

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DAN RISIKO
DALAM MENYALURKAN PEMBIAYAAN UNTUK MEMINIMALISIR
TERJADINYA PEMBIAYAAN BERMASALAH
PADA KSPPS BMT NU CABANG WRINGIN BONDOWOSO**

SKRIPSI

diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh:

MUHAMMAD NUR KHOLIL
NIM : E20171023

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
DESEMBER 2021

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DAN RISIKO
DALAM MENYALURKAN PEMBIAYAAN UNTUK MEMINIMALISIR
TERJADINYA PEMBIAYAAN BERMASALAH
PADA KSPPS BMT NU CABANG WRINGIN BONDOWOSO**

SKRIPSI

diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh:

**MUHAMMAD NUR KHOLIL
NIM : E20171023**

Disetujui Dosen Pembimbing



Dr. H. Abdul Wadud Nafis, Lc., M.E.I

NIP. 196907062006041001

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DAN RISIKO
DALAM MENYALURKAN PEMBIAYAAN UNTUK MEMINIMALISIR
TERJADINYA PEMBIAYAAN BERMASALAH
PADA KSPPS BMT NU CABANG WRINGIN BONDOWOSO**

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Hari : Rabu

Tanggal : 15 Desember 2021

Tim Penguji

Ketua



Hj. Nurul Setianingrum, S.E., M.M
NIP.196905231998032001

Sekretaris




Sofiah, M.E
NIP. 199105152019031009

Dosen Penguji :

1. Dr. H. Roni Subhan, M.Pd
NIP. 197103062005011001



2. Dr. H. Abdul Wadud Nafis, Lc., M.E.I ()
NIP.196907062006041001

Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Khandan Rifa'i, S.E, M.Si

NIP. 196808072000031001

MOTTO

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ
خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (Q.S. Al-Hasyr:18).¹

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

¹ Depag RI, Al-Qur'an dan Terjemahan, 59;18.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah Swt. shalawat beserta salam semoga selalu tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, saya persembahkan karya tulis ini kepada:

1. Kedua orang tua, Ayah dan Ibu tercinta “Muhammad Ali Ridho dan Siti Mardiyah Hayati”. Terimakasih telah berjuang membesarkan, mendidik, mendoakan, dan membiayai, serta selalu memberikan motivasi dan pembelajaran hidup dari sejak kecil hingga saat ini.
2. Adik kandung tercinta, “Ahmad Farhan Reza”. Terimakasih telah selalu memberikan semangat dan mendoakan hingga sampai pada tahap ini.
3. Sahabat dan teman seperjuangan “Alumni MAN Bondowoso” yang telah mensupport, menjadi tempat berkeluh kesah dan selalu memberikan motivasi, hingga penulis sampai pada tahap ini.
4. Keluarga besar Pondok Pesantren “Ummul Quro” yang telah menjadi tempat tinggal, tempat berbagi cerita, tempat berbagi pengalaman, tempat ngaji bersama, selama penulis menempuh pendidikan di UIN Khas Jember.
5. Keluarga besar kelas “Perbankan Syariah 1 angkatan 2017” yang telah menemani penulis dalam “belajar, canda tawa, bahagia, keluh kesah, dan berbagi kesedihan” dari awal masuk perkuliahan hingga sampai pada tahap ini.
6. Untuk Almamaterku UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember tercinta.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah puji syukur bagi Allah Swt. yang telah memberikan anugerah berupa rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan penyusunan skripsi dengan judul ***“Implementasi Manajemen Strategi dan Risiko Dalam Menyalurkan Pembiayaan Untuk Meminimalisir Terjadinya Pembiayaan Bermasalah Pada KSPPS BMT NU Cabang Wringin Bondowoso”*** yang menjadi salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana strata 1 (S1). Sholawat beserta salam, semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada kekasih kita Nabi Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan serta telah membawa kita dari zaman jahiliyah yang penuh kegelapan kepada zaman yang terang-benderang dan kaya akan ilmu pengetahuan.

Kesuksesan dan kelancaran penulis dalam menyelesaikan skripsi semata-mata karena bantuan dan dukungan oleh banyak pihak. Dengan demikian, penulis sampaikan ucapan terimakasih *Jazakallah Ahsanal Jaza* kepada:

1. Prof. Dr. Babun Suharto, S.E., M.M sebagai Rektor UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E, M.Si sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Dr. H. Abdul Wadud Nafis, Lc., M.E.I. sebagai Dosen pembimbing.
4. Dr. Nurul Widyawati Islami Rahayu, M.Si sebagai wakil DPA (Dosen Penasihat Akademik).

5. Semua dosen pengampu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, khususnya bagi dosen yang memberikan ilmu langsung kepada penulis sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan yang lebih luas.
6. Bapak John Lucky Abdullah, S.Pd sebagai Manajer area KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Kabupaten Bondowoso.
7. Bapak Moh. Hairul Wasil sebagai Kepala cabang KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Kabupaten Bondowoso.
8. Bapak Moh. Abu Daud sebagai bagian pembiayaan KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Kabupaten Bondowoso.
9. Seluruh Pegawai KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso, khususnya bagian pembiayaan yang telah bersedia sebagai informan.

Setelah menyelesaikan beberapa tahapan dan berbagai rintangan dalam proses penyelesaian skripsi ini, tiada kata selain alhamdulillah bersyukur kepada Allah Swt. semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menjadi keberkahan di dunia maupun di akhirat kelak, khususnya bagi penulis dan para pembaca. *Aamiin yaa robbal alamin.*

Akhirnya, semoga segala kebaikan dan kemudahan yang telah diberikan kepada penulis merupakan kebaikan dari Allah Swt. Aamin

Jember, 05 Mei 2021

Penulis

ABSTRAK

Muhammad Nur Kholil, Dr. H. Abdul Wadud Nafis, Lc., M.E.I :
*Implementasi Manajemen Strategi dan Risiko Dalam Menyalurkan
Pembiayaan Untuk Meminimalisir Terjadinya Pembiayaan
Bermasalah Pada KSPPS BMT NU Cabang Wringin Bondowoso.*

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Manajemen Risiko.

Di setiap lembaga keuangan, risiko pembiayaan bermasalah merupakan hal yang mutlak untuk di hadapi. Oleh karena itu setiap lembaga keuangan harus menerapkan manajemen strategi dan risiko yang tepat dalam menyalurkan pembiayaan pada nasabah untuk meminimalisir risiko pembiayaan bermasalah di masa yang akan datang.

Fokus dalam penelitian ini adalah : 1). Bagaimana penerapan manajemen strategi pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah ?, 2). Bagaimana penerapan manajemen risiko pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan pembiayaan ?, 3). Apa kendala dan solusi yang dihadapi oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso pada penerapan manajemen strategi dan risiko dalam menyalurkan pembiayaan ?. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui penerapan manajemen strategi dan risiko dalam menyalurkan pembiayaan pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah. Serta untuk mengetahui kendala dan solusi yang dihadapi oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso pada penerapan manajemen strategi dan risiko dalam menyalurkan pembiayaan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan jenis penelitian lapangan (*field research*). Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Tahap analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta pada keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber.

Hasil dari penelitian ini adalah 1). Penerapan manajemen strategi dalam menyalurkan pembiayaan pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso adalah dengan melakukan a) riset dan observasi langsung di lapangan, b) mengumpulkan informasi tentang karakter masyarakat, c) menganalisa peluang dan tantangan, d) formulasi strategi. 2). Penerapan manajemen risiko pembiayaan dalam menyalurkan pembiayaan pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso sudah sesuai dengan prosedur yang di tetapkan. 3). Kendala yang dihadapi BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam penyaluran pembiayaan adalah a) pesaing, b) calo, c) mental pegawai, d) analisis data kurang maksimal, e) kurang tepatnya prediksi tentang usaha nasabah, f) kesalahan informasi, dan g) nasabah “nakal”. Sedangkan solusinya adalah a) pendekatan emosional, b) penyebaran brosur, c) memahami kondisi lapangan dan karakter masyarakat, d) sosialisasi, e) penekanan pada kemauan dan kemampuan calon nasabah, f) penerapan prosedur sebelum memberikan pembiayaan, g) memahami tata kelola usaha nasabah, h) pendekatan bersifat persuasif, i) *rescheduling* dan *reconditioning*, serta j) eksekusi jaminan.

ABSTRACT

Muhammad Nur Kholil, Dr. H. Abdul Wadud Nafis, Lc., M.E.I :
*Implementation of Strategic Management and Risk Management in
Distributing Financing to Minimize Problems in Financing at
KSPP Syariah BMT NU Wringin Bondowoso Branch.*

Keywords: Strategic management, Risk management

In every financial institution, risk is an absolute thing to be faced. Therefore, financial institutions must implement strategic management and appropriate risk management in distributing financial to the customers during the Covid-19 pandemic to minimize the risk of non-performing financial in the future.

The research focuses of this study were as follows: 1). How is the strategic management implemented by BMT NU Wringin Bondowoso branch in distributing financial to minimize the occurrence of problematic financial ?, 2). How is the risk management applied by BMT NU Wringin Bondowoso branch in distributing financing ?, 3). What are the obstacles and solutions faced by BMT NU Wringin Bondowoso branch in implementing strategic management and risk management in distributing financial ?. The aims of this research were to find out the strategic management and risk management implemented by BMT NU Wringin Bondowoso branch in distributing financial, and to find out the obstacles and solutions faced by BMT NU Wringin Bondowoso branch in implementing strategic management and risk management in distributing financial.

This study used qualitative research methods with the type of field research (field research) with a descriptive approach. Data collection techniques applied the method of observation, interviews, and documentation. Data analysis applied data reduction, data presentation, and drawing conclusions, as well as on the validity of the data using triangulation techniques.

The results of this study are 1). The implementation of strategic management at KSPPS BMT NU Wringin Bondowoso branch is by conducting a) research and direct observations in the field, b) collect information about the character of community, c) analyze opportunities and challenges, and d) strategy formulation. 2). The implementation of financing risk management at BMT NU Wringin in accordance with the established procedure. 3). the obstacles to implement strategic management in financing distribution are a) the presence of competitors, b) brokers, c) employee mentality, d) data analysis that was less than optimal, e) inaccurate predictions about the customer's business being financed, f) misinformation, and g) the presence of "naughty customers". While the solutions are a) an emotional approach by door to door, b) distributing brochures, c) understanding the field conditions and the character of the community, and d) actively conducting socialization d) emphasize the willingness and ability of potential partners/customers, f) apply procedures before providing financing, g) understand field conditions and business governance of potential customers, h) take a persuasive approach, i) rescheduling and reconditioning, and j) guarantee execution.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR BAGAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus Penelitian	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Definisi Istilah	9
F. Sistematika Pembahasan.....	11
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	13
A. Penelitian Terdahulu.....	13
B. Kajian Teori.....	39

BAB III METODE PENELITIAN	74
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	74
B. Lokasi Penelitian	75
C. Subyek Penelitian	77
D. Teknik Pengumpulan Data	78
E. Teknik Analisis Data	83
F. Keabsahan Data	84
G. Tahap-tahap Penelitian	83
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	87
A. Gambaran Objek Penelitian	87
B. Penyajian Data dan Analisis	99
C. Pembahasan Temuan	148
BAB V PENUTUP	174
A. Kesimpulan	174
B. Saran	175
DAFTAR PUSTAKA	177

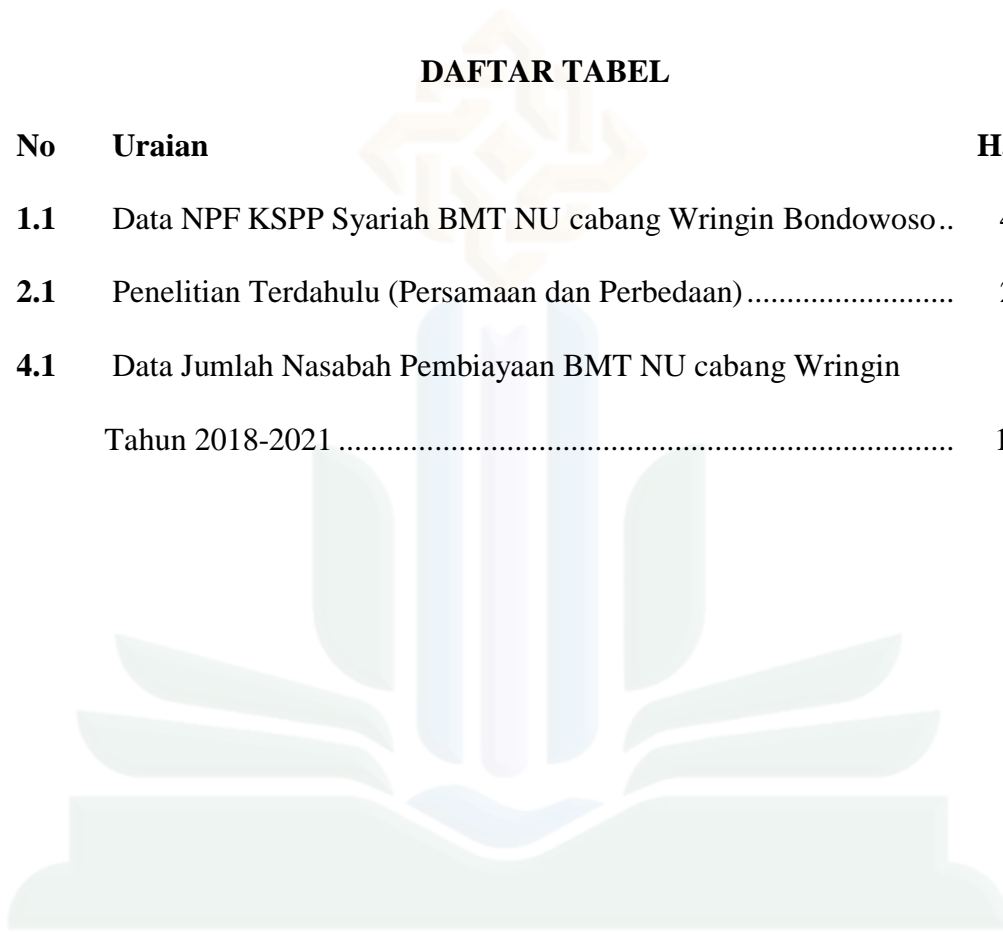
LAMPIRAN-LAMPIRAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR TABEL

No	Uraian	Hal.
1.1	Data NPF KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso..	4
2.1	Penelitian Terdahulu (Persamaan dan Perbedaan).....	29
4.1	Data Jumlah Nasabah Pembiayaan BMT NU cabang Wringin Tahun 2018-2021	105



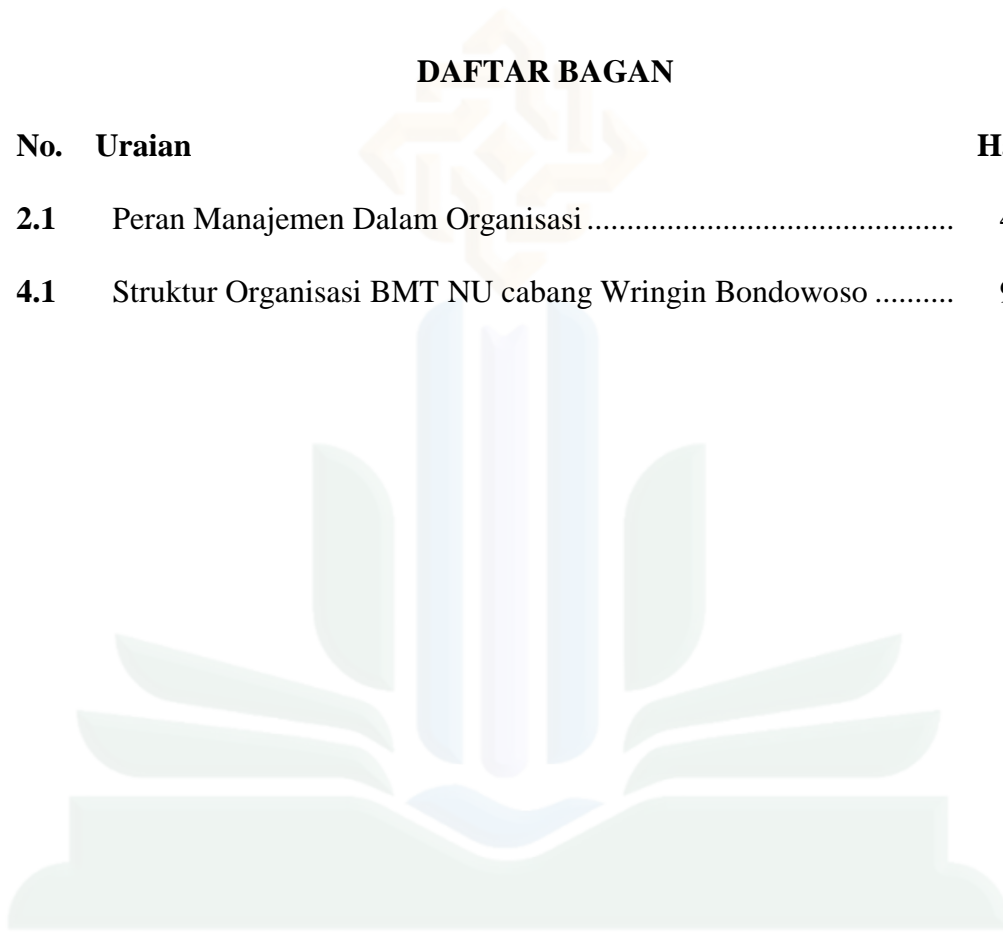
UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

DAFTAR BAGAN

No.	Uraian	Hal.
2.1	Peran Manajemen Dalam Organisasi	43
4.1	Struktur Organisasi BMT NU cabang Wringin Bondowoso	92



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan ekonomi Islam sangatlah pesat dalam dunia perekonomian, khususnya di Indonesia. Terutama pada sektor industri lembaga keuangan. Lembaga keuangan merupakan istilah bagi perusahaan dalam bidang bisnis transaksi keuangan dan moneter, seperti: tabungan, deposito, giro, pinjaman, investasi, serta pertukaran mata uang. Lembaga keuangan syariah di Indonesia terbagi menjadi dua, yaitu lembaga keuangan bank (LKB) dan lembaga keuangan non bank (LKNB).² Salah satu fungsi lembaga keuangan yakni sebagai lembaga yang secara efektif dapat menghimpun dana dari masyarakat dan kembali menyalurkan dana tersebut pada masyarakat untuk mendukung pembangunan nasional sehingga diharapkan bisa meningkatkan taraf hidup masyarakat.³

Salah satu lembaga keuangan non bank yang semakin banyak bermunculan dan diminati oleh masyarakat adalah *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT). Lembaga BMT merupakan gabungan dari dua lembaga sekaligus yakni *Baitul Maal* dan *Baitul Tamwil*. Secara bahasa *Baitul Maal* memiliki arti rumah dana, sedangkan *Baitul Tamwil* memiliki arti sebagai rumah usaha. Dapat disimpulkan bahwasanya lembaga *Baitul Maal Wa Tamwil* merupakan suatu organisasi bisnis yang juga memiliki peran sosial.⁴

² Andri Soemitra, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Prenadamedia Grup, 2009), 30.

³ Dedy Takdir Syaifuddin, *Manajemen Perbankan (Pendekatan Praktis)*, (Kendari: Unhalu Press, 2007), 12.

⁴ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil*, (Yogyakarta: UII Press, 2014), 120.

Sebagai salah satu bentuk lembaga keuangan mikro syariah, BMT adalah lembaga ekonomi masyarakat yang bertujuan untuk mendukung kegiatan ekonomi rakyat menengah ke bawah dan usaha kecil lainnya berdasarkan syariat Islam.⁵ Kehadiran BMT merupakan angin segar, terutama bagi masyarakat yang hidup di pedesaan. Bagi mereka yang belum terjangkau oleh lembaga perbankan, akan merasa sangat memperhitungkan kehadiran lembaga BMT di tengah-tengah mereka. Salah satu lembaga keuangan non-bank berupa BMT adalah KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso yang baru didirikan pada tahun 2017 yang bergerak dalam bidang penyedia jasa layanan keuangan pada sektor mikro khususnya di wilayah remote area Bondowoso yakni dalam lingkup Kecamatan Wringin dan sekitarnya.⁶

Sebagai lembaga keuangan non-bank yang baru didirikan mengharuskan KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk mampu bersaing dengan lembaga keuangan lainnya yang terlebih dahulu didirikan dalam hal mempertahankan lembaganya. Dengan lokasi yang strategis yakni berada di sebelah selatan area pasar Wringin, akan membantu BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk menjangkau masyarakat dalam hal menghimpun dana ataupun melakukan penyaluran dana pada masyarakat atau UMKM yang dikenal sebagai pembiayaan. Pembiayaan yang berdasarkan prinsip syariah merupakan kegiatan menyalurkan dana kepada masyarakat berdasarkan kesepakatan antara penyedia dana/modal dengan

⁵ Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wat Tamwil*, 126.

⁶ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 01 Maret 2021.

pihak pemohon dana/modal yang mewajibkan pihak tersebut untuk mengembalikan dana tersebut sesuai jangka waktu tertentu dengan imbalan bagi hasil yang telah disepakati.⁷

Pada setiap lembaga keuangan, risiko pembiayaan merupakan hal yang mutlak untuk di hadapi. Pembiayaan bermasalah merupakan pembiayaan yang sudah disalurkan oleh setiap lembaga keuangan dalam hal ini KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin Bondowoso kepada nasabah, namun nasabah yang telah dibiayai tidak dapat melakukan pembayaran kewajibannya sesuai jangka waktu yang sudah menjadi kesepakatan di awal.⁸ Meskipun sangat beresiko, namun kegiatan penyaluran pembiayaan harus tetap dilakukan oleh setiap lembaga keuangan, mengingat pembiayaan juga menjadi salah satu faktor likuiditas sebuah lembaga keuangan. Oleh karena itu pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso harus menerapkan manajemen strategi yang tepat dalam menyalurkan pembiayaannya pada masyarakat.

Dalam menyalurkan pembiayaan, BMT NU cabang Wringin Bondowoso juga harus menerapkan manajemen risiko dan mempertimbangkan beberapa aspek sebelum pengambilan keputusan untuk meminimalisir risiko yang akan timbul di masa mendatang. Tujuannya adalah untuk meminimalisir potensi terjadinya pembiayaan bermasalah serta untuk menekan persentase/nilai angka pembiayaan bermasalah pada lembaga

⁷ Sarah Nadia, "Analisis Penerapan Manajemen Risiko Dalam Upaya Pencegahan Pembiayaan Bermasalah Pada PT. BPRS Hikmah Wakilah Banda Aceh", (Skripsi, UIN Ar-Raniry, Banda Aceh, 2020), 2.

⁸ Ismail, *Manajemen Perbankan Dari Teori Menuju Aplikasi*, Cet. ke-1, (Jakarta: Kencana, 2010), 123.

keuangan tersebut. Semakin besar persentase angka terjadinya pembiayaan bermasalah dalam sebuah lembaga keuangan maka akan mempengaruhi tingkat kesehatan lembaga keuangan tersebut dalam hal ini BMT NU cabang Wringin Bondowoso.⁹

Lembaga ini memiliki tingkat NPF dibawah 5%. Hal ini dapat dilihat dari data NPF tahun 2017-2020 berikut ini:

Tabel 1.1
Data NPF KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin

Tahun	Tingkat NPF	Jumlah Pembiayaan
2017	0%	Rp. 500.000.000 – Rp.1.000.000.000 (per tahun)
2018	0,7%	
2019	1,6%	
2020	1,9%	

Sumber: KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin Bondowoso

Berdasarkan tabel 1.3 di atas dapat dijelaskan bahwa terjadi perubahan tingkat persentase NPF yang semakin meningkat tiap tahunnya, namun masih dibawah batas aman sesuai aturan otoritas yaitu 5%. Tingkat NPF pada tahun 2017 adalah sebesar 0% karena pada tahun tersebut BMT NU Cabang Wringin baru didirikan. Pada tahun 2018 sebesar 0,7%, dan pada tahun 2018 ini KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin berhasil masuk dalam kategori nominator NPF terbaik dan nominator pencapaian target terbaik tahun 2018 dalam ajang BMT NU Awards yang diselenggarakan oleh BMT NU Jawa Timur. Pada tahun 2019 tingkat NPF sebesar 1,6%, dan pada tahun 2020 tingkat NPF sebesar 1,9%. Pada tahun 2020, dalam RAT tahunan ke XVII KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin kembali menorehkan prestasi sebagai salah satu dari 10 cabang BMT NU terbaik se Jawa Timur, dan

⁹ Nadia, “Analisis Penerapan Manajemen Risiko”, 4.

sebagai Juara 1 kategori *landing* (penyaluran dana) terbaik dalam ajang BMT NU Awards yang diselenggarakan oleh BMT NU Jawa Timur.¹⁰ Prestasi-prestasi tersebut juga menjadi salah satu alasan peneliti memilih lembaga BMT NU cabang Wringin Bondowoso sebagai lokasi penelitian.

Tingkat fluktuasi nilai NPF dalam suatu lembaga keuangan bisa disebabkan oleh berbagai macam faktor, baik dari faktor internal yang disebabkan oleh pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso, maupun dari faktor eksternal yang disebabkan oleh nasabah atau sebagainya.¹¹ Namun, hal tersebut tentunya dapat diminimalisasi dengan penerapan proses manajemen strategi dan manajemen risiko yang lebih baik kedepannya agar kemungkinan risiko yang timbul bisa lebih di minimalisir sehingga tingkat NPF pada produk pembiayaan di lembaga BMT NU cabang Wringin Bondowoso bisa semakin rendah dan stabil kedepannya.¹²

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul: **“IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DAN RISIKO DALAM MENYALURKAN PEMBIAYAAN UNTUK MEMINIMALISIR TERJADINYA PEMBIAYAAN BERMASALAH PADA KSPPS BMT NU CABANG WRINGIN BONDOWOSO”**.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan langkah awal dalam menentukan fokus permasalahan yang akan dicari jawabannya melalui tahapan proses

¹⁰ John Lucky Abdullah, *wawancara*, KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 01 Maret 2021.

¹¹ Nadia, “Analisis Penerapan Manajemen Risiko”, 5.

¹² *Ibid*, 5.

penelitian.¹³ Adapun yang menjadi fokus penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan manajemen strategi pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah ?
2. Bagaimana penerapan manajemen risiko pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah ?
3. Apa kendala dan solusi yang dihadapi oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso pada penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan tahapan penelitian.¹⁴ Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan penerapan manajemen strategi pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan penerapan manajemen risiko pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah.

¹³ Babun Suharto dkk, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: IAIN Jember Press, 2017), 44.

¹⁴ Ibid., 45.

3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan kendala dan solusi yang dihadapi oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan bagian yang berisi tentang kontribusi yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian.¹⁵ Adapun manfaat yang diharapkan dapat diberikan dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini bermanfaat dalam penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko yang tepat dan kredibel dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya risiko pembiayaan bermasalah pada lembaga keuangan. Sehingga dengan adanya penelitian ini, lembaga keuangan akan bisa tetap bertahan jika di lain waktu dihadapkan dengan kondisi yang sama.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

- 1) Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah karya ilmiah bagi peneliti sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1) di Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

¹⁵ Ibid., 45.

2) Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kalangan akademisi yang akan melakukan penelitian, dan sebagai wawasan serta pengalaman tambahan dalam mengaplikasikan teori dan ilmu pengetahuan yang telah didapat selama belajar di Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

3) Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi tambahan wawasan serta ilmu pengetahuan tambahan bagi pembaca, khususnya tentang implementasi manajemen strategi dan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin Bondowoso.

b. Bagi Almamater dan Mahasiswa UIN KHAS Jember

1) Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi tambahan koleksi karya ilmiah di UIN KHAS Jember, sehingga bisa menjadi rujukan referensi bagi mahasiswa dan civitas akademika.

2) Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi salah satu sumber rujukan yang kredibel untuk mengembangkan kajian perbankan syariah, khususnya tentang implementasi manajemen strategi dan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin Bondowoso.

- c. Bagi KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso
- 1) Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan wawasan dan pemikiran bagi praktisi BMT dalam melaksanakan prinsip-prinsip keuangan sesuai syariah Islam.
 - 2) Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman dan referensi untuk BMT, khususnya dalam implementasi manajemen strategi dan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

E. Definisi Istilah

Supaya tidak terjadi salah paham terhadap arti dari istilah yang dimaksud oleh peneliti.¹⁶ Maka pada bagian ini akan di jelaskan secara singkat tentang pengertian dari istilah yang terkandung dalam judul sebagai berikut:

1. Implementasi

Implementasi dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia adalah penerapan atau pelaksanaan.¹⁷ Istilah implementasi biasanya berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Manajemen

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, dan pengarahan, serta pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.¹⁸

¹⁶ Ibid.,45.

¹⁷ Pius Abdillah, Danu Prasetya, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Arkola, t.t), 312.

3. Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan proses manajemen yang di dalamnya terjadi proses memformulasikan dan mengimplementasikan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁹

4. Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan pendekatan yang terstruktur dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman.²⁰ Di dalam manajemen risiko terjadi beberapa proses yaitu identifikasi, pengukuran, dan kontrol keuangan dari risiko yang mengancam aset dan penghasilan dari sebuah perusahaan yang dapat menimbulkan kerusakan atau kerugian pada perusahaan.²¹

5. Pembiayaan

Di dalam Undang-undang Perbankan Nomor 10 Tahun 1998, dijelaskan bahwa pembiayaan merupakan kegiatan penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil.²²

6. Pembiayaan Bermasalah

Pembiayaan bermasalah adalah pembiayaan yang termasuk dalam kriteria pembiayaan kurang lancar, pembiayaan diragukan, dan

¹⁸ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002), 5.

¹⁹ Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2012), 106.

²⁰ Setia Mulyawan, *Manajemen Risiko*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2015), 49.

²¹ *Ibid.*, 45.

²² Sekretariat Negara RI, Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang *Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan* Pasal 1.

pembiayaan macet.²³ Dalam kondisi ini nasabah atau pihak yang dibiayai sudah tidak sanggup untuk membayar kewajibannya.

Dari beberapa pengertian istilah di atas dapat disimpulkan bahwa maksud dari judul penelitian ini adalah untuk mengetahui, memahami, dan mendeskripsikan tentang penerapan manajemen strategi yang digunakan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan dana atau pembiayaan. Serta untuk mengetahui, memahami, dan mendeskripsikan tentang proses manajemen risiko yang diterapkan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam mengeliminasi faktor-faktor yang mungkin muncul dan menjadi penyebab terjadinya risiko pembiayaan bermasalah.

F. Sistematika Pembahasan

Adapun pembahasan dalam penelitian ini terdiri atas lima bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:²⁴

BAB I : pada bagian pendahuluan berisi tentang latar belakang, rumusan masalah/fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan definisi istilah, serta sistematika pembahasan.

BAB II : pada bagian kajian kepustakaan berisi tentang penelitian terdahulu dan kajian teori.

BAB III : pada bagian metode penelitian berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, dan keabsahan data, serta tahapan penelitian.

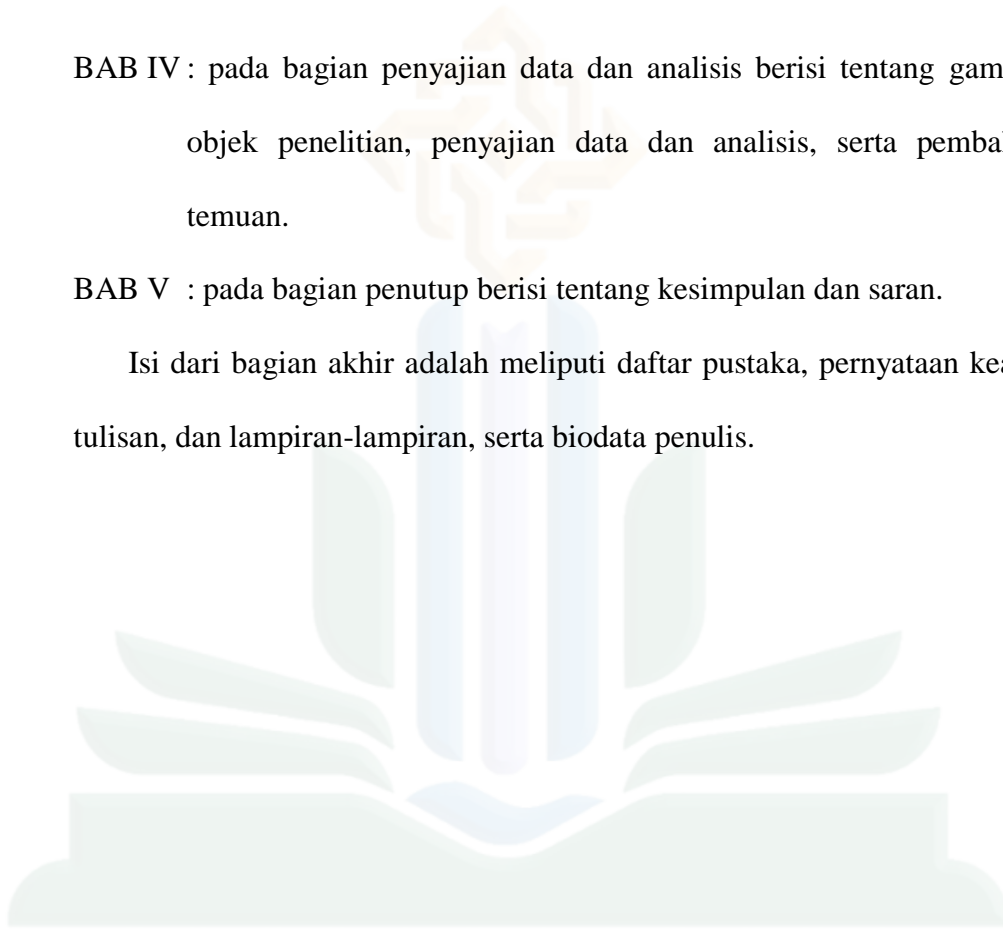
²³ Ikatan Bankir Syariah, *Memahami Bisnis Bank Syariah*, (t.tp: t.p, 2014), 285.

²⁴ Suharto dkk, *Pedoman Penulisan*, 73-78.

BAB IV : pada bagian penyajian data dan analisis berisi tentang gambaran objek penelitian, penyajian data dan analisis, serta pembahasan temuan.

BAB V : pada bagian penutup berisi tentang kesimpulan dan saran.

Isi dari bagian akhir adalah meliputi daftar pustaka, pernyataan keaslian tulisan, dan lampiran-lampiran, serta biodata penulis.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah tinjauan pustaka dari penelitian yang telah selesai dilakukan. Di dalam penelitian terdahulu, diuraikan secara sistematis terkait hasil penelitian yang di dapat oleh peneliti yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Skripsi dari Sudarlam, 2016, berjudul Strategi Meminimalisir Risiko Pembiayaan *Murabahah* Pada BPRS Amanah Ummah Leuwiliang-Bogor.²⁵

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif. Hasil dari penelitian ini di tunjukkan bahwa untuk mengatasi risiko pembiayaan *Murabahah*, pihak BPRS Amanah Ummah Leuwiliang Bogor membentuk unit satuan kerja yang bertugas untuk mengidentifikasi risiko, mengukur risiko, serta mengendalikan risiko yang mungkin terjadi pada setiap transaksi pembiayaan *Murabahah*. Jika terjadi pembiayaan bermasalah, pihak BPRS Amanah Ummah Leuwiliang-Bogor melakukan teguran berupa surat peringatan, melakukan penjadwalan kembali (*rescheduling*), dan melakukan persyaratan kembali (*reconditioning*).

²⁵ Sudarlam, "Strategi Meminimalisir Risiko Pembiayaan *Murabahah* Pada BPRS Amanah Ummah Leuwiliang-Bogor", (Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2016).

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian di atas terletak pada produk pembiayaan yang akan diteliti, dimana dalam penelitian ini fokus pada keseluruhan produk pembiayaan di KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan pada penelitian di atas hanya fokus pada produk pembiayaan *Murabahah* di BPRS Amanah Ummah Leuwiliang-Bogor. Perbedaan lainnya adalah terletak pada fokus pembahasannya, dalam penelitian ini lebih difokuskan pada penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan. Sedangkan penelitian di atas hanya fokus pada strategi untuk meminimalisir terjadinya risiko pembiayaan pada produk pembiayaan *Murabahah*. Selain itu, perbedaan lainnya juga terletak pada lokasi penelitian, dimana dalam penelitian ini lokasinya adalah lembaga keuangan syariah non bank, yaitu KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan dalam penelitian di atas lokasinya adalah lembaga keuangan syariah bank, yaitu BPRS Amanah Ummah Leuwiliang-Bogor.

Sedangkan persamaan penelitian ini dan penelitian di atas sama-sama untuk mengetahui lebih detail tentang penerapan manajemen strategi untuk meminimalisir risiko yang akan terjadi pada produk pembiayaan yang di salurkan, termasuk risiko terjadinya pembiayaan bermasalah. Selain itu persamaan lainnya juga terletak pada metode penelitian yang digunakan, yaitu metode penelitian kualitatif.

2. Skripsi dari Desi Komalasari, 2016, berjudul Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan *Murabahah* Dalam Upaya Meminimalisir NPF (*Non Performing Financing*) Pada Divisi Mikro Bank Muamalat Indonesia Cabang Cirebon.²⁶

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah proses manajemen risiko pembiayaan *murabahah* pada divisi mikro Bank Muamalat Indonesia cabang Cirebon berjalan dengan efektif sesuai SOP. Pengelolaannya menggunakan Lembar Verifikasi Lapangan (LVL), dan menggunakan standar yang sudah ditentukan yaitu *Financing Risk Assesment* (FRA). Analisis pembiayaan yang digunakan adalah dengan menggunakan prinsip *prudential* dan metode 5C (*character, capacity, capital, condition, collateral*). Melalui model manajemen risiko ini divisi mikro Bank Muamalat Indonesia cabang Cirebon dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan lancar. Hal ini dapat dilihat pada tingkat NPF divisi mikro Bank Muamalat Indonesia Cabang Cirebon sebesar 3,77% yang masih dibawah standar 4%.

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian di atas terletak pada produk pembiayaan yang akan diteliti, dalam penelitian ini fokus pada keseluruhan produk pembiayaan yang ada di KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan pada penelitian di atas hanya fokus pada pembiayaan *Murabahah* di divisi mikro Bank Muamalat

²⁶ Desi Komalasari, "Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan *Murabahah* Dalam Upaya Meminimalisir NPF (*Non Performing Financing*) Pada Divisi Mikro Bank Muamalat Indonesia Cabang Cirebon", (Skripsi, IAIN Syekh Nurjati, Cirebon, 2016).

Indonesia cabang Cirebon. Perbedaan lainnya adalah fokus pembahasannya, pada penelitian ini lebih di fokuskan pada penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan di KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan pada penelitian diatas hanya fokus pada implementasi manajemen risiko pembiayaan untuk meminimalisir pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan *Murabahah* di divisi mikro Bank Muamalat Indonesia cabang Cirebon. Selain itu perbedaannya juga terletak pada lokasi penelitian, dimana pada penelitian ini lokasinya adalah lembaga keuangan syariah non bank yaitu KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan pada penelitian diatas lokasi penelitiannya adalah lembaga keuangan syariah bank yaitu divisi mikro Bank Muamalat Indonesia cabang Cirebon.

Sedangkan persamaan penelitian ini dan penelitian diatas adalah metode penelitian yang digunakan, yaitu metode penelitian kualitatif. Selain itu persamaan lainnya adalah sama-sama untuk mengetahui secara detail tentang implementasi manajemen risiko pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah (NPF) *Non Performing Financing* pada produk pembiayaan.

3. Jurnal dari Mohammad Syaiful Suib, 2017, berjudul Risiko Pembiayaan *Mudharabah* (Strategi Meminimalisir Risiko Pembiayaan *Mudharabah* Pada Bank Syariah).²⁷

²⁷ Mohammad Syaiful Suib, "Risiko Pembiayaan *Mudharabah* (Strategi Meminimalisir Risiko Pembiayaan *Mudharabah* Pada Bank Syariah), *Jurnal PROFIT*, Vol 1,1 (Desember, 2017).

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Sementara hasil dari penelitian ini adalah untuk mengatasi risiko pembiayaan bermasalah pada pembiayaan *Mudharabah* maka bank syariah melakukan strategi dan langkah-langkah, seperti: pembinaan kepada nasabah, pemberian surat peringatan 1-2 kali pada nasabah, penjadwalan kembali (*rescheduling*), persyaratan kembali (*reconditioning*), penataan kembali (*restructuring*), dan penyitaan jaminan sampai kepada *write off*. Selain upaya tersebut, bank syariah juga melakukan upaya esensial secara syariah yaitu dengan sistem kekeluargaan dengan melakukan musyawarah apabila terjadi hal-hal yang bermasalah pada pembiayaannya. Hal ini berbeda dengan pembiayaan pada bank konvensional yang lebih menekankan pada profit saja, karena itu penyitaan jaminan lebih diutamakan pada bank konvensional.

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian di atas terletak pada produk pembiayaan yang akan diteliti, dimana penelitian ini lebih fokus pada keseluruhan pembiayaan yang ada pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan penelitian di atas fokus pada produk pembiayaan *Mudharabah* di bank syariah. Perbedaan lainnya juga terletak pada lokasi penelitian, dalam penelitian ini lokasinya adalah lembaga keuangan syariah non bank, yaitu KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan dalam penelitian di atas lokasi penelitiannya adalah lembaga keuangan syariah bank yaitu bank syariah. Perbedaan lainnya juga pada fokus pembahasan, dalam penelitian ini

pembahasannya fokus pada penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan di KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan dalam penelitian di atas hanya fokus pada strategi untuk meminimalisir risiko pada produk pembiayaan *Mudharabah* di bank syariah.

Sedangkan persamaan penelitian ini dan penelitian di atas terletak pada metode penelitian yang digunakan, yaitu metode penelitian kualitatif. Selain itu persamaan penelitian ini dan penelitian di atas adalah sama-sama untuk mengetahui secara detail tentang penerapan strategi untuk meminimalisir terjadinya risiko pembiayaan pada produk pembiayaan di lokasi penelitian masing-masing.

4. Skripsi dari Yogi Firdaus, 2017, berjudul Strategi Manajemen Risiko Dalam Upaya Mengatasi Pembiayaan *Murabahah* Bermasalah Pada PT. BPRS Safir Bengkulu.²⁸

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian lapangan (*Field Research*) dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Sementara hasil dari penelitian ini adalah dalam mengatasi pembiayaan *Murabahah* bermasalah, PT. BPRS Safir Bengkulu melakukan peninjauan kembali terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan, karena kondisi semakin banyaknya nasabah yang melakukan pembiayaan *Murabahah* masuk dalam kategori pembiayaan bermasalah. Dalam hal ini PT. BPRS

²⁸ Yogi Firdaus, "Strategi Manajemen Risiko Dalam Upaya Mengatasi Pembiayaan *Murabahah* Bermasalah Pada PT. BPRS Safir Bengkulu", (Skripsi, IAIN Bengkulu, Bengkulu, 2017).

Safir Bengkulu menggunakan perpaduan konsep 3R (*rescheduling, reconditioning, restructuring*) yang ditujukan untuk nasabah yang melakukan pembiayaan *Murabahah* yang masuk dalam kategori pembiayaan bermasalah. Setelah peninjauan kembali terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan, untuk mengetahui dan menemukan strategi manajemen risiko yang tepat untuk mengatasi pembiayaan *Murabahah* bermasalah tersebut, maka PT. BPRS Safir Bengkulu menggunakan matrik SWOT yang terdiri dari: Strategi untuk S-O (mengandalkan kekuatan untuk peluang yang ada), Strategi untuk W-O (mengandalkan peluang dengan adanya keterbatasan), Strategi untuk S-T (mengandalkan kekuatan dalam menghadapi berbagai ancaman), Strategi untuk W-T (strategi terpaksa diambil untuk mengatasi kelemahan dan keterbatasan).

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian diatas terletak pada produk pembiayaan yang akan diteliti, dimana penelitian ini fokus pada keseluruhan produk pembiayaan yang ada pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan dalam penelitian di atas fokus pada produk pembiayaan *Murabahah* di PT. BPRS Safir Bengkulu. Perbedaan lainnya terletak pada lokasi penelitian, pada penelitian ini lokasi penelitiannya adalah KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, sedangkan pada penelitian di atas lokasi penelitiannya adalah PT. BPRS Safir Bengkulu.

Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian di atas yakni sama-sama fokus terhadap penerapan strategi dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan di masing-masing lembaga. Persamaan lainnya juga terletak pada metode penelitian yang digunakan, yaitu metode penelitian kualitatif.

5. Skripsi dari Muzdalifa Hifdzuhuma, 2018, berjudul Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan *Musyarakah* Dalam Perspektif Manajemen Risiko Syariah di BMT Batik Mataram.²⁹

Pada penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*Field Research*) menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah untuk mengatasi risiko pembiayaan yang muncul di BMT Batik Mataram, maka pihak BMT melakukan beberapa cara dalam proses penilaian risiko dengan langkah awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko, dan penanganan risiko. Serta melakukan proses analisis dengan konsep 5C+1S meliputi: *character*, *capaciy*, *collateral*, *condition of economy*, dan *capital*, serta melihat risiko-risiko yang terjadi. Langkah-langkah tersebut diterapkan untuk memitigasi risiko dengan mempertimbangkan kesesuaian dengan prinsip dan nilai syariah.

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian di atas terletak pada produk pembiayaan yang akan diteliti, dimana penelitian ini

²⁹ Muzdalifa Hifdzuhuma, "Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan *Musyarakah* Dalam Perspektif Manajemen Risiko Syariah di BMT Mataram", (Skripsi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2018).

fokus pada keseluruhan produk pembiayaan pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan penelitian di atas fokus pada produk pembiayaan *Musyarakah* di BMT Batik Mataram. Perbedaan lainnya terletak pada fokus pembahasan, dimana penelitian ini lebih difokuskan pada penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko pada produk pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah. Sedangkan pada penelitian di atas fokusnya hanya pada penerapan manajemen risiko terhadap produk pembiayaan.

Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian di atas terletak pada lokasi penelitiannya, dimana penelitian ini dan penelitian di atas lokasinya adalah lembaga keuangan syariah non bank yaitu BMT. Selain itu persamaan lainnya juga terletak pada metode penelitian, yaitu metode penelitian kualitatif. Persamaan lainnya juga sama-sama untuk mengetahui secara detail tentang implementasi manajemen risiko pada produk pembiayaan.

6. Skripsi dari Melisa S. Andini, 2018, berjudul Implementasi Manajemen Risiko Terhadap Pembiayaan Modal Kerja di BPRS Jabal Nur Surabaya.³⁰

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah implementasi manajemen risiko pada pembiayaan modal kerja di BPRS Jabal Nur Surabaya dilakukan sesuai SOP yang telah ditetapkan oleh pihak bank sebagai berikut. Pertama, debitur datang pada bank untuk mengajukan

³⁰ Melisa S. Andini, "Implementasi Manajemen Risiko Terhadap Pembiayaan Modal Kerja di BPRS Jabal Nur Surabaya", (Skripsi, UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2018).

pembiayaan. Kedua, pihak bank melakukan BI *checking* nasabah. Ketiga, pihak bank melakukan survei ke tempat nasabah. Keempat, pihak bank melakukan analisis pembiayaan dengan menggunakan konsep 5C + 1 S meliputi *caharacter, capacity, condition, capital, collatera*, dan Syariah. Namun implementasi manajemen risiko pembiayaan pada BPRS Jabal Nur Surabaya dengan konsep 5C + 1 S tidak berjalan dengan baik. Tentunya hal ini bisa menjadi sebab terjadinya pembiayaan bermasalah yang menyebabkan tingkat NPF (*Non Performing Financing*) menjadi tinggi dan berpengaruh pada tingkat kesehatan BPRS Jabal Nur Surabaya.

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian di atas terletak pada produk pembiayaan yang akan diteliti, dimana penelitian ini fokus pada seluruh produk pembiayaan yang ada pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan penelitian di atas hanya fokus pada produk pembiayaan modal kerja di BPRS Jabal Nur Surabaya. Perbedaan lainnya adalah fokus pembahasannya, dimana pada penelitian ini lebih fokus pada penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko pada produk pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah. Sedangkan pada penelitian di atas fokusnya pada penerapan manajemen risiko terhadap produk pembiayaan modal kerja. Selain itu perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dimana penelitian ini objek penelitiannya adalah lembaga keuangan syariah non bank yaitu KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan pada

penelitian di atas lokasinya adalah lembaga keuangan syariah bank yaitu BPRS Jabal Nur Surabaya.

Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian di atas terletak pada metode penelitian yang digunakan, yaitu metode penelitian kualitatif. Persamaan lainnya yakni sama-sama untuk mengetahui lebih detail tentang penerapan manajemen risiko pada produk pembiayaan di lokasi penelitian masing-masing.

7. Skripsi dari Rahma Abdu, 2019, berjudul Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan *Mudharabah* Pada Bank Negara Indonesia (BNI) Sidrap.³¹

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah manajemen risiko terhadap pembiayaan *Mudharabah* pada bank BNI Syariah Sidrap dilakukan dengan berasaskan syariah menggunakan konsep 5C meliputi: *character, capacity, condition of economy, capital, dan collateral* yang diterapkan pada nasabah pembiayaan. Untuk mengatasi pembiayaan bermasalah pihak bank BNI Syariah Sidrap menggunakan analisis dengan melakukan restrukturisasi sebagai langkah alternatif antara *shohibul mal* atau *mudharib* dengan 3 pilihan, diantaranya: penjadwalan kembali (*rescheduling*), penataan kembali (*restructuring*), dan persyaratan kembali (*reconditioning*).

³¹ Rahma Abdu, "Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan *Mudharabah* Pada Bank Negara Indonesia (BNI) Syariah Sidrap", (Skripsi, IAIN Pare-Pare, Sulawesi Selatan, 2019).

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian di atas terletak pada produk pembiayaan yang akan diteliti, dimana pada penelitian ini fokus pada keseluruhan produk pembiayaan pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, sedangkan pada penelitian di atas lebih fokus pada produk pembiayaan *Mudharabah* di bank BNI Syariah Sidrap. Perbedaan lainnya terletak pada lokasi penelitian, dimana lokasi penelitian ini adalah lembaga keuangan syariah non-bank yakni KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, sedangkan pada penelitian di atas lokasi penelitiannya adalah lembaga keuangan syariah bank yakni bank BNI Syariah Sidrap. Selain itu perbedaan juga terletak pada fokus pembahasan, dimana penelitian ini lebih fokus pada penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko pada produk pembiayaan, sedangkan penelitian di atas fokus pada penerapan manajemen risiko pada produk pembiayaan.

Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian di atas terletak pada metode penelitian yang digunakan, yaitu metode penelitian kualitatif. Selain itu persamaan lainnya juga sama-sama untuk mengetahui secara detail tentang penerapan manajemen risiko pada produk pembiayaan.

8. Skripsi dari Adelina Safitri, 2019, berjudul Strategi Manajemen Risiko Pembiayaan Pada Bank BNI Syariah Kantor Cabang Palangka Raya.³²

³² Adelina Safitri, "Strategi Manajemen Risiko Pembiayaan Pada Bank BNI Syariah Kantor Cabang Palangka Raya", (Skripsi, IAIN Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 2019).

Pada penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*Field Research*) menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat 10 jenis risiko yang dapat terjadi di bank BNI Syariah kantor cabang Palangka Raya, namun khusus di bank cabang Palangka Raya hanya menerapkan 8 risiko saja dari 10 risiko yang dapat terjadi. 10 risiko tersebut meliputi: risiko pembiayaan, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko kepatuhan, risiko strategi, risiko reputasi, risiko imbal hasil dan risiko investasi. Sedangkan untuk risiko yang belum pernah terjadi adalah risiko pasar dan risiko investasi. Untuk mengatasi pembiayaan bermasalah pihak bank BNI Syariah kantor cabang Palangka Raya menerapkan 5 jenis strategi yaitu: Pertama, satu kali blokir angsuran. Kedua, petugas penagihan (*collection*). Ketiga, melakukan konsep 3R (*rescheduling, reconditioning, restructuring*) sesuai dengan 3 pilar yaitu kemampuan nasabah, prospek usaha, dan kinerja perusahaan. Keempat, strategi lelang. Kelima, hapus buku.

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian di atas terletak pada lokasi penelitian, dimana lokasi penelitian ini adalah lembaga keuangan syariah non-bank yakni KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, sedangkan pada penelitian di atas lokasi penelitiannya adalah lembaga keuangan syariah bank yakni bank BNI Syariah kantor cabang Palangka Raya.

Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian di atas yakni sama-sama fokus pada penerapan strategi dan manajemen risiko pada pembiayaan. Persamaannya juga terletak pada metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif.

9. Skripsi dari Eva Kurnia Zakia, 2020, berjudul Analisis Penerapan Manajemen Risiko Pada Pembiayaan *Murabahah* di PT. BPRS Ummu Bangil Pasuruan.³³

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan jenis penelitian lapangan (*Field Research*). Hasil dari penelitian ini adalah penerapan manajemen risiko pada pembiayaan *Murabahah* di PT. BPRS Ummu Bangil Pasuruan menggunakan identifikasi risiko dengan menganalisis kelayakan calon nasabah menggunakan konsep 5C (*character, capacity, capital, condition, collateral*), pengukuran risiko, pemantauan risiko, dan pengendalian risiko. Penilaian karakter nasabah dilakukan dengan cara wawancara saat melakukan survei, melakukan BI *checking*, dan dengan cara melakukan pengamatan secara sekilas.

Sedangkan analisa nasabah, PT. BPRS Ummu Bangil Pasuruan hanya mengutamakan 2C yaitu *character* dan *capacity*. Dalam penanganan pembiayaan *Murabahah* bermasalah, pihak PT. BPRS Ummu Bangil Pasuruan menggunakan beberapa cara yaitu: 1) Melakukan pendekatan pada nasabah pembiayaan, 2) Melakukan Penagihan Secara Intensif, 3) Melakukan eksekusi jaminan, 4) Mediasi pengadilan, 5) Melakukan

³³ Eva Kurnia Zakia, “Analisis Penerapan Manajemen Risiko Pada Pembiayaan *Murabahah* di PT. BPRS Ummu Bangil Pasuruan”, (Skripsi, IAIN Ponorogo, Ponorogo, 2020).

penjadwalan kembali (*rescheduling*), persyaratan kembali (*reconditioning*), dan penataan kembali (*restructuring*).

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian di atas yakni terletak pada produk pembiayaan yang akan diteliti, dimana penelitian ini lebih fokus pada keseluruhan produk pembiayaan pada KSPPS BMT cabang Wringin Bondowoso, sedangkan penelitian di atas fokus pada pembiayaan *Murabahah* di PT. BPRS Ummu Bangil Pasuruan. Perbedaan juga terletak pada fokus pembahasannya dimana penelitian ini lebih fokus pada penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, sedangkan pada penelitian di atas fokus pada penerapan manajemen risiko pada pembiayaan *Murabahah* di PT. BPRS Ummu Bangil Pasuruan. Selain itu perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dimana penelitian ini lokasinya adalah lembaga keuangan syariah non bank yaitu KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan pada penelitian di atas lokasi penelitiannya adalah lembaga keuangan syariah bank yaitu PT. BPRS Ummu Bangil Pasuruan.

Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian di atas yakni sama-sama untuk mengetahui lebih detail mengenai penerapan manajemen risiko pada produk pembiayaan. Selain itu persamaannya juga terletak pada metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif.

10. Skripsi dari Sarah Nadia, 2020, berjudul Analisis Penerapan Manajemen Risiko Dalam Upaya Pencegahan Pembiayaan Bermasalah Pada PT. BPRS Hikmah Wakilah Banda Aceh.³⁴

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah faktor terjadinya pembiayaan bermasalah terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Adapun penerapan manajemen risiko yang digunakan, yaitu identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko, dan pengendalian risiko. Keempat proses manajemen risiko tersebut mencakup proses penerapan 5C (*character, capacity, capital, condition, collateral*), kelengkapan dokumen, serta *monitoring* secara rutin dengan melakukan kunjungan harian. Dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah PT. BPRS Hikmah Wakilah Banda Aceh menggunakan pendekatan *persuasive* dengan melakukan musyawarah yang kemudian diterapkan penjadwalan kembali (*rescheduling*), persyaratan kembali (*reconditioning*), penataan kembali (*restructuring*), hingga eksekusi jaminan. Penerapan manajemen risiko tersebut terbukti berjalan efektif dalam meminimalisasi risiko pembiayaan bermasalah. Hal tersebut dibuktikan dengan tingkat penurunan *Non Performing Financing* (NPF).

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian di atas yaitu terletak pada fokus pembahasannya, dimana penelitian ini lebih difokuskan pada pembahasan mengenai implementasi manajemen strategi

³⁴ Sarah Nadia, "Analisis Penerapan Manajemen Risiko Dalam Upaya Pencegahan Pembiayaan Bermasalah Pada PT. BPRS Hikmah Wakilah Banda Aceh", (Skripsi, UIN Ar-Raniry, Banda Aceh, 2020).

dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan penelitian di atas hanya fokus pada penerapan manajemen risiko untuk mencegah terjadinya pembiayaan bermasalah pada PT. BPRS Hikmah Wakilah Banda Aceh. Perbedaan lainnya juga terletak pada lokasi penelitian, dimana pada penelitian ini lokasi penelitiannya adalah lembaga keuangan syariah non bank yaitu KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan pada penelitian di atas lokasi penelitiannya adalah lembaga keuangan syariah bank, yaitu PT. BPRS Hikmah Wakilah Banda Aceh.

Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian diatas yaitu sama-sama untuk mengetahui secara lebih detail mengenai penerapan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada lembaga keuangan syariah yakni pada penelitian ini di KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso dan pada penelitian di atas pada PT. BPRS Hikmah Wakilah Banda Aceh. Persamaan penelitian ini dan penelitian di atas juga terletak pada metode penelitian yang digunakan, yakni metode penelitian kualitatif.

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

NO	AUTHOR	TAHUN	JUDUL	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1.	Sudarlam	2016	Strategi Meminimalisir Risiko Pembiayaan <i>Murabahah</i> Pada BPRS Amanah	Metode penelitian yang digunakan sama, yaitu Kualitatif. Persamaan yang lain adalah sama-sama untuk	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada produk pembiayaan yang akan diteliti, penelitian ini fokus

			Ummah Leuwiliang-Bogor	mengetahui secara detail tentang implementasi manajemen risiko pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah (NPF) <i>Non Performing Financing</i> pada produk pembiayaan.	pada keseluruhan produk pembiayaan pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan pada penelitian di atas hanya fokus pada produk pembiayaan <i>Murabahah</i> di BPRS Amanah Ummah Leuwiliang-Bogor. Fokus Pembahasan: dalam penelitian ini lebih fokus pada implementasi manajemen strategi dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan. Sedangkan penelitian terdahulu hanya fokus pada strategi untuk meminimalisir terjadinya risiko pembiayaan pada produk pembiayaan <i>Murabahah</i> . Lokasi penelitian: penelitian ini lokasinya adalah BMT. Sedangkan dalam penelitian terdahulu adalah BPRS.
2.	Desi Komalasari	2016	Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan <i>Murabahah</i> Dalam Upaya	Metode penelitian yang digunakan sama, yaitu Kualitatif. Persamaan yang lain adalah sama-	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada produk pembiayaan yang

			<p>Meminimalisir NPF (<i>Non Performing Financing</i>) Pada Divisi Mikro Bank Muamalat Indonesia Cabang Cirebon.</p>	<p>sama untuk mengetahui secara detail tentang implementasi manajemen risiko pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah (NPF) <i>Non Performing Financing</i> pada produk pembiayaan.</p>	<p>akan diteliti, penelitian ini fokus pada keseluruhan produk pembiayaan pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan pada penelitian di atas hanya fokus pada pembiayaan <i>Murabahah</i> di divisi mikro Bank Muamalat Indonesia cabang Cirebon. Fokus pembahasan: penelitian ini fokus pada implementasi manajemen strategi dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan. Sedangkan pada penelitian di atas hanya fokus pada implementasi manajemen risiko pembiayaan untuk meminimalisir pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan <i>Murabahah</i>. Lokasi penelitian: pada penelitian ini lokasinya adalah BMT. Sedangkan penelitian terdahulu divisi mikro Bank Muamalat Indonesia cabang Cirebon.</p>
--	--	--	--	--	--

3.	Mohammad Syaiful Suib	2017	Resiko Pembiayaan <i>Mudharabah</i> (Strategi Meminimalisir Risiko Pembiayaan <i>Mudharabah</i> Pada Bank Syariah)	Metode penelitian yang digunakan sama, yaitu Kualitatif. Persamaan lainnya yakni sama-sama untuk mengetahui secara detail tentang penerapan strategi untuk meminimalisir terjadinya risiko pembiayaan pada produk pembiayaan.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian di atas terletak pada produk pembiayaan yang akan diteliti, dimana penelitian ini fokus pada keseluruhan pembiayaan pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan penelitian terdahulu fokus pada produk pembiayaan <i>Mudharabah</i> di bank syariah. Lokasi penelitian: penelitian ini lokasinya adalah BMT. Sedangkan dalam penelitian terdahulu adalah bank syariah. Fokus pembahasan: dalam penelitian ini fokus pada implementasi manajemen strategi dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan. Sedangkan dalam penelitian terdahulu hanya fokus pada strategi untuk meminimalisir risiko pada produk pembiayaan <i>Mudharabah</i>
----	-----------------------	------	--	---	--

4.	Yogi Firdaus	2017	Strategi Manajemen Risiko Dalam Upaya Mengatasi Pembiayaan <i>Murabahah</i> Bermasalah Pada PT.BPRS Safir Bengkulu	Metode penelitian yang digunakan sama, yaitu Kualitatif. Persamaan lainnya adalah yakni sama-sama fokus terhadap penerapan strategi dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan.	Perbedaannya terletak pada produk pembiayaan yang akan diteliti, penelitian ini fokus pada keseluruhan produk pembiayaan pada KSPPS BMT NU Cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan penelitian terdahulu fokus pada produk pembiayaan <i>Murabahah</i> di PT. BPRS Safir Bengkulu. Lokasi penelitian: penelitian ini lokasinya adalah BMT, sedangkan pada penelitian terdahulu adalah BPRS.
5.	Muzdalifa Hifdzuhuma	2018	Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan <i>Musarakah</i> Dalam Perspektif Manajemen Risiko Syariah di BMT Batik Mataram	Metode penelitian yang digunakan sama, yaitu Kualitatif. Persamaan lainnya adalah pada lokasi penelitian yaitu BMT.	Perbedaannya terletak pada produk pembiayaan yang akan diteliti, dimana penelitian ini fokus pada keseluruhan produk pembiayaan pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan penelitian terdahulu fokus pada produk pembiayaan <i>Musarakah</i> di BMT Batik Mataram. Fokus pembahasan: dimana penelitian ini fokus pada penerapan

					manajemen strategi dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan. Sedangkan pada penelitian terdahulu hanya foku pada penerapan manajemen risiko terhadap produk pembiayaan
6.	Melisa S. Andini	2018	Implementasi Manajemen Risiko Terhadap Pembiayaan Modal Kerja di BPRS Jabal Nur Surabaya	Metode penelitian yang digunakan sama, yaitu Kualitatif. Persamaan lainnya adalah sama-sama untuk mengetahui lebih detail tentang penerapan manajemen risiko pada produk pembiayaan.	Perbedaannya terletak pada produk pembiayaan yang akan diteliti, penelitian ini fokus pada seluruh produk pembiayaan pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan penelitian terdahulu hanya fokus pada produk pembiayaan modal kerja di BPRS Jabal Nur Surabaya. Fokus pembahasan: pada penelitian ini lebih fokus pada penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan. Sedangkan pada penelitian terdahulu

					<p>hanya fokus pada penerapan manajemen risiko pada produk pembiayaan modal kerja.</p> <p>Lokasi penelitian: pada penelitian ini lokasinya adalah BMT, sedangkan penelitian terdahulu adalah BPRS.</p>
7.	Rahma Abdu	2019	Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan <i>Mudharabah</i> Pada Bank Negara Indonesia (BNI) Syariah Sidrap	<p>Metode penelitian yang digunakan sama, yaitu Kualitatif. Selain itu persamaan lainnya juga sama-sama untuk mengetahui secara detail tentang penerapan manajemen risiko pada produk pembiayaan.</p>	<p>Perbedaannya pada produk pembiayaan yang akan diteliti, dimana penelitian ini fokus pada keseluruhan produk pembiayaan pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sedangkan pada penelitian terdahulu hanya fokus pada pembiayaan <i>Mudharabah</i> di BNI Syariah Sidrap. Fokus pembahasan: penelitian ini fokus pada penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko pada produk pembiayaan, sedangkan penelitian terdahulu hanya fokus pada penerapan manajemen risiko pada produk pembiayaan. Lokasi penelitian: lokasi pada penelitian ini adalah BMT. Sedangkan pada</p>

					penelitian terdahulu adalah BNI Syariah.
8.	Adelina Safitri	2019	Strategi Manajemen Risiko Pembiayaan Pada Bank BNI Syariah Kantor Cabang Palangka Raya	Metode penelitian yang digunakan sama, yaitu Kualitatif. Persamaan lainnya adalah yakni sama-sama fokus pada penerapan strategi dan manajemen risiko pada produk pembiayaan.	Perbedaan terletak pada lokasi penelitian, dimana lokasi penelitian ini adalah BMT. Sedangkan penelitian terdahulu adalah BNI Syariah.
9.	Eva Kurnia Zakia	2020	Analisis Penerapan Manajemen Risiko Pada Pembiayaan <i>Murabahah</i> di PT. BPRS Ummu Bangil Pasuruan	Metode penelitian yang digunakan sama, yaitu Kualitatif. Persamaan lainnya adalah sama-sama untuk mengetahui lebih detail mengenai penerapan manajemen risiko pada produk pembiayaan.	Perbedaannya pada produk pembiayaan yang akan diteliti, penelitian ini fokus pada keseluruhan produk pembiayaan pada KSPPS BMT cabang Wringin Bondowoso, sedangkan penelitian terdahulu fokus pada produk pembiayaan <i>Murabahah</i> . Fokus pembahasan: penelitian ini fokus pada penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan. Sedangkan pada penelitian terdahulu hanya fokus pada penerapan manajemen risiko pada produk pembiayaan <i>Murabahah</i> di PT. BPRS Ummu Bangil

					Pasuruan. Lokasi penelitian: lokasi penelitian ini adalah BMT sedangkan pada penelitian terdahulu adalah BPRS.
10.	Sarah Nadia	2020	Analisis Penerapan Manajemen Risiko Dalam Upaya Pencegahan Pembiayaan Bermasalah Pada PT. BPRS Hikmah Wakilah Banda Aceh	Metode penelitian yang digunakan sama, yaitu Kualitatif. Selain itu persamaannya adalah sama-sama untuk mengetahui secara lebih detail mengenai penerapan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan di lembaga keuangan syariah.	Fokus Pembahasan: penelitian ini lebih difokuskan pada implementasi manajemen strategi dan manajemen risiko untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah, sedangkan penelitian terdahulu hanya fokus pada penerapan manajemen risiko untuk mencegah terjadinya pembiayaan bermasalah. Lokasi Penelitian: lokasi penelitian ini adalah BMT, sedangkan penelitian terdahulu pada BPRS.

Sumber: Penelitian Terdahulu

Dari beberapa rujukan skripsi dan jurnal yang peneliti jadikan perbandingan, semuanya kredibel dan mempunyai relevansi yang sangat kuat untuk dijadikan sebagai sumber rujukan sebuah penelitian, khususnya penelitian tentang implementasi manajemen strategi dan manajemen risiko dalam pembiayaan. Dari uraian tabel di atas hal yang membedakan penelitian ini dan penelitian terdahulu terdapat pada fokus

pembahasan, produk pembiayaan, dan lokasi penelitian. Secara garis besar dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui tentang penerapan manajemen strategi yang digunakan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan produk pembiayaannya kepada masyarakat yakni meliputi: manajemen strategi terhadap penyaluran pembiayaan *Qard Al-Hasan*, *Murabahah*, *Musyarakah*, dan *Rahn*. Sehingga BMT NU cabang Wringin Bondowoso bisa mendapatkan prestasi berupa Juara 1 kategori *landing* (penyaluran dana) terbaik se Jawa Timur dalam ajang BMT NU Awards tahun 2020. Peneliti ingin meneliti hal tersebut karena dalam setiap produk pembiayaan yang disalurkan pasti ada tantangannya tersendiri dan bagi pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso harus memilih keputusan yang tepat dengan pertimbangan-pertimbangan untuk menggunakan strategi yang tepat pada setiap produk pembiayaannya agar bisa diminati masyarakat. Selain hal tersebut, tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui penerapan manajemen risiko yang digunakan untuk meminimalisir faktor-faktor yang mungkin muncul dan menjadi penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah pada setiap produk pembiayaan yang akan disalurkan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Terutama untuk mengeliminir faktor-faktor pembiayaan bermasalah yang mungkin muncul karena dampak ekonomi dari adanya pandemi Covid-19 yang muncul pada awal tahun 2020. Sejauh ini belum ada penelitian yang meneliti tentang implementasi manajemen strategi dan manajemen risiko

pada keseluruhan produk pembiayaan sekaligus dalam satu lembaga keuangan. Maka dari uraian tersebut peneliti tertarik untuk meneliti tentang “Implementasi Manajemen Strategi dan Risiko Dalam Menyalurkan Pembiayaan Untuk Meminimalisir Terjadinya Pembiayaan Bermasalah Pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso”.

B. Kajian Teori

1. Konsep Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

Pada mulanya kata “manajemen” berasal dari bahasa Italia yakni “*maneggiare*”, yang memiliki arti mengendalikan. Dalam hal ini konteksnya adalah dalam hal mengendalikan kuda. Kemudian bahasa Prancis mengambil kata “*maneggiare*” tersebut dari bahasa Inggris menjadi “*management*”, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.³⁵ Menurut Griffin, manajemen merupakan suatu rangkaian aktivitas fisik yang meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, dan kepemimpinan, serta pengendalian yang ditujukan pada sumber daya organisasi, yakni manusia, finansial, dan informasi untuk mencapai tujuan organisasi yang bersifat efektif dan efisien.³⁶

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan, serta pengawasan terhadap

³⁵ Rheza Pratama, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 7.

³⁶ Irfan Fahmi, *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 2.

keseluruhan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Agar pencapaian organisasi bisa efektif, maka diperlukan strategi yang tepat untuk digunakan dalam proses manajemen sebuah perusahaan.

Kata “strategi” diambil dari bahasa Yunani “*strategos*”, yang memiliki arti “jenderal”. Secara harfiah makna kata strategi berarti “Seni dan Jenderal”.³⁷ Strategi pada awalnya digunakan oleh militer untuk memenangkan pertempuran. Namun seiring berjalannya waktu saat persaingan dunia usaha yang semakin ketat, hal tersebut menuntut para manajemen puncak organisasi untuk mengembangkan model strategi. Menurut Kenneth R. Andrews, strategi adalah serangkaian proses evaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang di hadapi dalam lingkungan persaingan, serta untuk memutuskan strategi pasar produk yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan dan peluang lingkungan.³⁸ Dari uraian beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah serangkaian proses yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Orientasinya adalah pada masa depan sebuah organisasi guna menghadapi persaingan untuk mencapai tujuan.

³⁷ Syafi'i Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*, Cet-1 (Jakarta: Gema Insani, 2001), 153.

³⁸ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 388.

Pada prinsipnya strategi dikembangkan untuk memenangkan persaingan bisnis sebagai tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa prinsip dasar dalam strategi:

- 1) Mulai dengan data, dalam merancang strategi, tidak boleh hanya berlandaskan insting dan asumsi, tetapi harus dilakukan riset untuk memperoleh data yang akurat.
- 2) Memilih pendekatan strategi, ada 3 pendekatan strategi yang bisa digunakan seorang manajer untuk merancang strategi yang tepat bagi sebuah organisasi, yaitu: Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threat*), Analisis SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, and Time Order*), serta Teori Optimasi.
- 3) Menentukan detail strategi, dari hasil data riset yang telah dilakukan sebelumnya, seorang manajer bisa menentukan detail strategi yang akan diterapkan pada perusahaannya.
- 4) Evaluasi, adalah proses untuk mengetahui apakah strategi yang digunakan telah berhasil diterapkan atau tidak. Selain itu, dengan melakukan evaluasi juga bertujuan untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan strategi yang telah diterapkan.

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan proses evaluasi keputusan-keputusan yang memungkinkan sebuah perusahaan atau organisasi bisa mencapai tujuannya. Manajemen strategis adalah aktivitas manajemen tertinggi

yang biasanya dilakukan dan disusun oleh dewan direksi, kemudian dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif dalam sebuah organisasi.³⁹

Inti dari manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber daya dalam organisasi, serta memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut agar bisa efektif untuk mencapai tujuan dari organisasi.

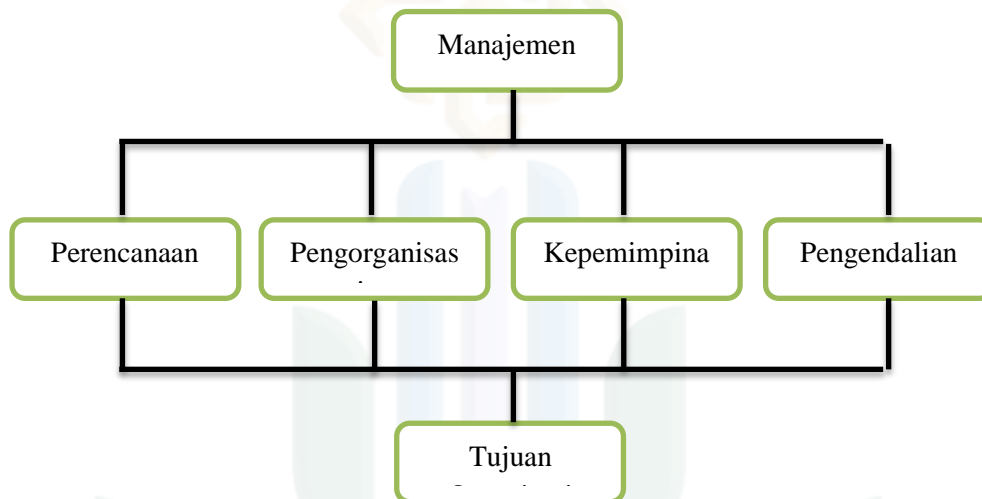
Menurut Wheelen, manajemen strategis merupakan proses pengambilan keputusan dan tindakan manajerial yang mengarah pada penyusunan strategi efektif menggunakan analisis SWOT untuk mencapai tujuan perusahaan.⁴⁰ Analisis SWOT merupakan langkah untuk mengidentifikasi atau mengetahui berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi yang akan digunakan. Sesuai definisi di atas maka fokus manajemen strategis adalah pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.⁴¹ Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi.

³⁹ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2016), 2.

⁴⁰ *Ibid.*, 5.

⁴¹ Pratama, *Pengantar Manajemen*, 78.

Bagan 2.1
Peran Manajemen Dalam Organisasi



Sumber: Buku Manajemen Strategis

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu keadaan yang terdiri dari beberapa proses berdasarkan garis (line) yang mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan manajemen strategis adalah gambaran besar dari setiap proses tersebut.⁴²

b. Manajemen Strategi Syariah

Sebagai agama yang mengatur kehidupan umatnya agar selamat di dunia dan akhirat, Islam telah menggariskan prinsip-prinsip dasar manajemen bagi manusia. Di antara dalil Al-Qur'an yang menjadi dasar kegiatan manajemen adalah Q.S. Ash-Shaff ayat 4:

⁴² Yunus, *Manajemen Strategis*, 4.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ

مَرْصُورٌ ﴿٤﴾

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*” (Q.S. Ash-Shaff: 4).⁴³

Berdasarkan ayat di atas dalam agama Islam segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, teratur, tuntas, serta tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Makna kata “kokoh” dalam ayat di atas adalah adanya sinergi yang rapi antara bagian satu dengan bagian yang lain. Jika hal ini bisa terlaksana maka pencapaian tujuan akan maksimal. Dari ayat Al-Qur’an tersebut telah jelas bahwa manajemen dalam arti mengatur sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan terarah untuk mencapai sebuah tujuan merupakan sesuatu yang disyariatkan dalam ajaran Islam.⁴⁴

Penerapan manajemen strategi sudah dilakukan sejak zaman Nabi terdahulu, salah satunya yang dilakukan oleh Nabi Yusuf saat memimpin Mesir. Dimana pada saat itu sesuai takwil mimpi beliau, negeri Mesir akan dilanda kemarau yang berkepanjangan selama tujuh tahun berturut-turut. Sebelum hal tersebut terjadi, Nabi Yusuf menyiapkan strategi untuk menghadapi kemarau panjang tersebut. Hal ini dijelaskan dalam firman Allah Swt. yaitu dalam QS. Yusuf ayat 47-48:

⁴³ Depag RI, Al-Qur’an dan Terjemahan, 61:4.

⁴⁴ M. Ma’ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012), 14.

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا
 مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ
 لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾

Artinya: “Dia (Yusuf) berkata, “Agar kamu bercocok tanam tujuh tahun (berturut-turut) sebagaimana biasa; kemudian apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan di tangkainya kecuali sedikit untuk kamu makan”. Kemudian setelah itu akan datang tujuh (tahun) yang sangat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari apa (bibit gandum) yang kamu simpan”.(Q.S. Yusuf 12:47-48).⁴⁵

Berdasarkan ayat di atas menurut Al-Sheikh Abdullah bin Muhammad bin Ishaq dalam *Tafsir Ibnu Katsir* Jilid 4 sebagaimana dikutip oleh Sarah Nadia dapat dijelaskan bahwa Nabi Yusuf telah menerapkan manajemen strategi untuk menghadapi kemarau panjang yang akan menimpa negeri yang dipimpinnya yakni Mesir. Hal ini bisa menjadi acuan bagi setiap pemimpin atau manajer dalam sebuah perusahaan khususnya lembaga keuangan yang berbasis syariah untuk selalu memikirkan dan mengambil keputusan yang tepat dalam melaksanakan setiap kegiatannya. Maka dari itu sebelum seorang manajer membuat suatu keputusan sangat diperlukan persiapan yang matang agar bisa mendapatkan hasil yang baik sesuai dengan tujuan perusahaan.⁴⁶

⁴⁵ Depag RI, Al-Qur'an dan Terjemahan, 12:47-48.

⁴⁶ Nadia, “Analisis Penerapan Manajemen Risiko”, 18.

c. Fungsi Manajemen Strategi

Fungsi manajemen strategi merupakan elemen yang selalu ada dan melekat pada proses manajemen sebagai acuan bagi seorang manajer dalam melaksanakan kegiatannya atau melakukan perencanaan yang terstruktur untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Ada beberapa fungsi manajemen strategis yang bermanfaat bagi organisasi, yaitu:⁴⁷

- 1) Memberikan gambaran tentang arah jangka panjang yang akan dituju.
- 2) Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- 3) Membuat suatu organisasi menjadi lebih aktif.
- 4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi di lingkungan yang semakin berisiko.
- 5) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah terjadinya masalah di masa yang akan datang.
- 6) Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- 7) Aktivitas yang tumpang tindih akan berkurang.

⁴⁷ Zuriani Ritonga, *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020), 12.

d. Prinsip-prinsip Manajemen Strategi

Pada prinsipnya manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan yaitu:⁴⁸

- 1) Tahap Formulasi, meliputi proses pembuatan misi, proses identifikasi peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan organisasi, perumusan sasaran jangka panjang, penentuan strategi, dan pengambilan keputusan tentang strategi yang cocok untuk diterapkan.
- 2) Tahap Implementasi, meliputi proses penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, motivasi pegawai, serta tahap alokasi dari berbagai sumber agar strategi yang diformulasikan bisa di aplikasikan.
- 3) Tahap Evaluasi, yaitu proses untuk mengetahui apakah strategi yang telah di aplikasikan berjalan atau tidak.

e. Elemen-elemen Manajemen Strategi

Menurut Hunger dan Wheelen terdapat empat elemen dasar dalam proses manajemen strategis, yaitu:⁴⁹

- 1) Pengamatan lingkungan, meliputi proses monitoring, evaluasi, dan mengumpulkan informasi untuk mengidentifikasi faktor strategi. Hal tersebut dilakukan untuk menentukan masa depan perusahaan.

⁴⁸ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Universitas Dr. Moestopo Beragama, 2016), 39.

⁴⁹ J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2004), 9-11.

Dalam proses ini biasa dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT.

- 2) Formulasi strategi, yaitu proses pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola peluang dan ancaman dari eksternal perusahaan, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.
- 3) Implementasi strategi, yaitu proses penerapan strategi yang dipilih untuk mencapai tujuan dari organisasi.
- 4) Evaluasi dan pengendalian.

f. Proses Manajemen Strategi

Ada beberapa tahapan dalam proses manajemen strategis, meliputi:⁵⁰

- 1) Mendefinisikan visi, misi, dan tanggung jawab sosial.
- 2) Menganalisis lingkungan eksternal.
- 3) Menganalisis lingkungan internal.
- 4) Memilih tujuan dan sasaran bisnis.
- 5) Mengembangkan strategi bisnis.
- 6) Merinci rencana program.
- 7) Mengumpulkan *feedback* dan menguji pengendalian.

Tahapan tersebut dilakukan untuk menjaga terhambatnya unit usaha terhadap lingkungan, dan merupakan upaya antisipasi terhadap

⁵⁰ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, 33-34.

munculnya peluang dan masalah yang baru yang akan dihadapi organisasi.

g. Jenis-jenis Strategi

Menurut Porter, terdapat tiga jenis strategi untuk menciptakan keunggulan sebuah organisasi atau perusahaan dalam bersaing, diantaranya adalah:⁵¹

- 1) Strategi diferensiasi, yaitu upaya untuk membedakan diri dari kompetitor, baik dalam produk atau pelayanannya.
- 2) Strategi keunggulan biaya (*Cost leadership*), yaitu strategi meminimalkan biaya sehingga bisa lebih efisien dari kompetitor. Dengan hal tersebut perusahaan bisa mendapatkan keuntungan lebih dengan biaya produksi yang relatif lebih murah, namun dengan kualitas dan hasil yang mampu bersaing dengan kompetitor.
- 3) Strategi fokus, yaitu dalam membuat strategi harus fokus pada pangsa pasar tertentu. Sehingga misi dan visi organisasi bisa tercapai.

Ketiga jenis strategi di atas dikenal sebagai "*Porters Generic Business Strategies*", yaitu strategi general yang digunakan untuk menciptakan keunggulan strategis.

h. Langkah-langkah Dalam Menyusun Strategi

⁵¹ Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, 113.

Untuk mencapai kesuksesan sebuah organisasi harus memiliki *Strategic Framework*. *Framework* adalah kerangka yang akan membantu mengorganisir dan mengembangkan spesifikasi tujuan menjadi lebih mudah dan terarah. Fungsi dari *Framework* adalah memandu hal-hal yang harus diperhatikan dalam melakukan perencanaan strategis. Dengan adanya *Framework* kita bisa melakukan hal berikut:⁵²

- 1) Mengidentifikasi misi dan sasaran organisasi.
- 2) Mengukur kinerja perusahaan terhadap tujuan organisasi.
- 3) Membuat rencana strategis untuk mewujudkan tujuan organisasi.
- 4) Mengimplementasikan rencana strategis.
- 5) Mengevaluasi hasil.

2. Konsep Manajemen Risiko

a. Pengertian Manajemen Risiko

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, risiko merupakan hal yang mutlak untuk dihadapi oleh lembaga keuangan. Secara ilmiah definisi risiko sangatlah beragam. Menurut Arthur Williams dan Richard, risiko adalah suatu variasi dari hasil-hasil yang dapat terjadi selama periode tertentu. A. Abas Salim mengemukakan bahwa risiko adalah ketidakpastian (*uncertainty*) yang mungkin melahirkan peristiwa kerugian (*loss*). Sedangkan menurut Herman Darmawi

⁵² Siti Aminah Chaniago, "Perumusan Manajemen Strategi Pemberdayaan Zakat", *Jurnal Hukum Islam (JHI)*, Vol .12, 1 (2014), 95.

mendefinisikan bahwa risiko adalah probabilitas suatu hasil (*outcome*), yang berbeda dengan yang diharapkan.⁵³

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa risiko adalah keadaan yang berpotensi terjadi dan dapat menimbulkan kerugian pada suatu perusahaan atau organisasi. Risiko terjadi karena unsur ketidakpastian di masa mendatang, dikarenakan terjadinya sesuatu yang tidak diharapkan dan menyebabkan kerugian. Ada dua karakteristik utama dari risiko, yaitu:⁵⁴

- 1) Merupakan ketidakpastian atas terjadinya suatu peristiwa.
- 2) Merupakan ketidakpastian yang apabila terjadi akan menimbulkan kerugian.

Dapat disimpulkan bahwasanya ketidakpastian adalah kondisi yang menyebabkan timbulnya risiko. Menurut Herman Darmawi kondisi ketidakpastian ini terjadi karena beberapa sebab diantaranya:⁵⁵

- 1) Tenggang waktu antara perencanaan suatu kegiatan sampai kegiatan itu berakhir. Semakin panjang tenggang waktunya, maka akan semakin besar potensi terjadi ketidakpastiannya.
- 2) Keterbatasan informasi yang tersedia guna keperluan penyusunan rencana.
- 3) Keterbatasan pengetahuan dan kemampuan pengambilan keputusan.

⁵³ Reni Maralis, Aris Triyono, *Manajemen Risiko*, (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2019), 4.

⁵⁴ *Ibid.*, 5.

⁵⁵ *Ibid.*, 5.

Dalam menangani risiko, maka sebuah perusahaan perlu menerapkan manajemen risiko untuk mencegah atau meminimalisir terjadinya risiko yang berdampak pada perusahaan tersebut. Manajemen risiko adalah proses identifikasi, pengukuran, dan kontrol keuangan dari risiko yang mengancam asset dan penghasilan dari sebuah perusahaan atau proyek yang dapat menimbulkan kerusakan atau kerugian pada perusahaan.⁵⁶ Ilmu manajemen risiko berperan untuk memberi arah dengan membahas secara dasar tentang peranan dan konsep manajemen risiko dalam organisasi.⁵⁷

Manajemen risiko juga dapat diartikan sebagai rangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank.⁵⁸ Proses identifikasi bisa dilakukan dengan analisa terhadap karakteristik risiko, serta risiko dari produk dan kegiatan bank. Proses pengukuran bisa dilakukan dengan evaluasi secara berkala terhadap kesesuaian asumsi, sumber data, dan prosedur yang digunakan untuk mengukur risiko, serta melakukan penyempurnaan terhadap sistem pengukuran risiko. Proses pemantauan dapat dilakukan dengan evaluasi secara berkala terhadap eksposur risiko dan penyempurnaan terhadap proses pelaporan. Proses pengendalian dapat dilakukan dengan penyesuaian terhadap eksposur

⁵⁶ Mulyawan, *Manajemen Risiko*, 45.

⁵⁷ Sri Hayati, *Manajemen Risiko untuk Bank Perkreditan Rakyat dan Lembaga Keuangan Mikro*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2017), 2.

⁵⁸ Andrianto, M. Anang Firmansyah, *Manajemen Bank Syariah (Implementasi Teori dan Praktek*, (t.tp.: Qiara Media Partner, t.t.), 238.

risiko dan toleransi risiko yang akan diambil, serta dengan cara mekanisme lindung nilai, penerbitan garansi, serta penyerapan sekuritas modal bank.⁵⁹

b. Proses Manajemen Risiko

Penerapan manajemen risiko pada organisasi akan melindungi dan menambah nilai kepada para *stakeholders* organisasi. Manajemen risiko akan membantu mencapai tujuan organisasi dengan beberapa cara, yaitu:⁶⁰

- 1) Menyediakan kerangka kerja organisasi yang memungkinkan menjalankan kegiatan yang akan datang dengan konsisten dan terkendali.
- 2) Memperbaiki pengambilan keputusan, perencanaan, dan penyusunan skala prioritas berdasarkan pemahaman secara komprehensif pada kegiatan usaha, fluktuasi, serta peluang dan ancaman bagi organisasi.
- 3) Memberikan sumbangsih efisiensi pada penggunaan dan pengalokasian modal dan sumber daya organisasi.
- 4) Mengurangi fluktuasi pada bidang-bidang usaha yang tidak penting.
- 5) Mengembangkan pengetahuan dasar tentang organisasi pada anggota organisasi.
- 6) Mengoptimalkan efisiensi operasi.

⁵⁹ Ibid., 239.

⁶⁰ Hinsa Siahaan, *Manajemen Risiko Pada Perusahaan dan Birokrasi*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2007), 28.

c. Manajemen Risiko Syariah

Agama Islam mengajarkan pada umatnya bahwa setiap perbuatan yang dilakukan akan selalu dilihat oleh Allah Swt. untuk itu setiap muslim harus selalu berhati-hati dalam hal bertindak dan mengambil keputusan untuk melakukan sesuatu. Hal ini dijelaskan dalam Q.S. Al-Hasyr ayat 18:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاتَّقُوا
 اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.⁶¹

Menurut Al-Sheikh Abdullah bin Muhammad bin Ishaq dalam *Tafsir Ibnu Katsir* Jilid 8 sebagaimana dikutip oleh Sarah Nadia, bahwa ayat di atas menjelaskan bahwa setiap keputusan yang di ambil akan selalu berisiko. Oleh sebab itu sangat dianjurkan bagi para manajer/pengambil keputusan untuk selalu berhati-hati dan memikirkan secara matang sebelum mengambil keputusan. Hal tersebut untuk meminimalisir terjadinya risiko yang akan merugikan bagi perusahaannya. Maka dari itu sangat diperlukan manajemen risiko untuk mengelola, memetakan, serta memprediksi risiko-risiko yang mungkin terjadi di masa mendatang.⁶²

⁶¹ Depag RI, Al-Qur'an dan Terjemahan, 59:18.

⁶² Nadia, “Analisis Penerapan Manajemen Risiko”, 17.

d. Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko

Pada dasarnya prinsip manajemen risiko adalah untuk meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran organisasi. Prinsip tersebut memberikan panduan mengenai karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien, menyampaikan nilai-nilai yang dikandungnya, serta menjelaskan maksud dan tujuannya. Ada beberapa elemen yang efektif dalam prinsip penerapan manajemen risiko pada organisasi, yaitu:⁶³

- 1) Terintegrasi (*Integrated*), yaitu manajemen risiko adalah bagian terpadu dari semua kegiatan organisasi.
- 2) Terstruktur dan menyeluruh (*Structured and comprehensive*), yaitu pendekatan yang struktur dan komprehensif pada manajemen risiko akan memberikan hasil yang konsisten dan bisa dibandingkan.
- 3) Disesuaikan dengan kebutuhan penggunanya (*Customized*), yaitu kerangka kerja dan proses manajemen risiko harus disesuaikan dengan kebutuhan penggunanya, serta harus sebanding dengan konteks internal dan eksternal organisasi, termasuk terhadap sasarannya.
- 4) Inklusif (*Inclusive*), yaitu keterlibatan antara pemangku kepentingan secara memadai dan tepat waktu. Hal ini akan membuat mereka berbagi pengetahuan, pandangan, dan

⁶³ Leo J. Susilo, Victor Riwu Kaho, *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2018). 53-54.

persepsinya sebagai bahan pertimbangan. Hasil dari proses ini diharapkan akan meningkatkan kesadaran para pihak terkait dan penerapan manajemen risiko yang matang.

- 5) Dinamis (*Dynamic*), karena risiko dapat muncul, berubah, dan hilang seketika, maka penerapan manajemen risiko akan mengantisipasi, memindai, dan memahami, serta menangani perubahan dan peristiwa yang terjadi secara memadai dan tepat waktu.
- 6) Informasi terbaik yang tersedia (*Best available information*), yaitu masukan bagi penerapan manajemen risiko berdasarkan informasi historis dan informasi terkini, serta prediksi dan harapan.
- 7) Faktor budaya dan manusia (*Human and cultural factors*), budaya dan perilaku manusia akan sangat mempengaruhi penerapan seluruh aspek manajemen risiko pada setiap tingkatan dalam organisasi.
- 8) Perbaikan berkelanjutan (*Continual improvement*), yaitu manajemen risiko akan melakukan perbaikan secara terus-menerus berdasarkan pengalaman dan pembelajaran.

e. Elemen-elemen Manajemen Risiko

Menurut Williams, Smith, dan Young membagi elemen manajemen risiko menjadi lima bagian, yaitu:⁶⁴

⁶⁴ Pipit Fitri Rahayu, dkk, *Buku Ajar Manajemen Risiko Bisnis*, (Cirebon: Nusa Litera Inspirasi, 2020), 27-28.

- 1) Identifikasi misi meliputi penetapan tujuan manajemen risiko bagi organisasi.
- 2) Penilaian risiko dan ketidakpastian, yaitu proses identifikasi dan pengukuran potensi risiko yang dihadapi perusahaan.
- 3) Pengendalian risiko, yaitu proses meminimalisir, mengalihkan, menghilangkan, ataupun mendiversifikasikan risiko.
- 4) Pendanaan risiko, yaitu proses mengeluarkan biaya untuk memperoleh nilai manfaat atas dana yang telah dikeluarkan ketika terjadi risiko.
- 5) Administrasi program risiko, yaitu proses pembentukan, pembuatan, dan pengurusan hal-hal yang bersifat administratif yang berhubungan dengan risiko. Seperti: buku panduan pengelolaan risiko, dan struktur organisasi pengelola risiko.

f. Macam-macam Risiko

Risiko dapat diklasifikasikan dengan berbagai cara, antara lain:⁶⁵

- 1) Berdasarkan Sifatnya:
 - a) Risiko Spekulatif (*Speculatif Risk*), adalah risiko yang timbul karena terjadinya penyimpangan kejadian yang merugikan dari kejadian yang diharapkan. Contoh: risiko hutang piutang, risiko perdangan berjangkka, dan sebagainya.
 - b) Risiko Murni (*Pure Risk*), adalah risiko yang timbul dari kejadian yang murni tanpa kesengajaan. Jadi hanya ada

⁶⁵ Ibid., 6-7.

kemungkinan kerugian. Contoh: risiko terjadinya bencana alam, kebakaran, pencurian, dan sebagainya.

c) Risiko Fundamental, adalah risiko yang penyebabnya tidak dapat dilimpahkan kepada seseorang dan yang merasakan dampaknya tidak hanya satu orang tetapi beberapa orang.

Contoh: banjir, angin topan dan sebagainya.

d) Risiko Dinamis, adalah risiko yang timbul karena perkembangan dan kemajuan (dinamika) masyarakat dalam bidang ilmu, ekonomi, dan teknologi. Contoh: risiko keuangan.

2) Berdasarkan dapat tidaknya risiko bisa dialihkan kepada pihak lain:

a) Risiko yang dapat dialihkan kepada pihak lain.

b) Risiko yang tidak dapat dialihkan kepada pihak lain.

3) Berdasarkan sumber risiko:

a) Risiko sosial, adalah risiko yang disebabkan oleh perilaku manusia. Contoh: peperangan, pencurian, penggelapan, dan sebagainya.

b) Risiko ekonomi, adalah risiko yang timbul sebagai akibat dari perilaku dan kondisi ekonomi. Contoh: inflasi, resesi, perubahan selera konsumen, persaingan, dan sebagainya.

c) Risiko fisik, adalah risiko yang timbul disebabkan oleh kondisi alam. Contoh: badai, banjir, gempa bumi, dan sebagainya.

- d) Risiko internal, adalah risiko yang bersumber dari dalam perusahaan. Contoh: kecelakaan kerja, dan kesalahan manajemen.
- e) Risiko eksternal, adalah risiko yang bersumber dari luar perusahaan. Contoh: Persaingan, dan sebagainya.

3. Konsep Pembiayaan

a. Pengertian Pembiayaan

Pembiayaan secara luas berarti *financing* atau pembelanjaan yaitu pendanaan yang dikeluarkan untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik perseorangan ataupun kelompok.⁶⁶ Dalam arti sempit pembiayaan berarti pendanaan yang dilakukan oleh lembaga pembiayaan, seperti pembiayaan yang diberikan oleh bank syariah pada nasabahnya.

Dalam Undang-undang Perbankan Nomor 10 Tahun 1998, pembiayaan di definisikan sebagai kegiatan penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil.⁶⁷

Berdasarkan Undang-undang Perbankan Syariah Nomor 21 tahun 2008 pasal 25, didefinisikan bahwa pembiayaan adalah penyediaan dana atau tagihan yang disamakan dengan itu berupa transaksi bagi

⁶⁶ Andrianto, Firmansyah, *Manajemen Bank Syariah*, 305.

⁶⁷ Kasmir, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), 113.

hasil dalam bentuk *Mudharabah* dan *Musyarakah*, transaksi sewa menyewa dalam bentuk *Ijarah* dan sewa beli dalam bentuk *Ijarah Muntahiyah bit Tamlik*, transaksi jual beli bentuk utang piutang *Murabahah*, *Salam* dan *Istisna'*, transaksi pinjam meminjam dalam bentuk *Qard*, dan transaksi sewa menyewa jasa dalam bentuk *Ijarah*.⁶⁸

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa definisi pembiayaan adalah kegiatan penyaluran dana oleh lembaga keuangan syariah yang diawali dengan kesepakatan antara pihak lembaga keuangan syariah baik bank syariah atau unit usaha syariah dan pihak lain atau pihak yang dibiayai untuk mengembalikan dana tersebut setelah jangka waktu yang telah disepakati dengan imbalan/ujrah, dan tanpa imbalan atau bagi hasil.

b. Tujuan Pembiayaan

Tujuan pembiayaan adalah bagian dari tujuan bank sebagai perusahaan, yaitu untuk memperoleh keuntungan dan kesejahteraan bagi para *stakeholders*-nya.⁶⁹ Oleh karena itu tujuan pembiayaan harus mendukung visi, misi, dan strategi usaha bank. Secara umum tujuan pembiayaan, yaitu:⁷⁰

- 1) Untuk peningkatan ekonomi umat.
- 2) Tersedianya dana untuk peningkatan usaha.
- 3) Meningkatkan produktivitas.
- 4) Membuka lapangan kerja baru.

⁶⁸ Andrianto, Firmansyah, *Manajemen Bank Syariah*, 306.

⁶⁹ Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, Ed. Revisi, (Tangerang: Azka Publisher, 2009), 245.

⁷⁰ Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2011), 86.

- 5) Terjadinya distribusi pendapatan.
- 6) Upaya memaksimalkan laba.
- 7) Upaya meminimalkan risiko.
- 8) Upaya pendayagunaan sumber ekonomi.
- 9) Upaya penyaluran kelebihan dana.
- 10) Upaya menghindari terjadinya dana menganggur.

c. Prinsip-prinsip Pembiayaan

Secara umum prinsip pembiayaan syariah ada lima, yaitu:⁷¹

- 1) Pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (*Mudharabah*).
- 2) Pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal (*Musyarakah*).
- 3) Pembiayaan berdasarkan prinsip jual beli dengan memperoleh keuntungan (*Murabahah*).
- 4) Pembiayaan berdasarkan prinsip sewa murni tanpa pilihan (*Ijarah*).
- 5) Pembiayaan berdasarkan prinsip adanya kepemilikan atas barang yang di sewa dari pihak bank oleh pihak nasabah (*Ijarah Muntahiyah Bit Tamlik*).

d. Jenis-jenis Pembiayaan

Ada beberapa jenis pembiayaan menurut Karim, diantaranya:⁷²

- 1) Pembiayaan modal kerja syariah, adalah pembiayaan jangka pendek yang diberikan kepada perusahaan untuk membiayai kebutuhan modal kerja usahanya berdasarkan prinsip-prinsip

⁷¹ Andrianto, dkk, *Manajemen Bank*, (Surabaya: CV. Qiara Media, t.t.), 5.

⁷² Muhammad Nafik Hadi Ryandono, Rofiul Wahyudi, *Manajemen Bank Islam (Pendekatan Syariah dan Praktek)*, (Yogyakarta: UAD Press, 2018), 172-174.

syariah. Jangka waktu maksimal pembiayaan modal kerja adalah satu tahun, atau dapat diperpanjang sesuai kebutuhan perusahaan yang dilakukas atas dasar hasil analisis terlebih dahulu. Jenis kontrak yang ditawarkan pada pembiayaan modal kerja bisa dipilih sesuai kebutuhan, diantaranya adalah *Murabahah*, *Mudharabah*, dan, *Musyarakah*.

- 2) Pembiayaan investasi syariah, adalah pembiayaan jangka menengah atau jangka panjang untuk pembelian barang-barang modal dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan di kemudian hari yang berupa keuntungan finansial atau uang (*financial benefit*).
- 3) Pembiayaan konsumtif syariah, adalah jenis pembiayaan untuk tujuan di luar usaha dan umumnya bersifat perseorangan.
- 4) Pembiayaan sindikasi, adalah pembiayaan yang diberikan oleh lebih dari satu lembaga keuangan bank untuk satu objek pembiayaan tertentu seperti pada nasabah korporasi yang nilai transaksinya sangat besar.
- 5) Pembiayaan berdasarkan *take over*, adalah pembiayaan yang timbul sebagai akibat terjadinya *take over* terhadap transaksi *non syariah* yang telah berjalan yang dilakukan oleh bank syariah atas permintaan nasabah.

6) Pembiayaan *letter of credit* (L/C), adalah pembiayaan yang diberikan dalam rangka memfasilitasi nasabah untuk melakukan kegiatan ekspor dan impor.

e. Analisis Pembiayaan

Analisis pembiayaan merupakan suatu kajian yang dilakukan untuk mengetahui kelayakan proposal pengajuan pembiayaan nasabah. Dari hasil analisis ini bisa diketahui apakah usaha nasabah tersebut dapat dikatakan layak (*feasible*) dalam arti bisnis yang dijalankan oleh nasabah yang akan dibiayai, dapat diyakini bisa menjadi sumber pengembalian terhadap pembiayaan yang telah diberikan. Dengan hasil analisis ini dapat diketahui jumlah pembiayaan yang diajukan baik dari sisi jumlah maupun penggunaannya serta tepat struktur pembiayaannya, sehingga bisa meminimalisir terjadinya risiko pembiayaan dan juga saling menguntungkan antara bank syariah dan nasabah yang dibiayai. Risiko pembiayaan bermasalah juga dapat diminimalisir dengan analisis pembiayaan. Analisis pembiayaan adalah upaya preventif yang dilakukan oleh bank syariah dan menjadi bagian paling penting serta dilaksanakan dengan cara profesional, sehingga dapat berperan sebagai saringan pertama dalam usaha bank untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah.⁷³

⁷³ Trisadini Prasastinah Usanti, "Pengelolaan Risiko Pembiayaan Di Bank Syariah", *Adil: Jurnal Hukum*, Vol.3, 2, (t.t.), 412.

Tahapan pembiayaan yang dilakukan setiap penyaluran pembiayaan yang dilakukan oleh lembaga bank syariah pada nasabah adalah sebagai berikut:⁷⁴

- 1) Tahap analisa pembiayaan, yaitu proses sebelum pemberian pembiayaan, maka bank syariah akan menganalisis permohonan pembiayaan calon nasabah.
- 2) Tahap dokumentasi pembiayaan, yaitu proses setelah pemberian pembiayaan diputuskan, maka dilanjutkan dengan pembuatan perjanjian pembiayaan dengan pengikatan agunan untuk pembiayaan yang diberikan.
- 3) Tahap pengawasan dan pengamanan pembiayaan, yaitu proses setelah perjanjian pembiayaan disepakati dan telah ditanda tangani oleh kedua belah pihak, serta dokumentasi pengikatan agunan pembiayaan telah dibuat, maka selama pembiayaan ini berjalan bank syariah akan selalu melakukan monitoring sampai jangka waktu pembiayaan berakhir.
- 4) Tahapan penyelamatan dan penagihan pembiayaan, yaitu proses setelah pembiayaan berjalan beberapa waktu, adakalanya pembiayaan tersebut masuk dalam kategori pembiayaan bermasalah. Dalam kondisi tersebut, bank syariah akan berusaha untuk memulihkan kondisi tersebut.

⁷⁴ Ibid., 413.

Analisis pembiayaan yang dilakukan oleh lembaga keuangan syariah biasanya menggunakan filosofis tiga pilar dan prinsip 5C meliputi (*Character, Capacity, Capital, Condition of economy, dan Collateral*). Adapun penjelasannya sebagai berikut:⁷⁵

1) *Character*

Character adalah keadaan watak/sifat dari customer, baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam lingkungan usahanya. Tujuan dari penilaian terhadap karakter ini adalah untuk mengetahui sejauh mana iktikad/kemauan customer untuk memenuhi kewajibannya (*willingness to pay*) sesuai dengan perjanjian yang telah ditetapkan. Pemberian pembiayaan harus berdasarkan kepercayaan yaitu adanya keyakinan dari pihak lembaga keuangan bahwa peminjam memiliki moral, watak, dan berkepribadian yang positif dan kooperatif. Oleh karena itu untuk memperoleh gambaran tentang karakter calon nasabah, dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a) Meneliti upah hidup calon nasabah.
- b) Meneliti reputasi calon customer tersebut di lingkungan usahanya.
- c) Meminta *bank to bank information*.
- d) Mencari informasi kepada asosiasi usaha dimana calon nasabah berada.

⁷⁵ Andrianto, Firmansyah, *Manajemen Bank Syariah*, 317-324.

- e) Mencari informasi apakah calon nasabah suka berjudi.
- f) Mencari informasi apakah calon nasabah suka berfoya-foya.

2) *Capital*

Capital adalah jumlah dana/modal sendiri yang dimiliki oleh calon nasabah. Modal sendiri juga akan menjadi pertimbangan bagi lembaga keuangan sebagai bukti kesungguhan dan tanggung jawab calon nasabah dalam menjalankan usahanya. Besar kecilnya modal ini dapat dilihat dari neraca perusahaan, yaitu pada komponen *owner equity*, laba yang ditahan, dan lain-lain. Untuk perorangan, biasanya dapat dilihat dari daftar kekayaan calon nasabah setelah dikurangi utang-utangnya.

3) *Capacity*

Capacity adalah kemampuan yang dimiliki calon nasabah dalam menjalankan usaha untuk memperoleh laba yang diharapkan dan membayar kewajibannya atas pembiayaan yang telah diberikan secara tepat waktu. Pengukuran *capacity* dapat dilakukan dengan cara, sebagai berikut:⁷⁶

- a) Pendekatan historis, yaitu menilai *past performance*, apakah menunjukkan perkembangan dari waktu ke waktu.
- b) Pendekatan finansial, yaitu menilai latar belakang pendidikan para pengurus.

⁷⁶ Ibid, 322.

- c) Pendekatan yuridis, yaitu apakah calon nasabah mempunyai kapasitas untuk mewakili badan usaha untuk mendapatkan perjanjian pembiayaan dengan lembaga keuangan.
- d) Pendekatan manajerial, yaitu menilai sejauh mana kemampuan dan keterampilan nasabah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan memimpin perusahaan.
- e) Pendekatan teknis, yaitu untuk menilai sejauh mana kemampuan calon nasabah mengelola faktor-faktor produksi seperti: tenaga kerja, sumber bahan baku, alat dan mesin, administrasi dan keuangan, *industrial relation*, serta sampai pada kemampuan merebut pasar.

4) *Collateral*

Collateral adalah barang yang diserahkan nasabah sebagai agunan atas pembiayaan yang telah diterimanya. Penilaian terhadap agunan ini meliputi, jenis, lokal, bukti kepemilikan, dan status hukumnya. Penilaian dari *collateral* dapat ditinjau dari dua segi, yaitu:⁷⁷

- a) Segi ekonomis, yaitu nilai ekonomis dari barang-barang yang akan diagunkan.
- b) Segi yuridis, yaitu apakah agunan tersebut memenuhi syarat-syarat yuridis untuk dipakai sebagai agunan.

⁷⁷ Ibid, 323.

5) *Condition of Economy*

Condition of economy adalah situasi dan kondisi politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang mempengaruhi keadaan perekonomian yang kemungkinan pada suatu saat mempengaruhi kelancaran usaha calon nasabah. Untuk mendapat gambaran mengenai hal tersebut, perlu dilakukan penelitian mengenai beberapa hal berikut, antara lain:⁷⁸

- a) Keadaan konjungtur.
- b) Peraturan-peraturan pemerintah.
- c) Situasi, politik, dan perekonomian dunia.
- d) Keadaan lain yang mempengaruhi pemasaran. Seperti: mencakup kebutuhan, daya beli masyarakat, luas pasar, perubahan mode, bentuk persaingan, peranan barang substitusi dan lain-lain. Selain itu ada teknis produksi yang berkaitan dengan perkembangan teknologi, tersedianya bahan baku, dan sistem cara penjualan.

f. Pembiayaan Bermasalah

Pembiayaan bermasalah adalah pembiayaan yang kualitasnya didasarkan pada risiko terjadinya kemungkinan terhadap kondisi dan kepatuhan nasabah pembiayaan dalam memenuhi kewajibannya.

⁷⁸ Ibid, 324.

Secara umum penilaian kualitas pembiayaan dikategorikan sebagai berikut:⁷⁹

- 1) Lancar, yaitu apabila pembayaran angsuran dan margin tepat waktu, tanpa tunggakan, sesuai dengan persyaratan akad, selalu menyampaikan laporan keuangan secara teratur dan akurat, dokumentasi perjanjian piutang lengkap, dan pengikatan agunan kuat.
- 2) Dalam perhatian khusus, yaitu pembiayaan yang diberikan sudah mulai bermasalah, sehingga perlu memperoleh perhatian. Dalam kategori ini terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok atau margin sampai dengan 90 hari.
- 3) Kurang lancar, yaitu pembiayaan yang telah diberikan pembayarannya sudah mulai tersendat, namun nasabah masih mampu membayar. Dalam kategori ini terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok atau margin yang telah melewati 90 hari sampai 180 hari.
- 4) Diragukan, yaitu kondisi dimana kemampuan nasabah untuk membayar semakin tidak pasti. Dalam kategori ini terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok atau margin yang telah melewati 180 hari.
- 5) Macet, yaitu kondisi dimana nasabah sudah tidak mampu lagi untuk membayar angsuran pokok atau marginnya, sehingga perlu

⁷⁹ Trisadini Prasastinah Usanti, *Transaksi Bank Syariah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013), 105.

diselamatkan. Dalam kategori ini terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok atau margin yang telah melewati 270 hari.

Pembiayaan bermasalah atau sering disebut NPF (*Non Performing Financings*) adalah pembiayaan yang kualitasnya berada dalam kategori pembiayaan kurang lancar, diragukan, dan macet.⁸⁰

g. Penyebab Pembiayaan Bermasalah

Pembiayaan bermasalah terjadi bukan karena sendirinya atau tiba-tiba terjadi saja, melainkan disebabkan oleh beberapa faktor internal dan eksternal baik disebabkan oleh pihak nasabah ataupun disebabkan oleh pihak lembaga keuangan sendiri. Adapun beberapa faktor internal dan eksternal tersebut, yaitu:⁸¹

- 1) Kelemahan karakter nasabah, dalam hal ini nasabah memang tidak mau tahu atau memang tidak mempunyai itikad baik, nasabah kalah dalam persaingan bisnis, dan nasabah menghilang.
- 2) Kecerobohan nasabah, dalam hal ini meliputi penyimpangan penggunaan pembiayaan yang dilakukan oleh nasabah, dan nasabah menerapkan praktik nepotisme (perusahaan dikelola oleh keluarga yang tidak profesional) dalam mengelola perusahaannya.
- 3) Kelemahan kemampuan nasabah, dalam hal ini meliputi nasabah tidak bisa mengembalikan pembiayaan dikarenakan tidak lancarnya usaha yang dikelola, kemampuan manajemen yang

⁸⁰Ubaidillah, "Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Syariah: Strategi Penanganan dan Penyelesaiannya", *El-Jizya: Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 6, 2, (2018), 290.

⁸¹Ibid., 290-291.

kurang memadai, kemampuan pemasaran yang tidak memadai, pengalaman terbatas, dan informasi terbatas.

- 4) Kelemahan dalam analisis pembiayaan, dalam hal ini meliputi analisis pembiayaan yang dilakukan tidak berdasarkan kualitas data yang akurat, analisis tidak cermat, informasi pembiayaan terbatas/tidak lengkap, jangka waktu pembiayaan terlalu lama, kurangnya akuntabilitas dalam putusan pembiayaan.
- 5) Kelemahan dalam dokumentasi pembiayaan, dalam hal ini termasuk di dalamnya adalah data tentang pembiayaan tidak didokumentasikan dengan baik, serta pengawasan fisik dokumentasi pembiayaan tidak dilaksanakan sesuai standar operasional prosedur.
- 6) Situasi ekonomi yang negatif, dalam hal ini terjadi krisis ekonomi yang berdampak negatif pada kurs mata uang.
- 7) Polemik politik dalam negeri, dalam hal ini terjadi situasi politik yang merugikan seperti: pergantian pejabat tertentu, terjadi masalah terhadap hubungan diplomatik dengan negara lain, dan adanya gejolak sosial yang terjadi.
- 8) Situasi alam yang merugikan, dalam hal ini terjadinya bencana alam atau seperti kondisi sekarang terjadi wabah Covid-19 yang menimbulkan dampak negatif pada kehidupan terutama dalam bidang ekonomi, dan sosial, serta kesehatan.

h. Penanganan Pembiayaan Bermasalah

Secara umum penanganan pembiayaan bermasalah bisa dilakukan dengan upaya yang bersifat preventif dan upaya yang bersifat represif.⁸² Upaya-upaya tersebut dilakukan oleh pihak lembaga keuangan, untuk meminimalisir dan menyelamatkan pembiayaan bermasalah.

Upaya yang bersifat preventif dilakukan sejak proses awal pembiayaan diajukan oleh nasabah. Mulai dari tahap pelaksanaan analisa pembiayaan secara akurat, pembuatan perjanjian pembiayaan yang benar, pengikatan agunan yang menjamin kepentingan lembaga, sampai pada tahap pengawasan pada pembiayaan yang diberikan.

Upaya yang bersifat represif biasanya dilakukan dengan langkah-langkah untuk penyelamatan dan penyelesaian terhadap pembiayaan bermasalah atau NPF (*Non Performing Financing*). Langkah-langkah tersebut diantaranya adalah:⁸³

- 1) Penjadwalan kembali (*rescheduling*), yaitu proses perubahan jadwal pembayaran kewajiban nasabah atau jangka waktu pembiayaannya.
- 2) Persyaratan kembali (*reconditioning*), yaitu proses perubahan sebagian atau keseluruhan persyaratan pembiayaan, seperti: perubahan jadwal pembayaran, jumlah angsuran, jangka waktu

⁸² Ubaidillah, "Pembiayaan Bermasalah", 296.

⁸³ Ubaidillah, "Pembiayaan Bermasalah", 297-298.

pembiayaan, atau pemberian potongan sepanjang tidak menambah sisa kewajiban nasabah yang harus dibayarkan.

- 3) Penataan kembali (*restructuring*), yaitu proses perubahan persyaratan pembiayaan, tidak terbatas pada tahap *rescheduling* dan *reconditioning*. Dalam hal ini meliputi:
 - a) Penambahan dana fasilitas pembiayaan.
 - b) Konversi akad pembiayaan.
 - c) Konversi pembiayaan menjadi surat berharga syariah berjangka menengah.
 - d) Konversi pembiayaan menjadi penyertaan modal sementara pada perusahaan nasabah.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pada penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah pendekatan penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan data deskriptif yang berbentuk kata-kata tertulis ataupun lisan dari orang ataupun perilaku yang dapat diamati.⁸⁴ Dapat disimpulkan bahwa pendekatan kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data yang sifatnya deskriptif dan berupaya menggali arti dari sebuah fenomena dengan berdasar pada fakta-fakta yang sudah ada. Pada penelitian dengan pendekatan kualitatif bertujuan untuk mengetahui fenomena tentang apa yang di alami oleh subyek penelitian, seperti: perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara menyeluruh dan di deskripsikan berupa kata-kata dan bahasa yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai macam metode alamiah.⁸⁵

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*). Jenis penelitian ini berfokus pada hasil pengumpulan data dari informan yang ditunjuk.⁸⁶ Peneliti menggunakan jenis penelitian ini karena peneliti ingin berproses secara langsung di dalam penelitian ini. Dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini ditekankan pada prosesnya. Penekanan pada proses ini berorientasi terhadap adanya tahapan-tahapan yang harus di lalui dan tidak langsung jadi. Proses bermakna peneliti

⁸⁴ M. Djamal, *Paradigma Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 9.

⁸⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005)

⁸⁶ *Ibid.*, 135.

melihat langsung fakta, realita, gejala, dan peristiwa itu terjadi dan di alami secara khusus tentang bagaimana peneliti terlibat di dalamnya dan menjalin relasi dengan orang lain.⁸⁷ Dengan menggunakan jenis penelitian ini, diharapkan peneliti dapat terjun langsung ke lapangan untuk melakukan penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yaitu penelitian yang menggambarkan sifat-sifat atau karakter individu, keadaan, dan gejala kelompok tertentu. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, tata cara yang berlaku, situasi, kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses yang sedang berlangsung dan pengaruhnya dari suatu fenomena.⁸⁸ Pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi manajemen strategi dan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah di masa pandemi Covid-19 pada KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

B. Lokasi Penelitian

Pada bagian lokasi penelitian ini menunjukkan tempat atau lembaga penelitian ini akan dilakukan. Lokasi penelitian umumnya berisi informasi tentang desa, organisasi, peristiwa, teks, serta unit analisis, dan lain-lain.⁸⁹

⁸⁷ Conny R. Semiawan, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2010), 83.

⁸⁸ M. Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), 13-14.

⁸⁹ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan*, 46.

Pada penelitian ini dilakukan di KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, yang terletak di Jalan Raya Wringin, Kecamatan Wringin, Bondowoso, Jawa Timur (68252).

Peneliti memilih lokasi penelitian ini karena KSPPS BMT NU Cabang Wringin Bondowoso adalah lembaga keuangan non bank baru yang didirikan pada tahun 2017 diantara lembaga keuangan lain yang telah terlebih dahulu didirikan di Kecamatan Wringin. Dalam kurun waktu 3 tahun terakhir KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso sudah dikenal oleh masyarakat luas serta mampu menjangkau wilayah sekitar Kecamatan Wringin meliputi: Kecamatan Pakem, Binakal, dan Gunung Putri dalam hal pemasaran produk-produknya untuk kemudian masyarakat dan UMKM di daerah tersebut menjadi nasabahnya. Selain itu, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso juga Memiliki beberapa prestasi, diantaranya:⁹⁰

Dalam ajang BMT NU *Awards* tahun 2018:

1. Nominator Kantor Cabang dengan NPF (*Non Performing Financing*) terbaik.
2. Nominator Kantor Cabang dengan Pencapaian Target terbaik.

Dalam ajang BMT NU *Awards* tahun 2020:

- a. Juara 1 Kantor Cabang dengan kategori *Landing* (penyaluran dana) terbaik.

Dalam RAT Ke XVII tahun 2020:

- a. Sebagai salah satu dari 10 Kantor Cabang terbaik Se-Jawa Timur.

⁹⁰ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 01 Maret 2021.

Alasannya lainnya adalah KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin memiliki nilai NPF dibawah 5% yang menunjukkan bahwa KSPP Syariah cabang Wringin Bondowoso memiliki tingkat efektivitas penerapan manajemen risiko yang cukup baik jika dilihat dari ketentuan yang dikeluarkan oleh otoritas.⁹¹

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini merupakan informan atau orang yang bisa memberikan jawaban yang lebih luas dan lebih dalam lagi terkait apa yang ditanyakan oleh peneliti. Menurut Moleong subjek penelitian/informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian, atau biasa disebut dengan informan.⁹² Informan adalah orang yang benar-benar mengetahui dan memahami tentang fokus permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, penentuan subjek penelitian atau informan menggunakan teknik *purposive*, yaitu suatu teknik untuk penetapan sampel dengan cara memilih sampel diantara populasi sesuai dengan pertimbangan tertentu yang dikehendaki oleh peneliti sendiri.⁹³ Pertimbangan tersebut misalnya, orang yang ditunjuk sebagai informan oleh peneliti adalah orang yang dianggap paling tahu atau memahami tentang jawaban atas pertanyaan yang akan peneliti ajukan saat melakukan penelitian.

⁹¹ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 01 Maret 2021.

⁹² Ahmad Tohardi, *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial Plus*, (Pontianak: Tanjungpura University Press, 2019), 491.

⁹³ Morissan, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta: Kencana, 2017), 94.

Dari uraian di atas, dan disesuaikan dengan fokus pada penelitian ini, maka yang akan di jadikan subjek penelitian atau sebagai informan utama yaitu:

1. Bapak John Lucky Abdullah, S.Pd selaku Manajer area KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso.
2. Bapak Moh. Hairul Wasil selaku Kepala Cabang KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso.
3. Bapak Moh. Abu Daud selaku Bagian pembiayaan KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso.
4. Ibu Masrufah selaku nasabah pembiayaan KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso.
5. Ibu Kamilatul Fatimah selaku nasabah pembiayaan KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso.
6. Bapak Nusur selaku nasabah pembiayaan KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

D. Teknik Pengumpulan Data

Bagian teknik pengumpulan data adalah tahapan yang paling penting dalam melakukan penelitian, karena pada tahap ini tujuannya adalah untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Pada bagian ini diuraikan mengenai teknik pengumpulan data yang akan digunakan, misalnya observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data yang tepat untuk digunakan, maka

peneliti tidak akan mendapatkan data yang diharapkan dan sesuai dengan standar data yang telah ditetapkan.

Ada beberapa metode yang akan digunakan dalam proses pengumpulan data dalam penelitian ini, yaitu:

1. Observasi

Observasi merupakan teknik mengumpulkan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.⁹⁴ Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi yang telah terstruktur mengenai apa yang akan di amati, kapan akan mengamati, dan dimana tempat yang akan di amati. Metode ini digunakan dengan maksud dan tujuan agar memperoleh data yang sesuai dengan fokus penelitian.

Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi partisipan. Menurut Borden dan Abbot, observasi partisipan adalah observasi dimana peneliti terlibat langsung dengan kegiatan yang diamati dan mencatat perilaku yang muncul pada saat itu.⁹⁵ Data yang diperoleh dari observasi partisipan lebih lengkap, tajam dari setiap makna perilaku yang tampak menurut Sugiyono.⁹⁶

Adapun data yang akan terkumpul dengan teknik observasi partisipan ini meliputi: hasil amatan, seperti catatan deskripsi kongkrit tentang

⁹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 145.

⁹⁵ Ni'matuzahroh, Susanti Prasetyaningrum, *Observasi: Teori dan Aplikasi dalam Psikologi*, (Malang: UMM Press, 2018), 34.

⁹⁶ *Ibid.*, 34.

kejadian atau peristiwa dan orang-orang yang terlibat yang ditulis secara detail. Dalam penelitian ini hasil data yang akan di dapatkan meliputi:

- a. Letak geografis dengan melakukan observasi langsung pada lokasi KSPPS BMT NU Cabang Wringin, Bondowoso.
- b. Kondisi, dan situasi KSPPS BMT NU Cabang Wringin, Bondowoso.
- c. Kondisi kantor, komunikasi sehari-hari, lingkungan kerja, dan peralatan kerja di KSPPS BMT NU Cabang Wringin, Bondowoso.

2. Wawancara

Teknik wawancara merupakan salah satu cara pengumpulan data dalam suatu penelitian. Wawancara yaitu pertemuan langsung yang telah direncanakan antara pewawancara dan orang yang akan di wawancarai untuk memberikan atau menerima informasi tertentu. Menurut Moleong, wawancara adalah kegiatan percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh kedua belah pihak yaitu pewawancara dan yang di wawancarai.⁹⁷

Jenis wawancara yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara mendalam, yaitu proses mendapatkan informasi dengan cara tanya jawab secara langsung dan bertatap muka antara pewawancara dan informan yang telah dipilih untuk di wawancarai. Hal ini bertujuan untuk mengetahui dan memahami jawaban atas fokus penelitian secara lebih mendalam dan terstruktur. Data yang diharapkan bisa terkumpul dengan metode ini meliputi:

⁹⁷ Mamik, *Metodologi Kualitatif*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015), 108.

- a. Informasi dari narasumber tentang implementasi manajemen strategi terhadap penyaluran setiap produk pembiayaan, untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah.
- b. Informasi dari narasumber tentang implementasi manajemen risiko terhadap penyaluran setiap produk pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah.
- c. Informasi dari narasumber tentang kendala yang dihadapi dalam menerapkan manajemen strategi dan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah.
- d. Informasi dari narasumber tentang segmentasi pasar terhadap produk pembiayaan di KSPPS BMT NU cabang Wringin, Bondowoso.
- e. Informasi dari narasumber tentang faktor penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan di KSPPS BMT NU cabang Wringin, Bondowoso.
- f. Informasi dari narasumber tentang strategi yang diterapkan dalam mengatasi pembiayaan bermasalah (NPF) pada produk pembiayaan di KSPPS BMT NU cabang Wringin, Bondowoso.
- g. Informasi dari narasumber tentang analisis data pembiayaan pada KSPPS BMT NU cabang Wringin, Bondowoso.
- h. Informasi dari narasumber tentang prosedur dan persyaratan pengajuan pembiayaan pada KSPPS BMT NU cabang Wringin, Bondowoso.

- i. Informasi dari narasumber tentang kategori pembiayaan bermasalah yang ditangani dan prosedur penyelesaiannya pada KSPPS BMT NU cabang Wringin, Bondowoso.
 - j. Informasi dari narasumber tentang proses awal pengajuan pembiayaan bagi calon nasabah pembiayaan.
3. Dokumentasi

Sumber data dalam penelitian yang menggunakan metode kualitatif kebanyakan diperoleh dari manusia atau informan (*human resources*) yang di dapat melalui metode observasi dan wawancara. Sumber data lain yang dapat dimanfaatkan oleh peneliti dalam mengumpulkan data yaitu dengan dokumentasi atau telaah dokumen. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, laporan, surat resmi dan lain sebagainya.⁹⁸ Dengan menggunakan teknik ini data yang akan dikumpulkan meliputi:

- a. Sejarah KSPPS BMT NU cabang Wringin, Bondowoso.
- b. Profil KSPPS BMT NU cabang Wringin, Bondowoso. Meliputi (Visi dan Misi, Standar Operasional Prosedur, Produk dan Struktur Organisasi).
- c. Data persentase angka Pembiayaan Bermasalah (*Non Performing Financing*) pada KSPPS BMT NU cabang Wringin, Bondowoso .
- d. Dokumen lain bersifat relevan yang diperoleh dari berbagai sumber yang valid untuk memperkuat analisis objek pembahasan.

Selain beberapa data yang diuraikan di atas peneliti juga akan mengumpulkan data lain yang berhubungan dengan objek pembahasan

⁹⁸ Ibid., 115.

dengan pertimbangan jika data tersebut dibutuhkan. Teknik dokumentasi ini digunakan peneliti untuk melengkapi data yang telah diperoleh melalui proses observasi dan wawancara, dengan cara mempelajari berbagai dokumen agar data yang diperoleh bersifat kredibel dan bisa dipertanggung jawabkan.

E. Analisis Data

Analisis data adalah tahap yang sangat penting dalam proses penelitian, karena dalam tahap ini akan diperoleh informasi tentang jawaban yang dicari terhadap permasalahan atau fenomena yang sedang diteliti.⁹⁹ Menurut Miles dan Huberman, analisis data adalah suatu proses analisis yang meliputi tiga unsur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Tiga unsur kegiatan tersebut yaitu:¹⁰⁰

1. Reduksi data

Reduksi data merupakan serangkaian proses pemilihan yang ditekankan pada penyederhanaan, abstrak, dan transformasi data yang dihasilkan dari catatan tertulis yang di dapatkan di lapangan. Selama penelitian ini dilakukan maka proses ini akan terus berlanjut.

2. Penyajian data

Penyajian data merupakan uraian tentang kumpulan informasi terstruktur yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan yang bertujuan untuk mengetahui dan

⁹⁹ Adik Wibowo, *Metodologi Penelitian Praktis Bidang Kesehatan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014). 177.

¹⁰⁰ Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 212.

memahami apa yang sedang terjadi, serta apa keputusan yang harus di ambil berdasarkan pemahaman dari penyajian data tersebut.

3. Penarikan kesimpulan

Menurut Miles dan Huberman, penarikan kesimpulan di mulai dari mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi yang mampu membantu peneliti melakukan penarikan kesimpulan dengan longgar, tetap terbuka, dan skeptis.

F. Keabsahan Data

Pada penelitian ini tahap pemeriksaan keabsahan data yang digunakan adalah metode triangulasi sumber. Metode triangulasi sumber merupakan metode pemeriksaan keabsahan data dengan menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang sebelumnya telah diperoleh dari beberapa sumber. Menurut Sugiyono, triangulasi berarti cara peneliti dalam menggunakan macam-macam dari teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.¹⁰¹ Sedangkan menurut Patton, triangulasi adalah membandingkan dan memeriksa ulang kredibilitas informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.¹⁰² Hal tersebut dapat dicapai dengan beberapa cara, yaitu:¹⁰³

¹⁰¹ Mardawani, *Praktis Penelitian Kualitatif Teori Dasar dan Analisis Data dalam Perspektif Kualitatif*, (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020), 84.

¹⁰² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 330-331.

¹⁰³ *Ibid.*, 331.

1. Membandingkan data yang diamati dengan data hasil wawancara;
2. Membandingkan apa yang dikatakan di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi;
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu;
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain;
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang terkait;

G. Tahap-tahap Penelitian

Pada bagian tahap-tahap penelitian ini berkaitan dengan serangkaian proses penelitian yang akan dilakukan. Tahapan penelitian yang dilakukan oleh peneliti meliputi tiga tahap, yaitu:¹⁰⁴

1. Tahap Pra-lapangan

Pada tahap pra lapangan, terdapat enam tahapan kegiatan yang harus dilakukan oleh peneliti dalam tahap ini, ditambah dengan satu pertimbangan yaitu etika penilaian lapangan. Adapun tahapannya adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun rancangan penelitian.
- b. Memilih lapangan penelitian.
- c. Mengurus perizinan.
- d. Menjajaki dan menilai lapangan.
- e. Memilih dan memanfaatkan lingkungan.

¹⁰⁴ Albi Anggito, Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Sukabumi: CV. Jejak Publisher, 2018), 166-181.

- f. Menyiapkan perlengkapan penelitian.
2. Tahap pekerjaan lapangan

Uraian tentang tahapan pekerjaan lapangan dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Memahami latar penelitian dan persiapan diri.
 - b. Memasuki lapangan.
 - c. Ikut serta sembari mengumpulkan data.
3. Tahap analisis data

Pada tahap analisis data ini merupakan tahap terakhir dan paling penting dalam proses penelitian yang dilakukan, karena pada bagian ini peneliti mulai menyusun laporan hasil penelitian yang telah dilakukan.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Sejarah berdirinya KSPP Syariah BMT NU Jawa Timur

BMT NU Jawa Timur lahir dari sebuah keprihatinan pengurus MWC Nahdlatul Ulama Kecamatan Gapura atas kondisi masyarakat Sumenep pada umumnya dan masyarakat kecamatan Gapura pada khususnya dimana kesejahteraan mereka tidak ada peningkatan secara signifikan. Padahal masyarakat disana tergolong sebagai pekerja keras, saling bahu membahu untuk memenuhi kebutuhan hidup, akan tetapi semua itu tidak mampu untuk meningkatkan kualitas taraf hidup mereka. Selain itu juga semakin merajalelanya praktik pinjaman berbunga hingga sebesar 50 % per bulan, hal itu jelas mencekik bagi masyarakat di sana sehingga sulit untuk mengembangkan usahanya karena terkendala lemahnya akses permodalan. Hal inilah yang membuat pengurus MWC NU Kecamatan Gapura prihatin atas kondisi tersebut, dan atas dasar itu juga pengurus MWC NU Kecamatan Gapura berinisiatif untuk membentuk lembaga lembaga simpan pinjam yang bisa membantu masyarakat di sana untuk mendapatkan akses permodalan dengan mudah.

Pada akhirnya tepat pada tanggal 01 Juli 2004 bersama-sama dengan masyarakat yang menjadi anggota lokakarya yang telah terlebih dahulu dibentuk guna melakukan aksi nyata dalam meningkatkan ekonomi warga nahdliyin menyepakati gagasan dibentuknya lembaga simpan pinjam

dengan berdasarkan syariah yang diberi nama BMT NU (Baitul Maal wa Tamwil Nahdlatul Ulama). Hanya saja, berdasarkan keputusan rapat pengurus MWC NU Gapura pada tanggal 29 april 2007 nama “BMT Nahdlatul Ulama” diubah menjadi “BMT Nuansa Umat” yang disingkat dengan BMT NU. Perubahan nama tersebut atas masukan dari Notaris serta pejabat Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Sumenep yang menyatakan bahwa nama “Nahdlatul Ulama” tidak boleh digunakan oleh lembaga lain tanpa izin tertulis dari Pengurus Besar Nahdlatul Ulama.

Saat awal berdiri BMT NU hanya dengan modal awal sebesar Rp. 400.000 yang dikumpulkan dari 22 (dua puluh dua) orang dari 36 (tiga puluh enam) orang yang bersepakat untuk mendirikan BMT NU. Hal ini membuat pengurus BMT NU kala itu harus berjuang dan bekerja keras guna meyakinkan masyarakat bahwa BMT NU benar-benar dapat bermanfaat bagi peningkatan usaha kecil dan menengah dan simpanan mereka akan aman karena dikelola secara profesional dan bebas dari praktik riba yang diharamkan oleh Allah Swt. Semangat dan motivasi tinggi dari pengurus kala itu benar-benar diuji dan memerlukan dedikasi secara total untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan BMT NU yang diyakini mampu mengangkat ekonomi usaha kecil dan mikro.

Perjuangan, semangat, motivasi, dan kerja keras pengurus BMT NU mulai terasa perkembangannya sejak tahun 2006. Hal ini terbukti pada akhir tahun buku 2006 jumlah aset BMT NU sudah mencapai Rp. 30.361.230 dengan jumlah anggota 182 orang dan laba bersih sebesar Rp.

5.356.282. Melihat perkembangan BMT NU pada akhir tahun 2006, maka pada tanggal 12 April 2007 pengurus BMT NU segera melengkapi legal formalnya sebagai sebuah koperasi agar mendapatkan pengakuan dari pemerintah.

Akhirnya pada tanggal 04 Mei 2007 BMT NU telah resmi terdaftar dalam akte notaris dengan Nomor : 10 tanggal 04 Mei 2007, Badan Hukum : 188.4/11/BH/XVI.26/435.113/2007, SIUP : 503/6731/SIUP-K/435.114/2007, TDP : 132125200588, dan NPWP : 02.599.962.4-608.000.

Selanjutnya, dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) tahun buku 2013 para anggota memberikan amanat kepada pengurus agar melakukan ekspansi usaha dengan membuka kantor cabang di luar Kabupaten Sumenep, dengan maksud dan tujuan untuk lebih mengenalkan keberadaan BMT NU kepada masyarakat luas khususnya daerah Jawa Timur dan juga agar BMT NU bisa lebih berkembang kedepannya jika membuka kantor cabang di luar daerah. Untuk menindaklanjuti hal tersebut pengurus melakukan ekspansi pertama dengan membuka kantor cabang di Kecamatan Pragaan, Kabupaten Sumenep yang tentunya sudah diawali dengan mengurus perizinannya terlebih dahulu dengan diawali perubahan Anggaran Dasar dan perubahan Alih Bina dari yang semula hanya tingkat kabupaten Sumenep menjadi tingkat Provinsi Jawa Timur. Sejak saat itu juga nama BMT NU Gapura berubah menjadi BMT NU Jawa Timur, dan mulai membuka cabang di luar daerah Sumenep.

Dalam perkembangan peraturan undang-undang yang berlaku di Indonesia, yang awalnya organisasi ekonomi ini menamakan kegiatannya sebagai KJKS (Koperasi Jasa Keuangan Syariah) maka sesuai regulasi pemerintah yang baru BMT NU dianjurkan agar merubah Anggaran Dasar menjadi KSPPS (Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah). Sampai saat ini KSPPS ini telah berkembang di 12 Kabupaten dengan 67 kantor cabang Se-Jawa Timur. Salah satu kantor cabangnya adalah yang terletak di Kabupaten Bondowoso yaitu KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin Bondowoso. Kantor Cabang BMT NU cabang Wringin Bondowoso didirikan pada tanggal 08 Mei 2017 dengan nomor izin pembukaan kantor cabang koperasi : P2T/21/09.04/01/X/2017.

Sampai saat ini total aset BMT NU Jawa Timur telah mencapai Rp. 225.497.293.042, meliputi aset barang bergerak dan tidak bergerak. Aset-aset tersebut tersebar di 67 kantor cabang. Kekayaan BMT NU ini tidak terlepas dari loyalitas masyarakat yang menjadi nasabah/mitra, juga dukungan dari Nahdlatul Ulama dan tentunya barokah para masayikh Nahdlatul Ulama yang menjadikan BMT NU semakin berkembang dan tetap eksis.¹⁰⁵

2. Visi dan Misi BMT NU Jawa Timur

Adapun visi dan misi BMT NU Jawa Timur adalah sebagai berikut:¹⁰⁶

¹⁰⁵ Dokumentasi, KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021

¹⁰⁶ Dokumentasi, KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021

a. Visi BMT NU Jawa Timur

Terwujudnya BMT NU yang jujur, amanah, dan profesional sehingga anggun dalam layanan, unggul dalam kinerja menuju terbentuknya 100 kantor cabang pada tahun 2026 untuk kemandirian dan kesejahteraan anggota.

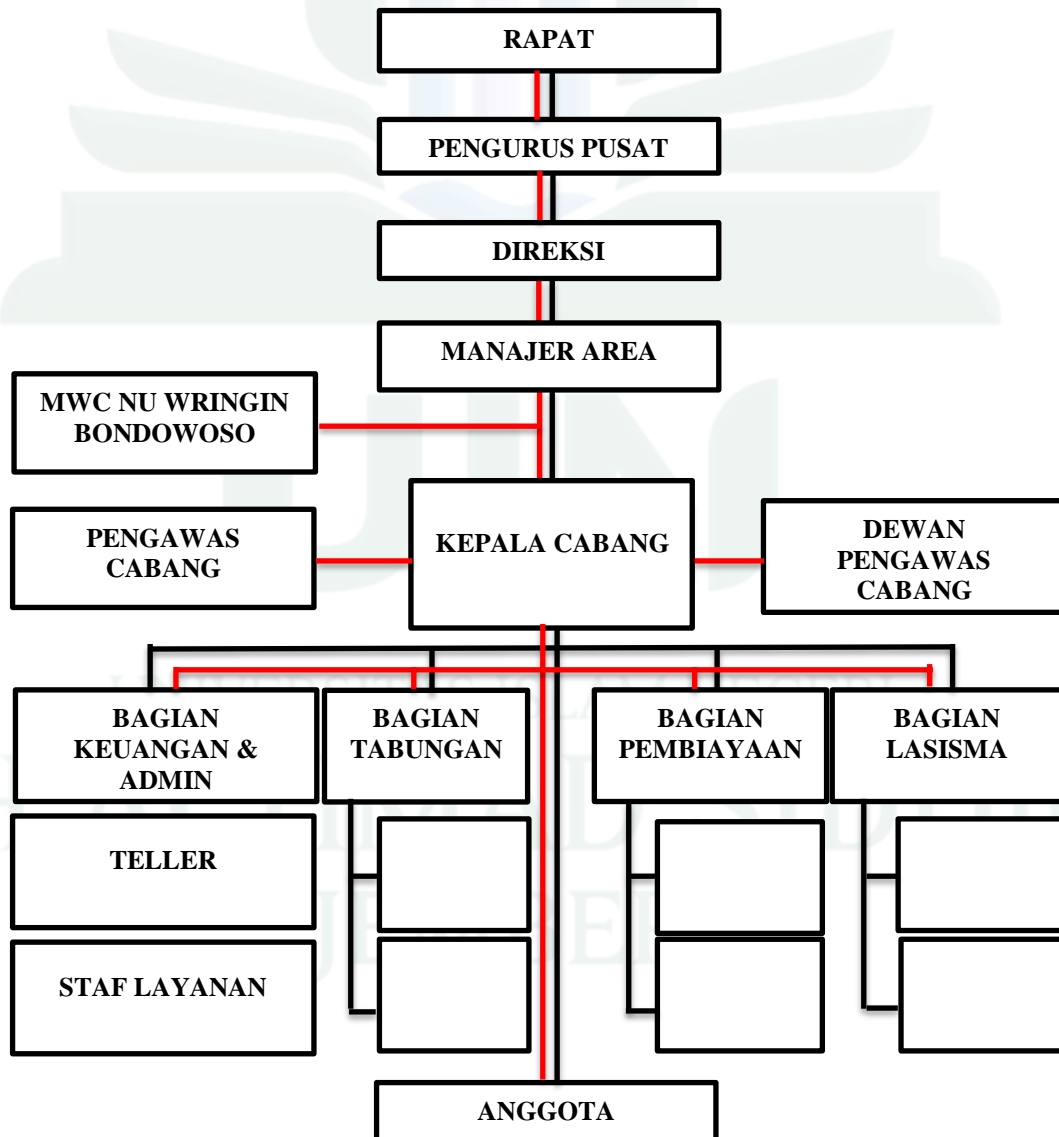
b. Misi BMT NU Jawa Timur



- 1) Memberikan layanan prima, bina usaha, dan solusi kepada anggota sebagai pilihan utama;
- 2) Menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai syariah secara murni dan konsekuen sehingga menjadi acuan tata kelola usaha yang profesional dan amanah;
- 3) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan menuju berdirinya 100 kantor cabang pada tahun 2026;
- 4) Mengutamakan penghimpunan dana atas dasar ta'awun dan penyaluran pembiayaan pada UMKM baik secara perseorangan maupun berbasis jamaah;
- 5) Mewujudkan penghimpunan dan penyaluran zakat, infaq, shodaqoh, dan wakaf;
- 6) Menyiapkan dan mengembangkan SDI yang berkualitas, profesional, dan memiliki integritas tinggi;
- 7) Mengembangkan budaya dan lingkungan kerja yang ramah dan sehat serta manajemen yang sesuai prinsip-prinsip kehati-hatian;

- 8) Menciptakan kondisi terbaik bagi SDI sebagai tempat kebanggaan dalam mengabdikan tanpa batas dan melayani dengan ikhlas sebagai perwujudan ibadah;
- 9) Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan jamaah.

3. Struktur Organisasi BMT NU cabang Wringin Bondowoso

Bagan 4.1
Struktur Organisasi KSPPS BMT NU
Cabang Wringin Bondowoso



Keterangan :	
Garis Instruksi :	
Garis Koordinasi :	

Sumber : KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso

4. Produk-produk BMT NU Jawa Timur

a. Produk Tabungan

1) Simpanan Anggota (SIAGA)

SIAGA merupakan Simpanan Pemilik BMT NU dengan bagi hasil yang menguntungkan yaitu 70% dari SHU (maksimal 60% sebagai partisipasi modal dan minimal 10% sebagai dana cadangan). Produk ini menggunakan akad *Musyarakah*. SIAGA terdiri dari SIAGA pokok dibayar satu kali sebesar Rp. 100.000.- SIAGA wajib dibayar setiap bulan Rp. 20.000.- dan SIAGA khusus dibayar kapan saja dengan minimal setoran Rp.100.000.- SIAGA pokok dan wajib hanya dapat ditarik ketika berhenti dari keanggotaan. Sampai tahun buku 2020 produk SIAGA ini mempunyai pengguna sebanyak 90.394 orang.¹⁰⁷

2) Simpanan Berjangka *Mudharabah* (SIBERKAH)

SIBERKAH merupakan simpanan dengan keuntungan yang melimpah dengan bagi hasil 65%. Produk ini menggunakan akad *Mudharabah Muthlaqah*. Setoran minimal Rp. 500.000.- dengan jangka waktu minimal dua belas bulan.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Dokumentasi, Buku Materi RAT. PARIPURNA XVII BMT NU Jawa Timur, 20 April 2021.

¹⁰⁸ Dokumentasi, Buku Materi RAT. PARIPURNA XVII BMT NU Jawa Timur, 20 April 2021.

3) Simpanan Berjangka *Wadiah* Berhadiah (SAJADAH)

SAJADAH merupakan simpanan dengan keuntungan yang dapat dinikmati di awal dengan memperoleh hadiah langsung tanpa diundi. Produk ini menggunakan akad *Wadiah Yad Al-Dhamanah* dan dapat ditarik sesuai dengan kesepakatan bersama.¹⁰⁹

4) Simpanan Pendidikan Fathonah (SIDIK Fathonah)

SIDIK Fathonah merupakan simpanan untuk siswa dan orang tua siswa yang ingin meraih cita-cita pendidikan secara sempurna dengan bagi hasil 45%. Produk ini menggunakan akad *Mudharabah Muthlaqah* yang dapat di setor kapan saja dan dapat ditarik pada saat Tahun Ajaran Baru dan semesteran. Setoran awal Rp. 2.500.- dan setoran selanjutnya minimal Rp. 500.-.¹¹⁰

5) Simpanan Haji dan Umrah (SAHARA)

SAHARA merupakan simpanan yang dapat mempermudah menunaikan ibadah Haji dan Umrah dengan memperoleh keuntungan yang melimpah dengan bagi hasil 65% sebagai bekal tambahan biaya Haji dan Umrah. Produk ini menggunakan akad *Mudharabah Muthlaqah* dengan setoran awal minimal Rp. 1.000.000.-.¹¹¹

¹⁰⁹ Dokumentasi, Buku Materi RAT. PARIPURNA XVII BMT NU Jawa Timur, 20 April 2021.

¹¹⁰ Dokumentasi, Buku Materi RAT. PARIPURNA XVII BMT NU Jawa Timur, 20 April 2021.

¹¹¹ Dokumentasi, Buku Materi RAT. PARIPURNA XVII BMT NU Jawa Timur, 20 April 2021.

6) Simpanan Lebaran (SABAR)

SABAR merupakan simpanan yang bisa mempermudah untuk memenuhi kebutuhan lebaran dengan memperoleh keuntungan dari bagi hasil sebesar 55%. Produk ini menggunakan akad *Mudharabah Muthlaqah* dengan setoran awal sebesar Rp. 25.000.- dan setoran selanjutnya minimal Rp. 5.000.-. Setoran bisa dilakukan kapan saja sedangkan penarikan hanya dapat dilakukan pada bulan Ramadhan.¹¹²

7) Tabungan *Mudharabah* (TABAH)

Produk ini merupakan tabungan yang bisa mempermudah untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari karena setoran dan penarikannya dapat dilakukan kapan saja. Setoran awal tabungan ini Rp. 10.000.- dan setoran selanjutnya Rp. 2.500.-. Tabungan ini juga memperoleh keuntungan dari bagi hasil sebesar 40%.¹¹³

8) Tabungan Ukhrawi (TARAWI)

TARAWI merupakan tabungan sekaligus media beramal tanpa kehilangan uang tabungan karena bagi hasil tabungan anda di sedekahkan kepada fakir miskin dan anak yatim piatu. Produk ini menggunakan akad *Mudharabah Muthlaqah* dengan setoran awal Rp. 25.000.- dan setoran selanjutnya minimal Rp. 5.000.- dengan bagi hasil 50%.¹¹⁴

¹¹² Dokumentasi, Buku Materi RAT. PARIPURNA XVII BMT NU Jawa Timur, 20 April 2021.

¹¹³ Dokumentasi, Buku Materi RAT. PARIPURNA XVII BMT NU Jawa Timur, 20 April 2021.

¹¹⁴ Dokumentasi, Buku Materi RAT. PARIPURNA XVII BMT NU Jawa Timur, 20 April 2021.

b. Produk Pembiayaan

1) *Al-Qardul Hasan*

Produk pembiayaan *Al-Qardul Hasan* merupakan produk pembiayaan dengan jasa seikhlasnya (tanpa bagi hasil atau margin).¹¹⁵

2) *Murabahah*

Produk pembiayaan *Murabahah* merupakan produk pembiayaan dengan pola jual beli barang. Harga pokok dan harga jual diketahui bersama dan disepakati bersama saat akad. Selisih harga pokok dan harga jual adalah margin/keuntungan bagi BMT NU.¹¹⁶

3) *Mudharabah dan Musyarakah*

Produk pembiayaan *Mudharabah* dan *Musyarakah* merupakan produk pembiayaan modal kerja yang disediakan oleh BMT NU dengan pola bagi hasil. Bagi hasil di hitung berdasarkan keuntungan sebenarnya berdasarkan kesepakatan saat melakukan akad.¹¹⁷

4) *Rahn* (Gadai)

Produk pembiayaan *Rahn* atau gadai merupakan produk pembiayaan dengan menyerahkan/menitipkan barang atau bukti kepemilikan barang seperti : perhiasan emas, BPKB, dan Sertifikat dengan sistem biaya ujjroh harian. BMT NU mendapatkan ujjroh

¹¹⁵ Dokumentasi, Buku Materi RAT. PARIPURNA XVII BMT NU Jawa Timur, 20 April 2021.

¹¹⁶ Dokumentasi, Buku Materi RAT. PARIPURNA XVII BMT NU Jawa Timur, 20 April 2021.

¹¹⁷ Dokumentasi, Buku Materi RAT. PARIPURNA XVII BMT NU Jawa Timur, 20 April 2021.

atau ongkos penitipan barang setiap hari sebesar Rp. 6.- untuk setiap kelipatan Rp. 10.000.- dari harga barang.¹¹⁸

Dari beberapa akad produk pembiayaan di atas, akad yang paling banyak digunakan dalam penyaluran pembiayaan di KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin adalah akad *Rahn*/gadai. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak John Lucky Abdullah sebagai manajer area, yaitu:

“Untuk di BMT NU cabang Wringin Bondowoso ini akad *Rahn* adalah akad yang paling diminati dan banyak digunakan oleh masyarakat daerah sini. Akad *Rahn* juga sebagai alternatif untuk mencapai target, sehingga kita sepakati dengan dewan pengawas untuk di BMT NU cabang Wringin Bondowoso ini untuk menggunakan akad *Rahn* yaitu akad penitipan barang berupa BPKB atau Sertifikat”.¹¹⁹

Sedangkan untuk segmentasi pasar atau masyarakat yang menjadi sasaran BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan produk pembiayaannya adalah masyarakat pada umumnya khususnya daerah Wringin sendiri, yang berprofesi sebagai wiraswasta, pedagang, petani, dan lain-lain. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak John Lucky Abdullah saat peneliti melakukan wawancara pendahuluan, yaitu:

“Untuk segmentasi pasar pada produk pembiayaan di KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso adalah masyarakat pada umumnya, seperti: ibu rumah tangga, pedagang (pedagang kaki lima, pedagang kecil, pedagang besar), *Home Industry* (Besekan/Tempat ikan), dan petani (tembakau)”.¹²⁰

¹¹⁸ Dokumentasi, Buku Materi RAT. PARIPURNA XVII BMT NU Jawa Timur, 20 April 2021.

¹¹⁹ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹²⁰ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 01 Maret 2021.

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Masyarakat yang menjadi target penyaluran dana kami adalah masyarakat disekitar BMT NU ini sendiri utamanya. Lokasi BMT NU cabang Wringin yang dekat dengan pusat berkumpulnya masyarakat di Wringin yaitu pasar, akan memudahkan akses bagi kami untuk menawarkan produk pembiayaan kepada pedagang-pedagang di pasar dan masyarakat di sekitarnya juga karena lokasi BMT NU juga di pinggir jalan dan mudah di akses”.¹²¹

Adapun persyaratan bagi calon nasabah/mitra yang akan mengajukan pembiayaan yaitu:¹²²

- 1) Mengisi form pengajuan pembiayaan di bagian layanan dan mitra.
- 2) Foto copy KTP suami istri.
- 3) Foto copy Kartu Keluarga.
- 4) Foto copy Jaminan Pembiayaan.
 - a) STNK dan BPKB Sepeda Motor/Mobil.
 - b) Sertifikat Kepemilikan Tanah/Bangunan.

5. Letak Geografis BMT NU cabang Wringin Bondowoso

Penelitian ini dilakukan pada KSPP Syariah BMT NU Jawa Timur cabang Wringin Bondowoso, yang terletak di Jalan Raya Wringin, Kecamatan Wringin, Bondowoso, Jawa Timur (68252), Telepon : 085

¹²¹ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

¹²² Observasi, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

230 482 380. Adapun batas-batas letak BMT NU cabang Wringin Bondowoso yaitu:¹²³

- a. Sebelah Utara : Kantor Urusan Agama (KUA) Kec. Wringin.
- b. Sebelah Selatan : Kantor Pos Kec. Wringin.
- c. Sebelah Timur : Ladang Milik Warga.
- d. Sebelah Barat : Rumah Makan Sederhana & Fotocopy Image.

B. Penyajian Data dan Analisis

Setelah peneliti mengetahui dan memaparkan tentang gambaran umum dari objek penelitian, maka berikut ini peneliti akan menyajikan data yang diperoleh dari lapangan, baik data yang dihasilkan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi yang telah dilakukan oleh peneliti.

Data tersebut akan disajikan dengan metode deskriptif kualitatif untuk menggambarkan tentang Implementasi Manajemen Strategi Dan Manajemen Risiko Untuk Meminimalisir Terjadinya Pembiayaan Bermasalah Di Masa Pandemi Covid-19 Pada KSPP Syariah BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Adapun data yang disajikan berfokus pada beberapa permasalahan berikut:

¹²³ Observasi, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 01 Maret 2021.

1. Penerapan Manajemen Strategi Dalam Menyalurkan Pembiayaan Untuk Meminimalisir Terjadinya Pembiayaan Bermasalah Pada KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin Bondowoso.

a. Produk dan akad pembiayaan pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso, produk pembiayaan yang ditawarkan di BMT NU cabang Wringin Bondowoso menggunakan empat macam akad, seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“Untuk macam akad yang digunakan pada produk pembiayaan di BMT NU cabang Wringin Bondowoso itu ada empat, yang pertama *Qard Al Hasan*, kedua *Mudharabah* dan *Musyarakah*, ketiga *Murabahah*, dan yang terakhir menggunakan akad *Rahn*.”¹²⁴

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Akad yang digunakan pada produk pembiayaan di BMT NU cabang Wringin itu ada *Qard Al Hasan*, *Mudharabah* dan *Musyarakah*, *Murabahah*, dan akad *Rahn*”.¹²⁵

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Kami menyalurkan pembiayaan itu dengan empat macam akad, ada akad *Qard al Hasan*, akad *Mudharabah* dan *Musyarakah*, akad *Murabahah*, dan akad *Rahn* atau gadai”.¹²⁶

¹²⁴ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 01 Maret 2021.

¹²⁵ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

¹²⁶ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

Jadi produk pembiayaan yang ada di BMT NU transaksinya menggunakan empat macam akad, yaitu *Qard Al-Hasan*, *Mudharabah* dan *Musyarakah*, *Murabahah*, dan akad *Rahn*/gadai.

b. Manajemen strategi yang diterapkan BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan produk pembiayaannya.

Setiap lembaga keuangan memiliki cara atau strategi sendiri dalam menyalurkan produk pembiayaannya kepada masyarakat tidak terkecuali BMT NU cabang Wringin Bondowoso, hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area yaitu:

“Sebelum menyalurkan produk pembiayaan, pihak kami (BMT NU cabang Wringin Bondowoso) terlebih dahulu melakukan riset di lapangan untuk memperoleh data tentang kondisi lapangan seperti tingkat produktivitas di berbagai sektor yang ada seperti “pertanian, perdagangan dll”. Setelah hal tersebut diketahui, selanjutnya kami akan mencari informasi tentang karakter masyarakat di lapangan/daerah kami dalam menyalurkan pembiayaan. Dalam hal karakter ini kami kategorikan menjadi tiga, yaitu: “tingkat kemauan membayar dan tingkat kemampuan membayarnya sama-sama baik, tingkat kemampuan baik namun tingkat kemauan membayarnya tidak baik, atau tingkat kemauan membayarnya baik namun tingkat kemampuan membayarnya tidak baik”. Setelah kami mengetahui dua hal tersebut (kondisi lapangan dan karakter masyarakat), kami sudah mulai bisa menganalisa tentang peluang dan tantangan bagi kami serta mengetahui produk pembiayaan yang dibutuhkan oleh masyarakat di daerah tersebut”.¹²⁷

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

¹²⁷ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

“Sebelum menyalurkan produk pembiayaan, biasanya kami melihat kondisi lapangan dulu untuk mengetahui karakter masyarakat disana dan juga produk pembiayaan apa yang berpotensi untuk disalurkan dan memang dibutuhkan pada masyarakat di daerah tersebut. Hal tersebut kan juga sejalan dengan tujuan adanya BMT ya untuk membantu dan membangun ekonomi rakyat, khususnya yang tidak terjangkau oleh lembaga seperti perbankan dan sebagainya. Selanjutnya sebagai pengelola BMT NU cabang Wringin Bondowoso, kami juga dituntut harus mengetahui dan menguasai tentang tata kelola pada usaha-usaha yang dimiliki oleh calon mitra atau calon nasabah pembiayaan. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui prospek usaha mereka kedepannya, misal: dalam kurun waktu 2-3 bulan ke depan akan berkembang atau tidak, sehingga kami tidak asal dalam menyalurkan pembiayaan kepada calon nasabah pembiayaan. Dari data yang diperoleh pada rangkaian riset di atas, dari situlah kami bisa mulai merancang dan menentukan strategi yang tepat dalam melakukan kegiatan pembiayaan”.¹²⁸

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku

bagian pembiayaan, yaitu:

“Kalau untuk strategi dalam menyalurkan pembiayaan, kami selaku bagian pembiayaan di sini tugasnya yaitu melakukan survei apabila ada calon nasabah yang mengajukan pembiayaan. Tapi tugas kami yang utama, namanya juga kan bagian pembiayaan ya, kami juga bertugas dan memiliki fungsi untuk menyalurkan pembiayaan pada nasabah dengan cara memasarkan produk pembiayaan yang ada di BMT NU cabang Wringin Bondowoso ini kepada masyarakat. Selain itu kami juga harus memastikan pembiayaan yang telah disalurkan pada nasabah itu aman dalam artian agar tidak terjadi pembiayaan bermasalah, dengan melakukan kunjungan penagihan bersama juru tagih ketika ada nasabah pembiayaan yang menunggak angsuran/tidak membayar kewajibannya saat sudah jatuh tempo.”¹²⁹

Jadi manajemen strategi yang diterapkan oleh BMT NU cabang

Wringin Bondowoso adalah dengan cara melakukan riset atau melihat

kondisi lapangan, mengumpulkan informasi tentang karakter

¹²⁸ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

¹²⁹ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

masyarakat, menganalisa peluang dan tantangan, dan melakukan formulasi strategi terlebih dahulu sebelum menyalurkan produk pembiayaannya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana karakter masyarakat, produktivitas usaha di berbagai sektor, dan menentukan peluang produk pembiayaan apa yang cocok untuk disalurkan dan dipasarkan pada daerah tersebut. Serta untuk memastikan bahwa pembiayaan yang disalurkan nantinya aman dalam artian tidak terjadi pembiayaan bermasalah.

c. Strategi yang digunakan BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan produk pembiayaannya.

Dari hasil tahapan manajemen strategi yang sebelumnya telah dilakukan dan dengan pertimbangan atas data yang telah diperoleh saat melakukan riset di lapangan, maka disepakati strategi yang digunakan untuk mencapai target *landing* (penyaluran pembiayaan) yakni dengan menyalurkan produk pembiayaan dengan akad rahn/gadai. Hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah, selaku manajer area yaitu:

“Untuk di BMT NU cabang Wringin Bondowoso ini akad *Rahn* adalah akad yang paling banyak di minati oleh masyarakat daerah sini. Akad *Rahn* adalah alternatif untuk mencapai target, sehingga kita sepakati dengan dewan pengawas untuk di BMT NU cabang Wringin Bondowoso ini untuk menggunakan akad *Rahn* yaitu akad penitipan dengan barang jaminan berupa BPKB atau Sertifikat”.¹³⁰

¹³⁰ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Di BMT NU cabang Wringin ini, rata-rata calon mitra/nasabah itu mengajukan pembiayaan menggunakan akad *Rahn*/gadai dengan jaminan bisa berupa BPKB kendaraan bermotor atau Sertifikat. Karena hal tersebut strategi pemilihan penyaluran pembiayaan dengan akad *Rahn* adalah yang potensial bagi kami untuk mencapai target”¹³¹.

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Dari sekian banyak masyarakat yang mengajukan pembiayaan pada BMT NU cabang Wringin, umumnya menggunakan akad *Rahn*/gadai. Selain karena persyaratannya mudah, juga dengan akad *Rahn* calon mitra/nasabah hanya memberikan BPKB atau Sertifikat sebagai jaminan atas pembiayaan yang diberikan kepada kami”¹³².

Hal tersebut juga disampaikan oleh Ibu Masrufah selaku nasabah pembiayaan, yaitu:

“Saya mengambil produk pembiayaan rahn, soalnya sangat mudah dek. Hanya melampirkan fotocopy kartu keluarga, fotocopy ktp, dan jaminan sudah bisa mendapatkan pembiayaan dari BMT NU dan tentunya cepat pencairannya hanya sekitar 3 hari sudah cair”¹³³.

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Nusur selaku nasabah pembiayaan, yaitu:

“Saya ambil produk pembiayaan gadai dengan jaminan sertifikat rumah. Alasannya yang pasti persyaratannya mudah untuk mendapatkan pembiayaan, sehari setelah survei langsung bisa pencairan di BMT NU”¹³⁴.

¹³¹ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

¹³² Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

¹³³ Masrufah, *Wawancara*, 23 Desember 2021.

¹³⁴ Nusur, *Wawancara*, 23 Desember 2021.

Hal di atas juga di dukung oleh observasi yang dilakukan oleh peneliti, yaitu:

“Dari beberapa kali peneliti mendatangi BMT NU cabang Wringin Bondowoso baik untuk observasi, wawancara ataupun dokumentasi. Peneliti melihat langsung bahwa memang benar calon mitra/nasabah yang mengajukan pembiayaan selama peneliti melakukan penelitian itu menggunakan akad *Rahn/gadai* dengan persyaratan yang mudah dan jaminan berupa BPKB sepeda motor/mobil atau Sertifikat. Tidak heran jika BMT NU cabang Wringin Bondowoso menjadikan produk pembiayaan dengan akad *Rahn/gadai* sebagai alternatif bagi pihak BMT NU untuk mencapai target *landingnya*”.¹³⁵

Hal tersebut juga diperkuat dengan data perkembangan jumlah nasabah pembiayaan BMT NU cabang Wringin Bondowoso yang dimuat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1
Tabel Produk Pembiayaan dan Jumlah Nasabah Pada Tahun 2018-2021

NO	PRODUK	JUMLAH NASABAH			
		2018	2019	2020	2021
1.	Al-Qard Hasan	32	36	312	611
2.	Mudharabah & Musyarakah	-	-	-	-
3.	Murabahah	160	481	544	423
4	Rahn/Gadai	581	506	541	893
	JUMLAH	773	1.023	1.397	1.927

Sumber data: KSPPS BMT NU Cabang Wringin Bondowoso

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa laju pertumbuhan nasabah pembiayaan dengan akad rahn/gadai adalah yang terbanyak

¹³⁵ Observasi, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

dibandingkan dengan produk pembiayaan lainnya. Hal tersebut juga menjadikan akad *Rahn*/gadai sebagai akad yang paling diminati dan banyak digunakan oleh masyarakat yang menjadi segmentasi pasar BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Jadi dapat disimpulkan bahwa strategi yang digunakan BMT NU cabang Wringin Bondowoso adalah strategi fokus, yakni fokus pada penyaluran produk pembiayaan dengan akad *Rahn*/gadai dengan jaminan berupa BPKB dan Sertifikat sebagai alternatif untuk mencapai target *landing* yang telah ditentukan karena akad tersebut juga sangat diminati oleh masyarakat.

Penerapan strategi tersebut bukan tanpa alasan, namun dilandasi dengan keadaan lapangan dan kondisi masyarakat yang menjadi target pasar bagi BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan produk pembiayaannya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“Alasan kami menggunakan akad *Rahn*/gadai sebagai alternatif untuk mencapai target *landing* adalah karena akad pembiayaan selain akad *Rahn*, seperti akad *Murabahah* misalnya hanya untuk pembelian barang, sedangkan rata-rata masyarakat disini adalah petani, tidak semua pinjaman yang diajukan oleh masyarakat itu untuk membeli barang seperti membeli pupuk, jika menggunakan akad *Murabahah*. Kemudian untuk *Mudharabah* dan *Musyarakah*, sulit untuk di terapkan di daerah sini. Karena rata-rata petani itu biasanya tidak memiliki catatan keuangan, sehingga pihak kita tidak bisa mengetahui penghasilan itu berapa, sedangkan untuk *Mudharabah* dan *Musyarakah* itu diperlukan catatan keuangan untuk memprediksi prospek usaha kedepannya, jadi kalau tidak ada catatan keuangannya repot kita pengaplikasiannya. Alasan selanjutnya adalah kejujuran dalam akad *Mudharabah* dan *Musyarakah*. Kan akad *Mudharabah* dan *Musyarakah* ini sistemnya bagi hasil 50:50 atau sesuai kesepakatan di awal. Bisa saja penghasilan si nasabah itu tidak sampai 100, tapi saat di kantor bilanginya 100. Sehingga sulit

untuk diterapkan. Nah untuk akad *Qard Al-Hasan* sendiri, itu kan jasa seikhlasnya, kita sulit untuk mendapatkan keuntungan, juga karena kita kan lembaga keuangan. Jika banyak menerapkan akad *Qard Al-Hasan* dalam menyalurkan produk pembiayaan, sebagai lembaga keuangan kita akan sulit untuk mencapai target, karena bisa saja nasabah itu hanya bayar pokoknya saja tanpa jasa, kan labelnya seikhlasnya. Jadi kita tidak akan mendapatkan apa-apa. Sehingga alternatif untuk mencapai target cenderung kita sepakati dengan dewan pengawas untuk di BMT NU cabang Wringin Bondowoso ini untuk menggunakan akad *Rahn* yaitu akad penitipan barang berupa BPKB atau Sertifikat”.¹³⁶

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku ketua cabang, yaitu:

“Pemilihan penyaluran produk pembiayaan dengan akad *Rahn*/gadai sebagai alternatif kami untuk mencapai target *landing* itu memiliki beberapa alasan. Yang pertama, produk pembiayaan dengan akad *Rahn* itu bisa dengan mudah menjangkau target pasar kami karena persyaratannya yang memudahkan bagi calon mitra/nasabah dalam mengajukan pembiayaan kepada kami. Yang kedua, rata-rata masyarakat yang mengajukan pembiayaan itu biasanya untuk kebutuhan konsumtif atau karena ada kebutuhan lain yang mendesak. Kalau kita memberikan pembiayaan dengan akad *Murabahah* misalnya, tentunya kan produk pembiayaan yang diberikan kepada nasabah itu berupa barangnya langsung. Kan akad *Murabahah* itu digunakan untuk jual beli barang. Tentunya hal tersebut kan tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan masyarakat di lapangan. Sebenarnya ada akad yang juga mudah untuk menjangkau target pasar kami, yaitu akad *Qard Al-Hasan*/pembiayaan dengan jasa seikhlasnya. Akad tersebut persyaratannya juga mudah, namun limitasi pembiayaannya hanya maksimal di angka Rp. 500.000 karena akad *Qard Al-Hasan* itu kan tanpa jaminan, jadinya ya maksimal pembiayaan yang bisa diberikan hanya sebesar nominal tersebut. Tapi hal tersebut juga dinilai kurang efektif bagi kami untuk mencapai target penyaluran pembiayaan kami. Karena kan *Qard Al-Hasan* itu akadnya mitra/nasabah hanya memberikan jasa seikhlasnya, sedangkan kami sebagai lembaga keuangan kan juga punya target ya jadi kalau hanya mengandalkan itu ya sulit bagi kami untuk mencapai target *landing* kami”.¹³⁷

¹³⁶ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹³⁷ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

Hal tersebut juga dijelaskan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Terkait alasan penyaluran produk pembiayaan dengan akad *Rahn*/gadai sebagai alternatif kami mencapai target landing yang telah ditentukan sebelumnya, itu sudah disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat di daerah Wringin dan sekitarnya ya. Pemilihan ini di dasarkan atas riset yang telah dilakukan di awal ya, dari sana kan kita bisa tahu bagaimana karakter dan kondisi masyarakat di daerah sini. Apalagi masyarakat di daerah sini itu masih kurang ya, dalam artian ada tapi masih jarang begitu masyarakat yang mengajukan pembiayaan disini mempunyai catatan keuangan sendiri atas usaha yang dia kelola. Kan tidak mungkin saya selaku bagian pembiayaan memasarkan produk pembiayaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat, misalnya dengan menawarkan produk seperti *Musyarakah* dan *Mudharabah* sementara yang menjadi target pasar kami masyarakatnya jarang yang memiliki catatan keuangan. Kan catatan keuangan itu dibutuhkan juga ya untuk memprediksi prospek usaha yang akan kita biyai, selain informasi yang di dapat saat survei lapangan”.¹³⁸

Jadi, pemilihan strategi BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan produk pembiayaan dengan akad *Rahn*/gadai sebagai alternatif untuk mencapai target *landing* itu ada beberapa alasan. Pertama, karena produk pembiayaan dengan akad *Rahn*/gadai itu sesuai dengan yang dibutuhkan masyarakat. Kedua, produk *Rahn*/gadai persyaratannya mudah dan tidak menyulitkan masyarakat. Ketiga, kondisi masyarakat yang profesinya rata-rata petani, banyak yang belum memiliki catatan keuangan sehingga kalau menyalurkan pembiayaan dengan akad *Mudharabah* dan *Musyarakah* sulit untuk pengaplikasiannya dan juga sulit untuk memprediksikan prospek usaha yang akan dibiayai kalau tidak ada catatan keuangannya. Keempat,

¹³⁸ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

tidak semua masyarakat itu membutuhkan pembiayaan berupa barang. Misalnya: orang yang berprofesi sebagai petani, tidak semua petani yang mengajukan pembiayaan di BMT NU cabang Wringin Bondowoso itu untuk keperluan membeli pupuk atau bibit. Kebanyakan yang mengajukan pembiayaan itu karena kebutuhan pribadi/konsumtif dll. Jadi kurang efektif juga untuk mencapai target landing dengan mengandalkan produk pembiayaan dengan akad *Murabahah*/jual beli.

d. Manajemen strategi yang diterapkan BMT NU cabang Wringin Bondowoso di masa pandemi Covid-19.

Dari penerapan strategi penyaluran produk pembiayaan tersebut sebagai alternatif BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk mencapai target *landing* membuahkan hasil yakni BMT NU cabang Wringin Bondowoso terpilih dan mendapatkan penghargaan sebagai Kantor cabang dengan pertumbuhan *landing* terbaik tahun 2020. Hal ini tentunya sangat baik mengingat pada tahun 2020 lalu dunia sedang di gemparkan dengan adanya virus Covid-19 yang berdampak pada seluruh sektor terutama sektor ekonomi dan kesehatan. Namun dengan penerapan manajemen strategi yang telah diuraikan oleh peneliti sebelumnya, pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso berhasil meraih pencapaian tersebut. Hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“Di masa pandemi Covid-19 kemaren, untuk kegiatan menyalurkan pembiayaan dari pihak kami itu sama saja strateginya seperti yang tela disampaikan tadi, namun yang terpenting itu harus sangat jeli begitu saat ada nasabah yang akan mengajukan pembiayaan. Terutama saat menganalisa kemauan dan kemampuan calon mitra/nasabah dalam membayar kewajibannya pada kami. Tapi saat masa pandemi Covid-19 kemaren, khususnya saat di lapangan kami menjalankan strategi yang berbeda. Karena kendalanya itu pada saat penagihan biasanya. Kemaren saat marak-maraknya Covid-19 itu ketika kita mau menagih atau melakukan kunjungan di suatu desa misalnya ada nasabah yang melakukan tunggakan pembayaran, banyak terdapat pintu masuk desa yang dipasangi banner “Petugas bank/koperasi tidak boleh masuk kawasan ini, tidak boleh menagih, dll”. Untuk mensiasati hal tersebut kami berkoordinasi pada pengurus MWC NU atau Ranting NU di setiap desa untuk membantu melakukan kunjungan atau penagihan di daerah yang ada nasabah menunggak itu”.¹³⁹

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Kemarin itu saat rame-ramenya corona, strategi untuk kegiatan penyaluran pembiayaan yang kami lakukan sama saja seperti saat normal itu. Yang berbeda saat melayani itu kita menerapkan prokes seperti 3 M (Memakai masker, mencuci tangan, dan menjaga jarak) kepada calon mitra/nasabah yang akan mengajukan pembiayaan. Yang terpenting juga untuk kami tetap mengutamakan kemauan dan kemampuan calon mitra/nasabah baik informasi yang diperoleh di kantor atau informasi yang diperoleh saat melakukan survei oleh bagian pembiayaan dalam hal membayar kewajibannya atas pembiayaan yang telah diberikan oleh kami. Itu yang sangat kami tekankan”.¹⁴⁰

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Untuk bagian pembiayaan sendiri dalam penyaluran pembiayaan kepada calon mitra/nasabah itu kami jalankan sesuai tugas utama kami, tidak ada perubahan strategi yang signifikan. Hanya saja saat kepala cabang memberikan mandat

¹³⁹ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹⁴⁰ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

disposisi survei kepada kami, sangat ditekankan dan harus benar-benar jeli tentang kemauan dan kemampuan si calon mitra/nasabah pembiayaan, itu yang memang diutamakan di BMT NU ini. Pada saat musim corona kemaren itu, kami hanya mengalami kendala pada saat ada nasabah yang menunggak atau jatuh tempo itu, dikarenakan banyak desa yang di tutup dan akibatnya kami kesulitan saat menagih. Jadinya kami menggunakan strategi dengan cara berkoordinasi dengan anggota MWC NU Kecamatan Wringin di daerah tersebut untuk membantu melakukan kunjungan terhadap nasabah yang jatuh tempo itu, ya alhamdulillah bisa teratasi dengan menggunakan cara tersebut”¹⁴¹.

Jadi penerapan manajemen strategi yang diterapkan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso saat masa pandemi Covid-19 itu sama saja seperti sebelum terjadi pandemi. Hanya saja yang lebih ditekankan saat masa pandemi Covid-19 adalah informasi tentang kemauan dan kemampuan calon mitra/nasabah pembiayaan dalam membayar kewajibannya pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso, baik informasi yang diperoleh saat wawancara ataupun saat survei di lapangan.

e. Strategi/langkah awal yang digunakan BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah.

Meskipun demikian potensi terjadinya pembiayaan bermasalah akan tetap ada, oleh karena itu pihak KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso juga memiliki cara atau strategi awal untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah terhadap pembiayaan yang telah disalurkan kepada nasabah. Hal ini seperti yang

¹⁴¹ Moh. Abu Daud, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

di sampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area yaitu:

“Untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah, upaya yang pertama kita lakukan itu mengkonfirmasi nasabah yang akan jatuh tempo melalui telfon, misalnya kita ingatkan nasabah itu kalau tanggal/waktu jatuh temponya tanggal sekian begitu. Upaya yang kedua itu kita kirimkan surat apabila sudah jatuh tempo. Kalau sudah dikirimkan surat masih belum membayar kewajibannya kepada kami, maka kami akan melakukan kunjungan terhadap nasabah tersebut. Hal tersebut merupakan upaya awal, namun jika sudah terlanjur terjadi pembiayaan bermasalah langkah pertama adalah kenali dulu permasalahannya, setelah permasalahannya diketahui, lalu kita lakukan analisa pada masalahnya itu seperti apa dan letaknya dimana. Kalau itu sudah dilakukan baru kita bisa menentukan strateginya seperti apa, begitu. Misalnya : “terjadi pembiayaan bermasalah, dan si nasabah itu sudah di tagih tapi orangnya tetap tidak mau membayar kewajibannya. Jika kondisi nasabahnya itu cenderung penakut dan tidak tau apa-apa seperti orang desa, maka strategi yang kita terapkan itu langsung eksekusi jaminannya. Ada juga type nasabah itu yang paham dengan lembaga keuangan atau istilahnya lebih pintar orangnya, nah biasanya barang jaminannya itu di hilangkan, atau di jual terlebih dahulu. Nah jika terjadi kasus seperti itu, pihak kita harus pandai melakukan pendekatan-pendekatan yang sifatnya persuasif sehingga kita bisa mengambil hati orang tersebut agar mau membayar kewajibannya. Karena jika tidak dilakukan dengan upaya pendekatan-pendekatan, maka cenderung orang tersebut akan melawan dan pihak kami tidak akan mendapat apa-apa. Jadi strategi untuk pembiayaan bermasalah itu berbeda-beda. Kembali lagi kita harus paham tentang permasalahannya terlebih dahulu, baru kita putuskan strategi yang tepat untuk menyelesaikannya”.¹⁴²

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

¹⁴² John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

“Langkah awal yang biasanya kita lakukan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah adalah mengingatkan nasabah yang akan jatuh tempo dan belum membayar kewajibannya kepada kami. Biasanya kami mengingatkan nasabah tersebut melalui via telfon terlebih dahulu. Jika setelah diingatkan via telfon dan sudah jatuh tempo masih belum juga membayar, maka kami akan mengirimkan surat kepada nasabah tersebut bahwa kewajibannya telah jatuh tempo dan harus segera dibayar. Apabila kedua langkah tersebut masih belum ada respon baik dari nasabah, maka kami akan melakukan kunjungan pada nasabah tersebut untuk melakukan tabayun dan mencari solusi supaya tanggungan kewajibannya bisa segera terbayarkan pada kami. Strategi lainnya yang bisa ditempuh juga dengan melibatkan orang ketiga yang disegani si nasabah itu untuk melakukan mediasi. Kita cari tahu siapa yang disegani nasabah tersebut, lalu meminta tolong bantuannya agar si nasabah bisa membayar kewajibannya kepada kami”¹⁴³.

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Apabila terjadi pembiayaan bermasalah pada pembiayaan yang telah disalurkan itu langsung ditangani oleh bagian pembiayaan. Prosedur atau cara yang pertama adalah dengan mengingatkan nasabah beberapa hari sebelum jatuh tempo, biasanya kami langsung menelfon nasabah yang bersangkutan. Cara yang kedua adalah dengan mengirimkan surat pemberitahuan bahwa nasabah tersebut telah jatuh tempo. Apabila nasabah tersebut masih belum juga melakukan pembayaran, maka kami akan melakukan kunjungan pertama dengan istilah “kunjungan bersahabat”. Selanjutnya apabila nasabah masih belum bayar setelah dilakukan kunjungan bersahabat oleh kami, yang kami lakukan adalah tetap melakukan kunjungan bersahabat kembali. Namun apabila masih belum juga membayar, kami melakukan kunjungan kembali dengan tekanan pada nasabah saat kunjungan bersahabat selanjutnya. Semisal tetap si nasabah itu tidak mau membayar, maka bagian pembiayaan menyerahkannya kepada kepala cabang untuk melakukan

¹⁴³ Moh, Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

penagihan pada nasabah pembiayaan bermasalah. Tapi hal itu dilakukan kalau memang benar-benar bagian pembiayaan sudah tidak mampu menanganinya. Selain itu dek, kalau jaminan pembiayaannya berupa kendaraan seperti motor, maka yang dibawa itu motornya untuk di cek fisik, STNK dan BPKB untuk dicocokkan keasliannya dan pajak kendaraannya itu tidak boleh mati. Kalau pajaknya mati maka tidak bisa dijadikan sebagai jaminan. Kalau untuk jaminan sertifikat dengan atas nama orang lain, semisal tanah awalnya itu milik orang lain dan dibeli oleh si calon nasabah tapi masih belum atas nama si nasabah itu tidak bisa dijadikan jaminan, kecuali ada surat keterangan kepemilikan tanah dari desa atau daerah setempat. Itu juga salah satu upaya dari kami untuk meminimalisir adanya pembiayaan bermasalah nantinya, walaupun ada nanti kalau jaminannya jelas dan milik sendiri itu lebih mudah eksekusinya”.¹⁴⁴

Hal diatas juga dibenarkan oleh Ibu Masrufah selaku nasabah pembiayaan, yaitu:

“Alhamdulillah selama ini saya belum pernah menunggak, diparingi nemu terus saat akan membayar. Soalnya sebelum jatuh tempo, saya selalu dihubungi oleh pihak BMT NU, diingatkan istilahnya”.¹⁴⁵

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Kamilatul Fatimah selaku nasabah pembiayaan, yaitu:

“Saat jatuh tempo awalnya saya dikirim surat pemberitahuan kalau sudah lewat tanggalnya untuk membayar. Karena masih belum ada uang, jadinya saya belum bisa bayar lagi sampai ada petugas dari BMT datang kerumah untuk menagih. . Pegawainya baik dan sopan kok dek, bicaranya baik-baik dan saya diberi jangka waktu lagi untuk membayar angsuran yang telat itu”.¹⁴⁶

Hal tersebut juga di dukung oleh observasi yang dilakukan peneliti, yaitu:

¹⁴⁴ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 24 April 2021.

¹⁴⁵ Masrufah, *Wawancara*, 23 Desember 2021.

¹⁴⁶ Kamilatul Fatimah, *Wawancara*, 23 Desember 2021.

“Pada salah satu kesempatan saat peneliti datang ke kantor KSPPS BMT NU cabang Wringin Kabupaten Bondowoso, peneliti melihat dan mendengar bahwa salah satu pegawai bagian pembiayaan yang akan berangkat melakukan kunjungan bersahabat pada salah satu nasabah yang telah jatuh tempo di desa Jambewungu. Serta pada saat itu juga peneliti melihat secara langsung bapak Moh. Abu Daud selaku kepala pembiayaan melakukan cek fisik serta mencocokkan STNK dan BPKB pada salah satu kendaraan nasabah yang akan dijadikan jaminan pembiayaan”¹⁴⁷.

Jadi, secara garis besar strategi atau upaya awal yang dilakukan oleh pihak KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk meminimalisir adanya pembiayaan bermasalah ada tiga yaitu: menghubungi nasabah yang akan jatuh tempo pembayaran kewajibannya via telfon, apabila ada nasabah yang jatuh tempo maka akan dikirimkan surat pemberitahuan oleh pihak BMT NU, yang terakhir adalah melakukan kunjungan bersahabat pertama dan kedua, serta kunjungan bersahabat ketiga dengan tekanan, apabila nasabah masih belum juga membayar kewajibannya kepada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Selain hal tersebut ada upaya lain yang dilakukan KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, seperti jika sudah terlanjur terjadi pembiayaan bermasalah maka langkah pertama yang dilakukan adalah mengenali dulu permasalahannya, setelah permasalahannya diketahui, lalu pihak BMT NU melakukan analisa pada masalah itu seperti apa dan letaknya dimana. Kalau itu sudah dilakukan bisa menentukan strategi selanjutnya yang akan di lakukan. Seperti melakukan upaya-upaya persuasif pada nasabah, meminta

¹⁴⁷ Observasi, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 24 April 2021.

bantuan orang yang disegani oleh nasabah pembiayaan bermasalah, untuk melakukan mediasi agar nasabah tersebut mau membayar kewajibannya, dan upaya yang paling terakhir adalah mengeksekusi jaminannya.

2. Penerapan Manajemen Risiko Dalam Menyalurkan Pembiayaan Untuk Meminimalisir Terjadinya Pembiayaan Bermasalah Pada KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin Bondowoso.

a. Persyaratan Bagi Nasabah dan Prosedur Yang Dilakukan BMT NU cabang Wringin Bondowoso Dalam Menyalurkan Pembiayaan.

Adapun hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, dapat dijelaskan bahwa calon nasabah yang ingin mengajukan pembiayaan di BMT NU cabang Wringin Bondowoso harus memenuhi persyaratan, sebagai berikut:¹⁴⁸

- 1) Mengisi form pengajuan pembiayaan di bagian layanan dan mitra.
- 2) Foto copy KTP suami istri.
- 3) Foto copy Kartu Keluarga.
- 4) Foto copy Jaminan Pembiayaan.
 - a) STNK dan BPKB Sepeda Motor/Mobil.
 - b) Sertifikat Kepemilikan Tanah/Bangunan.

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

¹⁴⁸ Observasi, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

“Kalau persyaratan yang berlaku di BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk mengajukan pembiayaan itu yang pertama harus membawa Kartu Keluarga dan Fotocopynya, KTP Suami dan Istri serta Fotocopynya, juga barang jaminan (BPKB/Sertifikat)”.¹⁴⁹

Hal tersebut juga diperjelas oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Persyaratan untuk pengajuan pembiayaan yang pertama itu Fotocopy KTP Suami Istri dan KK, kalau barang jaminannya itu berupa kendaraan maka yang dibawa STNK dan BPKB-nya beserta fotocopynya, kalau jaminannya itu berupa tanah/bangunan maka yang dibawa itu sertifikatnya beserta fotocopynya juga. Terkecuali untuk nasabah lama yang akan mengajukan pembiayaan lagi, itu hanya melampirkan fotocopy STNK terbaru”.¹⁵⁰

Hal diatas juga dibenarkan oleh bapak Nusur selaku nasabah pembiayaan, yaitu:

“Persyaratannya mudah untuk mendapatkan pembiayaan, hanya fotocopy ktp suami istri, kartu keluarga, dan membawa barang jaminan. Kalau saya ambil produk pembiayaan gadai/rahn dengan jaminan sertifikat rumah”.¹⁵¹

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Masrufah selaku nasabah pembiayaan, yaitu:

“Saya mengambil produk pembiayaan rahn, soalnya sangat mudah dek. Hanya melampirkan fotocopy kartu keluarga, fotocopy ktp, dan jaminan sudah bisa mendapatkan pembiayaan dari BMT NU.”¹⁵²

Dalam memberikan pembiayaan kepada nasabah/mitra, BMT NU cabang Wringin Bondowoso melakukan beberapa tahapan/prosedur sebagai berikut:

¹⁴⁹ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

¹⁵⁰ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 02 Juni 2021.

¹⁵¹ Nusur, *Wawancara*, 23 Desember 2021.

¹⁵² Masrufah, 23 Desember 2021.

a. Permohonan Pengajuan Pembiayaan

Proses awal bagi calon nasabah/mitra yang ingin mengajukan pembiayaan di BMT NU cabang Wringin Bondowoso adalah melakukan pendaftaran dan mengisi form permohonan pembiayaan pada bagian layanan dan mitra, serta melengkapi seluruh persyaratan yang telah ditentukan oleh pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Setelah mengisi form tersebut dan melengkapi persyaratannya, maka berkas permohonan pengajuan pembiayaan calon nasabah/mitra tersebut masuk ke kepala cabang untuk diperiksa kembali seperti yang disampaikan oleh Bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Sebelum pembiayaan diberikan kepada nasabah, terlebih dahulu calon nasabah tersebut harus melakukan pendaftaran/pengajuan pembiayaan kepada bagian layanan dan mitra (*Customer Service*) dan juga mengisi form yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai (pemasukan, tujuan pembiayaan, punya tanggungan di bank lain atau tidak, dll) sudah lengkap di form tersebut pada bagian mitra dan layanan. Kemudian setelah itu berkas pengajuan pembiayaan calon nasabah itu masuk ke kepala cabang untuk di cek, dan kemudian si calon nasabah/mitra itu diwawancarai oleh kepala cabang guna menyesuaikan pernyataannya di form dengan saat wawancara langsung”.¹⁵³

Hal ini serupa dengan yang disampaikan oleh Bapak John

Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“*Pertama*, dari bagian layanan dan mitra (*Customer Service*) calon nasabah pembiayaan itu sudah di

¹⁵³ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

wawancarai terlebih dahulu sembari mengisi form pengajuan pembiayaan yang telah disediakan mengenai (tujuan pengajuan pembiayaan, pendapatan, prospek usaha yang akan dibiayai, besaran beban/pengeluaran tiap bulan, besaran kesanggupan untuk membayar angsuran, dll). *Kedua*, proses selanjutnya data calon nasabah pembiayaan beserta form tadi masuk ke kepala cabang untuk kemudian di wawancarai kembali guna mencocokkan kesesuaian data di form dengan wawancara secara langsung pada calon mitra/nasabah”¹⁵⁴.

Jadi, semua berkas permohonan pengajuan pembiayaan nasabah diisi dan di lengkapi pada bagian layanan dan mitra untuk kemudian diserahkan pada kepala cabang guna di cek kembali dan di wawancarai calon nasabah/mitra tersebut guna mengetahui kesesuaian datanya.

b. Survei

Proses selanjutnya adalah pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso melakukan survei lapangan pada calon nasabah/mitra. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Setelah berkas calon nasabah masuk ke kepala cabang dan sudah di cek kesesuaiannya. Lalu dari pihak kami yaitu kepala survei (bagian pembiayaan) melakukan survei. Kegiatan survei ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang kesesuaian pernyataan calon nasabah pembiayaan yang telah disampaikan di kantor dengan kondisi asli di lapangan. Selain itu survei juga dilakukan untuk menghindari terjadinya pembiayaan bermasalah”¹⁵⁵.

¹⁵⁴ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹⁵⁵ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Setelah itu prosedur selanjutnya yakni kepala cabang memberikan disposisi/mandat survei kepada bagian pembiayaan untuk menyurvei kondisi lapangan si calon nasabah. Semua informasi yang didapatkan dari tahapan prosedur tersebut kemudian di analisis oleh kepala cabang untuk kemudian diberikan keputusan pengajuan pembiayaannya bisa atau tidak”.¹⁵⁶

Jadi dalam melakukan penyaluran pembiayaan pada nasabah, BMT NU cabang Wringin Bondowoso tidak langsung mencairkan permohonan pembiayaan tersebut. Melainkan masih melalui beberapa tahapan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada pembiayaan yang akan disalurkan. Proses survei ini juga menjadi salah satu faktor yang menjadi tolak ukur dalam pemberian pembiayaan pada nasabah yang dilakukan secara objektif atas unsur kehati-hatian dengan berdasarkan pada karakter calon nasabah, prospek usaha nasabah, likuiditas jaminan, dan informasi dari orang terdekat calon nasabah seperti: tetangga, pesaing, dll.

c. Analisis Data

Proses yang selanjutnya adalah pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso melakukan analisis data permohonan pengajuan pembiayaan calon nasabah/mitra. Pada tahap

¹⁵⁶ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

analisis data ini yang bertugas/berwenang melakukannya adalah kepala cabang. Seperti yang disampaikan oleh Bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“Setelah mendapatkan informasi dari tahapan pertama, kedua, dan survei kondisi lapangan si calon nasabah, serta informasi tambahan dari informan, tahap berikutnya kami melakukan analisis data calon nasabah pembiayaan. Seperti pada umumnya dalam penerapan manajemen risiko saat menyalurkan pembiayaan, kami menggunakan prinsip 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition Of Economy*) untuk menganalisis kelayakan data calon nasabah pembiayaan, apakah telah memenuhi syarat dan dinyatakan layak dibiayai atau tidak”¹⁵⁷.

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Moh. Hairul

Wasil selaku ketua cabang, yaitu:

“Setelah semua informasi dari calon nasabah terkumpul, maka proses selanjutnya adalah analisis data permohonan pembiayaan calon nasabah tersebut. Yang melakukan analisis data nasabah pembiayaan dan memberikan putusan pembiayaan untuk di BMT NU cabang Wringin Bondowoso itu adalah kepala cabang. Namun apabila untuk putusan pembiayaan lebih dari Rp. 20.000.000,00 (dua puluh juta rupiah), maka diadakan rapat tim antara kepala cabang, kepala survei (bagian pembiayaan), dan bagian keuangan, untuk menganalisa dan membuat putusan tentang pembiayaan tersebut”¹⁵⁸.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Bapak Moh. Abu

Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Semua informasi yang didapatkan dari tahapan prosedur tersebut kemudian di analisis oleh kepala cabang untuk kemudian diberikan keputusan pengajuan pembiayaannya bisa atau tidak”¹⁵⁹.

¹⁵⁷ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹⁵⁸ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

¹⁵⁹ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

Jadi, setelah setelah informasi dari calon nasabah di dapatkan mulai tahap awal pengajuan sampai tahap survei lapangan dan juga informasi tambahan dari informan terdekat calon nasabah, maka proses selanjutnya maka pihak BMT NU melakukan analisis data calon nasabah. Dalam hal ini dilakukan oleh kepala cabang BMT NU cabang Wringin Bondowoso, yang kemudian memberikan putusan pada pengajuan pembiayaan tersebut layak di biayai atau tidak. Namun untuk permohonan pengajuan pembiayaan di atas Rp. 20.000.000.- maka akan di adakan rapat tim antara kepala cabang, kepala survei (bagian pembiayaan), dan bagian keuangan untuk bersama melakukan analisis data dan membuat putusan atas permohonan pengajuan pembiayaan tersebut.

d. Realisasi

Proses realisasi ini adalah prosedur terakhir yang dilakukan BMT NU, yaitu proses pencairan permohonan pengajuan pembiayaan calon nasabah/mitra. Proses realisasi ini dilakukan di kantor BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Dalam proses ini pihak BMT NU akan menjelaskan besaran angsuran yang akan dibayar dan biaya administrasinya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Kalau keputusannya sudah ditentukan si calon nasabah itu tinggal nunggu waktu pencairan dana pembiayaannya. Kalau sudah waktunya, nanti si calon nasabah akan di telfon oleh kami, untuk datang ke BMT NU melakukan administrasi pencairan. Biasanya 2-3 hari setelah survei dilakukan”¹⁶⁰

Jadi, setelah semua tahapan di lakukan pada berkas permohonan pengajuan pembiayaan, calon nasabah hanya tinggal menunggu waktu pencairan pembiayaannya, biasanya 2-3 hari setelah survei dilakukan.

b. Penerapan Manajemen Risiko Dalam Menyalurkan Pembiayaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso, penerapan manajemen risiko dalam menyalurkan produk pembiayaannya sudah tertata dengan baik. Mulai dari awal proses pengajuan pembiayaan sampai pada tahap proses realisasi pencairannya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“Untuk penerapan prinsip kehati-hatian (manajemen risiko) dalam menyalurkan pembiayaan, sudah kami lakukan sejak awal calon nasabah mengajukan pembiayaan. *Pertama*, mulai dari bagian layanan dan mitra (*Customer Service*) calon nasabah pembiayaan itu sudah di wawancarai terlebih dahulu sembari menulisnya di form yang telah disediakan mengenai “tujuan pengajuan pembiayaan, pendapatan, prospek usaha yang akan dibiayai, besaran beban/pengeluaran tiap bulan, besaran kesanggupan untuk membayar angsuran, dll”. *Kedua*, proses selanjutnya data calon nasabah pembiayaan beserta form tadi masuk ke kepala

¹⁶⁰ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

cabang untuk kemudian di wawancarai kembali guna mencocokkan kesesuaian data di form dengan wawancara secara langsung pada calon mitra/nasabah. **Ketiga**, kami melakukan survei. Kegiatan survei ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang kesesuaian pernyataan calon nasabah pembiayaan yang telah disampaikan di kantor dengan kondisi asli di lapangan. **Keempat**, prinsip kehati-hatian dalam menyalurkan pembiayaan yang kami lakukan adalah mencari seorang informan. Informan disini digunakan untuk memperoleh informasi tambahan tentang calon nasabah melalui orang terdekat di lingkungannya, seperti: tetangga, rekan kerja, atau pesaing dalam usahanya. **Kelima**, setelah mendapatkan informasi dari tahapan pertama, kedua, dan survei kondisi lapangan si calon nasabah, serta informasi tambahan dari informan, tahap berikutnya kami melakukan analisis data calon nasabah pembiayaan”.¹⁶¹

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Seperti pada umumnya dalam penerapan manajemen risiko saat menyalurkan pembiayaan, kami menggunakan prinsip 5C meliputi (*Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition Of Economy*) untuk menganalisis kelayakan data calon nasabah pembiayaan, apakah telah memenuhi syarat dan dinyatakan layak dibiayai atau tidak. Setelah tahapan tersebut dilakukan, kepala cabang akan memberikan putusan berdasarkan hasil data analisis pernyataan yang disampaikan calon nasabah di kantor atau berdasarkan keadaan sebenarnya calon nasabah di lapangan, atau juga bisa berdasarkan keduanya. Untuk lebih meminimalisir risiko terjadinya pembiayaan bermasalah, besaran pembiayaan hanya sebesar 50% dari nilai likuiditas jaminan atau harga taksir dari jaminan (BPKB/Sertifikat). Misalkan dengan jaminan BPKB sepeda motor dengan harga taksir Rp. 10.000.000,00 (sepuluh juta rupiah), maka pinjaman maksimal yang diberikan oleh pihak kami hanya Rp. 5.000.000,00 (lima juta rupiah). Hal itu dilakukan untuk meminimalisir terjadinya risiko pembiayaan bermasalah, sehingga apabila terjadi pembiayaan bermasalah tahap akhir untuk eksekusinya bisa lebih gampang.”¹⁶²

¹⁶¹ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹⁶² Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

Hal tersebut juga diperjelas oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Sebelum pembiayaan diberikan kepada nasabah, terlebih dahulu calon nasabah tersebut harus melakukan pendaftaran/pengajuan pembiayaan kepada bagian layanan dan mitra (*Customer Service*) dan juga mengisi form yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai “pemasukan, tujuan pembiayaan, punya tanggungan di bank lain atau tidak, dll” sudah lengkap di form tersebut pada bagian mitra dan layanan. Kemudian setelah itu berkas pengajuan pembiayaan calon nasabah itu masuk ke kepala cabang untuk di cek, dan kemudian si calon nasabah/mitra itu diwawancarai oleh kepala cabang guna menyesuaikan pernyataannya di form dengan saat wawancara langsung. Setelah itu prosedur selanjutnya yakni kepala cabang memberikasn disposisi/mandat survei kepada bagian pembiayaan untuk menyurvei kondisi lapangan si calon nasabah. Semua informasi yang didapatkan dari tahapan prosedur tersebut kemudian di analisis oleh kepala cabang untuk kemudian diberikan keputusan pengajuan pembiayaannya bisa atau tidak. Kalau keputusannya sudah ditentukan si calon nasabah itu tinggal tunggu waktu pencairan dana pembiayaannya. Kalau sudah waktunya, nanti si calon nasabah akan di telfon oleh kami, untuk datang ke BMT melakukan administrasi pencairan”¹⁶³.

Jadi, penerapan manajemen risiko yang dilakukan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan pembiayaannya sudah dilakukan sejak awal proses pengajuan pembiayaan calon mitra/nasabah pada bagian layanan dan mitra, dilanjutkan dengan cek data dan wawancara yang dilakukan oleh kepala cabang. Kemudian survei lapangan yang dilakukan oleh kepala survei dalam hal ini yang bertugas adalah bagian pembiayaan. Lalu mencari informasi sebagai data tambahan dari

¹⁶³ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

orang terdekat calon mitra/nasabah. Kemudian analisis data dengan prinsip 5C yang dilakukan oleh kepala cabang dan sampai pada tahap akhir yaitu proses realisasi pembiayaan pada nasabah. Serangkaian kegiatan tersebut dilakukan untuk meminimalisir risiko pembiayaan, terutama terjadinya pembiayaan bermasalah pada pembiayaan yang diberikan kepada nasabah.

Analisis data calon nasabah pembiayaan adalah tahapan paling penting dari serangkaian proses manajemen risiko pembiayaan yang dilakukan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Karena pada tahap ini kepala cabang harus mempertimbangkan betul semua data yang diperoleh dari serangkaian proses manajemen risiko yang dilakukan sebelumnya untuk memutuskan layak atau tidaknya calon mitra/nasabah untuk dibiayai. Analisis data pembiayaan calon mitra/nasabah yang dilakukan BMT NU cabang Wringin Bondowoso yaitu dengan prinsip 5C, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Karakter/kepribadian nasabah

Karakter disini menyangkut sifat atau watak calon mitra/nasabah pembiayaan. Hal ini lebih kepada kejujuran nasabah, terutama pada sejauh mana kemauan nasabah untuk membayar kewajibannya atas pembiayaan yang telah diberikan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Seperti yang

disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“Bagi kami hal yang paling penting itu adalah penilaian tentang karakter nasabah. Karena karakter nasabah sangat menentukan tentang lancar atau tidaknya mitra/nasabah pembiayaan membayar kewajibannya pada BMT NU, jadi sangat kami perhatikan hal tersebut dengan melakukan beberapa prosedur sebelum memberikan pembiayaan pada nasabah”.¹⁶⁴

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul

Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Hal utama yang harus diperhatikan adalah sifat atau karakter yang dimiliki oleh calon mitra/nasabah yang mengajukan pembiayaan. Karena karakter tersebut terkait dengan sejauh mana calon nasabah/mitra memiliki kemauan mitra/nasabah untuk membayar kewajibannya pada kami. Karakter tersebut dapat diketahui dengan kesesuaian saat wawancara dan survei”.¹⁶⁵

Hal tersebut juga diperjelas oleh bapak Moh. Abu Daud

selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Karakter adalah hal penting untuk dipertimbangkan sebelum memberikan pembiayaan pada calon mitra/nasabah. Terutama bagi kami sebagai kepala survei, harus benar-benar jeli melihat karakter nasabah tersebut saat di lapangan, karena hal ini sebagai tambahan informasi bagi kepala cabang untuk menganalisis data calon mitra/nasabah tersebut”.¹⁶⁶

b. Kemampuan Nasabah Untuk Membayar Angsuran

Dalam hal ini analisis yang dilakukan oleh pihak BMT NU

cabang Wringin Bondowoso terkait dengan kemampuan calon

¹⁶⁴ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹⁶⁵ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

¹⁶⁶ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

mitra/nasabah untuk membayar besaran angsuran pembiayaan yang di ajukan oleh calon mitra/nasabah tersebut. Seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“Selain menganalisa kemauan nasabah untuk membayar, hal yang kami analisa selanjutnya ialah terkait kemampuan nasabah untuk membayar angsurannya. Informasi ini bisa kami dapat dari proses awal nasabah itu mengajukan pembiayaan di bagian layanan dan mitra. Pada bagian layanan dan mitra sudah disediakan form lengkap untuk diisi terkait dengan pemasukan dan pengeluaran nasabah setiap bulannya”.¹⁶⁷

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Untuk di BMT NU sendiri yang jadi prioritas itu terkait dengan seberapa besar kemauan dan kemampuan nasabah untuk membayar kewajibannya pada BMT NU. Apalagi di musim pandemi yang terjadi mulai tahun kemaren, dua hal tersebut yang sangat kami pertimbangkan. Meskipun semisal nilai jaminannya bagus, tetapi kemauan dan kemampuan membayarnya itu kurang, kita bisa kurangi limit pembiayaannya untuk mengurangi risiko pembiayaan bermasalah”.¹⁶⁸

Hal tersebut juga dibenarkan oleh Bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Kalau terkait kemampuan nasabah dalam membayar angsuran itu biasanya dilihat dari seberapa besar pemasukan calon mitra/nasabah setiap bulannya. Selain itu juga bisa dilihat dari pengeluaran calon mitra/nasabah. Jadi nanti di kalkulasi antara pemasukan dan pengeluaran, dari sana bisa dipertimbangkan mitra/nasabah tersebut

¹⁶⁷ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹⁶⁸ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Boondowoso, 02 Juni 2021.

mampu atau tidak membayar besaran angsuran yang telah ditentukan”.¹⁶⁹

c. Modal

Dalam hal ini terkait dengan seberapa besar dan darimana asal modal yang dimiliki oleh calon mitra/nasabah dalam mengelola dan mengembangkan bisnisnya. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah, yaitu:

“Selain kemauan dan kemampuan calon mitra/nasabah dalam hal membayar kewajibannya. Pihak kami juga menganalisis modal yang dimiliki calon mitra/nasabah, juga darimana asal modal tersebut, apakah milik orang lain atau bagaimana”.¹⁷⁰

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul

Wasil selaku ketua cabang, yaitu:

“Hal yang juga kami analisa sebelum memberikan pembiayaan pada calon mitra, yakni terkait dengan besar modal nasabah dalam menjalankan bisnisnya. Juga asal muasal modal tersebut. Kan biasanya ada orang yang menjalankan bisnisnya tapi modal awalnya yang dimiliki itu sedikit, dan untuk modal tambahannya itu pinjam dulu. Nah itu yang kami pertimbangkan, lebih ke besarnya tanggungan calon mitra/nasabah terhadap pemilik modal tambahannya itu dan kepada kami juga tentunya”.¹⁷¹

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Kami juga menganalisa modal yang dimiliki nasabah, informasi ini bisa kami lihat dan perkirakan seberapa besar potensi berkembangnya saat melakukan survei lapangan pada calon mitra/nasabah”.¹⁷²

¹⁶⁹ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

¹⁷⁰ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹⁷¹ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

¹⁷² Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

Secara garis besar analisa yang dilakukan pada besarnya modal yang dimiliki oleh calon mitra/nasabah ini, bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pula potensi usaha yang akan di jalankannya.

d. Barang Jaminan

Dalam hal ini terkait dengan jaminan yang diajukan oleh calon mitra/nasabah saat melakukan pengajuan pembiayaan pada BMT NU cabang Wringin. Jaminan yang diberikan oleh nasabah juga menentukan seberapa besar pembiayaan yang akan di dapatkan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“Untuk lebih meminimalisir risiko terjadinya pembiayaan bermasalah, besaran pembiayaan hanya sebesar 50% dari nilai likuiditas jaminan atau harga taksir dari jaminan (BPKB/Sertifikat). Misalkan dengan jaminan BPKB sepeda motor dengan harga taksir Rp. 10.000.000,00 (sepuluh juta rupiah), maka pinjaman maksimal yang diberikan oleh pihak kami hanya Rp. 5.000.000,00 (lima juta rupiah). Hal itu dilakukan untuk meminimalisir terjadinya risiko pembiayaan bermasalah, sehingga apabila terjadi pembiayaan bermasalah tahap akhir untuk eksekusinya bisa lebih gampang”.¹⁷³

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Jaminan yang diajukan oleh calon mitra/nasabah juga menjadi pertimbangan bagi kami untuk menentukan besarnya pembiayaan yang akan diberikan. Untuk di BMT NU maksimal pembiayaan yang bisa di dapatkan oleh

¹⁷³ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

calon mitra/nasabah adalah sebesar 50% dari hasil taksir kami terhadap nilai jaminannya, hal ini kami terapkan untuk lebih meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah di kemudian hari”¹⁷⁴.

Hal tersebut juga di jelaskan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan yaitu:

“Kalau jaminan pembiayaannya berupa kendaraan seperti motor, maka yang dibawa itu motornya untuk di cek fisik, STNK dan BPKB untuk dicocokkan keasliannya dan pajak kendaraannya itu tidak boleh mati. Kalau pajaknya mati maka tidak bisa dijadikan sebagai jaminan. Kalau untuk jaminan sertifikat dengan atas nama orang lain semisal tanah awalnya itu milik orang lain dan dibeli oleh si calon nasabah tapi masih belum atas nama si nasabah itu tidak bisa dijadikan jaminan, kecuali ada surat keterangan kepemilikan tanah dari desa atau daerah setempat. Itu juga salah satu upaya dari kami untuk meminimalisir adanya pembiayaan bermasalah nantinya, semisal ada nanti kalau jaminannya jelas dan milik sendiri itu lebih mudah eksekusinya. jaminan yang diberikan juga menentukan besaran pembiayaan yang akan diberikan”¹⁷⁵.

Selain untuk menentukan besaran pembiayaan yang akan diberikan, jaminan yang diberikan oleh mitra/nasabah juga menjadi salah satu upaya pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso, untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah dan salah satu solusi untuk menyelesaikan apabila terjadi pembiayaan bermasalah di kemudian hari.

¹⁷⁴ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

¹⁷⁵ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso. 24 April 2021.

e. Kondisi ekonomi

Penilaian dalam hal ini tidak terlepas dari kondisi ekonomi yang bersifat dinamis. Hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“ Kalau berbicara tentang kondisi ekonomi ini kan sifatnya dinamis ya, selalu berubah begitu. Maka sebagai pengelola BMT NU cabang Wringin Bondowoso, kami dituntut harus mengetahui dan menguasai tentang tata kelola pada usaha-usaha yang dimiliki oleh calon mitra/nasabah pembiayaan. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui prospek usaha mereka kedepannya, misal: dalam kurun waktu 2-3 bulan ke depan akan berkembang atau tidak, sehingga kami tidak asal dalam menyalurkan pembiayaan kepada calon nasabah pembiayaan”.¹⁷⁶

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul

Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Dalam analisa terhadap kondisi ekonomi, kami lebih kepada potensi usaha yang dijalankan oleh mitra/nasabah. Apakah usaha tersebut dapat bertahan dalam beberapa waktu atau tidak. Hal tersebut kan juga berpengaruh terhadap kelancaran mitra/nasabah dalam membayar kewajibannya pada kami. Contohnya: petani tembakau pada tahun kemaren harganya jualnya murah dan mengalami kerugian, tapi pada pedagang tembakaunya harga jualnya mahal dan mendapat keuntungan. Nah seperti itu tidak pasti, jadi kami sebagai yang bertugas untuk analisis, harus benar-benar paham akan usaha yang digeluti oleh para mitra/nasabah kami”.¹⁷⁷

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Besarnya potensi usaha nasabah untuk berkembang di masa mendatang sangat berpengaruh bagi kelancaran mitra/nasabah dalam membayar kewajibannya pada kami.

¹⁷⁶ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹⁷⁷ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

Oleh karena itu sebagai kepala survei, kami harus benar-benar jeli dalam menggali informasi calon nasabah di lapangan”.¹⁷⁸

Jadi, dalam menganalisa kondisi ekonomi pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso melihat potensi usaha para mitra/nasabah dengan memperkirakan ketahanan usaha tersebut dalam menghadapi kondisi ekonomi yang bersifat dinamis dari waktu ke waktu.

c. Penerapan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan di masa pandemi Covid-19.

Di masa pandemi Covid-19 menyalurkan pembiayaan adalah hal yang sangat riskan untuk dilakukan oleh lembaga keuangan, tidak terkecuali bagi BMT NU cabang Wringin Bondowoso karena kondisi ekonomi tidak stabil. Meskipun sangat beresiko namun hal tersebut harus tetap dilakukan, mengingat pembiayaan juga menjadi salah satu faktor likuiditas lembaga keuangan. Oleh karena itu manajemen risiko yang diterapkan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso lebih ditekankan pada analisa kemauan dan kemampuan calon mitra/nasabah dalam membayar kewajibannya pada pihak BMT NU, hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“Kalau untuk manajemen risiko yang diterapkan dalam menyalurkan pembiayaan di masa pandemi Covid-19 itu tetep sama juga pakai prinsip 5C. Hanya saja pada proses analisis data pembiayaan calon nasabah, hal yang kami utamakan

¹⁷⁸ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 21 April 2021.

adalah kemauan dan kemampuan calon mitra/nasabah tersebut untuk membayar kewajibannya kepada kami. Karena hal tersebut adalah salah satu faktor kelancaran angsurannya kepada kami”¹⁷⁹.

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil

selaku kepala cabang, yaitu:

“Pada musim corona kemarin itu, apabila ada calon mitra/nasabah yang mengajukan pembiayaan kepada kami. Hal yang utama bagi kami sebelum memberikan pembiayaan adalah melihat kemauan dan kemampuan si calon mitra/nasabah tersebut dalam hal membayar kewajibannya pada kami. Kami juga tidak memandang jaminan saat masa pandemi itu, meskipun jaminannya bagus, namun kemauan dan kemampuan calon nasabahnya itu kurang dari pihak kami mengurangi limit pengajuannya. Karena ya sangat berisiko juga pada saat pandemi itu, keadaan ekonomi yang tidak stabil, banyak orang desa tidak bisa bekerja keluar daerah, itu juga berpengaruh”¹⁸⁰.

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud

selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Pada musim Covid-19 itu, pihak kami saat melakukan survei pembiayaan itu harus benar-benar jeli terkait kemampuan dan kemauan calon nasabah untuk membayar angsurannya, yang ditekankan disana untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah”¹⁸¹.

Jadi penekanan pada analisis terhadap kemauan dan kemampuan nasabah untuk membayar kewajibannya merupakan salah satu usaha BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah, khususnya saat musim pandemi Covid-19 kemarin.

¹⁷⁹ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹⁸⁰ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 28 Mei 2021.

¹⁸¹ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 24 April 2021.

Dari uraian pernyataan di atas maka bisa dikatakan bahwa implementasi manajemen risiko pembiayaan yang telah dilakukan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso sudah sangat baik, pihak BMT telah menerapkan manajemen risiko dari proses awal pengajuan pembiayaan oleh calon mitra/nasabah sampai pada pembiayaan itu diberikan pada mitra/nasabah. Hal tersebut dilakukan guna meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada pembiayaan yang disalurkan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

3. Kendala dan Solusi Penerapan Manajemen Strategi dan Risiko Dalam Menyalurkan Pembiayaan Pada KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin Bondowoso Untuk Meminimalisir Terjadinya Pembiayaan Bermasalah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso, penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko dalam menyalurkan produk pembiayaan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan tentunya tidak terlepas dari beberapa kendala atau hambatan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“Hampir di setiap perusahaan dalam mencapai tujuannya, pasti tidak terlepas dari berbagai macam kendala atau hambatan yang akan di hadapi. Tidak terkecuali bagi kami BMT NU dalam menyalurkan produk pembiayaan juga menghadapi kendala-kendala

tersebut. Secara umum bisa dibagi menjadi dua ya, dari faktor internal kami ataupun dari faktor eksternal”.¹⁸²

Hal ini juga serupa dengan yang disampaikan oleh bapak Moh.

Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Manajemen strategi dan manajemen risiko yang kami terapkan dalam menyalurkan produk pembiayaan tidak berjalan mulus begitu saja. Kami juga menghadapi hambatan-hambatan dalam proses penerapannya, baik dari faktor internal maupun eksternal yaitu dari mitra/nasabah kami”.¹⁸³

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Penerapan strategi ataupun prinsip kehati-hatian dalam menyalurkan pembiayaan pada mitra/nasabah itu kan bentuk usaha kami agar pembiayaan yang kami salurkan pada mitra/nasabah bisa aman. Namanya juga usaha kan tidak pas semuanya berhasil pasti ada gagalnya juga”.¹⁸⁴

Jadi implementasi manajemen strategi dan manajemen risiko yang diterapkan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan pembiayaannya itu tidak selamanya berjalan lancar. Ada saja hambatan baik dari faktor internal ataupun faktor eksternal yang menjadi sebab terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan yang disalurkan pada mitra/nasabah BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

a. Kendala yang dihadapi BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menerapkan manajemen strategi dalam menyalurkan pembiayaan.

Ada beberapa faktor internal dan eksternal yang menjadi hambatan BMT NU dalam menerapkan manajemen strategi dalam menyalurkan

¹⁸² John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹⁸³ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 02 Juni 2021.

¹⁸⁴ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 24 April 2021.

pembiayaannya, seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area yaitu:

“Kendala yang dihadapi dalam menyalurkan pembiayaan di BMT NU cabang Wringin Bondowoso itu ada banyak, namun bisa kita bagi jadi dua faktor yakni faktor internal dan eksternal. Kalau faktor eksternal ini, yang paling kuat adalah pesaing. Sudah kita ketahui bersama banyak lembaga keuangan di Wringin yang jauh lebih dulu berdiri dari BMT NU cabang Wringin ini. Jadi kita benar-benar harus survive semaksimal mungkin untuk bersaing dari mereka baik dari segi pelayanan ataupun strategi promosi produk-produk kita agar lebih dikenal masyarakat. Faktor eksternal yang kedua adalah di sebagian wilayah pasar kami ada pemainnya (calo), hal tersebut sangat kami hindari karena bukannya membantu tapi malah menyusahkan calon nasabah dan hanya bertujuan untuk mencari keuntungan. Sedangkan faktor internalnya sendiri, itu sangat kecil. Tapi yang pasti kita harus benar-benar pintar untuk mengatur keluar masuknya uang, artinya kita harus sinkronkan antara pengeluaran kita dengan kas kita”¹⁸⁵.

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Sebagai lembaga keuangan yang terhitung masih baru ya, kendala kami dalam menyalurkan pembiayaan itu harus bersaing dengan lembaga keuangan yang jauh lebih dulu ada di Wringin. Kami harus bersaing dengan mereka agar strategi kami bisa lebih unggul dalam memasarkan produk pembiayaan agar bisa lebih dikenal masyarakat, khususnya daerah wringin sendiri. Kalau dari internal kami, kendalanya kecil ya pokok harus lebih sabar aja kalau turun ke lapangan saat menghadapi masyarakat dalam penyaluran produk pembiayaan.”¹⁸⁶

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Dalam setiap penerapan strategi untuk menyalurkan produk pembiayaan kita pada masyarakat itu pasti mengalami kendala, yang sangat jelas itu adalah pesaing dari BMT, dan bank lain yang sudah lebih dulu ada di Wringin. Sebagai lembaga baru kita

¹⁸⁵ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹⁸⁶ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 02 Juni 2021.

harus bersaing dengan mereka untuk bisa menarik minat masyarakat agar mau menggunakan produk kita, baik dari segi promosi ataupun pelayanan yang kita berikan kepada nasabah. Kalau kendala dari kami, saat turun di lapangan kan karakter masyarakat yang kita hadapi itu berbeda, ya harus benar-benar menyiapkan mental disana, agar yang kita sampaikan bisa diterima dan mudah dipahami oleh masyarakat.”¹⁸⁷

Jadi ada beberapa kendala yang dihadapi oleh KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam penerapan manajemen strategi dalam menyalurkan produk pembiayaannya kepada masyarakat diantaranya adalah: adanya pesaing dari BMT, dan bank lain yang mengharuskan BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk *survive* dalam menarik minat masyarakat untuk menggunakan produk pembiayaannya, baik dari segi promosi ataupun pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Selain itu adanya calo di lapangan yang bertujuan mencari keuntungan terhadap calon nasabah yang akan mengajukan pembiayaan. Serta kesiapan mental dan kesabaran, khususnya bagian pembiayaan yang turun langsung ke lapangan untuk melakukan promosi produk pembiayaan terhadap masyarakat.

b. Solusi yang diterapkan BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk mengatasi kendala dalam penerapan manajemen strategi dalam menyalurkan pembiayaan.

Setiap kendala yang dialami tentu akan melahirkan solusi yang harus diambil untuk menghadapi atau mengurangi kendala tersebut. Ada beberapa solusi yang diambil oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso

¹⁸⁷ Moh, Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 24 April 2021.

untuk menghadapi kendala tersebut, seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“Dalam hal bersaing dengan lembaga keuangan lain yang ada di Wringin, sebagai lembaga baru pada awalnya kami melakukan pendekatan-pendekatan emosional dengan datang secara *door to door* untuk bersilaturahmi agar mendapatkan kepercayaan sembari memperkenalkan, menawarkan dan menjelaskan produk yang kami punya dan masyarakat mau menggunakan produk kami. Ketika kita mendapatkan kepercayaan dari masyarakat maka dengan sendirinya masyarakat tersebut datang kepada kita. Namun awalnya hal tersebut tidak mudah, perlu proses disertai kesabaran dan kesiapan mental bagi kami saat turun ke lapangan”.¹⁸⁸

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Untuk menghadapi kendala-kendala dalam penerapan manajemen strategi penyaluran pembiayaan, utamanya untuk menghadapi pesaing dari lembaga keuangan lain kami melakukan metode jemput bola kepada masyarakat yakni dengan turun lapangan secara langsung untuk memperkenalkan BMT NU dan produk-produknya kepada masyarakat dengan menggunakan brosur yang disebar di pasar dan rumah-rumah warga sembari memberikan penjelasan siapa tau ada masyarakat yang berminat bergabung dengan kami. Selain itu kita juga harus paham dengan kondisi lapangan yang dihadapi, setidaknya kita sudah punya senjata begitu untuk mempersiapkan mental saat menghadapi kondisi lapangan”.¹⁸⁹

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Sebagai bagian pembiayaan kami juga bertugas dan memiliki fungsi untuk menyalurkan pembiayaan pada nasabah dengan cara memasarkan produk pembiayaan yang ada di BMT NU cabang Wringin Bondowoso ini kepada masyarakat. Hal yang kami lakukan yakni dengan menyebarkan brosur dan memberikan pemahaman tentang produk pembiayaan kami dengan jujur dan

¹⁸⁸ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹⁸⁹ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 02 Juni 2021.

amanah serta sesuai dengan kebenaran. Selain itu kami juga aktif mengenalkan produk kami melalui kegiatan yang diselenggarakan oleh MWC NU kecamatan Wringin”.¹⁹⁰

Jadi untuk menghadapi beberapa kendala penerapan manajemen strategi dalam menyalurkan pembiayaan, BMT NU cabang Wringin Bondowoso menerapkan beberapa solusi untuk menghadapinya, diantaranya adalah: melakukan pendekatan secara emosional dengan bersilaturahmi secara *door to door*, menyebarkan brosur produk BMT NU sembari memberikan penjelasan kepada masyarakat, memahami kondisi lapangan dan masyarakat sebagai upaya untuk mempersiapkan mental saat turun ke lapangan, dan selalu aktif melakukan sosialisasi dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh MWC NU kecamatan Wringin Bondowoso atau lembaga lain dibawah naungannya seperti IPNU-IPPNU dan lain-lain. Serangkaian hal tersebut dilakukan BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk mengenalkan lembaga sekaligus produknya khususnya produk pembiayaan kepada masyarakat yang menjadi segmentasi pasarnya. Selain itu, dengan melakukan hal tersebut diharapkan membuat citra baik bagi BMT NU cabang Wringin Bondowoso dan masyarakat bisa memberikan kepercayaan kepada BMT NU cabang Wringin Bondowoso dengan menjadi nasabah dan menggunakan produk-produknya baik produk tabungan atau pembiayaan.

¹⁹⁰ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 24 April 2021.

c. Kendala yang dihadapi BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam penerapan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan.

Selain kendala dalam penerapan manajemen strategi dalam menyalurkan produk pembiayaannya, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso juga menghadapi kendala dalam penerapan prinsip kehati-hatian atau manajemen risiko, seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“Kalau untuk kendala pada penerapan manajemen risiko saat memberikan putusan pembiayaan ini, untuk di BMT NU cabang Wringin Bondowoso lebih ke faktor internal, yakni biasanya dari proses analisis data pembiayaan yang dilakukan tidak maksimal, entah dari tahapan memperoleh data saat wawancara atau saat survei lokasi. Akibatnya itu cenderung akan memberikan putusan pembiayaan yang salah, dan bisa menjadi sebab timbulnya pembiayaan bermasalah di kemudian hari. Tapi ada juga yang berasal dari faktor eksternal yang berasal dari nasabah sendiri, semisal tidak mau membayar angsuran jika tidak ditagih, dan nasabahnya itu terutama yang dekat dengan kantor kami yakni nasabah daerah Wringin sendiri. Untuk hal tersebut memang sudah dari karakter nasabahnya. Juga merupakan bagian dari hasil kesalahan saat memperoleh informasi. Karena hal tersebut kami sangat menekankan untuk mendapatkan informasi tentang kemauan dan kemampuan nasabah dalam membayar kewajibannya pada kami. Apalagi saat masa pandemi ini kami harus sangat jeli pada kedua hal tersebut, terutama pada petugas survei yang bertugas memperoleh informasi langsung di lapangan.”¹⁹¹

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang, yaitu:

“Ada beberapa kendala yang kami hadapi saat menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menyalurkan pembiayaan kepada

¹⁹¹ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

masyarakat. Hal tersebut berasal dari proses tahapan analisis data yang kami lakukan tidak maksimal baik saat wawancara di awal atau saat survei yang dilakukan, atau juga kurang tepatnya informasi yang disampaikan informan mengenai si calon nasabah. Kadang kan ada informan bisa tetangga atau orang terdekat nasabah yang menutupi. Nah, hal itu biasanya akan menyebabkan putusan pembiayaan yang tidak maksimal juga dan cenderung pada putusan yang salah. Yang kedua, berasal dari prediksi kita tentang prospek usaha yang dibiayai itu terkadang meleset. Misalnya: “prediksi harga tembakau yang semula antara petani dan pedagang sama-sama diuntungkan, ternyata saat pembiayaan telah berjalan petani tembakau mengalami gagal panen, tapi pedagangnya mengalami keuntungan”. Selain itu juga ada faktor eksternal yakni faktor dari nasabahnya sendiri. Banyak nasabah nakal dalam tanda kutip ya, “ada nasabah yang setelah pencairan tidak setor angsurannya, nasabah yang mau setor angsuran harus ditagih terlebih dahulu, kalau tidak di tagih tidak mau setor angsurannya, kemudian nasabah yang sudah jatuh tempo masih harus di tagih”. Itu kan juga kendala ya bagi kami.”¹⁹²

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Yang menjadi kendala dalam menerapkan prinsip kehati-hatian saat penyaluran pembiayaan itu biasanya berasal dari faktor internal kami. Salah satunya adalah kurang maksimalnya proses tahapan analisis data yang dilakukan oleh kepala cabang, entah penyebabnya terkait informasi nasabah dari hasil wawancara atau saat survei lapangan sebelum putusan pembiayaan diberikan. Sebagai petugas survei merupakan tantangan bagi kami untuk mengulik informasi sebanyak mungkin tentang nasabah saat di lapangan. Terutama tentang bagaimana karakter nasabah, semaksimal mungkin informasi yang kami dapatkan harus valid. Tapi ya begitu dek, kadang ada kerabat dekat atau tetangga si calon nasabah yang memberikan informasi tidak sebenarnya. Padahal hal tersebut sangat kami butuhkan, soalnya kan terkait dengan karakter orang yang jadi nasabah kami. Itu sih biasanya kendalanya disana. Karena hal tersebut kami dituntut untuk sangat jeli, terutama terkait kemauan dan kemampuan nasabah untuk membayar kewajibannya pada kami. Dua hal tersebut kami sangat utamakan betul, saat musim Corona pun begitu.”¹⁹³

¹⁹² Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 02 Juni 2021.

¹⁹³ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 24 April 2021.

Jadi, dari uraian di atas dapat diketahui bahwa ada beberapa kendala yang dihadapi oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso, diantaranya adalah kurang maksimalnya dalam proses tahapan analisis data pada calon nasabah pembiayaan, baik dari tahapan memperoleh data saat wawancara atau saat melakukan survei lokasi. Akibat dari hal tersebut cenderung akan memberikan putusan pembiayaan yang salah, dan bisa menjadi sebab timbulnya pembiayaan bermasalah di kemudian hari. Hal lain yang menjadi kendala adalah melesetnya prediksi tentang usaha nasabah yang dibiayai. Misalnya: “Prediksi tentang harga tembakau yang semula antara petani dan pedagang sama-sama diuntungkan, ternyata saat pembiayaan telah berjalan petani tembakau mengalami gagal panen, tapi pedagangnya mengalami keuntungan”. Selain itu kendala juga datang dari eksternal BMT NU cabang Wringin Bondowoso sendiri, yakni tentang informasi yang tidak sesuai yang diberikan oleh informan di lapangan tentang calon nasabah pembiayaan. Hal tersebut merupakan tantangan tersendiri bagi petugas survei untuk mengulik informasi sebanyak mungkin tentang nasabah saat di lapangan. Terutama tentang bagaimana karakter nasabah, terkait kemauan dan kemampuan nasabah untuk membayar kewajibannya pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso, semaksimal mungkin informasi yang di dapatkan harus valid. Kendala yang lain juga berasal dari nasabah sendiri, banyak nasabah BMT NU cabang Wringin Bondowoso yang “Nakal”, contohnya: ada nasabah yang tidak setor angsuran setelah pencairan, ada nasabah

untuk setor angsurannya harus ditagih terlebih dahulu, kalau tidak dilakukan penagihan nasabah tersebut tidak mau setor angsurannya, kemudian ada juga nasabah yang sudah jatuh tempo masih harus di tagih untuk membayar kewajibannya”. Dari uraian di atas tentunya beberapa kendala dalam penerapan prinsip kehati-hatian tersebut juga bisa menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan yang di salurkan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

d. Solusi yang diterapkan BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk mengatasi kendala pada penerapan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan.

Dari beberapa kendala dalam penerapan manajemen risiko diatas, maka pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso melakukan beberapa upaya/solusi untuk menghadapi kendala tersebut. Hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak John Lucky Abdullah selaku manajer area, yaitu:

“Ada beberapa hal yang kami lakukan sebagai solusi untuk mengatasi penerapan manajemen risiko tersebut. Salah satunya adalah saat melakukan analisis data kami menekankan pada kemauan dan kemampuan nasabah. Dua hal tersebut sangat penting karena berkaitan dengan i'tikad baik calon nasabah dalam membayar kewajiban kepada kami nantinya. Selain itu, kita sebagai pengelola juga harus paham betul tentang kondisi lapangan, tata kelola pada usaha calon mitra/nasabah yang akan dibiayai. Hal tersebut guna meminimalisir kesalahan prediksi kita tentang prospek usaha nasabah ke depannya. Kalau untuk mengatasi nasabah yang “nakal” kami lakukan upaya-upaya persuasif dengan melakukan kunjungan kepada yang bersangkutan atau dengan meminta bantuan kepada orang yang disegani nasabah tersebut untuk membantu melakukan penagihan

atau bertabayun bersama mencari jalan keluar agar nasabah tersebut mau membayar kewajibannya pada kami”.¹⁹⁴

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Moh. Hairul Wasil selaku kepala cabang yaitu:

“Salah satu solusi untuk menghadapi kesalahan informasi pada analisis data yang kami lakukan adalah menerapkan tahapan prosedur yang harus dilewati oleh calon mitra/nasabah sebelum memberikan pembiayaan kepada nasabah. Terutama tentang kemauan dan kemampuan calon mitra/nasabah tersebut dalam membayar kewajibannya kepada kami, hal tersebut sangat kami utamakan. Baik informasi yang diperoleh di kantor atau informasi yang diperoleh saat melakukan survei oleh bagian pembiayaan. Apalagi di musim pandemi yang terjadi mulai tahun kemaren, dua hal tersebut yang sangat kami pertimbangkan. Meskipun semisal nilai jaminannya bagus, tetapi kemauan dan kemampuan membayarnya itu kurang, kita bisa kurangi limit pembiayaannya untuk mengurangi risiko pembiayaan bermasalah. Selain itu kami juga melakukan pendekatan yang sifatnya persuasif pada nasabah agar mau membayar kewajibannya kepada kami. Namun, jika sudah terlanjur terjadi pembiayaan bermasalah dan nasabah sudah benar-benar tidak mampu maka kami akan memberikan kebijakan *Rescheduling* untuk membantu nasabah tersebut”.¹⁹⁵

Hal tersebut juga dijelaskan oleh bapak Moh. Abu Daud selaku bagian pembiayaan, yaitu:

“Untuk menghadapi kendala tersebut, cara yang pertama adalah dengan melakukan kunjungan pertama dengan istilah “kunjungan bersahabat”. Terus yang kedua adalah apabila nasabah masih belum bayar setelah dilakukan kunjungan bersahabat oleh kami, yang kami lakukan adalah tetap melakukan kunjungan bersahabat kembali. Namun apabila masih belum juga membayar, kami melakukan kunjungan kembali dengan tekanan pada nasabah. Kalau misal ada nasabah yang memang sudah tidak bisa membayar lagi, karena berbagai faktor seperti kemaren ini misalnya terkena dampak Covid-19 sampai penghasilannya benar-benar sampai tidak mampu mencukupi kebutuhan sehari-harinya baru itu kami lakukan *rescheduling* dan *reconditioning* pembiayaannya pada nasabah tersebut. Tapi selama ini

¹⁹⁴ John Lucky Abdullah, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 19 April 2021.

¹⁹⁵ Moh. Hairul Wasil, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 02 Juni 2021.

penyelesaiannya biasanya hanya sampai di kunjungan bersahabat itu sudah bisa teratasi, kembali lagi itu pada seberapa besar kemauan si nasabah untuk membayar kewajibannya, kalau usahanya besar ya pasti diberikan jalan begitu. Terkecuali ada nasabah pembiayaan bermasalah yang memang sudah tidak punya kemauan untuk membayar baru dari pihak kami melakukan tahap eksekusi pada jaminannya. Hal itu kami lakukan karena sejak awal akad itu kan sudah disepakati ada istilahnya, “jual bersama” begitu atas kesepakatan nasabah dan pihak kami. Dalam “jual bersama” ini, pihak BMT hanya mengambil pokok pinjamannya nasabah itu, semisal jaminannya sertifikat terus dijual laku harganya 30 juta, dan nasabah itu pinjamannya 15 Juta. Kami itu hanya mengambil yang 15 juta itu sebagai pokok pinjamannya dan dianggap lunas. Sisanya itu kami kembalikan kepada nasabah yang bersangkutan”.¹⁹⁶

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwasanya ada beberapa solusi yang diterapkan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menghadapi kendala penerapan manajemen risiko pada penyaluran produk pembiayaannya. Adapun solusinya adalah:

- 1) Menekankan pada kemauan dan kemampuan calon mitra/nasabah.

Hal tersebut dilakukan bukan tanpa alasan, mengingat dua hal tersebut menyangkut i'tikad baik calon nasabah dalam membayar kewajibannya pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso atas pembiayaan yang telah diberikan. Apalagi saat musim pandemi ini, dua hal tersebut yang sangat di pertimbangkan. Meskipun nilai jaminannya bagus, tetapi kemauan dan kemampuan membayar calon nasabah itu kurang, maka pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso bisa mengurangi limit pembiayaan yang akan diberikan untuk mengurangi risiko pembiayaan bermasalah di kemudian hari.

¹⁹⁶ Moh. Abu Daud, *Wawancara*, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, 24 April 2021.

2) Penerapan prosedur sebelum memberikan pembiayaan

Penerapan prosedur yang harus dilewati oleh calon mitra/nasabah sebelum memberikan pembiayaan. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir kesalahan informasi pada analisis data yang dilakukan nantinya.

3) Memahami kondisi lapangan dan tata kelola usaha calon mitra/nasabah

Langkah ini dilakukan untuk meminimalisir kesalahan prediksi pada prospek usaha nasabah yang akan dibiayai. Meskipun masih berpotensi untuk terjadi, jika pihak pengelola sudah mengetahui tentang kondisi lapangan dan tata kelola usaha nasabah maka kesalahan untuk prediksi prospek usaha tersebut akan berkurang dan akan lebih berhati-hati dalam membuat keputusan.

4) Melakukan pendekatan yang bersifat persuasif

Dalam hal ini pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso melakukan kunjungan bersahabat atau bersilaturahmi dan bertabayun agar nasabah mau membayar kewajibannya. Dalam hal ini juga bisa melibatkan orang ketiga yakni pihak yang disegani oleh nasabah untuk membantu pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam melakukan penagihan.

5) *Rescheduling* dan *Reconditioning*

Pemberian kebijakan *rescheduling* dan *reconditioning* adalah melakukan penjadwalan ulang baik dalam jangka waktu pembayaran

atau pengurangan nominal angsuran. Namun hal tersebut hanya dilakukan pada nasabah yang memang benar-benar tidak mampu dalam membayar kewajibannya pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso dikarenakan faktor ekonomi dan sebagainya.

6) Eksekusi jaminan

Hal ini adalah solusi terakhir yang diambil oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso kepada nasabah yang memang sudah tidak mempunyai kemauan untuk membayar kewajibannya. Hal tersebut dilakukan oleh pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso karena memang dari awal sudah ada perjanjian antara pihak BMT dan nasabah yang dikenal dengan istilah “Jual Bersama” apabila terjadi pembiayaan bermasalah. Dalam hal ini pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso hanya mengambil pokok pinjaman nasabah dari hasil penjualan barang jaminan tersebut dan pinjamannya kami anggap lunas.

C. Pembahasan Temuan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Maka selanjutnya peneliti akan melakukan pembahasan temuan dari hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan fokus penelitian. Adapun pembahasan temuannya adalah sebagai berikut:

1. Implementasi manajemen strategi dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

a. Manajemen strategi yang diterapkan BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan pembiayaan.

Dalam teori proses manajemen strategis yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Strategis” di jelaskan bahwasanya terdapat empat elemen dasar dalam proses manajemen strategis yaitu: pengamatan lingkungan meliputi proses monitoring, mengumpulkan informasi untuk mengidentifikasi faktor strategi, dan evaluasi.¹⁹⁷ Dalam hal ini BMT NU cabang Wringin Bondowoso telah menerapkan hal tersebut dalam menyalurkan produk pembiayaannya kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian dalam menyalurkan produk pembiayaannya pada masyarakat, KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso menggunakan empat macam akad, yaitu *Qard Al-Hasan*, *Mudharabah* dan *Musyarakah*, *Murabahah*, dan, akad *Rahn/gadai*. Setiap lembaga keuangan memiliki cara atau strategi sendiri dalam menyalurkan produk pembiayaannya kepada masyarakat tidak terkecuali BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Sebelum melakukan penyaluran pembiayaan pada

¹⁹⁷ Hunger, Wheelen, *Manajemen Strategis*, 9.

masyarakat, langkah awal yang digunakan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso, yaitu dengan cara melakukan riset atau melakukan observasi langsung di lapangan, mengumpulkan informasi tentang karakter masyarakat, menganalisa peluang dan tantangan, serta melakukan formulasi strategi. Riset yang dilakukan guna mengetahui tentang karakter masyarakat yang menjadi segmentasi pasar BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Selain itu, hal tersebut dilakukan untuk mengetahui seberapa besar produktivitas dan prospek usaha di berbagai sektor yang ada di lapangan, serta untuk melihat potensi dari produk pembiayaan yang akan di pasarkan atau disalurkan pada daerah tersebut. Dari hasil riset di atas pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso sudah mulai bisa menganalisa tentang peluang dan tantangan yang akan di hadapi nantinya. Terutama untuk memastikan bahwa pembiayaan yang disalurkan nantinya akan aman, dalam artian tidak terjadi pembiayaan bermasalah.

b. Strategi yang digunakan BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan pembiayaan.

Berdasarkan teori ada tiga jenis strategi untuk menciptakan keunggulan sebuah organisasi atau perusahaan dalam bersaing yang dikemukakan oleh Porter yang dikutip oleh Dian

Wijayanto dalam bukunya berjudul “Pengantar manajemen”, yaitu:¹⁹⁸

- 1) Strategi diferensiasi, yaitu upaya untuk membedakan diri dari kompetitor, baik dalam produk atau pelayanannya.
- 2) Strategi keunggulan biaya (*Cost leadership*), yaitu strategi meminimalkan biaya sehingga bisa lebih efisien dari kompetitor. Dengan hal tersebut perusahaan bisa mendapatkan keuntungan lebih dengan biaya produksi yang relatif lebih murah, namun dengan kualitas dan hasil yang mampu bersaing dengan kompetitor.
- 3) Strategi fokus, yaitu dalam membuat strategi harus fokus pada pangsa pasar tertentu. Sehingga misi dan visi organisasi bisa tercapai.

Ketiga jenis strategi di atas dikenal sebagai “*Porters Generic Business Strategies*”, yaitu strategi general yang digunakan untuk menciptakan keunggulan strategis.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, dari tahapan manajemen strategi yang sebelumnya telah dilakukan dan dengan pertimbangan atas data yang telah diperoleh saat melakukan riset di lapangan, maka disepakati strategi yang digunakan untuk mencapai target *landing* (penyaluran pembiayaan) pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso yakni fokus pada penyaluran produk

¹⁹⁸ Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, 113.

pembiayaan dengan akad rahn/gadai, dengan jaminan berupa BPKB dan sertifikat. Ada empat alasan utama bagi BMT NU cabang Wringin Bondowoso fokus pada penyaluran pembiayaan dengan akad *rahn/gadai*. Pertama, karena produk pembiayaan dengan akad *Rahn/gadai* itu sesuai dengan yang dibutuhkan masyarakat. Kedua, produk *Rahn/gadai* persyaratannya mudah dan tidak menyulitkan masyarakat. Ketiga, kondisi masyarakat yang profesinya rata-rata petani, banyak yang belum memiliki catatan keuangan sehingga kalau menyalurkan pembiayaan dengan akad *Mudharabah* dan *Musyarakah* sulit untuk pengaplikasiannya dan juga sulit untuk memprediksikan prospek usaha yang akan dibiayai kalau tidak ada catatan keuangannya. Keempat, tidak semua masyarakat itu membutuhkan pembiayaan berupa barang. Misalnya: orang yang berprofesi sebagai petani, tidak semua petani yang mengajukan pembiayaan di BMT NU cabang Wringin Bondowoso itu untuk keperluan membeli pupuk atau bibit. Kebanyakan yang mengajukan pembiayaan itu karena kebutuhan pribadi/konsumtif dan lain-lain.. Jadi kurang efektif juga untuk mencapai target landing dengan mengandalkan produk pembiayaan menggunakan akad *Murabahah/jual beli*.

Dalam hal ini BMT NU cabang Wringin Bondowoso menggunakan strategi fokus pada penyaluran pembiayaan dengan menggunakan akad *rahn/gadai* sebagai alternatif untuk mencapai

target *landingnya*. Dari penerapan strategi penyaluran produk pembiayaan tersebut sebagai alternatif BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk mencapai target *landing* membuahkan hasil yakni BMT NU cabang Wringin Bondowoso terpilih dan mendapatkan penghargaan sebagai Kantor cabang dengan pertumbuhan *landing* terbaik tahun 2020. Hal ini tentunya sangat baik mengingat pada tahun 2020 lalu dunia sedang di gemparkan dengan adanya virus Covid-19 yang berdampak pada seluruh sektor terutama sektor ekonomi dan kesehatan. Namun dengan penerapan manajemen strategi yang telah diuraikan oleh peneliti sebelumnya, pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso berhasil meraih pencapaian tersebut.

c. Strategi/langkah awal yang digunakan BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah.

Menurut pernyataan Ubaidillah dalam jurnalnya yang berjudul “Pembiayaan bermasalah pada bank syariah: strategi penanganan dan penyelesaiannya” yang dimuat dalam *El Jizya: Jurnal Ekonomi Islam* menyatakan bahwa penanganan pembiayaan bermasalah bisa dilakukan dengan upaya yang bersifat preventif dan upaya yang bersifat represif.¹⁹⁹

¹⁹⁹ Ubaidillah, “Pembiayaan Bermasalah”, 290-291

Berdasarkan hasil penelitian tentang upaya atau strategi awal yang dilakukan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan yang telah disalurkan pada nasabah. Secara garis besar ada tiga strategi awal yaitu: *pertama*, menghubungi nasabah yang akan jatuh tempo pembayaran kewajibannya via telfon. *Kedua*, apabila ada nasabah yang jatuh tempo maka akan dikirimkan surat pemberitahuan oleh pihak BMT NU. *Ketiga*, adalah melakukan kunjungan bersahabat pertama dan kedua, serta kunjungan bersahabat ketiga dengan tekanan apabila nasabah yang bersangkutan masih belum membayar kewajibannya kepada BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

Dalam hal ini BMT NU cabang Wringin Bondowoso menggunakan upaya awal untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah yang bersifat preventif yaitu dengan mengingatkan nasabah yang akan jatuh tempo, mengirimkan surat pada nasabah yang jatuh tempo, dan melakukan kunjungan bersahabat pertama dan kedua. Namun apabila nasabah tersebut masih belum juga membayar kewajibannya, BMT NU cabang Wringin Bondowoso melakukan upaya yang bersifat represif yaitu melakukan kunjungan bersahabat ketiga disertai tekanan pada nasabah yang bersangkutan.

Temuan diatas juga sesuai dengan yang dikemukakan oleh Trisadini Prasastinah Usanti dalam jurnalnya yang berjudul “Pengelolaan risiko pembiayaan di bank syariah” yang dimuat dalam *Adil: Jurnal Hukum*, yang menyatakan bahwa tahapan pembiayaan yang dilakukan pada setiap penyaluran pembiayaan ada empat tahap yaitu: tahap analisa pembiayaan, tahap dokumentasi pembiayaan, tahap pengawasan dan pengamanan pembiayaan, serta tahap penyelamatan dan penagihan pembiayaan.²⁰⁰ Dalam hal ini upaya yang dilakukan BMT NU cabang Wringin Bondowoso termasuk ke dalam tahap pengawasan dan pengamanan pembiayaan serta tahap penyelamatan dan penagihan pembiayaan dalam bentuk mengingatkan nasabah via telfon saat akan jatuh tempo, mengirim surat pada nasabah yang jatuh tempo, melakukan kunjungan bersahabat serta melakukan kunjungan bersahabat dengan tekanan apabila nasabah belum juga membayar kewajibannya pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Hal tersebut merupakan serangkaian strategi awal untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan yang telah disalurkan pada nasabah oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

²⁰⁰ Prasastinah Usanti, “Pengelolaan Risiko Pembiayaan Di Bank Syariah”, 412.

2. Implementasi manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

a. Manajemen risiko yang diterapkan BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menyalurkan pembiayaan.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Trisadini Prasastinah Usanti dalam jurnalnya yang berjudul “Pengelolaan Risiko Pembiayaan Di Bank Syariah” yang dimuat dalam *Adil: Jurnal Hukum* yang menyatakan bahwa ada beberapa prosedur pembiayaan yang dilakukan oleh lembaga keuangan pada nasabah, sebagai berikut.²⁰¹

- 1) Tahap analisa pembiayaan, yaitu proses sebelum pemberian pembiayaan pada nasabah.
- 2) Tahap dokumentasi pembiayaan, yaitu proses setelah pemberian pembiayaan diputuskan, maka dilanjutkan dengan pembuatan perjanjian pembiayaan dengan pengikatan agunan atas pembiayaan yang diberikan.
- 3) Tahap pengawasan dan pengamanan pembiayaan, yaitu proses setelah perjanjian pembiayaan disepakati dan di tanda tangani oleh kedua belah pihak, serta dokumentasi pengikatan agunan yang telah dibuat. Maka selama pembiayaan berjalan maka pihak

²⁰¹ Prastinah Usanti, “Pengelolaan Risiko Pembiayaan”, 413.

lembaga keuangan akan selalu memonitoring sampai jangka waktu pembiayaan berakhir.

- 4) Tahapan penyelamatan dan penagihan pembiayaan, yaitu proses setelah pembiayaan berjalan, adakalanya pembiayaan tersebut masuk dalam kategori pembiayaan bermasalah. Dalam kondisi ini lembaga keuangan akan berusaha untuk memulihkannya.

Berdasarkan hasil penelitian, salah satu risiko yang biasanya terjadi pada lembaga keuangan yakni risiko pembiayaan. Untuk meminimalisir terjadinya risiko pembiayaan tersebut, maka dalam proses penyaluran produk pembiayaannya BMT NU cabang Wringin Bondowoso menerapkan beberapa persyaratan bagi calon nasabah yang ingin mengajukan pembiayaan di BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

Adapun persyaratannya adalah sebagai berikut:

- a) Mengisi form pengajuan pembiayaan di bagian layanan dan mitra.
- b) Foto copy KTP suami istri.
- c) Foto copy Kartu Keluarga.
- d) Foto copy Jaminan Pembiayaan.
- e) STNK dan BPKB Sepeda Motor/Mobil.
- f) Sertifikat Kepemilikan Tanah/Bangunan.

Sebelum memberikan pembiayaan kepada nasabah/mitra, untuk meminimalisir terjadinya risiko pembiayaan bermasalah nantinya maka BMT NU cabang Wringin Bondowoso juga menerapkan beberapa tahapan/prosedur sebagai berikut:

1) Permohonan pengajuan pembiayaan

Merupakan proses awal bagi calon nasabah/mitra yang akan mengajukan pembiayaan, yakni melakukan pendaftaran dan mengisi form permohonan pembiayaan pada bagian layanan dan mitra BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

2) Survei

Tahapan selanjutnya adalah pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso yang melakukan survei lapangan pada calon nasabah/mitra.

3) Analisis data

Setelah informasi dari calon nasabah di dapatkan mulai tahap awal pengajuan sampai tahap survei lapangan dan juga informasi tambahan dari informan terdekat calon nasabah, maka proses selanjutnya adalah pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso melakukan analisis data permohonan pengajuan pembiayaan calon nasabah/mitra. Analisis data pembiayaan calon mitra/nasabah yang dilakukan BMT NU cabang Wringin Bondowoso berdasarkan prinsip 5C, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Karakter/kepribadian nasabah

Karakter disini menyangkut sifat atau watak calon mitra/nasabah pembiayaan. Hal ini lebih kepada kejujuran nasabah, terutama sejauh mana kemauan nasabah untuk membayar kewajibannya.

b) Kemampuan nasabah untuk membayar angsuran

Dalam hal ini analisis yang dilakukan oleh pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso terkait dengan kemampuan calon mitra/nasabah untuk membayar besaran angsuran atas pembiayaan yang di ajukan oleh calon mitra/nasabah tersebut.

c) Modal

Dalam hal ini terkait dengan seberapa besar dan darimana asal modal yang dimiliki oleh calon mitra/nasabah dalam mengelola dan mengembangkan bisnisnya.

d) Barang jaminan

Dalam hal ini terkait dengan jaminan yang diajukan oleh calon mitra/nasabah saat melakukan pengajuan pembiayaan pada BMT NU cabang Wringin. Jaminan yang diberikan oleh nasabah juga menentukan seberapa besar pembiayaan yang akan di dapatkan.

e) Kondisi ekonomi

Dalam menganalisa kondisi ekonomi pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso melihat potensi usaha para mitra/nasabah dengan memperkirakan ketahanan usaha tersebut dalam menghadapi kondisi ekonomi yang bersifat dinamis dari waktu ke waktu.

4) Realisasi

Proses realisasi adalah tahapan akhir yang dilakukan BMT NU cabang Wringin Bondowoso bagi nasabah yang telah memenuhi

persyaratan dan prosedur yang diterapkan. Realisasi yaitu proses pencairan permohonan pengajuan pembiayaan calon nasabah/mitra.

Dari uraian pembahasan diatas, BMT NU cabang Wringin Bondowoso telah melakukan beberapa tahapan tersebut sebelum memberikan pembiayaannya kepada nasabah/mitra. Selain itu dalam uraian pembahasan temuan diatas, sebelum memberikan pembiayaan pada calon nasabah BMT NU cabang Wringin Bondowoso juga menerapkan manajemen risiko dengan melakukan analisis pembiayaan menggunakan prinsip yang memperhatikan karakter calon nasabah, kemampuan calon nasabah membayar kewajibannya, modal awal yang dimiliki nasabah, barang jaminan yang diberikan nasabah, dan kondisi ekonomi dari calon nasabah. Di masa pandemi Covid-19 kemaren, BMT NU cabang Wringin Bondowoso sangat menekankan pada analisa kemauan dan kemampuan nasabah dalam membayar kewajibannya atas pembiayaan yang telah di berikan.

Jika dikaitkan dengan teori, maka hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Andrianto dan Anang Firmansyah dalam bukunya yang berjudul “Manajemen bank syariah”, yang menyatakan bahwasanya analisis pembiayaan yang dilakukan oleh lembaga keuangan syariah biasanya menggunakan prinsip 5C meliputi (*Character, Capacity, Capital, Condition of economy, dan Collateral*). Adapun penjelasannya sebagai berikut:²⁰²

²⁰² Andrianto, Firmansyah, *Manajemen Bank Syariah*, 317-324.

1) *Character*

Character adalah keadaan watak/sifat dari customer, baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam lingkungan usahanya. Tujuan dari penilaian terhadap karakter ini adalah untuk mengetahui sejauh mana iktikad/kemauan customer untuk memenuhi kewajibannya (*willingness to pay*) sesuai dengan perjanjian yang telah ditetapkan.

2) *Capital*

Capital adalah jumlah dana/modal sendiri yang dimiliki oleh calon nasabah. Modal sendiri juga akan menjadi pertimbangan bagi lembaga keuangan sebagai bukti kesungguhan dan tanggung jawab calon nasabah dalam menjalankan usahanya.

3) *Capacity*

Capacity adalah kemampuan yang dimiliki calon nasabah dalam menjalankan usaha untuk memperoleh laba yang diharapkan dan membayar kewajibannya atas pembiayaan yang telah diberikan secara tepat waktu.

4) *Collateral*

Collateral adalah barang yang diserahkan nasabah sebagai agunan atas pembiayaan yang telah diterimanya. Penilaian terhadap agunan ini meliputi, jenis, lokal, bukti kepemilikan, dan status hukumnya.

5) *Condition of Economy*

Condition of economy adalah situasi dan kondisi politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang mempengaruhi keadaan perekonomian yang kemungkinan pada suatu saat mempengaruhi kelancaran usaha calon nasabah.

3. Kendala yang dihadapi oleh KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam menerapkan manajemen strategi dan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah.

a. Kendala yang di hadapi BMT NU cabang Wringin Bondowoso pada penerapan manajemen strategi dalam menyalurkan pembiayaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso, adapun kendala yang di hadapi BMT NU dalam menerapkan manajemen strategi saat menyalurkan pembiayaan adalah sebagai berikut:

a. Pesaing

Adanya lembaga keuangan lain yang lebih dulu berdiri di kecamatan Wringin, mengharuskan BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk *survive* dalam menarik minat masyarakat untuk menggunakan produk pembiayaannya baik dari segi promosi ataupun pelayanan yang diberikan kepada nasabah.

b. Calo

Adanya calo di lapangan yang bertujuan mencari keuntungan terhadap calon nasabah yang akan mengajukan pembiayaan. Hal ini sangat dihindari oleh pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso karena hanya menyusahkan calon nasabah dan hanya bertujuan mencari keuntungan.

c. Mental

Mental sangat diperlukan, apalagi bagi petugas pembiayaan yang turun ke lapangan karena harus berhadapan dengan berbagai karakter masyarakat di lapangan. Mental dan kesabaran sangat diperlukan dalam hal ini agar apa yang disampaikan mudah di pahami dan di terima oleh masyarakat yang menjadi pasar BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

b. Kendala yang di hadapi BMT NU cabang Wringin Bondowoso pada penerapan manajemen risiko pembiayaan dalam menyalurkan pembiayaan.

Selain kendala dalam penerapan manajemen strategi dalam menyalurkan produk pembiayaannya, BMT NU cabang Wringin Bondowoso juga menghadapi kendala dalam penerapan prinsip kehati-hatian atau manajemen risiko. Adapun kendalanya sebagai berikut:

1) Analisis data yang kurang maksimal

Salah satu kendala yang di hadapi adalah kurang maksimalnya dalam proses tahapan analisis data pada calon nasabah pembiayaan, baik dari tahapan memperoleh data saat wawancara atau saat melakukan survei lokasi. Akibat dari hal tersebut cenderung akan memberikan putusan pembiayaan yang salah, dan bisa menjadi sebab timbulnya pembiayaan bermasalah di kemudian hari.

2) Kurang tepatnya prediksi tentang usaha nasabah yang dibiayai

Dalam hal ini prediksi dari pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso tentang prospek usaha yang dibiayai terkadang meleset. Misalnya: “prediksi harga tembakau yang semula antara petani dan pedagang sama-sama diuntungkan, ternyata saat pembiayaan telah berjalan petani tembakau mengalami gagal panen, tapi pedagangnya mengalami keuntungan”. Hal ini juga karena kondisi ekonomi yang bersifat dinamis.

3) Kesalahan informasi

Dalam hal ini terkait informasi yang tidak sesuai yang diberikan oleh informan di lapangan tentang calon nasabah pembiayaan. Hal tersebut merupakan tantangan tersendiri bagi petugas survei untuk mengulik informasi sebanyak mungkin tentang nasabah saat di lapangan. Terutama tentang bagaimana karakter nasabah, terkait kemauan dan kemampuan nasabah untuk

membayar kewajibannya pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso, semaksimal mungkin informasi yang di dapatkan harus valid.

4) Nasabah “nakal”

Contoh dalam hal ini adalah: “ada nasabah yang tidak setor angsuran setelah pencairan, ada nasabah untuk setor angsurannya harus ditagih terlebih dahulu, kalau tidak dilakukan penagihan nasabah tersebut tidak mau setor angsurannya, kemudian ada juga nasabah yang sudah jatuh tempo masih harus di tagih untuk membayar kewajibannya”. Selain menjadi kendala yang harus di hadapi, hal tersebut juga bisa menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan yang di salurkan oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso.

c. Solusi yang di terapkan BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk menghadapi kendala pada penerapan manajemen strategi dalam menyalurkan pembiayaan.

Dari uraian pembahasan tentang kendala dalam penerapan manajemen strategi dalam penyaluran pembiayaan diatas, maka pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso mengambil beberapa langkah sebagai solusi untuk menghadapi kendala tersebut. Langkah-langkah tersebut diantaranya adalah:

1) Melakukan pendekatan-pendekatan kepada masyarakat

Sebagai lembaga keuangan baru untuk menghadapi para pesaing dari lembaga keuangan lain, pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso melakukan pendekatan secara emosional yakni dengan datang secara *door to door* untuk bersilaturahmi kepada masyarakat. Tujuannya adalah agar BMT NU cabang Wringin Bondowoso mendapatkan kepercayaan sembari memperkenalkan, menawarkan dan menjelaskan produknya kepada masyarakat.

2) Melakukan penyebaran brosur

Seperti lembaga baru yang lain, penyebaran brosur merupakan salah satu solusi untuk mengenalkan identitas dan produk yang ditawarkan kepada khalayak umum. Sembari menyebarkan brosur di pasar atau pertokoan daerah Wringin, pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso juga memberikan penjelasan tentang apa yang ada dalam brosur tersebut kepada masyarakat dengan jujur dan amanah serta sesuai kebenaran. Dengan harapan agar masyarakat mau menggunakan produk-produk yang tersedia di BMT NU cabang Wringin Bondowoso, khususnya produk pembiayaannya.

3) Memahami kondisi lapangan dan karakter masyarakat

Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mempersiapkan mental pegawai, khususnya bagian pembiayaan yang akan turun

langsung ke lapangan untuk melakukan pengenalan sekaligus promosi tentang produk pembiayaan yang ada di BMT NU cabang Wringin Bondowoso kepada masyarakat.

4) Aktif melakukan sosialisasi

Pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso selalu aktif melakukan sosialisasi dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh MWC NU kecamatan Wringin Bondowoso atau lembaga lain dibawah naungannya seperti IPNU-IPPNU dan lain-lain.

Serangkaian hal tersebut dilakukan BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk mengenalkan identitas lembaga sekaligus produknya khususnya produk pembiayaan kepada masyarakat yang menjadi segmentasi pasarnya. Selain itu, dengan melakukan hal tersebut diharapkan membuat citra baik bagi BMT NU cabang Wringin Bondowoso dan masyarakat bisa memberikan kepercayaannya kepada BMT NU cabang Wringin Bondowoso dengan menjadi nasabah dan menggunakan produk-produknya baik produk tabungan atau pembiayaan.

d. Solusi yang di terapkan BMT NU cabang Wringin Bondowoso untuk menghadapi kendala pada penerapan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan.

Selain itu pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso juga mengambil beberapa solusi untuk menghadapi kendala penerapan

manajemen risiko dalam menyalurkan produk pembiayaannya kepada masyarakat, diantaranya adalah:

- 1) Menekankan pada kemauan dan kemampuan calon mitra/nasabah.

Hal tersebut dilakukan bukan tanpa alasan, mengingat dua hal tersebut menyangkut i'tikad baik calon nasabah dalam membayar kewajibannya pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso atas pembiayaan yang telah diberikan. Apalagi saat musim pandemi covid-19 ini, dua hal tersebut yang sangat di pertimbangkan. Meskipun nilai jaminannya bagus, tetapi kemauan dan kemampuan membayar calon mitra/nasabah itu kurang, pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso bisa mengurangi limit pembiayaan yang akan diberikan untuk mengurangi risiko pembiayaan bermasalah di kemudian hari.

- 2) Penerapan prosedur sebelum memberikan pembiayaan

Penerapan prosedur yang harus dilewati oleh calon mitra/nasabah sebelum memberikan pembiayaan. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir kesalahan informasi pada analisis data yang dilakukan nantinya.

- 3) Memahami kondisi lapangan dan tata kelola usaha calon mitra/nasabah

Langkah ini dilakukan untuk meminimalisir kesalahan prediksi pada prospek usaha nasabah yang akan dibiayai. Meskipun masih berpotensi untuk terjadi, jika pihak pengelola

sudah mengetahui tentang kondisi lapangan dan tata kelola usaha nasabah maka kesalahan untuk prediksi prospek usaha tersebut akan berkurang dan akan lebih berhati-hati dalam membuat keputusan.

4) Melakukan pendekatan yang bersifat persuasif

Dalam hal ini pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso melakukan kunjungan bersahabat atau bersilaturahmi dan bertabayun agar nasabah mau membayar kewajibannya. Dalam hal ini juga bisa melibatkan orang ketiga yakni pihak yang disegani oleh nasabah untuk membantu pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso dalam melakukan penagihan.

5) *Rescheduling* dan *Reconditioning*

Pemberian kebijakan *rescheduling* dan *reconditioning* adalah melakukan penjadwalan ulang baik dalam jangka waktu pembayaran atau pengurangan nominal angsuran. Namun hal tersebut hanya dilakukan pada nasabah yang memang benar-benar tidak mampu dalam membayar kewajibannya pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso dikarenakan faktor ekonomi dan sebagainya.

6) Eksekusi jaminan

Hal ini adalah solusi terakhir yang diambil oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso kepada nasabah yang memang sudah tidak mempunyai kemauan untuk membayar kewajibannya. Hal

tersebut dilakukan oleh pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso karena memang dari awal sudah ada perjanjian antara pihak BMT dan nasabah yang dikenal dengan istilah “Jual Bersama” apabila terjadi pembiayaan bermasalah. Dalam hal ini pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso hanya mengambil pokok pinjaman nasabah dari hasil penjualan barang jaminan tersebut dan pinjamannya kami anggap lunas.

Dari uraian pembahasan temuan kendala dan solusi yang diambil oleh pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso diatas, sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Ubaidillah dalam jurnal yang berjudul “Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Syariah: Strategi Penanganan dan Penyelesaiannya”, dimuat dalam *El-Jizya: Jurnal Ekonomi Islam* yang menyatakan bahwasanya pembiayaan bermasalah terjadi karena faktor internal dan eksternal, diantaranya adalah:²⁰³

- 1) Kelemahan karakter nasabah;
- 2) Kecerobohan nasabah;
- 3) Kelemahan kemampuan nasabah;
- 4) Kelemahan dalam analisis pembiayaan;
- 5) Kelemahan dalam dokumentasi pembiayaan;
- 6) Situasi ekonomi yang negatif;
- 7) Polemik politik dalam negeri;

²⁰³ Ubaidillah, “Pembiayaan Bermasalah”, 290-291.

8) Situasi alam yang merugikan;

Dalam hal ini BMT NU cabang Wringin Bondowoso menghadapi kendala dalam penerapan manajemen strategi dan managen risiko dalam penyaluran produk pembiayaannya dikarenakan kelemahan karakter nasabah, kelemahan kemampuan nasabah, kelemahan dalam analisis pembiayaan dan situasi alam yang merugikan yakni karena terjadi pandemi Covid-19. Oleh karena itu dalam menyalurkan pembiayaannya BMT NU cabang Wringin Bondowoso sangat menekankan pada kemauan dan kemampuan calon mitra/nasabahnya. Selain hal tersebut solusi yang diambil oleh BMT NU cabang Wringin Bondowoso juga sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Ubaidillah dalam jurnal yang berjudul “Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Syariah: Strategi Penanganan dan Penyelesaiannya”, dimuat dalam *El-Jizya: Jurnal Ekonomi Islam* yang menyatakan bahwasanya penanganan pembiayaan bermasalah bisa dilakukan dengan upaya yang bersifat preventif dan upaya yang bersifat represif.²⁰⁴ Upaya-upaya tersebut dilakukan oleh pihak lembaga keuangan, untuk meminimalisir dan menyelamatkan pembiayaan bermasalah. Upaya yang bersifat preventif dilakukan sejak proses awal pembiayaan diajukan oleh nasabah. Mulai dari tahap pelaksanaan analisa pembiayaan secara akurat, pembuatan

²⁰⁴ Ubaidillah, “Pembiayaan Bermasalah”, 296.

perjanjian pembiayaan yang benar, pengikatan agunan yang menjamin kepentingan lembaga, sampai pada tahap pengawasan pada pembiayaan yang diberikan.

Dalam hal ini BMT NU cabang Wringin Bondowoso sudah menerapkan beberapa prosedur sebelum memberikan pembiayaan kepada calon mitra/nasabah. Mulai dari tahap pendaftaran dan pengajuan permohonan pembiayaan, tahap survei, tahap analisis pembiayaan dengan prinsip 5C, dan tahap realisasi. Serta pengikatan agunan dengan akad/perjanjian “Jual Bersama” apabila dikemudian hari terjadi pembiayaan bermasalah dan nasabah yang bersangkutan tidak lagi memiliki kemauan untuk membayar kewajibannya pada BMT NU cabang Wringin Bondowoso. Selain itu menurut Ubaidillah upaya yang bersifat represif biasanya dilakukan dengan langkah-langkah untuk penyelamatan dan penyelesaian terhadap pembiayaan bermasalah atau NPF (*Non Performing Financing*). Langkah-langkah tersebut diantaranya adalah:²⁰⁵

- 1) Penjadwalan kembali (*rescheduling*), yaitu proses perubahan jadwal pembayaran kewajiban nasabah atau jangka waktu pembiayaannya.
- 2) Persyaratan kembali (*reconditioning*), yaitu proses perubahan sebagian atau keseluruhan persyaratan pembiayaan, seperti:

²⁰⁵ Ubaidillah, “Pembiayaan Bermasalah”, 297-298.

perubahan jadwal pembayaran, jumlah angsuran, jangka waktu pembiayaan, atau pemberian potongan sepanjang tidak menambah sisa kewajiban nasabah yang harus dibayarkan.

- 3) Penataan kembali (*restructuring*), yaitu proses perubahan persyaratan pembiayaan, tidak terbatas pada tahap *rescheduling* dan *reconditioning*.

Dalam hal ini pihak BMT NU cabang Wringin Bondowoso memberikan kebijakan *rescheduling* dan *reconditioning* terhadap nasabah yang benar-benar sudah tidak memiliki kemampuan lagi untuk membayar kewajibannya dan memenuhi kebutuhan sehari-hari, namun masih memiliki kemauan untuk hal tersebut. Namun sampai penelitian ini dilakukan hal tersebut sangat jarang terjadi karena biasanya nasabah akan menyelesaikan kewajibannya saat petugas pembiayaan utusan BMT NU cabang Wringin Bondowoso melakukan kunjungan bersahabat untuk melakukan penagihan pada nasabah yang bersangkutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi mengenai penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan di masa pandemi covid-19 untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan manajemen strategi dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah pada KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso adalah dengan 1) melakukan riset dan observasi langsung di lapangan, 2) mengumpulkan informasi tentang karakter masyarakat, 3) menganalisa peluang dan tantangan, 4) formulasi strategi.
2. Penerapan manajemen risiko pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah yang diterapkan oleh KSPPS BMT NU cabang Wringin adalah dengan menerapkan beberapa prosedur/tahapan, yaitu: 1) permohonan pengajuan pembiayaan, 2) survei, 3) analisis data dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian 5C meliputi: *Character, Capital, Capacity, Condition of economy*, dan *Collateral*. dan 4) realisasi.
3. Kendala yang dihadapi KSPPS BMT NU cabang Wringin Bondowoso pada penerapan manajemen strategi dan risiko dalam penyaluran pembiayaan adalah 1) adanya pesaing, 2) calo, 3) mental pegawai, 4)

analisis data yang kurang maksimal, 5) kurang tepatnya prediksi tentang usaha nasabah yang dibiayai, 6) kesalahan informasi, dan 7) adanya nasabah “nakal”. Sedangkan solusinya adalah 1) pendekatan emosional secara *door to door*, 2) penyebaran brosur, 3) memahami kondisi lapangan dan karakter masyarakat, 4) aktif melakukan sosialisasi, 5) penekanan pada kemauan dan kemampuan calon mitra/nasabah, 6) penerapan prosedur sebelum memberikan pembiayaan, 7) memahami kondisi lapangan dan tata kelola usaha calon mitra/nasabah, 8) melakukan pendekatan yang bersifat persuasif, 9) *rescheduling* dan *reconditioning*, serta 10) eksekusi jaminan.

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan kesimpulan diatas, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi BMT NU cabang Wringin Bondowoso, dengan adanya penelitian ini di harapkan bisa menjadi referensi dan informasi tambahan untuk mengembangkan lagi penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko dalam menyalurkan produk pembiayaannya kepada masyarakat agar bisa lebih baik kedepannya dan tidak hanya terfokus pada satu produk pembiayaan untuk mencapai target landing.
2. Bagi kepala cabang dan petugas survei (bagian pembiayaan) agar lebih cermat dan jeli lagi dalam mendapatkan informasi calon mitra/nasabah khususnya tentang kemauan dan kemampuan calon mitra/nasabah pembiayaan. Untuk meminimalisir terjadinya kesalahan dan

ketidaksesuaian informasi saat melakukan analisis data nasabah pembiayaan.

3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan bisa menjadi masukan dalam mengembangkan manajemen strategi dan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah dari perspektif yang berbeda dan jauh lebih baik lagi. Serta agar mampu untuk mengembangkan solusi yang lebih bersifat teoritis dalam menghadapi kendala yang dialami oleh lembaga keuangan pada penerapan manajemen strategi dan manajemen risiko dalam menyalurkan pembiayaan untuk meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Pius dan Prasetya, Danu. t.t. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Arkola.
- Abdu, Rahma. 2019. “Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan *Mudharabah* Pada Bank Negara Indonesia (BNI) Syariah Sidrap”. Skripsi, IAIN Pare-Pare, Sulawesi Selatan.
- Abdullah, M, Ma’ruf. 2012. *Manajemen Berbasis Syariah*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Andini, Melisa S. 2018. “Implementasi Manajemen Risiko Terhadap Pembiayaan Modal Kerja di BPRS Jabal Nur Surabaya”. Skripsi, UIN Sunan Ampel, Surabaya.
- Andrianto dan Firmansyah, M. Anang. t.t. *Manajemen Bank Syariah (Implementasi Teori dan Praktek*. t.tp.: Qiara Media Partner.
- Andrianto. dkk. t.t. *Manajemen Bank*. Surabaya: CV. Qiara Media.
- Anggito, Albi dan Setiawan, Johan. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV. Jejak Publisher.
- Anoraga, Pandji. 2004. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Antonio, Syafi’i. 2001. *Bank Syariah dari Teori ke Praktek* Cet I. Jakarta: Gema Insani.
- Arifin, Zainul. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah* Ed. Revisi. Tangerang: Azka Publisher.
- Chaniago, Siti Aminah. 2014. “Perumusan Manajemen Strategi Pemberdayaan Zakat”. *Jurnal Hukum Islam (JHI)*: 12 (1): 87-101.
- Djamal, M. 2015. *Paradigma Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi, Irfan. 2012. *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Firdaus, Yogi. 2017. “Strategi Manajemen Risiko Dalam Upaya Mengatasi Pembiayaan *Murabahah* Bermasalah Pada PT. BPRS Safir Bengkulu”. Skripsi, IAIN Bengkulu.

- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hayati, Sri. 2017. *Manajemen Risiko untuk Bank Perkreditan Rakyat dan Lembaga Keuangan Mikro*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Hifdzuhuma, Muzdalifa. 2018. "Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan *Musyarakah* Dalam Perspektif Manajemen Risiko Syariah di BMT Mataram". Skripsi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2004. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Ikatan Bankir Syariah. 2014. *Memahami Bisnis Bank Syariah*. t.tp: t.p.
- Ismail. 2010. *Manajemen Perbankan Dari Teori Menuju Aplikasi* Cet I. Jakarta: Kencana.
- Ismail. 2011. *Perbankan Syariah*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Kasmir. 2014. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014.
- Komalasari, Desi. 2016. "Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan *Murabahah* Dalam Upaya Meminimalisir NPF (*Non Performing Financing*) Pada Divisi Mikro Bank Muamalat Indonesia Cabang Cirebon". Skripsi, IAIN Syekh Nurjati, Cirebon.
- Larasaty, Putri. dkk. 2020. *Perilaku Masyarakat Di Masa Pandemi Covid-19*. Jakarta: BPS RI.
- Mamik. 2015. *Metodologi Kualitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Manullang, M. 2002. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Maralis, Reni dan Triyono, Aris. 2019. *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Mardawani. 2020. *Praktis Penelitian Kualitatif Teori Dasar dan Analisis Data dalam Perspektif Kualitatif*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif* Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Morissan. 2017. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Kencana.
- Mulyawan, Setia. 2015. *Manajemen Risiko*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Nadia, Sarah. 2020. “Analisis Penerapan Manajemen Risiko Dalam Upaya Pencegahan Pembiayaan Bermasalah Pada PT. BPRS Hikmah Wakilah Banda Aceh”. Skripsi, UIN Ar-Raniry, Banda Aceh.
- Ni'matuzahroh, Prasetyaningrum, Susanti. 2018. *Observasi: Teori dan Aplikasi dalam Psikologi*. Malang: UMM Press.
- Prastowo, Andi. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Pratama, Rheza. 2020. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Rahayu, Pipit Fitri dkk. 2020. *Buku Ajar Manajemen Risiko Bisnis*. Cirebon: Nusa Litera Inspirasi.
- Ridwan, Muhammad. 2014. *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (BMT)*. Yogyakarta: UII Press.
- Ritonga, Zuriani. 2020. *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Ryandono, Muhammad Nafik Hadi dan Wahyudi, Rofiul. 2018. *Manajemen Bank Islam (Pendekatan Syariah dan Praktek)*. Yogyakarta: UAD Press.
- Safitri, Adelina. 2019. “Strategi Manajemen Risiko Pembiayaan Pada Bank BNI Syariah Kantor Cabang Palangka Raya”. Skripsi, IAIN Palangka Raya, Kalimantan Tengah.
- Sekretariat Negara RI. 1998. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang *Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan* Pasal 1.
- Semiawan, Conny R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Siahaan, Hinsa. 2007. *Manajemen Risiko Pada Perusahaan dan Birokrasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Soemitra, Andri. 2009. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Prenadamedia Grup.

- Sudarlam. 2016. "Strategi Meminimalisir Risiko Pembiayaan *Murabahah* Pada BPRS Amanah Ummah Leuwiliang-Bogor". Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Babun. dkk. 2017. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember:IAIN Jember Press.
- Suib, Mohammad Syaiful. 2017. "Risiko Pembiayaan *Mudharabah* (Strategi Meminimalisir Risiko Pembiayaan *Mudharabah* Pada Bank Syariah). *Jurnal PROFIT*: 1 (1): 1-39.
- Susilo, Leo J. dan Kaho, Victor Riwu. 2018. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Syaifuddin, Dedy Takdir. 2007. *Manajemen Perbankan (Pendekatan Praktis)*. Kendari: Unhalu Press.
- Taufiqurokhman. 2016. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Universitas Dr. Moestopo Beragama.
- Tohardi, Ahmad. 2019. *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial Plus*. Pontianak: Tanjungpura University Press.
- Ubaidillah. 2018. "Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Syariah: Strategi Penanganan dan Penyelesaiannya". *El-Jizya: Jurnal Ekonomi Islam*: 6 (2): 287-310.
- Usanti, Trisadini Prasastinah. 2013. *Transaksi Bank Syariah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Usanti, Trisadini Prasastinah. t.t. "Pengelolaan Risiko Pembiayaan Di Bank Syariah". *Adil: Jurnal Hukum*: 3 (2): 409-428.
- Wibowo, Adik. 2014. *Metodologi Penelitian Praktis Bidang Kesehatan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yunus, Eddy. 2016. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Zakia, Eva Kurnia. 2020. "Analisis Penerapan Manajemen Risiko Pada Pembiayaan *Murabahah* di PT. BPRS Ummu Bangil Pasuruan". Skripsi, IAIN Ponorogo, Ponorogo.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MUHAMMAD NUR KHOLIL
NIM : E20171023
Prodi : Perbankan Syariah
Jurusan : Ekonomi Islam
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Institusi : Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq
Jember

Dengan ini menyatakan bahwa isi skripsi yang berjudul “Implementasi Manajemen Strategi dan Manajemen Risiko Untuk Meminimalisir Terjadinya Pembiayaan Bermasalah Di Masa Pandemi Covid-19 Pada KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin Bondowoso” secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 01 November 2021
Penulis,



MUHAMMAD NUR KHOLIL
NIM. E20171023

LAMPIRAN-LAMPIRAN



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Jl. Mataram No. 01 Mangli, Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 KodePos: 68136
website: www.iain-jember.ac.id email: febi.iain.jember@gmail.com

Nomor : B-064/In.20/7.a/PP.00.9/02/2021 09 Februari 2021
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Yth. Pimpinan KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin Bondowoso
Jl. Raya Wringin,
Kec. Wringin, Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur 68252

Disampaikan dengan hormat bahwa, dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, maka bersama ini mohon ijin mahasiswa berikut:

Nama Mahasiswa : Muhammad Nur Kholil
NIM : E20171023
Semester : VII
Jurusan : Ekonomi Islam
Prodi : Perbankan Syariah
No Telpn : 081332093846

Untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai "Implementasi Manajemen Strategi dan Manajemen Risiko Dalam Menyalurkan Pembiayaan Untuk Meminimalisir Terjadinya Pembiayaan Bermasalah Di Masa Pandemi Covid-19 Pada KSPP Syariah BMT NU Cabang Wringin.

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

An. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Abdul Rokhim

Wawancara dengan Bapak John Lucky Abdullah



Wawancara dengan Bapak Moh. Hairul Wasil



KH. ACHMAD SIDDIQ
JEMBER


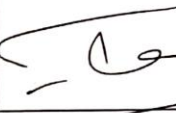

JURNAL TAHAPAN PENELITIAN

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DAN MANAJEMEN RISIKO
DALAM MENYALURKAN PEMBIAYAAN UNTUK MEMINIMALISIR
TERJADINYA PEMBIAYAAN BERMASALAH DI MASA PANDEMI
COVID-19 PADA KSPP SYARIAH BMT NU CABANG WRINGIN
BONDOWOSO

Nama : Muhammad Nur Kholil

Nim : E20171023

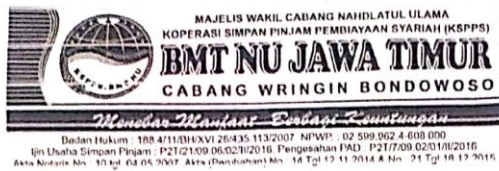
NO	Hari/Tanggal	Kegiatan	Tanda Tangan
1	Kamis, 11 Februari 2021	Penyerahan surat izin penelitian	
2	Rabu, 24 Februari 2021	Persetujuan izin penelitian	
3	Senin, 01 Maret 2021	Observasi dan Wawancara awal dengan Bapak John Lucky Abdullah (Manajer Area)	
4	Senin, 19 April 2021	Wawancara dengan Bapak John Lucky Abdullah (Manajer Area)	
5	Selasa, 20 April 2021	Pengambilan dokumentasi tentang BMT NU cabang Wringin Bondowoso (Surat izin usaha, Struktur organisasi, dll)	
6	Rabu, 21 April 2021	Observasi dan Wawancara dengan Bapak Moh. Abu	

		Daud (Bagian Pembiayaan)	
7.	Sabtu, 24 April 2021	Wawancara dengan Bapak Moh. Abu Daud (Bagian Pembiayaan)	
8.	Jum'at, 28 Mei 2021	Wawancara dengan Bapak Moh. Khoirul Wasil (Kepala Cabang)	
9.	Rabu, 02 Juni 2021	Wawancara dengan Bapak Moh. Khoirul Wasil (Kepala Cabang)	
10.	Jum'at, 04 Juni 2021	Pemberian surat izin selesai penelitian	

KF

JEMBER

Q



Alamat Kantor :
Selatan Pasar Wringin
Desa Wringin Kecamatan Wringin
Kabupaten Bondowoso Kode Pos 68272
HP. 0823 3851 2001 - Telp. 0332 661654
website : www.bmtwringin.com
e_mail : bmtwringin32@gmail.com

Surat Keterangan

No : SK./C-32/21/BMT.NU/X/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **MOH. HAIRUL WASIL**
NIP : 2404.011217.0295
Alamat : Ds Wringin, Kec. Wringin
Jabatan : Kepala Cabang BMT NU Wringin

Menerangkan bahwa:

Nama : **MUHAMMAD NUR KHOLIL**
NIM : E20171023
Alamat : Ds. Jatisari RT 03 RW 02 Kec. Wringin
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Telah benar benar selesai menyelesaikan penelitian skripsi di BMT NU Cabang Wringin Bondowoso yang dimulai tanggal 01 Maret 2021 s/d 04 Juni 2021
Demikian surat keterangan ini kami buat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Wringin 04 Juni 2021
Kepala Cabang BMT NU Wringin

MOH. HAIRUL WASIL
NIP: 2404.011217.0295

BIODATA PENULIS



Nama : Muhammad Nur Kholil
Tempat, Tanggal Lahir : Bondowoso, 19 September 1999
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Alamat : Dusun Utara Sawah, Desa Jatisari RT 003
RW 002, Kecamatan Wringin, Kabupaten
Bondowoso
Agama : Islam
No. Hp/Whatsapp : +6281332093846
Alamat Email : muhammadnk76@gmail.com

Riwayat Pendidikan

TK/RA : RA Darul Arifin (2003-2005)
SD/MI : MI Darul Arifin (2005-2011)
SMP/MTs : SMP Negeri 01 Wringin (2011-2014)
SMA/MA : MAN Bondowoso (2014-2017)
Perguruan Tinggi : UIN KH. Achmad Siddiq Jember (2017-2021)