



- c. Risiko yang timbul dari ketidak jujuran nasabah terhadap data yang diberikan kepada pihak Bank BNI Syariah KCP Mojokerto.

Dari beberapa risiko yang ada, bank BNI Syariah KCP Mojokerto mempunyai cara khusus yaitu dengan mengoptimalkan manajemen risiko. Salah satu aspek yang penting dalam perbankan syariah adalah proses pembiayaan yang sehat, dengan investasi halal dan menghasilkan *return*. Dalam prakteknya, Bank BNI Syariah KCP Mojokerto sudah melakukan hal tersebut dengan menerapkan prosedur pembiayaan yang baik dan sesuai dengan pedoman Bank BNI Syariah dan Peraturan Bank Indonesia. Penerapan manajemen risiko yang baik dimulai dengan proses penyaluran pembiayaan yang baik, sehingga dapat mengurangi timbulnya risiko pembiayaan.

Adapun proses penyaluran pembiayaan di Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Mojokerto terdiri dari beberapa tahap, yaitu pengumpulan, verifikasi data, pengajuan memorandum usulan pembiayaan, keputusan pembiayaan, realisasi keputusan pembiayaan, pemantauan dan pelunasan pembiayaan. Calon nasabah yang mengajukan pembiayaan mulai dari tahap pertama selalu diteliti dan diamati secara teliti oleh petugas bank. Pihak bank menerapkan analisis 5C dalam menganalisa calon nasabah, yaitu:

- a. *Character* (Karakter)

Cara yang dilakukan oleh bank BNI syariah untuk mengetahui *character* calon nasabah adalah dengan BI Checking yaitu melihat





pengajuan pembiayaan, yakni menggunakan prinsip-prinsip yang sesuai syariah di lingkungan perbankan syariah di Indonesia. Dalam hal ini pihak Bank dapat menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menilai calon nasabah baik dari segi karakter maupun usaha apa yang akan dijalankan calon nasabah, apakah sesuai syariah atau tidak, paling tidak usaha tersebut membawa nilai maslahat dan tidak merugikan orang lain.

Dengan prinsip kehati-hatian inilah Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Mojokerto diharapkan mampu mengurangi adanya pembiayaan bermasalah. Kemudian penerapan prinsip kepercayaan terhadap nasabah atau calon nasabah yang mengajukan pembiayaan dan juga pendekatan emosional guna mengenali nasabah atau calon nasabah pembiayaan. Dalam hal ini antara kreditor dan calon debitur dapat saling terbuka dan menjaga kerahasiaan atau kode etik perbankan.

## 2. Analisis Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan *Murabahah* di Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Mojokerto

Penerapan manajemen risiko yang efektif dan efisien diperlukan dengan adanya budaya risiko. Tujuannya yaitu agar nilai-nilai dan persepsi manajemen dan pegawai terhadap risiko sama dan sekaligus menjadi perekat yang dapat mempersatukan seluruh sumber daya manusia untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga diharapkan dengan peningkatan kualitas penerapan manajemen risiko akan mendukung efektivitas kerangka pengawasan berbasis risiko.

BNI Syariah secara konsisten melakukan *review* terhadap parameter dan bobot jenis risiko setiap tahunnya, sehingga mencerminkan kondisi yang lebih sesuai dengan profil risiko BNI Syariah. Di samping itu, laporan profil risiko BNI Syariah dikembangkan dengan menggunakan sistem *online* terintegrasi dengan sumber data. Laporan profil risiko *online* menjadi bagian dari *Risk Management Information System* (RMIS) yang sedang dikembangkan Bank BNI Syariah.

Pengukuran profil risiko *online* yang sudah berjalan saat ini adalah pengukuran sistem pengendalian risiko (*risk control system*), sedangkan pengukuran *inherent risk* pengembangannya sudah mencapai kira-kira 85%. Di bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Mojokerto telah mengembangkan *Risk Management Information System* (RMIS) seperti:

- a. PERISKOP (Perangkat Risiko Operasional) untuk *asesmen* risiko operasional
- b. IRS (*internal rating system*)
- c. ECG (*Electronic Corporate Guidelines*) untuk akses pedoman perusahaan secara *online*
- d. Pengukuran VaR *online*
- e. *Traffic light* pembiayaan *online*

Sebagai hasil penilaian risiko dari aplikasi *risk management Information System* tercantum pada tabel 3.2 telah dijelaskan bahwa berdasarkan hasil pengukuran risiko pada bulan Maret 2014, tingkat



disebabkan oleh meningkatnya NPF dari 2,62 % pada Desember 2013 menjadi 2,14%.

- 2) Risiko kredit untuk portofolio penempatan/surat berharga tetap berpredikat “rendah” namun menunjukkan sedikit penurunan skor atau peningkatan risiko yang disebabkan peningkatan nilai obligasi besar karena naiknya harga pasar.

Beberapa perbaikan aparmeter risiko kredit yang menonjol antara lain:

- 1) *Growth* pembiayaan BNI Syariah (6,49% per Feb 2014) pada porsi 101,95% dari pertumbuhan industri (perbankan syariah per Feb 14 tumbuh sebesar 4,45%) per maret 2014 pembiayaan BNIS tumbuh 11,27% dibanding Des 2013.
- 2) Tingkat konsentrasi pembiayaan per sektor mengalami tren menurun dari 34,15% menjadi 26,64%.

Beberapa parameter risiko kredit yang perlu mendapat perhatian antara lain sebagai berikut:

- 3) *Problem asset* dibanding modal mengalami sedikit peningkatan dari 34,52% menjadi 34,96%
- 4) *Coverage* dPPA vs NPF pembiayaan menurun dari 109,28% menjadi 104,47%.

Tingkat pengendalian risiko kredit masih tetap berpredikat memadai/*satisfactory*. Secara komposit risiko kredit masih tetap













- 1) Mengidentifikasi kemungkinan rugi yang mungkin diderita oleh organisasi atas perusahaan.
- 2) Menganalisa alternatif teknik manajemen risiko lain yang bisa digunakan oleh organisasi atas perusahaan.
- 3) Memilih teknik manajemen risiko yang paling kecil risiko kerugiannya.
- 4) Pengimplementasian teknik yang dipilih.
- 5) *Monitoring* efektif manajemen risiko yang dipilih.

Identifikasi risiko merupakan tahap awal dari manajemen risiko yang sangat membutuhkan penilaian dari seorang manajer risiko dalam menentukan kepuasan selanjutnya.

Berdasarkan hasil pengukuran risiko pada bulan Maret 2014, tingkat risiko melekat mengalami sedikit penurunan (skor 78,13) dibanding tahun sebelumnya, Sedangkan untuk tingkat pengendalian risiko mengalami kenaikan/ penguatan yang ditujukan dengan kenaikan skor system pengendalian risiko dari 77,05 menjadi 77,54 pada Maret 2014 atau tetap berpredikat “memadai”. Hal ini membuktikan bahwa tingkat pengendalian/ penanganan risiko di kegiatan usaha Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Mojokerto sangat baik atau memadai dan masih dibatas normal, meskipun ada tren risiko yang meningkat seperti risiko kredit, reputasi, strategik, dan kepatuhan. Namun masih dalam kondisi “memadai/*satisfactory*”.

Sedikitnya jumlah NPF (permbiayaan bermasalah) yang hanya 30 orang, dan pembiayaan macet hanya 2 orang, selebihnya termasuk Golongan 2 yang masih normal pembiayaannya. Hal tersebut membuktikan bahwa untuk pembiayaan Bank BNI Syariah KCP Mojokerto berjalan dengan lancar dan sehat. Dari banyaknya pembiayaan yang dilakukan Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Mojokerto hanya sedikit yang kredit macet yaitu 2 orang.

Pada table 3.4 merupakan hasil wawancara dengan nasabah yaitu menjelaskan bagaimana nasabah memilih akad *murābahah* dalam pembiayaan yang dilakukan, kendala apa saja yang didapati nasabah pada saat membayar angsuran tiap bulannya. Dari hasil tersebut diketahui bahwa risiko pembiayaan *murābahah* yang terjadi yaitu adanya kelalaian nasabah yang sengaja atau tidak sengaja tidak membayar angsuran. Permasalahan tersebut antara lain adalah banyaknya pengeluaran tak terduga, seringnya tidak konsisten dalam usaha atau sering ganti-ganti usaha, tabungan menipis karena kebutuhan sekolah anak yang semakin mahal, dan sudah tidak bekerja lagi. Hal lain yaitu adanya penolakan yang dilakukan nasabah ketika barang dikirim, tetapi hal ini hanya sedikit yang pernah terjadi. Ada lagi masalah barang yang diakadkan dijual oleh pihak nasabah, karena nasabah merasa barang tersebut sudah menjadi miliknya, padahal hal tersebut sangat dilarang oleh pihak bank.

## B. Analisis Dampak Implementasi Manajemen Risiko Terhadap Penanganan Pembiayaan Bermasalah (*Non Performing Financing*)

Dalam kegiatan atau aktivitas Bank BNI Syariah KCP Mojokerto adalah menghimpun dan menyalurkan dana. Menyalurkan dana dalam perbankan syariah disebut dengan akad pembiayaan. Salah satunya adalah produk *murābahah*, pembiayaan seperti ini tentunya tidak terlepas dari permasalahan atau risiko-risiko yang timbul yaitu pembiayaan macet atau angsuran tersendat. Seperti halnya kasus pembiayaan *murābahah* bermasalah yang terjadi di Bank BNI Syariah KCP Mojokerto, yaitu kasus kesalahan analisa pihak bank terhadap penilaian nasabah, ketidak jujuran nasabah dalam pembiayaan, nasabah yang lepas tangan tidak bisa membayar kembali angsuran, objek yang diakadkan telah dijual kepihak lain sehingga menyebabkan risiko jika diketahui pembayarannya juga menunggak.

Adapun pada tabel 3.4 dan tabel 3.5 menjelaskan tentang penggolongan kualitas pembiayaan *murābahah*. Untuk nasabah yang masuk ke Golongan 1 dimana golongan tersebut lancar, pembayaran angsuran tepat waktu dan tidak ada tunggakan. Golongan 2 termasuk nasabah yang terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dan margin sampai dengan 90 hari. Disini misalnya nasabah dengan inisial X dan Z. Nasabah dengan inisial Y dan RZ yang telah menunggak pembayaran selama lebih dari 90 hari s/d 180 hari masuk ke dalam golongan 3. Golongan 4 yaitu golongan yang menunggak pembayaran lebih dari 180 hari s/d 270 hari. Contohnya yaitu nasabah dengan inisial XY. Golongan yang terakhir yaitu golongan 5



yang termasuk pembiayaan macet yang menunggak pembiayaan selama 270 hari.

Oleh karena itu, Bank BNI Syariah KCP Mojokerto lebih mengoptimalkan manajemen risiko pembiayaan, yaitu dilakukan dengan cara mengidentifikasi masalah yang ada, mengukur tingkat kerugian (*loss*), memantau teknik yang dipilih agar dapat melihat perkembangan nasabah dan menyelesaikan risiko yang ada dengan dengan melihat peraturan dari Bank BNI Syariah pusat, Peraturan Bank Indonesia, dan fatwa DSN-MUI. Tujuan Bank BNI Syariah KCP Mojokerto menerapkan manajemen risiko yang maksimal agar menghasilkan tingkat risiko yang wajar, terarah, terintegrasi dan berkesinambungan. Manajemen risiko yang baik apabila manajer risiko tahu dengan baik kira-kira risiko apa yang akan ia hadapi dan bagaimana cara mengatasinya.

Dari tabel 3.6. menjelaskan pembiayaan *murābahah* yang dilakukan Bank BNI Syariah KCP Mojokerto dengan total 1.214 orang, hanya ada 30 pembiayaan bermasalah, termasuk 2 pembiayaan yang dikategorikan kredit macet. Meskipun begitu adanya pembiayaan bermasalah dapat membuat kinerja bank BNI Syariah KCP Mojokerto kurang maksimal, dan kesalahan dalam pengelolaan risiko pembiayaan dapat berakibat fatal pada peningkatan NPF (*Non Performance Financing*).

Dalam fatwa DSN MUI No.04 dan NO.17 tahun 2000 yang berisi tentang nasabah mampu yang menunda-nunda pembayaran dan atau tidak mempunyai kemauan dan iktikad baik untuk membayar hutangnya boleh

dikenakan sanksi berdasarkan prinsip *ta'zīr* yaitu bertujuan agar nasabah lebih disiplin dalam melaksanakan kewajibannya. Sanksi dapat berupa denda sejumlah uang yang besarnya ditentukan atas dasar kesepakatan dan dibuat saat akad ditandatangani. Dana yang berasal dari denda akan diperuntukkan sebagai dana sosial.

Selain itu dalam fatwa No. 43 tahun 2004 berisi tentang ganti rugi/*ta'wid* hanya boleh dikenakan atas pihak yang dengan sengaja atau karena kelalaian melakukan sesuatu yang menyimpang dari ketentuan akad dan menimbulkan kerugian pada pihak lain. Kerugian yang dimaksud adalah kerugian riil yang diperhitungkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis, maka Bank BNI Syariah KCP Mojokerto seharusnya mempunyai alternatif yang lain, agar pembiayaan bermasalah tidak terjadi lagi, yaitu dengan menggunakan cara :

1. Analisa pengajuan pembiayaan harus benar-benar sesuai dengan persyaratan, artinya pihak Bank BNI Syariah KCP Mojokerto dalam menganalisa pengajuan pembiayaan, khususnya *murābahah* harus lebih ketat, selektif, cermat, teliti dan hati-hati dalam menganalisa calon nasabah, yakni dengan menerapkan prinsip 5C. Dengan demikian, nasabah atau calon nasabah dapat diketahui layak atau tidak untuk diberikan modal. Selain penerapan 5C untuk menganalisa pengajuan pembiayaan, setelah Bank BNI Syariah KCP Mojokerto melakukan pencairan dana, juga diharapkan melakukan pemantauan, pengawasan,



BNI Syariah akan mengambil tindakan yang sesuai dengan masalah yang dihadapi oleh nasabah dengan fatwa DSN-MUI. Dengan menggunakan fatwa DSN-MUI yang telah ditentukan agar dapat menghindari adanya kesalahan dalam penanganan pembiayaan bermasalah. Bank Syariah juga menetapkan strategi penyelamatan yang akan dilakukan guna memperkecil risiko yang dihadapi bank akibat pembiayaan bermasalah tersebut. Bank BNI Syariah sudah efektif dalam melakukan penanganan pembiayaan bermasalah dan eksekusi jaminan, ditinjau dari salah satu fatwa DSN-MUI No. 47/DSN-MUI/II/2005 tentang penyelesaian piutang *murābahah* bagi nasabah yang tidak mampu membayar.

Ketentuan-ketentuan fatwa DSN merupakan ketentuan yang tepat dan selalu dijadikan acuan dalam menentukan jenis penanganan pada setiap masalah yang dihadapi BNI Syariah dalam menyalurkan pembiayaannya. Dalam hal ini seharusnya pihak bank melakukan evaluasi ulang atau analisis terhadap nasabah sebelum melakukan pembiayaan, dan pihak bank harus meningkatkan pengawasan terhadap nasabah yang akan melakukan pembiayaan agar dikemudian hari tidak terjadi masalah yang dapat merugikan bank.

Secara garis besar upaya penyelesaian permasalahan dalam pelaksanaan akad disebut juga dengan penanganan permasalahan, yang dikelompokkan dalam 2 (dua) tahapan yaitu upaya penyelamatan dan upaya penyelesaian.

## 1. Upaya penyelamatan

Dalam tahap ini cenderung dan lebih terfokus pada upaya tercapainya pembayaran kembali pembiayaan dengan semestinya dengan cara *cash collection* (penagihan secara intensif), *rescheduling* (penjadwalan kembali), *reconditioning* (persyaratan kembali), atau *restructuring (penataan kembali)* atau yang dikenal tahapan pemenuhan atas prestasinya. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Mojokerto dalam upaya penyelamatan yaitu

### a. Penagihan Intensif

Dengan penagihan intensif yang dilakukan petugas yaitu, pertama melakukan SMS reminder, tujuannya yaitu untuk mengingatkan nasabah melalui SMS untuk melakukan pembayaran kewajiban, dilakukan oleh divisi DBR antara tanggal 20s/d 25 setiap bulannya, kedua yaitu Call dan SMS notification, yang isinya berupa pemberitahuan kepada nasabah melalui telepon dan SMS untuk pembayaran kewajiban. Dunning call dilakukan oleh sentra *dunning* dan SMS dilakukan oleh divisi DBR, dimulai tanggal 26 s/d 28 setiap bulannya, ketiga yaitu melakukan kunjungan/*site visit* dilakukan oleh SAO/CA/PCA pada tanggal 29 s/d 31 setiap bulannya (kecuali bulan februari) untuk menagih secara langsung kepada nasabah pembiayaan. Dalam hal nasabah tidak bisa melakukan setoran/transfer ke bank secara langsung, petugas bank dapat



mengeksekusi agunan, baik dengan melakukan pencairan *cash collateral*, penagihan kepada penjamin, pengambilan agunan oleh bank sendiri, penjualan secara sukarela atau penjualan agunan melalui lelang. Penjualan jaminan sebagian/seluruhnya, yaitu apabila seorang nasabah mengalami pembiayaan macet, pihak bank dapat melakukan penjualan sebagian jaminan maupun seluruh jaminan agar pembiayaan tersebut dapat terselesaikan.

- a. Penyerahan jaminan sukarela, yaitu seorang nasabah melakukan pembiayaan namun dipertengahan angsuran mengalami permasalahan atau kemacetan, maka pihak bank dapat melakukan kesepakatan kepada nasabah untuk mengatasi permasalahan pembiayaan tersebut. Namun jika nasabah menyerahkan sepenuhnya milik bank maka bank berhak menjual jaminan tersebut.
- b. Penjualan jaminan secara bersama yaitu penjualan dilakukan bersama antara pihak bank dengan pihak nasabah untuk mencari harga yang sesuai dengan pencukupan penutupan pembiayaan.

Dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah ternyata Bank BNI Syariah KCP Mojokerto melakukan analisa terhadap faktor-faktor yang menjadi penyebab kemacetan dalam mengangsur, tidak jauh berbeda dengan teori yang sudah ada. Bank BNI Syariah dalam menyelesaikan pembiayaan *murābahah* bermasalah dengan cara kebijakan yakni menerapkan *restrukturisasi*, *reschedulling*, *reconditioning* ini sudah cukup efektif. Dengan penerapan kebijakan ini pihak nasabah dapat

menyelesaikan pembiayaan *murābahah* bermasalah dengan baik, tanpa ada pihak yang merasa dirugikan. Dengan *rescheduling* inilah Bank BNI Syariah dapat menyelesaikan permasalahan apa yang terjadi pada nasabah tanpa menyita barang jaminan yang diagunkan. Bank BNI Syariah memberikan kebijakan pada pihak nasabah yakni *cash collection* (penagihan secara intensif), *rescheduling* (penjadwalan kembali), *reconditioning* (persyaratan kembali), atau *restructuring* (*penataan kembali*). Pihak nasabah merasa lebih ringan dalam mengangsur.

Masalah pembiayaan bermasalah ini dapat terselesaikan berkat keuletan dan kegigihan Bank BNI Syariah dan juga itikad baik dari pihak nasabah, sehingga masalah yang terjadi pada terselesaikan dengan baik. Dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah, Bank BNI Syariah diharapkan benar-benar mampu menerapkan prosedur penyelesaian yang sudah atau sesuai syariah. Yakni dengan cara damai atau bermusyawarah guna mencari titik temu untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi supaya tidak ada pihak yang merasa dirugikan.

Pihak Bank dalam menangani pembiayaan bermasalah selalu mengutamakan keuntungan bersama, mengoptimalkan usahanya agar nasabah tidak mengalami kerugian dan pihak bank juga. Sehingga Bank BNI Syariah KCP Mojokerto senantiasa melakukan musyawarah kepada pihak-pihak yang terkait, jika sudah mencapai mufakat akan dilakukan yang terbaik untuk kedua belah pihak yang bersangkutan.



