf Branch Collection BMI KCP Ponorogo

Rincian Tugas:

a. *Sub Branch Manager*

Merupakan struktur tertinggi yang bertanggung jawab secara menyeluruh terhadap berjalannya fungsi operasional perbankan dengan membawahi bidang operasional maupun bisnis.

b. *Sub Branch Operational Supervisor*

Bertanggung jawab dalam banyak hal diantaranya: Pertama, Mengkoordinir kegiatan pelayanan dan transaksi operasional *teller* dan *customer service* sehingga kebutuhan nasabah dapat terpenuhi dan tidak ada transaksi yang tertunda penyelesainnya untuk mencapai service exxelent. Kedua, bertanggung jawab terhadap kebersihan lingkungan kerja terutama halaman, *banking hall* dan area kerja *teller*, *customer service*, tempat duduk nasabah serta tempat aplikasi dan brosur. Ketiga, melakukan koordinasi internal dan eksterrnal perusahaan khususnya yang terkait dengan operasional *front office* kantor cabang pembantu, sekaligus melakukan sosialisasi kepada *teller* dan *customer service* serta pihak terkait lainnya dalam rangka implementasi kebijakan dan aturan yang berlaku untuk setiap layanan operasi *front office* kantor cabang pembantu. Keempat, memberikan dukungan kepada keseluruhan anggota di BMI KCP Ponorogo berupa: 1) Menyediakan layanan operasi *front liner* yang akurat dan tepat waktu secara konsisten; 2) Menyetujui atau mengotorisasi transaksi layanan operasi *front office* sesuai kewenangannya; 3) Membimbing

teller dan *customer service* dalam melakssanakan tugasnya; 4) Sebagai narasumber dalam layanan operasi *front office* baik untuk internal bank maupun dengan jaringan bank eksternal lainnya; 5) Membangun *teamwork* dan komunikasi yang efektif di *front office* kantor cabang.

c. *Branch Collection Back End*

Kru yang bertugas untuk menyelesaikan pembiayaan-pembiayan yang bermasalah yang akan disehatkan kembali. Seorang yang memberi solusi ke nasabah agar pembiayaan yang dijalani oleh nasabah tidak macet dan *asset* nasabah yang berada di bank tidak sampai dilelang.

d. *Relation Manager Small Medium Enterprise (RM SME) Remedial*

Melayani nasabah pembiayaan modal kerja atau SME *(Small Medium Enterprise).* Pembiayaan modal kerja yaitu yang kegiatan usahanya bersifat investasi, peningkatan piutang dan peningkatan persedian.

e. *Relation Manager (RM) Funding*

RM funding atau pendanaan yang tugas pokonya yaitu mempromosikan produk BMI KCP Ponorogo dan mengunjungi nasabah yang prima atau di istimewakan.

f. *Teller*

Posisi *teller* bertugas untuk, 1) Melayani nasabah untuk transaksi setor dan penarikan tunai dan non tunai serta transaksi lainnya sesuai aturan yang ditetapkan untuk mencapai *service excellent*; 2)

Memberikan dukungan kepada supervisor layanan, *operation menager*, serta pimpinan cabang; 3) Melaksanakan dan bertanggung jawab atas transaksi operasional yang prosesnya berdasarkan instruksi nasabah dan kebijakan serta aturan yang telah ditetapkan; 4) Memahami produk dan layanan yang diberikan terkait dengan operasi *teller*.

g. *Customer Service*

Ditugaskan untuk: 1) Melayani nasabah dan member informasi produk dan layanan serta melaksanakan transaksi operasional sesuai dengan kewenangannya, berdasarkan instruksi nasabah dan kebijakan serta aturan yang telah ditetapkan; 2) Sebagai petugas yang menerima dan menangani keluhan nasabah serta melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk penyelesaiannnya; 3) Memperhatikan dan menjaga kebersihan lingkungan kerja serta memahami produk dan layanan yang diberikan terkait dengan operasi layanan *customer service*; 4) Memproses layanan operasi pembukaan dan penutupan rekening, serta transaksi lainnya yang dilakukan nasabah di *customer service* dengan akurat, sopan, ramah, dan tepat waktu secara konsisten; 5) Sebagai narasumber dalam layanan operasi dan produk bank sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab.

5. Produk, Jasa dan Layanan Bank Muamalat Indonesia

Adapun produk-produk Bank Muamalat Indonesia adalah sebagai berikut:

a. Giro Muamalat ada dua jenis yaitu 1) Giro Muamalat Ultima yaitu Produk giro berbasis akad *mudharabah* yang memberikan kemudahan bertransaksi dan bagi hasil yang kompetitif. Sarana bagi nasabah perorangan dan non-perorangan untuk memenuhi kebutuhan transaksi bisnis sekaligus memberikan imbal hasil yang optimal; 2) Giro Muamalat *Attijary*, Produk giro berbasis akad wadiah yang memberikan kemudahan dan kenyamanan dalambertransaksi. Merupakan sarana untuk memenuh kebutuhan bisnis Nasabah perorangan maupun non-perorangan yan didukung oleh fasilitas *Cash Management*.
b. Tabungan, mempunyai beberapa jenis diantaranya: 1) Tabungan Muamalat iB tabungan syariah dalam mata uang rupiah yang akan meringankan transaksi keuangan Anda, memberikan akses yang mudah, serta manfaat yang luas. Tabungan Muamalat kini hadir dengan dua pilihan kartu ATM atau Debit yaitu *Shar- E Regular* dan *Shar-E Gold*; 2) Tabungan iB Muamalat Dolar tabungan dalam denominasi valuta asing US Dollar (USD) dan Singapore Dollar (SGD) bertujuan untuk melayani kebutuhan transaksi dan investasi yang lebih beragam; 3) Tabungan iB Muamalat Haji dan Umrah merupakan tabungan yang dimaksudkan untuk mewujudkan niat nasabah untuk menunaikan ibadah haji atau umrah. Produk ini akan membantu nasabah untuk merencanakan ibadah haji atau umrah sesuai dengan

kemampuan keuangan dan waktu pelaksanaan yang diinginkan. Dengan fasilitas asuransi jiwa, pelaksanaan ibadah haji tetap terjamin; 4) Tabungan iB Muamalat Rencana merupakan tabungan berjangka dalam mata uang Rupiah, memiliki setoran rutin bulanan dan tidak bisa ditarik sebelum jangka waktu berakhir kecuali penutupan rekening serta pencairan dana hanya bisa dilakukan ke rekening sumber dana. Tabungan iB Muamalat Rencana dapat membantu mewujudkan berbagai rencana Nasabah; 5) TabunganKu iB tabungan syariah dalam mata uang rupiah yang sangat terjangkau bagi Anda dan semua kalangan masyarakat serta bebas biaya administrasi; 6) Tabungan iB Muamalat Prima merupakan tabungan yang didesain bagi Nasabah yang ingin mendapatkan bagi hasil maksimal dan kebebasan bertransaksi.[125]

c. Deposito, 1) Deposito *Mudharabah* merupakan Deposito syariah dalam mata uang Rupiah dan US Dollar yang fleksibel dan memberikan hasil investasi yang optimal bagi Nasabah. Deposito *Mudharabah* diperuntukan bagi Nasabah perorangan dan institusi yang memiliki legalitas badan; 2) Dana Pensiun Muamalat yaitu Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) Muamalat dapat diikuti oleh Nasabah yang berusia minimal 18 tahun, atau sudah menikah, dengan pilihan usia pensiun dan iuran pensiun yang terjangkau, yaitu minimal Rp20.000,- (dua puluh ribu rupiah) per bulan dan

[125] Bank Muamalat, *Standing Firm …,* hal. 61.

pembayarannya dapat didebet secara otomatis dari rekening Bank Muamalat Indonesia atau dapat ditransfer dari bank lain.[126]

d. Pembiayaan

1. Pembiayaan Konsumen, a) KPR iB Muamalat adalah produk pembiayaan yang akan membantu Anda untuk memiliki rumah (stock atau bekas), apartemen, ruko, rukan, kios maupun pengalihan *take-over* KPR dari bank lain. Berdasarkan prinsip syariah dengan dua pilihan yaitu akad *murabahah* (jual-beli) atau *musyarakah mutanaqisah* (kerjasama sewa); b) iB Muamalat Umroh Fasilitas bagi para Nasabah dengan tujuan membiayai perjalanan ibadah umroh. Diperuntukan bagi perorangan (WNI) cakap hukum yang berusia minimal 21 tahun atau maksimal 55 tahun pada saat jatuh tempo pembiayaan, dengan jangka waktu pembiayaan sampai dengan 36 bulan; c) iB muamalat Koperasi Karyawan Pembiayaan yang diberikan kepada koperasi karyawan untuk disalurkan kepada para anggotanya (pegawai BUMN atau PNS atau swasta) dengan tujuan pembelian barang halal. Diperuntukan bagi para anggota koperasi karyawan dan diajukan secara berkelompok; d) iB Muamalat Multiguna, Pembiayaan untuk memenuhi kebutuhan Nasabah dalam pembelian barang halal (selain tanah, bangunan, mobil dan emas) serta sewa jasa yang dibolehkan secara syariah

[126] *Ibid*., hal. 62.

(selain pembiayaan haji dan umroh); e) iB Muamalat Pensiun adalah fasilitas pembiayaan yang diberikan kepada para pensiun PNS atau TNI atau Polri atau BUMN atau BUMD atau swasta untuk pembelian barang konsumtif yang halal (termasuk rumah tinggal dan kendaraan bermotor) atau sewa jasa halal (seperti keperluan pendidikan anak, umroh, wisata dan lainnya) dengan ketentuan pembayaran manfaat pensiun wajib dialihkan melalui Bank Muamalat Indonesia; f) Pembiayaan Autoloan (Via Multifinance) Pembiayaan yang diberikan kepada *end user* dengan tujuan pembelian kendaraan bermotor (mobil dan motor) melalui perusahaan multifinance yang bekerja sama dengan Bank Muamalat Indonesia. Produk ini adalah kerjasama Bank Muamalat dengan *Al- Ijarah Indonesia Finance* (ALIF). Berdasakan prinsip syariah dengan akad *murabahah* (jual-beli).[127]

2. Pembiayaan Modal Kerja, a) iB Modal Kerja SME Pembiayaan jangka pendek dengan prinsip syariah yang diberikan kepada Nasabah untuk memenuhi kebutuhan modal kerja usaha atau bisnis dengan tujuan produktif. Berdasarkan prinsip syariah dengan pilihan akad *musyarakah, mudharabah,* atau *murabahah* sesuai dengan spesifikasi kebutuhan modal kerja; b) iB Rekening Koran Muamalat Pembiayaan jangka pendek untuk

[127] *Ibid*., hal. 62.

modal kerja yang bersifat fluktuatif dengan perputaran transaksi yang cepat dengan penarikan dana yang dapat dilakukan sesuai kebutuhan melalui Cek atau Bilyet Giro berdasarkan prinsip syariah dengan akad *musyarakah* dan skema *revolving*; c) iB Muamalat Usaha Mikro Pembiayaan dalam bentuk modal kerja dan investasi yang diberikan kepada pengusaha mikro baik untuk perorangan maupun badan usaha non hukum.

3. Pembiayaan Investasi, a) iB Investasi SME adalah pembiayaan yang akan membantu kebutuhan investasi jangka menengah atau panjang usaha Nasabah guna membiayai pembelian barang-barang modal dalam rangka rehabilitasi, modernisasi, perluasan ataupun pendirian proyek baru sehingga mendukung rencana ekspansi yang telah disusun Nasabah. Diperuntukkan bagi perorangan (WNI) pemilik usaha dan badan usaha yang memiliki legalitas di Indonesia; b) iB Properti Bisnis Muamalat adalah produk pembiayaan yang akan membantu usaha Nasabah untuk membeli, membangun, ataupun merenovasi properti maupun pengalihan *take-over* pembiayaan properti dari bank lain untuk kebutuhan bisnis Nasabah. Diperuntukkan bagi perorangan (WNI) pemilik usaha dan badan usaha yang memiliki legalitas di Indonesia.[128]

e. Jasa dan Layanan Bank Muamalat Indonesia

[128] *Ibid*., hal. 63.

1) *International Banking,* (a) *Remittance* adalah layanan pengiriman atau penerimaan uang valas dari atau kepada pihak ketiga kepada atau dari pemilik rekening Bank Muamalat Indonesia baik tunai maupun non tunai dalam denominasi valuta asing; (b) *Trade finance,* Bank Muamalat memiliki pengalaman dan keahlian dalam bidang pembiayaan perdagangan secara syariah baik lokal maupun international. Hal ini menjadikan Bank Muamalat sebagai mitra yang amanah serta mengerti kebutuhan layanan bisnis perdagangan nasabah. Bank Muamalat memiliki layanan jasa dan pembiayaan syariah yang inovative untuk mendukung kelancaran bisnis perdagangan Nasabah, baik untuk transaksi perdagangan lokal maupun international dan untuk transaksi *L/C* maupun non *L/C*. Layanan produk Muamalat *Trade Finance* : produk ekspor, impor, ekspor – impor *non LC Financing,* produk SKBDN (surat berdokumen dalam negri), Bank Garansi, *Letter of Credit, Stanby LC*. Bank Muamalat siap memberikan solusi terbaik dengan layanan prima untuk kemajuan bisnis Nasabah. Dalam memberikan layanan *export* atau *import*. Bank Muamalat juga bekerja sama dengan bank dalam dan luar negeri serta lembaga-lembaga multilateral lainnya.[129]

[129] *Ibid*., hal. 65.

2) Layanan 24 Jam diantaranya: (a) ATM Muamalat dilengkapi dengan berbagai fitur untuk memudahkan anda melakukan info saldo, cetak 5 transaksi terakhir, pembayaran tagihan, pembelian pulsa isi ulang, pembelian tiket, pembayaran premi asuransi, transfer antar bank, pembayaran uang sekolah dan pembayaran ZIS; (b) SalaMuamalat merupakan layanan Phone Banking 24 jam melalui 500016/ (021) 500016 (jika dihubungi melalui telpon seluler) yang memberikan kemudahan kepada nasabah, setiap saat dan dimanapun nasabah berada untuk memperoleh informasi mengenai produk, saldo dan informasi transaksi, transfer antar rekening Muamalat hingga Maksimal Rp.50.000.000, serta pembayaran ZIS; (c) Muamalat *Mobile* adalah aplikasi yang meliputi lokasi ATM atau Cabang, Info Produk, *CallCenter* 1500016, Bahasa, Kiblat, Jadwal Sholat dan Aplikasi haji dan Umroh. *Mobile Banking* Muamalat menawarkan kemudahan dalam bertransaksi secara real time, aman dan praktis menggunakan perangkat *Smartphone* Nasabah melalui koneksi Internet (Android, IOS, *Blackberry*, dan *Windows Phone*) dengan fitur yang bisa diakses adalah pemindahbukuan, transfer antar bank, cek saldo, pembayaran tagihan, pembelian serta IO Transaksi terakhir dan Mutasi Rekening. Untuk dapat menggunakan layanan Mobile Banking, nasabah hanya perlu

mengunduh aplikasi Mobile Banking Muamalat dari *application store* dengan kata kunci "*Muamalat Mobile*" dan melakukan registrasi dan aktivasi di ATM atau Cabang terdekat; (d) Internet Banking Muamalat layanan ini bertujuan untuk memudahkan Nasabah Ritel (Individu) dalam melakukan transaksi finansial seperti pemindahbukuan, transfer antar bank, pembayaran tagihan dan pembelian pulsa serta transaksi non-finansial seperti cek saldo, 5 transaksi terakhir dan cek mutasi. Melalui fitur transaksi Debit Online di *Internet Banking* Muamalat, Nasabah dapat berbelanja di mitra merchant-merchant Bank Muamalat Indonesia secara lebih mudah, praktis dan aman; (e) *Cash Management System* layanan ini lebih berkonsentrasi pada nasabah korporat. Dalam layanan ini, Bank Muamalat Indonesia menyelenggarakan penerimaan atau koleksi pemasukan dana (*collection*), pembayaran atau pengeluaran dana (*disbursement*) serta mengelola likuiditas perusahaan.[130]

B. Temuan Penelitian

1. Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan pada BMI KCP Ponorogo

Penelitian dilakukan dengan cara melakukan wawancara dengan staf *branch collection* dan *branch manager* BMI KCP Ponorogo. Dari

[130] *Ibid*., hal. 68.

penelitian yang dilakukan ditemukan fakta bahwa hampir 90% teori manajemen risiko pembiayaan diimplementasikan ke dalam kinerja perusahaan dengan tetap berpedoman pada Garis Besar Haluan Perusahaan (GBHP) masing-masing, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK), dan Peraturan Bank Indonesia (PBI). Berikut hasil temuan penelitian penulis:

a. Bagaimana hubungan manajemen risiko dengan pembiayaan?

Manajemen risiko dengan pembiayaan hubungannya sangat erat. Bagaikan jarum dan benang keduanya tidak bisa saling terpisahkan. Pembiayaan sebagai entitas bisnis tidak bisa dilepaskan dari berbagai risiko terutama risiko pembiayaan bermasalah. Oleh karena itu, manajemen risiko diterapkan untuk meminimalisir berbagai risiko pembiayaan yang mungkin terjadi. Sebagaimana pemaparan Bapak Fadhil Wafa dalam wawancara pada tanggal 04 Juni 2018:

> *"Hubungan manajemen risiko dengan pembiayaan begitu dekat dan erat. Kedua elemen ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Sebagaimana kita ketahui pembiayaan tidak bisa lepas dari berbagai risiko yang mengintai, khusunya risiko pembiayaan bermasalah. Oleh karenanya dibutuhkan manajemen risiko yang bagus dalam pelaksanaan pembiayaan".*[131]

Senada dengan yang diungkapkan Bapak Fadhil, Pak Gik panggilan akrab Bapak Sugiono menuturkan bahwa pembiayaan merupakan suatu hal yang begitu penting. Semua aktifitas bisnis

[131] Wawancara dengan Bapak Fadhil Wafa, *Branch Collection* BMI KCP Ponorogo, 04 Juni 2018.

perbankan mengandung risiko, terlebih dari sisi pembiayaan. Oleh karenanya harus dimonitoring segala aspeknya.

> *"Bicara tentang perbankan, salah satu bisnis dan fungsi perbankan adalah menyalurkan pembiayaan dan menghimpun dana-dana masyarakat. Menyalurkan pembiayaan itu menjadi hal yang sangat krusial. Kalau kita bicara pembiayaan pasti juga bicara mengenai manajemen risiko dari sisi pembiayaan, karena bisnis bank itu bisnis risiko. Kita menghimpun dana masyarakat kemudian diberi amanah untuk mengelola kemudian menyalurkan lagi. Bisnis kepercayaan, bisnis risiko, semua terkait akun bisnis perbankan banyak risikonya. Dipersempit lagi kalau tentang pembiayaan harus monitoring dan aspeknya luar biasa karena mengingat dana tersebut berasal dari deposan.*[132]

b. Seberapa penting implementasi manajemen risiko pembiayaan?

Manajemen risiko pembiayan dianggap krusial karena bank membutuhkan dana yang disalurkannya kembali sebagai modal. Bahkan bank menerapkan 90% teori dalam manajemen risiko pembiayaan. Begini ulasan Bapak Fadhil Wafa:

> *"Penting sekali mbak, karena perusahaan akan melakukan apapun demi modal atau piutangnya kembali. Salah satunya dengan menerapkan manajemen risiko pembiayaan. Bahkan teori manajemen risiko pembiayaan dalam buku diterapkan sekitar 90% dalam praktiknya".*[133]

Pak Gik menambahkan bahwa manajemen risiko pembiayaan tidak sekedar mengelola risiko pembiayaan, namun juga membatasi perilaku karyawan dari perilaku yang mengarah ke *fraud*, melindungi konsumen, juga pihak perbankan sendiri.

---

[132] Wawancara dengan Bapak Sugiono, *Branch Manager* BMI KCP Ponorogo, 05 Juni 2018.

[133] Wawancara dengan Bapak Fadhil Wafa, *Branch Collection* BMI KCP Ponorogo, 04 Juni 2018.

"Manajemen risiko pembiayaan ini memagari tidak hanya hal semacam itu, dia juga memagari perilaku karyawan guna mencegah fraud, melindungi konsumen, melindungi perbankan, dan melindungi semuanya. Karena kalau terjadi apa-apa semuanya terkena imbas"[134]

c. Bagaimana pelaksanaan manajemen risiko pembiayaan?

Manajemen risiko pembiayaan dilaksanaan jauh sebelum proses penyaluran pembiayaan. Sebelum calon nasabah mengajukan permohonan pembiayaan, karakter personal calon nasabah dan karakter bisnis sudah dinilai oleh pihak bank. Selanjutnya bank akan melihat kondisi sekitar nasabah dengan melakukan survei dan wawancara terhadap rekanan bisnis, konsumen, sampai *supplier* calon nasabah. Setelah semuanya dirasa memenuhi syarat, bank akan melakukan pengikatan agunan. Kemudian terjadilah akad pembiayaan dan proses pembiayaan disalurkan. Pasca pencairan dilakukan *monitoring* secara berkala melalui penyetoran hasil usaha berupa angsuran pokok dan *margin. Monitoring* dilakukan secara langsung melalui survei ke tempat usaha nasabah. Kemudian pengendalian erhadap risiko dilakukan dengan melihat kolektabilitas pembiayaan nasabah.

"Manajemen risiko kalau dari sisi pembiayaan sudah dilakukan jauh sebelum pembiayaan itu sendiri tersalurkan. Proses manajemen risiko pembiayaan yang baik diawali proses pembiayaan yang sehat. Jadi, hal paling awal menyalurkan kemana saja pembiayaan itu sudah ada unsur manajemen risikonya. Artinya segmen apa yang akan dipilih untuk disalurkan pembiayaan kita itu sudah dilakukan. Misalnya

[134] Wawancara dengan Bapak Sugiono, *Branch Manager* BMI KCP Ponorogo, 05 Juni 2018.

segmen perdagangan, nanti lebih detail lagi sektor apa. Kemudian selain segmen perdagangan ada sektor properti atau segmen lain. Segmen-segmen yang dipilih sudah dilihat dari sisi risiko, mulai dari sisi kondisi masyarakatnya juga. Artinya misalnya pembiayaan dari segmen perdagangan, tidak semua sektor perdagangan dibiayai oleh kita. Kemudian segmen pertanian, bisa jadi hanya sektor pertanian tertentu yang dibiayai. Tidak semua segmen bisa kita biayai, misalnya segmen pertambangan atau yang lain. Diawal sudah ditentukan pula profil-profil dari calon nasabah seperti apa, mulai dari profil nasabah yang dihindari untuk dibiayai. Jadi tahap awal yang kita bicarakan tadi adalah proses awal proses manajemen risiko pembiayaan, mulai dari segmentasi dan sektor usaha calon nasabah, profil calon nasabah, sudah ada hitungan riil nya. Kegiatan ini dilakukan oleh Account Manager (AM). Aturan penyaluran pembiyaan sudah dibuat dulu, jadi sudah ada rule nya terkait sektor usaha, profil, plafon, rasio pendapatan, jaminan dan sebagainya semua sudah diatur dalam rule yang jelas. Sebelum nasabah memenuhi persyaratan pun, kita sudah melakukan diskusi mengenai kebutuhan, profil, bisnis, history perbankannya seperti apa. Setelah itu pihak bank akan melakukan kunjungan ke rumah, tempat usaha, supplier, kita checking semua. Mulai dari checking data, checking profil, dan checking riwayat perbankan yang disebut three checking. Apalagi kalau pebisnis, kita sampe check ke rekanan atau teman bisnis nya, disana kita menanyakan profil dan riwayat bisnis calon nasabah, bagaimana dia melakukan pembayaran, pengambilan barang seberapa banyak, setiap hari atau seberapa bulan sekali, ada kendala atau tidak, atau menanyakan risiko lainnya. Kemudian terkait profil, dilakukan bank checking untuk mengetahui riwayat pembiayaan calon nasabah di bank apa saja semua terecord disana. Jika dia menyampaikan punya pembiayaan di bank A kemudian dia bagus pembayarannya, historynya bagus, profinya bagus, bisa dilakukan proses selanjutnya. Bank Muamalat sendiri dan hampir semua bank secara risiko memiliki divisi sendiri, kita juga punya divisi bisnis untuk ekspansi bisnis misalnya menyalurkan pembiayaan. Divisi ini harus patuh terhadap aturan yang ditetapkan untuk menghindari risiko yang nantinya ditanggung bank muamalat. Untuk risiko juga ada divisi sendiri, namanya risk management. Antara dua divisi ini harus selalu bersinergi. Balik lagi ya, jika karakter bisnis dan nasabah oke, AM akan melakukan kunjungan dua kali ke tempat calon nasabah untuk verifikasi berkas administrasi dan wawancara ke lingkungan sekitar. Selanjutnya bank akan meminta agunan sesuai rasio

pembiayaan terus trade checking ke rekanan bisnis, supplier dan konsumen calon nasabah. Habis itu BI checking deh untuk melihat tunggakan calon nasabah di bank lain. Selanjutnya bank akan membaca kapsitas atau kemampuan nasabah lewat penilaian laporan keuangan dua tahun terakhir. Bank melakukan pengukuran juga terkait modal nasabah sendiri, gunanya untuk mengukur keyakinan nasabah terhadap bisnisnya. Kemudian bank akan menilai kondisi bisnis sekitar secara langsung seperti keadaan ekonomi yang bakal mempengaruhi usaha, prospek usaha berkelanjutan, membandungkan dengan usaha sejenis, atau kebijakan pemerintah yang mungkin bisa mempengaruhi bisnis. Setelah itu perlakuan jaminan untuk menghindari perlakuan atau niat buruk nasabah. Bersamaan dengan itu dilakukan mitigasi risiko dengan memperhatikan berbagai aspek yang kita sebut Financial Risk Assesment (FRA). Jadi penilaian aspek legal, manajemen teknis/produksi, pemasaran, agunan, hingga keuangan. Kalau sudah oke semua, dropping deh. Ketika pencairan dilakukan disitu kita mulai bekerja. Artinya dana yang dicairkan untuk dia peruntukannya untuk apa, katakan untuk bisnis. Beberapa bulan berjalan katakan dana digunakan untuk hal-hal yang dibenarkan, misalnya untuk pembelian alat-alat produksi, selebihnya dana dibayarkan ke suplier, udah mulai bisnis lah katakan. Kemudian setiap minggu atau bulan dari pihak AM bank melakukan monitoring dari aktivitas si nasabah, melakukan kunjungan setiap minggu atau bulanan, pembiayaan tertentu diwajibkan melaporkan usaha secara berkala guna dinilai perkembangan bisnis nasabah dan annual review setiap setahun sekali akan dilaporkan ke bagian manajemen risiko dan pihak lain yang bersangkutan. Misalnya ada kol atau gimana, reminder nasabah merupakan kewajiban pihak bank dan itu merupakan controlling sampai selesai pembiayaan. Kalaupun pembiayaan lancar nggak ada masalah, bank harus menjalin hubungan dengan nasabah misalnya say hello, tanya-tanya aktivitas usaha dan sebagainya. Jangan sampai setelah dropping, usaha tambah drop karena harapannya berkat aktivitas perbankan usahanya tambah besar. Bahkan pembiayaan tertentu selain pihak bank aktif monitor, nasabah berkewajiban melaporkan bisnisnya setiap bulan atau triwulan melalui laporan keuangan. Setiap tahun ada annual review dari pihak perbankan terhadap nasabahnya untuk laporan kepada divisi risk management dan divisi lain. Hal tersebut dilakukan guna meminimalisir gagal bayar.[135]

---

[135] Wawancara dengan Bapak Sugiono, *Branch Manager* BMI KCP Ponorogo, 05 Juni

d. Ketika proses pelunasan terjadi macet bahkan gagal bayar, apa yang dilakukan pihak bank?

Untuk menghindari pembiayaan bermasalah, sudah dilakukan identifikasi sejak awal sebelum pembiayaan dilakukan. Kemudian setelah proses *dropping* dilakukan *monitoring* secara berkala agar sedini mungkin masalah dapat terdeteksi. Dilakukan penagihan intensif secara langsung atau tidak langsung dengan memantau saldo rekening nasabah. Jika mulai terjadi masalah, dilakukan teguran secara langsung dan tidak langsung. Nasabah jika mengabaikan teguran dari bank akan mendapatkan surat peringatan sebanyak tiga kali sebelum dilakukan revitalisasi terhadap bisnis nasabah. Revitalisasi sendiri dilakukan pada usaha nasabah yang dimungkinkan bisa diselamatkan. Mulai dari *reschedulling, reconditioning,* hingga *restructuring.* Ketika dirasa revitalisasi gagal dan usaha nasabah tidak bisa diselamatkan, bank akan melakukan penyelesaian pembiayaan dengan jalur non litigasi dan litigasi.

> *"Monitoring sejak dini bertujuan menghindari hal-hal seperti itu, makanya agar tahu ada masalah apa dengan usaha nasabah, misalnya mulai sepi, pembelian menurun, maka bank bank harus bisa memberikan treatment yang sesuai jika usaha terus mengalami penurunan dan berpotensi menimbulkan masalah. Awal dropping sudah saya katakan mulainya pihak bank bekerja. AM akan selalu memonitor nasabah melalui penagihan intensif. Jika terjadi keterlambatan bayar nasabah akan mulai ditegur via telepon atau teguran secara langsung*

2018.

ke rumah nasabah. Jika sampai telat bayar lagi, dia akan dapat surat peringatan sebanyak tiga kali. Jika masih belum bisa memperbaiki pembiayaan, dilakukan proses revitalisasi atau penyehatan kembali bisnis nasabah dengan harapan bisnisnya kembali segar dan nasabah mampu membayar pembiayaan sesuai akad. Pertama di reschedul, jangka waktu pembiayaan, jangka waktu angsuran, dan waktu jatuh tempo. Jadi kalo misalkan biasanya dia bayar tanggal 5 dirubah tanggal 15 sesuai kesepakatan kalo dia nggak bisa bayar di tanggal 5 ya maksimal pembayaran tanggal 15. Kalo masih nggak bisa lagi ya reconditioning, dilakukan perubahan sebagian atau seluruh ketentuan pembiayaan kecuali perubahan maksimum saldo pembiayaan. Evaluasi kemudian dibuatkan rekomendasi ke komite pembiayaan, pengikatan-pengikatan, dan proses adminsitrasi yang lainnya. Dan yang terakhir restructuring, dirubah ketentuan pembiayaan termasuk jangka waktu dan maksimum saldo pembiayaan. Kalau memang sudah tidak bisa sama sekali disehatkan, ya bank akan mengambil jalur non litigasi melalui off-set. Off-set itu penjualan agunan secara sukarela dengan langkah menganalisa kecukupan nilai agunan, negosiasi dengan nasabah guna pembelian jaminan, kalau sudah dapat persetujuan dari komiten penyelesaian jaminan maka bank akan melakukan ikatan jual beli dilanjutkan pelunasan pembiayaan dan proses administrasi lainnya. Jika off-set tidak berhasil, maka permasalahan akan diserahkan ke Badan Arbitrase Nasional (BASYARNAS). Tentunya sudah dilakukan diskusi dan mediasi lho ya, karena di klausal perjanjian pembiayaan pasal 17 dijelaskan bahwa setiap sengketa yang terjadi berdasarkan perjanjian yang telah dibuat nasabah dan bank, akan diselesaikan melalui BASYARNAS. Keputusan yang dikeluarkan BASYARNAS itu didaftarkan di Pengadilan Agama biar dapat pengesahan untuk kekuatan eksekutorial. Kemudian dilakukan lelang secara cash atau agunan tersebut dibeli oleh bank. Jika pelelangan tidak berhasil, maka AM sudah masuk jalur litigasi dengan mengeksekusi sertifikat hak tanggungan dan pelelangan jaminan via lelang eksekusi lewat pengadilan yang sebelumnya sudah dicek dan dievaluasi dokumen surat menyurat bank ke nasabah, surat-surat peringatan, dokumen perjanjian dan jaminan hak tanggungan. Jadi secara yuridis posisi kita kuat. Proses litigasi ini hanya dapat dilakukan bank apabila fasilitas pembiayaan nasabah sudah jatuh tempo. Pertama kali gugatan perdata, itu dilakukan kalau nasabah sudah tidak kooperatif untuk menyelesaikan kewajiban secara cepat dan sukarela lewat hak tanggungan. Tujuan gugatan perdata itu biar dapat keputusan dengan kekuatan hukum yang

mengikat, jadi wajib dilaksanakan semua pihak yang terkait dalam gugatan. Kalau sudah gitu kan kita bisa menguasai atau menjual aset yang bukan jaminan. Gugatan ini bisa dilakukan di Pengadilan Agama (PA) atau BASYARNAS. Kalau misalkan nasabah atau pemilik agunan diindikasikan melakuka perbuatan yang merugikan finansial ataupun namely bank, ya kita pakai jalur pidana. Akhir dari proses pembiayaan dilakukan riil eksekusi agunan, kan agunan sudah diikat hak tanggungannya. Jadi kita punya hak preference buat melunasi pembiayaan yang bersumber dari agunan tersebut. Seperti itu alurnya."[136]

e. Apabila dalam proses pelunasan pembiayaan tidak pernah mengalami ciri-ciri pembiayaan macet, bisa dikatakan bisnis debitur bagus. Apakah masih perlu dilakukan proses manajemen risiko?

Pembiayaan lancar bukan berarti terbebas dari risiko. Risiko sejatinya tidak hanya berasal dari debitur, akan tetapi juga berasal dari faktor eksternal seperti kebijakan moneter dan bencana alam. Oleh karenanya, harus selalu diwaspadai hal-hal diluar dugaan tersebut dengan terus memonitor nasabah.

"Perlu sekali, ketika pembiayaan lancar dan usaha debitur bagus, bukan berarti risiko tersebut hilang. Bisa kita ketahui risiko berasal tidak hanya dari pihak debitur, akan tetapi bisa berasal dari faktor eksternal seperti kebijakan moneter dan kondisi alam yang mengancam bisnis nasabah. Oleh karenanya kita harus selalu waspada untuk menghadapi hal-hal yang berada diluar dugaan".[137]

Pak Gik menambahkan bahwa bank harus terus mengontrol dengan bertanya tentang bisnisnya dan terus menjalin hubungan

---

[136] Wawancara dengan Bapak Sugiono, *Branch Manager* BMI KCP Ponorogo, 05 Juni 2018.

[137] Wawancara dengan Bapak Fadhil Wafa, *Branch Collection* BMI KCP Ponorogo, 04 Juni 2018.

baik dengan nasabah. Dalam pembiayaan tertentu, nasabah juga berkewajiban melaporkan aktivitas bisnisnya dalam kurun waktu tertentu guna annual review pihak bank dalam tahun terakhir. Hal tersebut dilakukan untuk memilimalisir risiko pembiayaan bermasalah.

> *"Kalaupun pembiayaan lancar nggak ada masalah, bank harus menjalin hubungan dengan nasabah misalnya say hello, tanya-tanya aktivitas usaha dan sebagainya. Jangan sampai setelah dropping, usaha tambah drop karena harapannya berkat aktivitas perbankan usahanya tambah besar. Ya dimonitoring terus lah. Ada pembiayaan tertentu selain pihak bank aktif monitor, nasabah berkewajiban melaporkan bisnisnya setiap bulan atau triwulan melalui laporan keuangan. Setiap tahun ada annual review dari pihak perbankan terhadap nasabahnya untuk laporan kepada divisi risk management dan divisi lain. Hal tersebut dilakukan guna meminimalisir gagal bayar."*[138]

f. Apa penghambat dalam manajemen risiko pembiayaan?

Penghambat utama dalam manajemen risiko pembiayaan adalah *person*, baik petugas atau pribadi nasabah yang mempunyai niat buruk sejak awal pembiayaan.

> *"Perorangan atau person. Artinya ada kepentingan pribadi baik nasabah atau petugas, sehingga dia menghiraukan dan nggak mau menjalankan rule yang sudah dibuat. Kalau bank secara umum sudah melakukan kebijakan yang luar biasa, tapi dalam pelaksanaan di lapangan kenapa bisa terjadi fraud dan gagal bayar, karena dari sisi person tidak mau melaksanakan sepenuhnya aturan yang sudah dibuat. Perilaku karyawan dalam perbankan pun sudah diatur sebenarnya, misalkan income dia tidak sesuai dengan gaya hidup, itu sudah bisa dicurigai dalam tanda kutip. Kalau semua pihak melaksanakan aturan manajemen risiko dengan seksama, insha Allah semua akan aman-aman saja karena sudah ditutup sedemikian rupa*

[138] Wawancara dengan Bapak Sugiono, *Branch Manager* BMI KCP Ponorogo, 05 Juni 2018.

hal-hal yang menyebabkan terjadinya fraud dan gagal bayar. Itu faktor utama yang menghambat manajemen risiko pembiayaan."[139]

g. Lantas, bagaimana solusinya?

Semua risiko pembiayaan sejatinya sudah diantisipasi sedemikian rupa oleh *risk management*, baik risiko secara eksternal maupun risiko secara internal. Karena risiko utamanya adalah *person*, dan jika kemudian hari terdapat pelanggaran yang disebabkan pihak internal seperti penyelewengan data maka mereka akan mendapat *punishment* sesuai kebijakan lembaga. Mulai dari mendapat teguran, peringatan, bahkan minimal pemutusan hubungan kerja jika sudah dikatakan *fraud*. Mereka juga akan berurusan dengan pihak berwajib jika terbukti merugikan bank baik finansial ataupun *bank namely*. Sama halnya jika pelanggaran dilakukan oleh nasabah, maka dia akan berurusan dengan pihak berwajib juga. Seperti dijelaskan Pak Gik berikut:

"Karena kan penyebab utamanya person, maka mereka juga akan mendapat hukuman sesuai dengan aturan lembaga. Jika petugas melakukan pelanggaran, awalnya mereka akan mendapat teguran, selanjutnya peringatan tiga kali. Kalau misalnya sudah dipandang fraud oleh perusahaan ya minimal PHK dan pihak berwajib kalau terbukti merugikan finansial dan bank namely. Sama halnya kalau pelanggaran nasabah, mereka juga akan mendapat punishment berurusan dengan hukum."

[139] Wawancara dengan Bapak Sugiono, *Branch Manager* BMI KCP Ponorogo, 05 Juni 2018.

2. Upaya Menjaga Likuiditas pada BMI KCP Ponorogo

a. Seberapa erat hubungan manajemen risiko pembiayaan dengan likuiditas bank?

Semua aktifitas bisnis perbankan erat dengan risiko, sehingga hampir seluruh risiko dalam perbankan itu berkaitan tak terkecuali manajemen risiko pembiayaan dengan likuiditas sebagaimana penjelasan dari Pak Gik berikut:

> *"Perbankan merupakan bisnis risiko, semua aktivitas perbankan terkait risiko. Kalau likuiditasnya nggak terjaga, artinya TRISURI sudah nggak bisa ngatur, tiba-tiba orang narik besar kita nggak bisa bayar, kan itu juga risiko bank. Jadi semua berimplikasi, manajemen risiko dan likuiditas. Risk management mengatur hal-hal seperti itu kemudian pembiayaan pun juga diatur besaran dan segala macamnya dalam rangka kaitannya ke arah sana. Hasil dari optimalisasi manajemen risiko kan pembiayaan jauh dari masalah, kalau pengembalian pembiayaan bagus kan dana bisa sebagian disalurkan ke kas bank.*[140]

b. Bagaimana upaya bank dalam menjaga likuiditas?

Upaya menjaga likuiditas setiap unit bank muamalat agar tidak tersedak dalam penarikan dana yang besar adalah kewajiban konfirmasi nasabah kepada bank minimal satu hari sebelum penarikan guna menyiapkan dana tersebut. Jika fisik uang ada di kantor unit pun, nasabah harus tetap konfirmasi karena pihak bank juga berkewajiban konfirmasi kepada *Treasury*. Selain itu, aspek pembiayaan perlu diperhatikan, bank harus mampu mengelola aset dengan baik, terutama aset yang kaitannya dengan pembiayaan.

---

[140] Wawancara dengan Bapak Sugiono, *Branch Manager* BMI KCP Ponorogo, 05 Juni 2018.

> *"Bank Muamalat mempunyai badan yang disebut Treasury sederhananya dapurnya bank. Dia yang mengatur semua likuiditas bank yang ada di Jakarta. Dia yang tahu secara detail lalu lintas dana yang masuk dan keluar setiap hari. Upaya menjaga likuiditas setiap unit bank muamalat masing-masing agar tidak kaget dengan tarikan dana dalam jumlah besar, maka nasabah harus konfirmasi kepada bank guna menyiapkan dana tersebut. Bisa jadi fisiknya tidak tersedia. Pihak unit bank pun juga harus berkomunikasi dengan bagian Treasury kalau penarikannya dalam nominal tertentu seperti di atas 5 milyar. Meskipun fisiknya ada di kantor unit, namun secara virtual tetap harus laporan kesana. Hal itu guna mengatur likuiditas unit bisnis secara nasional. Begitu juga dengan dropping, harus mendapat izin dari Treasury dulu. Itu kalau ditinjau dari penjagaan likuiditas terhadap kebutuhan mendesak. Kalau dari sisi pembiayaan ya dimaksimalkan pembayaran angsurannya, diusahakan jangan sampe bermasalah. Kalau bermasalah ya pokoknya harus ada pengembalian pembiyaan. Kan dana yang masuk bisa disalurkan kembali sebagai kas bisa digunakan juga untuk modal pembiayaan yang lain. Untuk menambah likuiditas dalam hal ini kas ya, kita juga memaksimalkan pendanaan-pendanaan dari deposan baru melalui program yang menarik. Misalnya tabungan prima berhadiah,tabungan wadiah tanpa biaya administrasi, tabungan rencana berhadiah, deposito dengan bagi hasil yang kompetitif tentunya dengan nominal deposito tertentu ya, juga ada giro spesial nisbah."*[141]

c. Ketika terjadi penarikan dalam jumlah besar baik tabungan, giro, atau deposito, sedangkan likuiditas belum mencukupi, apa yang dilakukan pihak bank?

Ketika likuiditas belum mencukupi saat terjadi kehausan dana *cash* oleh nasabah, maka yang dilakukan adalah meminjam dari unit cabang terdekat. Jika tidak ada terpaksa meminjam bank lain terdekat guna menghemat pengeluaran bank, seperti yang diungkapkan Pak Fadhil berikut:

---

[141] Wawancara dengan Bapak Sugiono, *Branch Manager* BMI KCP Ponorogo, 05 Juni 2018.

"Nah itu fungsinya laporan ke Treasury, kalau misalkan kita sedang minim dana kas kan langsung tahu unit mana yang kelebihan kas, bisa meminjam dulu dari unit cabang terdekat. Kalau mepet tidak ada ya kita terpaksa meminjam bank lain terdekat untuk menghemat pengeluaran. Kan kalau pinjam bank terdekat, dalam prosesnya penyerahannya asuransi kita yang menanggung. Selain itu kan kita punya secondary reserve, ya itu kan bisa dicairkan juga untuk mengatasi kesulitan kas."[142]

d. Apa yang menghambat upaya penjagaan likuiditas? Bagaimana solusinya?

Penghambat utama dalam menjaga likuiditas adalah ketika tidak ada perputaran arus bisnis *funding* dan *lending.* Bank harus me-*manage* bagaimana arus likuiditas dalam bank, karena bank tidak bisa terus menyimpan dana deposan dalam bentuk kas. Oleh karenanya, bank harus ekspansi bisnis dalam bentuk pembiayaan. Bank Indonesia (BI) mewajibkan setiap bank untuk menyimpan dananya di BI dalam bentuk Giro Wajib Minimum (GWM).

"Jika tidak ada perputaran bisnis funding dan lending, itu menghambat. Bank tidak bisa terus menerus menyimpan dana masyarakat dalam bentuk kas saja. Jadi bank harus lempar kas ke pembiayaan. Bank juga harus memperhatikan kas yang ada sebelum ekspansi bisnis pembiayaan. Hal ini bertujuan mengatur arus likuiditas bank. BI sendiri juga mewajibkan setiap bank untuk menyimpan dana kas di BI dalam Bentuk giro Wajib Minimum".[143]

e. Pernahkah BMI KCP Ponorogo mengalami kekurangan likuiditas?

BMI KCP Ponorogo tidak pernah mengalami kekurangan likuiditas. Sependapat antara Bapak Fadhil dan Pak Gik dalam menjawab pertanyaan wawancara:

---

[142] Wawancara dengan Bapak Fadhil Wafa, *Branch Collection* BMI KCP Ponorogo, 04 Juni 2018.

[143] Wawancara dengan Bapak Fadhil Wafa, *Branch Collection* BMI KCP Ponorogo, 04 Juni 2018.

> *"Tidak pernah, BMI KCP Ponorogo juga BMI secara umum tidak pernah mengalami kekurangan likuiditas. Likuiditas BMI bagus kok. Kami hanya butuh suntikan modal untuk terus mengembangkan ekspansi bisnis di berbagai sektor."*[144]

Pak Gik menuturkan hal yang sama, bahwa BMI tidak pernah kekurangan likuiditas. Hanya membutuhkan modal untuk ekspansi bisnis.

> *"Tidak pernah ya, BMI likuiditasnya bagus masihan. hanya butuh modal untuk ekspansi, bukan berarti kekurangan likuiditas."*[145]

---

[144] Wawancara dengan Bapak Fadhil Wafa, *Branch Collection* BMI KCP Ponorogo, 04 Juni 2018.

[145] Wawancara dengan Bapak Sugiono, *Branch Manager* BMI KCP Ponorogo, 05 Juni 2018.