

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi penanganan pembiayaan *murabahah* bermasalah di BMT Gunungjati KCP Kalisapu Cirebon, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

##### 1. Faktor-faktor Penyebab Pembiayaan Murabahah Bermasalah

Pembiayaan *murabahah* bermasalah di BMT Gunungjati KCP Kalisapu Cirebon tidak bersumber dari faktor tunggal, melainkan merupakan akumulasi dari dua kelompok faktor yang saling berkaitan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Dari sisi internal, dua kelemahan utama yang teridentifikasi adalah: pertama, lemahnya proses analisis kelayakan pembiayaan yang belum menerapkan prinsip 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition*) secara konsisten dan menyeluruh, sehingga membuka celah risiko yang sulit dideteksi di awal namun berdampak besar di kemudian hari; dan kedua, keterbatasan sumber daya manusia (SDM) baik dari sisi jumlah maupun kompetensi. Struktur organisasi yang hanya terdiri dari *Branch Manager, Staff Admin, dan Office Boy* menyebabkan beban kerja yang tidak proporsional, di mana petugas lapangan menanggung peran ganda sebagai marketing sekaligus kolektor, sehingga kualitas pengawasan pembiayaan dan konsistensi evaluasi berkala menjadi terdampak. Dari sisi eksternal, empat faktor dominan yang ditemukan di lapangan adalah: ketidakstabilan kondisi ekonomi, seperti inflasi dan perubahan suku bunga, yang secara langsung melemahkan daya beli nasabah dan mengganggu stabilitas usaha mereka, karakter nasabah yang tidak amanah, di mana sebagian nasabah tampak kooperatif saat survei awal namun tidak memenuhi kewajiban setelah pencairan dana, bahkan ada yang berpindah alamat atau menghilang, yang mengindikasikan bahwa analisis karakter perlu diperdalam melampaui kesan pertama tatap muka, melemahnya kondisi usaha nasabah akibat persaingan yang semakin ketat, pergeseran permintaan pasar, dan pengelolaan keuangan yang kurang

efisien, di mana mayoritas nasabah yang bermasalah karena faktor ini bukan tidak beritikad baik melainkan mengalami kesulitan ekonomi riil yang berada di luar kendali mereka dan terjadinya musibah atau bencana yang tidak dapat diprediksi, mencakup bukan hanya bencana alam berskala besar tetapi juga musibah personal seperti sakit keras atau kehilangan anggota keluarga yang menjadi tulang punggung ekonomi, yang membutuhkan pendekatan penanganan yang sarat empati dan sensitivitas.

Secara keseluruhan, kemampuan BMT Gunungjati KCP Kalisapu Cirebon dalam mengidentifikasi faktor-faktor penyebab pembiayaan bermasalah sudah cukup baik dan berlandaskan teori yang relevan. Namun, identifikasi tersebut belum sepenuhnya ditransformasi menjadi sistem mitigasi yang terstruktur, mengingat belum tersedianya mekanisme deteksi dini (*early warning system*) yang terstandarisasi sebagai instrumen pencegahan proaktif.

## 2. Strategi Penanganan Pembiayaan Murabahah Bermasalah

BMT Gunungjati KCP Kalisapu Cirebon menerapkan strategi penanganan pembiayaan *murabahah* bermasalah yang bersifat bertahap, berlapis, dan berprinsip syariah. Rangkaian strategi tersebut dimulai dari langkah yang paling persuasif hingga yang paling tegas, sebagai berikut. Pertama, pendekatan persuasif dan kekeluargaan menjadi langkah awal yang diutamakan. Petugas lapangan mendatangi nasabah secara langsung dengan memilih waktu yang tepat, mengedepankan komunikasi terbuka tanpa tekanan, mendengarkan keluhan nasabah, dan mendorong nasabah untuk berkomunikasi aktif dengan pihak BMT. Pendekatan ini terbukti efektif membuka komunikasi dengan nasabah yang sebelumnya sulit dihubungi, dan mencerminkan nilai-nilai Islam tentang kelembahlembutan dalam berinteraksi sebagaimana termaktub dalam Surah Ali Imran ayat 159. Kedua, *rescheduling* (penjadwalan kembali), yaitu penyesuaian jadwal dan jangka waktu angsuran agar lebih sesuai dengan kondisi keuangan nasabah. Pelaksanaan strategi ini mengacu pada Fatwa DSN MUI Nomor 45/DSN-MUI/II/2005 tentang Penjadwalan Kembali Tagihan *Murabahah*, yang

menjadi bukti konkret kepatuhan syariah yang terverifikasi secara formal. Ketiga, *reconditioning* (persyaratan kembali), yakni peninjauan ulang dan penyesuaian ketentuan-ketentuan pembiayaan yang telah disepakati, termasuk pengurangan margin keuntungan, dengan tujuan meringankan beban angsuran nasabah agar dapat kembali memenuhi kewajibannya. Keempat, *restructuring* (penataan kembali), yaitu perubahan yang lebih menyeluruh terhadap struktur pembiayaan, mencakup perpanjangan tenor, pengurangan besaran angsuran, atau penyesuaian metode pembayaran, yang dilakukan melalui proses negosiasi untuk mencapai solusi yang menguntungkan kedua pihak. Kelima, penyelesaian melalui eksekusi jaminan sebagai langkah terakhir apabila seluruh upaya sebelumnya tidak membuahkan hasil. Jaminan yang umum digunakan berupa BPKB kendaraan bermotor atau sertifikat tanah. Yang membedakan lembaga ini adalah komitmennya untuk tetap menempuh musyawarah sebelum eksekusi dilakukan, menghadirkan pihak ketiga bila diperlukan, serta mengembalikan kelebihan hasil penjualan jaminan kepada nasabah sebuah wujud nyata dari prinsip keadilan (*al-'adl*) yang diimplementasikan hingga tahap penyelesaian paling akhir sekalipun.

Di samping rangkaian strategi bertahap tersebut, lembaga juga merumuskan strategi yang bersifat spesifik per faktor penyebab, yang mencakup: penguatan analisis kelayakan dan kapasitas SDM untuk mengatasi kelemahan internal; diversifikasi portofolio pembiayaan dan penerapan *early warning system* untuk mengantisipasi fluktuasi ekonomi; seleksi karakter yang lebih ketat dan penguatan kontrol sosial untuk memitigasi risiko nasabah tidak amanah; pendampingan usaha dan restrukturisasi berbasis prospek bagi nasabah dengan kondisi usaha menurun; serta pembentukan dana tanggap darurat dan penawaran produk asuransi syariah bagi nasabah yang terkena musibah.

### 3. Efektivitas Penanganan Pembiayaan Murabahah Bermasalah

Strategi penanganan yang diterapkan BMT Gunungjati KCP Kalisapu Cirebon dapat dinilai cukup efektif apabila ditinjau dari dimensi kepatuhan syariah dan komitmen terhadap nilai-nilai keadilan dalam setiap tahap penyelesaian. Hal ini tercermin dari tiga aspek yang sudah berjalan dengan baik. Pertama, prosedur penanganan yang berjenjang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada nasabah sebelum langkah eksekusi jaminan diambil, sejalan dengan perintah dalam Surah Al-Baqarah ayat 280 untuk memberikan tenggang waktu bagi nasabah yang sedang dalam kesukaran. Kedua, kepatuhan terhadap Fatwa DSN MUI dalam pelaksanaan *rescheduling* membuktikan bahwa efektivitas lembaga tidak hanya diukur dari sisi finansial, tetapi juga dari sisi legitimasi syariah yang terverifikasi. Ketiga, penerapan prinsip tidak ada pihak yang dizalimi termasuk pengembalian kelebihan hasil penjualan jaminan kepada nasabah membuktikan bahwa nilai-nilai syariah diimplementasikan secara konsisten hingga ke level teknis pelaksanaan di lapangan. Namun demikian, efektivitas tersebut masih menghadapi empat keterbatasan yang perlu dibenahi. Pertama, belum tersedianya data kuantitatif yang dapat membuktikan tren penurunan *Non-Performing Financing (NPF)* sebagai dampak langsung dari strategi yang diterapkan, sehingga klaim efektivitas belum sepenuhnya dapat diverifikasi secara ilmiah. Kedua, mekanisme umpan balik (*feedback*) nasabah masih bersifat informal dan belum memiliki instrumen terstruktur seperti survei kepuasan atau forum konsultasi berkala, padahal keterlibatan nasabah merupakan salah satu pilar evaluasi yang disebutkan. Ketiga, efektivitas strategi persuasif sangat bergantung pada itikad baik nasabah untuk berkomunikasi ketika nasabah sengaja menghilang atau menolak membuka pintu, strategi ini mencapai batas kemampuannya dan harus dieskalasikan ke manajemen, sebuah variabel yang berada di luar kendali lembaga. Keempat, keterbatasan SDM yang mengakibatkan beban ganda pada petugas lapangan menciptakan

risiko nyata bahwa pelaksanaan evaluasi berkala dan pemantauan *Key Performance Indicators (KPI)* tidak dapat dilakukan secara konsisten.

Dengan demikian, untuk mencapai tingkat efektivitas yang lebih tinggi dan terverifikasi secara akademis, BMT Gunungjati KCP Kalisapu Cirebon perlu memperkuat dokumentasi data kuantitatif pembiayaan bermasalah, memformalkan mekanisme umpan balik nasabah, serta meningkatkan kapasitas SDM agar sistem pengelolaan risiko dapat berjalan menyeluruh mulai dari identifikasi hingga pengendalian yang berkelanjutan sebagaimana digariskan oleh manajemen risiko perbankan syariah.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, BMT Gunungjati KCP Kalisapu Cirebon disarankan untuk memperkuat proses analisis kelayakan pembiayaan dengan menerapkan prinsip 5C secara konsisten, menambah jumlah dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta membangun sistem peringatan dini berbasis data untuk mendeteksi potensi pembiayaan bermasalah sebelum terjadi tunggakan. Selain itu, perlu dilakukan dokumentasi data pembiayaan bermasalah secara sistematis dan pembakuan mekanisme umpan balik nasabah agar evaluasi kebijakan dapat dilakukan secara ilmiah dan terukur.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed method* guna mengukur pengaruh masing-masing strategi penanganan terhadap penurunan rasio NPF, serta memperluas cakupan penelitian ke cabang lain atau lembaga sejenis agar temuan yang dihasilkan lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan.