

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Strategi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa-bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu, rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus¹⁸. Strategi sendiri memiliki pengertian yang berbeda-beda menurut pendapat ahli. Berikut pengertian strategi menurut pendapat beberapa ahli :

1. Menurut Stephanie K. Marrus strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai suatu penyusunan, cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.¹⁹

¹⁸<https://www.kbbi.web.id/strategi> diakses pada tanggal 12 Agustus 2019 pukul 12:45 WIB

¹⁹ Sedarmayanti, Manajemen Strategi, Refika Aditama, Bandung, 2014, hlm. 16

2. Menurut Kenneth R. Andrews, strategi adalah suatu proses pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan.²⁰
3. Definisi strategi yang dikemukakan oleh Chandler (1962:13) menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.²¹
4. Menurut Child (1972), strategi adalah sekumpulan pilihan dasar atau kritis mengenai tujuan dan cara dari bisnis.²²
5. Menurut Faulkner dan Johnson (1992), strategi memperhatikan posisi organisasi itu sendiri dengan memperhatikan lingkungan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sepanjang waktu.²³
6. Menurut Henry Mintzberg (1998), seorang ahli bisnis dan manajemen, bahwa pengertian strategi terbagi atas 5 definisi

²⁰ Panji Anoraga, Manajemen Bisnis, Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 338-389

²¹ Sedarmayanti, Op.Cit, hlm. 4-5

²² Jajuk Herawati dan Sunarto, MSDM STRATEGIK, AMUS Yogyakarta, 2004, hlm. 24

²³ Ibid

yaitu strategi sebagai rencana adalah sebuah program untuk mencapai tujuan, strategi sebagai pola adalah sebuah pola perilaku yang konsisten, strategi sebagai posisi adalah menentukan merek dan produk berdasarkan kerangka konsep para konsumen, strategi sebagai taktik adalah untuk mengecoh lawan dan strategi sebagai perpesktif adalah mengeksekusi strategi berdasarkan teori yang ada.²⁴

B. Pembiayaan Bermasalah

Menurut UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah menyatakan Pembiayaan adalah penyediaan dana atau tagihan yang dipersamakan dengan itu berupa transaksi bagi hasil dalam bentuk *mudharabah* dan *musyarakah*, transaksi sewa-menyewa dalam bentuk ijarah atau sewa beli dalam bentuk *ijarah muntahiya bittamlik*, transaksi jual beli dalam bentuk piutang *murabahah*, *salam*, dan *istishna*, transaksi pinjam meminjam dalam bentuk piutang *qardh* dan transaksi sewa-menyewa jasa dalam bentuk ijarah untuk transaksi multijasa berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara Bank Syariah dan/atau UUS dan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai dan/atau diberi fasilitas dana untuk mengembalikan dana

²⁴<https://www.coursehero.com/file/p2nvaufg/Menurut-Henry-Mintzberg-1998-seorang-ahli-bisnis-dan-manajemen-bahwa-pengertian/> diakses pada tanggal 12 Agustus 2019 pukul 15:47 WIB.

tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan *ujrah*, tanpa imbalan, atau bagi hasil²⁵.

Pembiayaan bermasalah adalah suatu penyaluran dana yang dilakukan oleh lembaga pembiayaan seperti bank syariah yang dalam pelaksanaan pembayaran pembiayaan oleh nasabah itu terjadi hal-hal seperti pembiayaan yang tidak lancar, pembiayaan yang debitemnya tidak memenuhi persyaratan yang dijanjikan, serta pembiayaan tersebut tidak menepati jadwal angsuran. Sehingga hal-hal tersebut memberikan dampak negative bagi kedua belah pihak (debitur dan kreditur). Pembiayaan bermasalah merupakan salah satu dari resiko dalam suatu pelaksanaan pembiayaan. Adiwarman A. Karim menjelaskan bahwa resiko pembiayaan merupakan resiko yang disebabkan oleh adanya counterparty dalam memenuhi kewajibannya. Dalam bank syariah, resiko pembiayaan mencakup resiko terkait produk dan resiko terkait dengan pembiayaan korporasi²⁶.

Berkaitan dengan pembiayaan di Bank Syariah, dalam melakukan penilaian permohonan pembiayaan, *marketing* harus memperhatikan

²⁵<https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/regulasi/undang-undang/Pages/undang-undang-nomor-21-tahun-2008-tentang-perbankan-syariah.aspx> diakses pada tanggal 22 April 2019 Pukul 11:00 WIB

²⁶Adiwarman A. Karim, *Bank Islam Analisis Fiqih dan Keuangan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010) hlm. 260

beberapa prinsip utama yang berkaitan dengan kondisi secara keseluruhan calon nasabah. Sehingga, bisa mengurangi tingkat pembiayaan yang bermasalah calon nasabah di dunia perbankan syariah prinsip penilaian dikenal dengan 5 C + 1 S ,antara lain²⁷ :

a. *Character*

Yaitu penilaian terhadap karakter atau kepribadian calon penerima pembiayaan dengan tujuan untuk memperkirakan kemungkinan bahwa penerima pembiayaan dapat memenuhi kewajibannya.

b. *Capacity*

Yaitu penilaian secara *subyektif* tentang kemampuan penerima pembiayaan untuk melakukan pembayaran. Kemampuan diukur dengan catatan prestasi penerima pembiayaan di masa lalu yang didukung dengan pengamatan di lapangan atas sarana usahanya seperti toko, karyawan, alat-alat, pabrik serta metode kegiatan.

c. *Capital*

Yaitu penilaian terhadap kemampuan modal yang dimiliki oleh calon penerima pembiayaan yang diukur dengan posisi perusahaan secara

²⁷ BPRS PNM Al-Ma'soem, *Kebijakan Menejemen Pembiayaan Bank Syari'ah*, (Bandung: BPRS PNM Al-Ma'some, 2004), hlm. 5.

keseluruhan yang ditunjukkan oleh *rasio finansial* dan penekanan pada komposisi modalnya.

d. *Collateral*

Yaitu jaminan yang dimiliki calon penerima pembiayaan. Penilaian ini bertujuan untuk lebih meyakinkan bahwa jika suatu resiko kegagalan pembayaran tercapai terjadi, maka jaminan dapat dipakai sebagai pengganti dari kewajiban.

e. *Condition*

Bank syariah harus melihat kondisi ekonomi yang terjadi di masyarakat secara *spesifik* melihat adanya keterkaitan dengan jenis usaha yang dilakukan oleh calon penerima pembiayaan. Hal tersebut karena kondisi eksternal berperan besar dalam proses berjalannya usaha calon penerima pembiayaan.

f. *Syariah*

Penilaian ini dilakukan untuk menegaskan bahwa usaha yang akan dibiayai benar-benar usaha yang tidak melanggar syariah sesuai dengan fatwa DSN "*Pengelola tidak boleh menyalahi hukum syariah Islam dalam tindakannya yang berhubungan dengan mudharabah.*"

Untuk mengetahui pembiayaan tersebut termasuk bermasalah atau tidak, pihak bank syariah harus melihat dan menilai pembiayaan tersebut berdasarkan kriteria yang sesuai dengan penggolongan

kolektibilitas pembiayaan. Penggolongan kolektibilitas pembiayaan, menurut pasal 4 Surat keputusan Direktur Bank Indonesia Nomor 30/267/KEP/DIR yaitu sebagai berikut :²⁸

1. Pembiayaan lancar, yaitu apabila memenuhi kriteria :
 - a. Pembayaran angsuran pokok atau margin tepat waktu
 - b. Memiliki mutasi rekening aktif
 - c. Bagian dari pembiayaan yang dijamin dengan agunan tunai (cash collateral).
2. Pembiayaan Potensial Bermasalah, yaitu apabila memenuhi kriteria :
 - a. Terdapat tunggakan angsuran pokok atau margin yang belum melampaui 90 hari
 - b. Kadang-kadang terjadi cerukan
 - c. Mutasi rekening relatif rendah
 - d. Jarang terjadi pelanggaran terhadap akad yang disepakati
 - e. Didukung oleh pinjaman baru
3. Pembiayaan kurang lancar, yaitu apabila memenuhi kriteria :
 - a. Terdapat tunggakan angsuran pokok atau margin yang telah melampaui 90 hari
 - b. Sering terjadi cerukan

²⁸Kasmir, *Manajemen Perbankan*, hal 104

- c. Frekuensi mutasi rekening relative rendah
 - d. Terjadi pelanggaran terhadap kontrak yang diperjanjikan lebih dari 90 hari
 - e. Terdapat indikasi masalah keuangan yang dihadapi nasabah
 - f. Dokumentasi pinjaman yang lemah
4. Pembiayaan yang diragukan, yaitu apabila memenuhi kriteria :
- a. Terdapat tunggakan angsuran pokok atau margin yang telah melampaui 180 hari
 - b. Terjadi cerukan yang bersifat permanen
 - c. Terjadi wanprestasi lebih dari 180 hari
 - d. Terjadi kapitalisasi bunga
 - e. Dokumentasi produk yang lemah baik untuk perjanjian pembiayaan maupun pengikatan jaminan.
5. Macet, yaitu apabila memenuhi kriteria :
- a. Terdapat tunggakan angsuran pokok atau margin yang melampaui 270 hari
 - b. Kerugian operasional ditutup dengan pinjaman baru

Dari segi hukum maupun kondisi pasar, jaminan tidak dapat dicarikan pada nilai wajar.

Setelah digolongkan kolektibilitas pembiayaan sesuai kriteria-kriteria diatas, maka yang dapat dilihat dan nilai oleh pihak Bank Syariah pembiayaan bermasalah adalah kualitas pembiayaan yang mulai masuk berpotensi bermasalah dan dalam perhatian khusus

sampai golongan macet. Bank syariah wajib untuk menggolongkan kualitas aktiva produktif²⁹.

C. Penyebab Pembiayaan Bermasalah

Ada beberapa faktor penyebab pembiayaan bermasalah, yaitu³⁰

1. Faktor intern (berasal dari pihak bank)
 - a. Kurang baiknya pemahaman atas bisnis nasabah
 - b. Kurang dilakukan evaluasi keuangan nasabah
 - c. Kesalahan setting fasilitas pembiayaan (berpeluang melakukan *sidestreaming*)
 - d. Perhitungan modal kerja tidak didasarkan kepada bisnis usaha nasabah
 - e. Proyeksi penjualan terlalu optimis
 - f. Proyeksi penjualan tidak memperhitungkan kebiasaan bisnis dan kurang memperhitungkan aspek kompetitor
 - g. Aspek jaminan tidak diperhitungkan aspek marketable
 - h. Lemahnya supervisi dan monitoring

²⁹Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 9/9/PBI/2007 Tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/21/PBI/2006 Tentang Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum Yang Melaksanakan Kegiatan Usaha Berdasarkan Prinsip Syariah

³⁰Risa Dini Prasastinah Usanti dan A. Shomad, *Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Bank Syari'ah*, (Laporan Penelitian, Fakultas Hukum Unair, 2008) hlm. 16.

- i. Terjadinya erosi mental: kondisi ini dipengaruhi timbali balik antara nasabah dengan pejabat bank sehingga mengakibatkan proses pemberian pembiayaan tidak didasarkan pada praktek perbankan yang sehat

2. Faktor ekstern

- a. Karakter nasabah tidak amanah (tidak jujur dalam memberikan informasi dan laporan tentang kegiatannya)
- b. Melakukan *sidestreaming* penggunaan dana
- c. Kemampuan pengelolaan nasabah tidak memadai sehingga kalah dalam persaingan usaha
- d. Usaha yang dijalankan relatif baru
- e. Bidang usaha nasabah telah jenuh
- f. Tidak mampu menanggulangi masalah/ kurang menguasai bisnis
- g. Meninggalnya key person
- h. Perselisihan sesama direksi
- i. Terjadi bencana alam
- j. Adanya kebijakan pemerintah

D. Dampak Pembiayaan Bermasalah

Pembiayaan bermasalah bagaimanapun akan berdampak negatif baik secara mikro (bagi bank dan nasabah) maupun secara makro (sistem

perbankan dan perekonomian Negara). Dampak pembiayaan bermasalahnya terhadap, antara lain:³¹

1) Bank syariah

a. *Likuiditas*

Likuiditas adalah nafas kehidupan bagi setiap perusahaan, begitu juga bank. Jika hutang atau kewajiban meningkat, maka bank perlu mengusahakan untuk meningkatkan sisi aktiva lancar antara lain dengan meningkatkan kas melalui penerimaan pembiayaan yang jatuh tempo.

b. *Solvabilitas*

Solvabilitas adalah kemampuan bank untuk memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Adanya pembiayaan bermasalah dapat menimbulkan kerugian bagi bank. Kerugian dapat mengganggu neraca bank, sehingga mengurangi kemampuan aktifnya. Jika kerugian tersebut cukup besar, maka bukan tidak mungkin mengalami likuidasi.

c. *Rentabilitas*

³¹ Diakses dari <http://zenal-pml.blogspot.com/2012/05/dampak-pembiayaan-bermasalah.html> pada tanggal 21 Maret 2019 pukul 19:45 WIB

Rentabilitas adalah kemampuan bank untuk memperoleh penghasilan berupa bagi hasil. Jika pembiayaan lancar, maka bank akan memperoleh penghasilan dengan lancar pula.

d. Profitabilitas

Profitabilitas adalah kemampuan bank untuk memperoleh keuntungan. Hal itu terlihat pada perhitungan tingkat produktivitasnya yang dituangkan dalam rumus Return on Equity (ROE) dan Return on Asset (ROA). Jika kredit tidak lancar, maka rentabilitasnya menjadi kecil.

2) Karyawan Bank

a. Mental

Jatuhnya moral bankir dan karyawan, seperti hilangnya rasa percaya diri, saling menyalahkan, cuci tangan bagi sebagian orang dan mencari kambing hitam.

b. Karir

Rusaknya karier pegawai, sehingga dapat merusak masa depan mereka

c. Waktu dan Tenaga

Bertambahnya pekerjaan bagi karyawan dan bankir karena harus menyisihkan waktu dan tenaga guna menghadapi kredit bermasalah.

3) Pemilik Saham

a. *Deviden*

Keuntungan yang kecil akan mengecilkan perolehan *deviden*. Bahkan jika bank rugi, pemilik saham dapat kehilangan kesempatan dalam memperoleh *devidennya*.

b. Moral

Jika terus menerus bank rugi, maka pemilik saham akan kehilangan gairah memiliki saham bank tersebut.

4) Nasabah Sendiri

a. Nama Baik

Citra dan nama baik dikalangan perbankan dan dunia bisnisnya. Apabila jika berkembang menjadi pembiayaan yang bermasalah, maka selanjutnya akan masuk dalam Daftar Hitam Bank Indonesia yang disiarkan keseluruh Indonesia.

b. Kepercayaan Luar Negri

Hilangnya kepercayaan pihak luar dan relasi bisnis. Ingat, modal utama dalam berbisnis adalah kepercayaan. Jika kepercayaan hilang, maka akan membuat pengusaha yang bersangkutan “mati langkah”.

5) Nasabah Lain

a. Penyediaan Dana

Dana yang tersedia menjadi menurun dengan kata lain peluang bagi nasabah lain untuk memperoleh pinjaman jadi menurun pula.

b. Perolehan Pelayanan Bank

Bankir dan karyawan bank menjadi trauma, sehingga sering melakukan pengetatan terhadap permohonan pembiayaan yang mungkin ditafsirkan sebagai tindakan mempersulit permohonan pembiayaan tersebut.

6) Pemilik Dana

a. Keresahan

Para pemilik dana yang belum jatuh tempo ikut gelisah dan ingin menarik dananya kembali

b. *Rush*

Jika masyarakat trauma dengan beberapa bank, bukan tidak mungkin jadi trauma kepada dunia perbankan. Mereka akan mencari peluang non bank dalam menyimpan dananya lalu mereka menarik dana mereka dari bank.

7) Sistem Perbankan

a. Kredibilitas

Dapat merusak kredibilitas bank nasional dimata internasional. Pada gilirannya juga merusak system keuangan nasional dimata perdagangan internasional.

b. Kestinambungan Usaha

Tingginya biaya dana dapat mengancam likuiditas bank, bahkan bisa membuat bank yang lemah menjadi gulung tikar.

8) Otoritas Moneter

a. Pembangunan Moneter

Dapat menghambat pembangunan dan pertumbuhan ekonomi Negara secara keseluruhan yang pada gilirannya menghambat pembanguana di bidang moneter.

b. Sosial Ekonomi

Terjadinya hambatan dalam pembangunan yang dapat merusak tatanan sosila ekonomi. Bukan tidak mungkin dapat berakibat negative terhadap situasi sosila umumnya.

E. Penanganan Pembiayaan Bermasalah

Penyelamatan pembiayaan bermasalah pada perbankan syariah ternyata hampir sama dengan yang terjadi dalam perbankan konvensional. Hal ini dapat dibaca dalam PBI No. 10/18/PBI/2008 tentang Restrukturisasi Pembiayaan bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Perbedaannya terletak pada batasan bahwa restrukturisasi harus dilakukan sesuai dengan prinsip syariah.

Restrukturisasi pembiayaan adalah upaya yang dilakukan bank dalam rangka membantu nasabah agar dapat menyelesaikan kewajibannya, antara lain meliputi :

1. Penjadwalan kembali (*rescheduling*), yaitu perubahan jadwal pembayaran kewajiban nasabah atau jangka waktunya.
2. Persyaratan kembali (*reconditioning*), yaitu perubahan sebagian atau seluruh persyaratan pembiayaan, antara lain perubahan jadwal pembayaran, jumlah angsuran, jangka waktu dan pemberian potongan sepanjang tidak menambah sisa kewajiban nasabah yang harus dibayarkan kepada bank
3. Penataan kembali (*restructuring*) yaitu perubahan persyaratan pembiayaan tidak terbatas pada *rescheduling* atau *reconditioning*, antara lain meliputi:

- Penambahan dana fasilitas pembiayaan bank
- Konversi akad pembiayaan
- Konversi pembiayaan menjadi surat berharga syariah berjangka waktu menengah
- Konversi pembiayaan menjadi penyertaan modal sementara pada perusahaan nasabah³².

F. Pengertian KPR Syariah

Pembiayaan KPR, yaitu kredit yang digunakan untuk membeli rumah atau untuk kebutuhan konsumtif lainnya dengan jaminan/agunan. berupa Rumah. Walaupun penggunaannya mirip, KPR berbeda dengan kredit konstruksi dan renovasi³³.

Adapun maksud dari pembiayaan KPRS dalam penelitian ini adalah suatu bentuk kerja sama dengan nasabah yang membutuhkan jasa perbankan syariah berupa Produk pembiayaan dalam rangka pembelian rumah, ruko, rukan, rusun/apartemen bagi nasabah perorangan sesuai dengan kebutuhan nasabah dengan pembagian

³² Pasal 1 angka 7 PBI No. 10/18/2008

³³ Wikipedia, "Pembiayaan KPR", https://id.wikipedia.org/wiki/Kredit_pemilikan_rumah, diakses pada tanggal 22 Februari 2019 pukul 19.50 WIB.

keuntungan sesuai dengan nisbah bagi hasil yang telah di sepakati bersama.³⁴

G. Penelitian Terdahulu

Fungsi dari penelitian terdahulu adalah sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian. Berikut disajikan beberapa hasil penelitian terdahulu :

1. Fani Firmansyah & Refila Auline (2016), dalam penelitian *Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah KPR Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Kantor Cabang Syariah Malang*. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui penanganan pembiayaan bermasalah pada KPR di Bank BTN Syariah Malang periode 2014-2015. Berdasarkan hasil penelitian analisis teori yang diperoleh, disimpulkan untuk strategi penanganan pembiayaan bermasalah, pihak Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah sudah sesuai dengan SOP dan teori kasmir, yaitu dengan cara : rescheduling, reconditioning, restructuring, kombinasi dan penyitaan jaminan.

³⁴<https://www.brisyariah.co.id/detailProduk.php?&f=13> diakses pada tanggal 22 Maret pukul 20:10 WIB

2. Zulfa Naili Asyrifah (2016), dalam penelitian *Strategi Bank BTN Syariah Dalam Penyelesaian Sengketa KPR (Kredit Pemilikan Rumah) Bermasalah (Studi kasus Bank BTN Syariah Surakarta)*. Dalam penelitian ini peneliti berfokus pada faktor-faktor penyebab munculnya pembiayaan bermasalah pada KPR, prosedur atau langkah-langkah penyelesaian KPR yang bermasalah pada Bank BTN Syariah dan Strategi penyelesaian pembiayaan bermasalah KPR pada Bank BTN Syariah.
3. Heri Saputra (2013), dalam penelitian *Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di KJKS BMT Syariah Sejahtera Boyolali*. Dalam penelitian ini peneliti berfokus pada faktor-faktor yang menyebabkan pembiayaan bermasalah di KJKS BMT Syariah Sejahtera Boyolali, Strategi yang diterapkan oleh KJKS BMT Syariah Sejahtera Boyolali dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah dan upaya pencegahan supaya tidak terjadi lagi pembiayaan yang bermasalah di KJKS BMT Syariah Sejahtera Boyolali.
4. Dewi Laela Hilyatin (2016), dalam penelitian *Strategi Penyelamatan Pembiayaan Bermasalah Pada Pembiayaan Murabahah di Bank Syariah Mandiri Cabang Purwokerto*. Pada penelitian ini peneliti berfokus pada peningkatan produk

pembiayaan di Bank Syariah Mandiri Cabang Purwokerto, terutama pada pembiayaan murabahah dan strategi penyelamatan bila terjadi pembiayaan bermasalah di Bank Mandiri Syariah Cabang Purwokerto.