

Budaya Organisasi Dalam Mengelola Bisnis Pembiayaan Pada Bank Syariah

Muhammad Lathief Ilhamy Nst

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
lathiefilhamy@yahoo.co.id

Abstract

In the financing process should be run in accordance with established procedures. That's because the financing facilities provided by banks to customers should benefit both. Financing facility should provide benefits to customers gifts in fulfillment of its financing needs at the time that is required to refund some time later. On the other hand, the financing facility should also provide benefits to the bank in the form of shared revenues and margins or other revenue. Most of the revenue is the right of other customers, ie customers who invest their money in the bank get the results or fee in the contract wadiah of funds invested or deposited by the customer.

Keywords: organizational culture, Islamic bank financing

Abstrak

Dalam proses pembiayaan harus berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Hal itu dikarenakan fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh bank kepada nasabah harus memberikan manfaat bagi keduanya. Pemberian fasilitas pembiayaan harus memberikan manfaat kepada nasabah pemberian berupa pemenuhan kebutuhan pembiayaannya pada saat yang diperlukan dengan pengembalian dana beberapa waktu kemudian. Di sisi lain, pemberian fasilitas pembiayaan juga harus memberikan manfaat bagi bank yaitu berupa pendapatan bagi hasil dan margin atau pendapatan lainnya. Sebagian dari hasil pendapatan tersebut merupakan hak nasabah lain, yaitu nasabah yang menginvestasikan dananya di bank yang mendapat bagi hasil atau bonus (fee) dalam akad wadiah dari dana yang diinvestasikan atau dititipkan oleh nasabah tersebut.

Kata Kunci: budaya organisasi, pembiayaan bank syariah

Pendahuluan

Bank merupakan lembaga keuangan yang terpenting yang mempengaruhi perekonomian baik secara mikro maupun secara makro. Fungsinya sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pihak-pihak yang surplus dengan pihak-pihak yang membutuhkan dana atau defisit. Dalam menjalankan usahanya sebagai lembaga keuangan yang menjual kepercayaan dan jasa, setiap bank berusaha sebanyak mungkin menarik nasabah baru, memperbesar dana-

dananya dan juga memperbesar pemberian kredit dan jasa-jasanya (Simorangkir, 2004). Sebagian besar bank yang ada di Indonesia masih mengandalkan kredit sebagai pemasukan utama dalam membiayai operasionalnya. Menurut Siamat (2005) salah satu alasan terkonsentrasinya usaha bank dalam penyaluran kredit adalah sifat usaha bank sebagai lembaga intermediasi antara unit surplus dengan unit defisit, dan sumber utama dana bank berasal dari masyarakat sehingga secara moral mereka harus menyalurkan kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Sebagaimana umumnya negara berkembang, sumber pembiayaan dunia usaha di Indonesia masih didominasi oleh penyaluran kredit perbankan yang diharapkan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi. Pemberian kredit merupakan aktivitas bank yang paling utama dalam menghasilkan keuntungan, tetapi risiko yang terbesar dalam bank juga bersumber dari pemberian kredit. Oleh karena itu pemberian kredit harus dikawal dengan manajemen risiko yang ketat (InfoBankNews.com, 2007 dalam Pratama, 2010).

Salah satu fungsi pokok bank syariah adalah menyalurkan pembiayaan kepada masyarakat sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Perbankan Syariah Nomor 21 Tahun 2008. Penyaluran pembiayaan tersebut merupakan salah satu bisnis utama dan oleh karena itu menjadi sumber pendapatan utama bank syariah. Sejalan dengan perkembangan perbankan syariah yang relatif baru di Indonesia, pembiayaan syariah dengan segala jenis akad dan karakteristiknya masih belum dipahami dengan baik oleh masyarakat dan bahkan oleh pegawai dan pejabat bank syariah, akan sangat menentukan kualitas pembiayaan, yang pada gilirannya akan berdampak pada perolehan laba bank syariah.

Islam memberikan tuntunan kepada manusia untuk menjalani hidup dan kehidupannya, termasuk menjalankan kegiatan usaha, dengan memberikan gambaran tentang persiapan untuk berperang, yaitu supaya manusia memiliki barisan yang teratur seperti bangunan yang kokoh. Sebagaimana firman Allah Swt. dalam surat Ash-Shaaf: 4.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.* (Q.S. Ash-Shaaf: 4)

Pengelolaan pembiayaan bertujuan memaksimalkan keuntungan dari pembiayaan yang disalurkan dengan memperhitungkan tingkat risiko yang dihadapi bank, atau lebih dikenal dengan istilah *risk adjusted rate of return*. Untuk itu perlu pengorganisasian yang baik, dengan orang-orang yang profesional, kebijakan dan prosedur pembiayaan yang jelas, serta disiplin organisasi yang kuat. Kebijakan dan prosedur pembiayaan mencakup, antara lain proses analisis, persetujuan, pencairan, pemantauan dan penyelesaian pembiayaan bermasalah, termasuk bagaimana mengelola risiko pembiayaan.

Dasar-Dasar Organisasi Pembiayaan

Pembiayaan yang disalurkan oleh bank syariah diharapkan dapat memberikan kontribusi pendapatan yang berkelanjutan, dan senantiasa berada dalam kualitas yang baik selama jangka waktunya. Kualitas pembiayaan yang kurang baik, atau bahkan memburuk, akan berdampak secara langsung pada penurunan pendapatan dan laba yang diperoleh bank syariah. Penurunan pendapatan dan laba tersebut selanjutnya menurunkan kemampuan bank syariah dalam menyalurkan pembiayaan lebih lanjut dan menjalankan bisnis lainnya. Kualitas pembiayaan yang kurang baik disebabkan oleh adanya risiko bisnis yang dihadapi nasabah yang menerima fasilitas pembiayaan dan risiko yang terdapat pada bank syariah sendiri.

Risiko dari pemberian fasilitas pembiayaan kepada nasabah yang dapat terjadi karena menurunnya tingkat pendapatan usaha nasabah (wirausaha), terjadinya pemutusan hubungan kerja (berpenghasilan tetap), tidak amanahnya nasabah dalam mengelola dana (penyalahgunaan dana/*side streaming*), maupun kekurangsempurnaan seorang analis pembiayaan dalam melakukan analisis dan struktur fasilitas yang diberikan kepada nasabah.

Suatu pembiayaan bermasalah tidak selalu ditimbulkan oleh kegagalan usaha nasabah semata. Tidak sedikit kasus kegagalan pembiayaan diakibatkan oleh penyimpangan penggunaan dana, yang tidak hanya dilakukan oleh nasabah, tetapi juga dilakukan atas inisiatif pejabat pemutus pembiayaan. Karena itu, identifikasi dan mitigasi risiko pembiayaan tidak terbatas pada analisis keuangan nasabah, lebih dari itu juga bermula dari penetapan kebijakan umum pembiayaan, penyusunan organisasi yang tidak hanya membagi bahan pekerjaan melainkan juga memastikan adanya *check and balance*, serta penetapan mekanisme dan limit

persetujuan pembiayaan. Rangkaian kegiatan tersebut dilakukan sebagai upaya menerapkan prinsip kehati-hatian dalam mengelola pembiayaan.

Pada level yang paling tinggi, sebuah perusahaan termasuk bank syariah harus menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* yang menjadi aturan main yang disepakati bersama antara pemegang saham, Dewan Komisaris, dan Dewan Direksi. Dewan Direksi dan Dewan Komisaris akan menetapkan kebijakan umum perusahaan, termasuk kebijakan bidang pembiayaan secara umum.

Untuk memenuhi tanggung jawab profesim *Islamic banker* dapat mengadopsi prinsip-prinsip kehati-hatian yang merupakan *best practices* sebahaimana petunjuk yang dikeluarkan oleh The Basel Committee. Basel memberikan pedoman umum tentang tata cara pengelolaan risiko pembiayaan yang baik:

1. Menciptakan lingkungan risiko pembiayaan yang memadai.
2. Memastikan bahwa penyaluran pembiayaan dilakukan dengan proses yang baik.
3. Melakukan pengadministrasian pembiayaan, pengukuran dan pemantauan proses pelaksanaannya secara memadai.
4. Memastikan bahwa ada pengendalian yang cukup terhadap risiko pembiayaan.

Selain prinsip-prinsip di atas, pada perbankan syariah juga harus ditambahkan satu prinsip spesifik, yaitu memastikan bahwa ketentuan-ketentuan syariah dalam penyaluran pembiayaan telah terpenuhi.

1. Menciptakan lingkungan risiko pembiayaan yang memadai.

Lingkungan risiko pembiayaan yang meliputi *top management, senior management, pejabat/petugas pelaksana penyaluran pembiayaan* (termasuk pengukuran risiko, administrasi dan pemantauannya). Manajemen bank harus mengatur sedemikian rupa sehingga seluruh aspek lingkungan risiko pembiayaan tersebut tersedia dan berfungsi sebagaimana diharapkan. Hal itu berarti, bank harus menetapkan sasaran pasar pembiayaan yang akan disalurkan berikut keuntungan yang diharapkan. Untuk itu, bank harus menyediakan produk yang mampu memenuhi kebutuhan nasabah pada segmen yang disasar, dan menetapkan tata cara pemberian fasilitas pembiayaan serta pemantauan risikonya baik pada tingkat individual nasabah maupun kelompok/portofolio pembiayaan.

2. Memastikan bahwa penyaluran pembiayaan dilakukan dengan proses yang baik.

Meskipun memiliki prinsip-prinsip yang sama, tata cara penyaluran pembiayaan berbeda-beda untuk tiap jenis pembiayaan. Penyaluran pembiayaan untuk pembiayaan konsumsi (pembiayaan pemilikan rumah) tentu berbeda dengan tata cara pemasaran, *assessment*, administrasi dan *monitoring* untuk pembiayaan korporasi besar. Karena itu, apabila bank memutuskan masuk ke segmen pembiayaan (*segmented costumer*) tertentu, segmen *small business* misalnya, maka bank harus memiliki produk dan infrastruktur yang memadai untuk mengelola nasabah *small* yang umumnya secara *Number of Account* (NOA) berjumlah banyak dengan plafon pembiayaan yang kecil. Tata cara persetujuan pembiayaan *small* tentu berbeda juga dengan tata cara pembiayaan *consumer* yang diputuskan. Bank harus memiliki kriteria persetujuan yang jelas untuk semua jenis fasilitas pembiayaan yang ditawarkan.

3. Melakukan pengadministrasian pembiayaan, pengukuran dan pemantauan proses pelaksanaannya secara memadai.

Setiap pemberian pembiayaan, baik *small*, *consumer*, komersil, *corporate*, maupun *wholesale* adalah investasi yang diharapkan akan mendatangkan *profit* bagi bank. Selain ketersediaan infrastruktur pengukuran risiko setiap pengajuan pembiayaan, bank harus memiliki kemampuan mengadministrasian penyaluran fasilitas pembiayaan dengan baik. Pengadministrasian fasilitas pembiayaan meliputi verifikasi dokumen, pengarsipan dokumen-dokumen pembiayaan dan jaminan, pencatatan saldo pinjaman, tanggal-tanggal jatuh tempo kewajiban pembayaran angsuran, histori pembayaran angsuran, maupun besarnya tunggakan, jika ada. Bank juga harus memiliki catatan bagaimana persetujuan suatu fasilitas pembiayaan yang diberikan, siapa yang melakukan akuisisi, memproses, maupun pejabat yang memberikan persetujuan. Selain sebagai bagian dari mitigasi risiko, hal tersebut dilakukan agar bank dapat melakukan evaluasi kinerja dari pejabat proses pembiayaan dan dapat menjadi bukti hukum apabila suatu saat terdapat perselisihan antara nasabah dan bank. Catatan pembiayaan yang baik juga memudahkan bank dalam melakukan evaluasi kualitas pembiayaan secara individual nasabah maupun secara portofolio, sehingga bank dapat menetapkan kebijakan strategi arah penyaluran pembiayaan pada masa mendatang. Sistem administrasi pembiayaan yang dimiliki bank juga harus bisa mendukung *stress*

testing terhadap berbagai kemungkinan skenario kondisi ekonomi pada masa yang akan datang.

4. Memastikan bahwa ada pengendalian yang cukup terhadap risiko pembiayaan.

Begitu sempurnanya system yang dimiliki bank, dalam kondisi tertentu pejabat pembuat keputusan pembiayaan mungkin harus mengambil kebijakan yang mungkin menyimpang dari aturan baku yang telah ditetapkan. System persetujuan pembiayaan juga tidak bisa sepenuhnya menutup celah bagi oknum dalam bank yang memanfaatkan kelemahan sistem yang ada untuk mengambil keuntungan pribadi. Demi meminimalisasi kerugian bank atas hal tersebut, bank harus memiliki sistem pengawasan yang mampu mendeteksi adanya penyimpangan dalam pelaksanaan penyaluran fasilitas pembiayaan secara dini. Satuan kerja audit internal bank harus melakukan *review* secara *ex post* atas kegiatan penyaluran fasilitas pembiayaan yang telah dilakukan. Sistem pengawasan yang ada harus bisa memastikan bahwa setiap penyimpangan dilaporkan dan mendapatkan persetujuan dari pejabat yang berwenang.

Sebagai bagian dari sistem pengawasan, setiap pegawai dan pejabat bank syariah harus senantiasa diingatkan tentang ajaran bahwa selalu ada dua malaikat yang menyertai setiap individu, yang mencatat perbuatan baik dan buruknya. Sebagai firman Allah Swt. Dalam Al-Qur'an surat Al-Infithar ayat 10:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ

Artinya: “*Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi pekerjaanmu*”. (Q.S. Al-Infithar: 10)

Untuk melaksanakan penyaluran pembiayaan yang memenuhi prinsip-prinsip tersebut, salah satu upaya yang dilakukan oleh manajemen bank adalah menetapkan struktur organisasi pembiayaan, yang diharapkan dapat menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan, pada tingkat risiko yang masih bisa diterima. Penetapan struktur organisasi pembiayaan dilakukan dengan memperhatikan beberapa prinsip berikut.

1. Ada independensi setiap pejabat/unit kerja yang terlibat.

Basel Committee memperkenalkan istilah “*Four Eyes Principle*” dalam pemutusan pembiayaan. Prinsip ini berarti bahwa keputusan pembiayaan tidak bisa diambil hanya oleh satu pejabat bank yang memiliki tugas

mencapai target bisnis, melainkan juga harus melibatkan beberapa pejabat/unit kerja lain yang bertugas mengevaluasi risiko pembiayaan secara mendalam. Dalam setiap pengajuan pembiayaan, tidak ada situasi dan kondisi yang sama antara satu permohonan pembiayaan dengan yang lainnya. Hal tersebut mengakibatkan adanya perbedaan persepsi dan opini yang dimiliki masing-masing pejabat pemutus pembiayaan. Struktur organisasi harus memberikan kebebasan bagi setiap pejabat pemutus pembiayaan untuk menyampaikan opini dan keputusannya atas suatu permohonan aplikasi fasilitas pembiayaan. Demikian pula untuk unit-unit kerja yang terkait penyaluran pembiayaan, harus diberikan independensi dalam memutus pembiayaan. Seorang *Account Officer*, yang memiliki target volume pembiayaan dan laba, tentu menginginkan pencairan pembiayaan dapat dilakukan secepat mungkin untuk mencapai target yang diberikan. Namun untuk unit kerja *Finance Support*, yang bertugas memastikan bank terlindung dari kemungkinan kecurangan yang dilakukan oleh nasabah, tentu tidak bisa begitu saja meneruskan pencairan pembiayaan apabila belum terdapat bukti legalitas dari asset yang menjadi jaminan dari pembiayaan. Agar independensi tersebut dapat dijalankan dengan baik, maka biasanya bagian *Finance Administration* terlepas dari tanggung jawab kepada bagian pemasaran pembiayaan.

2. *Ada check and balance.*

Dalam setiap bentuk investasi selalu terdapat *trade-off* antara *risk and return*. *High risk high return, and low risk means low return*. Kesadaran atas *trade-off* tersebut semakin berkembang dengan munculnya disiplin baru yang dikenal dengan nama *Risk Management*. Sebagai sebuah unit usaha, tentu saja bank berharap dapat menyalurkan pembiayaan sebesar-besarnya. Untuk itu, seorang *Finance Officer* diberikan target yang lebih besar, dan dituntut bekerja lebih keras dan lebih cepat. Namun, hal tersebut berakibat pada menurunnya tingkat kehati-hatian, dalam bentuk kurang lengkapnya informasi yang dihimpun, lemahnya analisis keuangan dan risiko yang dilakukan, dan tidak tertanganinya pemantauan kinerja usaha nasabah. Karena itu, pembiayaan tidak dapat dilakukan oleh satu bagian saja, melainkan harus melibatkan beberapa unit kerja sehingga dapat terwujud *check dan balance* antar unit kerja. Ekspansi pembiayaan harus

dilakukan dengan tetap diiringi pengelolaan risikonya, baik risiko yang melekat pada usaha nasabah maupun risiko yang mungkin terjadi selama persetujuan pembiayaan berlangsung, hingga pengelolaan konsentrasi portofolio pembiayaannya.

3. Ada spesialisasi.

Setiap jenis pembiayaan memiliki karakteristik risiko yang berbeda-beda. Demikian juga setiap jenis industry, maupun besar kecilnya skala usaha nasabah. Karena itu, untuk mengenali risiko-risiko yang melekat dalam setiap pengajuan fasilitas pembiayaan dengan baik, diperlukan spesialisasi pejabat pengusul maupun pembuat keputusan pembiayaan. Semakin besar skala pembiayaan yang akan disalurkan, semakin diperlukan *Account Officer* dengan pemahaman usaha nasabah yang cukup mendalam. Bagi bank yang memiliki banyak segmen penyaluran pembiayaan, dituntut memiliki unit kerja yang menangani pemberian fasilitas pembiayaan sesuai dengan segmen masing-masing. Hal itu dikarenakan setiap jenis segmen pembiayaan menuntut proses/tata cara yang berbeda-beda, baik dalam cara penjualan, *assessment*/penelitian risiko, pemberian keputusan pembiayaan, administrasi, pemantauan maupun penyelesaian.

4. Ada sinergi di antara unit kerja yang terlibat.

Dalam proses persetujuan pembiayaan terdiri atas serangkaian proses yang dilakukan beberapa unit kerja yang bisa jadi memiliki fungsi yang terlihat bertolak belakang. Contoh paling mudah adalah pejabat pemasaran pembiayaan memiliki target untuk mengejar volume pembiayaan dan keuntungan, sementara *Risk Management Officer* berkewajiban melakukan *assessment*/pengukuran risiko yang cenderung bersikap konservatif. Namun keseluruhan unit kerja tersebut secara *bank-wide* sesungguhnya memiliki tujuan yang sama, yaitu menumbuhkan bisnis bank dan mendatangkan keuntungan bagi bank selaku perusahaan. Karena itu, merupakan tantangan tersendiri bagi bank untuk merancang struktur organisasi yang terdiri atas unit kerja yang terpisah-pisah dan memiliki tugas dan fungsi yang bertolak belakang, namun diharapkan dapat mencapai target bisnis bank secara keseluruhan. Sikap saling memahami dan menghormati pekerjaan masing-masing unit perlu dikembangkan agar tercipta sinergi antarbagian guna mencapai tujuan bersama. Bahkan

didalam syariah Islam mengajarkan umatnya untuk tolong-menolong dalam kebaikan, dan tidak tolong-menolong dalam kebatilan.

5. Ada pengendalian dalam pemenuhan aspek syariah.

Pengelolaan pembiayaan di bank syariah tidak sekedar untuk menghindarkan bank dari risiko pembiayaan. Penyaluran pembiayaan juga harus dilakukan dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan syariah yang menjadi acuan utama dalam kegiatan perbankan syariah. Kesesuaian dengan ketentuan syariah ini tidak saja pada penggunaan akad-akad pembiayaan, melainkan juga pada objek dan tata cara suatu pembiayaan disalurkan. Mengingat ketentuan-ketentuan syariah yang begitu luas, unit kerja yang memproses maupun pemutus pembiayaan tidak selalu mampu mendeteksi kesesuaian objek dan akad yang digunakan dengan ketentuan syariah. Karena itu, bank syariah harus memiliki pejabat atau unit kerja khusus yang selalu mengikuti pembuatan produk pembiayaan, maupun terlibat dalam pemutusan pembiayaan.

Dengan berbagai pertimbangan di atas, pembentukan struktur organisasi penyuluran pembiayaan dilakukan dengan memperhatikan kaidah-kaidah sebagai berikut:

- a. Ada pemisahan fungsi bisnis/*sale* dan *processing/* administrasi/*operation*.
- b. Ada pemisahan fungsi pengendalian risiko pembiayaan dengan fungsi penjualan/*marketing* pembiayaan.
- c. Ada pemisahab fungsi administrasi pembiayaan dengan fungsi pengendalian risiko pembiayaan.
- d. Ada penerapan prinsip "*four eyes principles*" dalam pemutus pembiayaan.
- e. Ada unit kerja yang memonitoring kesesuaian objek dan struktur pembiayaan dengan prinsip-prinsip syariah.

Fungsi-Fungsi Organisasi Pembiayaan

Pada suatau organisasi pembiayaan, pada umumnya terdapat empat fungsi pokok, yaitu fungsi strategis, fungsi pemasaran, fungsi pengambilan keputusan, dan fungsi administrasi. Keempat fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut.

1. Fungsi strategis dan penetapan kebijakan pembiayaan

Penyaluran pembiayaan diawali dengan penetapan tujuan strategis. Hal tersebut mencakup penetapan *segmented costumer*, sector industry, target

pertumbuhan dan penetapan tingkat risiko yang akan diambil. Tujuan strategis ini akan memberikan dampak tata cara, organisasi dan infrastruktur penyaluran pembiayaan, berikut alokasi sumber daya dan kegiatan pemasaran yang akan dijalankan oleh bank. Tujuan strategis biasanya dilakukan untuk memiliki dampak jangka panjang bagi bisnis bank. Fungsi strategis penyaluran pembiayaan dilakukan oleh Direksi dengan persetujuan Komisaris.

Untuk menerjemahkan kebijakan strategis dalam bidang pembiayaan, dibentuk unit kerja yang bertugas merancang produk, menyusun ketentuan dan prosedur yang menjadi pedoman bagi unit kerja lain dalam melaksanakan tugasnya.

2. Fungsi pemasaran

Dalam hal bisnis selalu ada bidang penjualan, tetapi bagaimana sebuah pemasaran melakukan penjualan berbeda-beda tergantung pada *nature business* yang dijalankan. Penjualan lebih merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan pembeli/ nasabah untuk membeli produk dan jasa yang ditawarkan, sedangkan pemasaran adalah segala upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempermudah terjadinya penjualan.

Begitu pula dengan lembaga keuangan bank. Sebuah bank untuk dapat “menjual” produknya baik produk pendanaan maupun pembiayaan, maka bank membentuk unit kerja yang terdiri atas tenaga-tenaga marketing. Yang menjadi pokok utama tugas seorang marketing ada mencari nasabah yang diperkirakan fisibel, sesuai dengan criteria yang telah ditetapkan. Ada berbagai istilah yang digunakan untuk menyebut tenaga penjual produk pembiayaan bank, antara lain *Sales Executive, Finance Officer, Account Officer, Account Manager* atau *Relationship Manager*. Namun terkadang istilah-istilah tersebut dibedakan satu sama lain berdasarkan ruang lingkup tugas yang sering kali berbeda-beda antara satu bank dengan bank lainnya. Ruang lingkup tugas tenaga marketing, antara lain:

- a. Mencari dan mendapatkan calon nasabah, serta merencanakan kunjungan kunjungan ke calon nasabah.
- b. Melakukan penjualan produk pembiayaan kepada calon nasabah.
- c. Menerapkan prinsip “*Know Your Costumer*” dalam berhubungan dengan nasabah.
- d. Membuat laporan berkala kunjungan nasabah.

- e. Mengumpulkan dan meneliti data dan informasi nasabah dalam rangka memproses pemberian pembiayaan.
- f. Melakukan analisis awal terhadap kelayakan pembiayaan dalam rangka memproses persetujuan pembiayaan.
- g. Memonitoring pencairan dana pembiayaan maupun pelunasan pembiayaan.
- h. Memelihara hubungan baik dengan nasabah.
- i. Melakukan *cross-selling* produk-produk bank lainnya.

Tenaga marketing untuk pembiayaan konsumen dan mikro, biasanya hanya bertugas mendapatkan nasabah dan mengumpulkan data-data primer nasabah, terkadang disebut *Sales Executive*. Tenaga marketing untuk pembiayaan kecil dan menengah, selain mencari nasabah, biasanya juga bertugas menyiapkan proposal pembiayaan dan menjaga hubungan baik dengan nasabah. Tenaga marketing yang memiliki tugas demikian disebut *Account Officer* atau *Account Manager*. Sementara itu, untuk penjualan pembiayaan korporasi, biasanya dipisahkan antara petugas yang mencari nasabah, menjalin hubungan baik dan *cross selling*, dengan petugas yang melakukan analisis pembiayaan. Fungsi pertama dijalankan oleh *Relationship Manager*, sedangkan fungsi analisis pembiayaan menjadi bagian tugas unit kerja *Risk Management Officer*.

Oleh sebab itu, tidak ada aturan baku yang mengatur ruang lingkup tugas petugas marketing pembiayaan. Tetapi untuk kepentingan pembahasan dalam buku ini, akan digunakan istilah *Account Officer*, yang merujuk kepada petugas penjualan pembiayaan yang memiliki kemampuan untuk mencari nasabah, menawarkan produk pembiayaan kepada nasabah potensial dan menyusun proposal usulan pemberian pembiayaan.

a. Fungsi pengambilan keputusan/ pemegang kewenangan/ komite pembiayaan

Usulan pembiayaan yang diajukan oleh tenaga marketing, bermuara pada proses pengambilan keputusan disetujui atau tidaknya usulan pembiayaan yang diajukan. Prinsip utama yang digunakan dalam mengatur kewenangan pengambilan keputusan pembiayaan dikenal dengan istilah "*Four Eyes Principle*". Berdasarkan prinsip tersebut, pengambilan keputusan pembiayaan harus dilakukan oleh pejabat yang memegang peran bisnis, yaitu yang memiliki

tugas mencapai target pertumbuhan bisnis bank dan pejabat yang bertugas mengelola risiko.

Walaupun berdasarkan pada prinsip yang sama, ternyata pada saat ini terdapat dua penerjemahan yang berbeda terhadap prinsip “*Four Eyes Principle*”, terutama terkait peran *Risk Management Officer*. Pendekatan pertama memasukkan *Risk Management Officer* ke dalam bagian dari pengambilan keputusan pembiayaan. Hal itu berarti, *Risk Management Officer* bisa ikut menyetujui atau menolak usulan pemberian fasilitas pembiayaan yang diajukan oleh nasabah. Pendekatan kedua menempatkan *Risk Management Officer* hanya sebagai pemberi opini atas layak/tidaknya suatu usulan fasilitas pembiayaan; sedangkan keputusan akhir menjadi tanggung jawab unit bisnis sebagai pejabat yang berwenang menyetujui/menolak usulan pemberian fasilitas pembiayaan tersebut. Dalam kasus terakhir, pejabat yang memiliki kewenangan memutuskan pembiayaan tetap dapat menyetujui usulan pembiayaan yang diajukan sepanjang ia meyakini kelayakan usulan pembiayaan, meskipun *Risk Management Unit* tidak merekomendasikan pemberian pembiayaan tersebut.

Dalam hal pengambilan keputusan pembiayaan, masing-masing bank memiliki ketentuan dan tata cara sendiri. Terdapat empat model pengambilan keputusan pembiayaan yang diterapkan oleh bank-bank, antara lain:

1. Model pertama, masing-masing pejabat mempunyai kewenangan dengan limit/batas yang diberikan oleh manajemen secara berjenjang. Usulan pembiayaan harus disetujui satu pejabat yang memiliki limit minimal sama dengan plafon pembiayaan yang diajukan oleh calon nasabah.
2. Model kedua, pejabat pemutus pembiayaan yang memiliki limit kewenangan tertentu, dapat bergabung dengan pejabat lain yang juga memiliki kewenangan tertentu sehingga keduanya dapat menyetujui pembiayaan dengan plafon maksimal sebesar limit wewenang gabungan kedua pejabat tersebut.
3. Model ketiga, usulan pembiayaan di atas jumlah tertentu harus diputus dalam komite pembiayaan.
4. Model keempat, semua keputusan pembiayaan hanya bisa dilakukan melalui komite pembiayaan.

Komite pembiayaan adalah kumpulan pejabat bank yang memberikan putusan terhadap usulan fasilitas pembiayaan yang diajukan calon nasabah.

Komite tersebut terdiri dari pejabat-pejabat yang dinilai memiliki kompetensi dalam melakukan penilaian terhadap usulan pembiayaan dan risiko pembiayaan, misalnya kepala unit dan analis. Disamping itu, sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan prinsip risiko pembiayaan, seorang anggota komite pembiayaan diberikan limit/batas sampai jumlah tertentu dalam pemberian fasilitas pembiayaan.

Jenjang otoritas dalam pengambilan keputusan pembiayaan bisa saja berdasarkan jenjang jabatan, misalnya kepala cabang lebih rendah dari kepala wilayah, ataupun berdasarkan penilaian kompetensi pejabat yang bersangkutan. Pengambilan keputusan pembiayaan dapat dilakukan dalam sebuah rapat atau dilakukan secara *circular*, yaitu diedarkan kepada para pejabat pemutus pembiayaan.

Pada saat ini keempat cara tersebut dilaksanakan dengan sangat bervariasi antara satu bank dengan bank lainnya sesuai kondisi masing-masing bank. Ada yang menggunakan salah satu cara tersebut, ada pula yang mengkombinasikan cara-cara tersebut.

Selain terdiri atas pejabat-pejabat yang dinilai memiliki kompetensi dalam pengambilan keputusan pembiayaan, komite pembiayaan bank syariah kadang-kadang juga diperkuat dengan pejabat yang memiliki kompetensi dalam bidang syariah, yang disebut *Syariah Compliance Officer*. *Syariah Compliance Officer* bertugas memastikan bahwa ketentuan syariah telah terpenuhi dalam objek dan struktur pembiayaan yang diberikan.

b. Fungsi administrasi pembiayaan

Dalam pengelolaan pembiayaan fungsi administrasi dimulai saat *marketing* menyiapkan aplikasi permohonan usulan fasilitas pembiayaan, dengan membantu memverifikasi informasi data-data lapangan dan jaminan. Kemudian setelah aplikasi pemberian fasilitas pembiayaan diajukan kepada komite pemutus pembiayaan, maka pelaksana administrasi pembiayaan harus melakukan dokumentasi usulan penolakan (*reject*) atau persetujuan (*approve*) pembiayaan oleh komite pemutus pembiayaan. Jika aplikasi pembiayaan tersebut disetujui (*approve*), maka akan dilanjutkan ke proses pengikatan/akad perjanjian pembiayaan dan jaminan.

Seorang pejabat yang bertugas di unit administrasi pembiayaan harus memeriksa dan memastikan kelengkapan dokumen yang menjadi syarat dalam persetujuan pembiayaan dan dokumen pengikatan perjanjian pembiayaan dan jaminan telah dilakukan dengan sempurna dilengkapi *covernote* dari notaris. Sehingga, fungsi dari unit administrasi pembiayaan sangat penting dalam meenjaga kepentingan bank.

Pada umumnya fungsi utama unit kerja administrasi pembiayaan antara lain:

- 1) Memastikan bahwa proses administrasi pembiayaan telah dilakukan sesuai dengan aturan yang ada.
- 2) Bertanggung jawab terhadap kelengkapan dan kelayakan dokumen pembiayaan, serta surat-surat jaminan maupun kesesuaian dengan dokumen jaminan asli.
- 3) Memastikan persiapan dalam proses pengikatan dan penerimaan dokumen pembiayaan/jaminan dijalankan sesuai prosedur.
- 4) Memastikan penutupan asuransi jiwa nasabah pembiayaan dan kebakaran telah dilakukan dibuktikan dengan *covernote* dari pihak asuransi.
- 5) *Monitoring* proses *review* dokumen persetujuan (*approval*) pembiayaan (pencairan/pelunasan pembiayaan) telah dijalankan sesuai prosedur.
- 6) Melakukan verifikasi status *kolektibilitas* nasabah melalui *BI Checking*
- 7) Memastikan pemenuhan dokumen yang dipersyaratkan oleh komite pemutus pembiayaan.
- 8) Membuat laporan pembiayaan untuk kepentingan internal.
- 9) Memastikan dan melakukan pengecekan pengkinian data/dokumen dan melakukan arsip dokumen serta jaminan pembiayaan.

Setelah melewati proses akad/pengikatan perjanjian pembiayaan dan seluruh dokumen yang menjadi persyaratan telah dipenuhi, proses selanjutnya adalah tahap pencairan pembiayaan. Walaupun dapat dikategorikan sebagai pencatatan pembiayaan, kebanyakan manajemen bank memiliki unit kerja yang bertugas khusus membukukan pencairan pembiayaan, monitoring pembayaran angsuran dan pelunasan nasabah, serta pelaporan tunggakan. Pada umumnya unit kerja tersebut dikenal dengan unit Operasional Pembiayaan.

c. Fungsi monitoring dan kebijakan pembiayaan

Pada unit pembiayaan yang menjadi ukuran kinerja adalah yang mencerminkan ketepatan pemenuhan kewajiban dalam membayar angsuran nasabah, berikut tingkat keuntungan yang dihasilkan dari seluruh transaksi nasabah dengan baik. Pemantauan kinerja pembiayaan per individu nasabah, biasanya dilakukan oleh *marketing* yang merupakan bagian dari tugas menjalin hubungan baik dengan nasabah. Namun pemantauan kinerja pembiayaan berdasarkan kelompok nasabah atau per segmen industry, dilakukan oleh unit pemantauan kinerja portofolio pembiayaan yang biasanya berada dalam unit kerja Manajemen Risiko. Selain itu, unit kerja pemantau kinerja pembiayaan yang bertugas mengevaluasi proses pengukuran risiko dan proses persetujuan pembiayaan dan menyampaikan usulan perbaikan kepada unit kerja yang menetapkan peraturan dan prosedur.

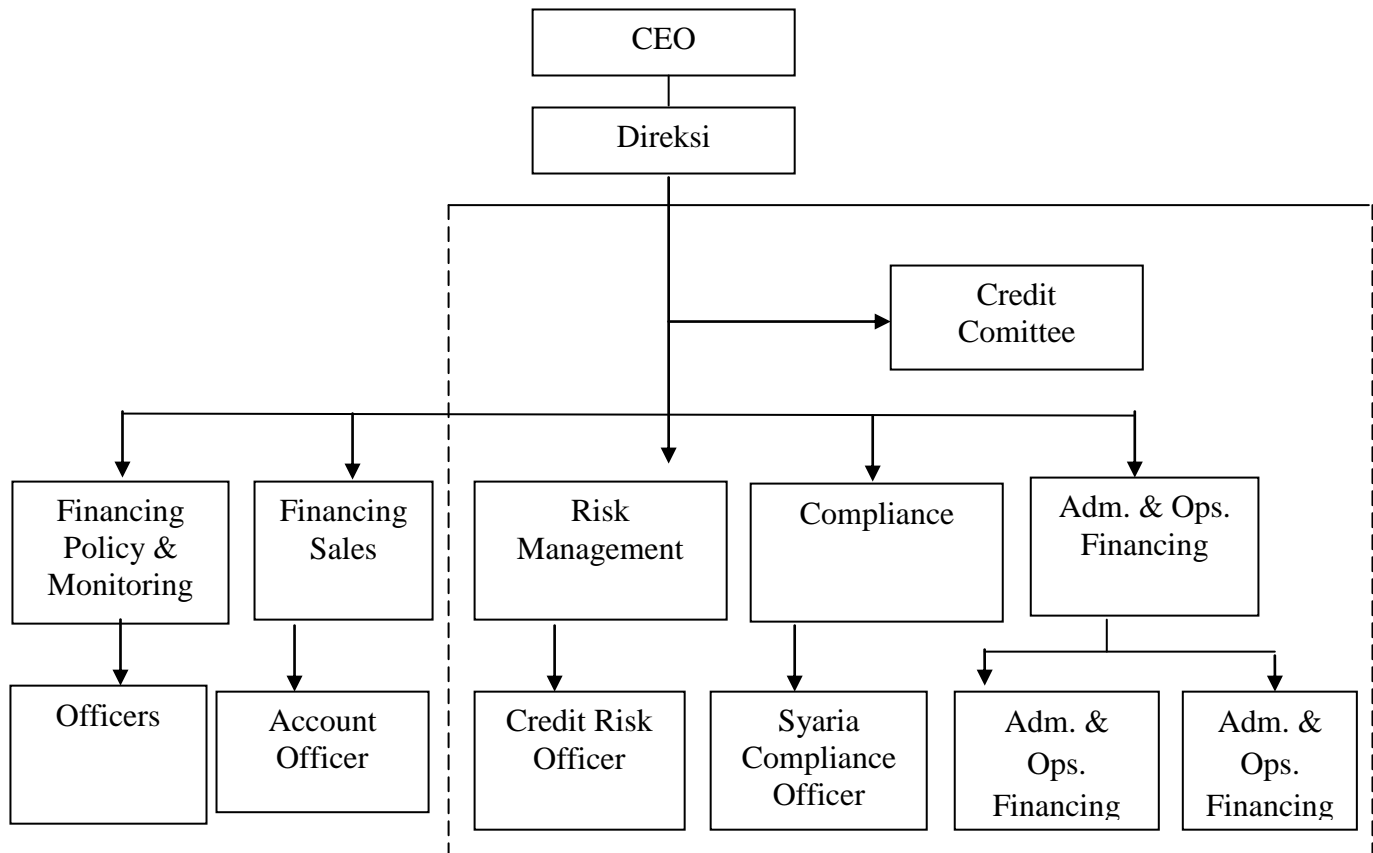
Merupakan bagian dari pemantauan pembiayaan adalah memastikan apakah kebijakan yang telah ditetapkan sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan, sering kali diperlukan perumusan dan penetapan sistem dan prosedur pembiayaan kembali.

Pada umumnya, unit kerja *monitoring* dan kebijakan pembiayaan memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:

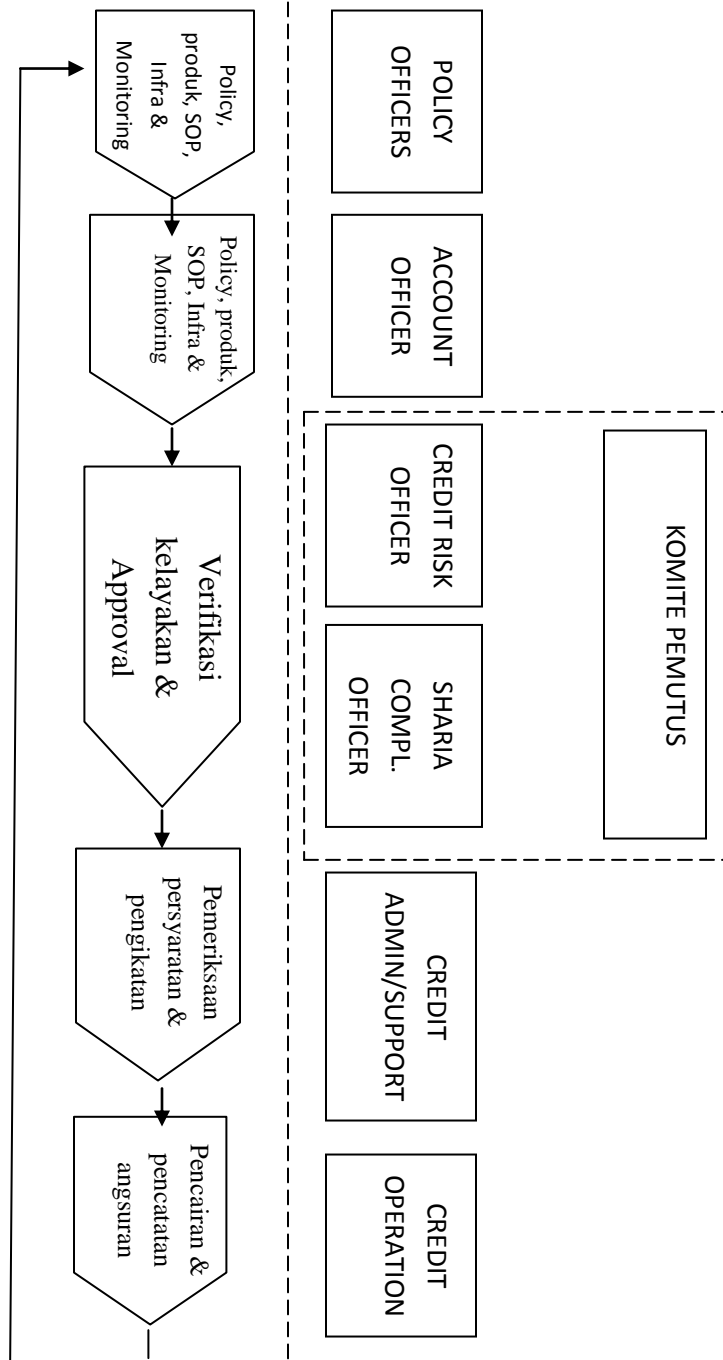
- a. Mengevaluasi permohonan pemberian fasilitas pembiayaan dari cabang.
- b. Memonitoring perkembangan dan kondisi kualitas pembiayaan, serta memberikan saran-saran langkah perbaikan.
- c. Membantu direksi dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan, peraturan, arah dan strategi pembiayaan serta mengawasi pelaksanaan kebijakan pembiayaan.
- d. Melakukan analisis, mengevaluasi tingkat risiko pembiayaan dan merekomendasi setiap proposal pembiayaan kepada pemutus pembiayaan.
- e. Melakukan koordinasi dan memonitoring langkah-langkah terkait pencegahan pembiayaan bermasalah dan pelaksanaan penagihan pada debitur untuk meminimalkan potensi kerugian.
- f. Memastikan bahwa pemberian pembiayaan telah didasarkan pada penilaian yang jujur, objektif, cermat, seksama dan terlepas dari pengaruh pihak-pihak yang berkepentingan dengan pemohon pembiayaan.

Contoh organisasi pembiayaan

Berikut contoh bagan organisasi pembiayaan:



Struktur organisasi pembiayaan di atas adalah jenis dalam penyaluran pembiayaan, yang dimaksudkan untuk memperlancar penyaluran dan pemantauan setelah pembiayaan dicairkan, serta agar terjadi *check and balance* antar unit kerja yang terlibat. Sedangkan struktur di bawah, dari kiri ke kanan, menggambarkan alur proses yang dilalui dalam setiap penyaluran pembiayaan.



Bagian dalam kotak dengan *dotted-line* adalah bagian saat pengambilan keputusan pembiayaan dilakukan. Pemutus akhir pembiayaan, yang merupakan penanggung jawab pencapaian target bisnis, memberikan keputusannya berdasarkan aplikasi pembiayaan yang diajukan oleh marketing setelah mendapatkan opini/pertimbangan atas risiko dan kesesuaian secara prinsip syariah.

Kesimpulan

Pembiayaan berdasarkan prinsip syariah adalah penyediaan uang atau tagihan yang dipersamakan dengan itu berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil. Dalam melakukan pembiayaan maka bank syariah memerlukan analisis pembiayaan agar bank syariah memperoleh keyakinan bahwa pembiayaan yang diberikan dapat dikembalikan oleh nasabahnya.

Namun realisasi pembiayaan bukanlah tahap terakhir dari proses pembiayaan. Setelah realisasi pembiayaan, maka pejabat bank syariah perlu melakukan pemantauan dan pengawasan pembiayaan supaya memajukan efisiensi di dalam pengelolaan tata laksana usaha di bidang peminjaman dan sasaran pencapaian yang ditetapkan sehingga tujuan daripada adanya pembiayaan bisa tercapai

Daftar Pustaka

- Antonio, Muhammad Syafi'i. 2001. *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta, Gema Insani.
- Departemen Agama RI. 1989. *Al-qur'an dan terjemahan*. Bandung: Gema Risalah.
- DSN MUI. 2006. *Himpunan Fatwa DSN*. Jakarta: DSN MUI dan BI.
- Efferin, Sujoko. dkk. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hamka. 1985. *Tafsir Al-Azhar Juzu'XXVIII*. Jakarta: Pustaka Panjimas.
- Karim, Adiwarmanto A. 2010. *Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. 2011. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mark Plus dan Biro Riset InfoBank, "Loyalitas Nasabah Bank Syariah," InfoBank, 358, Januari 2009.
- Muhammad. 2002. *Manajemen Bank Syariah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Puspopranoto, S. Sawaldjo. 2004. *Keuangan Perbankan dan Pasar Uang*. Jakarta: Pustaka LP3ES.

Rianto Al-Arif, M. Nur. 2010. *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syari'ah*. Bandung: alfabeta.

Soemitra, Andri. 2010. *Bank dan Lembaga Keuangan Syari'ah*. Jakarta: Kencana.