

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Bank Syariah Indonesia KC Kudus

a. Profil Bank Syariah Indonesia

Bank Syariah Indonesia (BSI) adalah Bank di Indonesia yang bergerak di bidang Perbankan Syariah. BSI secara resmi lahir pada tanggal 1 Februari 2021 yang secara langsung diresmikan oleh Presiden Joko Widodo. BSI ialah merger atau penggabungan dari ketiga Bank milik BUMN yakni BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri (BSM). Penggabungan ini menggabungkan keunggulan tiga Bank Syariah tersebut sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, cakupan yang lebih luas, dan memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik. BSI didukung oleh sinergi korporasi dan keterlibatan pemerintah melalui kementerian BUMN yang mendorong untuk bersaing secara global.¹ Sebelum terjadi merger atau penggabungan dari ketiga Bank tersebut, pada awalnya Kantor BSI Cabang Kudus A Yani 1 adalah Bank Syariah Mandiri (BSM). BSI KC Kudus terletak di Ruko Jalan Jendral Ahmad Yani No.9 Magersari Panjunan Kecamatan Kota Kabupaten Kudus, Jawa Tengah dan letak kantor BSI KC Kudus cukup strategis yakni di pinggir jalan raya perkotaan.

b. BSI KUR Mikro

BSI KUR Mikro adalah fasilitas pembiayaan bagi UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) subsidi dari pemerintah guna memenuhi kebutuhan modal kerja dan investasi dengan plafon diatas Rp10 juta sampai dengan Rp100 juta. Pembiayaan ini memiliki keunggulan yaitu proses mudah dan cepat, bebas biaya provisi dan administrasi, angsuran ringan, berbagai skema sesuai dengan kebutuhan produktif nasabahsesuai prinsip syariah. Adapun syarat dan ketentuan umum bagi calon debitur:

- a. Warga Negara Indonesia cakap hukum
- b. Usia minimal 21 tahun atau sudah menikah
- c. Usaha sudah berjalan minimal 6 bulan

¹ www.bankbsi.co.id, diakses tanggal 22 Februari 2023 pukul 11.13 WIB.

- d. Dokumen yang diperlukan yaitu salinan KTP nasabah dan pasangan, salinan Kartu Keluarga (KK) atau surat nikah, dan legalitas usaha nasabah.²

B. Deskripsi Data Penelitian

1. Faktor Penyebab Pembiayaan KUR Mikro Bermasalah Pada UMKM Terdampak Pandemi Covid-19 di BSI KC Kudus

Terdapat 2 faktor penyebab pembiayaan bermasalah yaitu faktor internal yakni berasal dari pihak Bank itu sendiri dan faktor eksternal berasal dari pihak luar Bank atau nasabah. Pada analisis pembiayaan bermasalah biasanya metode atau aspek yang digunakan Bank adalah dengan analisis 5C yaitu *Character* (watak/sifat), *Capacity* (kemampuan bayar), *Capital* (modal), *Condition* (kondisi ekonomi), dan *Collateral* (jaminan).

Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Suprayogo selaku *Micro Relationship Manager* (MRM) BSI KC Kudus: “*Dalam analisa pembiayaan ada ketentuan yakni 5C sebagai parameter untuk menyalurkan KUR yaitu character, capacity, capital, condition, dan collateral. Terjadinya pembiayaan KUR Mikro yang bermasalah disebabkan oleh kondisi dan karakter nasabah, hal itu yang berpotensi besar untuk macet pada pembiayaan KUR Mikro ini.*”³

Disampaikan juga oleh Bapak Alex Indra selaku *Marketing Micro* BSI KC Kudus mengenai faktor penyebab pembiayaan bermasalah: “*Faktor penyebab pembiayaan bermasalah yaitu rata-rata atau kebanyakan usaha nasabah menurun dan juga karena pandemi Covid-19, jadi kemampuan membayar angsurannya berkurang sehingga menimbulkan pembiayaan bermasalah namun tidak sampai ke tahap macet total dan masih bisa diatasi.*”⁴

Adapun juga disampaikan oleh Bapak Agus Mahfud selaku *Micro Staff* BSI KC Kudus mengenai faktor penyebab pembiayaan bermasalah: “*penyebabnya terutama dari usaha nasabah yang omzetnya menurun karena pandemi Covid-19 maka usahanya sepi dan hal-hal lainnya diluar perkiraan seperti*

² www.bankbsi.co.id, diakses tanggal 22 Februari 2023 pukul 11.13 WIB.

³ Wawancara dengan Suprayogo, tanggal 3 April 2023 di BSI Kantor Cabang Kudus.

⁴ Wawancara dengan Alex Indra, tanggal 5 April 2023 di BSI Kantor Cabang Kudus.

tiba-tiba usaha nasabah bangkrut karena sepi customer, oleh karena itu nasabah jadi tidak mampu bayar anggurannya. Jika nasabah benar-benar tidak bisa membayar maka solusinya dilakukan reschedule atau restrukturisasi anggurannya.”⁵

2. Strategi Menyelesaikan Pembiayaan KUR Mikro yang Bermasalah di BSI Kantor Cabang Kudus

Sebelum terjadinya pembiayaan bermasalah, pihak Bank masih bisa melakukan berbagai upaya pencegahan. Namun apabila pembiayaan bermasalah sudah terlanjur terjadi maka hal yang dapat dilakukan oleh pihak Bank adalah dengan menyelesaikannya agar tidak menimbulkan permasalahan yang lebih mendalam.

Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Alex Indra selaku *Marketing Micro* BSI KC Kudus: *“Strategi dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah di BSI KC Kudus yaitu pertama melakukan restrukturisasi pembiayaan nasabah yang bermasalah seperti pengurangan angsuran misalnya Rp1 juta nanti nasabah bisa atau sanggup membayar angsuran hanya Rp500 ribu, nanti pihak Bank membuatkan jadwal angsuran baru Rp500 ribu selama 1 tahun, setelah 1 tahun berjalan nanti anggurannya kembali seperti awal tetapi di akhir angsuran masih ada sisa pokok yang harus dibayar.”⁶*

Disampaikan juga oleh Bapak Suprayogo selaku *Micro Relationship Manager* (MRM) BSI KC Kudus mengenai strategi dalam menyelesaikan pembiayaan KUR maupun KUR Mikro yang bermasalah di BSI KC Kudus: *“Strategi pertama yakni nasabah akan diberi surat peringatan (SP) dari pihak Bank, ada 3 tahap dalam pemberian SP yaitu SP 1 diberikan kepada nasabah dua minggu setelah jatuh tempo jika belum ada respon dari nasabah maka diberikan SP 2 yakni tiga minggu setelah jatuh tempo jika memang masih belum ada respon, lanjut memberikan SP 3 yakni empat minggu setelah jatuh tempo, jika masih belum ada umpan balik dari nasabah, pihak BSI memanggil nasabah datang ke Bank dan melakukan negosiasi jaminan akan dilelang. Ada 2 cara lelang agunan nasabah yaitu dijual secara sukarela atau melalui lembaga KPKNL (Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang) jika melalui lelang*

⁵ Wawancara dengan Agus Mahfud, tanggal 10 Mei 2023 di BSI Kantor Cabang Kudus.

⁶ Wawancara dengan Alex Indra, tanggal 5 April 2023 di BSI Kantor Cabang Kudus.

nanti yang menyurati administrasi nasabah dari pihak KPKNL yaitu pemberitahuan jaminan nasabah akan dilelang.”⁷

Bapak Agus Mahfud selaku *Micro Staff* BSI KC Kudus juga telah menyampaikan mengenai hal tersebut yaitu: *“Pertama pihak BSI menggunakan cara soft yakni melakukan pendekatan dengan nasabah dulu didiskusikan secara baik-baik dan kekeluargaan, nasabah diberi solusi dulu misalnya entah nasabah pinjam di Bank lain untuk menutup angsuran di kita atau jual jaminan secara sukarela atau dilelang. Intinya pihak BSI melakukan pendekatan terlebih dulu tidak langsung melakukan pelelangan agunan, misalnya ada keluarga nasabah yang bisa bantu, jika benar-benar tidak bisa maka baru dilakukan pelelangan agunan. Biasanya agunan dijual secara sukarela ditawarkan ke siapa saja. Proses lelang agunan di BSI dilakukan dengan hati-hati dan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Pihak Bank melakukan penilaian terhadap aset jaminan yang akan dilelang terlebih dahulu untuk menentukan nilai pasar yang realistis. Lelang dilakukan melalui mekanisme yang transparan yakni melalui lelang publik atau lelang daring.”⁸*

C. Analisis Data Penelitian

1. Analisis Faktor Penyebab Pembiayaan KUR Mikro Bermasalah Pada UMKM Terdampak Pandemi Covid-19 di BSI KC Kudus

Adapun faktor penyebab pembiayaan bermasalah telah dijelaskan oleh Bapak Suprayogo selaku *Micro Relationship Manager* (MRM) BSI KC Kudus yaitu: *“Terjadinya pembiayaan KUR Mikro yang bermasalah disebabkan oleh kondisi dan karakter nasabah, hal itu yang berpotensi besar untuk macet pada pembiayaan KUR Mikro ini.”⁹*

Pada wawancara dengan Bapak Suprayogo diatas, dijelaskan bahwa faktor penyebab pembiayaan bermasalah yaitu yang utama kondisi nasabah dan karakter nasabah. Kedua hal ini merupakan faktor eksternal penyebab pembiayaan KUR Mikro

⁷ Wawancara dengan Suprayogo, tanggal 3 April 2023 di BSI Kantor Cabang Kudus.

⁸ Wawancara dengan Agus Mahfud, tanggal 10 Mei 2023 di BSI Kantor Cabang Kudus.

⁹ Wawancara dengan Suprayogo, tanggal 3 April 2023 di BSI Kantor Cabang Kudus.

bermasalah dan paling berpotensi besar terjadi kemacetan pada pembiayaan. Maka hal tersebut sesuai dengan teori pada buku Junaidi yang berjudul *Hukum Lembaga Pembiayaan* yaitu faktor penyebab pembiayaan bermasalah dibagi menjadi 2 yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari Bank itu sendiri sedangkan faktor eksternal berasal dari pihak luar atau nasabah.¹⁰

Faktor penyebab pembiayaan bermasalah juga dijelaskan oleh Bapak Alex Indra selaku *Marketing Micro* BSI KC Kudus yaitu: “*Faktor penyebab pembiayaan bermasalah yaitu rata-rata atau kebanyakan usaha nasabah menurun dan juga karena pandemi Covid-19, jadi kemampuan membayar angsurannya berkurang sehingga menimbulkan pembiayaan bermasalah namun tidak sampai ke tahap macet total dan masih bisa diatasi.*”¹¹

Pada wawancara dengan Bapak Alex Indra diatas, dijelaskan bahwa faktor penyebab pembiayaan bermasalah yaitu usaha nasabah menurun dan karena dampak dari pandemi Covid-19 sehingga kemampuan membayar angsuran perbulannya berkurang, sebab adanya pandemi ini terdapat pembatasan kegiatan ekonomi seperti adanya program PSBB dari pemerintah maka usaha nasabah sepi customer dan terjadi bangkrut. Hal tersebut adalah faktor eksternal penyebab pembiayaan bermasalah yang sesuai dengan teori yang dijelaskan pada buku Edi Susilo yang berjudul *analisis pembiayaan dan risiko perbankan syariah* yang menyatakan bahwa pembiayaan bermasalah bisa muncul karena alasan selain dari Bank. Mayoritas pembiayaan bermasalah disebabkan oleh hal yang terjadi pada debitur yakni: melemahnya kondisi bisnis yang disebabkan menurunnya keadaan ekonomi, manajemen bisnis yang kurang baik (*miss management*), konflik individu debitur, kegagalan debitur dalam banyak bidangnya sehingga berpengaruh pada usaha lainnya, kesalahan manajemen likuiditas, faktor bencana alam, serta karakter buruk debitur.¹²

¹⁰ Junaidi, *Hukum Lembaga Pembiayaan* (Indramayu Jawa Barat:CV.Adanu Abimata, 2022), hlm.138.

¹¹ Wawancara Dengan Alex Indra Tanggal 5 April 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

¹² Edi Susilo, *Analisis Pembiayaan Dan Risiko Perbankan Syariah Jilid I* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017),315.

Disampaikan oleh Bapak Agus Mahfud selaku *Micro Staff* BSI KC Kudus mengenai faktor penyebab pembiayaan bermasalah yakni: *“penyebabnya terutama dari usaha nasabah yang omzetnya menurun karena pandemi Covid-19 maka usahanya sepi dan hal-hal lainnya diluar perkiraan seperti tiba-tiba usaha nasabah bangkrut karena sepi customer, oleh karena itu nasabah jadi tidak mampu bayar angsurannya. Jika nasabah benar-benar tidak bisa membayar maka solusinya dilakukan reschedule atau restrukturisasi angsurannya.”*¹³

Pada wawancara yang disampaikan oleh Bapak Agus Mahfud diatas, penyebab utama pembiayaan bermasalah yaitu dari usaha nasabah yang omzetnya menurun karena pandemi Covid-19 sehingga usahanya sepi dan hal-hal lainnya diluar perkiraan seperti tiba-tiba usaha nasabah bangkrut karena sepi customer. Hal tersebut merupakan faktor eksternal penyebab pembiayaan KUR Mikro bermasalah. Sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Edi Susilo pada bukunya bahwa pembiayaan bermasalah juga bisa terjadi terlepas dari alasan bank, mayoritas pembiayaan bermasalah disebabkan oleh permasalahan yang ada pada debitur.¹⁴

Adapun wawancara dengan Bapak Suprayogo juga menjelaskan selain faktor eksternal tersebut juga terdapat faktor internal yang juga menjadi penyebab pembiayaan bermasalah yakni: *“kurang diperhatikannya lagi karakter nasabah pada saat pengajuan pembiayaan di awal dan adanya over financing kepada nasabah.”*¹⁵

Dari wawancara yang telah dijelaskan oleh Bapak Suprayogo diatas, pembiayaan bermasalah juga disebabkan oleh beberapa faktor internal yaitu kurang telitinya pihak bank dalam menganalisis karakter nasabah dan juga pemberian pembiayaan berlebih diluar kemampuan nasabah. Hal ini sesuai dengan teori pada buku Edi Susilo bahwa kasus pembiayaan bermasalah pada dasarnya disebabkan oleh kesalahan pihak bank namun juga disebabkan oleh banyak faktor. Tetapi pada dasarnya faktor

¹³ Wawancara Dengan Agus Mahfud Tanggal 10 Mei 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

¹⁴ Edi Susilo, *Analisis Pembiayaan dan Risiko Perbankan Syariah Jilid I* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), 315.

¹⁵ Wawancara Dengan Suprayogo Tanggal 3 April 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

internal bank yang menentukan kualitas aktiva produktif pembiayaan tersebut.¹⁶

Dalam hal ini, meskipun persentase pembiayaan KUR Mikro yang bermasalah di BSI KC Kudus masih dalam kondisi yang cukup aman yakni NPF dibawah 5%, namun masih terdapat pembiayaan bermasalah yang terjadi yang disebabkan oleh beberapa faktor. Adapun hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa faktor-faktor penyebab pembiayaan KUR Mikro bermasalah pada UMKM terdampak pandemi Covid-19 di BSI KC Kudus yaitu:

a. Faktor eksternal, faktor ini berasal dari luar Bank yang menjadi penyebab pembiayaan KUR Mikro bermasalah pada UMKM terdampak pandemi Covid-19 yakni:

1) *Condition* (kondisi nasabah)

Yaitu banyaknya usaha nasabah BSI KUR Mikro yang pendapatannya menurun dikarenakan terdampak pandemi Covid-19 ataupun bencana alam yang tidak dapat diprediksi sebelumnya dan hal tersebut diluar perkiraan Bank maupun nasabah, sehingga kemampuan nasabah untuk membayar angsurannya berkurang.

Adanya aturan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) dari pemerintah yang menyebabkan beberapa usaha nasabah mengalami penurunan omzet. Adanya aturan PSBB maka usaha nasabah bangkrut karena sepi customer, oleh karena itu nasabah jadi tidak mampu membayar angsurannya. Dan hal ini merupakan diluar perkiraan Bank maupun nasabah.¹⁷

2) *Character* (karakter nasabah)

Yaitu adanya *side streaming* (penyimpangan yang dilakukan nasabah dalam menggunakan dana pembiayaan tersebut yang tidak sesuai dengan tujuan penggunaan) yakni tujuan pembiayaan tersebut untuk modal kerja namun digunakan nasabah untuk keperluan konsumtif di masa pandemi Covid-19 dan sedikit untuk modal kerja maka otomatis pembayaran angsuran nasabah akan terpengaruh.

¹⁶ Edi Susilo, *Analisis Pembiayaan dan Risiko Perbankan Syariah Jilid I* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), 314.

¹⁷ Wawancara Dengan Agus Mahfud Tanggal 10 Mei 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

Itikad nasabah yang kurang baik yaitu sebenarnya nasabah mempunyai kemampuan untuk membayar angsuran namun tidak mempunyai kemauan untuk membayar sehingga dengan sengaja menunda-nunda pembayaran angsuran tersebut.¹⁸

3) *Capacity* (Kemampuan bayar nasabah)

Berkurangnya kemampuan nasabah untuk membayar ataupun mengembalikan utangnya yang disebabkan oleh menurunnya minat customer atau pelanggan pada usaha nasabah karena ketatnya persaingan antar UMKM dengan usaha yang serupa.

Nasabah mengalami kegagalan dalam mengelola usahanya yakni pada perolehan keuntungan tidak sesuai yang diharapkan. Adanya pandemi Covid-19 menyebabkan keuntungan yang diperoleh nasabah menurun sehingga kemampuan membayar angsurannya berkurang.¹⁹

b. Faktor internal, faktor ini merupakan berasal dari Bank itu sendiri yang juga menjadi faktor pembiayaan KUR Mikro bermasalah yakni :

1) Kurang teliti dalam analisis karakter nasabah

Yaitu kurang diperhatikannya lagi karakter nasabah pada saat pengajuan pembiayaan di awal. Meskipun sudah dilakukan survey karakter nasabah melalui teman dekat, tetangga, ataupun kerabat nasabah namun penilaian tersebut bisa berbeda dengan karakter asli nasabah. Oleh karena itu, pihak Bank harus benar-benar lebih memperhatikan pada saat survey di awal pengajuan pembiayaan nasabah.

2) *Over financing* Bank kepada nasabah

Yaitu pemberian pembiayaan yang berlebihan diluar kemampuan nasabah dan tidak sesuai dengan kebutuhan. Pihak Bank tetap memberikan pembiayaan meskipun sebenarnya nasabah tidak layak dibiayai modal kerja tetapi dipaksakan untuk dibiayai yang akan menambah beban bagi nasabah sehingga nasabah tidak

¹⁸ Wawancara Dengan Suprayogo Tanggal 3 April 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

¹⁹ Wawancara Dengan Alex Indra Tanggal 5 April 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

mampu membayar angsuran yang melebihi kemampuannya.²⁰

Dalam menghadapi faktor eksternal dan internal penyebab pembiayaan KUR Mikro bermasalah tersebut, BSI KC Kudus melakukan dua jenis upaya untuk mencegah terjadinya pembiayaan bermasalah yang lebih mendalam yakni upaya internal dan upaya eksternal. Pada upaya internal, pihak BSI melakukan mitigasi risiko (*risk mitigation*) dalam penyaluran pembiayaan KUR Mikro yang menggunakan prinsip 5C (Character, Collateral, Condition, Capacity, Capital) serta menanamkan prinsip kehati-hatian pada *Account Officer* atau seluruh karyawan bagian pembiayaan, melakukan analisa dengan benar pada saat awal pengajuan pembiayaan nasabah, melakukan *checking* karakter nasabah terhadap lingkungannya, serta dilakukannya *meeting* ataupun rapat karyawan bagian pembiayaan untuk *sharing-sharing* mengenai pembiayaan KUR yang telah disalurkan serta dilakukan pembinaan oleh manager pembiayaan mikro.

Adapun upaya eksternal, pihak BSI KC Kudus melakukan komunikasi secara intens dengan nasabah ketika terdapat risiko untuk mengetahui masalah nasabah sejak dini, apabila terjadi masalah pembiayaan yang benar-benar tidak lancar maka pihak Bank melakukan kunjungan ke tempat tinggal atau tempat usaha nasabah secara berkala. Intinya adalah di komunikasi sebab jika jarang kontak dengan nasabah maka penyimpangan akan lebih mudah terjadi. Dalam hal ini faktor eksternal lah yang paling berpotensi besar untuk macet.²¹

2. Analisis Strategi dalam Menyelesaikan Pembiayaan KUR Mikro Bermasalah di BSI KC Kudus

Pada wawancara telah dijelaskan oleh Bapak Suprayogo selaku *Micro Relationship Manager* BSI KC Kudus mengenai strategi dalam menyelesaikan pembiayaan KUR Mikro bermasalah di BSI KC Kudus: “Strategi pertama yakni nasabah akan diberi surat peringatan (SP) dari pihak Bank, ada 3 tahap dalam pemberian SP yaitu SP 1 diberikan kepada nasabah dua minggu setelah jatuh tempo jika belum ada respon dari nasabah

²⁰ Wawancara Dengan Suprayogo Tanggal 3 April 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

²¹ Wawancara Dengan Agus Mahfud Tanggal 10 Mei 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

maka diberikan SP 2 yakni tiga minggu setelah jatuh tempo jika memang masih belum ada respon, lanjut memberikan SP 3 yakni empat minggu setelah jatuh tempo, jika masih belum ada umpan balik dari nasabah, pihak BSI memanggil nasabah datang ke Bank dan melakukan negosiasi jaminan akan dilelang. Ada 2 cara lelang agunan nasabah yaitu dijual secara sukarela atau melalui lembaga KPKNL (Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang) jika melalui lelang nanti yang menyurati administrasi nasabah dari pihak KPKNL yaitu pemberitahuan jaminan nasabah akan dilelang.”²²

Pada wawancara yang telah dijelaskan oleh Bapak Suprayogo diatas, terdapat strategi dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah yaitu diberi surat peringatan atau SP dan jika cara ini tidak berhasil maka dilakukan lelang agunan nasabah yang dilakukan dengan 2 cara yaitu lelang jaminan secara sukarela dan atau melalui KPKNL. Sesuai dengan teori pada buku Edi Susilo yang dijelaskan bahwa strategi penyelesaian pembiayaan bermasalah secara umum dilakukan yang salah satunya yaitu penyelesaian pembiayaan bermasalah melalui penagihan dan melalui KPKNL jika pembiayaan tersebut dinilai macet total.²³

Dijelaskan oleh Bapak Alex Indra selaku *Marketing Micro* di BSI KC Kudus yaitu: :*“Strategi dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah di BSI KC Kudus yaitu pertama melakukan restrukturisasi pembiayaan nasabah yang bermasalah seperti pengurangan angsuran misalnya Rp1 juta nanti nasabah bisa atau sanggup membayar angsuran hanya Rp500 ribu, nanti pihak Bank membuatkan jadwal angsuran baru Rp500 ribu selama 1 tahun, setelah 1 tahun berjalan nanti angsurannya kembali seperti awal tetapi di akhir angsuran masih ada sisa pokok yang harus dibayar.”*

Pada wawancara tersebut, dijelaskan oleh Bapak Alex Indra mengenai strategi menyelesaikan pembiayaan bermasalah di BSI KC Kudus yaitu dengan restrukturisasi piutang nasabah. Hal ini sesuai dengan teori mengenai cara penyelesaian pembiayaan bermasalah yakni rescheduling (penjadwalan kembali pembayaran), reconditioning (peninjauan kembali akad

²² Wawancara Dengan Suprayogo Tanggal 3 April 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

²³ Edi Susilo, *Analisis Pembiayaan dan Risiko Perbankan Syariah Jilid I* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), 322.

pembiayaan), dan reorganization (penataan kembali).²⁴ Namun, BSI KC Kudus menggabungkan cara tersebut menjadi satu yakni dinamai restrukturisasi yang operasinya sama dengan teori yang ada.

Dijelaskan juga oleh Bapak Agus Mahfud selaku *Micro Staff* BSI KC Kudus mengenai strategi penyelesaian pembiayaan bermasalah yaitu: *“Pertama pihak BSI menggunakan cara soft yakni melakukan pendekatan dengan nasabah dulu didiskusikan secara baik-baik dan kekeluargaan, nasabah diberi solusi dulu misalnya entah nasabah pinjam di Bank lain untuk menutup angsuran di kita atau jual jaminan secara sukarela atau dilelang. Intinya pihak BSI melakukan pendekatan terlebih dulu tidak langsung melakukan pelelangan agunan, misalnya ada keluarga nasabah yang bisa bantu, jika benar-benar tidak bisa maka baru dilakukan pelelangan agunan. Biasanya agunan dijual secara sukarela ditawarkan ke siapa saja. Proses lelang agunan di BSI dilakukan dengan hati-hati dan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Pihak Bank melakukan penilaian terhadap aset jaminan yang akan dilelang terlebih dahulu untuk menentukan nilai pasar yang realistis. Lelang dilakukan melalui mekanisme yang transparan yakni melalui lelang publik atau lelang daring.”*²⁵

Pada hasil wawancara dengan Bapak Agus Mahfud diatas, strategi penyelesaian pembiayaan bermasalah tidak semena-mena jaminan nasabah langsung dilelang melainkan dilakukan pendekatan terlebih dulu dengan nasabah secara kekeluargaan dan juga bank memberi solusi kepada nasabah, jika cara tersebut tidak membuahkan hasil maka baru jaminan nasabah dilelang. Hal tersebut sesuai dengan teori yang menjelaskan bahwa penyelesaian pembiayaan bermasalah dilakukan dengan cara lelang jaminan nasabah jika cara-cara sebelumnya yang dilakukan tidak berhasil.

Dalam menyelesaikan pembiayaan KUR Mikro bermasalah yang dilakukan oleh BSI KC Kudus memiliki beberapa kebijakan, yaitu sebagai berikut :

a. Restrukturisasi piutang nasabah

²⁴ Edi Susilo, *Analisis Pembiayaan dan Risiko Perbankan Syariah Jilid I* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), 319-320.

²⁵ Wawancara Dengan Agus Mahfud Tanggal 10 Mei 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

Restrukturisasi merupakan hal pertama yang dilakukan oleh Bank BSI KC Kudus dalam menyelesaikan pembiayaan BSI KUR maupun KUR Mikro yang bermasalah. Pada restrukturisasi ini, dilakukan perjanjian ulang mengenai kemampuan nasabah dalam membayar angsuran, yaitu pengurangan angsuran nasabah misalkan angsuran awal Rp1 juta namun nasabah hanya bisa membayar angsuran Rp500 ribu, nanti akan dibuatkan jadwal angsuran oleh pihak BSI Rp500 ribu selama 1 tahun, setelah 1 tahun berjalan nominal angsurannya kembali seperti di awal tetapi diakhir pembayaran angsuran masih ada sisa pokok pembiayaan yang harus dibayar oleh nasabah.²⁶

Pada teori di bab 2 disebutkan bahwa terdapat cara menyelesaikan pembiayaan bermasalah yakni pada poin *rescheduling*, *reconditioning* dan *recapitalization* namun dalam hal ini BSI menggunakan cara restrukturisasi yakni ketiga hal tersebut telah digabung jadi satu dan memiliki makna yang sama.

b. Penagihan kepada nasabah

Penagihan pembiayaan KUR maupun KUR Mikro yang bermasalah dilakukan oleh pihak Bank setelah sebelumnya Bank telah mengirimkan surat tagihan resmi kepada nasabah yang mencantumkan batas waktu terakhir pelunasan tunggakan pembiayaan. Sebelum diberikannya surat peringatan, pihak BSI KC Kudus memberi peringatan dengan menghubungi nasabah melalui telepon ataupun whatsapp dan nasabah dipanggil ke Bank untuk berdiskusi dengan mengutamakan kekeluargaan. Apabila pada cara tersebut belum efektif, maka pihak BSI KC Kudus melakukan penagihan kepada nasabah dengan memberikan surat peringatan (SP) yang dilakukan sebanyak tiga kali secara berkala.

Surat peringatan pertama diberikan dua minggu setelah jatuh tempo, namun bila nasabah masih belum ada respon lanjut di beri surat peringatan kedua yakni dilakukan tiga minggu setelah jatuh tempo, jika sampai peringatan kedua belum ada respon maka lanjut diberi surat peringatan ketiga yang dilakukan empat minggu setelah jatuh tempo.

²⁶ Wawancara Dengan Alex Indra Tanggal 5 April 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

Setelah pemberian surat peringatan hingga ketiga kalinya maka dilakukan negosiasi atau musyawarah mufakat antara pihak Bank dengan nasabah, apabila setelah musyawarah tidak mendapatkan kejelasan atau titik terang maka Bank melakukan lelang jaminan nasabah.²⁷

c. Pelelangan agunan/jaminan nasabah

Pada tindakan pelelangan jaminan akan dilakukan apabila nasabah masih belum ada respon pada saat diberikan surat peringatan hingga ketiga kalinya. Pihak BSI KC Kudus akan melakukan pelelangan jaminan nasabah jika nasabah benar-benar tidak mampu membayar kewajibannya. Pada tahap ini, pihak BSI KC Kudus juga menawarkan pilihan untuk pelelangan tersebut yakni jaminan dijual secara sukarela ditawarkan ke siapa saja dan atau pihak Bank mengajukan ke lembaga KPKNL (Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang). Sebelum dilakukan pelelangan pihak BSI benar-benar memastikan terlebih dahulu dengan pendekatan kepada nasabah misalkan ada keluarga atau kerabat nasabah yang bisa membantu dalam membayar kewajibannya, jika tidak maka baru dilakukan pelelangan.²⁸

Dalam hal ini, aset jaminan bisa berupa properti, kendaraan, atau aset berharga lainnya yang dijadikan jaminan oleh nasabah saat mengajukan pembiayaan. BSI bekerja sama dengan KPKNL (Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang) sebagai pemicu bagi nasabah untuk segera melakukan pembayaran ataupun pelunasan pembiayaannya yang tertunggak. Nasabah menyadari bahwa jika tidak melunasi pembiayaan tepat waktu maka Bank berhak mengambil alih jaminan yang telah diberikan dan melelangnya untuk mendapatkan dana yang cukup untuk melunasi kewajiban nasabah.

Adapun prosedur pelaksanaan lelang di KPKNL sebagai berikut:

- 1) Permohonan lelang secara tertulis dari pemilik barang atau penjual dengan melampirkan dokumen persyaratan lelang

²⁷ Wawancara Dengan Suprayogo Tanggal 3 April 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

²⁸ Wawancara Dengan Agus Mahfud Tanggal 10 Mei 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

- 2) Verifikasi dokumen, jika dokumen lengkap maka KPKNL menetapkan jadwal lelang. Jika tidak lengkap, KPKNL akan meminta kelengkapan dokumen
- 3) Pengumuman lelang oleh pemohon lelang
- 4) Peserta lelang menyetor uang jaminan lelang ke rekening bendahara penerima KPKNL
- 5) Lelang akan dilakukan oleh pejabat lelang KPKNL
- 6) Pemenang lelang membayar harga lelang kepada KPKNL
- 7) Penyetoran biaya lelang ke kas negara oleh KPKNL serta hasil lelang (jika pemohon lelang berasal dari instansi pemerintah/pemda). Hasil lelang disetorkan ke pemohon lelang (jika pemohon lelang bukan berasal dari instansi pemerintah/pemda). Pejabat lelang memberikan catatan lelang kepada pembeli dan salinan catatan lelang kepada penjual/pemohon lelang.

Pada proses lelang dilakukan dengan hati-hati dan sesuai peraturan serta kebijakan yang berlaku. Bank akan melakukan penilaian terhadap aset jaminan yang akan dilelang untuk menentukan nilai pasar yang realistis. Lelang dilakukan melalui mekanisme yang transparan seperti melalui lelang daring atau lelang publik. Hasil lelang digunakan untuk membayar kewajiban pembiayaan nasabah dan sisa dana jika masih ada akan dikembalikan kepada nasabah. Hal ini memberikan insentif bagi nasabah agar memprioritaskan pembayaran angsuran pembiayaan dan mencegah kemacetan pembayaran yang lebih lanjut. Hal ini dilakukan guna menutup kerugian akibat pembiayaan yang tergolong macet sehingga dapat menekan nilai NPF Bank yang dapat menurunkan reputasi kesehatan Bank.²⁹

Di BSI KC Kudus telah melakukan upaya pencegahan yakni dengan menerapkan prinsip 5C sebelum menyalurkan pembiayaan dan melakukan pencegahan bagi nasabah yang gagal bayar seperti penurunan angsuran, pemberian surat peringatan, dan negosiasi atau komunikasi dengan nasabah secara terus-menerus. Upaya pencegahan ini sama halnya yang dilakukan pada bank-bank lainnya, namun BSI KC Kudus masih mengutamakan prinsip kekeluargaan agar hubungan dengan nasabah tetap terjalin

²⁹ Wawancara Dengan Agus Mahfud Tanggal 10 Mei 2023 Di BSI Kantor Cabang Kudus.

baik meskipun nasabah mengalami gagal bayar kewajibannya dan tidak semena-mena seperti halnya pada bank umum atau konvensional.

