

STRATEGI PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH PADA PRODUK PEMBIAYAAN MURABAHAH DI KOPERASI SIMPAN PINJAM KARYA USAHA MANDIRI BOGOR (KSPPS KUMS BOGOR) CABANG JONGGOL

Nanda Suganda¹, Rully Trihantana², Hasbi Ash Shiddieqy³.

¹²³Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Sahid Bogor.

¹ Email: nandasuganda08051992@gmail.com ² Email: rully_trihantana@inais.ac.id,

³ Email: hasbi.as@inais.ac.id.

ABSTRAK

Pembiayaan bermasalah adalah pembiayaan dimana terdapat penyimpangan dalam pengembalian yang mengakibatkan keterlambatan pembayaran sehingga diperlukan tindakan yuridis sebagai imbalannya, bahkan nantinya ada kemungkinan koperasi dirugikan. Adapun data Non Performing Financing KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol dimana pada tahun 2018 sebesar 4% dan tahun 2019 sebesar 5%. Persentase ini belum bisa dikatakan baik karena rasio NPF masih dalam angka 5% di tahun 2019. Untuk itu, diperlukan strategi yang bisa dipakai untuk mengurangi atau bahkan mencegah pembiayaan bermasalah tersebut. Sehingga penulis mengambil judul "Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk Pembiayaan Murabahah di Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah Karya Usaha Mandiri Bogor Cabang Jonggol". Rumusan masalah pada penelitian ini: Apa penyebab dari terjadinya pembiayaan bermasalah dan Apa strategi yang dipakai untuk menangani pembiayaan bermasalah. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Penyebab dari terjadinya pembiayaan bermasalah serta bagaimana strategi yang digunakan dalam menangani pembiayaan bermasalah. Sifat dari penelitian ini adalah eksplanatif (explanatory research) dengan pendekatan kualitatif. Teknik analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah memakai teknik analisis deskriptif kualitatif menggunakan pendekatan Analisis SWOT. Hasil dari penelitian ini yaitu adanya faktor penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah dimana faktor tersebut adalah faktor intenal dan eksternal. Cara yang dilakukan pihak koperasi untuk penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan dua cara stay strategy dan phase out strategy. Stay strategy adalah strategi dimana 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 dalam konteks waktu yang panjang.

Kata Kunci: *Pembiayaan Bermasalah, Analisi SWOT, Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah*

ABSTRACT

Non-performing financing is financing where there are irregularities in returns that result in delays in payments so that judicial action is needed in return, there is even a possibility that the cooperative will be harmed. The data for NonPerforming Financing KSPPS KUM Bogor Jonggol Branch where in 2018 it was 4% and in 2019 it was 5%. This percentage cannot be said to be good because the NPF ratio is still at 5% in 2019. For that, a strategy is needed that can be used to reduce or even prevent the non-performing financing. So the author took the title "Strategies for Handling Problematic Financing in Murabahah Financing Products in the Sharia Financing Savings and Loans Cooperative Mandiri Mandiri Bogor Branch Jonggol". The formulation of the problem in this study: What are the causes of the occurrence of non-performing financing and what are the strategies used to deal with non-performing financing. The purpose of this research is to analyze the causes of the occurrence of non-performing financing and how the strategies used in dealing with non-performing financing are. The nature of this research is explanatory (explanatory research) with a qualitative approach. The data analysis technique used in this study is descriptive qualitative analysis using a SWOT analysis approach. The result of this study is that there are factors that cause problematic financing where these factors are internal and external factors. The way the cooperative is doing to solve problem financing is by using two ways of stay strategy and phase out strategy. Stay strategy is a strategy where cooperatives still want to maintain business relationships with customers in the long term context, while phase out strategy is a strategy that is carried out when in principle cooperatives do not want to continue business relationships with customers in the context of a long time.

Keywords: *Problem Financing, SWOT Analysis, Troubled Financing Handling Strategy*

I. PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah atau sering disebut KSPPS merupakan koperasi yang kegiatan ekonomi/usahanya terlibat dalam pembiayaan, investasi serta simpanan yang sesuai dengan prinsip syariah. Penyaluran pembiayaan di Koperasi Simpan Pinjam Syariah Karya Usaha Mandiri Bogor (KSPPS KUM BOGOR) Cabang Jonggol terdapat kendala. Salah satu kendala dalam penyaluran dana yaitu pembiayaan yang bermasalah. Pembiayaan bermasalah

adalah pembiayaan yang terdapat penyimpangan dalam pembayaran kembali yang mengakibatkan terjadinya keterlambatan pengembalian sehingga perlu mengambil tindakan hukum untuk mengembalikan atau kemungkinan terjadinya kerugian bagi koperasi. Pembiayaan bermasalah *Non Performing Financing* (NPF) ini terjadi karena nasabah tidak dapat melunasi pinjaman dalam jangka waktu pengembalian yang telah disepakati, sehingga menurunkan kualitas pendanaan dan menimbulkan potensi kerugian bagi KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol

itu sendiri. Rasio NPF merupakan persentase antara jumlah pembiayaan bermasalah dengan total pembiayaan. Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan bank atau koperasi dalam meminimalkan pembiayaan bermasalah yang dihadapi.

Berikut adalah data NPF KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol tahun 2018 dan tahun 2019 :

Tabel 1
Data NPF KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol

Tahun	NPF
2018	4%
2019	5%

Sumber : Laporan RAT tahun 2018 dan 2019

Pada tabel diatas dapat kita lihat terjadi kenaikan rasio NPF dari tahun 2018 dan tahun 2019, dimana suatu lembaga keuangan dapat dikatakan sehat apabila rasio NPF tidak boleh melebihi angka 5%. Pada tahun 2018, rasio NPF masih dibawah angka 5% yakni sebesar 4%. Persentase tersebut dikatakan sehat, selanjutnya pada tahun 2019 rasio NPF mencapai angka 5% dimana terjadi kenaikan persentase rasio dari tahun sebelumnya yang menunjukkan bahwa KSPPS KUM

Bogor Cabang Jonggol masih belum mampu atau belum bisa menjalankan strateginya dengan baik dalam mengatasi pembiayaan bermasalah. Persentase ini tidak dapat dikatakan baik karena rasio NPF KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol masih di angka 5% di tahun 2019, tetapi jika keadaan ini terus dibiarkan akan tidak mungkin bahwa suatu saat akan mengakibatkan pendapatan KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol menjadi berkurang. Oleh karena itu, diperlukan sebuah strategi yang bisa dipakai guna mengurangi bahkan menyelesaikan pembiayaan bermasalah.

I.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas maka pokok masalah yang dianalisa oleh penulis adalah:

1. Apa penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan *murabahah* di KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol ?
2. Apa strategi yang digunakan untuk menangani pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan *murabahah* di

KSPPS KUM Bogor Cabang
Jonggol?

Adapun unsur yang terkandung pada pemberian sebuah fasilitas kredit atau pembiayaan sebagai berikut:

II. KAJIAN PUSTAKA

II.1. Pengertian Pembiayaan

Pembiayaan merupakan aktivitas bank syariah dalam menyalurkan dana kepada pihak lain, selain bank berdasarkan prinsip syariah. Penyaluran dana pada bentuk pembiayaan didasarkan pada kepercayaan yang diberikan oleh pemilik dana kepada pengguna dana. Menurut UU Perbankan Nomor. 10 tahun 1998: “Pembiayaan ialah penyediaan uang ataupun tagihan yang bisa dipersamakan dengan itu, sesuai persetujuan dan kesepakatan antara bank ataupun pihak lain yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau dengan bagi hasil”. (Ismail, 2013: 96).

Dasar Pembiayaan disebut dalam QS.

Al- Baqarah Ayat 282 sebagai berikut:

هُ وَبُتُّكَ أَفْ بَمَّ سَنَ مُلْ جَ إِ يَّ لَ لَ إِ نِ ۖ
يَّ دَبِّ مُمْتَنِّ يَّ أَدَتِ إِذًا أَوْ لَمْ أَنْ يَّ رَ لَا
إِ يَّ أَيَّ ۖ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermuamalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya... “ (QS. Al-Baqarah : 282).

II.2. Unsur-Unsur Pembiayaan

1) Kepercayaan

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

2) Kesepakatan

Selain unsur percaya didalam pembiayaan mengandung unsur kesepakatan diantara sipemberi pembiayaan dengan sipenerima pembiayaan. Perjanjian ini dituangkan dalam perjanjian yang ditandatangani oleh kedua belah pihak dan untuk mengetahui hak dan kewajiban masingmasing.

3) Jangka waktu

Setiap pembiayaan yang diberikan mempunyai jangka waktu tertentu, jangka waktu ini antara lain masa penyelesaian pembiayaan yang telah disepakati. Jangka waktu tersebut bisa jangka pendek, ataupun jangka panjang bahkan jangka menengah.

4) Resiko

Diadakannya tenggang waktu pengembalian akan menimbulkan suatu resiko macet pembiayaan. Semakin lama atau panjang suatu pembiayaan semakin besar pula risikonya demikian pula sebaliknya.

5) Balas jasa

Balas jasa ialah keuntungan atas pemberian suatu kredit atau jasa yang sudah dikenal dengan nama bunga. Balas jasa dalam bentuk bunga dan biaya administrasi kredit merupakan keuntungan suatu lembaga yang bersangkutan. Dan untuk bank atau lembaga yang berdasarkan prinsip syariah balas jasanya ditentukan dengan cara bagi hasil. (Kasmir, 2014:86.)

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 & Suhardjono, 2012: 126).

Adapun indikasi penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah pada *murabahah* yaitu :

- 1) Aspek internal, yakni :
 - (1) Peminjam kurang cakap.

- (2) Manajemen tidak baik atau tidak rapi.
 - (3) Laporan keuangan yang tidak falid.
 - (4) Pemakaian dana yang tidak sesuai dengan perencanaan .
 - (5) Perencanaan kurang matang.
 - (6) Kurangnya dana yang diberikan.
- 2) Aspek eksternal, yakni :
 - (1) Aspek pasar yang tidak mendukung.
 - (2) Kemampuan daya beli masyarakat.
 - (3) Kebijakan pemerintah yang merugikan.
 - (4) Pengaruh lain diluar usaha.
 - (5) Kenakalan peminjam atau nasabah.

II.4. Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah

Sedangkan langkah untuk menangani pembiayaan bermasalah yaitu:

1. Menganalisa sebab kemacetan terhadap nasabah.
2. Menggali potensi peminjam contohnya dengan memberi motivasi untuk bisa memajukan usahanya.
3. Melakukan perbaikan akad.
4. Memberi peminjaman dalam bentuk pembiayaan yang lainnya.
5. Melakukan penundaan pembayaran angsuran dari nasabah.
6. Memperkecil angsuran dengan cara memperpanjang waktu angsuran atau akad dan margin baru (rescheduling.)
7. Memperkecil margin keuntungan atau bagi hasil.
8. Penyitaan barang jaminan.

Menurut Muhamad, (2010: 267-268) bahwa harus ada penyitaan barang jaminan untuk mengatasi pembiayaan bermasalah. Akan tetapi di KSPPS KUM Bogor tidak ada jaminan dalam memberikan pembiayaan, khususnya pembiayaan *Murabahah*.

Hasil wawancara dengan Bapak Ipih Firmansyah sebagai Kepala Cabang KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol tentang langkah/strategi penanganan pembiayaan bermasalah, dimana hasil wawancaranya sebagai berikut :

1. Diusahakan adanya gotong royong dari anggota lainnya dalam membantu angsuran nasabah yang bermasalah/macet.
2. Jika tidak memungkinkan dengan gotong royong karena ada sebab yang lain. maka, strategi yang dilakukan KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol adalah dengan cara melakukan penagihan bertahap atau penagihan seadanya.
3. Apabila poin ke 1 dan 2 tidak berjalan maka pihak KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol memberikan sanksi berupa surat teguran pertama sampai surat teguran terakhir sembari dilakukan penagihan angsuran dan memberikan penjelasan tentang kewajiban angsuran serta diberikan penekanan kembali tentang kewajibannya sebagai anggota.
4. Dan apabila poin 1, 2, dan 3 tidak bisa dilakukan atau tidak bisa diterapkan maka, pihak KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol memberikan

perpanjangan jangka waktu angsuran dengan ketentuan yang sudah diatur KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol yaitu, dibuat kesepakatan antara nasabah dengan pihak koperasi baik secara lisan ataupun secara tulisan yang disaksikan oleh anggota lainnya dan kesepakatan tersebut wajib dilaksanakan sesuai dengan kesepakatan yang telah dilakukan.

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 bisa membayar angsuran dengan uang yang ada di

tabungan wadiah tersebut.

2. Tabungan Tahapan Mingguan dimana tabungan ini juga bisa digunakan untuk melakukan pembayaran angsuran dengan syarat pengambilan \pm 13 bulan dari saat pencairan pembiayaan.
3. Tabungan Masa Depan dimana tabungan ini bisa 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 KUM Bogor Cabang Jonggol akan menganalisa permohonan pembiayaan, apabila kondisi pemohon dinilai layak maka KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol 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 KUM Bogor Cabang Jonggol. 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. (Raharja, 1999:105).

Selain itu, penanganan pembiayaan bermasalah dapat juga dilakukan dengan menerapkan strategi analisis *SWOT*. Analisis *SWOT* ialah identifikasi berbagai faktor dengan sistematis untuk merumuskan suatu strategi. (Rangkuti, 2002: 3). Analisis tersebut didasarkan pada suatu logika/fikiran yang bisa memaksimalkan kekuatan (*strengths*) serta peluang (*opportunities*), tapi secara bersamaan bisa meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) serta ancaman (*threats*). Salah satu petunjuk agar suatu strategi yang dibuat dapat sukses adalah harus memusatkan pada apa yang merupakan kekuatan dan tidak pada titik-titik yang justru pada kelemahannya. Analisis *SWOT* sebenarnya adalah merupakan suatu pekerjaan yang cukup berat.

Sebab kegagalan dalam menganalisisnya berarti gagal dalam mencari relasi dan titik temu antara faktor-faktor yang ada di dalamnya. Selain itu juga dapat menimbulkan kegagalan dalam mempersiapkan suatu keputusan strategik yang baik. Ini adalah kelemahan dalam analisis *SWOT*, kelebihanannya dapat menghasilkan keputusan strategi yang baik jika pihak perencana mampu melihat secara jeli titik singgung diantara keempat faktor dalam analisis tersebut, yaitu kekuatan, peluang, kelemahan, dan

ancaman. (Jauch, L.R & Glueck, W.P. 1998: 53).

Selain itu dalam perumusan strategi harus mempertimbangkan aspek resiko dan efisiensi dengan melihat tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Dan strategi yang dirumuskan dapat diimplementasikan. Dari analisis tersebut dengan memperhatikan kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman/tantangan yang ada akan dapat dipergunakan untuk merencanakan strategi penyelesaian pembiayaan bermasalah di KSPPS KUM Bogor.

Penggunaan teknik analisis *SWOT* (*Strenghts, Weakness, Opportunities, Threathsi*). Analisis difokuskan pada empat strategi

pada hasil analisis *SWOT* sebagai berikut :

INTERNAL ERTERNAL	Strengths	Weaknesses
Opportunities	Strategi SO: Menganalisis kekuatan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengantisipasi ancaman dari peluang (S) yang ada.	Strategi WO: Menganalisis kelemahan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengantisipasi kelemahan (W) yang ada.
Threats	Strategi ST: Menganalisis kekuatan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengantisipasi ancaman (T).	Strategi WT: Menganalisis kelemahan suatu strategi dalam mengantisipasi kelemahan (W) dan mengantisipasi ancaman (T).

Gambar 1 Analisis SWOT

Sumber : J. Salusu, 1996

III. METODE PENELITIAN

Sifat dari penelitian ini adalah eksplanatif (*explanatory research*) dengan pendekatan kualitatif. Teknik analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah memakai teknik

analisis deskriptif kualitatif menggunakan pendekatan Analisis *SWO*.

IV. HASIL PENELITIAN

Pembiayaan bermasalah pada KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol dapat dilihat melalui tabel matrik berikut, baik untuk pembiayaan antisipasi terjadinya pembiayaan bermasalah pada jenis pembiayaan yang lain pada KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol.

Tabel 2
Matriks Analisis *SWOT* Pembiayaan bermasalah pada KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol

Faktor	STRENGTHS (Kekuatan)	WEAKNESS (Kelemahan)
	<ol style="list-style-type: none"> 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 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelemahan dalam analisis pembiayaan 2. Kelemahan dalam supervisi pembiayaan 3. Kecerobohan petugas koperasi, termasuk diantaranya koperasi terlalu kompromi, petugas atau pejabat koperasi terlalu mengganggakan masalah 4. Kelemahan sumber daya manusia seperti pendidikan dan pengalaman pejabat pembiayaan sangat terbatas 5. Kurangnya tenaga ahli hukum untuk

Faktor Eksternal		mendukung pelaksanaan penyelesaian dan penyelamatan pembiayaan sehingga tenaga ahli untuk recovery pembiayaan yang potensial dan penyelamatan serta penyelesaian pembiayaan sangat-sangat terbatas
<p>OPPORTUNITIES (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah calon nasabah yang banyak 2. Pemahaman masyarakat yang semakin kuat akan keberadaan koperasi syariah dan produk-produk yang dimilikinya 3. Pendapatan masyarakat yang semakin meningkat 4. Kemampuan nasabah melunasi pembiayaan yang diambil berdasarkan akad yang telah disepakati bersama pihak koperasi 5. Usaha nasabah yang lancer Persaingan antar koperasi syariah 	<p>Strategi S – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima nasabah dengan sebanyak-banyaknya 2. Menghindari kecerobohan dalam analisis pembiayaan 3. Mengembangkan produk koperasi syariah menjadi lebih mudah dipahami dan diterima oleh masyarakat 4. Menawarkan nilai nisbah atau bagi hasil yang kompetitif berdasarkan regulasi koperasi syariah 	<p>Strategi W – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan dan memaksimalkan sumber daya manusia yang ada 2. Berpartisipasi dalam pelatihan-pelatihan tehnik yang dilaksanakan oleh manajemen koperasi syariah baik di tingkat lokal sampai pusat 3. Menambah atau merekrut sumber daya manusia yang ahli dibidangnya dengan membuka lowongan kerja

<p>THREATS (Ancaman)</p> <ol style="list-style-type: none"> Adanya penyalahgunaan dana oleh nasabah, dana pembiayaan yang diberikan tidak digunakan untuk tujuan pembiayaan yang diberikan Itikad untuk membayar tidak ada Usaha nasabah mengalami penurunan produktivitas atau mengalami kegagalan disebabkan kelemahan kemampuan nasabah dalam manajemen Situasi ekonomi yang negative Peraturan pemerintah yang merugikan 	<p>Strategi S – T</p> <p><i>Stay strategy</i></p> <p>a) adalah strategi saat koperasi masih ingin mempertahankan hubungan bisnis dengan nasabah dalam konteks waktu jangka panjang:</p> <ol style="list-style-type: none"> Perubahan struktur fasilitas, <i>Reconditioning</i> yaitu strategi yang menyangkut perubahan terms and conditions fasilitas, <i>Rescheduling</i> yang menyangkut perubahan jangka waktu fasilitas, <i>Novasi</i> pembaharuan perjanjian pembiayaan, penggantian nasabah lama ke nasabah baru dan Memberikan keringanan lainnya. <p><i>Phase out strategy</i> adalah strategi yang dilakukan saat pada prinsipnya koperasi tidak ingin melanjutkan hubungan bisnis lagi dengan nasabah yang bersangkutan dalam konteks waktu yang panjang: <i>Soft approach</i> adalah pendekatan yang dilakukan umumnya identik dengan upaya penyelesaian pembiayaan bermasalah di luar pengadilan. Langkahlangkah yang diambil adalah berupa <i>restructuring</i>,</p>	<p>Strategi W – T</p> <ol style="list-style-type: none"> Pihak manajemen Koperasi harus melakukan peningkatan SDM karyawan secara lebih maksimal Kontrak dan kesepakatan kerja harus dilakukan sesuai mekanisme yang terukur Penerapan konsep manajemen bersih (GCG) sebagai bentuk menghindari risiko Menempatkan para karyawan sesuai dengan konsep <i>the right man and the right place</i> Melakukan evaluasi kerja secara berkala dan menempatkan <i>time schedule</i> kerja untuk terciptanya target pekerjaan. 		<p><i>reconditioning, 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. Sedangkan <i>hard approach</i> dilakukan apabila</p>	
---	---	--	--	---	--

	<p>cara <i>soft approach</i> tidak dapat menyelesaikan pembiayaan bermasalah yang terjadi <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>	
--	---	--

IV.1. Strategi penanganan pembiayaan bermasalah pada KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol

Berdasarkan tabel matrik pembiayaan bermasalah pada KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol (tabel 2), 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 kegiatankegiatan 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 (murabahah 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. Langkahlangkah 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 koperasi yang menjadi sebab pemicu terjadinya pembiayaan bermasalah pada KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol.

Berdasarkan hasil penelitian melalui observasi yang dilakukan oleh penulis, langkah-langkah atau strategi tersebut telah ditempuh oleh KSPPS KUM Bogor Cabang Jonggol sebagai bentuk antisipasi, pencegahan maupun penyelesaiannya baik sebelum, saat dan setelah terjadinya pembiayaan bermasalah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ismail. 2013. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Prenadamedia.
- Jauch, L. R., & William, F. G. 1998 *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi ketiga. Jakarta: Erlangga
- Kasmir. 2014. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kuncoro, M., & Suhardjono.2012. *Manajemen Perbankan*. Yogyakarta: BPFE.
- Muhammad. 2010. *Lembaga Keuangan Syariah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Prathama, R., & Manurung, M. 1999 *Pengantar ilmu ekonomi (mikroekonomi & mikroekonomi)*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Rangkuti, F. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Bersama.