

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Profil BPRS Suriyah Kudus

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Suriyah atau Bank Syariah Suriyah didirikan di Cilacap, Jawa Tengah dengan Akta No. 3 Notaris Naimah, SH pada tanggal 6 Januari 2005 dan sudah disahkan oleh Departemen Hukum dan HAM Republik Indonesia Nomor: C-02469 HT.01.01 tahun 2005 tertanggal 31 Januari 2005. BPRS Suriyah masuk ke dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 62 tahun 2005 dan tambahan Berita Negara Nomor 8311. BPRS Suriyah telah menghadapi pergantian anggaran dasar beberapa kali dan yang paling terakhir Akta Notaris No. 14 tanggal 12 Juni 2012 yang dibentuk didepan Notaris Sumardi, SH di Cilacap dan diterima oleh Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia dengan Surat Nomor AHU-AH 01.10-23812 tanggal 29 Juni 2012.

Bank Syariah Suriyah berlangsung sejak 1 April 2005 pasca memperoleh Salinan Keputusan Gubernur Bank Indonesia No.7/14/KEP.GBI/2005 tanggal 21 Maret 2005. Pada Desember 2013 BPRS Suriyah memiliki aset Rp 68.23 Milyar dan pada tahun 2021 meningkat menjadi Rp 493.64 Milyar. Peningkatan tersebut disebabkan oleh pertumbuhan yang terus meningkat.¹

Dewasa ini BPRS Suriyah sudah mempunyai 1 mobil layanan gerak, 6 kantor kas dan 5 kantor cabang yang terdiri dari: Kantor Kas di Pasar Kroya, Payment Point di RSI Fatimah, Kantor Kas di Sidareja, Kantor Kas Majenang serta pada tanggal 16 Oktober 2010 sudah membuka kantor cabang di Semarang pada Jalan Indraprasta No. 39 Semarang dan Kantor Kas Semarang Timur Jalan Supriyadi Semarang. Selanjutnya tanggal 24 Juni 2013 membuka di Kudus tepatnya di Jalan Ahmad Yani Blok A No. 1. Tanggal 12 Januari 2015 membuka cabang di Slawi tepatnya Jalan Ahmad Yani No. 53 Slawi, kemudian 16 Januari 2016 membuka cabang di Jalan Raya Sapugarut No. 138 Buaran Pekalongan.²

¹ BPRS Suriyah Kudus, "Sejarah," BPRS Suriyah, 2018, <https://www.banksuriyah.com/sejarah/>.

² BPRS Suriyah Kudus, "Profil Perusahaan," BPRS Suriyah, 2018.

BPRS Suriyah Kudus menawarkan beragam produk pembiayaan diantaranya: Pembiayaan Ijarah, Pembiayaan Murabahah, Pembiayaan Mudharabah, Pembiayaan Musyarakah, Pembiayaan Qardh, Pembiayaan Multijasa dan Pembiayaan Istishna.

Beracuan uraian profil BPRS Suriyah Kudus terdapat keselaras dengan pemilihan judul skripsi ini yaitu satu dari beberapa produk yang ditawarkan oleh BPRS Suriyah Kudus adalah produk murabahah. Selain itu, BPRS Suriyah Kudus juga mengalami permasalahan yaitu masih terjadi pembiayaan bermasalah, sehingga diperlukan kajian agar jumlah pembiayaan bermasalah dapat diminimalkan.

2. **Motto, Visi dan Misi BPRS Suriyah Kudus**

a. **Motto BPRS Suriyah Kudus**

Motto yang dimiliki oleh BPRS Suriyah Kudus adalah “Maju Bersama Dalam Usaha Sesuai Syariah.”

b. **Visi BPRS Suriyah Kudus**

- 1) “Menjadi BPRS yang kompetitif, efisien dan memenuhi prinsip kehati-hatian.”
- 2) “Mampu mendukung sektor real secara nyata melalui kegiatan pembiayaan berbasis bagi hasil dan transaksi riil dalam rangka keadilan, tolong menolong menuji kebaikan dan kemaslahatan ummat.”
- 3) “Memperluas jaringan pelayanan.”
- 4) “Pembinaan Sumber Daya Insani (SDI) yang professional dan berintegritas.”

c. **Misi BPRS Suriyah Kudus**

- 1) “Ikut membangun ekonomi ummat.”
- 2) “Menyediakan produk-produk perbankan syariah yang mampu mendorong masyarakat untuk menjalankan bisnis secara produktif, efisien dan akuntabel.”
- 3) “Pertumbuhan bank secara optimal.”
- 4) “Memelihara hubungan kerja yang baik.”³

Berdasarkan uraian motto, visi, dan misi yang dimiliki BPRS Suriyah Kudus, terdapat kesesuaian dengan riset ini ialah riset ini bertujuan guna mengetahui cara yang tepat dalam meningkatkan kualitas sumber daya insani (SDI) melalui penerapan prinsip 5C, dimana salah satu visinya adalah untuk melakukan pembinaan SDI secara professional. Sehingga dari

³ BPRS Suriyah Kudus, “Visi & Misi,” BPRS Suriyah, 2018.

SDI yang professional maka akan mewujudkan kemajuan bersama antara perbankan dengan nasabahnya yang sesuai syariah Islam. Adapun misi yang dimiliki BPRS Suriyah Kudus tidak lain bertujuan untuk mencapai motto yang dimilikinya.

3. Nilai Utama BPRS Suriyah Kudus

- a. Religius, yang mencakup: berakhlakul karimah, giat dalam mencari ilmu agama, silaturahmi, berkeyakinan dan tulus serta taat.
- b. Keutuhan terdiri dari: memiliki loyalitas tinggi, amanah, transparan, mematuhi peraturan, komitmen yang kuat, jujur, tahan banting dan serta menyatunya perkataan, pikiran dan perbuatan.
- c. Profesional mencakup: disiplin, bertanggung jawab, inovatif dan inisiatif, berpedoman dengan prinsip kehati-hatian, cerdas, bekerja keras, efisien dan efektif.
- d. *Customer Oriented* terdiri dari: tepat dan cepat, komunikatif dengan anggota, bersahabat, hangat dan ramah, mampu menjadi penyelesaian untuk nasabah, serta pelayanan yang memuaskan.
- e. Kerjasama terdiri dari: saling melengkapi, teguh, rajin untuk mencapai tujuan bersama, berdampingan, dan keperluan individu di bawah kepentingan bersama.⁴

4. Produk-produk BPRS Suriyah Kudus

Secara umum produk BPRS Suriyah Kudus digolongkan dalam dua jenis, yaitu produk penghimpunan dana dan pembiayaan yang akan diuraikan berikut:

a. Produk Penghimpunan Dana (*Funding*)

Satu dari beragam produk yang ditawarkan oleh BPRS Suriyah Kudus adalah kegiatan menghimpun biaya dari warga yang nantinya didistribusikan bagi pihak yang kekurangan biaya dengan wujud pembiayaan, pada produk ini terbagi dalam dua jenis, yaitu:

1) Produk Simpanan *Wadiah*

Tabungan *wadiah* merupakan bentuk simpanan oleh pihak ketiga dari bank dan bersifat sebagai titipan yang hendaknya dijaga, dan dapat diambil kapanpun oleh nasabah. Produk ini digolongkan dalam dua jenis, yakni:

⁴ Hasil Dokumentasi Peneliti di BPRS Suriyah Kudus, 16 Februari 2023.

- a) Simpanan Tasya Suriyah, yakni produk yang diperuntukkan bagi masyarakat selain pelajar, contohnya pegawai, dan lainnya.
- b) Simpanan Tasya Pelajar dan Santri, yaitu simpanan yang diutamakan dan ditawarkan untuk pelajar dan santri dengan prinsip akad wadiah dengan tujuan para pelajar dan santri mampu cermat untuk mengelola keuangan sejak dini.

2) Produk Simpanan *Mudharabah*

Simpanan *mudharabah* merupakan simpanan dana nasabah yang dilakukan melalui perjanjian *mudharabah mutlaqah* dimana dana yang dititipkan dikelola oleh pihak perbankan dan diambil faedahnya dengan maksud guna menemukan laba dari hasil bisnis relevan dengan nisbah yang sudah disetujui ketika akad. Produk tabungan jenis ini dapat dikelompokkan berikut:

- a) Tabungan Tasya Haji/Umroh, yaitu tabungan dengan perjanjian bagi hasil dengan prinsip syariah guna memenuhi panggilan Allah SWT atau untuk berangkat Haji/Umroh.
 - b) Tabungan Tasya Qurban, yaitu tabungan yang ditujukan untuk memunahkan ibadah qurban.
 - c) Tabungan Masa Depan Syariah Suriyah (Tamansari), yaitu tabungan guna mempersiapkan dimasa mendatang atau investasi dengan jumlah setoran yang telah ditentukan.
 - d) Tabungan Wisata/Ziarah, yaitu tabungan yang ditujukan untuk ziarah atau berwisata.
 - e) Deposito Syariah, yaitu simpanan berjangka yang pengambilannya dilakukan sesuai kesepakatan.⁵
- b. Produk Pembiayaan (*Lending*)

Jenis produk yang kedua adalah kegiatan yang dilakukan BPRS Suriyah Kudus untuk mendistribusikan dana kepada warga yang memerlukan. Pada jenis produk ini terdapat beragam jenis produk, yaitu:

1) Pembiayaan *Murabahah*

Pembiayaan *murabahah* merupakan pembiayaan dengan prinsip jual beli atas barang spesifik disertai imbuhan margin yang disetujui kedua belah pihak.

⁵ BPRS Suriyah Kudus, "Produk," BPRS Suriyah, 2018.

Margin didapatkan dari perhitungan harga pokok ditambah margin dan pelunasan pembiayaan dijalankan melalui metode mengangsur.

2) Pembiayaan *Mudharabah*

Pembiayaan *mudharabah* yaitu pembiayaan dengan sistem bagi hasil dair laba yang diperoleh dari bisnis bersama dengan pihak bank dimana bank sebagai pemilik modal dan pembagian labanya sesuai perjanjian saat akad.

3) Pembiayaan *Musyarakah*

Pembiayaan *musyarakah* yakni pembiayaan dengan prinsip bagi hasil dengan profit yang disepakati bersama dengan berbagai pihak yang memberikan dana, pembagian labanya disesuaikan dengan porsi modal dan perjanjian awal.

4) Pembiayaan *Ijarah*

Pembiayaan *ijarah* yaitu pembiayaan dengan prinsip perjanjian atas pergantian kepunyaan sebuah barang dengan masa spesifik dan pembayaran dijalankan secara angsur tanpa mengikutkan pemindahan atas kepunyaan barang tersebut.

5) Pembiayaan *Multijasa*

Pembiayaan *multijasa* yakni pembiayaan beracuan prinsip atas faedah sebuah barang atau jasa yang didapatkan dari pembayaran sewa secara diangsur, misalnya unuk pembiayaan pernikahan, rumah sakit, dan lainnya.⁶

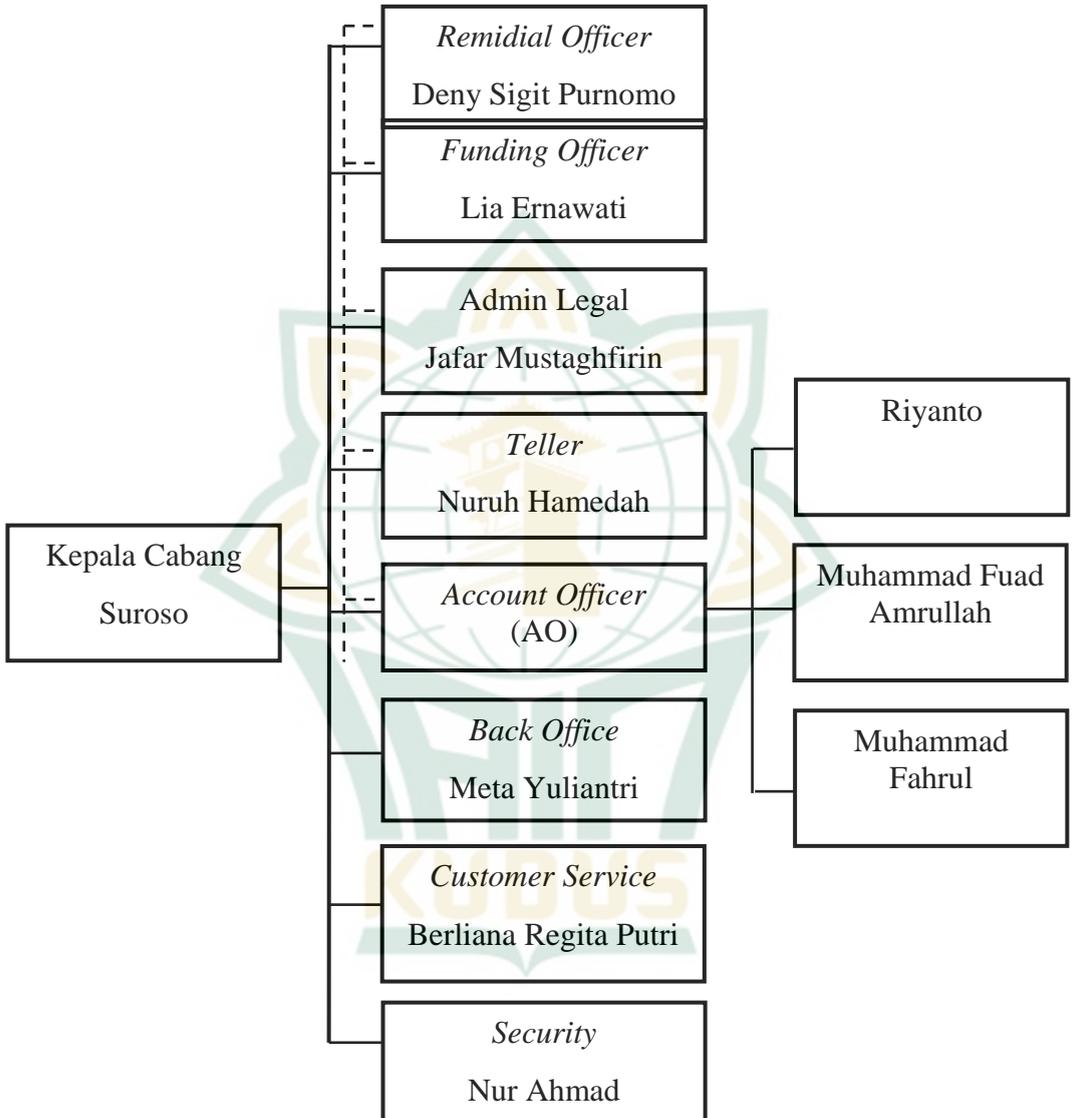
5. Struktur Organisasi BPRS Suriyah Kudus

Berikut merupakan struktur organisasi yang dimiliki BPRS Suriyah Kudus:⁷

⁶ BPRS Suriyah Kudus, “Produk,” BPRS Suriyah, 2018.

⁷ Hasil Dokumentasi Peneliti di BPRS Suriyah Kudus, 16 Februari 2023.

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi BPRS Suriyah Kudus



Bersumber struktur organisasi BPRS Suriyah Kudus di atas garis lurus menunjukkan adanya hubungan jabatan yang lebih tinggi yaitu seluruhnya harus melakukan tugasnya sesuai dengan arahan Kepala BPRS Suriyah Kudus. Sedangkan garis putus-putus menandakan adanya koordinasi antara bagian, sehingga tidak terjadi

mis komunikasi. Untuk lebih jelasnya berikut ialah peran dari tiap bagian, yaitu:

1. Kepala Cabang

Tugas pokok dari kepala cabang ialah bertanggungjawab atas semua sistem operasional baik dari pendanaan maupun pembiayaan di BPRS Suriyah Kudus, adapun tugasnya dapat diuraikan berikut:

- a) “Mewakili Direksi dan atas nama perseorangan mengikat perseoran dengan pihak lain dengan perseoran sebatas lingkup kerja kantor cabang Kudus.”
- b) “Bertanggung jawab atas operasional kantor cabang dan yang berhubungan dengan pihak intern dan ekstern perusahaan.”
- c) “Merumuskan dan mengusulkan kebijakan umum kantor cabang untuk program tahunan.”
- d) “Menyusun dan mengusulkan rencana anggaran cabang dan rencana kerja tahunan yang disetujui oleh Direksi.”
- e) “Mengajukan neraca dan laporan laba/rugi tahunan serta laporan-laporan berkala lainnya kepada Direksi untuk mengetahui perkembangan kantor cabang.”
- f) “Memberi persetujuan atas penggunaan formulir-formulir dan dokumen-dokumen lainnya dalam transaksi kantor cabang.”
- g) “Menyetujui dan memutuskan pembiayaan yang diberikan atas maksimum dan selebihnya atas persetujuan Direksi dan Komisaris.”
- h) “Menyetujui pengeluaran biaya rutin maksimum dan selebihnya atas persetujuan Direksi.”
- i) “Pemberian inventaris dan perlengkapan kantor cabang atas persetujuan Direksi.”⁸

2. Remedial Officer

- a) “Membuat perpanjangan angsuran.”
- b) “Melaksanakan kegiatan pengambilan setoran pada produk pembiayaan yang mengalami keterlambatan.”
- c) “Membantu *account officer* dalam melaksanakan kunjungan ke tempat calon nasabah guna menganalisis kelayakan atas pengajuan pembiayaan.”
- d) “Memberikan saran serta masukan kepada nasabah dalam meningkatkan usaha yang mengalami penurunan.”

⁸ Hasil Dokumentasi Peneliti di BPRS Suriyah Kudus, 16 Februari 2023.

3. *Funding Officer*

Funding officer memiliki tugas utama menghimpun dana dari masyarakat, yaitu:

- a) “Menghimpun dana baik dalam bentuk tabungan maupun deposito.”
- b) “Mencari atau menghubungi nasabah potensial.”
- c) “Memberikan informasi seperti brosur dan menjelaskan perkembangan hasil usaha perusahaan kepada nasabah.”
- d) “Melakukan pendanaan nasabah potensial.”
- e) “Melakukan pendanaan nasabah potensial.”
- f) “Melakukan pembinaan hubungan yang baik dengan nasabah melalui bantuan konsultan bisnis, diskusi manajemen maupun bimbingan pengelolaan keuangan sesuai blok sistem masing-masing moneter.”
- g) “Melaporkan kepada manajer tentang kendala-kendala yang dihadapi.”⁹

4. Admin Legal

- a) “Memeriksa kelengkapan dokumen pengajuan permohonan pembiayaan sesuai dengan ketentuan.”
- b) “Menyampaikan laporan kepada calon nasabah terkait persyaratan, biaya serta ketentuan berlaku terkait akad.”
- c) “Membuat dan bertanggung jawab terhadap pembuatan akad.”
- d) “Melaksanakan pengikatan pembiayaan ke notaris.”
- e) “Memastikan kembali semua pembiayaan yang tela diajukan telah di proses sesuai dengan peraturan yang berlaku serta mengarsip dokumen nasabah.”

5. *Back Office*

- a) “Membuat pembukuan akuntansi harian, bulanan serta laporan keuangan yang nantinya menyampaikan kepada kepala cabang dan kantor pusat.”
- b) “Membantu serta menjaga *teller* dalam kegiatan operasional bank.”

6. *Teller*

- a) “Bertindak dalam menerima setoran, angsuran dana dari nasabah.”
- b) “Melayani dalam penarikan tabungan maupun pencairan deposito nasabah.”
- c) “Memastikan dan mencocokkan nominal yang tertera dalam slip setoran maupun penarikan dengan uang fisik nasabah.”

⁹ Hasil Dokumentasi Peneliti di BPRS Suriyah Kudus, 16 Februari 2023.

- d) “Menghitung serta Menyusun seluruh uang pada awal pembukaan sampai akhir dan melaporkannya kepada *back office*.”

7. *Customer Service*

- a) “Memberikan informasi bagi calon nasabah mengenai produk yang dipakai dalam bank.”
- b) “Melayani calon nasabah dalam pembukaan, penutupan tabungan serta deposito.”
- c) “Membantu dalam mengatasi segala persoalan yang dialami nasabah perihal keluhan, kritikan maupun kendala atas pelayanan bank.”¹⁰

8. *Account Officer*

- a) “Komunikatif kepada calon nasabah.”
- b) “Memberikan pelayanan pada produk pembiayaan secara optimal.”
- c) “Memastikan kelengkapan dokumen pengajuan pembiayaan sesuai persyaratan.”
- d) “Membuat surat pengajuan pembiayaan serta mengajukannya kepada kepala cabang.”
- e) “Melakukan kunjungan ketempat calon nasabah guna menganalisa kelayakan atas pengajuan pembiayaan.”
- f) “Menjalin hubungan yang ramah terhadap nasabah agar percaya untuk menjadi nasabah tetap bank.”
- g) “Menganalisis adanya peluang pasar.”

9. *Security*

- a) “Menyambut siapapun yang datang ke kantor dengan salam dan ramah.”
- b) “Bertanggung jawab terhadap keamanan di sekitar di lingkungan kantor dari segala bentuk kejahatan.”
- c) “Bertanggung jawab terhadap seluruh asset di perusahaan.”
- d) “Memberikan bantuan kepada nasabah yang mengalami kesulitan.”¹¹

Berdasarkan uraian *job desc* dari masing-masing bagian yang terdapat pada BPRS Suriyah Kudus, maka dapat disimpulkan oleh peneliti jika *job desc* seluruh karyawan BPRS Suriyah Kudus sudah sesuai dengan motto, visi, dan misi BPRS Suriyah Kudus, sehingga tidak diperlukan adanya penambahan. Namun peneliti menyarankan agar pelaksanaan *job desc* masing-masing bagian bisa dilakukan

¹⁰ Hasil Dokumentasi Peneliti di BPRS Suriyah Kudus, 16 Februari 2023.

¹¹ Hasil Dokumentasi Peneliti di BPRS Suriyah Kudus, 16 Februari 2023.

secara optimal, sehingga dapat meminimalkan terjadinya pembiayaan bermasalah.

B. Deskripsi Data Penelitian

1. Data Informan

Untuk memperoleh informasi mengenai permasalahan yang dianalisis pada penelitian ini, peneliti mendapatkan informasi dari beberapa informan, diantaranya:

Tabel 4. 1 Data Informan

No	Nama	Jabatan	Lama Bekerja	Kode
1	Suroso	Kepala Cabang	14 tahun	I1
2	Jafar Mustaghfirin	Admin Legal	10 tahun	I2
3	Deny Sigit Purnomo	<i>Remidial Officer</i>	4 tahun	I3
4	Muhammad Fahrul	<i>Account Officer</i>	3 tahun	I4
5	Riyanto	<i>Account Officer</i>	8 tahun	I5

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2023.

2. Data Strategi yang Diterapkan BPRS Suriyah Kudus Untuk Memberdayakan Sumber Daya Insani Sebagai Upaya Pencegahan Pembiayaan Bermasalah Produk Murabahah

Lembaga keuangan syariah dalam melakukan perannya sebagai instansi yang menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat tentu saja mengalami beberapa permasalahan, salah satunya ialah terdapat pembiayaan bermasalah. Pembiayaan bermasalah merupakan hal yang penting untuk dianalisis sebab apabila masalah pembiayaan bermasalah tidak segera di atasi, maka akan merugikan lembaga keuangan syariah itu sendiri. Termasuk juga yang terjadi pada BPRS Suriyah Cabang Kudus yang mengalami pembiayaan bermasalah. Berdasarkan hasil interview dengan Bapak Suroso selaku Kepala Cabang BPRS Suriyah Cabang Kudus, mengungkapkan apabila jenis pembiayaan yang dominan dipilih oleh nasabah atau debitur ialah pembiayaan murabahah, sebagaimana ungkapan beliau sebagai berikut:

“Murabahah karena kebanyakan profesi dikuduskan sebagai karyawan, jadi mayoritas memilih

pembiayaan murabahah konsumtif, misalnya untuk beli motor, renovasi rumah, dan sebagainya.”¹²

Selaras dengan ungkapan di atas, Bapak Riyanto selaku *Account Officer*, beliau mengungkapkan:

“yang paling diminati oleh nasabah itu pembiayaan murabahah.”¹³

Beracuan dua pernyataan di atas, maka bisa diringkas apabila jenis pembiayaan yang dominan dipilih oleh nasabah merupakan pembiayaan Murabahah. Adapun yang melatarbelakangi jenis pembiayaan murabahah ialah Kota Kudus yang mayoritas penduduknya bekerja sebagai pegawai atau karyawan, sehingga dominan untuk pembiayaan murabahah konsumtif, hal ini disampaikan oleh Bapak Suroso berikut:

“Kebanyakan profesi dikuduskan sebagai karyawan, jadi mayoritas memilih pembiayaan murabahah konsumtif, misalnya untuk beli motor, renovasi rumah, dan sebagainya. Mengapa banyak yang menjadi karyawan pabrik, karena kota Kudus memiliki banyak perusahaan atau pabrik, utamanya pabrik rokok, sehingga mayoritas penduduknya bekerja sebagai karyawan pabrik.”¹⁴

Ungkapan Bapak Suroso tersebut juga relevan dengan yang disampaikan oleh Bapak Jafar Mustaghfirin selaku Admin Legal, menurutnya:

“Mayoritas pekerjaan nasabah adalah UMKM dan pegawai untuk pembiayaan murabahah.”¹⁵

¹² Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (I1), transkrip.

¹³ Riyanto, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 5 (I5), transkrip.

¹⁴ Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (I1), transkrip.

¹⁵ Jafar Mustaghfirin, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 2 (I2), transkrip.

Sesuai dengan pendapat di atas, Muhammad Fahrul selaku *Account Officer* (AO) juga mengungkapkan hal serupa, beliau menyampaikan:

“Nasabah Murabahah ya macam-macam, ada yang pegawai dan UMKM.”¹⁶

Beracuan tiga perspektif di atas, maka bisa diringkas apabila mayoritas pekerjaan nasabah atau debitur pembiayaan murabahah adalah berprofesi sebagai karyawan pabrik dan UMKM. Selanjutnya guna menumbuhkan mutu sumber daya insani dan sebagai salah satu usaha guna mengatasi permasalahan pembiayaan bermasalah adalah dengan menentukan tingkat pendidikan karyawan BPRS Suriyah dan memberikan pelatihan kepada karyawannya sebelum terjun langsung ke lapangan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Suroso, menurutnya:

“Untuk latar belakang karyawan kita mangacu pada tingkat pendidikan memang minimal D3 atau S1 dan menyesuaikan dengan kebutuhan. Kalau untuk *cleaning service*, dan lainnya itu memang minimal SMA atau sederajat. Namun lebih baik sesuai jurusan yang syariah, tapi baru sekarang banyak yang syariah tetapi dulu kan masih jarang, jadi tidak berpatokan pada jurusan. Akan tetapi siapa yang mau bekerja, *team work*, mau belajar, tekun, dan sebagainya. Untuk rekrutment diumumkan pada media sosial, kemudian dilakukan seleksi administrasi, tertulis, wawancara, dan psikotes. Bagi karyawan yang diterima pasti diberikan pelatihan, biasanya terdapat magang 3 bulan, setelah itu kontrak 1 tahun, baru menjadi karyawan tetap. Untuk pelatihan dilaksanakan 3 bulan sekali atau disesuaikan kebutuhan jadi tidak harus 3 bulan sekali. Pada BPRS Suriyah juga terdapat asosiasi perbankan syariah Indonesia, sehingga memungkinkan adanya pelatihan lainnya dan dapat diikuti. Tujuan diberikan pelatihan agar kualitas karyawan bisa meningkat dan kinerja kedepannya

¹⁶ Muhammad Fahrul, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 4 (I4), transkrip.

lebih baik lagi atau untuk meningkatkan kualitas BPRS sendiri.”¹⁷

Bapak Jafar juga mengungkapkan hal yang hampir mirip, menurutnya:

“Berdasarkan sisi SDM dari manajemen tetap diberikan pelatihan. Pelatihan sesuai job descnya masing-masing. Jenis pelatihan ada 2, adapun pelatihan internal 1 bulan sekali bagi seluruh karyawan, sedangkan pelatihan eksternal dari lembaga atau asosiasi biasanya ada, namun hanya 1 atau beberapa orang yang mengikuti pelatihan tersebut.”¹⁸

Menurut dua pendapat di atas, dapat disimpulkan apabila untuk meningkatkan kualitas SDM pada BPRS Suriyah, diberikan pelatihan dan ketentuan karyawan sesuai dengan tingkat kebutuhan, yakni umumnya pendidikan minimal D3 atau S1. Sedangkan pelatihan yang diberikan oleh BPRS Suriyah bagi karyawannya terdapat pelatihan internal yang dilakukan 1 bulan sekali atau maksimal 3 bulan sekali dan terdapat juga pelatihan eksternal, namun hanya 1 atau beberapa orang saja yang dapat mengikuti pelatihan eksternal.

Pelatihan yang diberikan oleh BPRS Suriyah bagi karyawannya terbagi dalam beberapa pelatihan, yaitu mulai dari pelatihan dasar perbankan syariah, produk-produk BPRS Suriyah, *service excellent*, dan yang terakhir diberikan pelatihan sesuai dengan job descnya masing-masing. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Suroso selaku Kepala Cabang BPRS Cabang Kudus, beliau mengatakan:

“Pelatihan yang diberikan banyak macamnya, yang pertama ada pelatihan dasar perbankan syariah, produk-produk BPRS Suriyah, *service excellent*, dan baru diberikan pelatihan sesuai job descnya masing-masing. Pada pelatihan tersebut dilakukan secara

¹⁷ Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (I1), transkrip.

¹⁸ Jafar Mustaghfirin, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 2 (I2), transkrip.

bersama-sama dengan lembaga keuangan syariah lainnya.”¹⁹

Relevan dengan pendapat di atas, Deny Sigit Purnomo selaku *Remidial Officer* mengatakan:

“Pelatihan yang diberikan tergantung dari bagiannya masing-masing atau *job descnya*.”²⁰

Maka, pelatihan yang diberikan oleh BPRS Suriyah Cabang Kudus guna meningkatkan kualitas karyawan dalam mencegah terjadinya pembiayaan bermasalah adalah melalui pelatihan yang diberikan dari internal maupun eksternal. Berikut merupakan hasil dokumentasi dari pelatihan eksternal yang diberikan oleh BPRS Suriyah Cabang Kudus bagi karyawannya:

Gambar 4. 2 Pelatihan Eksternal



Sumber : Dokumentasi BPRS Suriyah, 2023

Selain diberikan pelatihan, BPRS Suriyah Kudus juga melakukan briefing harian, dimana dari briefing tersebut dilakukan secara harian, hal ini disampaikan oleh Bapak Suroso selaku kepala cabang:

“Ada briefing harian juga ada, tujuannya agar diketahui permasalahan yang terjadi dan dapat segera dicarikan solusinya.”²¹

¹⁹ Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (I1), transkrip.

²⁰ Deny Sigit Purnomo, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 3 (I3), transkrip.

Hal yang serupa juga diungkapkan oleh Riyanto selaku *Account Officer*, beliau menyampaikan:

“Ada juga briefing harian, nah dari briefing itu nanti diberikan arahan untuk menyelesaikan masalah yang ada, termasuk pembiayaan bermasalah. Ntah itu nasabahnya sulit ditemui, disitu dibahas semuanya.”²²

Selanjutnya, BPRS Suriyah Kudus juga melakukan evaluasi yang dijalankan mingguan maupun bulanan, tujuannya agar diketahui kinerja maupun pencapaian tiap karyawannya, hal ini disampaikan oleh Bapak Suroso:

“Evaluasi kita ada dilakukan seminggu sekali atau bulanan, dari evaluasi kan diketahui target yang sudah tercapai maupun kinerja masing-masing karyawan.”²³

Relevan dengan pendapat tersebut juga disampaikan oleh Bapak Deny Sigit Purnomo, beliau menyatakan:

“Kita perminggu atau perbulan biasanya ada evaluasi, tujuannya untuk melihat berapa target yang sudah tercapai.”²⁴

Gambar 4. 3 Evaluasi Bulanan di BPRS Suriyah Kudus



Sumber: Hasil Dokumentasi BPRS Suriyah Kudus, 2023.

²¹ Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (I1), transkrip.

²² Riyanto, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 5 (I5), transkrip.

²³ Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (I1), transkrip.

²⁴ Deny Sigit Purnomo, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 3 (I3), transkrip.

Maka dapat disimpulkan bahwa selain karyawan BPRS Suriyah Kudus diberikan pelatihan internal dan eksternal, juga dilakukan briefing harian dan evaluasi mingguan maupun bulanan untuk mengetahui kinerja dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Adapun strategi yang dilakukan untuk memberdayakan karyawan BPRS Suriyah Kudus bisa diringkas pada tabel berikut:

Tabel 4. 2 Strategi Pemberdayaan yang dilakukan BPRS Suriyah Kudus

No	Program	Dilaksanakan
1	Pelatihan dasar perbankan syariah	Satu tahun sekali (kondisional)
2	Pengenalan produk-produk perbankan syariah	Satu tahun sekali (kondisional)
3	Pelatihan <i>service excellent</i>	Satu tahun sekali (kondisional)
4	Pelatihan sesuai <i>job desc</i>	Setiap 3 bulan sekali (kondisional)
5	Briefing	Harian
6	Evaluasi	Mingguan dan Bulanan

Sumber: Hasil wawancara dan dokumentasi peneliti, 2023.

Bedasarkan tabel tersebut program pelatihan yang berdampak secara langsung untuk mengatasi pembiayaan bermasalah adalah pelatihan sesuai *job desc*, dimana pada program tersebut pegawai BPRS Suriyah Kudus diberikan pelatihan untuk mengatasi permasalahan pembiayaan bermasalah. Adapun kendala dalam pelatihan tersebut disampaikan oleh Riyanto selaku *Account Officer*, menurutnya:

“Kendalanya dari program pelatihan yang diberikan biasanya tidak diberikan cara untuk mengatasi pembiayaan bermasalah ketika nasabahnya sulit ditemui. Jadi dari pihak kami biasanya menghubungi melalui nomor telephone. Karena ada juga nasabah yang kabur, ketika ditagih tidak ada orangnya, itu merupakan tantangan terbesar bagi kami para AO. Meskipun begitu AO dituntut cermat ketika menganalisis prinsip 5C agar kedepannya tidak terjadi permasalahan seperti itu.”²⁵

²⁵ Riyanto, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 5 (I5), transkrip.

Hal yang serupa juga disampaikan oleh Muhammad Fahrul selaku *Account Officer*, menurutnya;

“Mungkin pelatihan sesuai *job desc* ya. Tantangan terbesar adalah nasabahnya sulit ditemui dan dari pihak kami juga kesulitan menghubungi melalui nomor telephone. Jadi kami memang biasanya meminta nomor yang bersangkutan kepada tetangganya untuk menghubungi nasabah tersebut.”²⁶

Bedasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan yang sangat dibutuhkan oleh *Account Officer* adalah strategi untuk mengatasi nasabah yang sulit ditemui, sebab pelatihan yang diberikan sebelumnya membahas mengenai cara menganalisis prinsip 5C maupun restrukturisasi pembiayaan bermasalah. Untuk itu, diharapkan dari pihak BPRS Suriyah Kudus dapat memberikan pelatihan tambahan yang sesuai dengan realita yang dialami oleh pegawainya, yaitu untuk mengatasi nasabah yang sulit ditemui dan dihubungi. Harapannya dari pelatihan tersebut jumlah pembiayaan bermasalah dapat diminimalkan.

3. Data Peran Prinsip 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition of economy*) Dalam Upaya Pencegahan Pembiayaan Bermasalah Produk Murabahah di BPRS Suriyah Kudus

Prinsip kehati-hatian selalu diimplementasikan oleh BPRS Suriyah Cabang Kudus dalam menjalankan operasional bisnisnya, salah satunya dengan mengimplementasikan analisis 5C yang meliputi: *Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition of economy*. Hal tersebut dijalankan oleh BPRS Suriyah agar meminimalisir terjadinya pembiayaan bermasalah dimasa mendatang, sehingga apabila pembiayaan bermasalahnya rendah maka akan berpengaruh terhadap kinerja dan kualitas BPRS Suriyah Cabang Kudus. Kelima analisa prinsip 5C pada pembiayaan murabahah akan diuraikan sebagai berikut:

a. *Character*

Character atau watak merupakan analisis pertama yang dijalankan oleh BPRS Suriyah Cabang Kudus guna mengenali karakter, sifat, moral, kebiasaan yang sering dilakukan (sering berfoya-foya, berjudi, minum-minuman

²⁶ Muhammad Fahrul, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 4 (I4), transkrip.

keras, dan sebagainya), dan lingkungan calon debitur. Tujuan dilakukan ini adalah agar BPRS Suriyah mengenali dengan baik dan cermat, sehingga calon debitur diyakini mau dan itikad baik dari calon debitur untuk memenuhi kewajibannya setelah pembiayaan dilakukan. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Suroso, beliau mengatakan:

“Proses analisis karakter calon debitur ini sangat penting, karena kendala yang sering dihadapi adalah banyak debitur yang tidak jujur, bilangannya tidak ada hutang, ternyata ada hutang pada orang lain, sehingga dikemudian hari memungkinkan terjadinya pembiayaan bermasalah. Analisa ini dilakukan dengan cara survey dadakan maupun konfirmasi terlebih dahulu kepada calon debitur, sehingga diketahui kondisi nyata dari calon debitur.”²⁷

Relevan dengan pendapat di atas, Muhammad Fahrul selaku AO juga menyampaikan hal serupa, menurutnya:

“Analisa pertama karakter nasabah, biasanya dilakukan secara survey langsung ke rumah calon debitur untuk mengetahui kondisi sebenarnya calon debitur. Aspek yang dinilai biasanya reputasi calon debitur di lingkungannya, tabiatnya, dan kebiasaannya bagaimana.”²⁸

Selain kedua pendapat di atas, Riyanto selaku AO juga menambahi apabila setelah berkas pengajuan disetujui maka tahap selanjutnya pihak BPRS Suriyah Cabang Kudus akan mencari tahu calon debitur melalui *BI Checking* guna mengetahui apakah ia mempunyai tanggungan pinjaman pada perbankan lainnya, sebagaimana yang beliau katakan:

“Bermula setelah data masuk administrasi, diseleksi dulu dicari tahu ada kredit lainnya atau

²⁷ Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (I1), transkrip.

²⁸ Muhammad Fahrul, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 4 (I4), transkrip.

tidak di bank lainnya. Jika ada maka akan dipertimbangkan lagi.”²⁹

Relevan dengan pendapat di atas, hasil pengamatan yang dijalankan peneliti menunjukkan apabila penilaian karakter sudah dilakukan sejak calon debitur mengajukan pembiayaan di kantor BPRS Suriyah Kudus.³⁰ Selain itu ketika observasi dilapangan karyawan BPRS Suriyah Kudus juga sudah melakukan survey secara mendadak maupun dengan konfirmasi dengan nasabah maupun ditanyakan pada tetangganya.³¹

Maka dapat disimpulkan apabila tahap pertama untuk mengetahui karakter calon debitur dilakukan pencarian melalui BI *Checking*, kemudian dilakukan survey langsung tanpa maupun dengan konfirmasi untuk mengetahui data yang sesungguhnya. Sebab sudah banyak debitur yang tidak jujur, sehingga diperlukan kecermatan dari AO yang melaksanakan survey ke lapangan. Apabila ditemukan calon debitur memiliki pinjaman pada lembaga keuangan lainnya maka perlu dilakukan pertimbangan dengan cermat.

b. *Capacity*

Capacity atau kemampuan merupakan analisa yang dijalankan oleh BPRS Suriyah Cabang Kudus guna mengetahui kemampuan calon debitur dalam membayar kewajibannya apabila pengajuan pembiayaan disetujui. Hal ini dilakukan dengan melihat pendapatan calon debitur, tanggungan calon debitur, laporan keuangan usaha debitur, dan melihat pada riwayat Daftar Hitam Nasional (DHN) atau *black list* pada OJK. Bapak Suroso dan Bapak Deny Sigit Purnomo mengatakan:

“Setelah dilakukan analisis karakter calon debitur, selanjutnya dilakukan analisa kemampuan calon nasabah yang dilihat dari pendapatan, pengeluaran, tanggungan, laporan keuangan usaha, dan riwayat pembiayaan sebelumnya calon debitur melalui Daftar Hitam

²⁹ Riyanto, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 5 (I5), transkrip.

³⁰ Hasil Observasi Peneliti di BPRS Suriyah Kudus, 17 Februari 2023.

³¹ Hasil Observasi Peneliti di Desa Bae, 20 Februari 2023.

Nasional (DHN) pada OJK, kalau ditemukan pernah terjadi pembiayaan macet maka akan dieliminasi.”³²

“*Capacity* dilakukan dengan cara survey langsung maupun konfirmasi kepada calon nasabahnya, biasanya ditanyakan pada tetangganya apakah yang bersangkutan memiliki tanggungan yang banyak, gaya hidupnya seperti apa, dan mendatangi langsung ke usaha yang dimiliki calon debitur agar diketahui kondisi real dari usaha calon debitur. Jadi dari hal tersebut diketahui apakah usahanya bisa bersaing dengan pasar, labanya seperti apa.”³³

Selaras dengan ungkapan di atas, hasil observasi yang dilakukan juga dilakukan dengan melihat secara nyata kondisi usaha calon debitur dan ditanyakan dengan konfirmasi dari tetangga calon debitur.³⁴ Maka dapat disimpulkan analisa kedua yaitu penilaian kemampuan calon debitur untuk membayar kewajibannya dan mengetahui kondisi real dari usaha yang dimiliki calon debitur apakah dapat bersaing di pasar dan pendapatannya meningkat atau seperti apa, untuk mengetahui jumlah pengeluaran dan tanggungan calon nasabah. Analisa tersebut diimplementasikan agar diketahui antara pendapatan dan pengeluaran calon debitur tidak lebih dari pendapatannya, sehingga calon debitur mampu membayar kewajibannya secara tepat waktu.

c. *Capital*

Capital atau modal merupakan analisis yang dijalankan oleh BPRS Suriyah Cabang Kudus guna mengetahui total modal sendiri yang dimiliki calon debitur. Pada pembiayaan murabahah, penilaian ini adalah melihat tujuan calon debitur mengajukan pembiayaan dan pendapatan yang dimiliki oleh calon debitur. Menurut

³² Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (I1), transkrip.

³³ Deny Sigit Purnomo, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 3 (I3), transkrip.

³⁴ Hasil Observasi Peneliti di Desa Bae, 20 Februari 2023.

penilaian tersebut akan diketahui besarnya jumlah angsuran setiap bulannya yang akan dibayarkan oleh debitur, sehingga tidak memberatkan debitur atau disesuaikan dengan keadaan modal yang dimiliki debitur. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Suroso, beliau mengatakan:

“Tahap ketiga dianalisa jumlah modal yang dimiliki calon debitur dengan tujuan untuk mengetahui berapa pemasukan yang diperoleh debitur, sehingga diketahui jumlah angsuran yang tepat bagi calon debitur tersebut. Analisa ini penting untuk dilakukan, sebab banyak yang sudah mengajukan, namun barang yang dijual kepada nasabah tidak digunakan sesuai dengan tujuan awal ketika pengajuan.”³⁵

Hal serupa juga disampaikan oleh Muhammad Fahrul, beliau mengungkapkan:

“Analisa ketiga ditujukan untuk mengetahui jumlah modal sendiri yang dimiliki calon debitur. Bisa dilihat dari laporan keuangan usahanya, bagaimana pendapatannya dari waktu ke waktu, apakah bisa untuk membayar kewajibannya. Sehingga nantinya ditemukan jumlah angsuran dan waktu yang sesuai dengan kondisi calon debitur.”³⁶

Beracuan dua pernyataan di atas, maka bisa diringkas tahap analisis *capital* atau modal sendiri yang dipunyai calon debitur dilakukan melalui cara melihat laporan keuangan usahanya, bagaimana pendapatannya dari waktu-ke waktu, survey langsung ke lapangan untuk melihat apakah usahanya bisa bersaing di pasarnya, maupun pendapatan lainnya yang dimiliki calon debitur. Hal itu diimplementasikan agar ditemukan jumlah angsuran yang tepat dimana tidak memberatkan bagi calon debitur, sehingga debitur nantinya dapat membayarkan

³⁵ Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (I1), transkrip.

³⁶ Muhammad Fahrul, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 4 (I4), transkrip.

kewajibannya tepat waktu, dan jenis pembiayaan yang disetujui sesuai dengan kebutuhan debitur. Selain itu analisa ini dapat diketahui kesungguhan calon debitur sehingga dapat meyakinkan pihak BPRS Suriyah Kudus.

d. *Collateral*

Collateral atau jaminan ialah penilaian yang dijalankan oleh BPRS Suriyah Cabang Kudus guna mengetahui dengan jelas kondisi barang jaminan, lokasi jaminan, jenis jaminan, status kepemilikan, dan bukti kepemilikan, hal tersebut untuk menghindari adanya pemalsuan dokumen, sebab jaminan dapat digunakan sebagai sumber pembayaran jika debitur tidak mampu membayar angsurannya. Proses penilaian barang jaminan ini disampaikan oleh Bapak Suroso, beliau mengatakan:

“Jaminan juga dilakukan analisis. Sebab barang jaminan akan digunakan nantinya jika nasabah tidak mampu membayar angsuran. Misalnya barang jaminan nilainya saat ini Rp5 juta, maka BPRS Suriyah Cabang Kudus hanya mampu memberikan pinjaman maksimal Rp3 juta. Analisa ini sangat penting, sebab terkadang masih ada kendala lagi yaitu barang jaminan ada yang tidak terjual, sebab kondisinya yang sudah berbeda atau dibawah pasaran.”³⁷

Relevan dengan pernyataan di atas, Bapak Jafar Mustaghfirin juga mengatakan hal serupa, yaitu:

“Analisis *collateral* atau jaminan penting dilakukan, karena ketika nanti nasabah tidak mampu membayar maka barang jaminan harus mampu melunasi kekurangan pembayaran oleh nasabah. Apabila tidak cukup maka kekurangan pembayaran harus dibayarkan oleh nasabah.”³⁸

Berdasarkan dua pernyataan di atas, maka bisa diringkaskan jika penilaian barang jaminan atau *collateral* dilakukan agar meminimalisir kerugian yang dapat terjadi

³⁷ Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (I1), transkrip.

³⁸ Jafar Mustaghfirin, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 2 (I2), transkrip.

di masa mendatang, sebab barang jaminan akan dijadikan sumber pembayaran kedua jika anggota tidak mampu membayar cicilannya. Analisa ini harus dilakukan secara cermat agar informasi yang diperoleh karyawan BPRS Suriyah Cabang Kudus valid dan cukup guna disetujui atau tidak disetujui pengajuan pembiayaan dari nasabah.

e. ***Condition of Economy***

Condition of economy atau keadaan ekonomi yang berpengaruh terhadap prospek usaha debitur. Artinya penilaian ini dilakukan dengan melihat perkembangan ekonomi yang mungkin akan berdampak pada usaha debitur atau pekerjaan debitur. Hal ini dapat diketahui melalui pemasaran kebutuhan, daya beli masyarakat, luas pasar, perubahan mode, bentuk persaingan, peranan barang substansi dan lain-lain, teknis produksi, perkembangan teknologi, tersedianya bahan baku, cara penjualan dengan sistem cash atau kredit, dan peraturan pemerintah. Proses analisa ini dijelaskan oleh Bapak Suroso, beliau mengatakan:

“Tahap terakhir dari analisis 5C yaitu melihat kondisi perekonomian yang memungkinkan berdampak pada usaha atau pendapatan calon debitur, sebab hal tersebut dapat memprediksi apakah nasabah nantinya dapat membayar dengan tepat waktu, atau justru sebaliknya.”³⁹

Sesuai dengan pernyataan di atas, Bapak Riyanto juga mengatakan hal serupa, yakni:

“Analisa keadaan perekonomian yang sekiranya dapat berdampak pada usaha yang dimiliki nasabah. Misalnya dulu waktu pandemi, itu karena tidak ada persiapan dan kegiatan terganggu, mengakibatkan banyak nasabah yang kesulitan membayar angsurannya.”⁴⁰

Selaras dengan ungkapan di atas, hasil observasi juga menunjukkan apabila karyawan BPRS Suriyah Kudus

³⁹ Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (I1), transkrip.

⁴⁰ Riyanto, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 5 (I5), transkrip.

sudah mendatangi langsung lokasi usaha calon nasabah, sehingga dapat dipertimbangkan usaha calon debitur kedepannya.⁴¹ Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diringkas apabila penilaian kondisi perkonomian sangat penting dilakukan, agar meminimalisir kerugian di masa mendatang oleh BPRS Suriyah Cabang Kudus.

Meskipun sudah dilakukan berbagai upaya untuk mencegah terjadinya pembiayaan bermasalah, namun BPRS Suriyah Kudus masih memiliki kasus pembiayaan bermasalah, untuk itu BPRS Suriyah Kudus menerapkan beberapa langkah untuk mengatasi pembiayaan bermasalah, antara lain dengan memberikan surat tagihan, SP 1 hingga SP 3 dan mediasi. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Suroso, beliau mengatakan:

“Solusinya untuk mengatasi pembiayaan bermasalah sesuai dengan prosedur, pertama pemberian surat tagihan, jika masih tidak dibayarkan maka akan diberikan SP 1 pada bulan pertama, SP 2 pada bulan kedua, dan SP 3 pada bulan ketiga. Apabila hal tersebut tidak berhasil maka akan dilakukan mediasi kedua belah pihak. Jika dari mediasi tidak berhasil maka akan didaftarkan gugatan dan *black list* debitur di OJK.”⁴²

Relevan dengan ungkapan di atas Bapak Riyanto juga mengatakan hal yang sama sebagai berikut:

“Pertama diberikan surat penagihan, SP 1, SP 2, SP 3, kemudian dipanggil ke kantor untuk mediasi. Pada tahap mediasi debitur akan diajak musyawarah untuk ditemukan solusinya. Apakah nanti barang yang menjadi jaminannya akan dijual atau dilelang atau diberikan perpanjangan waktu dan pengurangan angsuran yang disesuaikan dengan kemampuan debitur.”⁴³

Selain dua pernyataan di atas, jika terjadi pembiayaan bermasalah maka BPRS Suriyan Cabang Kudus akan mencari

⁴¹ Hasil Observasi Peneliti di Desa Bae, 20 Februari 2023.

⁴² Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (I1), transkrip.

⁴³ Riyanto, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 5 (I5), transkrip.

tahu penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah tersebut agar dapat ditemukan solusi yang tidak memberatkan debitur. Hal tersebut diungkapkan oleh Deny Sigit Purnomo, beliau mengatakan:

“Pihak BPRS akan mencari tahu penyebab keterlambatan pembayaran. Terkadang memang benar-benar dari usahanya atau yang lainnya. Nah dari situ akan dicari solusinya apakah diberikan perpanjangan waktu dan angsurannya dikurangi, dan solusi lainnya.”⁴⁴

Jadi, dapat disimpulkan apabila dalam mengatasi pembiayaan bermasalah maka BPRS Suriah Cabang Kudus akan memberikan surat penagihan, jika tidak terdapat perbuahan maka debitur akan diberikan SP 1 hingga SP 3 selama tiga bulan. Kemudian jika belum dibayarkan juga debitur akan diminta datang ke kantor untuk musyawarah untuk menemukan solusi dari pembiayaan bermasalah yang dialami debitur. Penyelesaian permasalahan pembiayaan bermasalah tersebut rata-rata sudah berhasil dilakukan, hal tersebut disampaikan oleh Bapak Suroso dan Bapak Jafar sebagai berikut:

“Solusi tersebut ada yang berhasil ada yang belum berhasil. Apabila terpaksa maka jaminan akan dijual. Namun terkadang masih ada kendala lagi yaitu barang jaminan ada yang tidak terjual, sebab kondisinya yang sudah berbeda atau dibawah pasaran.”⁴⁵

“Bisanya yang berhasil ketika ditahap mediasi, dan nasabah mau membayar kekurangannya, atau dilelang atau dijual secara sukarela. Namun, ada juga yang tidak berhasil. Jadi terpaksa diberikan sanksi berupa *black list* di OJK.”⁴⁶

⁴⁴ Deny Sigit Purnomo, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 3 (I3), transkrip.

⁴⁵ Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (I1), transkrip.

⁴⁶ Jafar Mustaghfirin, wawancara oleh penulis, 17 Februari, 2023, wawancara 2 (I2), transkrip.

Berdasarkan ungkapan di atas, maka bisa diringkas apabila solusi yang dijalankan oleh BPRS Suriyah Cabang Kudus dalam mengatasi pembiayaan bermasalah mayoritas sudah berhasil dilakukan dengan cara mediasi.

C. Analisis Data Penelitian

1. Strategi yang Diterapkan BPRS Suriyah Kudus Untuk Memberdayakan Sumber Daya Insani Sebagai Upaya Pencegahan Pembiayaan Bermasalah Produk Murabahah

Pemberdayaan sumber daya insani merupakan pemberdayaan sumber daya insani adalah sebuah tahap aktivitas bisnis guna untuk meningkatkan kemandirian dan kepercayaan terhadap kemampuan yang dimiliki karyawan dengan tujuan untuk menciptakan karyawan yang berkualitas dan profesional dalam melaksanakan tugas yang diberikan.⁴⁷

Tujuan dari pemberdayaan sumber daya insani ialah tercapainya SDI yang mempunyai kemampuan yang kondusif, adanya wewenang yang jelas dan diyakini serta adanya tanggung jawab yang akuntabel dalam rangka melaksanakan tujuan organisasi. Selain itu, dengan adanya pemberdayaan sumber daya insani juga dapat memunculkan dan memaksimalkan potensi pada diri karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya yang pada akhirnya memberikan manfaat bagi organisasi.⁴⁸

Dalam rangka mencapai tujuan BPRS Suriyah Kudus memberikan pelatihan kepada pagawainya agar tujuan yang ingin dicapai memperoleh hasil yang maksimal, termasuk untuk meminimalkan jumlah pembiayaan bermasalah. Salah satu cara yang ditentukan oleh BPRS Suriyah Kudus dalam rangka mencegah pembiayaan bermasalah pada produk Murabahah adalah dengan memberikan bekal bagi karyawannya sebelum ke lapangan. Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dijalankan, ditemukan beberapa jenis pelatihan yang diberikan, antara lain:

- a. Pelatihan dasar-dasar perbankan syariah, yaitu pelatihan yang diberikan bagi karyawannya untuk mengenalkan perbankan syariah, sebab tidak semua karyawannya berasal

⁴⁷ Priyono and Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama, 2008), 63–70.

⁴⁸ Darwan Tanady et al., *Strategi Pengembangan Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia* (Pekalongan: NEM, 2021), 38–39.

- dari pendidikan yang syariah, sehingga diperlukan pengenalan perbankan syariah untuk karyawannya.
- b. Pengenalan produk-produk perbankan syariah merupakan pemberitahuan mengenai detail dari produk yang dimiliki oleh perbankan syariah. Tujuannya adalah agar seluruh karyawan BPRS Suriyah Kudus mengetahui dengan baik produk yang ditawarkan kepada nasabahnya.
 - c. *Service excellent* atau pelayanan ialah pelatihan untuk mengetahui bagaimana cara memberikan pelayanan yang melampaui harapan nasabah. Tujuan diberikan pelatihan ini adalah untuk memberikan kepuasan dan kepercayaan dari nasabah. Karena jika pelayanan yang diberikan melampaui harapan nasabah maka nasabah tersebut akan menambah kepuasan dan kepercayaan dari nasabah.
 - d. Pelatihan sesuai *job desc* nya masing-masing, merupakan pelatihan yang diberikan bagi karyawan BPRS Suriyah Kudus sesuai dengan tugasnya masing-masing, misalnya bagian *Account Officer* (AO) akan diberikan pelatihan mengenai marketing, dan lainnya.

Keempat pelatihan di atas diberikan oleh BPRS Suriyah ketika proses awal setelah karyawan tersebut dinyatakan diterima, yaitu pada tahap magang selama 3 bulan. Adapun untuk pelatihan sesuai *job desc* bisa diberikan tambahan apabila terdapat pelatihan eksternal yang diikuti oleh BPRS Suriyah Kudus. Namun terdapat keterbatasan jumlah karyawan yang dapat mengikuti pelatihan eksternal, biasanya hanya 1 orang yang mewakili, kemudian pasca pelatihan orang tersebut akan menyalurkan ilmu yang diperolehnya kepada karyawan lainnya. Untuk pelatihan eksternal diperoleh BPRS Suriyah dari asosiasi maupun informasi dari media sosial lainnya.⁴⁹

Beracuan paparan di atas, tahap pemberdayaan sumber daya insani yang diberikan oleh BPRS Suriyah Kudus sesuai dengan yang disampaikan oleh Moh. Kurdi, dkk, yaitu:⁵⁰

- 1) Mengembangkan pemahaman secara kompleks terhadap program pemberdayaan. Untuk mendukung efektivitas program pemberdayaan yang dijalankan oleh manajemen, hendaknya diketahui peralatan lain yang dipakai guna mendukung pemberdayaan yaitu penentuan jangka

⁴⁹ Suroso, wawancara oleh penulis, 16 Februari, 2023, wawancara 1 (II), transkrip.

⁵⁰ Moh. Kurdi et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 133–134.

panjang, penggunaan *software*, dan penentuan anggaran. Pada BPRS Suriyah Kudus ditunjukkan dengan adanya *Standart Operational Prosedure* (SOP) bagi pedoman karyawan dan juga nilai budaya BPRS Suriyah yang harus diikuti seluruh karyawan.

- 2) Membentuk daftar kegiatan/kesempatan yang bisa menyokong pemberdayaan. Beragam aktivitas yang tersedia dalam organisasi yang diyakini mendukung proses pemberdayaan dan dibutuhkan peningkatan karyawan. Pada BPRS Suriyah Kudus hal ini sudah dilakukan yang ditunjukkan dari adanya jenjang karir bagi karyawannya, selain itu ada pelatihan internal ketika awal masuk diterima sebagai karyawan BPRS Suriyah Kudus.
- 3) Menyeleksi berbagai macam kegiatan yang mempunyai kesempatan yang lebih signifikan untuk sukses dan mempunyai risiko yang minimal. BPRS Suriyah Kudus juga memilih beberapa kegiatan pelatihan eksternal yang dapat diikuti oleh karyawannya untuk meningkatkan *skill* dan pengetahuan karyawan yang relevan dan dapat diikuti oleh karyawannya.
- 4) Memberikan pengertian kepada karyawan agar memahami *job expectation* dan metrik. Berdasarkan point ini ditunjukkan dengan adanya pelatihan *service excellent* yang diberikan oleh BPRS Suriyah Kudus sebelum karyawan tersebut terjun ke lapangan, sehingga dalam melaksanakan tugasnya karyawan dapat memberikan sesuai bahkan melampaui harapan nasabah.
- 5) Menetapkan prosedur *follow-up* untuk *sharing* kemajuan setiap pekerja secara individual dan kelompok. Setelah dilakukan *training*, maka dibutuhkan *follow-up* untuk mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh.⁵¹ Pada BPRS Suriyah Kudus ini ditunjukkan dengan adanya briefing yang dilakukan secara harian, dimana dari briefing tersebut dapat diketahui permasalahan dan ditemukan solusinya.
- 6) Menilai kemajuan yang diperoleh dari program pemberdayaan. Evaluasi merupakan proses yang sangat penting untuk mengukur tingkat keberhasilan yang diperoleh dan mengevaluasi faktor-faktor yang menjadi pengambat pemberdayaan. Pada aspek ini ditunjukkan dari

⁵¹ Moh. Kurdi et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 133–134.

adanya evaluasi yang dilakukan secara mingguan dan bulanan, sehingga dari evaluasi tersebut dapat diketahui permasalahan dan solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut serta kinerja dari tiap karyawannya.

Berdasarkan uraian di atas, dari tujuh langkah pemberdayaan karyawan yang diungkapkan oleh Moh. Kurdi, dkk BPRS Suriyah Kudus sudah memenuhi enam langkah pemberdayaan. Artinya, pemberdayaan sumber daya insani yang diberikan oleh BPRS Suriyah Kudus sebagai upaya untuk mencegah terjadinya pembiayaan bermasalah sudah optimal. Meskipun sudah optimal, namun hasil wawancara dengan *Account Officer* mengatakan jika pelatihan yang diberikan oleh BPRS Suriyah Kudus masih ada hal yang harus diperbaiki, yaitu tidak adanya pelatihan untuk mengatas nasabah yang sulit ditemui maupun dihubungi, sehingga hal tersebut menjadi tantangan bagi AO dalam mengatasi pembiayaan bermasalah. Uraian tersebut juga relevan dengan hasil observasi peneliti bahwa terkadang ada nasabah yang sengaja tidak mau bertemu dan tidak dapat dihubungi ketika sudah jatuh tempo. Sedangkan pelatihan yang diberikan oleh BPRS Suriyah Kudus untuk mengatasi pembiayaan bermasalah fokus pada optimalisasi prinsip 5C dan restrukturisasi kredit.

Langkah pemberdayaan sumber daya insani yang diberikan oleh BPRS Suriyah Kudus sesuai dengan *theory planned behavior* yang berasumsi bahwa individu merupakan makhluk yang rasional serta menggunakan informasi yang bermanfaat baginya sebelum menentukan sikap dan perilaku. Individu tentu memikirkan dampak dari tindakannya sebelum memutuskan untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan perilaku tertentu.⁵² Artinya, BPRS Suriyah Kudus memberikan pelatihan bagi karyawannya sebagai upaya pencegahan terjadinya pembiayaan bermasalah, sehingga dari pelatihan yang diberikan diharapkan kualitas karyawan semakin meningkat dan tujuan BPRS Suriyah Kudus dapat tercapai secara maksimal.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fransisca Dwiana Aryanti dan M.Munir Rachman yang berjudul “Peran Kualitas Karyawan Dalam Mengendalikan Nasabah Yang Memiliki Kredit Bermasalah

⁵² Fitri Wulandari, *Middle Range Theory Dalam Ilmu Manajemen SDM*, 131.

(Studi Pada Koperasi Mitra Perdana Baratajaya-Surabaya),” hasilnya menunjukkan upaya penyelesaian banyaknya kredit bermasalah yang dilakukan Koperasi Mitra Perdana lebih memfokuskan pada kualitas karyawan dalam mengendalikan nasabah yang memiliki kredit bermasalah.⁵³

2. Peran Prinsip 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition of economy*) Dalam Upaya Pencegahan Pembiayaan Bermasalah Produk Murabahah di BPRS Suriyah Kudus

BPRS Suriyah Kudus selalu menggunakan prinsip kehati-hatian sesuai dengan visi BPRS Suriyah Kudus agar terwujudnya perbankan syariah yang kredibel dalam menjalankan operasionalnya. Salah satu implementasi dari prinsip tersebut adalah melakukan analisis prinsip 5C yang terdiri dari penilaian watak (*character*), kemampuan (*capacity*), modal (*capital*), agunan (*collateral*), dan kondisi ekonomi (*condition of economy*). Peran dari analisa tersebut adalah untuk mempertimbangkan secara cermat kemampuan debitur untuk membayar dalam waktu yang telah ditentukan. Sehingga, resiko pembiayaan bermasalah dapat diperkecil.⁵⁴

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah diuraikan pada sub bab sebelumnya, maka dapat diuraikan peran prinsip 5C pada akad murabahah di BPRS Suriyah Kudus, yaitu:

a. *Character*

Character merupakan data mengenai kepribadian dari calon nasabah seperti sifat-sifat pribadi, hobi, cara hidup, keadaan dan latar belakang keluarga, serta tabiatnya. Analisa ini dilakukan untuk mengetahui apakah nantinya calon nasabah ini jujur dan melihat itikad baik dari calon nasabah.⁵⁵ Analisa watak dari calon debitur ini sudah dilakukan oleh BPRS Suriyah Kudus melalui survey langsung ke rumah calon debitur baik tanpa konfirmasi maupun konfirmasi terlebih dahulu. Tujuannya agar diketahui secara cermat informasi mengenai karakter

⁵³ Fransisca Dwianan Aryanti and M. Munir Rachman, “Peran Kualitas Karyawan Dalam Mengendalikan Nasabah Yang Memiliki Kredit Bermasalah (Studi Pada Koperasi Mitra Perdana Baratajaya-Surabaya).”

⁵⁴ Hamonangan, “Analisis Penerapan Prinsip 5C Dalam Penyaluran Pembiayaan Pada Bank Muamalat KCU Padangsidempuan.”

⁵⁵ Sarfilianty Anggiani, *Kewirausahaan Pola Pikir, Pengetahuan, Dan Keterampilan* (Yogyakarta: Kencana, 2018), 177.

nasabah dari tetangganya, sehingga dapat diketahui dengan baik watak calon debitur tersebut.

Disamping itu, juga dilakukan dengan mencari tahu melalui BI *Checking* untuk mengetahui apakah ia memiliki tanggungan pinjaman pada perbankan lainnya. Tujuannya agar BPRS Suriyah Kudus dapat memperkirakan calon debitur tersebut sanggup membayar kewajibannya atau tidak. Sebagai *Account Officer* (AO) harus cermat dalam melakukan analisis ini, sebab tantangan yang paling besar adalah banyak calon debitur yang tidak jujur, sehingga dikhawatirkan terjadi pembiayaan bermasalah dikemudian hari.

Hasil observasi peneliti yang dilakukan selama berturut-turut juga menunjukkan bahwa ketika dilaksanakannya survei secara mendadak nasabah berlaku baik dan manis, sehingga hal tersebut menjadi salah satu penilaian yang baik dari *Account Officer*. Adapun sebab terlambatnya atau justru terjadinya kredit macet, maka suruh tanggungjawab diakibatkan adanya kesengajaan dari nasabah, maka hal tersebut menunjukkan merupakan penyebab pembiayaan bermasalah secara eksternal yang tidak dapat dicegah jika tidak dari kemauan dirinya sendiri.

b. *Capacity*

Capacity merupakan kemampuan calon debitur dalam menjalankan usahanya termasuk kemampuan dalam manajemen sehingga bank memiliki keyakinan bahwa usaha yang akan dibiayai benar-benar dikelola dengan baik dan benar.⁵⁶ Pada analisis ini BPRS Suriyah Kudus menilai calon debitur dari pendapatan calon debitur, tanggungan calon debitur, laporan keuangan usaha debitur, dan melihat pada riwayat Daftar Hitam Nasional (DHN) atau *black list* pada OJK.

Tujuan dilakukan hal tersebut adalah untuk mengetahui pengeluaran calon debitur dan pemasukan calon debitur, agar diketahui apakah calon debitur nantinya mampu membayar kewajibannya atau tidak, jangan sampai pengeluaran debitur melebihi pendapatannya. Adapun riwayat DHN nasabah dapat dilihat, jika diketahui pernah

⁵⁶ Siti Aisyah, dkk, *Manajemen Keuangan* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), 55.

mengalami pembiayaan macet maka BPRS Suriyah tidak akan melanjutkan atau mengeleminasinya.

Hasil observasi yang dilakukan selama berturut-turut menunjukkan karyawan BPRS Suriyah sudah melaksanakan cara yang dijelaskan di atas secara cermat dan hati-hati, sehingga meminimalkan risiko yang mungkin terjadi di masa mendatang.

c. *Capital*

Capital adalah jumlah modal sendiri yang dimiliki calon debitur. Tujuan dilakukannya analisa ini adalah untuk mengetahui kesungguhan dan tanggung jawab calon debitur dalam menjalankan usahanya atau memperoleh pendapatan, sehingga semakin besar modal yang dimiliki dan disertakan calon debitur dalam objek pembiayaan akan semakin meyakinkan bagi bank akan keseriusan calon debitur dalam mengajukan pembiayaan.⁵⁷

Analisa ini dilakukan oleh BPRS Suriyah Kudus melalui laporan keuangan usahanya, bagaimana pendapatannya dari waktu-ke waktu, survey langsung ke lapangan untuk melihat apakah usahanya bisa bersaing di pasarnya, maupun pendapatan lainnya yang dimiliki calon debitur. Hal itu diimplementasikan agar meyakinkan BPRS Suriyah untuk menyetujui pengajuan pembiayaan dan ditemukan jumlah angsuran yang tepat dimana tidak memberatkan bagi calon debitur, sehingga debitur nantinya dapat membayarkan kewajibannya tepat waktu, dan jenis pembiayaan yang disetujui sesuai dengan kebutuhan debitur.

Hasil observasi yang dilakukan peneliti selama berturut-turut menunjukkan nasabah mampu bersikap kooperatif ketika survei dilakukan oleh *Account Officer* dari BPRS Suriyah Kudus. Sehingga hal tersebut menjadi salah satu sikap yang dibutuhkan oleh AO ketika pelaksanaan survei di lapangan.

d. *Collateral*

Collateral yakni penilaian bank terhadap barang yang dijadikan jaminan oleh calon debitur. Analisa ini sangat penting sebab barang jaminan dapat menjadi solusi terakhir yang digunakan untuk menyelesaikan kredit apabila nasabah tidak mampu memenuhi kewajiban

⁵⁷ Hutagalung, *Analisis Pembiayaan Bank Syariah*, 25–31.

membayar angsuran beserta marginnya.⁵⁸ Penilaian ini dilakukan oleh BPRS Suriyah Kudus dengan melihat kondisi barang jaminan, lokasi jaminan, jenis jaminan, status kepemilikan, dan bukti kepemilikan, hal tersebut untuk menghindari adanya pemalsuan dokumen, sebab jaminan dapat digunakan sebagai sumber pembayaran jika debitur tidak mampu membayar anggurannya.

Analisa jaminan ini juga digunakan untuk menentukan jumlah pembiayaan yang dapat diberikan oleh BPRS Suriyah Kudus. Misalnya apabila yang dijadikan jaminan berupa motor dengan nilai jual Rp5 juta maka maksimal pembiayaan yang dapat diberikan hanya Rp3 juta.

e. ***Condition of Economy***

Condition of economy merupakan analisis terhadap situasi atau kondisi perekonomian yang mungkin dapat berdampak pada pendapatan atau usaha calon debitur.⁵⁹ Pada analisis ini BPRS Suriyah Kudus melakukan analisa dari kondisi persaingan pasar, kebijakan pemerintah, bahan baku, lokasi usaha, perubahan gaya hidup masyarakat, perkembangan teknologi, dan metode penjualan. Tujuan dilakukannya ini adalah agar meminimalisir kerugian di masa mendatang oleh BPRS Suriyah Cabang Kudus.

Kelima analisa di atas dilakukan secara cermat oleh pegawai BPRS Suriyah Kudus agar mampu meminimalisir adanya pembiayaan bermasalah di masa mendatang. Apabila terjadi pembiayaan bermasalah maka akan dilakukan beberapa upaya untuk menanganinya, diantaranya adalah dengan memberikan surat penagihan, jika tidak ada perbuahan maka debitur akan diberikan SP 1, SP 2, SP 3 selama tiga bulan berturut-turut. Kemudian jika belum dibayarkan juga debitur akan diminta datang ke kantor untuk musyawarah untuk menemukan solusi dari pembiayaan bermasalah yang dialami debitur.

Berdasarkan mediasi yang dilakukan biasanya nasabah dimintai persetujuan apakah barang jaminan akan dijual atau dilelang untuk melunasi kewajibannya yang belum dibayarkan atau diberikan perpanjangan waktu pelunasan kewajibannya dengan jumlah angsuran yang disesuaikan kemampuan nasabah.

⁵⁸ Siti Aisyah, dkk, *Manajemen Keuangan*, 57.

⁵⁹ Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah*, 237–238.

Berdasarkan solusi tersebut rata-rata sudah berhasil dilakukan, namun jika belum berhasil maka terpaksa BPRS Suriyah Kudus memasukkan nama nasabah dalam *black list* pada OJK. Selain itu, BPRS Suriyah Kudus juga akan mengenakan sanksi denda sesuai dengan peraturan yang berlaku apabila nasabah dengan sengaja tidak membayar atau meremehkan kewajibannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka peran analisa prinsip 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition of economy*) adalah sebagai upaya untuk meminimalkan terjadinya pembiayaan bermasalah. Adapun implementasi prinsip 5C ini dapat berhasil jika antar BPRS Suriyah Kudus dan calon debitur sama-sama jujur, sehingga hasilnya optimal.

Hal tersebut sesuai dengan *theory planned behavior* yang menyatakan perilaku seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Artinya apabila faktor internal dan eksternal tersebut mendukung untuk melakukan kebaikan maka tercipta perilaku yang baik dan sebaliknya. Maka dapat disimpulkan apabila dari BPRS Suriyah Kudus dan calon debitur sama-sama jujur maka tidak akan terjadi pembiayaan bermasalah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri Rizkyah dengan judul “Peran dan Strategi Account officer Dalam Meminimalisir Risiko Pembiayaan Bermasalah pada PT. BPRS Rif’atul Ummah Bogor”. Hasilnya menunjukkan peran yang dilakukan Account officer dalam meminimalisir risiko terjadinya pembiayaan bermasalah yaitu dengan melakukan analisis pembiayaan 5C yaitu *character, capacity, capital, collateral, dan condition of economy* serta menggunakan pengikat jaminan aset nasabah. Menurut hal tersebut terbukti mampu meminimalisir risiko pembiayaan bermasalah.⁶⁰

⁶⁰ Rizkyah, Muhlisin, and Arif, “Peran Dan Strategi Account Officer Dalam Meminimalisir Risiko Pembiayaan Bermasalah Pada PT. BPRS Rif’atul Ummah Bogor.”