BAB III

PELAKSANAAN *LINKAGE PROGRAM* POLA *EXECUTING* AKAD *MUDHĀRĀBAH* DI BANK MUAMALAT INDONESIA KANTOR CABANG DARMO SURABAYA

A. Gambaran Umum Bank Muamalat Indonesia

1. Profil Bank Muamalat Indonesia

Pada tanggal 27 Oktober 1994, hanya dua tahun setelah didirikan, Bank Muamalat berhasil menyandang predikat sebagai Bank Devisa.[1] Pengakuan ini semakin memperkokoh posisi Perseroan sebagai bank syariah pertama dan terkemuka di Indonesia dengan beragam jasa maupun produk yang terus dikembangkan.[2]

Beberapa tahun lalu Indonesia dan beberapa negara 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 finance* (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 kurang dari sepertiga modal awal. Kondisi tersebut telah mengantarkan

[1] Bank devisa adalah bank yang memperoleh surat penunjukan dari Bank Indonesia untuk dapat melakukan kegiatan usaha perbankan dalam valuta asing. Bank devisa dapat menawarkan jasa-jasa bank yang berkaitan dengan mata uang asing tersebut seperti transfer keluar negeri, jual beli valuta asing, transaksi eksport import, dan jasa-jasa valuta asing lainnya.

[2] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bank Muamalat memasuki era baru dengan keikutsertaan *Islamic Development Bank* (IDB), yang berkedudukan di jeddah Saudi Arabia, sebagai salah satu pemegang saham luar negeri yang resmi diputuskan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada 21 Juni 1999.[3]

Dalam kurun waktu 1999-2002 Bank Muamalat terus berupaya dan berhasil memperbaiki kinerja dari rugi menjadi laba. Hasil tersebut tidak lepas dari upaya dan dedikasi segenap karyawan ddengan dukungan kepemimpinan yang kuat, strategi usaha yang tepat, serta kepatuhan terhadap pelaksanaan perbankan syariah secara murni.

Saat ini Bank Muamalat memberi layanan kepada 4,3 juta nasabah melalui 457 kantor layanan yang tersebar di 34 Provinsi di Indonesia dan didukung oleh jaringan layanan di lebih dari 3.700 *outlet System Online Payment Point* (SOPP) di PT. POS Indonesia dan 1.958 *Automated Teller Machine* (ATM). Untuk memantapkan aksesbilitas nasabah Bank Muamalat telah meluncurkan Shar-e Gold yang didapat digunakan untuk bertransaksi bebas biaya di jutaan *merchant* diseluruh dunia. Shar-e Gold meraih predikat sebagai kartu Debit Syariah Berteknologi Chip Pertama di Indonesia oleh Museum Rekor Indonesia (MURI).[4]

Bank Muamalat merupakan satu-satunya bank syariah yang berekspansi ke luar negeri dengan membuka kantor cabang di kuala lumpur, Malaysia. Nasabah dapat memanfaatkan jaringan *Malaysia*

[3] Bank Muamalat Indonesia, *Annual Report Tahun 2014*, 15.
[4] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Electronic Payment Sysem (MEPS) dengan jangkuan akses lebih dari 11.000 ATM di Malaysia.[5]

Bank Muamalat sebagai pelopor perbankan syariah selalu berkomitmen untuk menghadirkan layanan perbankan syariah yang kompetitif dan mudah dijangkau bagi masyarakat hinga ke berbagai pelosok nusantara.

Bukti komitmen tesebut telah mendapat apresiasi dari pemerintah, media massa, lembaga nasional dan internasional, serta dengan perolehan lebih dari 100 penghargaan bergengsi selama 5 tahun terakhir. Salah satunya adalah Bank Muamalat berhasil mempertahankan gelar *Best Islamic Finace Bank in Indonesia* selama tujuh tahun berturut-turut, pengahargaan tersebut diberika oleh *Alpha Southeast Asia Award Hong Kong*.

2. Visi dan Misi

Visi Bank Muamalat adalah "*The Best Islamic Bank and Top 10 Bank in Indonesia with Strong Regional Presence*" dengan misi "Membangun lembaga keuangan syariah yang unggul dan berkesinambungan dengan penekanan pada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya manusia

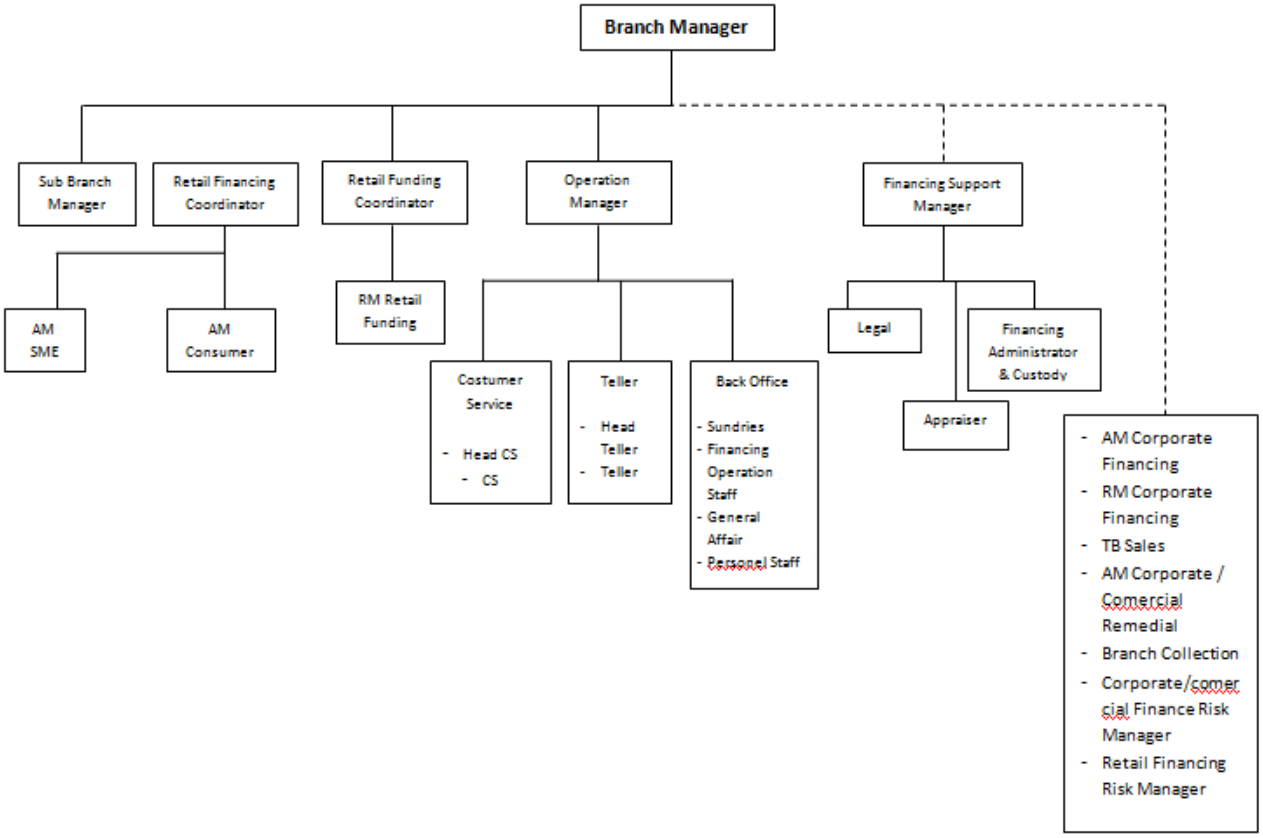
[5] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang Islami dan professional serta orientasi investasi yang inovatif, untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan.[6]

3. Struktur Organisasi dan *Job Description*

Data mengenai struktur organisasi dan *Job Description* ini diperoleh dari Ibu Debby selaku *Human Resource Development* (HRD) Bank Muamalat Surabaya. Berikut adalah struktur organisasi Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Darmo, sedangkan penjelasan mengenai *Job Description* dapat dilihat pada lampiran 1.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Bank Muamalat Indonesia KC Darmo

[6] Ibid, 11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. *Linkage Program* Pola *Executing* pada Bank Muamalat Indonesia

Produk Pembiayaan *Linkage Program* di Bank Muamalat Indonesia bernama Pembiayaan Modal Kerja Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS). Pembiayaan Modal Kerja Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Syariah adalah produk pembiayaan yang ditujukan untuk LKM Syariah (BPRS/BMT/Koperasi) yang hendak meningkatkan pendapatan dengan memperbesar portfolio pembiayaannya kepada Nasabah atau anggotanya (*end-user*).[7] Bank Muamalat Indonesia mulai memasarkan produk pembiayaan *linkage program* ini sejak tahun 2006.[8]

Linkage program pola *executing* yang dijalankan oleh Bank Muamalat menggunakan tiga skim yakni *mudhārābah, murābahah* dan *ijarāh* multijasa.[9] Akad *Mudhārābah* dilakukan oleh Bank Muamalat dengan LKMS, sedangkan akad *murābahah* dan *ijarāh* multijasa digunakan pada penyaluran pembiayaan dari LKMS kepada nasabah *end user*. Penggunaan akad *Murābahah* dan *ijarāh* multijasa ini disesuaikan dengan tujuan penggunaan dana oleh *end user*, hal ini dilakukan dalam upaya penekanan kesesuaian prinsip syariah dalam setiap transaksi yang dilakukan oleh Bank Muamalat. Penjelasan tentang tujuan penggunaan dana pada pengajuan Usulan Pembiayaan (UP) menjadi sangat penting mengingat hal tersebut

---

[7] Bank Muamalat Indonesia, *Pembiayaan Modal Kerja LKM Syariah (BPRS/BMT/Koperasi)*, http://www.bankmuamalat.co.id/produk/pembiayaan-lkm-syariah#.VmoM4dLhDGg, diakses pada tanggal 10 Desember 2015 pukul 21.00

[8] Hasil olah data wawancara dengan Ibu Hayuris Pranindiar. *Unit Support Pembiayaan*. Wawancara. Surabaya, 16 November 2105.

[9] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merupakan salah satu bahan analisa awal untuk menghindari pembiayaan *side streaming* yang kemungkinan dilakukan oleh nasabah.[10]

1. **Persyaratan Administratif untuk Pengajuan Pembiayaan LKMS :[11]**
   a. Berbadan hukum
   b. Menggunakan prinsip syariah dalam menjalankan operasional bisnis, bagi LKM yang belum berbasis syariah akan dibantu oleh pihak Bank Muamalat untuk mengajukan perubahan badan menjadi LKM yang berbasis syariah.[12]
   c. Surat permohonan pembiayaan dari manajemen/pengurus
   d. NPWP institusi yang masih berlaku
   e. Legalitas pendirian dan perubahannya (jika ada) dan pengesahannya
   f. Izin-izin usaha : SIUP, TDP, SKD, SITU, dan lainnya (jika dibutuhkan) yang masih berlaku
   g. Data-data pengurus perusahaan
   h. AD/ART (untuk BMT/Koperasi)
   i. Surat kuasa pengajuan pembiayaan dari RAT kepada pengurus (untuk BMT/Koperasi)
   j. Laporan keuangan 2 tahun terakhir

[10] Hasil olah data dari wawancara dengan Ibu Hayuris Pranindiar. Unit Support Pembiayaan. Wawancara. Surabaya, 16 November 2015.
[11] Bank Muamalat Indonesia, *Pembiayaan Modal Kerja LKM Syariah (BPRS/BMT/Koperasi)*, http://www.bankmuamalat.co.id/produk/pembiayaan-lkm-syariah#.VmoM4dLhDGg, diakses pada tanggal 10 Desember 2015 pukul 21.00
[12] Hasil olah data dari wawancara dengan Ibu Hayuris Pranindiar. Unit Support Pembiayaan. Wawancara. Surabaya, 16 November 2015.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

k. Fotocopy mutasi rekening buku tabungan/statement giro 6 bulan terakhir

2. Prosedur Pembiayaan

Penyaluran pembiayaan adalah seluruh rangkaian kegiatan yang dimulai dari proses inisiasi sampai pembiayaan tersebut dinyatakan lunas.[13]

Berikut prosedur pembiayaan meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

a. Inisiasi.

Inisiasi adalah proses awal penetapan kriteria nasabah sesuai *target market* rencana pembiayaan Bank Muamalat. Dalam melakukan inisiasi, beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:[14]

1) Standar nasabah.

a) Standar umum nasabah yang harus diperhatikan bagi setiap *Relationship Manager* (RM) adalah : mempunyai watak/karakteristik yang baik yaitu bersikap jujur, mempunyai kemampuan mengelola dana (keuangan) dan mampu memenuhi kewajiban-kewajibannya serta mempunyai kemauan untuk bekerjasama. Disamping itu pula mempunyai kecakapan yuridis (tidak cacat hukum) atau mempunyai kecakapan dan kemampuan untuk menerima

[13] Bank Muamalat Indonesia, Kebijakan Umum Pembiayaan Bank Muamalat; Kebijakan Umum Penyaluran Pembiayaan (Surabaya: 2013), 1.
[14] Ibid, 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembiayaan (*competence to borrow*), dan manajemen terutama untuk kelangsungan usahanya nanti. Hubungan dan ketergantungan nasabah dengan pihak lain harus diungkapkan dan dijabarkan sejelas mungkin.

b) Kondisi nasabah harus didasarkan pada kondisi saat ini, kemudian bagaimana antisipasinya serta perubahannya (minimal mengacu kepada kondisi tiga tahun terakhir kecuali perusaaan baru yang mencakup profitabilitas, likuiditas dan *leverage*).

c) Kondisi keuangan nasabah dalam kondisi bagus dan menguntungkan serta aktivitas usahanya sehat.

d) Nasabah diharapkan mempunyai jaminan untuk mendukung pembiayaan, dengan nilai yang sesuai dengan jenis dan jumlah pembiayaan yang diberikan.

e) Sumber pembayaran nasabah terutama harus berasal dari sumber pendapatan yang normal seperti gaji tetap atau pendapatan yang berasal dari operasional bisnis. Karena itu sangat diharapkan bank, nasabah mempunyai kemampuan menciptakan sumber dana untuk memenuhi kewajiban pembiayaan (*capacity to create sources of funding*).

f) Struktur fasilitas harus konsisten dengan tujuan penggunaan pembiayaan, seperti :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Jumlah nominal pembiayaan harus tetap atau berupa *line* pembiayaan.
- Jadwal kewajiban harus dirinci dan konsisten dengan realisasi penggunaan dana nasabah.
- Jangka waktu harus konsisten dengan jenis fasilitas dan tujuan pembiayaan.

Dalam pembiayaan *linkage program* pola *executing* persyaratan standar nasabah (*end user*) sepenuhnya menjadi wewenang LKMS selaku *executing agent*. Bank muamalat tidak memiliki akses secara langsung untuk menyeleksi nasabah mengingat skema pembiayaan ini adalah *Mudhārābah* yaitu menyerahkan pengelolaan dana seutuhnya kepada *mudhārib*, namun dalam upaya mitigasi risiko Bank Muamalat melakukan *random sampling* pada beberapa *end user* untuk memastikan keakuratan data yang diberikan oleh LKMS, secara garis besar dengan cara meneliti dan mempelajari kelengkapan dan keabsahan dokumen *end user*, melakukan peninjauan ke tempat (*on the spot*) dan pelaksanaan pemeriksaan dan perkiraan nilai agunannya.[15]

[15] Hasil olah data dari wawancara dengan Ibu Hayuris Pranindiar. Unit Support Pembiayaan. Wawancara. Surabaya, 16 November 2015.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Standar dokumentasi pembiayaan.

Standar dokumentasi pembiayaan sangat diperlukan bagi setiap nasabah Bank Muamalat, karena melalui dokumentasi yang bersifat standar akan memberikan data atau bukti dalam penegakkan hukum. Secara eksplisit, dalam al-Quran Surat al-Baqārah ayat 282 memerintahkan kepada setiap muslim untuk meminta dokumentasi transaksi yang jelas dan benar.[16]

Standar dokumentasi pembiayaan yang diberlakukan di Bank Muamalat adalah yang terkait dengan data-data atau bukti-bukti dan keterangan-keterangan lainnya yang dapat memberikan nilai hukum bagi bank.

3) Standar Jaminan

a) Dalam al-Quran disebutkan bahwa "tidak ada seorangpun yang dapat menjamin kepastian tentang keberhasilan usahanya di masa mendatang" (Luqman ayat 34). Dan berdasarkan fakta bahwa tidak ada satupun cara atau sarana hukum yang dapat mencegah seseorang mengingkari janjinya. Untuk memperoleh keyakinan tersebut, sebelum memberikan pembiayaan, bagi setiap pejabat bank harus melakukan penilaian yang cermat dan benar terhadap watak, kemampuan, modal, prospek usaha nasabah dan agunan.

[16] Ibid, 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Untuk agunan atau jaminan diperkuat dengan:

UU No. 10 tahun 1998 pasal 8 ayat 1 tentang perbankan bahwa mengurangi resiko, maka bank syariah diperbolehkan meminta jaminan kepada nasabah untuk.

Jaminan yang dimaksud adalah kekayaan atau kesanggupan seseorang untuk menanggung pembayaran kembali seluruh pembiayaan. Menurut hukum positif, jaminan yang digolongkan dalam harta bisa berbentuk barang yang dapat diganti (contoh: uang, barang yang dapat diperdagangkan, barang yang dapat dibagi (beras dan gula), dan barang yang bergerak (mobil, motor dan perhiasan) atau barang yang tidak bergerak (tanah, bangunan, mesin-mesin berat yang ditanam).

c) Khusus untuk pembiayaan kendaraan bermotor, maka kendaraan yang akan dibelikan tersebut sebagai jaminan utama.

d) Nilai jaminan harus ditetapkan berdasarkan *Liquidation Basis*[17] dan persentase nilai pasar jaminan yang dapat diterima sebagai nilai likuidasi jaminan:[18]

Tabel 3.1 Presentase Nilai Pasar Jaminan

Jenis Jaminan	**Nilai Maksimal (%)**
• Cash, Deposito	100%
• Logam Mulia	90%

[17] *Liquidation Basis* adalah nilai barang yang didasarkan pada nilai likuiditas.
[18] Kebijakan Umum Penyaluran Pembiayaan, 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

• *Stand By* L/C	100%
• Tanah Hak Milik/Hak Guna Bangunan	70%
• Bangunan	70%
• Bangunan di atas Hak Pakai	70%
• Mesin-Mesin Berat	60%
• Kapal di atas 20 *Dead Weight Tonnage*	70%
• Persediaan	50%
• Tagihan Proyek (yang dapat diikat dengan *cessie*)	50%
• Piutang dagang (yang diikat dengan *cessie*)	50%
• Perabotan, peralatan, mesin-mesin ringan	50%
• Kendaraan bermotor baru	70%
• Kendaraan bermotor bekas	50%

Jenis Jaminan	**Dokumen yang Dibutuhkan**
Deposito Bank Muamalat	• Bilyet Deposito • Surat Kuasa Pencairan dan Pemblokiran
Deposito Bank Lain	• Bilyet Deposito • Surat Kuasa Pencairan dan Pemblokiran (ditandatangani pejabat bank)
Stand By L/C	• *Stand by* L/C yang otentik/valid (untuk memriksa keabsahan *stand by* L/C)
Bangunan dan Tanah Hak Milik, HGB, HGU dan Hak Pakai	• Sertifikat Asli yang sudah diverifikasi • IMB asli • PBB tahun terakhir (Copy) • SKMHT, APHT dan SHT • Polis Asuransi (asli)
Bangunan di atas tanah hak pengelolaan (kios)	• Surat Izin tempat usaha • Surat persetujuan menjaminkan dari pengelola pasar atau ruko • Surat AKTA Kuasa untuk memindahkan hak tagihan (*cessie*) • Polis Asuransi
Alat-alat berat &	• Faktur pembelian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mesin-mesin yang tertanam	• *Fiducia* • Surat kuasa jual dan penarikan barang • Polis asuransi
Kapal laut & Pesawat	• *Fiducia* • Surat kuasa jual dan penarikan barang • Polis asuransi
Persediaan	• Akta *fiducia* yang telah didaftarkan • Daftar *stock* yang dinilai oleh lembaga *surveyor independent* untuk nilai tertentu (periodik 1 bulanan) • Surat kuasa jual & surat penarikan barang • Polis asuransi
Piutang Dagang	• *Cessie* • Daftar tagihan periodik (piutang yang dijaminkan) • *Standing intruction* yang disetujui tiga pihak (Bank, *Bowheer* (pemberi kerja) & Nasabah)
Perabotan dan Peralatan usaha serta mesin-mesin ringan	• Kwitansi/ Faktur pembelian • Akta *fiducia* yang telah didaftarkan • Surat kuasa jual dan surat penarikan barang • Polis Asuransi
Kendaraan bermotor	• BPKB Asli • Akta *fiducia* yang telah didaftarkan • Kwitansi kosong 3 lembar • Faktur pembelian • Surat kuasa jual dan penarikan barang • Surat blokir BPKB dari POLDA setempat • Polis Asuransi

Sumber : Kebijakan Umum Pembiayaan Bank Muamalat 2013.

Bank Muamalat mempersyaratkan jaminan sebagai *second wayout* atas pembiayaan *executing* yang diajukan oleh LKMS berupa *cessie* piutang/*fiducia* piutang ditambah dengan fix asset

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dimiliki oleh LKMS minimal 50% dari plafon pembiayaan yang diajukan. [19]

Standar jaminan merupakan salah satu aspek yang dipertimbangkan dalam evaluasi/analisis pembiayaan. Namun dalam pembiayaan *executing* ini analisis tentang agunan khususnya terkait *fix asset* tidak menjadi fokus pertimbangan, hal ini dikarenakan pada umumnya lembaga keuangan tidak banyak memiliki *fix asset* melainkan lembaga keuangan lebih mengoptimalkan dananya pada aktiva produktif seperti pembiayaan.[20]

4) Standar legalitas

Standar legalitas nasabah sangat diperlukan, mengingat risiko-risiko yang dihadapi bank sangat kompleks, sehingga nasabah sebagai pelaku hukum mempunyai hak dan kewajiban dalam memenuhi tindakan hukum yang akan dilakukannya.[21]

Bank Muamalat membagi tiga bagian subyek (pelaku) hukum untuk setiap pembiayaan yaitu perorangan, kelompok dan badan usaha.

b. Solisitasi

Solisitasi adalah upaya-upaya untuk mendapatkan nasabah pembiayaan. Solisitasi harus ditujukan kepada nasabah potensial

[19] Hasil olah data dari wawancara dengan Ibu Hayuris Pranindiar. Unit Support Pembiayaan. Wawancara. Surabaya, 16 November 2015.
[20] Hasil olah data dari wawancara dengan Bapak Abdul Ghofur. *Financing Risk Officer*. Wawancara. Surabaya, 18 November 2015.
[21] Kebijakan Umum Penyaluran Pembiayaan, 9.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang memiliki usaha yang memenuhi aspek syariah dan target market. Selama proses solisitasi, harus digali informasi sebanyak mungkin yang terkait dengan peluang pembiayaan, *nature of business*, pola *cash flow*, dan informasi-informasi lain yang patut diduga dapat mempengaruhi jalannya usaha dan kemampuan pembayaran kembali. Selama proses solisitasi *Account Manager* dilarang memberikan komitmen pemberian fasilitas. Setiap informasi yang diperoleh dalam proses solisitasi harus dilakukaan *cross check*, disampaikan kepada *supervisor* berupa *call report*.[22]

c. Evaluasi/Analisa Pembiayaan.

1) Evaluasi harus didasarkan kepada adanya permohonan tertulis dari calon nasabah
2) Proses evaluasi diawali dengan pengumpulan data-data, yang meliputi data identitas, legalitas nasabah, catatan keuangan, informasi deskripsi usaha, data jaminan dan data lainnya yang mendukung.
3) Evaluasi meliputi 5 C yaitu *Character*, *Capacity*, *Capital*, *Condition* dan *Collateral.*
4) Informasi tentang hutang harus dilakukan melalui BI *Checking* atau *Bank checking* oleh USP.

[22] Ibid, 13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Informasi kegiatan usaha, harus dilakukan verifikasi antara lain dengan *trade cheking*[23].

6) Jaminan berupa *fixed asset* harus dilakukan taksasi. Khusus untuk plafon pembiaaan diatas 5 milyar, taksasi harus dilakukan oleh *appraisal independent* (Kantor Jasa Pelayanan Publik).

7) Untuk menghindari kemungkinan terjadinya praktek membesar-besarkan (*mark-up*) jumlah permohonan pembiayaan yang dapat merugikan bank, maka harus dilakukan penilaian kelayakan atas jumlah permohonan dengan proyek atau kegiatan usaha yang akan dibiayai.

   Dalam *linkage program* proses ini dilakukan dengan cara mendasarkan plafon pembiayaan pada daftar nominatif kebutuhan dana yang diajukan oleh *end user*.[24]

8) Untuk pembiayaan investasi yang terkait dengan kegiatan usaha nasabah, maka usulan pembiayaan juga harus memperhitungkan total kebutuhan modal kerjanya, yang dibutuhkan apabila investasi tersebut sudah berjalan.

9) Apabila calon nasabah telah memiliki fasilitas di bank lain, maka analisa kemampuan pembayaran harus didasarkan atas seluruh fasilitas yang dimiliki.

---

[23] *Trade Checking* yaitu pencarian informasi ke rekan bisnis calon debitur, pesaingnya ataupun pemilik usaha sejenis untuk memperoleh informasi mengenai reputasi, etika, jenis usaha, dan perilaku bisnis calon debitur.

[24] Hasil olah data wawancara dengan Ibu Hayuris Pranindiar. *Unit Support Pembiayaan.* Wawancara. Surabaya, 16 November 2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

10) Informasi aktivitas keuangan, harus dibandingkan dengan catatan mutasi keuangan pada bank, atau catatan keuangan lainnya. Perbandingan tersebut harus dilakukan sampai didapatkan keyakinan atas volume transaksi yang sesungguhnya.
11) Harus diyakini bahwa calon nasabah tidak sedang menghadapi masalah keuangan, yang apabila diberikan pembiayaan, maka hal tersebut akan menambah berat beban keuangan nasabah.
12) Dalam hal usaha yang akan dibiayai merupakan kegiatan usaha baru, maka perlu didukung oleh pengalaman manajemen dalam menangani usaha sejenis atau dukungan dari group perusahaannya yang memperkuat keyakinan atas kemampuan nasabah dalam menjalankan usaha tersebut.
13) Usaha yang akan dibiayai harus diyakini dapat berlangsung secara berkelanjutan minimal sampai dengan jangka waktu pembiayaan. Oleh karena itu, analisa harus mencakup antara lain faktor-faktor produksi, kelangsungan *supply* bahan baku, dan tingkat kompetisi dengan pesaing.
14) Untuk pembiayaan usaha/proyek yang kompleks atau tidak dikuasai bank, harus disertai dengan evaluasi teknis yang cukup dengan menggunakan jasa pihak ketiga yang independent.
15) Untuk jenis pembiayaan *contract financing/project financing*, harus dilakukan evaluasi terhadap *bowheer*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

16) Evaluasi dilakukan, baik untuk kondisi saat ini (*current*) maupun proyeksi.
17) Evaluasi harus menyampaikan risiko-risiko usaha nasabah yang mungkin dapat berpengaruh terhadap kemampuan pengembalian pembiayaan, maupun risiko operasional yang mungkin dihadapi bank dalam penyaluran pembiayaan.
18) Setiap pembiayaan harus dicover dengan jaminan yang cukup, dengan minimal jaminan fixed asset 35%.
19) Secara umum tingkat kecukupan jaminan tersebut adalah nilai likuidasi jaminan sebesar 110% dari plafond atau outstanding maksimum.
20) Hasil evaluasi harus dituangkan didalam memorandum usulan pembiayaan (MUP).
21) Laporan keuangan yang telah diaudit oleh Akuntan Publik merupakan laporan keuangan 3 tahun terakhir pengajuan pembiayaan untuk usaha baru.[25]

Dalam melakukan evaluasi/analisa pembiayaan *linkage program* pola *executing* Bank diuntungkan karena yang menjadi nasabah adalah lembaga keuangan, secara otomatis semua *track record* lembaga keuangan bisa diakses pada evaluasi yang dilakukan oleh regulator dalam hal ini BI dan OJK.[26]

[25] Ibid, 14.
[26] Hasil olah data dari wawancara dengan Bapak Abdul Ghofur. *Financing Risk Officer*. Wawancara. Surabaya, 18 November 2015.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Penetapan Struktur dan Jenis Pembiayaan.

Apabila dari hasil evaluasi, diperoleh kesimpulan bahwa permohonan pembiayaan nasabah pantas untuk dipertimbangkan, maka ditetapkan struktur dan jenis pembiayaan yang akan diusulkan. Penetapan struktur pembiayaan harus disesuaikan dengan tujuan pembiayaan dan jenis pembiayaan, pada umumnya adalah sebagai berikut :[27]

1) Nama nasabah.
2) Plafon, Pencantuman jumlah pembiayaan berdasarkan hasil analisis atau evaluasi.
3) Jenis pembiayaan, pencantuman jenis pembiayaan sesuai dengan Pedoman Produk Pembiayaan dan Kodifikasi Produk Bank Indonesia.
4) Jenis pengikatan, jenis pengikatan pembiayaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5) Tujuan atau penggunaan, pencantuman tujuan atau penggunaan dana harus disebutkan dengan jelas
6) Jangka waktu, pencantuman jangka waktu disampaikan dengan jelas, misalnya 12 bulan terhitung 12 Januari 2013 sampai dengan 11 Januari 2014.
7) Nisbah/bagi hasil/margin, besaran nisbah/bagi hasil/margin harus dicantumkan dengan jelas sesuai kesepakatan.

[27]Kebijakan Umum Penyaluran Pembiayaan, 17.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

8) Biaya administrasi, dicantumkan dalam bentuk nominal rupiah.

e. Pengajuan Usulan[28]

1) Pengajuan usulan disampaikan dengan Momerandum Usulan Pembiayaan (MUP).
2) MUP dilampiri dengan usulan pembiayaan yang meliputi struktur fasilitas, agunan yang diberikan, dan persyaratan pembiayaan.
3) Pembiayaan dapat diberikan dengan menggunakan skema pembiayaan yang tercantum dalam Pedoman Produk Pembiayaan atau kodifikasi produk Bank Indonesia. Jika terdapat skema pembiayaan diluar skema tersebut maka wajib dimintakan persetujuan Dewan Pengawas Syariah.
4) *Pricing* pembiayaan minimal ditetapkan sesuai dengan keputusan *Asset Liability Comite* (ALCO) atau apabila terdapat *cross selling* produk yang digunakan nasabah maka persetujuan pricing mengacu pada pencapaian tingkat *Return On Risked Assets* (RORA) minimal sebesar 3%.

Proses penetapan struktur pembiayaan, jenis pembiayaan dan pengajuan usulan pembiayaan harus didasarkan pada lampiran daftar nominatif yang diajukan nasabah *end user* kepada LKMS. Hal ini merupakan salah satu upaya mitigasi risiko dari tindakan penyalah

[28] Ibid, 18.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

gunaan dana (*side streaming*) dari LKMS maupun nasabah *end user*.[29]

f. Proses Persetujuan

1) Persetujuan pembiayaan diberikan oleh Komite Pembiayaan. [30]
2) Anggota komite yang mengevaluasi persetujuan pembiayaan, tidak boleh sekaligus merupakan pengusul pembiayaan.
3) Persetujuan pembiayaan harus disertai dengan persyaratan dan kondisi yang mendukung keyakinan atas kemampuan pembayaran kembali dan melindungi kepentingan bank lainya.
4) Keputusan pembiayaan harus tegas, disetujui atau tidak.
5) Harus mencamtumkan persyaratan tambahan yang dianggap perlu dan dituangkan dalam bahasa yang jelas.
6) Komite kantor pusat terbagi atas dua tingkatan yaitu:
   a) Komite kantor pusat di tingkat Group/unit/divisi.
   b) Komite kantor pusat di tingkat direksi.
7) Komite dianggap quorum (keputusan bulat) jika:
   a) Untuk limit cabang, telah dievaluasi oleh minimal 3 orang anggota komite cabang atau regional.
   b) Untuk limit kantor pusat, telah dievaluasi oleh minimal 3 orang anggota komite cabang atau regional dan 3 orang anggota komite kantor pusat.

[29] Hasil olah data dari wawancara dengan Bapak Abdul Ghofur. *Financing Risk Officer*. Wawancara. Surabaya, 18 November 2015.
[30] Kebijakan Umum Penyaluran Pembiayaan, 17.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) Untuk limit direksi, telah dievaluasi oleh 3 orang anggota komite kantor pusat di tingkat group.

8) Evaluasi pembiayaan oleh komite dapat dilakukan dengan mekanisme meeting, circulate maupun kombinasi keduanya.

9) Keputusan dapat dianggap sah jika disetujui minimal oleh 2 orang anggota komite dimana salah satunya merupakan pemegang limit.

10) Quorum komite, evaluasi pembiayaan dan keputusan komite dianggap sah selain yang telah ditentukan dalam point 7,8 dan 9, maka dapat ditentukan dengan cara yang berbeda sesuai dengan surat keputusan direksi untuk beberapa jenis produk pembiayaan.

11) Setiap pemberian pembiayaan kepada pihak terkait harus mendapatkan persetujuan dari komisaris.

12) Dalam pengajuan yang melibatkan perusahaan yang berada dalam satu group, maka harus dijelaskan hubungan masing-masing perusahaan (terkait dalam batas maksimal pemberian pembiayaan).

13) Setiap perubahan baik struktur fasilitas, jaminan, maupun persyaratan harus mendapat persetujuan dari komite sampai dengan pemegang limit, meskipun persyaratan tersebut diberikan oleh anggota komite cabang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

14) Persyaratan yang diberikan oleh anggota komite, dikelompokkan sebagai berikut:
   a) Persyaratan terkait mekanisme internal untuk meng-cover risiko.
   b) Persyaratan yang harus dipenuhi nasabah (sebelum maupun setelah dropping dilakukan sampai dengan pembiayaan berakhir) antara lain aspek legal dan aspek keuangan.
15) Hal-hal yang harus diperhatikan oleh komite pembiayaan meliputi :
   a) Setiap pembiayaan yang diberikan telah memenuhi ketentuan perbankan dan ketentuan lainnya yang berlaku serta sesuai dengan asar-asas pembiayaan yang sehat, *prudentia*l dan sesuai dengan prinsip syariah.
   b) Pelaksanaan pemberian pembiayaan telah sesuai dengan Pedoman Produk Pembiayaan, kebijakan Umum Pembiayaan (KUP) dan Prosedur Umum Pelaksanaan Pembiayan (PUPP), serta kebijakan internal lainnya.
   c) Pembiayaan telah didasarkan pada penilaian yang jujur, obyektif, cermat dan seksama serta terlepas dari pengaruh pihak-pihak yang berkepentingan dengan pemohon pembiayaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Pembiayaan yang akan diberikan dapat dilunasi kembali pada waktunya dan tidak akan berkembang menjadi pembiayaan bermasalah (*financing problem*).

e) Pengajuan persetujuan untuk perubahan struktur pembiayaan, *covenant* (persyaratan), jaminan, dan *To Be Optained* (TBO) harus dilengkapi dengan evaluasi atau pertimbangan atas perubahan tersebut.[31]'

g. Pengikatan Pembiayaan

1) Surat persetujuan prinsip dapat diberikan hanya setelah usulan pembiayaan disetujui oleh komite sesuai dengan limitnya.
2) Surat persetujuan prinsip harus mencantumkan seluruh persyaratan yang harus dipenuhi nasabah yang ditetapkan oleh anggota komite.
3) Surat persetujuan prinsip disiapkan oleh *Account Manager* dan diperiksa oleh Unit Support Pembiayaan.
4) Persetujuan nasabah atas surat persetujuan prinsip harus sudah diterima selambat-lambatnya 14 hari sejak tanggal surat persetujuan prinsip diberikan.
5) Sebelum dilakukan pengikatan, harus dipastikan bahwa nasabah telah memenuhi seluruh aspek legalitas usaha nasabah dan jaminan.

[31] Ibid, 19.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6) Penandatanganan akad perjanjian harus dilakukan oleh para pihak yang berwenang.
7) Seluruh akad pembiayaan diikat secara notariil (dihadapan notaris) kecuali untuk pembiayaan mikro dibawah 50 juta dan pembiayaan *back to back* dengan kriteria:

- Untuk nasabah individu.
- Deposito atas nama nasabah dilakukan secara notariil.

8) Pengikatan jaminan harus dilakukan secara notariil.
9) Untuk pembiayaan *back to back* bagi Kru atau pengurus dilakukan pengikatan secara internal baik pembiayan maupun jaminannya.
10) Akad pembiayaan harus dilakukan dengan format yang telah terstandarisasi.[32]

Pengikatan akad pembiayaan *executing* dilakukan secara terpisah yakni antara Bank Muamalat dan LKMS, serta LKMS dengan nasabah *end user*. Pada akad pembiayaan LKMS dengan nasabah *end user* Bank Muamalat ikut hadir untuk memastikan realisasi pembiayaan sesuai dengan peruntukan dana saat pengajuan pembiayaan, serta ikut menandatangani berita acara realisasi pembiayaan. Hal ini juga secara tidak langsung

[32] Ibid, 22.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjelaskan kepada *end user* bahwa fasilitas pembiayaan yang diterima *end user* adalah dari Bank Muamalat.[33]

h. Realisasi Pembiayaan

1) Pencairan pembiayaan hanya dapat dilakukan apabila seluruh persyaratan yang ditetapkan dalam persetujuan pembiayaan telah dipenuhi oleh calon nasabah.
2) Apabila terdapat persyaratan yang tidak terpenuhi, maka pencairan pembiayaan hanya dapat dilakukan dengan adanya persetujuan ulang terhadap kekurangan pemenuhan persyaratan tersebut dari komite pembiayaan sesuai limitasi/kewenangan.
3) Sebelum pencairan pembiayaan dilakukan, bank harus memastikan bahwa seluruh aspek syariah dan yuridis telah dipenuhi dan telah memberikan perlindungan yang memadai bagi bank. [34]

i. Dokumentasi, Administrasi dan Pelaporan.

1) Dokumentasi
   a) Dokumentasi pembiayaan wajib dilakukan secara tertib.
   b) Dokumen pembiayaan harus dimasukkan ke dalam file dan disimpan di tempat yang aman.
   c) File dokumen dibagi dalam 3 jenis yaitu file *Loan Documentation*, *File Safe Keeping*, File Pembiayaan.

[33] Hasil olah data dari wawancara dengan Ibu Hayuris Pranindiar. Unit Support Pembiayaan. Wawancara. Surabaya, 16 November 2015.
[34] Ibid, 23

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Peminjaman dokumen pembiayaan wajib dilakukan pengaturan secara khusus.

2) Administrasi

a) Biaya-biaya yang terkait dengan pembiayaan (seperti adminsitrasi, notaris, dan premi asuransi) dibebankan pada nasabah yang mengajukan pembiayaan pada saat pencairan pembiayaan.

b) Penutupan asuransi harus dilaksanakan pada perusahaan asuransi yang termasuk dalam daftar rekanan Bank Muamalat serta harus mensyaratkan "*banker clause*".

c) Pembayaran kewajiban nasabah dilakukan berdasarkan jadwal/proyeksi yang disepakati.

d) Pendebetan kewajiban nasabah dilakukan secara sistem maupun manual.

3) Pelaporan

a) Pembuatan dan penyampaian laporan dilakukan dengan maksud sebagai reminder, pertanggungjawaban dan bahan evaluasi atas pelaksanaan pembiayaan.

b) Laporan-laporan untuk kepentingan internal maupun eksternal dilakukan oleh unit terkait yang ditunjuk oleh manajemen.[35]

[35] Ibid, 24

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

j. Monitoring Pembiayaan dan Pembinaan Nasabah.

1) Unit operasi harus membuat laporan Kolektibilitas Nasabah Lewat Waktu (KNLW) bulanan yang berjalan pada minggu kedua dan minggu ketiga setiap bulan dan menyampaikannya kepada unit bisnis untuk melakukan pembinaan kepada nasabah pembiayaan.
2) Setiap akhir bulan, dilakukan evaluasi terhadap ketepatan nasabah melakukan pembayaran kewajibannya.
3) Khusus untuk pembiayaan usaha mikro dan kecil, berdasarkan ketepatan pembayaran kewajiban tersebut, setiap nasabah ditetapkan tingkat kolektibilitasnya berdasarkan ketentuan Bank Indonesia.
4) Untuk pembiayaan menengah dan korporasi, penetapan kolektibilitas didasarkan kepada:
   a) Ketepatan pembayaran.
   b) Kondisi keuangan nasabah.
   c) Prospek usaha nasabah.
5) Dalam perbedaan tingkat kolektibilitas yang ditetapkan berdasarkan pada ketepatan pembayaran kewajiban nasabah maka harus mendapatkan persetujuan 2 direksi.
6) Berdasarkan kolektibilitas tersebut, unit operasi bertanggung jawab atas pemenuhan pembentukan Penyisihan Penilaian Aktiva sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

k. Pelunasan Pembiayan[36]

1) Pengertian pelunasan pembiayaan hanya terbatas kepada pelunasan/peyelesaian pembiayaan karena nasabah telah menunaikan/melunaskan seluruh kewajibannya kepada bank dan bukan karena penyelesaian dari pembiayaan bermasalah.
2) Sebagai konsekwensi dari pelunasan tersebut diatas adalah penyerahan/pengembalian kembali barang jaminan kepada nasabah.

CABANG /CAPEM	PEMBIAYAAN				TOTAL			%
	n	KOPKAR	*n*	BPRS	*n*	PEMBIAYAAN	OS PEMBIAYAAN	
701	17	15.284.796.795	14	4.546.860.217	31	19.831.657.012	390.316.792.354	5,08%
703	1	1.462.134.196				1.462.134.193	19.595.683.318	7,46%
704	-	-				-	41.109.111.537	0,00%
705	1	128.321.000				128.321.000	29.667.418.732	0,43%
706	1	500.391.243				500.391.243	27.957.303.669	1,79%
707	-	-				-	9.882.000.000	0,00%
TOTAL	20	17.375.643.233	14	4.546.860.217	34	21.922.503.450	518.528.309.612	4,22%

CABANG /CAPEM	KOLEKTABILITAS		
	1	2	5
701	7.218.414.698	11.569.423.795	1.043.818.518
703	1.462.134.193		
704			
705	128.321.000		
706	500.391.243		
707			
TOTAL	9.309.261.135	11.569.423.795	1.043.818.518

Tabel 3.2 Posisi Pembiayaan *Linkage Program* Bank Muamalat Indonesia KC Darmo per November 2015

Keterangan :
KOPKAR : Koperasi Karyawan
BPRS : Bank Pembiayaan Rakyat Syariah
OS Pembiayaan : *Outstanding* Pembiayaan (Sisa plafon pembiayaan yang masih berjalan)
% : Presentase total pembiayaan *linkage program* dibandingkan dengan OS Pembiayaan
n : Jumlah Nasabah (KOPKAR/BPRS)

[36] Ibid, 25.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Manajemen Risiko Bank Muamalat Indonesia

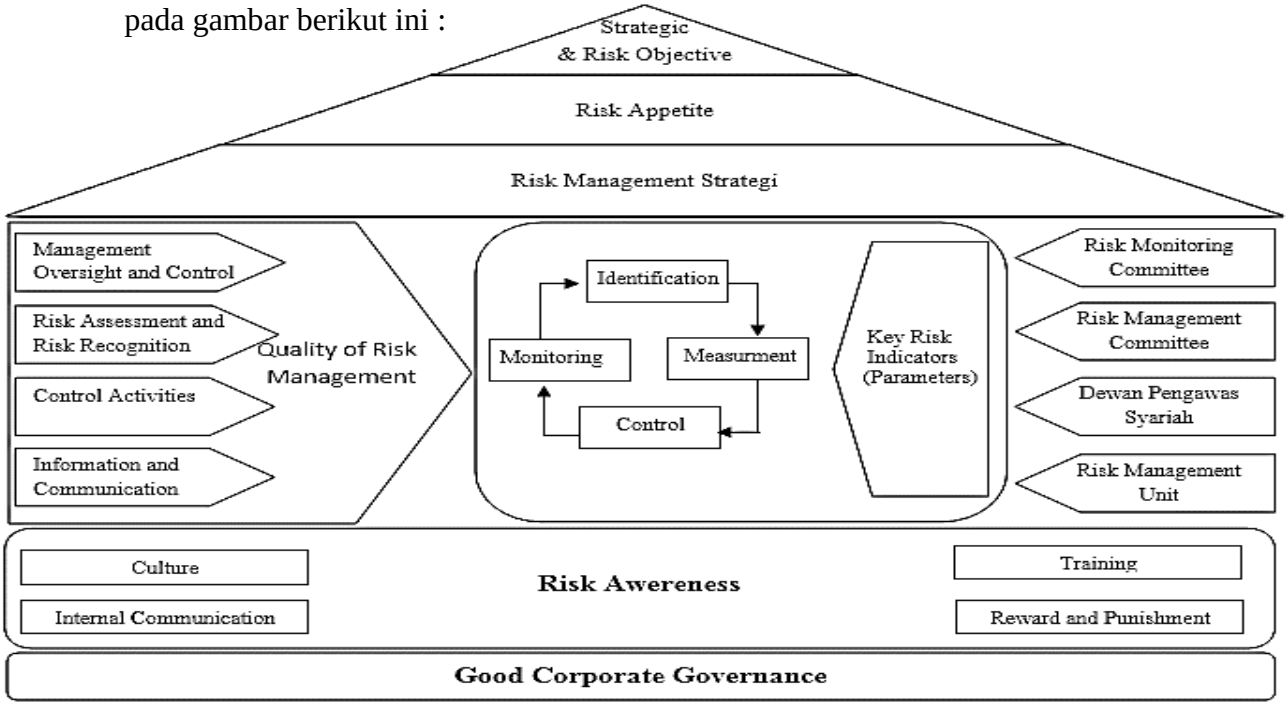
Bank Muamalat Indonesia menerapkan pendekatan yang menyeluruh terhadap sepuluh jenis risiko sesuai amanat Peraturan Bank Indonesia No.13/23/PBI/2011 tanggal 2 November 2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah yaitu risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko pasar, risiko strategik, risiko kepatuhan, risiko reputasi, risiko hukum, risiko imbal hasil, dan risiko investasi.

Bank Muamalat Indonesia menyusun dan menerapkan kerangka kerja manajemen risiko mengacu pada Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Manajemen Risiko Bank Muamalat, sesuai dengan ketentuan yang berlaku baik dari Bank Indonesia maupun Otoritas Jasa Keuangan. Kerangka kerja manajemen risiko Bank Muamalat Indonesia merupakan seperangkat strategi, aturan, sarana, dan prasarana yang digunakan untuk mengimplementasikan konsep dan prinsip manajemen risiko secara komprehensif. [37]

[37] Bank Muamalat Indonesia, *Annual Report Tahun 2014*, 91.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kerangka kerja manajemen risiko Bank Muamalat Indonesia disajikan pada gambar berikut ini :



Gambar 3.2 Kerangka Kerja Manajemen Bank Muamalat Indonesia

Dalam menjalankan usahanya, Bank Muamalat Indonesia telah menetapkan *corporate strategic* dan *risk objective*, baik jangka panjang, jangka menengah, maupun jangka pendek yang tertuang dalam Rencana Bisnis Bank. Guna mencapai *objective* tersebut Bank Muamalat Indonesia telah menetapkan *risk appetite*, atau tingkat risiko maksimal yang dapat diterima oleh Bank sebagai panduan dalam melakukan kegiatan operasional Bank sehingga risiko dari kegiatan operasional tersebut dapat dikendalikan dalam kisaran tingkat risiko yang dapat diterima. Hal tersebut dituangkan dalam *risk management strategy* yang disusun dengan prinsip dasar untuk menciptakan nilai bagi para *stakeholder*. [38]

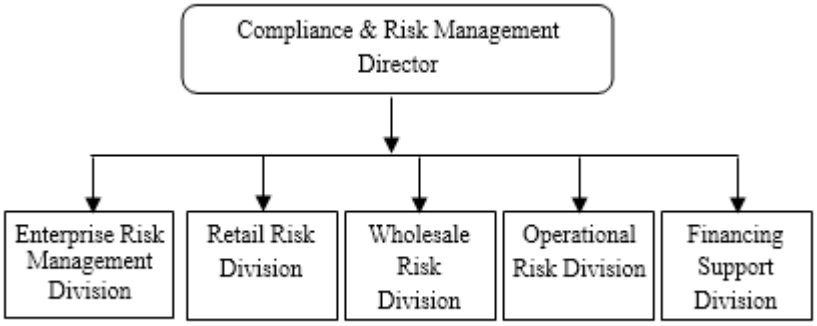
[38] Ibid, 93

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Risk management process sebagai implementasi dari *risk management strategy* dijalankan oleh Bank dengan pengelolaan risiko yang berkualitas sebagaimana dituangkan dalam bentuk Kualitas Penerapan Manajemen Risiko (KPMR) dan juga *Key Risk Indicators* sebagai parameter kontrol yang dikontribusikan oleh antara lain *Risk Monitoring Committee, Risk Management Committee*, Dewan Pengawas Syariah, dan *Risk Management Unit*.[39]

Keberhasilan dari proses manajemen risiko sangat tergantung pada praktek *Good Corporate Governance* yang baik, yang dibangun dengan membangun *risk awareness* di seluruh lini kerja Bank. *Risk awareness* dapat terwujud melalui implementasi *risk culture, internal communication* yang baik, dilakukannya *training* terkait manajemen risiko, dan penerapan *reward & punishment* yang sudah tertuang dalam Ittifaq Bank Muamalat.[40]

Untuk mendukung keberhasilan proses manajemen risiko Bank Muamalat menyusun struktur organisasi manajemen risiko seperti berikut :



Gambar 3.4 Struktur Organisasi Manajemen Risiko

[39] Ibid.
[40] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada semester 2 tahun 2014, sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan dinamika pasar, *Risk Management Division telah* dikembangkan dari satu divisi menjadi lima divisi, yaitu:[41]

1. *Wholesale Risk Management Division* yang bertanggung jawab sebagai partner bisnis yang independen sesuai prinsip *four eyes principle*[42] dalam pengambilan keputusan pembiayaan segmen *Corporate* dan *Commercial*.
2. *Retail Risk Management Division* yang bertanggung jawab sebagai partner bisnis yang independen sesuai prinsip *four eyes principle* dalam pengambilan keputusan pembiayaan segmen *Retail* dan *Consumer*.
3. *Enterprise Risk Management Division* yang bertanggung jawab untuk mengelola risko bank secara keseluruhan termasuk di dalamnya memastikan kecukupan permodalan,
4. *Operational Risk Management Division* yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko operasional.
5. *Financing Support Division* yang bertanggung jawab untuk memastikan administrasi pembiayaan, termasuk didalamnya proses pencairan pembiayaan telah dikelola secara baik dengan menganut pada prinsip kehati-hatian.

[41] Ibid, 96-97.

[42] Pengertian *four eyes principle* merupakan dalam proses pembiayaan yang memisahkan kewenangan di antara unit-unit yang terlibat dalam proses pembiayaan, dalam hal ini unit bisnis dan unit manajemen risiko. Hasil olah data wawancara dengan Bapak Abdul Ghofur. *Finance Risk Officer*. Wawancara. Surabaya, 18 November 2015.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id