

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

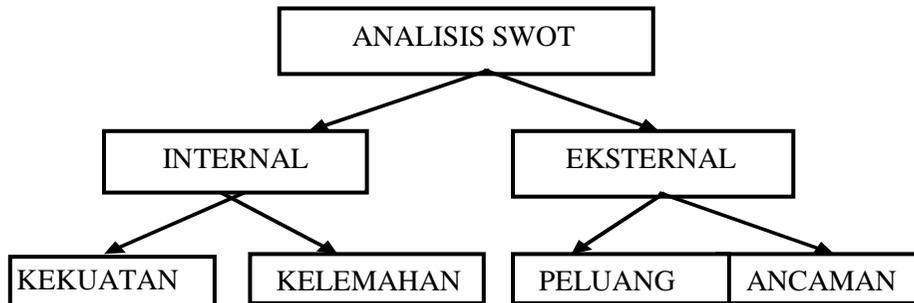
#### **A. Analisis SWOT**

##### **1. Pengertian Analisis SWOT**

Proses pengambilan keputusan strategis umumnya senantiasa dikaitkan dengan masalah misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Oleh karena itu, sebagai *strategic planner* dalam melakukan analisis perlu memperhatikan berbagai aspek yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor itu secara garis besar dapat dikelompokkan dalam 4 kategori yang disebut sebagai Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*), sehingga dikenal dengan sebutan Analisis KEKEPAN atau ANALISIS SWOT. Meski kelihatannya sederhana, analisis SWOT bisa memberikan identifikasi yang lengkap atas faktor-faktor perusahaan tersebut. Hal ini bisa dimengerti karena pijakan Analisis SWOT adalah berhubungan dengan masalah internal dan masalah eksternal perusahaan.

Secara sederhana pola pikir Analisis SWOT dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Pola Pikir Analisis SWOT**



Analisis SWOT secara sekaligus dapat dipakai untuk melakukan evaluasi faktor internal dan eksternal perusahaan secara sekaligus, sehingga selanjutnya bisa dicarikan solusinya. Apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan akan diidentifikasi dalam matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), sedangkan hal-hal yang menjadi peluang dan ancaman akan dicerminkan dalam matrik EFAS (*External Factor Analysis Summary*). Gabungan dari kedua matrik tersebut melalui *SWOT Diagram* akan mencerminkan posisi perusahaan yang dikenal sebagai *Positioning*.

Selanjutnya posisi ini akan dipakai untuk melakukan identifikasi *strategic business planning* yang dilakukan dengan memakai matriks SWOT/TOWS, GE-Mc Kensey, *Product Life Cycle* dsb.

## 2. Manfaat Analisis SWOT

Tujuan akhir dari analisis SWOT adalah menghasilkan berbagai alternatif strategi yang lebih bersifat fungsional, sehingga strategi tersebut akan lebih mudah diaplikasikan dan

diimplementasikan pada masing-masing *Strategic Business Unit*.

Adapun manfaat yang dapat dipetik dari analisis SWOT adalah sebagai berikut :

- a. Secara jelas dapat dipakai untuk mengetahui posisi perusahaan dalam kancah persaingan dengan perusahaan sejenis.
- b. Sebagai pijakan dalam mencapai tujuan perusahaan
- c. Sebagai upaya untuk menyempurnakan strategi yang telah ada, sehingga strategi perusahaan senantiasa bisa mengakomodir setiap perubahan kondisi bisnis yang terjadi.<sup>1</sup>

### 3. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah salah satu cara perusahaan untuk menentukan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut David (2015) teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap yang diproyeksikan ke dalam tabel berikut ini.

**Tabel 2.1**

**Kerangka Kerja *Analitis Formulasi Strategi***

<b>Tahap 1 : Tahap Input</b>		
Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	<i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM)	Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)

---

<sup>1</sup> Paulus Wardoyo, *6 Alat Analisis Manajemen*, (Semarang: Semarang University Press, 2011), h.1-2

<b>Tahap 2 : Tahap Pencocokan</b>				
Matriks <i>Strengths-Weaknesses Opportunities Threats</i> (SWOT)	Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> (SPACE)	Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	Matriks Internal Eksternal (IE)	Matriks <i>Grand Strategy</i>
<b>Tahap 3 : Tahap Keputusan</b>				
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

a. Tahap 1 : Tahap *Input*

Dalam tahap *input* dilakukan untuk membuat keputusan kecil dalam matriks input terkait kepentingan relatif faktor internal dan eksternal agar memungkinkan penyusun strategi membuat dan mengevaluasi strategi alternatif secara lebih efektif. Terdapat beberapa matriks yang dapat digunakan, yaitu :

- 1) *External Factor Evaluation Matrix* (EFE Matrix), menurut Sedarmayanti dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) adalah matriks yang digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan : ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri.
- 2) *Internal Factor Evaluation Matrix* (IFE Matrix), menurut Sedarmayanti dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) adalah matriks yang digunakan untuk mengetahui faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Sedangkan menurut

David dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) matriks internal faktor berfungsi untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara daerah-daerah.

- 3) *Internal Factor Evaluation Matrix (IFE Matrix)*, menurut Sedarmayanti dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) adalah matriks yang digunakan untuk mengetahui faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Sedangkan menurut David dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) matriks internal faktor berfungsi untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara daerah-daerah.
  - 4) *Competitive Profil Matrix (CPM)* adalah matriks yang mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategis perusahaan (David, 2015:66)
- b. Tahap 2 : Tahap Pencocokan Setelah melakukan tahap input untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dari internal maupun eksternal perusahaan, harus dilanjutkan untuk melakukan tahap pencocokan. Dalam tahap pencocokan kerangka kerja formulasi strategi terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan dalam berbagai urutan, yaitu:

- 1) *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats Matrix* (SWOT *Matrix*), menurut Kunzt dalam Wanti, Taufiqurrahman, dan Rahayu (2014) adalah suatu alat perencanaan strategi yang penting untuk membantu perencanaan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal.
- 2) *Strategic Position and Action Evaluation Matrix* (SPACE *Matrix*) menurut David (2015:174) adalah matriks yang menunjukkan strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk organisasi. Dalam SPACE Matriks merepresentasikan dua dimensi internal [(posisi keuangan – FP) dan (posisi kompetiti – CP)], dan dua dimensi eksternal [(Posisi stabilitas – PS) dan (posisi industri – IP)].
- 3) *Boston Consultingt Group Matrix* (BCG *Matrix*) adalah matriks yang secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri (David, 2015:177).
- 4) *Internal-Eksternal Matrix* (IE *Matrix*) menurut David (2015:181) adalah matriks yang didasarkan oleh dua dimensi kunci : Skor total tertimbang IFE Matriks pada sumbu X dan skor tertimbang EFE Matriks pada sumbu Y.
- 5) *Grand Strategy Matrix* (GE *Matrix*) menurut Rangkuti dalam Fitriandi, Soekarto, dan Sunarti (2013) adalah matriks yang memiliki ide dasar untuk memilih dua variabel sentral di dalam proses penentuan tujuan utama *grand strategy* dan memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan dan profitabilitas.

c. Tahap 3 : Tahap Keputusan

Tahap keputusan dilakukan setelah melakukan tahap *input* dan tahap pencocokan. Tujuan dari tahap keputusan adalah memberikan dasar untuk membuat keputusan formulasi strategi. Teknik yang akan digunakan untuk menentukan strategi yang layak adalah

1) *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

QSPM menurut Sedarmayanti dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017), merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Metode ini adalah alat yang direkomendasikan oleh para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internaleksternal yang diidentifikasi pada tahap *input* dan tahap pencocokan.<sup>2</sup>

## **B. Account Officer**

### **1. Pengertian Account Officer**

Perlu diketahui bahwa setiap nasabah dapat memiliki kebutuhan yang khusus, dengan demikian juga membutuhkan paket produk yang khusus pula. Untuk merancang paket-paket tersebut diperlukan personil-personil yang khusus pula, yang memiliki kemampuan untuk itu. Personil tersebut harus juga dapat membela bank agar tetap sesuai (konsisten) dengan tujuannya dan menciptakan keuntungan untuk bank. Pada prinsipnya, personil tersebut merupakan perantara antara bank

---

<sup>2</sup> Bernadin, "Analisis Perumusan Strategi Bisnis", Jurnal Strategi dan Kebijakan Bisnis h. 3-4.

dengan nasabah. Aparat bank yang dalam melaksanakan pekerjaannya berusaha untuk menciptakan paket produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan nasabah tersebutlah yang dikenal dengan istilah *account officer* (AO). Sebagian bank menamakannya *marketing officer*. Kedua istilah tersebut memiliki arti yang sama.<sup>3</sup>

*Account officer* berasal dari bahasa Inggris yaitu *Account* yang berarti menghitung dan *Officer* yang berarti pegawai.<sup>4</sup> *Account Officer* yaitu petugas bank yang melakukan proses analisis suatu permohonan pembiayaan, menuangkannya dalam suatu usulan untuk mendapatkan persetujuan, dan ketika pembiayaan telah terealisasi seorang *account officer* melakukan fungsi monitoring agar pembiayaan tersebut lancar hingga akhirnya lunas tepat waktu.<sup>5</sup>

Meskipun *account/credit officer* tidak memiliki wewenang memberikan persetujuan kredit, bukan berarti ia “diperbolehkan” mengajukan proposal sesuka hati atas dasar pikiran “tergantung pada pengambil keputusan kredit.” Salah satu penentu kualitas dan keberhasilan seorang *account/credit officer* adalah kemampuannya mengajukan rekomendasi kredit berdasarkan evaluasi yang mendalam dan proteksi terhadap risiko yang diantisipasi.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Jopie Jusuf, *Panduan Dasar untuk Account Officer*, (Jakarta: CV. Intermedia, 1992), h. 20.

<sup>4</sup> Fuad Riyadi dan Sri Wahyuni, “Peran *Account Officer* Di Lembaga Keuangan Syari’ah”, *Jurnal MALIA* Vol. 1, 2017.

<sup>5</sup> Yusak Laksmiana, *Panduan Praktis Account Officer Bank Syariah*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2009), h. 36.

<sup>6</sup> Jopie Jusuf, *Analisis Kredit Untuk Credit (Account) Officer*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), h.316.

## 2. Tugas Dan Tanggung Jawab Account Officer

Inti dari tugas AO adalah melakukan pemasaran produk perbankan terutama produk yang berkaitan dengan kredit. Tugas pokok seorang AO adalah sebagai berikut:

- a. Mencari nasabah (debitur) yang layak sesuai kriteria peraturan bank.
- b. Melakukan interview atau wawancara awal kepada calon debitur serta pengisian aplikasi permohonan kredit serta menjelaskan perhitungan kredit kepada calon debitur.
- c. Memberikan penjelasan tentang syarat, peraturan dan ketentuan umum kredit yang berlaku di bank.
- d. Mengumpulkan dan melengkapi seluruh dokumen yang diperlukan dari calon debitur untuk proses kredit serta memastikan seluruh data informasi yang diterima telah diyakini kebenarannya dan seluruh copy dokumen yang diterima telah sesuai dengan aslinya.
- e. Melaporkan dan menginformasikan kepada kepala bidang kredit tentang calon debitur untuk dilakukan kunjungan atau peninjauan langsung ketempat tinggal atau tempat usaha (survey lapangan) dari calon debitur.
- f. Membuat atau melakukan penilaian, mengevaluasi serta menganalisa keuangan, arus kas, kebutuhan kredit serta tujuan penggunaan kredit oleh calon debitur serta melakukan trade checking dan BI checking calon debitur.
- g. Membuat memorandum kredit atau rekomendasi kredit disetujui, dokumen calon debitur diserahkan kepada bagian administrasi kredit untuk proses pencairan kredit.

- h. Memonitoring pembayaran kredit dan kolektibilitas pembayaran debitur.
- i. Melakukan penagihan terhadap debitur yang terlambat membayar atau debitur bermasalah.
- j. Menjaga kualitas kredit (NPL) yang telah ditargetka oleh Direksi.

Tugas tambahan seorang *account officer* adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh kepala bidang kredit dan direksi, baik lisan maupun tertulis yang berkaitan dengan operasional bank.
- b. Ikut serta dalam komite kredit.
- c. Melakukan kerjasama antar unit kerja demi kelancaran tugas dalam operasional bank.

*Account officer* yang bertugas untuk memasarkan produk kredit/ pembiayaan disebut dengan Loan Officer (LO), *account officer* yang hanya bertugas untuk mencari nasabah penabung/ deposan disebut dengan *Fund Officer* (FO), sedangkan *account officer* yang bertugas memasarkan produk bank, baik *Loan* maupun *Funding* bisa disebut *Sales Officer* (SO). *Account officer* yang bertugas dikredit/ pembiayaan mikro memiliki karakteristik

yang berbeda dengan *account officer* yang menangani kredit korporasi (*corporate loan*), komersial (*commercial credit*), dan personal (*personal loan*). *Account officer microfinance* memiliki tugas yang lebih kompleks dibandingkan dengan *account officer* untuk kredit lainnya.<sup>7</sup>

Tanggung jawab seorang *account officer*:

- a. *Account officer* bertanggung jawab penuh terhadap debitur yang dikelolanya mulai dari memproses kredit debitur untuk direalisasi sampai kredit debitur tersebut lunas.
- b. *Account officer* (AO) kredit bertanggung jawab kepada direksi melalui kepala bidang kredit.<sup>8</sup>

### 3. Fungsi Account Officer

*Account officer* memiliki fungsi ganda. Di satu pilihan ia merupakan personil bank yang harus bekerja di bawah peraturan dan tujuan bank sehingga dapat memberikan hasil kepada bank, dan dipihak lain ia dituntut untuk memberikan kondisi yang paling baik untuk nasabahnya yang umumnya tercermin dari biaya yang harus dikeluarkan oleh nasabah. Oleh karena itu, seorang AO dituntut untuk mengoptimalkan kedua sisi kepentingan tersebut.

Pada dasarnya, peranan dan fungsi seorang *account officer* adalah:

---

<sup>7</sup> Fuad Riyadi dan Sri Wahyuni, "Peran *Account Officer* Di Lembaga Keuangan Syari'ah", Jurnal MALIA Vol. 1, 2017.

<sup>8</sup> Iis Sholihat dan Romi Susanto, "Peranan *Account Officer* Pada PT. Bank Pengkreditan Rakyat Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung", OSF Preprints, 2019.

a. Mengelola *account*

Seorang *account officer* berperan untuk membina masalah agar mendapatkan efisiensi dan optimalisasi dari setiap transaksi keuangan yang dilakukan tanpa meninggalkan tanggung jawabnya sebagai personil bank.

b. Mengelola Produk

Seperti disebut diatas, seorang *account officer* harus mampu menjembatani kemungkinan pemakaian berbagai produk yang paling sesuai untuk kebutuhan nasabahnya.

c. Mengelola Pinjaman (*Loan*)

*Account officer* berperan untuk melakukan pemantauan atas pinjaman yang diberikan kepada nasabah agar nasabah selalu memenuhi komitmen atas pinjamannya. Untuk melaksanakan hal ini maka seorang AO harus memiliki pengetahuan yang cukup tentang bisnis nasabahnya.

d. Mengelola Penjualan

Seorang *account officer* pada dasarnya merupakan ujung tombak bank dalam memasarkan produknya, maka seorang AO juga harus memiliki *salesmanship* yang memadai untuk dapat memasarkan produk yang ditawarkan.

e. Mengelola *Profitability*

Seorang *account officer* juga berperan dalam menentukan keuntungan yang diperoleh bank. Dengan demikian, ia harus yakin bahwa segala hal yang dilakukannya berada dalam suatu kondisi yang memberikan keuntungan kepada bank.<sup>9</sup>

#### 4. Karakteristik Account Officer Ideal

Melihat fungsi dari seorang *account officer* tersebut maka dapat dikatakan bahwa seorang *account officer* yang ideal adalah seorang yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Karakteristik Personal

1) Intelegensia (*intelligence*)

Seorang *account officer* harus mampu mengaplikasikan intelegensianya untuk memecahkan masalah.

2) Bertindak berdasarkan akal sehat (*common sense*)

3) Memiliki sifat ingin tahu (*inquisitiveness*)

4) Kemampuan untuk mendengarkan (*listening skill*)

5) Kemampuan untuk memecahkan masalah dan kemampuan analisis (*problem solving and analytical ability*)

6) Tegas (*decisiveness*)

7) Berorientasi pada hasil (*results-oriented nature*)

8) Memiliki motivasi diri (*self motivation*)

---

<sup>9</sup> Jopie Jusuf, *Panduan Dasar untuk Account Officer*, (Jakarta: CV. Intermedia, 1992), h. 20-21.

- 9) Percaya diri (*confidence*)
  - 10) Kemampuan komunikasi yang efektif (*effective communication skill*)
  - 11) Kemampuan untuk mengatur waktu (*time management skill*)
  - 12) Memperhatikan hal-hal detail (*attention to details*)
  - 13) Dapat berhubungan dengan aspek kuantitatif (*ease in dealing with the quantitative aspects*)
  - 14) Kemampuan untuk bernegosiasi (*ability to negotiate*)
  - 15) Kedewasaan (*maturity*)
  - 16) Integritas (*integrity*)
  - 17) Kemampuan beradaptasi (*adaptability*)
  - 18) Memiliki rasa humor (*sense of humor*)
  - 19) Pikiran yang tegas (*tough-mindedness*)
  - 20) Mengerti alam manusia (*student of human nature*).<sup>10</sup>
- b. Kemampuan Teknis
- 1) Pengertian masalah bisnis secara umum (*general businesses understanding*)
  - 2) Kemampuan untuk menganalisis laporan keuangan (*ability to analyse financial statements*)
  - 3) Ilmu ekonomi (*economics*)
  - 4) Mengenal berbagai aspek dari industri yang berbeda-beda (*grasp of varying aspects of different industries*)
  - 5) Mengerti berbagai sumber pembiayaan yang berbeda (*understanding different sources of financing*)

---

<sup>10</sup> Jopie Jusuf, *Panduan Dasar untuk Account Officer*, (Jakarta: CV. Intermedia, 1992), h. 22.

- 6) Mengerti masalah penetapan harga (*understanding pricing*)
- 7) Pengetahuan tentang sumber informasi yang tersedia (*knowledge of available sources of information*)
- 8) Kemampuan untuk mengaplikasikan pertimbangan legal dan dokumentasi (*ability to apply legal and documentation considerations*)
- 9) Pengetahuan tentang produk, kemampuan penjualan, dan pembukaan kontak nasabah (*product knowledge, sales skills, and customer contact exposure*)
- 10) Mengerti tentang bank dan tujuannya (*understanding the bank and its objectives*)<sup>11</sup>

## 5. Bank Dengan Dan Tanpa Account Officer

Tabel 2.2

Perbedaan Organisasi dengan AO dan Organisasi Tanpa AO

Keterangan	Struktur Organisasi Dengan Sistem <i>Account Officer</i>	Struktur Organisasi Dengan Sistem Yang Umum Dipakai
<i>Overall planning</i>	Disusun dengan berdasarkan pola <i>marketing approach</i> , berorientasi pada marketing	Disusun dengan berdasarkan pola <i>administration approach</i> , berorientasi pada produk.
Struktur organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat unit kerja marketing sebagai unsur manajemen.</li> <li>- Departemensi untuk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak terdapat unit kerja marketing sebagai unsur manajemen.</li> <li>- Departemensi berdasarkan</li> </ul>

<sup>11</sup> Jopie Jusuf, *Panduan Dasar untuk Account Officer*, (Jakarta: CV. Intermedia, 1992), h. 24-25.

	<p>bagian marketing berdasarkan organisasi nasabah dan untuk bagian operasional berdasarkan organisasi produk.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Decentralization of authority.</i></li> </ul>	<p>organisasi produk.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Centralization of authority</i></li> </ul>
Keuntungan dan kerugian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jangkauan organisasi lebih luas karena mempunyai dua unit kerja utama, yaitu marketing dan operasional.</li> <li>- Unit kerja perkreditan termasuk dalam bagian marketing. Proses kredit ditangani oleh <i>account officer</i> dari permohonan sampai selesai, hingga proses seksi kredit akan lebih lancar.</li> <li>- Unit kerja marketing merupakan tulang punggung operasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jangkauan organisasi lebih sempit karena hanya terdiri dari satu unit kerja operasional sebagai pelayanan nasabah.</li> <li>- Unit kerja perkreditan termasuk dalam kegiatan operasional. Proses kredit ditangani oleh beberapa pejabat yang berlainan (adanya seksi pembahas, seksi pelaksana, supervisi) sehingga proses kredit agak lama.</li> <li>- Unit kerja operasional seperti bagian deposito, giro, kredit sebagai tulang</li> </ul>

	<p>bank, dimana <i>production centre</i> merupakan <i>cost centre</i>, sedangkan kelompok marketing adalah profit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem <i>account officer</i> mendorong pejabat bank bekerja lebih kreatif dan lebih berprestasi.</li> <li>- Perusahaan akan lebih peka dan lebih mudah mendeteksi kebutuhan dan tuntutan nasabah.</li> <li>- Perusahaan didorong untuk bekerja dengan strategi dana <i>asset and liability management</i>.</li> <li>- <i>Account officer</i> menangani account nasabah secara portofolio sehingga <i>account profitability</i> para nasabah lebih mudah dikontrol.</li> </ul>	<p>panggung operasional bank dan merupakan <i>cost dan profit centre</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dengan sistem lama pejabat-pejabat bank menjadi pasif dan kurang kreatif.</li> <li>- Lebih lambat dalam hal mendeteksi pemenuhan kebutuhan nasabah.</li> <li>- Karena produk orientasi manajemen dana perusahaan cenderung bekerja dengan strategi <i>asset management</i>.</li> <li>- Karena kegiatan seorang nasabah tidak dipool menjadi satu, maka sukar untuk mengetahui <i>account profitability</i> nasabah.<sup>12</sup></li> </ul>
--	--	--

---

<sup>12</sup> Jopie Jusuf, *Panduan Dasar Untuk Account Officer...* h. 26

## C. Pembiayaan

### 1. Pengertian Pembiayaan

Menurut UU No.7 Tahun 1992, pembiayaan adalah penyediaan uang atau tagihan atau dapat dipersamakan dengan itu berdasarkan tujuan untuk kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu ditambah dengan jumlah bunga, imbalan atau bagi hasil.<sup>13</sup>

Pembiayaan atau *financing*, yaitu pendanaan yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan sendiri maupun lembaga. Dengan kata lain, pembiayaan adalah pendanaan yang dikeluarkan untuk mendukung investasi yang telah direncanakan.<sup>14</sup>

Pembiayaan adalah salah satu jenis kegiatan usaha bank syari'ah. Yang dimaksud dengan pembiayaan adalah penyediaan dana atau tagihan yang dipersamakan dengan itu berupa:

- a. Transaksi bagi hasil dalam bentuk *mudharabah* dan *musharakah*.
- b. Transaksi sewa-menyewa dalam bentuk *ijarah* atau sewa beli dalam bentuk *ijarah muntahiya bittamlik*.

---

<sup>13</sup> Muhammad Ridwan Basalamah dan Mohammad Rizal, *Perbankan Syari'ah*, (Malang: Empatdua Media, 2018), h. 27.

<sup>14</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2016), h. 41.

- c. Transaksi jual beli dalam bentuk piutang *murabahah*, *salam*, dan *istishna*;
- d. Transaksi pinjam meminjam dalam bentuk piutang *qard*;
- e. Transaksi sewa-menyewa jasa dalam bentuk *ijarah* untuk transaksi multijasa.<sup>15</sup>

Perbedaan yang mendasar antara pembiayaan yang diberikan oleh bank konvensional dengan pembiayaan yang diberikan oleh bank syariah adalah terletak pada keuntungan yang diharapkan. Pada bank konvensional keuntungan yang diperoleh yaitu melalui bunga, sedangkan bagi bank syariah keuntungan yang diperoleh berupa imbalan atau bagi hasil.<sup>16</sup>

## 2. Tujuan Pembiayaan

Secara umum tujuan pembiayaan dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu:

- a. Tujuan pembiayaan untuk tingkat makro
  - 1) Peningkatan ekonomi umat
  - 2) Tersedianya dana bagi peningkatan usaha
  - 3) Meningkatkan produktivitas
  - 4) Membuka lapangan kerja baru
  - 5) Terjadi distribusi pendapatan<sup>17</sup>
- b. Tujuan pembiayaan untuk tingkat mikro
  - 1) Upaya memaksimalkan laba

---

<sup>15</sup> A. Wangsawidjaja Z, *Pembiayaan Bank Syariah*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), h.78.

<sup>16</sup> Muhammad Ridwan Basalamah dan Mohammad Rizal, *Perbankan Syari'ah*, (Malang: Empatdua Media, 2018), h. 27.

<sup>17</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah*... h. 41.

- 2) Upaya meminimalkan resiko
- 3) Pendayagunaan sumber ekonomi
- 4) Penyaluran kelebihan dana

Sehubungan dengan aktivitas bank syari'ah, maka pembiayaan merupakan sumber pendapatan bagi bank syari'ah. Oleh karena itu, tujuan pembiayaan yang dilaksanakan bank syari'ah adalah untuk memenuhi kepentingan *stakeholder*, yaitu:

a. Pemilik

Dari sumber pendapatan diatas, para pemilik mengharapkan akan memperoleh penghasilan atas dana yang ditanamkan pada bank tersebut.

b. Pegawai

Para pegawai mengharapkan dapat memperoleh kesejahteraan dari bank yang dikelolanya.

c. Masyarakat

1) Pemilik dana

Sebagaimana pemilik, mereka mengharapkan dari dana yang diinvestasikan akan diperoleh bagi hasil.

2) Debitur yang bersangkutan

Para debitur, dengan pembiayaan dana baginya, mereka terbantu guna menjalankan usahanya (sektor produktif) atau terbantu untuk pengadaan barang yang diinginkannya (pembiayaan konsumtif).<sup>18</sup>

3) Masyarakat umumnya atau konsumen

Mereka dapat memperoleh barang-barang yang dibutuhkannya.

---

<sup>18</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah...* h. 42.

d. Pemerintah

Akibat penyediaan pembiayaan, pemerintah terbantu dalam pembiayaan pembangunan negara, disamping itu akan diperoleh pajak (berupa pajak penghasilan atas keuntungan yang diperoleh bank dan juga perusahaan-perusahaan).

e. Bank

Bagi bank yang bersangkutan, hasil dari penyaluran pembiayaan diharapkan bank dapat meneruskan dan mengembangkan usahanya agar tetap bertahan dan meluaskan jaringan usahanya, sehingga semakin banyak masyarakat yang dapat dilayaninya.

### 3. Fungsi Pembiayaan

Sesuai dengan tujuan pembiayaan diatas, menurut Sinungan pembiayaan secara umum memiliki fungsi untuk:

- a. Meningkatkan daya guna uang
- b. Meningkatkan daya guna barang
- c. Meningkatkan peredaran uang
- d. Menimbulkan kegairahan berusaha
- e. Stabilitas ekonomi

Dalam ekonomi yang kurang sehat, langkah-langkah stabilisasi pada dasarnya diarahkan pada usaha-usaha untuk antara lain:

- 1) Pengendalian inflasi
- 2) Peningkatan ekspor
- 3) Rehabilitasi prasarana
- 4) Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pokok rakyat untuk menekan arus inflasi dan terlebih lagi untuk usaha

pembangunan ekonomi maka pembiayaan bank memegang peranan yang penting.<sup>19</sup>

- f. Sebagai jembatan untuk meningkatkan pendapatan nasional Apabila rata-rata pengusaha, pemilik tanah, pemilik modal, dan buruh/karyawan mengalami peningkatan pendapatan, maka pendapatan negara melalui pajak akan bertambah, penghasilan devisa bertambah dan penggunaan devisa untuk urusan konsumsi berkurang, sehingga langsung atau tidak, melalui pembiayaan, pendapatan nasional akan bertambah.

#### **4. Jenis-jenis Pembiayaan**

Jenis-jenis pembiayaan pada dasarnya dapat dikelompokkan menurut berbagai aspek diantaranya:

- a. Pembiayaan menurut tujuan
- 1) Pembiayaan modal kerja, yaitu pembiayaan yang dimaksudkan untuk mendapatkan modal dalam rangka pembangunan usaha.
  - 2) Pembiayaan investasi, yaitu pembiayaan yang dimaksudkan untuk melakukan investasi atau pengadaan barang konsumtif.
- b. Pembiayaan menurut jangka waktu
- 1) Pembiayaan jangka waktu pendek yaitu, pembiayaan yang dilakukan dengan waktu 1 bulan sampai dengan 1 tahun.
  - 2) Pembiayaan jangka waktu menengah yaitu, pembiayaan yang dilakukan dengan waktu 1 tahun sampai dengan 5 tahun.

---

<sup>19</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah...* h. 44.

- 3) Pembiayaan jangka waktu panjang yaitu, pembiayaan yang dilakukan dengan waktu lebih dari 5 tahun.<sup>20</sup>

Jenis pembiayaan pada bank syari'ah akan diwujudkan dalam bentuk aktiva produktif dan aktiva tidak produktif, yaitu:

a. Jenis aktiva produktif

- 1) Pembiayaan dengan prinsip bagi hasil. Untuk jenis pembiayaan dalam bentuk ini meliputi:

a) Pembiayaan *Mudharabah*

Pembiayaan *mudharabah* adalah perjanjian antara penanam dana dan pengelola dana untuk melakukan kegiatan usaha tertentu, dengan pembagian keuntungan antara kedua belah pihak berdasarkan nisbah yang telah disepakati.

Aplikasi: pembiayaan modal kerja, pembiayaan proyek, pembiayaan ekspor.

b) Pembiayaan *Musyarakah*

Pembiayaan *musyarakah* adalah perjanjian diantara para pemilik dana/modal untuk mencampurkan dana/modal mereka pada suatu usaha tertentu, dengan pembagian keuntungan diantara pemilik dana/modal berdasarkan nisbah yang telah disepakati sebelumnya.

Aplikasi: pembiayaan modal kerja, dan pembiayaan ekspor.

- 2) Pembiayaan dengan prinsip jual beli (piutang). Untuk jenis pembiayaan dalam bentuk ini meliputi:

---

<sup>20</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah...* h. 45.

a) *Pembiayaan Murabahah*

Pembiayaan *murabahah* adalah perjanjian jual-beli antara bank dan nasabah dimana bank syariah membeli barang yang diperlukan oleh nasabah dan kemudian menjualnya kembali kepada nasabah yang bersangkutan sebesar harga perolehan ditambah dengan margin/keuntungan sesuai yang telah disepakati antara bank syariah dan nasabah.

Aplikasi: pembiayaan investasi/barang modal, pembiayaan konsumtif, pembiayaan modal kerja, dan pembiayaan ekspor.

b) *Pembiayaan Salam*

Pembiayaan *salam* adalah perjanjian jual-beli barang dengan cara pemesanan dengan syarat-syarat tertentu dan pembayaran harga terlebih dahulu.

Aplikasi: pembiayaan sektor pertanian dan produk manufakturing.<sup>21</sup>

c) *Pembiayaan Istishna*

Pembiayaan *istishna* adalah perjanjian jual beli dalam bentuk pemesanan pembuatan barang dengan kriteria dan persyaratan tertentu yang disepakati antara pemesan dan penjual.

Aplikasi: pembiayaan konstruksi/proyek/produk manufakturing.

3) *Pembiayaan dengan prinsip sewa.* Untuk jenis pembiayaan ini diklasifikasikan menjadi pembiayaan:

---

<sup>21</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah...* h. 46.

a) *Pembiayaan Ijarah*

Pembiayaan *ijarah* adalah perjanjian sewa menyewa suatu barang dalam waktu tertentu melalui pembayaran sewa.

Aplikasi: pembiayaan sewa

b) *Pembiayaan Ijarah Muntahiya Biltamlik/Wa Iqtina*

Pembiayaan *ijarah muntahiya biltamlik/wa iqtina* yaitu perjanjian sewa menyewa suatu barang yang diakhiri dengan perpindahan kepemilikan barang dari pihak yang memberikan sewa kepada pihak penyewa.

4) Surat Berharga Syari'ah

Surat berharga syari'ah adalah surat bukti berinvestasi berdasarkan prinsip syari'ah yang lazim diperdagangkan dipasar uang dan/atau pasar modal anata lain wesel, obligasi syari'ah, sertifikat dana syari'ah, dan seurat berharga lainnya berdasarkan prinsip syari'ah.

5) Penempatan

Penempatan adalah penanaman dana bank syari'ah pada bank syari'ah lainnya dan/atau bank pengkreditan syari;ah antara lain dalam bentuk giro, dan/atau tabungan wadi'ah, deposito berjangka dan/atau tabungan *mudharabah*, pembiayaan yang diberikan, Sertifikat Invesyasi *Mudharabah* Antar Bank (Sertifikat IMA) dan/atau bentuk-bentuk penempatan lainnya berdasarkan prinsip syari'ah.

## 6) Penyertaan Modal

Penyertaan modal adalah penanaman dana bank syari'ah dalam bentuk saham pada perusahaan yang bergerak dibidang keuangan syari'ah, termasuk penanaman dana dalam bentuk surat utang konversi (*convertible bonds*) dengan opsi saham (*equity options*) atau jenis transaksi tertentu berdasarkan prinsip syari'ah yang berakibat bank syari'ah memiliki atau akan memiliki saham pada perusahaan yang bergerak dibidang keuangan syari'ah.

## 7) Penyertaan Modal Sementara

Penyertaan modal sementara adalah penyertaan modal bank syari'ah dalam perusahaan untuk mengatasi kegagalan pembiayaan dan/atau piutang (*debt to equity swap*) sebagaimana yang dimaksud dalam ketentuan Bank Indonesia yang berlaku, termasuk dalam surat utang konversi (*convertible bonds*) dengan opsi saham (*equity options*) atau jenis transaksi tertentu yang berakibat bank syari'ah memiliki atau akan memiliki saham pada perusahaan nasabah.

## 8) Transaksi Rekening Administratif

Tansaksi rekening administratif adalah komitmen dan kintinjensi (*Off Balance Sheet*) berdasarkan prinsip syari'ah yang terdiri atas bank garansi, akseptasi/endosemen, *Irrevocable Letter Of Credit (L/C)*, yang masih berjalan, akseptasi wesel impor atas L/C berjangka, *standby L/C*, dan garansi lain berdasarkan prinsip syari'ah.

9) Sertifikat *Wadi'ah* Bank Indonesia (SWBI)

SWBI adalah sertifikat yang diterbitkan Bank Indonesia sebagai bukti penitipan dana berjangka pendek dengan prinsip *wadi'ah*.

- b. Jenis aktiva tidak produktif, yaitu yang berkaitan dengan aktivitas pembiayaan berbentuk pinjaman, yang disebut dengan:

1) Pinjaman *Qardh*

Pinjaman *qardh* atau talangan adalah penyediaan dana dan/atau tagihan antara bank syari'ah dengan pihak peminjam yang mewajibkan pihak peminjam melakukan pembayaran sekaligus atau secara cicilan dalam jangka waktu tertentu.<sup>22</sup>

## 5. Analisis Pembiayaan

Analisis pembiayaan adalah usulan berbentuk proposal yang dibuat oleh *account officer*, berisikan analisis atas segala aspek mengenai permohonan pembiayaan, untuk dimintakan persetujuan dari komite pembiayaan.<sup>23</sup>

a. Tujuan Analisis Pembiayaan

Analisis pembiayaan merupakan langkah penting untuk realisasi pembiayaan di bank syari'ah, dimaksudkan untuk:

- 1) Menilai kelayakan usaha calon peminjam.
- 2) Menekan resiko akibat tidak terbayarnya pembiayaan.
- 3) Menghitung kebutuhan pembiayaan yang layak.

---

<sup>22</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah*... h. 47-48.

<sup>23</sup> Yusak Laksana, *Panduan Praktis Account Officer Bank Syariah*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2009), h. 37.

#### b. Pendekatan Analisis Pembiayaan

Setelah tujuan analisis pembiayaan dirumuskan dan disepakati oleh pelaksana pembiayaan, maka untuk selanjutnya dapat ditemukan pendekatan-pendekatan yang digunakan untuk analisis pembiayaan.

Ada beberapa pendekatan analisis pembiayaan yang dapat diterapkan oleh para pengelola bank syari'ah, yaitu:

- 1) Pendekatan jaminan, artinya bank dalam memberikan pembiayaan selalu memperhatikan kuantitas dan kualitas jaminan yang dimiliki oleh peminjam.
- 2) Pendekatan karakter, artinya bank mencermati sungguh-sungguh terkait dengan karakter nasabah.
- 3) Pendekatan kemampuan pelunasan, artinya bank menganalisis kemampuan nasabah untuk melunasi jumlah pembiayaan yang telah diambil.
- 4) Pendekatan dengan studi kelayakan, artinya bank memperhatikan kelayakan usaha yang dijalankan oleh nasabah peminjam.
- 5) Pendekatan fungsi-fungsi bank, artinya bank memperhatikan fungsinya sebagai lembaga *intermediary* keuangan, yaitu mengatur mekanisme dana yang dikumpulkan dengan dana yang disalurkan.<sup>24</sup>

#### c. Prinsip Analisis Pembiayaan

Prinsip adalah sesuatu yang dijadikan pedoman dalam melaksanakan suatu tindakan. Prinsip analisis pembiayaan adalah pedoman-pedoman yang harus diperhatikan oleh

---

<sup>24</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah...* h. 198

pejabat pembiayaan bank syari'ah pada saat melakukan analisis pembiayaan. Secara umum prinsip analisis pembiayaan didasarkan pada rumus 5C, yaitu:

- 1) *Character* artinya sifat atau karakter nasabah pengambil pinjaman.
- 2) *Capacity* artinya kemampuan nasabah untuk menjalankan usaha dan mengembalikan pinjaman yang diambil.
- 3) *Capital* artinya besarnya modal yang diperlukan peminjam.
- 4) *Collateral* artinya jaminan yang telah dimiliki yang diberikan peminjam kepada bank.
- 5) *Condition* artinya keadaan usaha atau nasabah prospek atau tidak.

Prinsip 5C tersebut terkadang ditambahkan dengan 1C, yaitu *constraint* artinya hambatan-hambatan yang mungkin mengganggu proses usaha.

Untuk bank syari'ah, dasar analisis 5C belumlah cukup. Sehingga perlu memperhatikan kondisi sifat amanah, kejujuran, kepercayaan dari masing-masing nasabah.

#### d. Prosedur Analisis Pembiayaan

Dengan memperhatikan ketentuan umum manajemen pembiayaan di bank syari'ah, sebagaimana yang diuraikan pada bab sebelumnya, ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam prosedur analisis pembiayaan. Aspek-aspek penting dalam analisis pembiayaan yang perlu dipahami oleh pengelola bank syari'ah.

- 1) Prosedur Analisis
    - a) Berkas dan pencatatan
    - b) Data pokok dan analisis pendahuluan
      - (1) Realisasi pembelian, produksi, dan penjualan
      - (2) Rencana pembelian, produksi, dan penjualan
      - (3) Jaminan
      - (4) Laporan keuangan
      - (5) Data kualitatif dari calon debitur
    - c) Penelitian data
    - d) Penelitian atas realisasi usaha
    - e) Penelitian atas rencana usaha
    - f) Penelitian dan penilaian barang jaminan
    - g) Laporan keuangan dan penelitiannya
  - 2) Keputusan Permohonan Pembiayaan
    - a) Bahan pertimbangan pengambilan keputusan
    - b) Wewenang pengambilan keputusan<sup>25</sup>
- e. Aspek-aspek Analisis Pembiayaan

Berdasarkan prinsip-prinsip analisis pembiayaan tersebut diatas, maka aspek-aspek yang diperhatikan untuk memutuskan calon nasabah memiliki tingkat kelayakan pembiayaan atau tidak, perlu dilakukan analisis terhadap aspek-aspek tersebut.

- 1) Evaluasi Pasar dan Pemasaran Hasil Produksi

Kemampuan perusahaan menciptakan dana untuk mengembalikan pembiayaan sangat dipengaruhi oleh keberhasilan pemasaran hasil produksi mereka.

---

<sup>25</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah*... h. 199

Semakin maju dan berhasil pemasaran hasil produksi, akan semakin besar kemampuan perusahaan meningkatkan jumlah penjualan dan keuntungan mereka.

Seorang analis pembiayaan harus melihat aspek:

a) *Internal*, strategi pemasaran perusahaan dari 4P (*Marketing Mix*) yaitu:

- (1) *Products* (produk yang dihasilkan perusahaan)
- (2) *Place* (strategi distribusi produk)
- (3) *Price* (strategi harga penjualan produk)
- (4) *Promotion* (strategi promosi produk)

b) *External*, berupa:

- (1) Perkembangan kehidupan ekonomi umum
- (2) Perkembangan keadaan politik negara
- (3) Perkembangan suasana persaingan pasar
- (4) Peraturan atau keputusan pemerintah<sup>26</sup>

2) Evaluasi Manajemen Perusahaan Nasabah Pembiayaan

Manajemen merupakan faktor produksi yang paling menentukan dalam memelihara kelangsungan dan perkembangan hidup perusahaan. Berikut ini beberapa macam kriteria pokok yang dapat digunakan oleh bank maupun para analis pembiayaan untuk menilai kemampuan calon debitur dalam mengelola perusahaan mereka, antara lain:

- a) Usia perusahaan
- b) Kualifikasi dan kekompakan kerja pimpinan teras

---

<sup>26</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah...* h. 200

- c) Kedudukan perusahaan di pasar
  - d) Kemampuan mengelola harta perusahaan
  - e) Kemampuan mengelola sumber daya manusia
  - f) Kemampuan memperoleh keuntungan
- 3) Analisis Kondisi Keuangan

Seorang analis pembiayaan mengevaluasi kondisi keuangan calon nasabah pembiayaan dengan tujuan:

- a) Kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan
- b) Struktur pendanaan operasi perusahaan
- c) Efisiensi pengelolaan harta perusahaan untuk masa lampau

Dan hal tersebut didapat dari:

- a) Laporan keuangan berupa neraca dan rugi laba perusahaan
- b) Analisa rasio keuangan
- c) Proyeksi arus kas calon debitur

Untuk analisis laporan keuangan didasarkan pada rasio-rasio keuangan perusahaan. Rasio keuangan yang biasa dipakai antara lain :

- a) *Profitability Ratios*, memperbandingkan jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan setiap masa tertentu, dengan hasil penjualan atau jumlah investasi dalam perusahaan.
- b) *Financial leverage ratios*, memberikan indikasi tentang dua hal, yaitu :

- (1) Bagaimana perbandingan risiko yang ditanggung kreditur (pemberi pembiayaan) dan pemegang saham dalam mendanai operasi perusahaan.
  - (2) Bagaimana kemampuan dan margin keuntungan atau bagi hasil kepada pihak bank.<sup>27</sup>
- c) *Financial Liquidity Ratios*, dipergunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan membayar utang-utang mereka yang akan jatuh tempo.
  - d) *Activity's Performance Ratios*, menilai bagaimana efisiensi manajemen perusahaan dalam mengelola berbagai macam harta operasional perusahaan.
- f. Pedoman Memorandum Pembiayaan

Memorandum pembiayaan adalah suatu bentuk proposal berisi analisa dari suatu usulan pembiayaan. Penyusunan memorandum pembiayaan merupakan salah satu syarat dalam pengajuan pembiayaan. Secara garis besar memorandum pembiayaan berisi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Tujuan pembiayaan
- 2) Latar belakang calon nasabah
- 3) Kondisi usaha
- 4) Analisis keuangan calon nasabah
- 5) Analisis jaminan (agunan)
- 6) Analisis risiko pembiayaan
- 7) Kesimpulan dan rekomendasi.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah...* h. 201

## D. Pembiayaan Bermasalah

### 1. Pengertian Pembiayaan Bermasalah

Pembiayaan bermasalah atau dalam Bahasa Inggris disebut *Non Performing Financing (NPFs)*, sama dengan *Non Performing Loan (NPL)* untuk fasilitas kredit, yang merupakan rasio pembiayaan bermasalah terhadap total pembiayaan, adalah pembiayaan yang kualitasnya berada dalam golongan kurang lancar, diragukan, dan macet.

Pembiayaan bermasalah tidak terjadi dengan sendirinya atau dengan tiba-tiba, namun disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat dikategorikan dalam faktor internal dan eksternal. Baik yang disebabkan oleh nasabah maupun pihak bank itu sendiri. Adapun faktor internal dan eksternalnya antara lain :

- a. Kelemahan karakter nasabah diantaranya adalah nasabah tidak mau atau memang tidak beritikad baik, nasabah kalah dalam persaingan bisnis dan nasabah menghilang :
- b. Kecerobohan nasabah, yang meliputi penyimpanan penggunaan pembiayaan, perusahaan dikelola oleh keluarga yang tidak profesional.
- c. Kelemahan kemampuan nasabah, seperti tidak bisa mengembalikan pembiayaan karena terganggunya kelancaran usaha, kemampuan manajemen yang kurang, teknik produksi yang ketinggalan zaman, kemampuan pemasaran yang kurang memadai, pengalaman terbatas atau kurang memadai dan informasi terbatas atau kurang memadai.

---

<sup>28</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah...* h. 202

- d. Kelemahan dalam analisis pembiayaan, diantaranya analisis pembiayaan tidak berdasarkan data yang akurat atau kualitas data rendah, informasi pembiayaan tidak lengkap, analisis tidak cermat, jangka waktu pembiayaan terlalu lama, jangka waktu pembiayaan terlalu pendek dan kurangnya akuntabilitas putusan pembiayaan.
- e. Kelemahan dalam dokumen pembiayaan, termasuk didalamnya adalah data mengenai pembiayaan tidak didokumentasikan dengan baik dan pengasan atas fisik dokumen tidak dilaksanakan sesuai ketentuan.
- f. Situasi ekonomi yang negatif termasuk diantaranya krisis ekonomi yang berdampak negatif pada kurs mata uang.
- g. Situasi politik dalam negeri yang merugikan antara lain pergantian pejabat tertentu, hubungan diplomatic dengan negara lain dan adanya gejolak sosial.
- h. Situasi alam yang merugikan misalnya bencana yang menimbulkan efek negatif bagi kehidupan.

## 2. Penetapan Kualitas Pembiayaan

Berdasarkan ketentuan Bank Indonesia, kualitas pembiayaan dinilai berdasarkan aspek-aspek prospek usaha, kinerja (performance) nasabah, dan kemampuan membayar atau kemampuan menyerahkan barang pesanan. Atas dasar penilaian aspek-aspek tersebut, kualitas pembiayaan ditetapkan menjadi 5(lima) golongan yaitu Lancar (*current*), Dalam Perhatian Khusus (*under special mention*), Kurang Lancar (*substandard*) Diragukan (*doubtful*), dan Macet (*loss*).

Dalam praktik perbankan kualitas pembiayaan untuk golongan Lancar disebut golongan I (satu), untuk golongan

dalam perhatian khusus disebut golongan II (dua), untuk golongan kurang Lancar disebut golongan III (tiga), untuk golongan diragukan disebut golongan IV (empat), dan untuk golongan macet disebut golongan V (lima).

Kriteria komponen dari aspek penetapan pengelompokan kualitas pembiayaan untuk bank syari'ah ini diatur secara berbeda berdasarkan pengelompokan produk pembiayaan. Pengelompokan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Penggolongan Kualitas *Mudharabah* dan *Musyarakah*
- b. Penggolongan Kualitas *Murabahah*, *Istishna*, *Qardh*, dan Transaksi Multijasa;
- c. Penggolongan Kualitas *Ijarah* atau *Ijarah Muntahiyah bi Tamlik*;
- d. Penggolongan Kualitas *Salam*.

Komponen penilaian terhadap masing-masing aspek kualitas pembiayaan sesuai dengan masing-masing produk pembiayaan, diuraikan dalam komponen-komponen sebagai berikut :

- a. Aspek prospek usaha meliputi komponen-komponen :
  - 1) Potensi pertumbuhan usaha;
  - 2) Kondisi pasar dan posisi nasabah dalam persaingan;
  - 3) Kualitas manajemen dan permasalahan tenaga kerja;
  - 4) Dukungan dari group atau afiliasi; dan
  - 5) Upaya yang dilakukan nasabah dalam rangka memelihara lingkungan hidup (bagi berskala besar yang memang memiliki dampak penting terhadap lingkungan hidup).
- b. Aspek kinerja (*performance*) meliputi komponen-komponen sebagai berikut :

- 1) Perolehan laba;
  - 2) Struktur permodalan;
  - 3) Arus kas;
  - 4) Sensitivitas terhadap resiko pasar.
- c. Aspek kemampuan membayar/kemampuan menyerahkan barang pesanan meliputi penilaian komponen-komponen sebagai berikut :
- 1) Ketepatan pembiayaan pokok dan marjin/bagi hasil/fee;
  - 2) Ketersediaan dan keakuratan informai keuangan nasabah;
  - 3) Kelengkapan dokumentasi pembiayaan; kepatuhan terhadap perjanjian pembiayaan;
  - 4) Keseuaian penggunaan dana; dan
  - 5) Kewajaran sumber pembayaran kewajiban.

Selanjutnya dalam menetapkan golongan kualitas pembiayaan, pada masing-masing komponen ditetapkan kriteria-kriteria tertentu untuk masing-masing kelompok produk pembiayaan. Sebagai misal untuk produk *murabahah*, dari aspek kemampuan membayar angsuran nasabah maka pembiayaan digolongkan kepada:

a. Lancar

Apabila pembayaran angsuran tepat waktu, tidak ada tunggakan, sesuai dengan persyaratan akad, harus menyampaikan laporan keuangan secara teratur dan akurat, serta dokumentasi perjanjian piutang lengkap dan peningkatan agunan kuat.

b. Dalam perhatian khusus

Misalnya terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dana tau margin sampai dengan 90 (Sembilan puluh) hari,

selalu menyampaikan laporan keuangan secara teratur dan akurat, dokumentasi perjanjian piutang dan pengikatan agunan kuat, serta laporan terhadap persyaratan perjanjian piutang yang tidak prinsipil.

c. Kurang Lancar

Misalnya terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dana tau margin yang telah melewati 90 (Sembilan puluh) hari sampai dengan 180 (seratus delapan puluh) hari, penyampaian laporan keuangan tidak teratur dan meragukan, dokumentasi perjanjian piutang kurang lengkap dan pengikatan agunan kuat, terjadi pelanggaran terhadap persyaratan pokok perjanjian piutang dan berupaya melakukan perpanjangan piutang untuk menyembunyikan kesulitan keuangan.

d. Diragukan

Misalnya terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dana tau margin yang telah melewati 180 (seratus delapan puluh) hari sampai dengan 270 (dua ratus tujuh puluh) hari. Nasabah tidak menyampaikan informasi keuangan atau tidak dapat dipercaya, dokumentasi perjanjian piutang tidak lengkap dan pengikatan agunan lemah serta terjadi pelanggaran yang prinsipil terhadap persyaratan pokok perjanjian piutang.

e. Macet

Misalnya terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dana atau margin yang telah melewati 270 (dua ratus tujuh puluh) hari, dan dokumentasi perjanjian piutang atau pengikatan agunan tidak ada.

### 3. Sebab-sebab Pembiayaan Bermasalah

Berdasarkan pasal 23 dan penjelasan pasal 37 ayat (1) UU No.21 Tahun 2008 terkait Perbankan Syariah, dapat disimpulkan bahwa Penyaluran dana oleh Bank Syariah mengandung risiko kegagalan atau kemacetan dalam pelunasannya, sehingga dalam pelaksanaannya bank harus benar-benar memperhatikan asas-asas penyaluran dana/pembiayaan yang sehat.

Apabila bank tidak memperhatikan asas-asas pembiayaan yang sehat dalam menyalurkan pembiayaannya, maka akan timbul berbagai risiko yang harus ditanggung oleh bank antara lain berupa :

- a. Hutang/kewajiban pokok pembiayaan tidak dibayar;
- b. Margin/ bagi hasil/ fee tidak dibayar;
- c. Membengkaknya biaya yang dikeluarkan;
- d. Turunnya kesehatan pembiayaan (*finance soundness*)

Risiko-risiko tersebut dapat mengakibatkan timbulnya pembiayaan bermasalah (*non performing financing/NPF*), yang pada akhirnya dapat menurunkan tingkat kesehatan bank dan juga akan berpengaruh kepada keamanan dana masyarakat yang ada di bank tersebut. Oleh karenanya memahami sebab-sebab timbulnya pembiayaan bermasalah menjadi hal yang penting.

Secara umum pembiayaan bermasalah dapat terjadi dikarenakan oleh faktor-faktor eksternal . Faktor internal adalah faktor yang ada didalam perusahaan sendiri, dan faktor utama yang paling dominan adalah faktor manajerial. munculnya kesulitan-kesulitan keuangan perusahaan yang disebabkan oleh faktor manajerial dapat dilihat dari beberapa hal, seperti

kelemahan dalam kebijakan pembelian dan penjualan, lemahnya pengawasan biaya dan juga pengeluaran, kebijakan piutang yang kurang tepat, penempatan berlebihan pada aktiva tetap, dan permodalan yang tidak cukup. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang berada diluar kekuasaan manajemen perusahaan, seperti bencana alam, peperangan, perubahan dalam kondisi perekonomian dan perdagangan, perubahan-perubahan teknologi dan lain-lain.

Dalam menentukan langkah yang perlu diambil dalam menghadapi pembiayaan bermasalah terlebih dahulu perlu diteliti sebab-sebab terjadinya pembiayaan bermasalah.

Bila pembiayaan bermasalah dikarenakan oleh faktor eksternal seperti bencana alam, bank tidak perlu lagi melakukan analisis lebih lanjut. Yang perlu adalah bagaimana membantu nasabah untuk segera memperoleh penggantian dari perusahaan asuransi. Yang perlu diteliti adalah faktor internal yaitu yang terjadi karena sebab-sebab manajerial. Bila bank sudah melakukan pengawasan secara seksama dari bulan ke bulan, dari tahun ke tahun lalu timbul pembiayaan bermasalah, sedikit banyak berkaitan dengan kelemahan pengawasan itu sendiri. Kecuali apabila aktivitas pengawasan sudah dilaksanakan dengan baik. Masih juga terjadi kesulitan keuangan, perlu diteliti sebab-sebab pembiayaan bermasalah secara lebih mendalam. Mungkin kesulitan itu disengaja oleh manajemen perusahaan, yang berarti pengusaha telah melakukan hal-hal yang tidak jujur, misalnya dengan sengaja pengusaha

mengalihkan penggunaan dana yang tersedia untuk keperluan kegiatan usaha lain diluar proyek pembiayaan yang disepakati.<sup>29</sup>

#### **4. Penanganan Pembiayaan Bermasalah**

##### a. Analisis dan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah

Risiko yang terjadi dari peminjaman adalah peminjaman yang tertunda atau ketidakmampuan peminjam untuk membayar kewajiban yang telah dibebankan, untuk mengantisipasi hal tersebut maka bank syari'ah harus mampu menganalisis penyebab permasalahannya. Analisis dan penyelesaian pembiayaan bermasalah di Bank Syai'ah dapat dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

1) Analisa sebab kemacetan. Analisis sebab-sebab kemacetan pembiayaan dilakukan pada aspek internal dan eksternal berikut:

##### a) Aspek internal

- (1) Peminjam kurang cakap dalam usaha tersebut
- (2) Manajemen kurang baik atau kurang rapi
- (3) Laporan keuangan tidak lengkap
- (4) Penggunaan dana yang tidak sesuai dengan perencanaan
- (5) Perencanaan yang kurang matang
- (6) Dana yang diberikan tidak cukup untuk menjalankan usaha tersebut

##### b) Aspek eksternal

- (1) Aspek pasar kurang mendukung

---

<sup>29</sup> Ubaidillah, "Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Syari'ah: Strategi Penanganan dan penyelesaiannya", *el-JIZYA : Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 6, No.2, Juli-Desember 2018.

- (2) Kemampuan daya beli masyarakat kurang
  - (3) Kebijakan pemerintah
  - (4) Pengaruh lain diluar usaha
  - (5) Kenakalan peminjam
- 2) Menggali potensi peminjam
- Anggota yang mengalami kemacetan dalam memenuhi kewajiban harus dimotivasi untuk memulai kembali atau membenahi dan mengantisipasi penyebab kemacetan usaha atau angsuran. Untuk itu perlu digali potensi yang ada pada peminjam agar dana yang telah digunakan lebih efektif digunakan. Hal-hal yang perlu diperhatikan:
- a) Adakah peminjam memiliki kecakapan lain?
  - b) Adakah peminjam memiliki usaha lainnya?
  - c) Adakah penghasilan lain peminjam?
- 3) Melakukan perbaikan akad (remedial)
- 4) Memberikan pinjaman ulang, mungkin dalam bentuk: pembiayaan *al-Qardul Hasan*; *Murabahah* atau *Mudharabah*.
- 5) Penundaan pembayaran. Allah berfirman dalam Surat Al-Baqarah ayat 280:

وَإِنْ كَانَ دُؤُوسَةً فَنَظِرَةٌ إِلَىٰ مَيْسَرَةٍ وَأَنْ تَصَدَّقُوا خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (البقرة : ٢٨٠)

Artinya : “Dan jika (orang yang berutang itu) dalam kesulitan, maka berilah tenggang waktu sampai dia memperoleh kelapangan. Dan jika kamu menyedekahkan, itu lebih baik bagimu, jika kamu mengetahui.” (QS. Al-Baqarah: 280)<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Imam Ghazali Masykur, dkk., *ALMUMAYYAZ Al-Qur'an Tajwid Warna Transliterasi Per Kata Terjemah Per Kata* (Bekasi : Cipta Bagus Segara, 2014) h. 47

6) *Rescheduling* (memperkecil angsuran dengan memperpanjang waktu atau akad dan margin baru)

7) Memperkecil margin keuntungan atau bagi hasil

Dari hasil survei yang dilakukan pada bank syari'ah di Yogyakarta ditemukan, bahwa dalam proses penanganan pembiayaan dilakukan sesuai dengan kolektibilitas pembiayaan, sebagai berikut:<sup>31</sup>

- 1) Pembiayaan lancar, dilakukan dengan cara:
  - a) Pemantaun usaha nasabah.
  - b) Pembinaan anggota dengan pelatihan-pelatihan.
- 2) Pembiayaan potensial bermasalah, dilakukan dengan cara:
  - a) Pembinaan anggota.
  - b) Pemberitahuan dengan surat teguran.
  - c) Kunjungan lapangan atau silaturahmi oleh bagian pembiayaan kepada nasabah.
  - d) Upaya preventif dengan penanganan *Rescheduling*, yaitu penjadwalan kembali jangka waktu angsuran serta memperkecil jumlah angsuran. Juga dapat dilakukan dengan *Reconditioning*, yaitu memperkecil margin keuntungan atau bagi hasil.
- 3) Pembiayaan kurang lancar, dilakukan dengan cara:
  - a) Membuat surat teguran atau peringatan.
  - b) Kunjungan lapangan atau silaturahmi oleh bagian pembiayaan kepada nasabah secara lebih sungguh-sungguh.

---

<sup>31</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah...* h. 328

- c) Upaya penyehatan dengan cara *Rescheduling*, yaitu penjadwalan kembali jangka waktu angsuran serta memperkecil jumlah angsuran. Juga dapat dilakukan dengan *Reconditioning*, yaitu memperkecil margin keuntungan atau bagi hasil.
- 4) Pembiayaan diragukan/macet, dilakukan dengan cara:
  - a) Dilakukan *rescheduling*, yaitu penjadwalan kembali jangka waktu angsuran serta memperkecil jumlah angsuran.
  - b) Dilakukan *Reconditioning*, yaitu memperkecil margin keuntungan atau bagi hasil.
  - c) Dilakukan pengalihan atau pembiayaan ulang dalam bentuk pembiayaan *al-Qardhul Hasan*.
- b. Penyitaan Barang Jaminan
  - 1) Dasar hukum penyitaan barang jaminan

Masalah jaminan untuk pembiayaan adalah hal penting bagi bank. Sebab jaminan dimaksudkan untuk menjadikan nasabah pembiayaan sungguh-sungguh dalam pengelolaan pembiayaan. Namun jika terjadi pembiayaan bermasalah, maka jaminan dapat dijadikan untuk menutup kerugian bank, jika terjadi kemacetan pembiayaan. Caranya dengan menyita jaminan nasabah. Hal ini diperbolehkan dalam islam dengan dasar sebagai berikut:<sup>32</sup>

- a) Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 283 yang berbunyi:

وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ ۖ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهْنَ مَقْبُوضَةً فَإِنْ أَنَا  
بَعْضُكُمْ بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنُ أَمَانَتَهُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا

---

<sup>32</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah...* h. 329.

تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ أِثْمٌ قَلْبُهُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ  
عَلِيمٌ (البقرة : ٢٨٣)

Artinya: “Dan jika kamu dalam perjalanan sedang kamu tidak mendapat seorang penulis, maka hendaklah ada barang jaminan yang dipegang. Tetapi, jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (utangnya) dan hendaklah dia bertakwa kepada Allah, Tuhannya. Dan janganlah kamu menyembunyikan kesaksian, karena barang siapa menyembunyikannya, sungguh hatinya kotor (berdosa). Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Baqarah: 283).<sup>33</sup>

- b) Amr bin Said menceritakan dari bapaknya bahwa Rasulullah bersabda, “Orang-orang yang telah sanggup membayar kewajibannya, tetapi melalaikannya juga, bolehlah orang merampas hartanya dan menghukumnya.” (HR Abu Dawud dan Nasa’i).
  - c) Ka’ab bin Malik menceritakan bahwa Rasulullah SAW. Pernah menyita harta Mu’adz, kemudian Rasulullah menjual harta itu untuk membayar utang Mu’adz.” (HR. Daruquthni dan Hakim).
- 2) Cara penyelesaian atau penyitaan jaminan

Jaminan yang dijaminkan nasabah kepada bank syari’ah dapat dilakukan penalty atau penyitaan. Masalah penyitaan atau eksekusi jaminan di bank syari’ah sangat tergantung pada manajemen. Ada yang melakukan eksekusi, dan ada juga yang tidak melakukan

---

<sup>33</sup> Imam Ghazali Masykur, dkk., *ALMUMAYYAZ Al-Qur’an Tajwid Warna Transliterasi Per Kata Terjemah Per Kata* (Bekasi : Cipta Bagus Segara, 2014) h. 49

eksekusi jaminan nasabah yang mengalami kemacetan pembiayaan. Kebanyakan bank syari'ah memberlakukan *Rescheduling, reconditioning*, dan pembiayaan ulang dalam bentuk *al-Qardul Hasan* dan jaminan harus tetap ada sebagai persyaratan jaminannya.

Kalaupun dengan terpaksa harus dilakukan dengan penyitaan, maka penyitaan dilakukan kepada nasabah memang nakal dan tidak mengembalikan pembiayaan. Namun tetap dilakukan dengan cara-cara sebagaimana yang diajarkan menurut ajaran islam, seperti:

- a) Simpati: sopan, menghargai, dan fokus ke tujuan penyitaan.
- b) Empati: menyelami keadaan nasabah, bicara seakan untuk kepentingan nasabah, membangkitkan kesadaran nasabah untuk membayar utangnya.
- c) Menekan: hal ini dilakukan jika dua tindakan sebelumnya tidak diperhatikan.

Apabila cara yang ketiga tidak juga diacuhkan oleh nasabah, maka cara-cara yang ditempuh adalah dengan terpaksa untuk:

- a) Menjual barang jaminan
- b) Menyita barang yang senilai dengan pinjaman.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah*... h. 330.