

STRATEGI INOVATIF BANK DALAM MENGHADAPI KREDIT MACET PADA PENYALURAN PEMBIAYAAN KUR (Studi Kasus: BSI KCP Gunung Raya Kandis)

Putri¹, Yenty Astarie Dewi², Habibatur Ridhah³, Sandra Dewi⁴

^{1,2,3,4}Universitas Islam Negeri Sjech M.Djamil Djambek Bukittinggi

Email : putrichgo@gmail.com¹, yentiastariedewi@gmail.com², ridhah@live.com³,
sandradewi@uinbukittinggi.ac.id⁴

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab peningkatan rasio Non Performing Financing (NPF), mengidentifikasi strategi inovatif yang diterapkan bank, serta mengevaluasi efektivitas penerapannya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, melalui teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kenaikan rasio NPF dari 3% pada tahun 2022 menjadi 6% pada tahun 2024 disebabkan oleh lemahnya karakter dan kapasitas debitur, penyalahgunaan dana pembiayaan, serta kurangnya pengawasan pasca pencairan. Strategi inovatif yang dilakukan BSI KCP Gunung Raya Kandis meliputi restrukturisasi pembiayaan, pemberian diskon margin, pembentukan tim khusus penanganan NPF, serta monitoring lapangan yang melibatkan Account Officer (AO) dan Micro Business Representative (MBR). Strategi tersebut cukup efektif dalam memperlambat laju kenaikan NPF, meskipun masih terkendala rendahnya literasi keuangan nasabah dan keterbatasan sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi inovatif berbasis teknologi, edukasi, serta pendekatan persuasif dalam mengelola risiko pembiayaan syariah, khususnya pada program KUR yang menasar pelaku UMKM.

Kata Kunci: *Customer Relationship Manajemet* (CRM), Nasabah, BPRS.

Abstract

This study aims to analyze the factors causing the increase in the Non-Performing Financing (NPF) ratio, identify innovative strategies implemented by banks, and evaluate the effectiveness of their implementation. This study used a qualitative method with a case study approach, using data collection techniques such as observation, in-depth interviews, and documentation. The results indicate that the increase in the NPF ratio from 3% in 2022 to 6% in 2024 was caused by weak debtor character and capacity, misuse of financing funds, and a lack of post-disbursement supervision. The innovative strategies implemented by BSI KCP Gunung Raya Kandis included financing restructuring, providing margin discounts, establishing a special NPF handling team, and field monitoring involving Account Officers (AO) and Micro Business Representatives (MBR). These strategies were quite effective in slowing the rate of NPF increase, although they were still hampered by low customer financial literacy and limited human resources. This research is expected to contribute to the development of innovative strategies based on technology, education, and persuasive approaches in managing Islamic financing risks, particularly in the KUR program targeting MSMEs.

Keywords: *Customer Relationship Management (CRM), Customer, BPRS.*

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan perekonomian nasional. Keberadaannya diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam mengatasi berbagai permasalahan ekonomi yang dihadapi saat ini, sekaligus menjadi salah satu sumber utama mata pencaharian bagi masyarakat Indonesia. Salah satu program perbankan yang paling populer dan banyak dimanfaatkan untuk mendukung pengembangan UMKM adalah Kredit Usaha Rakyat (KUR).¹

Kredit Usaha Rakyat (KUR) merupakan salah satu program pembiayaan yang ditujukan untuk membantu pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dalam mengembangkan kegiatan usahanya. Program ini hadir sebagai solusi bagi masyarakat yang memiliki keterbatasan modal namun berpotensi untuk mengembangkan usaha, dengan menawarkan kemudahan akses pembiayaan yang terjangkau.²

Bank Syariah Indonesia (BSI), sebagai salah satu lembaga keuangan yang terbesar di Indonesia yang hadir sebagai solusi strategis dalam memperkuat industri keuangan syariah di Indonesia yang saat ini terus berkembang pesat. Sebagai Bank hasil dari penggabungan tiga Bank syariah milik BUMN pada tahun 2021. Salah satu strategi BSI dalam memperluas layanannya adalah dengan mendirikan Kantor Cabang Pembantu (KCP) di wilayah pinggiran kota suburban yang berfungsi untuk mendekatkan akses produk tabungan, giro, dan pembiayaan, termasuk kredit usaha rakyat (KUR) berbasis prinsip syariah.³

Undang-undang nomor. 21 Tahun 2008 pasal 2 tentang Perbankan Syariah menetapkan pedoman yang wajib diikuti oleh Perbankan Syariah dalam menjalankan operasionalnya. Pedoman ini mengharuskan perbankan syariah untuk beroperasi berdasarkan prinsip syariah, prinsip dekorasi ekonomi, dan prinsip kehati-hatian. Namun, dalam praktiknya, pelaksanaan usaha perbankan syariah tidak

¹Egawani Egawani, "Pengaruh Kredit Usaha Rakyat (KUR) Terhadap Pendapatan Usaha Pada UMKM," *Akuntansi* 45 5, no. 1 (2024): 217–222.

²Muhammad Wahyudin, "Efektivitas Layanan Dan Administrasi Dalam Optimalisasi Program Kredit Usaha Rakyat (KUR) Untuk

Pengembangan Usaha Masyarakat" 02, no. Desember (2024): hlm. 46.

³Achmad Sani Alhusain, "Bank Syariah Indonesia: Tantangan Dan Strategi Dalam Mendorong Perekonomian Nasional," *Info Singkat: Bidang Ekonomi Dan Kebijakan Publik* Vol. 13, no. 3 (2021): hlm, 22.

lepas dari berbagai tantangan dan hambatan yang dapat menimbulkan terhambatnya pembiayaan yang dilakukan seperti pembiayaan bermasalah.⁴

Non-Performing Financing (NPF) merupakan salah satu indikator utama untuk menilai kualitas pembiayaan yang disalurkan, yang menggambarkan tingkat pembiayaan bermasalah pada bank syariah. NPF menjadi tolok ukur penting dalam menilai sejauh mana pembiayaan yang telah disalurkan dapat berjalan dengan baik, sekaligus mencerminkan efektivitas pengelolaan risiko pembiayaan oleh bank syariah. Tingginya NPF akan berdampak pada likuiditas (kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban pada pihak ketiga), rentabilitas (kemampuan memperoleh keuntungan dari pembiayaan yang diberikan), serta solvabilitas (kecukupan modal untuk menanggung resiko keuangan). Oleh karena itu, pengelolaan resiko pembiayaan menjadi hal yang sangat penting bagi bank syariah agar dapat terus berkembang dan bertahan dalam jangka panjang.⁵

Jumlah pembiayaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) di BSI KCP Gunung Raya

Kandis mengalami peningkatan setiap tahunnya, yakni sebesar Rp25.847.300.000 pada tahun 2022, Rp30.966.480.000 pada tahun 2023, dan Rp36.473.870.000 pada tahun 2024. Namun, seiring dengan kenaikan jumlah pembiayaan tersebut, pembiayaan bermasalah (NPF) juga menunjukkan tren peningkatan, dari Rp775.419.000 atau 3% pada tahun 2022, menjadi Rp1.548.324.000 atau 5% pada tahun 2023, dan mencapai Rp2.188.432.200 atau 6% pada tahun 2024.

Dapat dilihat dari data tersebut, menunjukkan adanya peningkatan risiko pembiayaan bermasalah. Peningkatan ini mengindikasikan adanya kebutuhan mendesak untuk eksplorasi lebih lanjut mengenai strategi inovasi yang dapat menjadi solusi efektif dalam menjaga kualitas aset bank dan memastikan keberlanjutan fungsi intermediasi keuangan di tengah ketidakpastian ekonomi sehingga menjadi alasan kuat untuk dilakukannya penelitian. Dengan demikian, rasio NPF dapat dijaga sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan tujuan program

⁴ Undang Undang RI Nomor 21 Tahun 2008 Tentang perbankan Syariah

⁵ Melyan, Dkk, "Analisis Non Performing Finance (NPF) Pada BSI Cabang Aceh Barat," Jurnal Islamic Banking 1, no. 1 (2021): hlm, 266.

KUR dapat berjalan optimal dalam mendukung perekonomian masyarakat sekitar wilayah Gunung Raya Kandis.

Oleh karena itu, penulis termotivasi untuk meneliti lebih dalam lagi bagaimana strategi yang digunakan BSI KCP Gunung Raya Kandis dalam menghadapi terus meningkatnya nilai NPF di tiap tahunnya. Maka dari itu penulis berminat untuk melakukan sebuah penelitian dengan mengangkat sebuah judul penelitian yakni **“STRATEGI INOVATIF BANK DALAM MENGHADAPI KREDIT MACET PADA PEMBIAYAAN KUR (STUDI KASUS DI BSI KCP GUNUNG RAYA KANDIS)”**.

KAJIAN PUSTAKA

Pembiayaan Kredit Usaha Rakyat

Kredit Usaha Rakyat (KUR) adalah salah satu program unggulan pemerintah yang dirancang untuk mempermudah pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam memperoleh akses pembiayaan melalui lembaga perbankan. Program ini menggunakan pola penjaminan sehingga risiko pihak perbankan dapat diminimalkan, sekaligus

mendorong pertumbuhan sektor UMKM sebagai salah satu penggerak utama perekonomian nasional.⁶

KUR Syariah merupakan fasilitas pembiayaan yang diperuntukkan bagi individu yang memerlukan modal kerja atau modal investasi, terutama bagi masyarakat dari kalangan menengah ke bawah maupun pelaku usaha yang produktif dan layak dibiayai. Skema pembiayaan ini dirancang khusus bagi pihak yang tidak memiliki agunan tambahan atau memiliki agunan yang nilainya belum mencukupi. Tujuan utama KUR Syariah adalah memperluas dan meningkatkan ketersediaan pendanaan bagi sektor-sektor produktif, memperkuat daya saing pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah, serta mendorong pertumbuhan ekonomi dan terciptanya lapangan kerja.⁷

Tujuan KUR bertujuan untuk meningkatkan dan memperluas akses pembiayaan bagi pelaku usaha, khususnya pada sektor industri skala kecil dan menengah, sehingga mampu memperkuat daya saing bisnis. Selain itu, KUR Syariah juga berperan dalam mendorong

⁶ Bobby Hamzar Rafinus, *Buku Kumpulan Peraturan Tahun 2016 Kredit Usaha Rakyat (Kur)*, 2016, hlm. 1.

⁷ Seri Mulyani, Nurul Jannah, and Laylan Syafina, “Analisis Implementasi Pembiayaan Kredit

Usaha Rakyat (KUR) Syariah Dalam Meningkatkan Pendapatan UMKM: Studi Kasus Pada Pegadaian Cabang Mandala,” *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam* 5, no. 7 (2024): 4018–280.

pertumbuhan ekonomi nasional serta membuka peluang terciptanya lapangan kerja baru. Sumber dana KUR Syariah berasal dari lembaga keuangan syariah yang menyalurkan pembiayaan tersebut secara langsung kepada masyarakat.

Kredit Macet/ Non Performing Financing (NPF)

Kredit macet dapat diartikan sebagai suatu kondisi di mana nasabah sudah tidak sanggup lagi untuk memenuhi kewajibannya dalam melakukan pembayaran kepada pihak bank, baik secara keseluruhan maupun sebagian, sebagaimana yang telah ditetapkan dalam perjanjian sebelumnya. Kredit macet merujuk pada penggolongan kredit bermasalah yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) berdasarkan Peraturan OJK (POJK) mengenai kualitas aset produktif. Kredit digolongkan macet apabila terdapat tunggakan pokok atau bunga lebih dari 180 hari, atau terdapat indikasi lain yang menunjukkan ketidakmampuan debitur membayar kembali pinjamannya.⁸

Faktor penyebab kredit macet yaitu Menurut Hariyani (2008), kredit macet dapat terjadi karena dipengaruhi oleh dua jenis faktor utama, yaitu faktor internal yang berasal dari dalam lembaga perbankan dan faktor eksternal yang berasal dari luar lembaga. Kedua faktor ini dapat meningkatkan potensi terjadinya pembiayaan bermasalah jika tidak ditangani secara tepat.

Risiko kredit berkaitan erat dengan aktivitas utama perbankan, seperti pemberian pinjaman dan pengelolaan simpanan. Risiko ini dapat diartikan sebagai potensi kerugian secara ekonomi akibat kegagalan debitur dalam memenuhi kewajiban yang telah disepakati dalam perjanjian. Apabila tidak ditangani dengan baik, risiko tersebut dapat menjadi salah satu faktor yang menyebabkan kegagalan operasional bank.⁹

Manajemen Risiko Kredit dan Inovasi Bank

Manajemen risiko merupakan pendekatan yang dilakukan secara sistematis dan logis dengan tujuan untuk mengarahkan, mengidentifikasi,

⁸ Darmawi, *Manajemen Perbankan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 251.

⁹ Irna Meutia Sari, Saparuddin Siregar, and Isnaini Harahap, "Manajemen Risiko Kredit Bagi

Bank Umum," *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS) 2020* 1, no. 1 (2020): hlm. 554.

memantau, menentukan solusi, melaporkan, serta mengendalikan risiko, sehingga organisasi mampu menghadapi berbagai potensi ancaman secara efektif. Menurut Surtikanti, tujuan utama manajemen risiko adalah mengelola berbagai potensi risiko secara efektif sehingga organisasi dapat meminimalkan kerugian dan memaksimalkan peluang yang ada. Dengan pengelolaan risiko yang tepat, diharapkan hasil yang dicapai menjadi lebih optimal, baik dari segi keberlangsungan usaha, stabilitas operasional, maupun pencapaian target yang telah ditetapkan.

Strategi merupakan rencana yang disusun untuk mengatur penggunaan sumber daya dan menjalankan berbagai kegiatan agar organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan serta mencapai tujuannya. Pada dasarnya, strategi adalah pilihan untuk melakukan kegiatan yang berbeda, atau menjalankan kegiatan yang sama tetapi dengan cara yang berbeda dari para pesaing. Strategi mitigasi risiko sebagai berikut:

- 1) Identifikasi risiko
- 2) Evaluasi dan analisis risiko
- 3) Perancangan strategi mitigasi

- 4) Implementasi strategi risiko
- 5) Pemantauan dan evaluasi berkala.

Strategi inovasi adalah suatu keterampilan dalam merancang dan mengimplementasikan rencana jangka panjang yang berorientasi pada pengembangan serta penerapan ide-ide baru maupun penyempurnaan dari produk, layanan, maupun proses yang telah ada. Strategi inovasi bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan organisasi dalam menciptakan nilai tambah, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, serta menghadapi persaingan secara efektif sehingga optimal dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Menurut Hittmár et al, dalam konteks perbankan, strategi inovasi merupakan instrumen utama yang menentukan arah pengembangan inovasi layanan dan produk perbankan, yang diselaraskan dengan strategi bisnis bank serta tujuan strategis yang ingin dicapai.¹⁰

METODE PENELITIAN

Jenis riset yang diadopsi dalam kajian ini bersifat kualitatif dengan orientasi deskriptif. Sebagaimana dijabarkan oleh

¹⁰ Tintin Suhaeni, "Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Di Industri Kreatif (Studi Kasus UMKM Bidang

Kerajinan Tangan Di Kota Bandung)," *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi* 4, no. 1 (2018): hlm. 60.

Crewel, pendekatan kualitatif dimaksudkan untuk menelusuri dan menginterpretasikan secara mendalam suatu fenomena yang menjadi titik sentral perhatian. Orientasi deskriptif dalam studi ini digunakan untuk menguraikan serta mengelaborasi secara rinci praktik strategi inovatif bank dalam menghadapi kredit macet pada pembiayaan KUR. Lokasi observasi ini Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. BSI KCP Gunung Raya Kandis, Jl. Lintas Sumatra, Telaga Sam-Sam, Kec. Kandis, Kabupaten Siak, Riau, dan waktu penelitian ini dimulai pada bulan Desember 2024 dan selesai pada bulan Juli 2025.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

Bentuk Strategi Inovatif yang Diterapkan Oleh BSI KCP Gunung Raya Kandis Dalam Menghadapi Kredit Macet Pada Pembiayaan

Penyelesaian pembiayaan bermasalah KUR yang diterapkan oleh BSI KCP Gunung Raya Kandis dengan menggunakan restrukturisasi dapat diterapkan disemua kolektibilitas, yaitu dari kolektibilitas 1 sampai dengan kolektibilitas 5, tergantung dari kondisi dari nasabah. Adapun ketentuan kolektibilitas di BSI KCP Gunung Raya Kandis adalah sebagai berikut:

1. Kolektibilitas 1 (Lancar). Nasabah dengan status lancar, yaitu tidak terdapat tunggakan baik angsuran pokok maupun margin. Unit Mikro BSI KCP Gunung Raya Kandis bertugas melakukan pengawasan rutin dan pengingat atau *reminder* agar nasabah tetap disiplin dalam membayar kewajibannya setiap bulan.
2. Kolektibilitas 2 (Dalam Perhatian Khusus). Nasabah mulai menunjukkan gejala kelemahan keuangan atau penurunan pendapatan dimana tunggakan terjadi dalam rentang 1–90 hari setelah jatuh tempo. Unit Mikro akan melakukan *reminding* intensif serta menggali informasi penyebab keterlambatan pembayaran untuk mencegah pemburukan status kolektibilitas.
3. Kolektibilitas 3 (Kurang Lancar). Nasabah menunggak angsuran pokok maupun margin lebih dari 90 hari hingga 120 hari. Unit Mikro berfokus pada penyelesaian tunggakan atau percepatan pelunasan pembiayaan, serta melakukan komunikasi intensif dengan nasabah untuk mencari solusi penyelesaian.

4. Kolektibilitas 4 (Diragukan). Nasabah dengan keterlambatan angsuran antara 121–180 hari. Unit Mikro fokus menyelesaikan tunggakan atau pelunasan pembiayaan. Jika upaya penyelesaian gagal, Bank akan melakukan langkah hukum berupa pendaftaran lelang atas barang jaminan sesuai prosedur yang berlaku.
5. Kolektibilitas 5 (Macet). Nasabah dengan tunggakan angsuran lebih dari 180 hari. Pihak Bank melakukan eksekusi jaminan nasabah sebagai langkah akhir penyelesaian pembiayaan bermasalah.

Pada kolektibilitas 1, bank melakukan pengawasan rutin dan memberikan pengingat agar nasabah tetap disiplin dalam memenuhi kewajibannya. Jika masuk kolektibilitas 2 dengan tunggakan 1–90 hari, bank melakukan reminding intensif serta menggali informasi penyebab keterlambatan. Selanjutnya, pada kolektibilitas 3 dengan tunggakan 90–120 hari, fokus bank adalah percepatan pelunasan serta komunikasi intensif mencari solusi terbaik. Pada kolektibilitas 4 dengan tunggakan 121–180 hari, bank berupaya menyelesaikan tunggakan, namun jika gagal maka

ditempuh jalur hukum melalui pendaftaran lelang jaminan. Adapun pada kolektibilitas 5 dengan tunggakan lebih dari 180 hari, bank mengambil langkah tegas berupa eksekusi jaminan sebagai penyelesaian akhir pembiayaan bermasalah. “*Kami di BSI KCP Gunung Raya Kandis selalu berpedoman pada ketentuan kolektibilitas pembiayaan dalam menjaga kualitas aset bank. Untuk kolektibilitas 1, kami berusaha memastikan nasabah tetap lancar membayar angsuran dengan melakukan pengingat rutin. Pada kolektibilitas 2, unit mikro kami fokus memberikan perhatian khusus, mengingatkan, dan menggali informasi agar nasabah bisa kembali lancar. Jika sudah masuk ke kolektibilitas 3, kami mengarahkan nasabah untuk menyelesaikan tunggakan atau mempercepat pelunasan. Sedangkan pada kolektibilitas 4, upaya penyelesaian dilakukan lebih serius, bahkan sampai pada tahap pendaftaran lelang apabila tidak ada penyelesaian. Dan khusus untuk kolektibilitas 5*”.

Tahapan sebelum menindaklanjuti pembiayaan KUR yang masuk kategori kredit macet atau kolektibilitas 5, Bank BSI KCP Gunung Raya Kandis terlebih dahulu melakukan pendekatan secara kekeluargaan kepada nasabah. Pendekatan

ini dilakukan dengan tujuan untuk menggali informasi terkait penyebab keterlambatan pembayaran, apakah disebabkan oleh kondisi usaha yang sedang menurun atau karena faktor karakter dari nasabah itu sendiri. Melalui komunikasi yang bersifat persuasif ini, pihak bank berupaya membangun suasana yang lebih terbuka sehingga nasabah dapat menyampaikan permasalahan yang dihadapi. Langkah ini menjadi tahap awal yang penting, karena dari hasil pendekatan tersebut bank dapat menentukan solusi penyelesaian yang tepat, seperti restrukturisasi pembiayaan bagi nasabah yang usahanya terdampak, maupun upaya penyelesaian lain apabila permasalahan timbul akibat faktor kedisiplinan atau karakter nasabah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Wahyu Mahardika mengatakan: *“Kalau ada nasabah yang mulai menunggak, biasanya kita nggak langsung ambil tindakan tegas. Pertama-tama kita dekati dulu secara kekeluargaan, kita tanyakan apa penyebabnya. Ada yang memang usahanya lagi sepi, ada juga yang karena faktor pribadi. Dari situ kita bisa tahu langkah apa yang cocok. Kalau usahanya yang bermasalah, biasanya kita tawarkan restruktur supaya cicilannya lebih ringan.*

Tapi kalau masalahnya ada di kedisiplinan atau karakternya, kita coba ngobrol baik-baik dulu supaya ada solusi. Jadi, sebelum mengambil langkah lebih jauh, kita selalu utamakan pendekatan dulu agar nasabah merasa didengar dan mau terbuka”.

Bank BSI KCP Gunung Raya Kandis tidak hanya menempuh langkah formal berupa penagihan intensif maupun eksekusi jaminan, tetapi juga mengedepankan pendekatan strategi yang lebih inovatif. Salah satu upaya yang diterapkan yaitu dengan memberikan penawaran diskon margin kepada nasabah yang masih memiliki itikad baik dan kesanggupan untuk melunasi kewajibannya. Kebijakan ini diberikan secara khusus bagi nasabah yang bersedia melunasi seluruh sisa hutangnya sekaligus. Dengan adanya potongan margin tersebut, beban nasabah dapat menjadi lebih ringan, sementara pihak bank juga memperoleh percepatan penyelesaian pembiayaan bermasalah. Sejalan dengan hasil wawancara dengan Bapak Wahyu Mahardika yang mengatakan: *“Kalau ada nasabah yang macet tapi masih ada niat baik buat nutup hutangnya, biasanya kita kasih jalan dengan nawarin diskon margin. Jadi misalnya dia mau langsung lunasi semua hutangnya, kita kasih potongan margin*

biar bebannya lebih ringan. Nasabah jadi semangat buat melunasi, dan dari sisi bank juga enak karena kredit bermasalahnya bisa cepat selesai”.

Selain menawarkan diskon margin sebagai upaya penyelesaian kredit macet, Bank BSI KCP Gunung Raya Kandis membentuk tim khusus yang berfokus menangani nasabah dengan status kredit bermasalah. Tim ini diperkuat dengan perekrutan pegawai kontrak yang ditugaskan secara intensif untuk melakukan pemantauan langsung terhadap nasabah yang telah menyetujui restrukturisasi pembiayaan. Dengan adanya pengawasan yang lebih ketat dan berkelanjutan, bank dapat memastikan bahwa nasabah benar-benar menjalankan komitmennya dalam pembayaran angsuran setelah restrukturisasi, sehingga potensi terjadinya kredit macet ulang dapat diminimalisir. Hal ini di ungkapkan oleh Bapak Dzulkifli sebagai Wakil Kepala Cabang BSI KCP Gunung Raya Kandis yang mengatakan: “Kami di BSI KCP Gunung Raya Kandis tidak hanya mengandalkan penawaran restrukturisasi atau diskon margin saja dalam menghadapi kredit macet. Untuk lebih memastikan keberhasilan penyelesaian pembiayaan, kami juga membentuk tim khusus yang

memang fokus memantau nasabah-nasabah bermasalah. Tim ini bahkan kami perkuat dengan tenaga kontrak agar pemantauannya bisa lebih intensif. Jadi, setelah nasabah setuju untuk restrukturisasi, mereka tidak dibiarkan begitu saja, tapi tetap kami awasi secara ketat agar pembayaran berjalan lancar dan tidak terjadi masalah ulang di kemudian hari.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Arif Wijaksana sebagai Micro Bussines Representative BSI KCP Gunung Raya Kandis mengatakan: “Kalau dari sisi kami di lapangan, tugasnya memang lebih banyak memantau langsung ke nasabah. Jadi setelah restrukturisasi disetujui, kita turun rutin ke usaha atau rumah nasabah buat ngecek apakah mereka benar-benar jalan sesuai komitmen. Kita juga sering kasih pengingat, edukasi sederhana soal cara ngatur keuangan, biar cicilan bisa lancar. Nah, koordinasi sama AO itu penting banget, karena AO yang bikin analisis dan strategi, sedangkan kita yang ngawasin pelaksanaan di lapangan. Jadi bisa saling melengkapi, kalau ada masalah baru, cepat kita laporkan supaya bisa dicari solusinya bareng.”

Melalui tim khusus pengawas nasabah yang melibatkan Account Officer

(AO) dan Micro Business Representative (MBR) secara kolaboratif. AO berperan sebagai lead analisis mengidentifikasi akar masalah tunggakan, memprofilkan kemampuan bayar, merumuskan opsi penyelamatan restrukturisasi, perubahan jadwal angsuran, hingga penawaran diskon margin bagi nasabah beritikad baik, serta menyusun rekomendasi keputusan kepada manajemen. Sementara itu, Micro Bussines Representative menjadi ujung tombak pendampingan lapangan melakukan reminder terjadwal, kunjungan usaha/rumah, verifikasi data pendapatan, edukasi literasi keuangan, serta pemantauan kepatuhan pascarestruktur. Keduanya berbagi data secara real time melalui buku kendali monitoring, mengadakan briefing mingguan untuk menilai progres tiap akun, dan mengeksekusi eskalasi bertahap bila terjadi deviasi komitmen pembayaran.

Bank BSI KCP Gunung Raya Kandis menjadikan eksekusi jaminan sebagai langkah terakhir dalam menangani kredit macet KUR. Setelah berbagai upaya persuasif dilakukan, seperti pendekatan kekeluargaan, restrukturisasi, maupun penawaran diskon margin, namun nasabah tetap tidak menunjukkan itikad baik dalam menyelesaikan kewajibannya, maka bank

menjalankan ketentuan hak tanggungan yang telah disepakati sejak awal akad pembiayaan. Eksekusi jaminan ini dilakukan melalui prosedur hukum yang berlaku, di mana aset yang dijamin akan dilelang untuk menutup sisa kewajiban nasabah. Langkah ini ditempuh bukan sebagai pilihan utama, melainkan solusi terakhir agar bank dapat meminimalisir kerugian serta menjaga kualitas aset tetap sehat. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Arif Wijaksana sebagai Micro Bussines Representative BSI KCP Gunung Raya Kandis mengatakan: *“Kalau untuk nasabah yang benar-benar sudah nggak ada itikad baik, biasanya semua upaya persuasif sudah kita lakukan. Mulai dari ditelepon, didatangi, sampai ditawarkan restrukturisasi atau bahkan diskon margin, tapi tetap saja tidak ada respon. Nah, dalam kondisi begitu, mau tidak mau bank harus mengambil langkah terakhir yaitu eksekusi jaminan. Karena sejak awal di akad pembiayaan sudah ada klausul hak tanggungan. Jadi kalau nasabah wanprestasi, bank memang berhak melelang jaminan tersebut. Tujuannya supaya kewajiban bisa tetap tertutup, dan bank juga bisa menjaga kualitas aset supaya tetap sehat”*

Strategi inovatif yang dilakukan oleh Bank BSI KCP Gunung Raya Kandis dalam menghadapi kredit macet pembiayaan KUR tidak hanya terbatas pada upaya penagihan semata, melainkan melalui langkah-langkah persuasif dan terukur. Bank menerapkan pendekatan kekeluargaan dalam menggali penyebab keterlambatan, kemudian menawarkan restrukturisasi bagi nasabah yang usaha atau pendapatannya menurun, serta memberikan penawaran diskon margin kepada nasabah yang memiliki itikad baik untuk melunasi kewajiban, baik secara penuh maupun sebagian. Selain itu, bank juga membentuk tim khusus yang terdiri dari AO dan micro business representative untuk mengawasi nasabah yang telah melakukan restrukturisasi, sehingga pembayaran dapat lebih terkontrol. Bahkan, apabila berbagai upaya persuasif ini tidak membuahkan hasil, eksekusi jaminan tetap menjadi langkah terakhir yang ditempuh sesuai aturan yang berlaku. Strategi-strategi ini menunjukkan bahwa BSI KCP Gunung Raya Kandis berusaha menyeimbangkan sisi humanis dengan ketegasan aturan, sehingga penyelesaian kredit macet dapat tercapai secara efektif sekaligus menjaga kualitas pembiayaan bank tetap sehat.

B. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi inovatif Bank BSI KCP Gunung Raya Kandis dalam menghadapi pembiayaan kredit macet KUR menekankan kombinasi antara pendekatan persuasif, restrukturisasi, pemberian diskon margin, pembentukan tim khusus pengawas, hingga eksekusi jaminan sebagai langkah terakhir. Temuan ini selaras dengan penelitian terdahulu yang juga menegaskan pentingnya restrukturisasi sebagai instrumen penyelamatan kredit bermasalah. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Juliah Rahmah (2022) mengenai strategi penyelesaian kredit bermasalah di bank syariah menemukan bahwa restrukturisasi dalam bentuk rescheduling, reconditioning, maupun restructuring merupakan cara paling efektif untuk membantu nasabah yang masih memiliki prospek usaha namun mengalami kesulitan likuiditas sementara. Hal ini sejalan dengan praktik di BSI KCP Gunung Raya Kandis yang tetap mengedepankan restrukturisasi sebagai solusi utama sebelum melangkah ke tahapan penyelesaian hukum. Ini juga mendukung penelitian Melita Ulfa (2021) tentang strategi perbankan syariah dalam menghadapi pembiayaan macet juga

menekankan bahwa pendekatan persuasif yang mengedepankan komunikasi dan hubungan kekeluargaan dapat meningkatkan tingkat keberhasilan penyelesaian kredit bermasalah. Pendekatan serupa juga diterapkan di BSI KCP Gunung Raya Kandis, di mana nasabah didorong untuk terbuka terhadap permasalahan yang dihadapi sehingga bank dapat menentukan solusi terbaik, baik melalui restrukturisasi maupun potongan margin untuk pelunasan penuh.

Selain itu, inovasi yang dilakukan oleh BSI KCP Gunung Raya Kandis berupa pembentukan tim khusus pengawas nasabah restrukturisasi juga memperlihatkan adanya pengembangan strategi dibandingkan penelitian terdahulu. Jika penelitian sebelumnya lebih menekankan restrukturisasi saja, maka dalam penelitian ini ditemukan bahwa pengawasan ketat pascarestruktur oleh tim gabungan AO dan Micro Business Representative menjadi kunci untuk menjaga kedisiplinan nasabah agar tidak kembali masuk kategori macet.

Menurut pendapat ahli, Darmawi (2011) menjelaskan bahwa penyelamatan kredit tidak cukup hanya dengan restrukturisasi, tetapi memerlukan monitoring berkelanjutan agar komitmen

nasabah tetap terjaga. Hal ini mendukung temuan penelitian ini yang menunjukkan bahwa peran tim khusus pengawas sangat penting dalam keberlangsungan keberhasilan restrukturisasi. Senada dengan itu, Veithzal Rivai (2013) juga menegaskan bahwa strategi bank dalam menangani pembiayaan bermasalah harus menyeimbangkan sisi humanis, berupa komunikasi dan pemberian keringanan, dengan ketegasan melalui langkah hukum sebagai upaya terakhir.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan penelitian terdahulu mengenai efektivitas restrukturisasi dalam penyelesaian kredit bermasalah, tetapi juga memberikan kontribusi baru berupa strategi inovatif Bank BSI KCP Gunung Raya Kandis melalui diskon margin dan pembentukan tim pengawas khusus. Temuan ini membuktikan bahwa strategi inovatif yang lebih komprehensif dapat meningkatkan efektivitas penyelesaian kredit macet sekaligus menjaga kualitas aset bank agar tetap sehat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi inovatif PT Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Gunung Raya Kandis dalam menghadapi

pembiayaan kredit macet KUR dilakukan melalui berbagai tahapan yang terukur dan persuasif. Bank lebih dahulu menempuh pendekatan kekeluargaan untuk menggali penyebab keterlambatan pembayaran, kemudian menawarkan restrukturisasi bagi nasabah yang usahanya masih memiliki prospek, serta memberikan potongan margin bagi nasabah yang beritikad baik melunasi kewajibannya sekaligus. Selain itu, bank membentuk tim khusus yang terdiri dari Account Officer (AO) dan Micro Business Representative (MBR) yang berperan aktif melakukan pengawasan dan pendampingan pascarestrukturisasi agar pembayaran berjalan sesuai komitmen. Apabila seluruh upaya persuasif tersebut tidak berhasil, maka eksekusi jaminan dilakukan sebagai langkah terakhir guna meminimalisir kerugian dan menjaga kualitas aset tetap sehat. Strategi ini menunjukkan bahwa BSI KCP Gunung Raya Kandis tidak hanya mengedepankan penagihan formal, tetapi juga menyeimbangkan sisi humanis dengan ketegasan aturan, sehingga penyelesaian kredit macet dapat tercapai secara efektif sekaligus mempertahankan hubungan baik dengan nasabah.

DAFTAR PUSTAKA

- Egawani Egawani, “Pengaruh Kredit Usaha Rakyat (KUR) Terhadap Pendapatan Usaha Pada UMKM,” *Akuntansi* 45 5, no. 1 (2024): 217–222.
- Muhammad Wahyudin, “Efektivitas Layanan Dan Administrasi Dalam Optimalisasi Program Kredit Usaha Rakyat (KUR) Untuk Pengembangan Usaha Masyarakat” 02, no. Desember (2024): hlm. 46.
- Achmad Sani Alhusain, “Bank Syariah Indonesia: Tantangan Dan Strategi Dalam Mendorong Perekonomian Nasional,” *Info Singkat: Bidang Ekonomi Dan Kebijakan Publik* Vol. 13, no. 3 (2021): hlm, 22.
- Undang Undang RI Nomor 21 Tahun 2008 Tentang perbankan Syariah
- Melyan, Dkk, “Analisis Non Performing Finance (NPF) Pada BSI Cabang Aceh Barat,” *Jurnal Islamic Banking* 1, no. 1 (2021): hlm, 266.
- Bobby Hamzar Rafinus, *Buku Kumpulan Peraturan Tahun 2016 Kredit Usaha Rakyat (Kur)*, 2016, hlm. 1.
- Seri Mulyani, Nurul Jannah, and Laylan Syafina, “Analisis Implementasi Pembiayaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) Syariah Dalam Meningkatkan Pendapatan UMKM: Studi Kasus

Pada Pegadaian Cabang Mandala,”
El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam 5, no. 7 (2024): 4018–280.

Darmawi, *Manajemen Perbankan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 251.

Irna Meutia Sari, Saparuddin Siregar, and Isnaini Harahap, “Manajemen Risiko Kredit Bagi Bank Umum,” *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS) 2020* 1, no. 1 (2020): hlm. 554.

Tintin Suhaeni, “Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Di Industri Kreatif (Studi Kasus UMKM Bidang Kerajinan Tangan Di Kota Bandung),” *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi* 4, no. 1 (2018): hlm. 60.