

PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH PADA PEMBIAYAAN MURABAHAH DI KOPERASI SIMPAN PINJAM DAN PEMBIAYAAN SYARIAH (KSPPS) KHAIRU UMMAH LEUWILIANG KABUPATEN BOGOR PADA MASA PANDEMI COVID-19

Ade Yuspardiansyah¹, Tubagus Rifqy Thantawi², Azizah Mursyidah³.

^{1, 2, 3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Sahid Bogor.

¹putrapamungkas21a@gmail.com, ²trifqythan@febi-inais.ac.id,

³azizah.mursyidah@febi-inais.ac.id

ABSTRACT

This research aims to determine the causes of financing problems in murabahah contract financing during the Covid-19 pandemic. Then to find out the strategies used to handle problematic financing during the Covid-19 pandemic. Furthermore, to find out the efforts made by KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Bogor Regency in providing policies to murabahah contract financing customers who are affected by the Covid-19 pandemic. The data analysis method or technique used for this research is qualitative descriptive analysis techniques using the SWOT analysis approach. Based on the results of this research, the factors that cause problematic financing are internal factors such as weaknesses in analyzing financing, lack of supervision and monitoring of customer capabilities, and negligence by officers in setting risk standards when providing financing during the Covid-19 pandemic. External factors occur in the members themselves because they experience declining business conditions, and there is no good faith on the part of the members in delaying installment payments. The efforts provided by KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Bogor Regency to customers who experienced bad credit during the Covid-19 pandemic were a stay strategy and a phase out strategy.

Keywords: NPF (Non Performing Financing), SWOT Analysis, Stay Strategy and Phase Out Strategy.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah pada pembiayaan akad murabahah di masa pandemi Covid-19. Kemudian untuk mengetahui strategi yang digunakan dalam menangani pembiayaan bermasalah di masa pandemi Covid-19. Selanjutnya untuk mengetahui upaya yang dilakukan oleh KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor dalam memberikan kebijakan kepada nasabah pembiayaan akad *murabahah* yang terdampak pandemi Covid-19. Metode atau teknik analisis data yang digunakan untuk penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan Analisis SWOT.

Berdasarkan hasil penelitian ini faktor yang menyebabkan pembiayaan bermasalah yaitu faktor internal seperti kelemahan dalam menganalisis pembiayaan, kurangnya pengawasan dan pemantauan terhadap kemampuan nasabah, dan kelalaian petugas dalam menetapkan standar risiko saat melakukan pemberian pembiayaan di masa pandemi Covid-19. Faktor eksternal terjadi pada anggota itu sendiri karena mengalami kondisi usaha yang sedang menurun, dan tidak adanya itikad baik dari pihak anggota dengan menunda pembayaran angsuran. Upaya yang diberikan oleh pihak KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor kepada nasabah yang mengalami kredit macet di masa pandemi Covid-19 adalah dengan *stay strategy* dan *phase out strategy*.

Kata-kata Kunci: Pembiayaan Bermasalah, Analisis SWOT, *Stay Strategy* dan *Phase Out Strategy*.

I. PENDAHULUAN.

Wabah virus corona memberikan dampak signifikan terhadap perekonomian di Indonesia. Kondisi ini membuat aspek ekonomi juga mengalami dampak yang signifikan akibat pandemi virus corona ini. Kajian yang dilakukan oleh kementerian keuangan menunjukkan bahwa pandemi Covid-19 telah melahirkan dampak negatif bagi perekonomian nasional seperti penurunan konsumsi dan daya beli masyarakat, penurunan kinerja perusahaan, ancaman pada sektor perbankan dan keuangan, serta eksistensi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). (Alfajri, 2021:6).

Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) adalah koperasi yang kegiatan usahanya meliputi simpanan, pinjaman dan pembiayaan sesuai prinsip syariah, termasuk mengelola zakat, infak/sedekah dan wakaf. Layanan pembiayaan yang mendominasi di KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor adalah akad pembiayaan murabahah.

Salah satu produk yang ada di KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang

Kabupaten Bogor adalah produk pembiayaan modal usaha dengan menggunakan akad murabahah. Akad *murabahah* yang seharusnya digunakan untuk transaksi jual beli konsumtif bagi nasabah, akan tetapi akad ini digunakan untuk pembiayaan modal usaha bagi nasabahnya.

Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa segala sesuatu bentuk kegiatan pasti menimbulkan suatu resiko, sama halnya dalam kegiatan penyaluran dana di Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah Khairu Ummah (KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor). Pembiayaan bermasalah merupakan pembiayaan yang terdapat suatu penyimpangan dalam pembayaran kembali yang berakibat pada terjadinya keterlambatan pengembalian sehingga diperlukan suatu tindakan yuridis dalam pengembalian atau kemungkinan terjadinya kerugian bagi koperasi.

Pembiayaan bermasalah *Non Performing Financing* (NPF) ini terjadi dikarenakan nasabah tidak dapat mengembalikan pinjaman sesuai dengan waktu pengembalian yang telah disepakati sehingga menurunkan mutu

pembiayaan dan menimbulkan kerugian potensial bagi KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor itu sendiri.

Berikut adalah data NPF KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor tahun 2020 dan tahun 2021:

Tabel I.1.
Tabel Data NPF
KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang
Kabupaten Bogor.

Tahun	Rasio
2020	4%
2021	5%

Sumber: Laporan Rapat Anggota Tahunan Tahun 2020 dan 2021.

Pada tabel di atas dapat kita lihat terjadi kenaikan rasio NPF dari tahun 2020 dan tahun 2021, dimana suatu lembaga keuangan dapat dikatakan sehat apabila rasio NPF tidak boleh melebihi angka 5%. Pada tahun 2020, rasio NPF masih dibawah angka 5% yakni sebesar 4%. Persentase tersebut dikatakan sehat, selanjutnya pada tahun 2021 rasio NPF mencapai angka 5% dimana terjadi kenaikan persentase rasio dari tahun sebelumnya yang menunjukkan bahwa KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor masih belum mampu atau belum sanggup dalam menjalankan strateginya dalam mengurangi pembiayaan yang bermasalah.

Untuk itu, diperlukan strategi yang dapat digunakan untuk mengurangi bahkan mencegah pembiayaan bermasalah.

II. TINJAUAN PUSTAKA.

II.1. Pembiayaan.

Pembiayaan merupakan aktivitas bank syari'ah dalam menyalurkan dana kepada pihak lain selain bank berdasarkan prinsip syari'ah. Penyaluran dana dalam bentuk pembiayaan didasarkan pada kepercayaan yang diberikan oleh pemilik dana kepada pengguna dana. Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan: "Pembiayaan adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dan pihak lain yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil". (Ismail, 2013).

Adapun unsur-unsur yang terkandung dalam pemberian suatu fasilitas kredit atau pembiayaan sebagai berikut:

1. Kepercayaan.

Suatu keyakinan dalam pemberian pembiayaan bahwa pembiayaan yang diberikan berupa (uang, barang atau jasa) akan benar-benar diterima kembali dimasa tertentu di masa yang akan datang. Kepercayaan ini diberikan oleh pihak lembaga, diaman sebelumnya sudah dilakukan penelitian penyelidikan tentang calon anggota baik secara internal atau eksternal.

2. Kesepakatan.

Disamping unsur percaya didalam pembiayaan juga mengandung unsur kesepakatan antara pemberi pembiayaan dengan penerima pembiayaan. Kesepakatan ini dituangkan

dalam suatu perjanjian dimana masing-masing pihak menandatangani hak dan kewajibannya masing-masing.

3. Jangka waktu.

Setiap pembiayaan yang diberikan memiliki jangka waktu tertentu, jangka waktu ini mencakup masa pengembalian pembiayaan yang telah disepakati. Jangka waktu tersebut dapat berbentuk jangka pendek, ataupun jangka panjang bahkan jangka menengah.

4. Risiko.

Adanya suatu tenggang waktu pengembalian akan menyebabkan suatu resiko tidak tertagih/macet pemberian pembiayaan. Semakin panjang suatu pembiayaan semakin besar risikonya demikian pula sebaliknya.

5. Balas jasa.

Merupakan keuntungan atas pemberian suatu kredit atau jasa tersebut yang kita kenal dengan nama bunga. Balas jasa dalam bentuk bunga dan biaya administrasi kredit ini merupakan keuntungan suatu lembaga yang bersangkutan. Dan untuk bank atau lembaga yang berdasarkan prinsip syari'ah balas jasanya ditentukan dengan bagi hasil. (Kasmir,2014:86.).

II.2. Pembiayaan Murabahah.

Murabahah adalah akad jual beli atas barang tertentu, dimana penjual menyebutkan harga pembelian barang kepada pembeli kemudian menjual kepada pihak pembeli dengan mensyaratkan keuntungan yang diharapkan sesuai jumlah tertentu. Dalam akad *murabahah*, penjual menjual

barangnya dengan meminta kelebihan atas harga beli dengan harga jual. Perbedaan antara harga beli dan harga jual barang disebut dengan keuntungan. (Ismail, 2012: 138).

Dalam pelaksanaannya, pembiayaan *murabahah* juga dapat diberikan kepada nasabah yang hanya membutuhkan dana untuk pengadaan bahan baku dan bahan penolong. Sementara itu, biaya proses produksi dan penjualan, seperti upah tenaga kerja, biaya pengepakan, biaya distribusi, serta biaya lain-lainnya, dapat ditutup dalam jangka waktu sesuai lamanya perputaran modal kerja tersebut, yaitu dari pengadaan persediaan bahan baku sampai terjualnya hasil produksi dan penjualan diterima dalam bentuk tunai. (Muhammad Syafi'i Antonio, 2014).

II.3. Pembiayaan Bermasalah.

Pembiayaan bermasalah merupakan peminjaman yang tertunda atau ketidakmampuan peminjaman untuk membayar kewajiban yang telah dibebankan. Pembiayaan bermasalah menurut ketentuan Bank Indonesia merupakan pembiayaan yang digolongkan kedalam kolektabilitas Kurang Lancar (KL), Diragukan (D), dan Macet (M). (Mudrajad Kuncoro dan Suhardjono,2012:91).

Faktor yang menjadi penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah pada *murabahah* yaitu diantaranya:

1. Aspek internal, yakni:

- a. Peminjam kurang cakap.
- b. Manajemen tidak baik atau kurang rapi.
- c. Laporan keuangan tidak lengkap.
- d. Penggunaan dana yang tidak sesuai dengan perencanaan.
- e. Perencanaan kurang

- matang.
 - f. Dana yang diberikan tidak cukup untuk menjalankan usaha tersebut.
2. Aspek eksternal, yakni:
- a. Aspek pasar kurang mendukung.
 - b. Kemampuan daya beli masyarakat kurang.
 - c. Kebijakan pemerintah.
 - d. Pengaruh lain diluar usaha.
 - e. Kenakalan peminjam.

II.4. Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah.

Langkah-langkah dalam menangani pembiayaan bermasalah diantara yaitu:

1. Menganalisa sebab kemacetan terhadap nasabah.
2. Menggali potensi peminjam seperti memberi motivasi untuk memajukan kembali usaha nasabah tersebut.
3. Melakukan perbaikan akad.
4. Memberi peminjaman ulang mungkin dalam bentuk: pembiayaan yang lainnya.
5. Pelakukan penundaan pembayaran angsuran dari nasabah.
6. Memperkecil angsuran dengan memperpanjang waktu atau akad dan margin baru (*rescheduling*).
7. Memperkecil margin keuntungan atau bagi hasil.
8. Penyitaan barang jaminan. (Muhamad, 2010).

Menurut Muhamad, 2010: 267-268 bahwa harus ada penyitaan barang jaminan untuk mengatasi pembiayaan bermasalah. Akan tetapi di KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor tidak ada jaminan dalam memberikan pembiayaan, khususnya

pembiayaan *Murabahah*.

Hasil wawancara dengan pihak KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor tentang langkah/strategi penanganan pembiayaan bermasalah, dimana hasil wawancaranya adalah sebagai berikut:

1. *Rescheduling*/Penjadwalan Kembali

Rescheduling merupakan suatu tindakan penjadwalan kembali kewajiban nasabah, dengan cara menyesuaikan pendapatan hasil usaha nasabah yang sedang mengalami kesulitan. Hal ini dilakukan bila nasabah tidak mampu untuk membayar kembali angsuran pokok atau bagi hasilnya. Hal tersebut dapat berupa:

- a. Memperpanjang jangka waktu pembiayaan sehingga jumlah untuk setiap angsuran nasabah menjadi menurun.
- b. Memperpanjang jangka waktu angsuran.

2. *Reconditioning*/Persyaratan Kembali.

Reconditioning merupakan usaha tindakan penyusunan persyaratan kembali dengan cara mengubah sebagian kondisi (persyaratan) yang semula disepakati. Dalam perubahan persyaratan kondisi pembiayaan dibuat dengan memperhatikan masalah-masalah yang dihadapi oleh nasabah dalam menjalankan usahanya. Dalam hal ini perubahan persyaratan meliputi:

- a. Penundaan pembayaran bagi hasil yaitu bagi hasil tetap dihitung, tetapi penagihan atau pembayaran bagi hasilnya

dilaksanakan sampai nasabah berkesanggupan.

- b. Penurunan bagi hasil yaitu dalam hal ini nasabah masih membayar angsuran pokok dengan bagi hasil setiap angsuran. Tetapi jumlah bagi hasil yang dibebankan sedikit diturunkan.

3. *Restructuring*.

Restructuring merupakan upaya yang dilakukan oleh bank dalam menyelamatkan kredit bermasalah dengan cara mengubah struktur pembiayaan yang mendasari pemberian kredit. Hal tersebut berupa:

- a. Bank dapat memberikan tambahan kredit.
- b. Tambahan dana tersebut berasal dari modal debitur.
- c. Kombinasi antar bank dan nasabah.
- d. *Liquidation*/Penyitaan Jaminan

Merupakan suatu tindakan pengambilan atau penyitaan jaminan nasabah oleh pihak KSPPS apabila nasabah sudah benar-benar tidak dapat melaksanakan kewajibannya untuk membayar pembiayaan yang dipinjamnya dari pihak KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor. Biasanya barang jaminan telah diikat secara formal melalui bantuan notaris untuk membuat aktanya.

Untuk mengantisipasi terjadinya pembiayaan bermasalah pada KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor maka pihak KSPPS melakukan penyisihan laba pertahun sebagai penutup kerugian yang terjadi jika ada

pembiayaan bermasalah yang dicantumkan pada akun neraca penyisihan hutang yang tak tertagih. Penerapan prinsip dalam pembiayaan bermasalah di KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor dilakukan dengan mengedepankan yaitu :

1. Prinsip Musyawarah antara pihak KSPPS dengan nasabah untuk memberi jalan keluar yang terbaik bagi kedua belah pihak jika terjadi kesulitan dalam kewajiban mengangsur pembayaran pada pihak KSPPS.
2. Prinsip Humanisme yaitu dengan mengedepankan rasa kemanusiaan antara pihak KSPPS dengan nasabah sehingga menghindari konflik antara pihak nasabah dengan pihak KSPPS sendiri. Sehingga dengan cara demikian diharapkan para nasabah secara psikologi merasa ketakutan dan beban terlalu berat.

Adapun strategi lain penanganan pembiayaan bermasalah adalah dimana pihak Koperasi mengadakan 3 (tiga) jenis tabungan yaitu:

1. Tabungan Wadiah (sukarela) dimana fungsi tabungan ini adalah jika nasabah tidak memiliki uang untuk membayar angsuran maka, nasabah dapat membayar angsuran dengan uang yang ada di tabungan wadiah tersebut.
2. Tabungan Tahapan Mingguan dimana tabungan ini juga dapat digunakan untuk melakukan pembayaran angsuran dengan syarat pengambilan \pm 13 bulan dari saat pencairan pembiayaan.
3. Tabungan Masa Depan dimana tabungan ini dapat diambil untuk pelunasan pembiayaan dan nasabah tidak mengajukan pembiayaan.

Proses terjadinya pembiayaan bermasalah dapat dilihat setelah dilakukan pengenalan dini terhadap pembiayaan bermasalah. Proses tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Pengawas KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor akan menganalisa permohonan pembiayaan, apabila kondisi pemohon dinilai layak maka KSPPS akan mencairkan pembiayaan.
2. Pengawasan pembiayaan dilakukan untuk mencegah terjadinya pembiayaan bermasalah.
3. Pembiayaan yang disalurkan harus digolongkan menurut kolektibilitas agar mempermudah dalam penyelamatannya, untuk kriteria pembiayaan bermasalah.

Terdapat sebuah resiko atau akibat yang ditimbulkan oleh pembiayaan bermasalah sehingga resiko tersebut dapat mengganggu aktifitas operasional dari KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor. Resiko atau akibat dari pembiayaan bermasalah, antara lain:

1. Sebagian pembiayaan yang sudah beredar harus di kumpulkan kembali tanpa pengawasan ekstra.
2. Diantara pembiayaan yang sulit ditagih atau ditarik kembali, sebagian besar pembiayaan yang lain harus dapat terkumpul tanpa kerugian atau kekurangan.
3. Tetapi, apabila memang harus terjadi kerugian, Koperasi harus dapat memperkecil kerugiannya seminimal mungkin. (Prathama Raharja, 1999:105).

Untuk membuat suatu rencana harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya

kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weakness*) yang terdapat pada organisasi itu. Sedangkan analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui peluang (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*treath*) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan.

Penggunaan teknik analisis *SWOT* (*Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats*). Analisis difokuskan pada empat strategi dari hasil analisis *SWOT* sebagai berikut:

Tabel II.1.
 Tabel Strategi Hasil Analisis SWOT
 (Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats).

INTERNAL EKSTERNAL	Strengths	Weaknesses
Opportunities	Strategi SO: mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.	Strategi WO: mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.
Threats	Strategi ST: mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T).	Strategi SO: mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T).

III. METODE PENELITIAN.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan lebih menekankan pada analisisnya dengan proses penyimpulan data berdasarkan pada wawancara, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif menggunakan pedekatan Analisis *SWOT*.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.

Pembiayaan bermasalah pada KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor dapat dilihat melalui tabel matrik tersebut di bawah ini.

Tabel IV.1
 Tabel Matriks Analisis *SWOT*
 Pembiayaan Bermasalah
 KSPPS Khairu Umah Leuwiliang
 Kabupaten Bogor.

Faktor Internal	STRENGTH S (Kekuatan)	WEAKNESS (Kelemahan)
	1. Lokasi yang strategis. 2. Regulasi pemerintah atau aturan yang mengatur keberadaan bank syariah yang semakin kuat dan matang, dan senantiasa diperbaharui mengikuti trend perkembangan perbankan dengan tetap menjaga nilai syariahnya termasuk dalam hal ini regulasi khusus yang mengatur produk-produk bank syariah ataupun koperasi	1. Kelemahan dalam analisis pembiayaan. 2. Kelemahan dalam supervisi pembiayaan. 3. Kecerobohan petugas koperasi, termasuk diantaranya koperasi terlalu kompromi, petugas koperasi terlalu menggampangkan masalah. 4. Kelemahan sumber daya manusia seperti pendidikan dan pengalaman petugas pembiayaan sangat terbatas.

Faktor Eksternal	syariah, baik dalam bentuk UU, fatwa ataupun SE. 3. Persediaan dana yang cukup. 4. Manajemen bank yang professional. 5. Hubungan baik dengan nasabah serta calon nasabah atau mitra usaha. 6. Sumber daya manusia yang cukup dan selalu tersedia baik setelah rekrutmen maupun sebelumnya. 7. Kemampuan sumber daya manusia yang dapat diandalkan.	5. Kurangnya tenaga ahli hukum untuk mendukung pelaksanaan penyelesaian dan penyelamatan pembiayaan.
	OPPORTUNITIES (Peluang) 1. Jumlah calon nasabah yang banyak. 2. Pemahaman masyarakat yang semakin	Strategi S – O 1. Menerima nasabah dengan sebanyak-banyaknya. 2. Menghindari kecerobohan dalam analisis pembiayaan.

<p>kuat akan keberadaan koperasi syariah dan produk-produk yang dimilikinya</p> <p>3. Pendapatan masyarakat yang semakin meningkat.</p> <p>4. Kemampuan nasabah melunasi pembiayaan yang diambil berdasarkan akad yang telah disepakati bersama pihak koperasi.</p> <p>5. Usaha nasabah yang lancar Persaingan antar koperasi syariah.</p>	<p>3. Mengembangkan produk koperasi syariah menjadi lebih mudah dipahami dan diterima oleh masyarakat.</p> <p>4. Menawarkan nilai nisbah atau bagi hasil yang kompetitif berdasarkan regulasi koperasi syariah.</p>	<p>pelatihan tehnik yang dilaksanakan oleh manajemen koperasi syariah baik di tingkat lokal sampai pusat.</p> <p>3. Menambah atau merekrut sumber daya manusia yang ahli di bidangnya dengan membuka lowongan kerja.</p>	<p>untuk tujuan pembiayaan yang diberikan.</p> <p>2. Itikad untuk membayar tidak ada.</p> <p>3. Usaha nasabah mengalami penurunan produktivitas atau mengalami kegagalan disebabkan kelemahan kemampuan nasabah dalam manajemen.</p> <p>4. Situasi ekonomi yang negatif.</p> <p>5. Peraturan pemerintah yang merugikan.</p>	<p>nasabah dalam konteks waktu jangka panjang:</p> <p>a. Perubahan struktur fasilitas,</p> <p>b. <i>Reconditioning</i> yaitu strategi yang menyangkut perubahan <i>terms and conditions</i> fasilitas,</p> <p>c. <i>Rescheduling</i> yang menyangkut perubahan jangka waktu fasilitas,</p> <p>d. <i>Novasi</i> pembaharuan perjanjian pembiayaan, penggantian nasabah lama ke nasabah baru dan</p> <p>e. Memberikan keringanan lainnya.</p> <p>2. <i>Phase out strategy</i> adalah strategi yang dilakukan saat pada prinsipnya koperasi tidak ingin melanjutkan hubungan bisnis lagi</p>	<p>2. Kontrak dan kesepakatan kerja harus dilakukan sesuai mekanisme yang terukur.</p> <p>3. Penerapan konsep manajemen bersih (GCG) sebagai bentuk menghindari risiko.</p> <p>4. Menempatkan para karyawan sesuai dengan konsep <i>the right man and the right place</i>.</p> <p>5. Melakukan evaluasi kerja secara berkala dan menempatkan <i>time schedule</i> kerja untuk terciptanya target pekerjaan.</p>
<p>THREATS (Ancaman)</p> <p>1. Adanya penyalahgunaan dana oleh nasabah, dana pembiayaan yang diberikan tidak digunakan</p>	<p>Strategi S – T</p> <p>1. <i>Stay strategy</i> adalah strategi saat koperasi masih ingin mempertahankan hubungan bisnis dengan</p>	<p>Strategi W – T</p> <p>1. Pihak manajemen Koperasi harus melakukan peningkatan SDM karyawan secara lebih maksimal.</p>			

	<p>dengan nasabah yang bersangkutan dalam konteks waktu yang panjang:</p> <p>a. <i>Soft approach</i> adalah pendekatan yang dilakukan umumnya identik dengan upaya penyelesaian pembiayaan bermasalah di luar pengadilan. Langkah-langkah yang diambil adalah berupa <i>restructuring</i>, <i>reconditioning</i>, <i>rescheduling</i> dan novasi yang diterapkan dengan kondisi yang relatif sama dengan <i>stay strategy</i>, namun koperasi tidak lagi berkeinginan menjalin hubungan untuk jangka panjang. <i>Hard</i></p>	
	<p><i>approach</i> dilakukan apabila cara <i>soft approach</i> tidak dapat menyelesaikan pembiayaan bermasalah yang terjadi.</p> <p>b. <i>Hard approach</i> yaitu penyelesaian dengan cara melibatkan jalur hukum bila keadaan menghendaki setelah tidak tercapai kesepakatan melalui musyawarah, melakukan gugatan terhadap aset-aset lainnya pelaporan pidana terhadap nasabah, terakhir permohonan paksa badan.</p>	

Berdasarkan tabel matrik pembiayaan bermasalah pada KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor (Tabel IV.1.), dapat diuraikan lebih jelas strategi yang perlu ditempuh dalam penanganan pembiayaan bermasalah. Melangkah dari hal tersebut maka pembiayaan bermasalah yang muncul dalam transaksi koperasi syariah dapat ditangani dengan beberapa cara

atau langkah strategis, termasuk diantaranya adalah dengan cara menghapus kegiatan-kegiatan yang tidak menguntungkan, penjualan fasilitas atau aset yang tidak produktif atau hanya merupakan prestise yang tidak begitu berpengaruh pada operasi perusahaan, kontrol biaya lebih ketat, mengurangi biaya-biaya *overhead* dan penagihan piutang lebih agresif.

Penyelesaian pembiayaan bermasalah dapat dilakukan dengan cara novasi. Novasi yaitu pengalihan kewajiban debitur oleh debitur lain dalam rangka pemanfaatan faktor-faktor produksi yang dimiliki nasabah oleh nasabah baru yang mengambil alih kewajiban dimaksud. Kompensasi dengan cara penyelesaian sebagian atau seluruh kewajiban nasabah dengan cara pengalihan hak atas aktiva tetap nasabah kepada koperasi (dibeli oleh koperasi) untuk dimanfaatkan sendiri atau dijual kembali. Terakhir adalah likuidasi di bawah tangan dengan penjualan sebagian atau seluruh anggunan untuk menyelesaikan sebagian atau seluruh kewajiban nasabah berdasarkan kesepakatan. Dikarenakan tidak adanya anggunan maka, pembiayaan bermasalah di diselesaikan dengan cara kekeluargaan.

Aspek yang perlu diperhatikan dalam mengatasi pembiayaan bermasalah adalah langkah-langkah penanggulangan yang harus dilakukan pada saat pembiayaan tersebut terjadi permasalahan dan strategi penanganannya sendiri dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah. Penanggulangan yang dimaksudkan adalah langkah awal dengan cara mengetahui sumber masalah dengan segera agar diketahui bahwa setiap kasus atau masalah itu berbeda, kemudian mengecek *outstanding* dan mengamati atau membatasi penggunaan fasilitas

lebih lanjut dengan memperketat kontrol dan meminta rekening koran terakhir baik bank yang bersangkutan maupun bank lain, meminta laporan *inventory* secara teratur dan laporan tagihan utang termasuk *cash flow* yaitu neraca dan rugi laba. Penanggualangan lain yang dapat ditempuh adalah kunjungan langsung ke tempat usaha nasabah. Evaluasi semua dokumen juga termasuk satu cara penanggulangan pembiayaan bermasalah dengan meninjau kembali semua fasilitas yang diberikan. Menentukan estimasi kerugian maksimum pada koperasi dan mengevaluasi kedisiplinan manajemen dalam masalah-masalah tersebut adalah juga satu langkah strategis dalam penanggulangan pembiayaan bermasalah, selain menentukan kelayakan atau kelangsungan perusahaan, menentukan letak aset perusahaan, berkonsultasi dengan notaris atau pengacara serta menganalisis orang-orang yang terlibat diantaranya *lender*, pemilik, *supplier*, karyawan dan nasabah lain.

Selanjutnya, faktor terpenting yang harus menjadi perhatian adalah strategi penanganan pembiayaan bermasalah itu sendiri yang dilaksanakan sebagai upaya penyelesaian pembiayaan bermasalah yang dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *stay strategy* dan *phase out strategy*. *Stay strategy* adalah strategi saat koperasi masih ingin mempertahankan hubungan bisnis dengan nasabah dalam konteks waktu jangka panjang, sedangkan *phase out strategy* adalah strategi yang dilakukan saat pada prinsipnya koperasi tidak ingin melanjutkan hubungan bisnis lagi dengan nasabah yang bersangkutan dalam konteks waktu yang panjang. *Stay strategy*, diterapkan untuk nasabah dengan kondisi sebagai berikut:

1. Kesulitan likuiditas yang dihadapi oleh nasabah bersifat sementara;

2. Industri yang dimasuki nasabah masih memiliki prospek yang baik dan masih menarik bagi koperasi;
3. Pemilik dan pengurus perusahaan nasabah masih beritikad baik/atau dapat dipercaya, kooperatif dan andal dalam mengelola usaha;
4. Masih ada *cash flow*, walaupun tidak sebaik pada masa normal;

Langkah-langkah yang dapat diambil dengan *stay strategy* adalah *restructuring* yaitu strategi yang menyangkut perubahan struktur fasilitas, *reconditioning* yaitu strategi yang menyangkut perubahan *terms and conditions* fasilitas, *rescheduling* yang menyangkut perubahan jangka waktu fasilitas, novasi pembaharuan perjanjian pembiayaan, penggantian nasabah lama ke nasabah baru dan penggantian pemberi pembiayaan lama ke pemberi pembiayaan baru serta keringanan lainnya. Dalam pelaksanaannya, metode restrukturisasi dapat dilakukan dengan beberapa modifikasi seperti pembiayaan dengan skema bagi hasil yaitu perubahan nisbah dan atau penundaan pembayaran bagi hasil (rurabahah dan musyarakah) dan perpanjangan jangka waktu pembiayaan yang meliputi penambahan fasilitas pembiayaan dan pengurangan tunggakan pokok (*discount* pokok), pembiayaan dengan skema selain bagi hasil (murabahah, *isthisna*, salam dan *ijarah*) yaitu penurunan margin pembiayaan, perpanjangan jangka waktu pembiayaan dan pengurangan tunggakan pokok dan atau margin.

Phase out strategy yaitu strategi yang pada prinsipnya koperasi tidak ingin melanjutkan hubungan bisnis lagi dengan nasabah yang bersangkutan dalam konteks waktu yang panjang, kecuali bila ada faktor-faktor lain yang sangat mendukung kemungkinan adanya perbaikan kondisi nasabah. Strategi yang

umumnya dijalankan, secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi dua macam pendekatan yaitu *soft approach* dan *hard approach*. *Soft approach* adalah pendekatan yang dilakukan umumnya identik dengan upaya penyelesaian pembiayaan bermasalah di luar pengadilan. Langkah-langkah yang diambil adalah berupa *restructuring*, *reconditioning*, *rescheduling* dan novasi yang diterapkan dengan kondisi yang relatif sama dengan *stay strategy*, namun koperasi tidak lagi berkeinginan menjalin hubungan untuk jangka panjang. Sedangkan *hard approach* dilakukan apabila cara *soft approach* tidak dapat menyelesaikan pembiayaan bermasalah yang terjadi, untuk selanjutnya akan ditempuh cara *hard approach* yaitu penyelesaian dengan cara melibatkan jalur hukum bila keadaan menghendaki setelah tidak tercapai kesepakatan melalui musyawarah.

Meningkatkan dan memaksimalkan sumber daya manusia yang ada serta berpartisipasi dalam pelatihan-pelatihan teknis yang dilaksanakan oleh manajemen koperasi baik di tingkat lokal sampai pusat selain menambah atau merekrut sumber daya manusia yang ahli dibidangnya dengan membuka lowongan kerja adalah langkah atau strategi yang ditempuh untuk menutupi kelemahan sebagai faktor internal pihak bank yang menjadi sebab pemicu terjadinya pembiayaan bermasalah pada KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor.

Berdasarkan hasil penelitian melalui observasi yang dilakukan oleh penulis, langkah-langkah atau strategi tersebut telah ditempuh oleh KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor sebagai bentuk antisipasi, pencegahan maupun penyelesaiannya

baik sebelum, saat dan setelah terjadinya pembiayaan bermasalah.

V. SIMPULAN.

Berdasarkan hasil penelitian yang dianalisis pada bagian pembahasan, maka simpulan yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Pembiayaan di KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor berdasarkan prinsip syariah yang meliputi akad *murabahah*, yaitu pembiayaan dengan dasar jual-beli dengan harga jual berdasarkan harga asli yang diketahui ditambah margin keuntungan yang disepakati untuk KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor. Pembiayaan bermasalah pada Khairu Ummah Leuwiliang terjadi karena dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal, baik dari nasabah maupun dari pihak KSPPS Khairu Ummah.
2. Strategi penanganan pembiayaan bermasalah pada KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor yang dilaksanakan oleh manajemen KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor sangat efektif dalam menyelesaikan pembiayaan yang diduga bermasalah, baik sebelum terjadinya maupun selama dan setelah pembiayaan bermasalah. Ada dua langkah strategis yang diambil dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah di KSPPS Khairu Ummah Leuwiliang Kabupaten Bogor yaitu *stay strategy* dan *phase out strategy*.

DAFTAR PUSTAKA.

- Antonio, Muhammad Syafi'i, (2014). *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani, 2014.
- IBI, I. B. (2018). *Memahami Bisnis Bank Syariah*. Jakarta: PT Gramedia.
- Irham, Fahmi. (2011). *Manajemen Pengambilan Keputusan: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ismail, (2013). *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Prenadamedia.
- Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck, (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Muhammad, *Lembaga Keuangan Syariah*. (2007). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rahardja, Prathama dan Mandala Manurung. (1999). *Pengantar Ilmu Ekonomi (Mikroekonomi & mikroekonomi)*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Rangkuti, Freddy. (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Bersama.
- Rully, T., Miftakhul, A., & Adjriel, H. (2022). Memprogramkan Akses Pembiayaan Syariah bagi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Desa Puraseda, Kecamatan Leuwiliang, Bogor. *Sahid Development Journal*, 1(2), 8-16.
- Rully, T., Ria, K., & Fariz, F. R. (2022). Memprogramkan Akses Pembiayaan Syariah bagi

- Usaha Mikro Kecil dan Menengah Desa Gunung Sari, Kecamatan Pamijahan, Bogor. *Sahid Development Journal*, 1(2), 72-77.
- Sofianti, V., Thantawi, T. R., & Mubarok, M. K. (2021). Analisis Manajemen Bisnis Syariah terhadap Program Pemerintah Kabupaten Bogor dalam Melindungi Umkm Akibat Masa Pandemi Covid-19. *Sahid Business Journal*, 1(01), 104-114.
- Suganda, N., Trihantana, R., & Shiddieqy, H. A. (2021). Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah pada Produk Pembiayaan Murabahah di Koperasi Simpan Pinjam Karya Usaha Mandiri Bogor (Kspps Kums Bogor) Cabang Jonggol. *Sahid Business Journal*, 1(01), 130-143.
- Sugiarto, R., Thantawi, T. R., & Putra, B. P. (2023). Analisis Pengaruh Literasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) terhadap Keputusan untuk Melaksanakan Prinsip-Prinsip Ekonomi dan Bisnis Islam (Studi di Kecamatan Ciampea, Kabupaten Bogor). *Sahid Business Journal*, 2(02), 29-44.
- Thantawi, T. R., Mursyidah, A., & Putra, G. P. (2022). Memprogramkan Akses Pembiayaan Syariah bagi Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Desa Pamijahan, Kecamatan Pamijahan, Kabupaten Bogor. *Sahid Development Journal*, 2(01), 32-37.
- Thantawi, T. R., Anwar, M., & Dudin, M. P. (2022). Memprogramkan Akses Pembiayaan Syariah bagi Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Desa Kiara Pandak, Kecamatan Sukajaya, Kabupaten Bogor. *Sahid Development Journal*, 2(01), 19-25.
- Trihantana, R., & Alhifni, A. (2017). Model Kebijakan dan Perencanaan Pengawasan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (Studi LKMS di Wilayah Bogor). *Jurnal Syarikah: Jurnal Ekonomi Islam*, 3(2).