

## **BAB III**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Profil Bank Muamalat Indonesia**

##### **1. Sejarah Singkat Bank Muamalat Indonesia**

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk didirikan pada 24 Rabiul Tsani 1412 H atau 1 Nopember 1991, diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan Pemerintah Indonesia, dan memulai kegiatan operasinya pada 27 Syawwal 1412 H atau 1 Mei 1992. Dengan dukungan nyata dari eksponen Ikatan Cendekiawan Muslim se-Indonesia (ICMI) dan beberapa pengusaha Muslim, pendirian Bank Muamalat juga menerima dukungan masyarakat, terbukti dari komitmen pembelian saham Perseroan senilai Rp 84 miliar pada saat penandatanganan akta pendirian Perseroan. Selanjutnya, pada acara silaturahmi peringatan pendirian tersebut di Istana Bogor, diperoleh tambahan komitmen dari masyarakat Jawa Barat yang turut menanam modal senilai Rp 106 miliar.

Pada tanggal 27 Oktober 1994, hanya dua tahun setelah didirikan, Bank Muamalat berhasil menyanggah predikat sebagai Bank Devisa. Pengakuan ini semakin memperkuat posisi Perseroan sebagai bank syariah pertama dan terkemuka di Indonesia dengan beragam jasa maupun produk yang terus dikembangkan. Pada akhir tahun 90an, Indonesia dilanda krisis moneter yang memporakporandakan sebagian besar perekonomian Asia Tenggara. Sektor perbankan nasional tergulung oleh kredit macet di segmen korporasi. Bank Muamalat pun terimbas dampak krisis.

Di tahun 1998, rasio pembiayaan macet (NPF) mencapai lebih dari 60%. Perseroan mencatat rugi sebesar Rp 105 miliar. Ekuitas mencapai titik terendah, yaitu Rp 39,3 miliar, kurang dari sepertiga modal setor awal.

Dalam upaya memperkuat permodalannya, Bank Muamalat Indonesia mencari pemodal yang potensial, dan ditanggapi secara positif oleh Islamic Development Bank (IDB) yang berkedudukan di Jeddah, Arab Saudi. Pada RUPS tanggal 21 Juni 1999 IDB secara resmi menjadi salah satu pemegang saham Bank Muamalat. Oleh karenanya, kurun waktu antara tahun 1999 dan 2002 merupakan masa-masa yang penuh tantangan sekaligus keberhasilan bagi Bank Muamalat. Dalam kurun waktu tersebut, Bank Muamalat berhasil membalikkan kondisi dari rugi menjadi laba berkat upaya dan dedikasi setiap Kru Muamalat, ditunjang oleh kepemimpinan yang kuat, strategi pengembangan usaha yang tepat, serta ketaatan terhadap pelaksanaan perbankan syariah secara murni.

Melalui masa-masa sulit ini, Bank Muamalat berhasil bangkit dari keterpurukan. Diawali dari pengangkatan kepengurusan baru dimana seluruh anggota Direksi diangkat dari dalam tubuh Muamalat, Bank Muamalat kemudian menggelar rencana kerja lima tahun dengan penekanan pada (i) tidak mengandalkan setoran modal tambahan dari para pemegang saham, (ii) tidak melakukan PHK satu pun terhadap sumber daya insani yang ada, dan dalam hal pemangkasan biaya, tidak memotong hak Kru Muamalat sedikitpun, (iii) pemulihan kepercayaan dan rasa percaya diri Kru Muamalat menjadi prioritas utama di tahun pertama kepengurusan Direksi baru, (iv) peletakan landasan usaha baru dengan menegakkan disiplin kerja

Muamalat menjadi agenda utama di tahun kedua, dan (v) pembangunan tonggak-tonggak usaha dengan menciptakan serta menumbuhkan peluang usaha menjadi sasaran Bank Muamalat pada tahun ketiga dan seterusnya, yang akhirnya membawa Bank kita, dengan rahmat Allah Rabbul Izzati, ke era pertumbuhan baru memasuki tahun 2004 dan seterusnya.

Saat ini Bank Muamalat memberikan layanan bagi lebih dari 2,5 juta nasabah melalui 275 gerai yang tersebar di 33 provinsi di Indonesia. Jaringan Bank Muamalat Indonesia didukung pula oleh aliansi melalui lebih dari 4000 Kantor Pos Online/SOPP di seluruh Indonesia, 32.000 ATM, serta 95.000 merchant debit. Bank Muamalat Indonesia saat ini juga merupakan satu-satunya bank syariah yang telah membuka cabang luar negeri, yaitu di Kuala Lumpur, Malaysia. Untuk meningkatkan aksesibilitas nasabah di Malaysia, kerjasama dijalankan dengan jaringan Malaysia Electronic Payment System (MEPS) sehingga layanan Bank Muamalat Indonesia dapat diakses di lebih dari 2000 ATM di Malaysia.

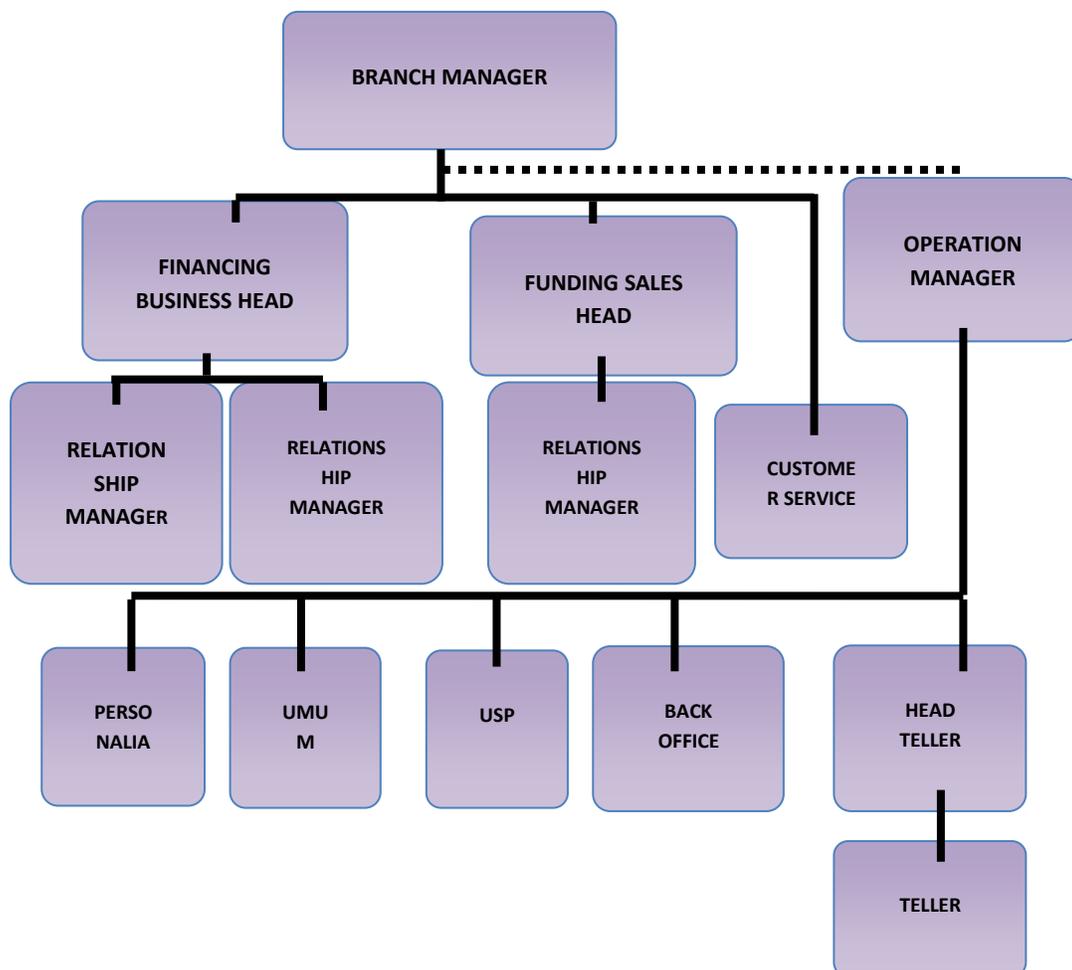
Sebagai Bank Pertama Murni Syariah, bank muamalat berkomitmen untuk menghadirkan layanan perbankan yang tidak hanya comply terhadap syariah, namun juga kompetitif dan aksesibel bagi masyarakat hingga pelosok nusantara. Komitmen tersebut diapresiasi oleh pemerintah, media massa, lembaga nasional dan internasional serta masyarakat luas melalui lebih dari 70 award bergengsi yang diterima oleh Bank Muamalat Indonesia dalam 5 tahun Terakhir. Penghargaan yang diterima antara lain sebagai Best Islamic Bank in Indonesia 2009 oleh Islamic Finance News (Kuala Lumpur), sebagai Best Islamic Financial Institution in

Indonesia 2009 oleh Global Finance (New York) serta sebagai The Best Islamic Finance House in Indonesia 2009 oleh Alpha South East Asia (Hong Kong).

## 2. Visi dan Misi

1. Visi → Menjadi bank syariah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dikagumi di pasar rasional.
2. Misi → Menjadi ROLE MODEL Lembaga Keuangan Syariah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai bagi stakeholder.

## 3. Struktur Jabatan PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Surabaya Darmo



#### 4. Produk dan Jasa

Produk dan jasa pada Bank Muamalat Indonesia terdiri dari penghimpunan dan penyaluran dana.

##### a. Penghimpunan Dana

Penghimpunan dana merupakan kegiatan Bank Muamalat Indonesia untuk menghimpun dana dari masyarakat. Bank Muamalat Indonesia memiliki 8 produk penghimpunan dana, yaitu:

1. *Shar-e*, Merupakan tabungan investasi syariah yang memadukan kemudahan akses ATM, Debit, dan *Phone Banking* dalam satu kartu. *Shar-e* sudah terhubung dengan jaringan ATM Malaysia yang tergabung dalam MEPS (*Malaysian Electronic Payment System*): Maybank, Hong Leong Bank, Affin Bank, dan Southern Bank serta bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan asuransi di Indonesia, antara lain: PT. Asuransi Takaful Keluarga, PT. Asuransi Jiwa Mega Life, PT. Asuransi Bintang, dan PT. Asuransi Jiwa Sinarmas.
2. Tabungan Ummat, merupakan investasi murni yang sesuai dengan syariah dalam mata uang rupiah yang memungkinkan nasabah melakukan penyetoran dan penarikan tunai dengan mudah. Selain itu, Tabungan Ummat merupakan tabungan investasi dengan akad mudharabah yang penarikannya dapat dilakukan secara bebas biaya di seluruh *counter* bank Muamalat dan jaringan ATM bersama.
3. Tabungan Ummat Junior, merupakan tabungan yang diperuntukkan khusus untuk pelajar.

4. Tabungan Haji Arafah, merupakan tabungan yang ditujukan bagi nasabah yang berkeinginan untuk menunaikan ibadah haji secara terencana sesuai dengan kemampuan dan jangka waktu yang nasabah inginkan. Tabungan Haji Arafah plus ditujukan bagi nasabah premium yang memiliki perencanaan haji singkat.
5. Deposito Mudharabah, merupakan jenis investasi syariah, tersedia dalam jangka waktu 1, 3, 6 dan 12 bulan dengan pilihan mata uang dalam rupiah atau USD. Deposito Mudharabah dapat diperpanjang secara otomatis dan dijadikan jaminan pembiayaan di bank Muamalat.
6. Deposito *Fulinvest*, merupakan pilihan investasi dalam mata uang rupiah maupun USD dengan jangka waktu 6 dan 12 bulan yang ditujukan bagi nasabah yang ingin berinvestasi secara halal, murni sesuai syariah. Deposito ini dikhususkan bagi nasabah perseorangan dan dilengkapi dengan fasilitas asuransi jiwa.
7. Giro Wadi'ah, merupakan titipan dana pihak ketiga berupa simpanan giro yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro dan aplikasi pemindah bukuan. Diperuntukkan bagi nasabah pribadi maupun perusahaan untuk mendukung aktivitas usaha.
8. DPLK (Dana Pensiun Lembaga Keuangan) Muamalat, merupakan lembaga yang menyelenggarakan program pensiun, yaitu suatu program yang menjanjikan sejumlah uang yang pembayarannya dilakukan secara berkala. DPLK Muamalat dapat diikuti oleh mereka yang berusia 18 tahun, atau sudah menikah, dan pilihan usia pensiun 45-65 tahun dengan iuran sangat terjangkau, yaitu minimal Rp. 50.000 perbulan. Peserta juga dapat mengikuti program wasiat umat, dimana

selama masa kepesertaan akan dilindungi asuransi jiwa sesuai ketentuan berlaku. Dengan asuransi ini, keluarga peserta akan memperoleh dana pensiun sebesar yang diproyeksikan sejak awal jika peserta meninggal dunia sebelum memasuki masa pensiun.

## **b. Penyaluran Dana**

Penyaluran dana merupakan kegiatan bank Muamalat dalam menyalurkan dana kepada masyarakat. Bank Muamalat Indonesia memiliki 7 produk penyaluran dana, yaitu:

### **a. Pembiayaan Jual Beli**

1. *Murabahah*, merupakan fasilitas penyaluran dana dengan sistem jual beli untuk pembiayaan modal, investasi, dan konsumtif. Pihak bank akan membelikan barang-barang halal yang nasabah butuhkan kemudian menjualnya kepada nasabah untuk diangsur sesuai kemampuan nasabah dan kesepakatan kedua belah pihak.
2. *Istishna*, merupakan kegiatan jual beli dimana produsen ditugaskan membuat barang pesanan dari pemesan. Objek pesanan harus dibuat atau di pesan terlebih dahulu dengan ciri-ciri khusus yang dipesan oleh pemesan. Pembayaran dapat dilakukan di awal, di tengah atau di akhir pesanan. Umumnya digunakan untuk pembiayaan pembangunan property dan penyediaan barang atau aset yang memiliki kriteria spesifik.

### **b. Pembiayaan Bagi Hasil**

1. *Musyarakah*, merupakan kerjasama yang dilakukan antara bank dengan nasabah dalam suatu usaha dimana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana,

pekerjaan atau keahlian dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan risiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan. Umumnya digunakan untuk pembiayaan modal dan investasi.

2. *Mudharabah*, merupakan kerja sama antara dua pihak dimana bank selaku penyedia dana dan pihak lain (nasabah) bertindak sebagai pengelola usaha. Bank menyerahkan modalnya kepada nasabah untuk di kelola.

c. Pembiayaan Sewa

1. *Ijarah*, merupakan perjanjian antara bank selaku pemberi sewa dengan nasabah selaku penyewa atas suatu barang atau aset milik bank. Bank mendapatkan jasa atas barang atau aset yang disewakan.
2. *Ijarah Muntahia Bittamlik (IMBT)*, merupakan perjanjian antara bank selaku pemberi sewa dengan nasabah selaku penyewa. Dengan konsep IMBT, nasabah (penyewa) setuju akan membayar uang sewa selama masa sewa yang diperjanjikan dan bila sewa berakhir penyewa mempunyai hak opsi untuk memindahkan kepemilikan objek sewa tersebut dari pemberi sewa. Umumnya digunakan untuk pembiayaan investasi alat-alat besar.
3. *Qardh*, merupakan pinjaman dari bank kepada nasabah yang dipergunakan untuk kebutuhan mendesak, seperti dana talangan dengan kriteria tertentu dan bukan untuk pinjaman yang bersifat konsumtif. Pengembalian pinjaman ditentukan dalam jangka waktu tertentu (sesuai kesepakatan bersama) sebesar pinjaman dan pembayarannya dilakukan secara angsuran atau sekaligus. Umumnya digunakan untuk pembiayaan dana talangan haji.

## **B. Penerapan Manajemen Risiko Pembiayaan Bank Muamalat**

### **1. Proses Penyaluran Pembiayaan Bank Muamalat**

Dalam wawancara dengan Ibu Vina<sup>1</sup>, penerapan manajemen risiko yang baik dimulai dengan proses penyaluran pembiayaan yang baik. Sehingga dapat mengurangi potensi timbulnya risiko pembiayaan. Adapun Proses penyaluran pembiayaan di Bank Muamalat Indonesia terdiri dari beberapa tahap, pengumpulan dan verifikasi data, pengajuan memorandum usulan pembiayaan, keputusan pembiayaan, realisasi keputusan, pemantauan pembiayaan, dan pelunasan pembiayaan.

#### **a. Pengumpulan dan verifikasi data**

Tahap pengumpulan dan verifikasi data merupakan langkah awal Bank Muamalat Indonesia dalam menyalurkan pembiayaan. Pada tahap ini, bank melakukan inisiasi yaitu proses awal menetapkan kriteria nasabah pembiayaan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan bank Muamalat. Inisiasi dilakukan melalui beberapa tahapan yang terdiri dari solisitasi, evaluasi, dan keputusan hasil evaluasi.

##### **1. Solisitasi**

Pada tahap ini, bank melakukan pencarian nasabah sesuai kriteria yang telah ditetapkan bank Muamalat. Proses solisitasi dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu penetapan target market, sektor bisnis, dan nasabah.

---

<sup>1</sup> Vina, *Wawancara*, Surabaya, 10 Juli 2013.

a. Penetapan target market

Dalam menetapkan target market, bank memperhatikan sektor ekonomi yang memiliki prospek bisnis yang baik sehingga posisi bank tergolong aman dan menguntungkan apabila membiayai sektor tersebut. Kriteria Bank Muamalat Indonesia untuk bisnis yang aman dan menguntungkan antara lain:

- 1) Bisnis yang sedang tumbuh.
- 2) Bisnis yang tidak terkena resesi.
- 3) Bisnis yang didukung oleh regulasi pemerintah.
- 4) Bisnis yang memiliki pasar yang jelas.

b. Penetapan sektor bisnis

Bank Muamalat Indonesia menetapkan sektor bisnis yang dapat dibiayai, antara lain: pertanian, pertambangan, industri pengolahan, konstruksi, perdagangan, restoran dan hotel, listrik, gas dan air, jasa-jasa dunia usaha dan sosial/masyarakat, serta usaha halal lainnya.

c. Penetapan nasabah

Dalam upaya menetapkan calon nasabah yang memiliki kriteria sesuai dengan ketentuan yang ada, pihak Bank Muamalat Indonesia mengadakan proses wawancara. Melalui wawancara, bank akan memperoleh data sementara tentang kondisi nasabah yang sebelumnya telah diperiksa kelengkapan dan kebenarannya.

Selain itu, akan diketahui pula komitmen dan konsistensi keabsahan terhadap data yang sebelumnya telah disampaikan secara tertulis oleh nasabah. Data tertulis tersebut sebagai acuan untuk mengetahui sejauh mana keakurasian

dengan data hasil wawancara. *Operation Manager* memiliki nilai standar tentang informasi yang diperoleh, sehingga data diharapkan objektif, tidak bersifat relatif dan spekulatif. Hal ini penting dalam pengambilan keputusan secara tepat apakah pengajuan pembiayaan dapat dilanjutkan atau tidak. Informasi diperoleh dengan pendekatan 5C, antara lain:

1) *Character*

Keyakinan bahwa calon nasabah tersebut memiliki kepribadian yang positif, kooperatif, dan tanggung jawab kepada masyarakat dan lingkungan dalam menjalankan kegiatan usaha. Penilaian *character* juga dilakukan dengan memperoleh informasi dari perbankan dan lembaga keuangan lainnya yang pernah bekerja sama atau memberikan pembiayaan sebelumnya kepada calon nasabah.

2) *Capacity*

Penilaian terhadap kemampuan calon nasabah dalam manajemen maupun keahlian pada bidang usaha yang dijalani sehingga dapat mengukur kemampuan untuk melaksanakan rencana kerjanya terkait dengan penggunaan pembiayaan dan kemampuan *repayment* kepada bank. Hal ini ditinjau dari:

- a) Kondisi hasil produksi.
- b) Sistem dan strategi distribusi dan pemasaran.
- c) Kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing.
- d) Hasil penjualan tertinggi yang pernah dicapai dan piutang dagang.

- e) Sumber dan sistem pengadaan bahan baku.
- f) Sistem pelaporan kegiatan usaha dan keuangan telah di audit oleh kantor akuntan atau sesuai dengan ketentuan bank muamalat.
- g) Adanya alternatif sumber pengembalian lain.

### 3) *Capital*

Penilaian terhadap kemampuan modal yang di miliki oleh calon nasabah dengan cara menganalisa posisi finansial perusahaan secara keseluruhan dan penekanan pada komposisi modalnya.

### 4) *Collateral*

Penilaian terhadap jaminan yang diberikan oleh calon nasabah untuk dapat meyakinkan, jika terjadi risiko kegagalan pembayaran maka jaminan dapat di pakai sebagai pengganti dari kewajiban. Dalam memperoleh informasi jaminan, *unit support* pembiayaan wajib memperhatikan hal-hal berikut:

- a) Jenis jaminan yang diajukan, *marketable* dan nilai pasar jaminan, serta kepemilikan jaminan.
- b) Kemudahan dalam memonitor jaminan, termasuk lokasi jaminan itu berada, jenis, sifat fisika dan kimianya.
- c) Status hukum jaminan, termasuk asuransi.

### 5) *Condition of Economy*

Penilaian terhadap kondisi ekonomi yang terjadi di masyarakat dan secara spesifik melihat keterkaitannya dengan jenis usaha yang dijalani oleh calon nasabah. Bank memperhatikan keadaan ekonomi yang mempengaruhi

perkembangan dan kondisi usaha. Oleh karenanya, bank memerlukan informasi terkait gambaran bisnis secara keseluruhan mengenai filosofi bisnis perusahaan, sasaran yang ingin di capai, rencana kerja, prospek masa depan perusahaan, informasi terkait bidang usaha yang dijalankan, rekan bisnis perusahaan, teknologi yang digunakan, dan prospek masa depan bidang usaha.

## 2. Evaluasi

Setelah dilakukan inisiasi, selanjutnya bank mengadakan kunjungan kepada calon nasabah. Kegiatan ini bertujuan untuk memperoleh data dan informasi secara menyeluruh dari calon nasabah yang berguna untuk evaluasi terhadap pembiayaan yang akan dibiayai. Hasil kunjungan akan disajikan dalam bentuk *call report / on the spot* yaitu laporan kunjungan ke lokasi usaha nasabah. Laporan *on the spot* di buat oleh *Operation Manager* sebagai dasar untuk proses pembiayaan selanjutnya, sekurang-kurangnya harus berisikan hari dan tanggal kunjungan, nama kru pengelola pembiayaan yang melakukan kunjungan, lokasi kunjungan dan nama serta jabatan orang yang dimintai informasi.

Setelah data dan informasi terkumpul, pihak bank kemudian melakukan evaluasi kelayakan usaha yang akan dibiayai dengan beberapa analisa, diantaranya:

### a. Analisa laporan Keuangan

Bank melakukan analisa rasio-rasio keuangan dari laporan keuangan calon nasabah. Untuk meminimalisasi risiko, bank tidak hanya menginginkan laporan periode tahun sebelumnya, namun juga laporan keuangan terkini sehingga

informasi mengenai kondisi keuangan calon nasabah cukup *up to date* untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Dalam menganalisa laporan keuangan, bank memiliki penekanan yang berbeda antara perusahaan manufaktur atau industri dengan perusahaan jasa. Analisa laporan keuangan pada perusahaan manufaktur lebih ditekankan pada profitabilitas terkait kualitas profit yang diperoleh, hal ini menjadi penting karena profit berkaitan langsung terhadap kontinuitas produksi yang menjadi sumber pengembalian. Sedangkan pada perusahaan jasa, bank menekankan analisisnya pada kualitas asset untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi perusahaan.

b. Analisa kebutuhan pembiayaan

Bank melakukan analisa kebutuhan pembiayaan calon nasabah secara keseluruhan, sehingga akan diketahui apakah pembiayaan yang diperlukan perusahaan bersifat insidentil atau permanen. Selain itu, bank juga menilai jumlah pembiayaan yang diajukan perusahaan layak untuk diberikan atau tidak dengan memperhatikan *cashflow*, siklus, dan kondisi calon nasabah.

c. Analisa jaminan

Bank menganalisa jaminan dari calon nasabah secara teliti dan akurat mengenai kepemilikan, letak, kondisi, dan nilai likuidasi.

d. Analisa risiko

Bank menganalisa risiko-risiko yang mungkin terjadi dari kegiatan usaha calon nasabah. Selain itu, bank juga melakukan analisa sensitifitas yang bertujuan

untuk melihat pengaruh perubahan pendapatan dan biaya operasional terhadap kemungkinan risiko yang dialami calon nasabah.

e. Perhitungan APR

*Account Profitability Ratio* (APR) merupakan perhitungan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar keuntungan atau kontribusi yang dapat disumbangkan nasabah kepada bank atas pembiayaan yang diberikan. Oleh karenanya, bank dapat mengetahui bahwa *pricing* (bagi hasil) cukup menguntungkan dan kompetitif atau tidak.

**b. Pengajuan Memorandum Usulan Pembiayaan (MUP)**

Tahap ini dilakukan setelah bank memutuskan bahwa proses permohonan pembiayaan dapat dilanjutkan. Berdasarkan data dan informasi yang telah di analisa, bank memberikan kesimpulan yang mengarah pada suatu konklusi yang dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan dalam bentuk rekomendasi. *Operation Manager* akan membuat Memorandum Usulan Pembiayaan (MUP), di dalamnya terlampir struktur pembiayaan yaitu jumlah pembiayaan yang diberikan, harga jual, bagi hasil yang ditetapkan, jangka waktu pembiayaan, biaya administrasi bank dan hal lain terkait dengan *setting* pembiayaan yang diberikan. Setelah itu, MUP tersebut akan diajukan untuk proses selanjutnya.

**c. Keputusan Pembiayaan**

Pada tahap ini, *Operation Manager* mempresentasikan Usulan Pembiayaan (UP) di depan komite pembiayaan. Keputusan komite pembiayaan dapat berupa

persetujuan atau penolakan terhadap pembiayaan yang diajukan. Apabila permohonan pembiayaan disetujui, maka *Operation Manager* membuat *Offering Letter* (OL) yaitu dokumentasi legal berisi komitmen bank untuk membiayai usaha nasabah yang ditandatangani oleh direksi/ pemimpin cabang/ kepala divisi. Namun, jika permohonan pembiayaan tidak disetujui maka seluruh dokumen nasabah dikembalikan disertai surat penolakan.

#### **d. Realisasi Keputusan**

Pada tahap ini, bank menyampaikan Surat Persetujuan Pembiayaan (SPP) kepada nasabah dan dilakukan penandatanganan akad pembiayaan serta jaminan. Akad pembiayaan adalah perjanjian antara pihak bank dan nasabah. Di dalam akad ini, nasabah harus bersedia memenuhi hak dan kewajibannya setelah pembiayaan diberikan. Penandatanganan akad pembiayaan di hadiri oleh notaris, pihak bank, dan nasabah. Kemudian, dicatat dan didaftarkan pada pengadilan negeri yang sesuai dengan domisili bank sehingga memiliki kekuatan hukum yang mengikat semua pihak.

#### **e. Pemantauan Pembiayaan**

Pembiayaan yang diberikan kepada nasabah akan terus dipantau penggunaannya. Pada tahap ini, bank juga memantau kondisi usaha nasabah, jaminan, dan pembayaran kembali. Selama proses pemantauan, bank melakukan monitoring aktif dan pasif. Monitoring aktif yaitu kegiatan kunjungan kepada nasabah secara berkala dan hasil kunjungan akan disajikan dalam bentuk *call report* yang akan

disampaikan kepada komite pembiayaan. Sedangkan monitoring pasif yaitu memonitoring pembayaran kewajiban nasabah kepada bank setiap akhir bulan.

#### **f. Pelunasan Pembiayaan**

Proses pembayaran angsuran dilakukan dengan mendebet otomatis saldo direkening tabungan nasabah. Setelah jatuh tempo dan nasabah melunasi pembiayaan, bank membuat bukti pelunasan untuk penyerahan kembali jaminan kepada nasabah. Proses pemberian keputusan persetujuan pembiayaan tidak lepas dari keterkaitan *Operation Manager*, *unit support* pembiayaan, *Branch Manager*, dan komite pembiayaan. Skema proses pembiayaan Bank Muamalat Indonesia mulai dari permohonan pembiayaan calon nasabah kemudian diproses oleh *Operation Manager*, *unit support* pembiayaan, *Branch Manager*.

### **C. Strategi Manajemen Risiko Pembiayaan Bank Muamalat Indonesia**

#### **1. Mengetahui Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Risiko Pembiayaan**

Menurut wawancara dengan Bapak Bayan<sup>2</sup>, Bank Muamalat Indonesia sebagai lembaga keuangan yang salah satu kegiatan utamanya adalah menyalurkan dana kepada nasabah, tidak terlepas dari risiko pembiayaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya risiko pembiayaan berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Faktor internal yang mempengaruhi terjadinya risiko pembiayaan terdiri dari sumber daya manusia, teknologi informasi, kebijakan dan prosedur, serta

---

<sup>2</sup> Bayan, *Wawancara*, Surabaya, 8 Juli 2013.

keuangan. Sedangkan faktor eksternal yang sifatnya berasal dari luar bank dan berpengaruh terhadap terjadinya risiko pembiayaan terdiri dari debitur, kebijakan pemerintah, dan persaingan dengan bank lain.

#### **a. Internal Perusahaan**

##### 1) Sumber Daya Manusia

Bank Muamalat Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa yang tata kerjanya dilakukan oleh sumber daya manusia. Oleh karenanya, SDM penting untuk diperhatikan agar hasil kerja yang diperoleh dapat optimal. Kualitas SDM terkait dengan risiko pembiayaan berkenaan dengan *moral hazard* dan *morale hazard*. Terjadinya *moral hazard* apabila karyawan dengan sengaja melakukan tindakan untuk menguntungkan diri sendiri sehingga menimbulkan kerugian bagi bank. Sedangkan *morale hazard* terjadi karena kondisi atau lingkungan yang menyebabkan karyawan kurang hati-hati dalam melakukan proses pembiayaan kepada peminjam. *Operation Manager* merupakan SDM analis pembiayaan yang sangat mempengaruhi risiko pembiayaan. Hal ini karena *Operation Manager* mengetahui secara keseluruhan informasi calon nasabah dan melakukan analisis kelayakan pembiayaan untuk calon nasabah tersebut. Pada Bank Muamalat Indonesia, *moral hazard* tidak pernah dilakukan baik oleh karyawan maupun *Operation Manager* karena setiap karyawan mendapat pengawasan ketat dari *supervisor* atau unit di atasnya begitu pula dengan *Operation Manager*. Sebelum pembiayaan disetujui, *Operation Manager*

harus mempresentasikan usulan pembiayaannya di depan komite pembiayaan dan berada di bawah pengawasan langsung *business manager*.

Sedangkan *morale hazard* yang terjadi tidak mempengaruhi risiko pembiayaan secara signifikan. Hal ini karena pihak Bank Muamalat Indonesia melakukan upaya antisipasi untuk meminimalisasi terjadinya *morale hazard* melalui beberapa tindakan pencegahan risiko yaitu pada saat proses *recruitment* dan pelatihan analisis pembiayaan secara intensif. Perekrutan ditekankan pada *knowledge, skill, dan attitude*. Analisis pembiayaan diberikan pelatihan terkait pembiayaan seperti, pelatihan analisis pembiayaan dan pembiayaan bermasalah, pelatihan aspek legal dan akad-akad bank syariah, *project finance and loan syndication training*, serta *personal development*. Kualitas SDM terutama analisis pembiayaan yang baik akan meminimalisasi risiko pembiayaan sehingga mengurangi kerugian akibat risiko tersebut.

## 2) Teknologi Informasi

Sistem Teknologi Informasi (TI) yang terpadu merupakan suatu keharusan bagi setiap bank untuk dapat mengelola jutaan informasi dengan efektif dan efisien. Disamping itu, ketentuan undang-undang perbankan dalam peraturan BI No 9/15/PBI/2007 menuntut setiap bank untuk menjalankan sistem IT terkini dalam rangka memantau dan mengendalikan risiko. Sejalan dengan misi Bank Muamalat Indonesia untuk menjadi *role model* lembaga keuangan syariah dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen, dan orientasi investasi yang inovatif maka untuk memberikan pelayanan terbaik kepada

*stakeholders*, manajemen memahami pentingnya teknologi informasi yang terintegrasi, akurat, *up to date*, konsisten, tepat waktu, dan relevan dalam pengelolaan risiko. Sebagai bukti komitmen dalam menerapkan manajemen risiko di bidang teknologi informasi, saat ini Bank Muamalat Indonesia telah menjalankan *Financing Originating System* (FOS) yaitu sistem informasi debitur yang mendukung kegiatan pemberian pinjaman dan pengelolaan risiko dengan kapasitas di atas puluhan ribu transaksi per menit.

Selain itu, Bank Muamalat Indonesia juga menggunakan Daftar Hitam Nasional dan *credit scoring model* (CSM) sebagai alat bantu pengambilan keputusan pemberian pembiayaan perorangan. Aplikasi tersebut memungkinkan efektivitas dan efisiensi waktu untuk menilai kelayakan calon peminjam secara tepat. Ketepatan penilaian kelayakan calon peminjam meminimalisasi kerugian risiko pembiayaan.

### 3) Kebijakan dan Prosedur

Ekspansi pembiayaan dari tahun ke tahun dapat meningkatkan potensi risiko pembiayaan. Oleh karenanya, perusahaan perlu menetapkan kebijakan yang mengatur pembiayaan tersebut. Kebijakan mengenai jangka waktu pengembalian dan *profit sharing* (nisbah bagi hasil) dengan peminjam berpengaruh terhadap risiko pembiayaan. Kebijakan tersebut akan dapat meningkatkan atau mengurangi risiko pembiayaan.

Jangka waktu pengembalian adalah waktu jatuh tempo bagi peminjam untuk melakukan pembayaran kembali pembiayaannya. Semakin lama jangka

waktu yang diberikan maka pengembalian yang diperoleh bank akan semakin besar. Namun di sisi lain, kemungkinan terjadinya gagal bayar semakin tinggi. *Profit sharing* antara bank dengan peminjam disepakati antara kedua belah pihak di awal perjanjian. Semakin besar jumlah dana yang dipinjam maka *profit sharing* yang diterima bank akan semakin besar pula. Namun di sisi lain, beban bank kepada penabung juga lebih besar apabila peminjam tidak mampu membayar kembali pinjamannya. Hal ini karena keuntungan bank tidak diperoleh dengan cara konsep biaya dimana bank mendapatkan *spread positif* atau selisih antara pendapatan dari peminjam dengan beban yang harus dibayar kepada penabung.

Keuntungan yang diperoleh bank adalah pendapatan dari pembiayaan yang kemudian dibagi dua dengan penabung berdasarkan nisbah bagi hasil di awal perjanjian. Di samping itu, bank perlu memberikan bagi hasil yang kompetitif guna menjaga loyalitas penabung agar tidak beralih kepada bank lain dalam menginvestasikan dananya. Ketidakmampuan peminjam membayar kembali pinjamannya akan meningkatkan risiko pembiayaan. Oleh karenanya, kebijakan dan prosedur yang tepat terkait penetapan jangka waktu pengembalian dan penetapan nisbah bagi hasil disesuaikan dengan kemampuan peminjam untuk melakukan pembayaran kembali. Hal ini membantu bank mengelola risiko pembiayaan sehingga mengurangi kerugian akibat risiko tersebut.

#### 4) Keuangan

Kemampuan keuangan Bank Muamalat Indonesia berhubungan dengan kemampuan dalam mencadangkan sejumlah uang (cadangan penghapusan piutang

ragu-ragu) untuk mengantisipasi kemungkinan kerugian akibat peminjam gagal bayar. Cadangan penghapusan piutang raguragu harus mampu menutupi kemungkinan kerugian yang akan dihadapi oleh Bank Muamalat Indonesia secara efisien dan efektif. Dana yang dicadangkan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia, yaitu mewajibkan bank untuk membentuk Penyisihan Penghapusan Aktiva Tetap (PPAP) terhadap pembiayaan yang disalurkan dengan ketentuan sebagai berikut:

#### 5) Pengendalian Internal (*Internal Control*)

*Internal control* atau pengendalian internal adalah suatu bentuk pengendalian terhadap masing-masing faktor yang menyebabkan timbulnya risiko pembiayaan. Pengendalian internal ini berupa pengawasan aktif oleh *Branch Risk Control Officer* (BRCO) pada masing-masing cabang yang menilai kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan sistem informasi manajemen risiko. Dengan dilakukan *Internal control* maka bank dapat menfilterisasi sejak awal terjadinya risiko pembiayaan sehingga dapat mengurangi kemungkinan kerugian akibat risiko tersebut.

### **b. Eksternal Perusahaan**

#### 1) Kebijakan Pemerintah

Ketentuan dan tata cara tentang lembaga keuangan perbankan syariah diatur dalam Undang-Undang Perbankan Nomor 7 Tahun 1992 sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998. Bank syariah pun secara

khusus diatur dalam UU No 23 tahun 2008 dan PP No 72 tahun 1992, sehingga perbankan merupakan sektor usaha yang kegiatannya paling diatur dan dibatasi.

Dalam praktiknya, manajemen risiko Bank Muamalat Indonesia mengacu pada kebijakan pemerintah yang tertuang dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI), diantaranya adalah PBI No.11/25/PBI/2009 tanggal 1 Juli 2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, PBI No12/07/PBI/2010 tentang Sertifikasi Manajemen Risiko bagi Pengurus dan Pejabat Bank Umum, dan PBI 77 No.10/15/PBI/2008 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum. Pemerintah memberikan perhatian yang cukup besar terhadap pengelolaan risiko bagi perbankan syariah dengan dibentuknya regulasi manajemen risiko perbankan syariah secara tersendiri. Dengan diberlakukannya regulasi tersebut, membantu Bank Muamalat Indonesia menyehatkan dan memperbaiki pengelolaan risiko yang memiliki variasi akad untuk produk pembiayaannya sehingga kerugian akibat risiko tersebut dapat diminimalisasi.

## 2) Peminjam

Peminjam merupakan pengguna dari pembiayaan yang diberikan bank. Terhentinya pembayaran kembali oleh peminjam berakibat pada terjadinya risiko pembiayaan. Hal ini dapat terjadi karena unsur kesengajaan, artinya peminjam tidak mau membayar kewajiban pembiayaannya. Selain itu adanya unsur ketidaksengajaan karena musibah seperti bencana alam juga menjadi faktor penyebab terjadinya risiko. Hal ini sulit dikendalikan pihak bank dan sifatnya berbeda dengan faktor internal dimana bank dapat mengawasi dan mengontrol

faktor tersebut. Risiko dapat terjadi disebabkan oleh beberapa faktor yang berasal dari peminjam, diantaranya: karakter peminjam, pekerjaan atau usaha peminjam, dan musibah.

Karakter adalah sifat atau watak dari peminjam seperti kepribadian yang positif, kooperatif, dan tanggung jawab. Penilaian yang tidak objektif terhadap karakter calon peminjam memungkinkan peminjam dengan sengaja melakukan pembiayaan macet. Penilaian karakter perlu diperhatikan karena berkaitan dengan i'tikad dan kesadaran calon nasabah untuk membayar kembali pinjamannya.

Pekerjaan dan usaha calon nasabah mempengaruhi risiko pembiayaan. Terganggunya kegiatan usaha yang berdampak pada pendapatan peminjam dapat mempengaruhi kemampuan membayar kembali pinjamannya. Selain dilihat dari sisi pendapatan, bagi peminjam yang memiliki pekerjaan atau berprofesi sebagai ahli hukum perlu diperhatikan apakah kooperatif atau tidak karena dikhawatirkan peminjam dapat menghindari kewajibannya dengan mencari kekurangan dari segi hukum atas perjanjian yang disepakati.

Musibah merupakan faktor penyebab terjadinya risiko yang berasal dari peminjam dan sifatnya tidak dapat diprediksi sebelumnya, seperti bencana alam dan pemutusan hubungan kerja. Karakter peminjam yang tidak *cooperative*, terganggunya kegiatan usaha, dan musibah yang dialami peminjam meningkatkan risiko pembiayaan.

### 3) Persaingan dengan Bank Lain

Perkembangan dunia usaha perbankan yang semakin agresif menyebabkan semakin ketatnya persaingan antar bank. Setiap bank bersaing untuk terus menambah jumlah jaringan kantor pelayanan, menambahkan inovasi kedalam berbagai produk yang ditawarkan dan memberikan kemudahan dalam bentuk persyaratan pembiayaan dan proses pencairan serta kompetitif dalam memberikan nisbah bagi hasil kepada peminjam. Dengan semakin mudahnya persyaratan pembiayaan dan proses pencairan, maka semakin banyak orang yang tertarik dengan sistem tersebut. Bank Syariah Mandiri merupakan pesaing utama Bank Muamalat Indonesia yang memberikan pembiayaan tanpa jaminan bagi nasabah sehingga persyaratan pembiayaan dan proses pencairan lebih mudah dan cepat. Persaingan ini meningkatkan risiko pembiayaan.

## 2. Pengendalian dan Pengelolaan Risiko Pembiayaan

Pengendalian risiko pembiayaan adalah upaya untuk menjaga pembiayaan yang diberikan lancar dan produktif. Strategi pengendalian dan pengelolaan pembiayaan Bank Muamalat Indonesia terdiri dari *preventive control of credit* dan *repressive control of credit*.

### a. *Preventive Control of Finance*

*Preventive control of finance* adalah pengendalian pembiayaan yang dilakukan dengan tindakan pencegahan sebelum pembiayaan tersebut bermasalah. Upaya *preventive control of finance* dilakukan dengan cara:

### 1) Penetapan Prosedur dan Kebijakan Umum Pembiayaan.

Prosedur dan kebijakan pembiayaan merupakan acuan bank dalam melakukan pengendalian risiko mulai dari pemberian pembiayaan sampai pada penagihan. Sehingga dalam penetapannya, menekankan pada aspek yuridis dan kehati-hatian. Aspek yuridis, yaitu prosedur dan kebijakan sesuai dengan peraturan dan ketetapan Bank Indonesia. Aspek kehati-hatian, yaitu menjaga sistem perbankan yang sehat, kuat, dan efisien. Prosedur dan kebijakan pembiayaan yang baik dan teratur memudahkan koordinasi pusat dengan cabang dalam melakukan pengawasan terhadap berbagai kemungkinan terjadinya risiko pembiayaan.

### 2) Asuransi

Untuk mengurangi kemungkinan kerugian dari risiko pembiayaan, bank melakukan kerjasama dengan beberapa asuransi, yaitu asuransi jiwa yang digunakan apabila peminjam meninggal dunia dan asuransi pembiayaan untuk mengurangi kerugian akibat pembiayaan macet. Asuransi yang digunakan BMI adalah asuransi jiwa sinarmas syariah untuk asuransi jiwa, sedangkan asuransi takaful untuk asuransi pembiayaan.

Pembayaran premi asuransi dilakukan saat realisasi pembiayaan. Klaim pembiayaan diajukan kepada pihak asuransi jika terjadi pembiayaan macet. Klaim harus memperhatikan waktu jatuh tempo dan masa berlakunya, karena jika melebihi jatuh tempo maka klaim tidak lagi berlaku. Dana yang ditanggung oleh pihak asuransi yaitu sebesar 75% dan bank 25%.

### 3) Peningkatan kualitas SDM

SDM merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap timbulnya risiko pembiayaan. Oleh karenanya, manajemen mengadakan pelatihan sebagai upaya untuk terus meningkatkan kualitas SDM, diantaranya: pelatihan analisa pembiayaan dan pembiayaan bermasalah, pelatihan aspek legal dan akad-akad bank syariah, *project finance and loan syndication training*, serta *personal development*.

### 4) Penagihan Intensif.

Penagihan secara intensif dilakukan dengan cara memantau saldo di rekening tabungan peminjam dan melakukan potongan sejumlah angsuran saat jatuh tempo. Apabila terdapat peminjam yang menunggak pada tahun pertama maka dilakukan beberapa langkah untuk menghindari kerugian, yaitu:

- a) Pengiriman surat pemberitahuan angsuran kedua.
- b) Konfirmasi melalui telepon.
- c) Pengiriman surat peringatan (SP1, SP2, SP3, dan SP terakhir).

### 5) Manajemen Kolektibilitas

Meningkatnya nilai kolektibilitas kualitas kurang lancar, diragukan, dan macet mengakibatkan PPAP yang harus dibentuk semakin besar. Hal ini berdampak pada menurunnya laba, dan CAR sehingga tingkat kesehatan pembiayaan memburuk. Oleh karenanya, pengelolaan kolektibilitas penting dilakukan karena berpengaruh terhadap kelangsungan usaha suatu bank. Manajemen kolektibilitas dilakukan dengan cara:

- a) Mengevaluasi setiap pembiayaan, terutama pembiayaan kolektibilitas 2,3,4, dan 5.
- b) Membuat *action plan* penyelesaian pembiayaan
- c) Membuat proyeksi coll untuk mengetahui sejak awal tingkat kesehatan pembiayaan.

**b. *Repressive Control of Finance***

*Repressive control of finance* adalah pengendalian dan pengelolaan pembiayaan yang dilakukan melalui tindakan penyelesaian setelah pembiayaan tersebut bermasalah. Upaya *repressive control of finance* dilakukan dengan cara:

1) Proses Revitalisasi.

Revitalisasi dilakukan jika usaha nasabah diindikasikan masih berjalan dan hasil usaha nasabah masih mampu untuk memenuhi kewajiban angsuran kepada bank. Proses revitalisasi meliputi:

a) *Rescheduling*

Perubahan ketentuan pembiayaan yang hanya menyangkut jadwal pembayaran atau jangka waktunya, sehingga peminjam yang terlambat membayar pembiayaannya diberi jangka waktu tertentu untuk membayar dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

b) *Reconditioning*

Perubahan sebagian atau seluruh ketentuan pembiayaan termasuk perubahan jangka waktu sepanjang tidak menyangkut perubahan maksimum saldo pembiayaan.

c) *Restructuring*

Perubahan sebagian atau seluruh ketentuan pembiayaan, termasuk perubahan maksimum saldo pembiayaan.

2) Penyelesaian Melalui Jaminan

Penyelesaian melalui jaminan dilakukan jika nasabah sudah tidak memiliki usaha dan tidak kooperatif untuk menyelesaikan pembiayaan.

a) Penyelesaian Melalui Jaminan (Non Litigasi)

1. *Off-Set*

Penyelesaian pembiayaan melalui penyerahan jaminan oleh peminjam kepada bank. *Off-set* dilakukan bila peminjam bersedia untuk menjual jaminannya kepada bank. Langkah-langkah yang dilakukan untuk melakukan *off-set*, antara lain:

- a. Menganalisis kecukupan nilai jaminan untuk menutup seluruh kewajiban dan biaya-biaya yang dikeluarkan saat proses *off-set*.
- b. Negosiasi dengan peminjam untuk pembelian jaminan
- c. Setelah mendapat persetujuan komite penyelesaian pembiayaan, dilakukan jual beli.

Bila nasabah ingin membeli kembali jaminan yang di beli oleh bank, maka diberikan hak opsi kepada peminjam dengan jangka waktu berdasarkan persetujuan kedua belah pihak.

## 2. BAMUI (*Badan Arbitrase Muamalat Indonesia*)

Sesuai dengan pasal 17 perjanjian pembiayaan, setiap sengketa yang timbul antara peminjam dengan BMI, maka akan diselesaikan melalui BAMUI. Langkah-langkah yang dilakukan, antara lain:

- a. Membuat usulan penyelesaian ke komite pembiayaan.
- b. Membuat surat dan pengajuan gugatan ke BAMUI.
- c. Proses sidang dalam jangka waktu maksimal 6 bulan.
- d. Keputusan BAMUI.
- e. Pendaftaran putusan BAMUI ke pengadilan negeri.

### b) Penyelesaian Melalui Jaminan (Litigasi).

#### 1. Gugatan Perdata

Kondisi dimana peminjam tidak dapat menyelesaikan kewajiban secara sukarela, cepat, dan tuntas melalui hak tanggungan. Gugatan perdata dilakukan untuk mendapatkan keputusan berkekuatan hukum dan mengikat yang wajib dilaksanakan oleh pihak terkait dalam perkara gugatan. Melalui cara ini, memungkinkan bank untuk menguasai atau menjual aset nasabah yang bukan jaminan.

#### 2. Gugatan Pidana

Kondisi dimana peminjam melakukan suatu tindakan pidana sehingga menimbulkan kerugian. Gugatan pidana bertujuan untuk menekan psikologis peminjam supaya mengakui kesalahan dan menyelesaikan kewajibannya.

### 3. Riil Eksekusi Jaminan

Kondisi dimana penyelesaian pembiayaan dapat dilakukan melalui jaminan yang telah diikat dengan hak tanggungan. Riil eksekusi jaminan bertujuan untuk mengeksekusi jaminan yang telah dibebani hak tanggungan sehingga kewajiban peminjam dapat dilunasi. Penyelesaian pembiayaan melalui riil eksekusi jaminan dapat dilaksanakan dalam waktu singkat dan memiliki kepastian pengembalian.

### 4. Permohonan Kepaillitan

Kondisi dimana jaminan tidak dapat dilikuidasi dengan cepat dan bank sulit bernegosiasi dengan peminjam.