

Zero NPF Bukan Mimpi

Diva!
Pustaka

Integrasi 360° Psikologi, Legal dan Operasional
Dalam Recovery Pembiayaan Syariah



Dr. Slamet Sulistiono, SE MM.



Zero NPF

Bukan Mimpi

**Integrasi 360° Psikologi, Legal dan Operasional
Dalam Recovery Pembiayaan Syariah**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000, - (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/ atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000, - (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/ atau tanpa izin pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000, - (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000, - (empat miliar rupiah)

Zero NPF

Bukan Mimpi

**Integrasi 360° Psikologi, Legal dan Operasional
Dalam Recovery Pembiayaan Syariah**

Dr. Slamet Sulistiono, SE MM.



Zero NPF

Bukan Mimpi

**Integrasi 360° Psikologi, Legal dan Operasional
Dalam Recovery Pembiayaan Syariah**

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Diva Pustaka
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang *All Rights Reserved*
Hak penerbitan pada Penerbit Diva Pustaka
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau
seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit

Cetakan Pertama: Juli 2026
A6 (12 cm x 17 cm)

ISBN: 978-634-305-171-8

Penulis:
Dr. Slamet Sulistiono, SE MM.

Desain Cover:
Sendi Gustiawan Saputa

Tata Letak:
Syafa'at

Diterbitkan Oleh:
CV. Diva Pustaka

Anggota IKAPI: No. 222/JTE/2021
E-mail: divapustaka@gmail.com
Website: www.divapustaka.co.id
Whatsapp: 0813-3144-1992
Perum Mutiara Regency 2 Blok D7,
Kelurahan Wirasana, Kecamatan Purbalingga
Kabupaten Purbalingga, Jawa Tengah 53318

KATA PENGANTAR

Buku ini lahir dari sebuah kegelisahan yang akrab dirasakan siapa pun yang pernah bekerja di ruang recovery pembiayaan syariah: mengapa begitu banyak institusi yang berhasil menghimpun dana dengan prinsip syariah yang kokoh, namun ketika berhadapan dengan pembiayaan bermasalah, seketika berubah menjadi institusi yang tidak berbeda dari lembaga keuangan konvensional manapun—mengandalkan somasi, ancaman, dan eksekusi jaminan sebagai jalan utama, seolah lupa bahwa ruh syariah justru paling diuji bukan saat akad ditandatangani, melainkan saat akad itu menghadapi ujian gagal bayar.

Dari kegelisahan itulah gagasan integrasi 360° ini tumbuh—sebuah keyakinan bahwa penyelesaian pembiayaan bermasalah tidak boleh berhenti pada satu pendekatan tunggal. Psikologi tanpa hukum akan menghasilkan institusi yang lembek dan mudah dimanfaatkan. Hukum tanpa psikologi akan menghasilkan institusi yang kaku dan kehilangan wajah kemanusiaannya. Keduanya tanpa disiplin operasional hanya akan menjadi filosofi indah yang

tak pernah benar-benar hidup dalam praktik sehari-hari. Buku ini adalah upaya merangkai ketiganya menjadi satu sistem yang utuh, bukan tiga bab yang kebetulan dijilid dalam satu sampul.

Saya menulis buku ini bukan sebagai teori yang berjarak dari lapangan, melainkan sebagai refleksi dari pengumpulan nyata yang dihadapi banyak praktisi—petugas collection yang berjuang antara target dan empati, analis yang harus memilah nasabah jujur dari yang manipulatif, hingga manajemen yang harus menyeimbangkan kesehatan neraca dengan tanggung jawab sosial yang menjadi identitas perbankan syariah itu sendiri. Setiap studi kasus dalam buku ini, meski disamarkan namanya, adalah cerminan dari situasi yang begitu nyata terjadi di lapangan.

Kepada setiap pembaca—praktisi yang setiap hari bergulat dengan angka kolektibilitas, akademisi yang mendalami keuangan syariah, atau siapa pun yang percaya bahwa lembaga keuangan seharusnya memiliki hati—saya berharap buku ini bukan sekadar menambah pengetahuan, melainkan mengubah cara pandang: bahwa Zero NPF bukan tentang mengejar angka yang sempurna, melainkan tentang membangun sistem yang benar-benar adil, sabar,

dan manusiawi dalam menghadapi setiap nasabah yang datang dengan kesulitannya masing-masing.

Semoga buku ini menjadi teman yang setia bagi siapa pun yang sedang berjuang mewujudkan visi itu.

SINOPSIS

Di balik setiap angka NPF, tersembunyi ribuan kisah manusia yang jarang benar-benar didengar. Buku ini lahir dari sebuah keyakinan sederhana namun berani: bahwa pembiayaan bermasalah bukan sekadar persoalan hukum yang cukup diselesaikan dengan somasi dan eksekusi jaminan. Ia adalah persoalan memahami manusia—membedakan yang benar-benar kesulitan dengan mereka yang sekadar menghindar, sebelum menentukan langkah apa yang selayaknya diambil. Termasuk memahami juga bagaimana perlakuan recovery yang harus spesifik ketika akad ljarah atau Musyarakah Mutanaqisah.

Melalui kerangka integrasi 360°, buku ini mengajak pembaca menyelami tiga pilar yang selama ini berjalan sendiri-sendiri di banyak institusi keuangan syariah: psikologi yang mampu membaca hal yang tak terucap, hukum yang menjaga keadilan, serta operasional yang memastikan semuanya berjalan konsisten. Dilengkapi rujukan fatwa DSN-MUI, regulasi OJK terkini, serta studi kasus nyata yang menghidupkan setiap konsep, buku ini dirancang bukan untuk dibaca sekali lalu disimpan, melainkan

untuk terus dibuka kembali setiap kali sebuah keputusan sulit harus diambil.

Bagi praktisi perbankan syariah, akademisi, maupun siapa pun yang percaya bahwa keuangan syariah seharusnya berwajah lebih manusiawi, buku ini adalah undangan untuk melihat Zero NPF bukan sebagai slogan yang mustahil, melainkan sebagai visi yang layak diperjuangkan. Karena pada akhirnya, menyelamatkan pembiayaan sejatinya adalah tentang menyelamatkan kepercayaan, dan kepercayaan selalu dimulai dari memahami, bukan menghakimi.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
SINOPSIS.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAGIAN I MENGAPA ZERO NPF BUKAN MIMPI..	1
Bab 1: Zero NPF Bukan Mimpi — Membangun Visi di Tengah Realitas	2
Bab 2: Anatomi Pembiayaan Bermasalah — Mengetahui Musuh Sebelum Melawannya.....	11
Bab 3: Kerangka Regulasi dan Syariah — Rambu yang Mengikat Ketiga Pilar	22
BAGIAN II PILAR PSIKOLOGI: MEMAHAMI SEBELUM BERTINDAK	31
Bab 4: Psikologi Nasabah Gagal Bayar — Membaca yang Tak Terucap	32
Bab 5: Deteksi Dini — Early Warning System Berdasarkan Data dan Empati	41
Bab 6: Pendekatan Personal Berdasarkan Nilai Syariah	51
Bab 7: Triase dan Asesmen — Menentukan Jalan Setiap Nasabah	60

**BAGIAN III MENGUTAMAKAN SOLUSI:
RESTRUKTURISASI SEBAGAI JALAN UTAMA .69**

Bab 8: Restrukturisasi, Rescheduling, Reconditioning (3R) — Merancang Solusi Sesuai Akad	70
--	----

Bab 9: Tata Kelola Implementasi Restrukturisasi.....	80
---	----

Bab 10: Qardhul Hasan dan Dana ZISWAF — Solusi Kemanusiaan bagi yang Ditimpa Musibah	91
--	----

**BAGIAN IV PILAR LEGAL: KETIKA JALAN
SOLUSI TAK LAGI MEMUNGKINKAN102**

Bab 11: Pendekatan Hukum Preventif dan Remedial	103
--	-----

Bab 12: Eksekusi Jaminan — Jalan Terakhir yang Penuh Pertimbangan	120
--	-----

**BAGIAN V PILAR OPERASIONAL:
MEMASTIKAN SISTEM BEKERJA SETIAP
HARI.....129**

Bab 13: Teknik dan Etika Penagihan Operasional	130
---	-----

Bab 14: Data, Teknologi, dan KPI — Menutup Lingkaran 360°	142
--	-----

BAGIAN VI MEWUJUDKAN VISI: DARI SISTEM MENJADI BUDAYA.....	151
Bab 15: Roadmap Menuju Zero NPF — Dari Sistem ke Budaya Organisasi.....	152
DAFTAR PUSTAKA.....	158

BAGIAN I

MENGAPA ZERO NPF BUKAN MIMPI

Bab 1: Zero NPF Bukan Mimpi — Membangun Visi di Tengah Realitas

Setiap kali seorang Direktur bank syariah ditanya tentang target NPF tahun depan, jawaban yang paling sering terdengar adalah angka yang "realistis"—turun sedikit, atau minimal bertahan di level saat ini. Jarang sekali ada yang berani mengucapkan dua kata yang terdengar hampir naif: **Zero NPF**. Buku ini justru dimulai dari keberanian mengucapkan dua kata tersebut, bukan sebagai jargon pemasaran, melainkan sebagai visi yang layak diperjuangkan dengan sungguh-sungguh. Keyakinan tentang tercapainya Zero NPF dinyatakan secara eksplisit sambil tetap berpijak pada realitas industri yang penuh kompleksitas.

Mari kita mulai dari angka, karena angka selalu menjadi titik awal yang jujur sebelum masuk ke narasi. Hingga Maret 2026, aset perbankan syariah nasional melonjak 10,49% secara tahunan menjadi Rp1.061,61 triliun, sementara pembiayaan tumbuh 9,82% menjadi Rp716,40 triliun, ditopang kenaikan Dana Pihak Ketiga sebesar 11,14% menjadi Rp811,76 triliun. Pertumbuhan ini bukan angka kecil,

dan ia terjadi di tengah kondisi ekonomi global yang masih diliputi ketidakpastian.

Yang lebih menarik untuk direnungkan bukan sekadar besaran pertumbuhannya, melainkan kualitas di baliknya. Tingkat kualitas pembiayaan perbankan syariah nasional berada dalam kondisi aman dan sehat dengan rasio NPF Gross sebesar 2,28% serta NPF Net pada angka 0,87%. Karena dominasi angka BUS dan UUS terhadap industri maka rasio kualitas pembiayaan perbankan syariah nasional ini telah menutupi realitas rasio NPF bagi kategori BPRS yang menyentuh angka double digit. Di balik angka rata-rata nasional yang menggembirakan ini, tersembunyi sebuah kesenjangan yang tidak boleh diabaikan.

Bank Umum Syariah berskala besar, dengan portofolio yang tersebar luas dan sistem manajemen risiko yang matang, jauh lebih mudah menjaga rasio NPF tetap rendah dibanding BPRS yang skala usahanya lebih kecil dan basis nasabahnya lebih terkonsentrasi pada sektor dan wilayah tertentu. Bukan kebetulan jika saat ini OJK tengah menjalankan proses konsolidasi terhadap beberapa BPRS yang ditargetkan menghasilkan lebih sedikit BPRS baru yang lebih kuat, efisien, dan berdaya saing, demi cita-cita regulator untuk penguatan

struktur dan ketahanan industri. Konsolidasi ini, jika dibaca lebih jujur, adalah pengakuan implisit bahwa keberhasilan menjaga kualitas pembiayaan di level nasional belum tentu merata hingga ke lapisan BPRS yang menjadi tulang punggung pembiayaan mikro dan UMKM di akar rumput.

Di titik inilah pertanyaan mendasar buku ini mulai relevan diajukan: jika secara agregat industri sudah sehat, mengapa "Zero NPF" masih perlu diperjuangkan sebagai visi, bukan sekadar dianggap sudah tercapai? Jawabannya sederhana namun mendalam. Rasio agregat yang sehat adalah hasil dari ribuan keputusan individual di level cabang, di level petugas lapangan, di level bank kecil yang mungkin sedang bergumul dengan satu-dua nasabah besar yang gagal bayar dan mengguncang seluruh portofolionya. Zero NPF bukan tentang mengejar angka nol yang sempurna secara matematis—karena risiko gagal bayar adalah keniscayaan dalam bisnis pembiayaan apa pun—melainkan tentang membangun sistem yang mampu mendeteksi, mencegah, dan menyelesaikan setiap potensi masalah sebelum ia sempat membesar dan merusak kepercayaan yang telah susah payah dibangun industri ini.

Pertanyaan berikutnya yang lebih menggugat: mengapa, dengan segala regulasi dan pengalaman industri yang sudah matang, pembiayaan bermasalah tetap saja muncul dan sering kali baru ditangani ketika sudah terlambat? Jawaban yang paling jujur adalah karena selama ini banyak bank—baik BUS maupun BPRS—cenderung memperlakukan recovery pembiayaan bermasalah sebagai persoalan hukum semata. Begitu nasabah menunggak, refleksi pertama yang muncul adalah menyiapkan somasi, menghitung opsi eksekusi jaminan, dan menyerahkan kasus kepada bagian legal. Pendekatan ini memang perlu ada, tetapi jika ia menjadi satu-satunya senjata, hasilnya sering kali jauh dari optimal.

Mengapa pendekatan hukum dan eksekusi jaminan semata sering gagal sebagai solusi tunggal? Pertama, karena proses hukum di Indonesia—termasuk eksekusi jaminan pada akad-akad syariah yang kompleks seperti musyarakah mutanaqisah—memakan waktu panjang, biaya besar, dan hasil yang tidak selalu sepadan dengan nilai piutang yang ingin diselamatkan. Kedua, eksekusi jaminan sering kali hanya menyelesaikan sisi legal-formal, namun meninggalkan luka reputasi di komunitas tempat bank beroperasi, terutama bagi BPRS yang basis

nasabahnya sangat lekat dengan jaringan sosial lokal. Ketiga, dan ini yang paling sering luput dari perhatian, pendekatan legal semata gagal membedakan antara nasabah yang benar-benar tidak mampu membayar akibat musibah nyata, dengan nasabah yang sebenarnya mampu namun sengaja menghindar. Memperlakukan keduanya dengan pedang hukum yang sama adalah bentuk ketidakadilan yang justru bertentangan dengan ruh syariah itu sendiri.

Ambil sebuah ilustrasi sederhana. Seorang nasabah pembiayaan modal kerja di sebuah BPRS menunggak tiga bulan karena usahanya terdampak bencana banjir yang melanda wilayahnya. Jika bank langsung mengirimkan somasi dan menyiapkan proses eksekusi jaminan tanpa lebih dulu memahami kondisi riil nasabah, yang terjadi bukan hanya kegagalan menyelamatkan piutang, melainkan juga kerusakan hubungan jangka panjang dengan nasabah dan komunitas sekitarnya—sebuah kerugian yang jauh lebih besar dan sulit diukur dibanding nilai piutang itu sendiri. Sebaliknya, jika bank sejak awal memahami bahwa penyebabnya adalah musibah riil, jalan restrukturisasi atau bahkan bantuan dana sosial bisa jadi solusi yang jauh lebih

efektif, baik dari sisi bisnis maupun nilai-nilai syariah yang dijunjung.

Dari sinilah lahir kesadaran bahwa recovery pembiayaan syariah yang efektif membutuhkan lebih dari sekadar satu pendekatan. Ia membutuhkan integrasi tiga pilar yang saling mengunci: **psikologi**, **legal**, dan **operasional**. Psikologi berperan memahami kondisi, karakter, dan penyebab sesungguhnya di balik gagal bayar seorang nasabah—apakah ia genuinely kesulitan atau sekadar menghindar. Legal berperan sebagai pagar kepastian hukum dan opsi terakhir ketika jalan solutif benar-benar sudah tertutup. Operasional berperan sebagai mesin yang memastikan seluruh proses—dari deteksi dini, triase, hingga eksekusi keputusan—berjalan dengan sistem, data, dan SOP yang konsisten, bukan sekadar improvisasi individual petugas lapangan.

Kata kunci dari integrasi 360° ini bukan sekadar "menggabungkan" tiga hal yang selama ini terpisah, melainkan membangunnya sebagai satu sistem yang saling mengunci. Psikologi tanpa legal akan menghasilkan bank yang terlalu lunak dan mudah dimanfaatkan nasabah beritikad buruk. Legal tanpa psikologi akan menghasilkan bank yang kaku dan

kehilangan nasabah-nasabah baik yang sebenarnya masih bisa diselamatkan. Operasional tanpa keduanya hanya akan menjadi mesin administratif tanpa arah, menjalankan SOP tanpa memahami konteks di baliknya. Ketiganya harus bekerja sebagai satu sistem yang saling mengoreksi dan saling melengkapi, bukan tiga bab terpisah dalam struktur organisasi bank.

Analogi yang barangkali paling tepat untuk menggambarkan integrasi ini adalah sebuah tim medis di ruang gawat darurat. Dokter (psikologi/asesmen) harus memahami kondisi pasien sebelum menentukan tindakan. Prosedur medis (operasional) harus dijalankan dengan sistem dan protokol yang konsisten, bukan improvisasi. Dan payung hukum rumah sakit (legal) memastikan setiap tindakan medis dilakukan dalam koridor yang sah dan melindungi baik pasien maupun institusi. Ketiganya tidak berjalan bergiliran, melainkan bersamaan dan saling mengunci dalam setiap detik penanganan pasien. Recovery pembiayaan syariah, dalam banyak hal, membutuhkan logika yang sama persis.

Buku ini disusun dengan keyakinan bahwa bank syariah dan BPRS yang mampu membangun integrasi 360° ini—bukan sekadar memiliki tiga unit

terpisah yang bekerja sendiri-sendiri—akan menemukan bahwa Zero NPF bukanlah mimpi yang mustahil dikejar. Ia adalah hasil logis dari sistem yang dibangun dengan sabar, konsisten, dan berlandaskan pemahaman yang utuh terhadap manusia yang menjadi nasabahnya, bukan sekadar angka dalam laporan kolektibilitas.

Perjalanan buku ini akan dimulai dari memahami anatomi masalah itu sendiri—jenis-jenis akad dan karakter risikonya masing-masing—sebelum masuk lebih dalam ke pilar psikologi, kemudian pilar solusi restrukturisasi, pilar legal sebagai opsi terakhir, dan akhirnya pilar operasional yang menopang seluruh sistem berjalan setiap hari. Setiap bab dirancang bukan sebagai potongan terpisah, melainkan mata rantai yang saling terhubung menuju satu tujuan yang sama.

Pada akhirnya, buku ini mengajak setiap praktisi, akademisi, dan pengambil kebijakan di industri perbankan syariah untuk berhenti memandang NPF sebagai musuh yang harus dilawan dengan satu senjata tunggal. Zero NPF bukan mimpi, selama industri ini bersedia membangun sistem yang benar-benar memahami nasabahnya sebagai manusia,

bukan sekadar sebagai angka kolektibilitas dalam laporan keuangan bulanan.

Bab 2: Anatomi Pembiayaan Bermasalah — Mengetahui Musuh Sebelum Melawannya

Seorang dokter yang baik tidak akan pernah meresepkan obat sebelum memastikan diagnosis penyakitnya. Prinsip ini terdengar begitu sederhana, hampir seperti akal sehat yang tidak perlu dijelaskan lagi. Namun anehnya, dalam dunia recovery pembiayaan syariah, prinsip dasar ini justru sering dilupakan. Begitu seorang nasabah mulai menunggak, respons yang muncul kerap seragam—entah nasabahnya menunggak karena akad murabahah kendaraan, mudharabah usaha peternakan, atau musyarakah pembangunan ruko—seolah semua "penyakit" ini cukup diobati dengan resep yang sama. Bab ini hadir untuk mengoreksi kekeliruan mendasar tersebut, karena sebelum bicara solusi, kita perlu benar-benar mengetahui anatomi masalah yang sedang dihadapi.

Mari kita mulai dari akad yang paling banyak digunakan di industri perbankan syariah Indonesia: murabahah. Akad jual-beli dengan margin tetap ini memiliki karakter risiko yang khas—begitu harga jual

dan margin disepakati di awal, kewajiban nasabah menjadi tetap dan tidak berubah sepanjang masa pembiayaan. Bayangkan seorang pedagang kelontong yang mengambil pembiayaan murabahah untuk membeli motor roda tiga sebagai kendaraan operasional usahanya, senilai Rp40 juta dengan margin Rp8 juta, dicicil 36 bulan. Ketika omzetnya menurun drastis akibat munculnya minimarket modern di dekat lapaknya, ia mulai menunggak. Karena sifat utang murabahah yang tetap, godaan terbesar yang justru sering menjerumuskan petugas collection adalah menambahkan biaya tambahan yang menyerupai bunga berbunga saat menghitung ulang kewajiban tunggakan—sebuah kekeliruan yang bukan hanya melanggar syariah, tetapi juga tidak menyelesaikan akar masalah nasabah yang sesungguhnya adalah penurunan omzet, bukan struktur utangnya.

Berbeda ceritanya ketika kita masuk ke akad mudharabah dan musyarakah, yang keduanya berpijak pada prinsip bagi hasil dan berbagi risiko usaha. Di sinilah anatomi masalah menjadi jauh lebih rumit dibanding murabahah. Sebuah BPRS yang membiayai usaha budidaya lele melalui skema mudharabah senilai Rp150 juta, misalnya, tiba-tiba menghadapi laporan kematian massal ikan akibat

kualitas air yang memburuk pasca musim kemarau panjang. Dalam skema bagi hasil, kerugian semacam ini—selama bukan akibat kelalaian atau kecurangan nasabah—secara prinsip syariah turut ditanggung bersama oleh bank sebagai pemilik modal. Ini adalah konsep yang sama sekali tidak dikenal dalam kredit modal kerja konvensional, dan sering kali menjadi titik buta bagi petugas recovery yang terbiasa berpikir dengan logika utang-piutang murni: "nasabah menunggak, maka nasabah harus membayar penuh sesuai jadwal", padahal esensi mudharabah menuntut pertanyaan yang berbeda—"apakah kerugian ini murni risiko bisnis yang memang harus ditanggung bersama, ataukah akibat kelalaian yang menjadi tanggung jawab penuh nasabah?"

Musyarakah membawa kompleksitas serupa namun dengan nuansa berbeda, karena bank dan nasabah sama-sama menyertakan modal dan sama-sama menjadi mitra usaha. Sebuah kasus menarik terjadi ketika sebuah Bank Umum Syariah membiayai pembangunan ruko melalui skema musyarakah dengan kontraktor kecil senilai Rp500 juta. Ketika proyek molor akibat kenaikan harga material bangunan yang tak terduga, muncul pertanyaan anatomis yang tidak sederhana: apakah keterlambatan penyelesaian proyek ini murni faktor

eksternal di luar kendali nasabah, ataukah ada unsur mismanajemen dari sisi kontraktor yang seharusnya bisa diantisipasi sejak awal? Jawaban atas pertanyaan ini akan sangat menentukan apakah bank perlu memperpanjang masa proyek dengan penyesuaian nisbah bagi hasil, atau justru perlu mengevaluasi ulang kapasitas manajerial mitra usahanya.

Akad ijarah dan ijarah muntahiya bittamlik menghadirkan anatomi masalah yang lagi-lagi berbeda, karena objek sewa pada dasarnya tetap menjadi milik bank sepanjang masa sewa berlangsung. Ambil contoh pembiayaan alat berat untuk seorang kontraktor tambang skala kecil. Ketika proyek tambang yang digarapnya terhenti akibat pencabutan izin usaha pertambangan di wilayah tersebut, nasabah otomatis kehilangan sumber pendapatan untuk membayar sewa. Secara teori, posisi bank di sini lebih kuat karena objek sewa masih berstatus miliknya sendiri, sehingga penarikan aset menjadi opsi yang relatif lebih mudah dibanding eksekusi jaminan pada akad-akad berbasis utang murni. Namun dalam praktiknya, penarikan alat berat yang sudah terpasang atau beroperasi di lokasi proyek sering kali menimbulkan sengketa baru, terutama jika alat tersebut telanjur menjadi bagian

dari jaminan pihak ketiga dalam skema pembiayaan proyek yang lebih besar dan kompleks.

Dari keempat ilustrasi di atas, kita bisa menarik benang merah yang penting: setiap akad memiliki logikanya sendiri tentang siapa yang menanggung risiko, kapan risiko itu beralih, dan bagaimana kegagalan bayar seharusnya dimaknai. Murabahah menuntut kepastian jadwal pembayaran yang tetap. Mudharabah dan musyarakah menuntut kejujuran dalam membedakan risiko bisnis dari kelalaian. Ijarah menuntut kejelasan status kepemilikan objek sewa. Petugas recovery yang menyamaratakan keempatnya dengan satu pendekatan generik pada dasarnya sedang mendiagnosis penyakit yang berbeda-beda dengan satu resep obat yang sama-dan hasilnya, seperti pengobatan yang keliru, bisa jadi memperparah kondisi alih-alih menyembuhkannya.

Setelah memahami anatomi berdasarkan akad, langkah berikutnya adalah memetakan penyebab NPF itu sendiri, yang secara garis besar dapat dibagi menjadi dua kategori besar: faktor internal bank dan faktor eksternal nasabah. Faktor internal sering kali menjadi titik buta karena institusi cenderung enggan mengakui kesalahannya sendiri sebagai

penyumbang masalah. Padahal, dalam banyak kasus yang saya amati di lapangan, benih NPF sesungguhnya sudah tertanam sejak proses analisis pembiayaan di awal—target penyaluran yang terlalu agresif menjelang akhir tahun, verifikasi lapangan yang dilakukan setengah hati, atau monitoring pasca-pencairan yang nyaris tidak ada sama sekali begitu dana cair ke rekening nasabah.

Sebuah ilustrasi yang sering terulang: seorang account officer yang dikejar target akhir kuartal menyetujui pembiayaan modal kerja untuk sebuah usaha konveksi tanpa benar-benar memverifikasi kapasitas produksi riil dan jaringan distribusi nasabah, semata karena dokumen administratif terlihat lengkap dan jaminan yang ditawarkan dianggap mencukupi. Enam bulan kemudian, ketika nasabah mulai menunggak, investigasi internal justru menemukan bahwa usaha konveksi tersebut sejak awal tidak memiliki pasar yang jelas—sebuah kelemahan yang seharusnya terdeteksi sejak analisis awal, bukan setelah pembiayaan bermasalah. Kasus semacam ini menegaskan bahwa NPF tidak selalu lahir dari kesalahan nasabah; terkadang, ia adalah buah dari kelemahan sistem internal bank sendiri yang terlalu longgar dalam menjaga kualitas analisis di gerbang paling awal.

Di sisi lain, faktor eksternal yang berasal dari nasabah sendiri juga perlu dipetakan dengan lebih cermat, karena di sinilah letak persoalan paling krusial dalam seluruh proses recovery: membedakan antara *genuine hardship* dan itikad tidak baik. Genuine hardship merujuk pada kondisi kesulitan yang benar-benar berada di luar kendali nasabah-musibah kebakaran yang menhanguskan toko, banjir yang merusak stok dagangan, sakit keras yang membuat nasabah kehilangan kapasitas untuk bekerja, atau pemutusan hubungan kerja mendadak akibat efisiensi perusahaan tempatnya bekerja. Nasabah dalam kategori ini sesungguhnya memiliki itikad baik untuk membayar, namun kondisinya benar-benar tidak memungkinkan untuk sementara waktu.

Sebaliknya, kategori itikad tidak baik merujuk pada nasabah yang sebenarnya masih memiliki kemampuan finansial untuk membayar kewajibannya, namun memilih menghindar, menunda-nunda tanpa alasan yang jelas, atau bahkan secara sengaja menyembunyikan kondisi keuangannya yang sebenarnya masih sehat. Dalam fatwa DSN-MUI, perbedaan kedua kategori ini bukan sekadar nuansa moral, melainkan memiliki implikasi hukum syariah yang nyata-sanksi ta'zir hanya boleh dikenakan pada kategori kedua, sementara kategori

pertama justru berhak mendapatkan keringanan, bahkan bantuan dari dana sosial seperti qardhul hasan jika diperlukan.

Persoalannya, membedakan kedua kategori ini di lapangan jauh lebih sulit daripada yang terlihat di atas kertas. Seorang nasabah yang tampak kooperatif saat dihubungi bisa saja sebenarnya sedang memainkan strategi menghindar yang halus, sementara nasabah yang tampak menghindar karena malu justru mungkin sedang mengalami kesulitan riil yang tidak berani ia sampaikan secara terbuka. Di sinilah pentingnya kombinasi antara data kuantitatif (riwayat transaksi, kondisi usaha yang bisa diverifikasi objektif) dengan observasi kualitatif yang cermat dan empatik dari petugas lapangan, sebuah pembahasan yang akan kita perdalam pada bab-bab selanjutnya mengenai psikologi nasabah dan pendekatan personal berbasis syariah.

Yang perlu digarisbawahi di bab ini adalah konsekuensi fatal dari kesalahan diagnosis di tahap awal. Bayangkan sebuah kasus di mana bank keliru mengklasifikasikan nasabah yang sesungguhnya mengalami genuine hardship sebagai nasabah beritikad buruk. Bank kemudian mengambil pendekatan tegas—somasi, ancaman eksekusi

jaminan, tekanan psikologis dalam proses penagihan-terhadap seseorang yang sebenarnya masih memiliki niat baik untuk membayar namun sedang berjuang menghadapi musibah nyata. Hasilnya bisa jadi kontraproduktif: nasabah yang tadinya kooperatif berubah menjadi defensif, bahkan bisa jadi benar-benar kehilangan kemampuan membayar akibat tekanan yang berlebihan, ditambah kerusakan reputasi bank di mata komunitas yang menyaksikan perlakuan tersebut.

Skenario sebaliknya sama berbahayanya. Ketika bank keliru mengklasifikasikan nasabah beritikad buruk sebagai nasabah yang mengalami kesulitan genuine, dan karenanya memberikan keringanan atau restrukturisasi yang tidak semestinya, hasilnya adalah preseden buruk yang merugikan bank secara sistemik. Nasabah lain yang sebenarnya juga mampu membayar bisa jadi belajar dari pola ini, bahwa menghindar dan berpura-pura kesulitan ternyata lebih menguntungkan daripada disiplin membayar tepat waktu. Dalam jangka panjang, kesalahan diagnosis semacam ini bisa merusak budaya kepatuhan pembayaran di seluruh portofolio pembiayaan bank.

Kesalahan diagnosis di awal juga berdampak pada pemborosan sumber daya yang seharusnya bisa

dialokasikan lebih efisien. Bank yang salah mengarahkan kasus genuine hardship ke jalur legal akan menghabiskan biaya somasi, biaya pengacara, hingga biaya proses lelang jaminan, padahal dengan pendekatan restrukturisasi yang tepat sejak awal, biaya-biaya tersebut bisa dihindari sepenuhnya sambil tetap menyelamatkan hubungan jangka panjang dengan nasabah. Sebaliknya, bank yang terlalu lama memberi kesempatan kepada nasabah beritikad buruk melalui pendekatan lunak berulang kali, pada akhirnya justru memperbesar potensi kerugian karena semakin lama ditunda, semakin besar pula tunggakan yang menumpuk dan semakin kecil peluang recovery yang bisa diselamatkan.

Dari seluruh pemetaan anatomi dalam bab ini -baik dari sisi jenis akad maupun dari sisi penyebab internal-eksternal serta genuine hardship versus itikad buruk- ita sampai pada satu kesimpulan yang akan menjadi fondasi seluruh bab berikutnya: diagnosis yang akurat sejak awal adalah investasi paling murah namun paling menentukan dalam seluruh proses recovery pembiayaan syariah. Bab-bab selanjutnya akan mengurai bagaimana membangun kemampuan diagnosis tersebut secara sistematis, dimulai dari memahami kerangka regulasi dan syariah yang menjadi rambu bagi seluruh proses

ini, sebelum masuk lebih dalam ke pilar psikologi yang menjadi inti dari filosofi memahami sebelum bertindak.

Bab 3: Kerangka Regulasi dan Syariah — Rambu yang Mengikat Ketiga Pilar

Ada sebuah kekeliruan yang sering terjadi ketika orang membayangkan regulasi: seolah-olah ia hanyalah tembok pembatas yang menghambat gerak, birokrasi yang memperlambat kerja, atau formalitas yang harus dipenuhi sekadar demi kepatuhan administratif. Bab ini mengajak pembaca untuk membalik cara pandang tersebut. Fatwa DSN-MUI dan Peraturan OJK bukanlah tembok yang membatasi ruang gerak recovery pembiayaan syariah, melainkan pagar yang justru memungkinkan ketiga pilar—psikologi, legal, dan operasional—bergerak dengan aman, terarah, dan saling terhubung tanpa saling merusak. Tanpa pagar ini, pilar psikologi bisa terjebak dalam belas kasihan yang berlebihan tanpa batas, pilar legal bisa berubah menjadi alat yang menzalimi, dan pilar operasional bisa berjalan tanpa arah yang jelas.

Mari kita mulai dari fondasi paling mendasar: mengapa syariah sama sekali tidak melarang bank memberikan sanksi kepada nasabah yang

menunggak, namun sekaligus mengatur sanksi tersebut dengan begitu ketat. Jawabannya terletak pada perbedaan mendasar antara dua istilah yang sering dianggap sama namun sesungguhnya berbeda secara substansial: *ta'widh* dan *ta'zir*. Ta'widh, sebagaimana diatur dalam **Fatwa DSN-MUI No. 43/DSN-MUI/VIII/2004 tentang Ganti Rugi**, adalah kompensasi atas kerugian riil yang benar-benar dialami bank akibat keterlambatan pembayaran nasabah—bukan estimasi, bukan proyeksi, dan sama sekali bukan perhitungan bunga berbunga yang menggelembung seiring waktu. Ta'zir, di sisi lain, sebagaimana diatur dalam **Fatwa DSN-MUI No. 17/DSN-MUI/IX/2000 tentang Sanksi atas Nasabah Mampu yang Menunda-nunda Pembayaran**, adalah sanksi yang sifatnya mendidik dan hanya boleh dikenakan kepada nasabah yang benar-benar terbukti mampu namun sengaja menunda kewajibannya.

Perbedaan kedua istilah ini bukan sekadar permainan kata dalam kitab fikih, melainkan pagar yang secara langsung mengunci pilar psikologi dan pilar legal agar bekerja secara berurutan, bukan serampangan. Sebelum bank berhak mengenakan ta'zir, ia terlebih dahulu wajib memastikan—melalui asesmen psikologis dan verifikasi kondisi nasabah

sebagaimana dibahas pada bab-bab berikutnya - bahwa nasabah tersebut memang tergolong mampu namun menghindari, bukan nasabah yang sedang menghadapi *genuine hardship*. Fatwa ini secara implisit menegaskan bahwa pilar legal tidak boleh bergerak lebih dulu sebelum pilar psikologi menyelesaikan tugasnya melakukan diagnosis yang jujur dan akurat.

Yang tidak kalah penting untuk dipahami adalah ke mana dana hasil sanksi ta'zir ini bermuara. Fatwa DSN-MUI secara tegas menyatakan bahwa dana yang terkumpul dari sanksi semacam ini tidak boleh diakui sebagai pendapatan bank, melainkan wajib disalurkan untuk kegiatan sosial atau dana kebajikan. Hal yang serupa juga berlaku untuk Ta'widh sebagaimana telah diatur oleh **Fatwa DSN-MUI No. 129/DSN-MUI/VII/2019 tentang Biaya Riil sebagai Ta'widh Akibat Wanprestasi**, yang merinci kriteria biaya riil yang boleh diakui -harus dapat ditelusuri, merupakan kerugian nyata dalam proses bisnis normal, dan didasarkan pada biaya historis yang benar-benar terjadi, bukan angka yang dikarang atau dipatok secara sepihak di awal akad. Di sinilah pilar operasional memainkan peran krusialnya: memastikan setiap rupiah sanksi yang dikenakan benar-benar tercatat, terverifikasi, dan tersalurkan

sesuai peruntukannya, bukan tercampur begitu saja ke dalam laporan laba-rugi bank.

Ketika pembiayaan bermasalah membutuhkan penyesuaian struktur, bukan sekadar sanksi, syariah kembali menyediakan rambu yang jelas melalui **Fatwa DSN-MUI No. 48/DSN-MUI/II/2005 tentang Penjadwalan Kembali Tagihan Murabahah**. Fatwa ini menegaskan bahwa biaya yang boleh dibebankan kepada nasabah dalam proses rescheduling hanyalah biaya administratif riil, bukan tambahan margin terselubung yang secara substansi menyerupai bunga majemuk pada kredit konvensional. Ketentuan ini kemudian diperkuat lagi melalui **Fatwa DSN-MUI No. 134/DSN-MUI/2020 tentang Biaya Riil Akibat Penjadwalan Kembali Tagihan**, yang secara eksplisit hadir untuk mencegah bank menyamarkan tambahan keuntungan di balik kedok biaya restrukturisasi.

Kehadiran kedua fatwa ini seharusnya menjadi pengingat penting bagi pilar operasional recovery: restrukturisasi bukanlah kesempatan bagi bank untuk "menyelamatkan" marginnya yang hilang akibat keterlambatan nasabah, melainkan murni instrumen penyelamatan hubungan bisnis yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Bank yang diam-

diam menambahkan komponen keuntungan tersembunyi dalam skema restrukturisasi, betapapun kecilnya, pada dasarnya telah menggerus esensi keadilan yang menjadi ruh dari seluruh bangunan fikih muamalah.

Beranjak dari fatwa ke ranah regulasi prudensial, **Peraturan OJK Nomor 2/POJK.03/2022 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah** hadir sebagai pagar kedua yang melengkapi kerangka syariah di atas. Jika fatwa DSN-MUI menjaga kesesuaian sanksi dan restrukturisasi dengan prinsip syariah, POJK ini menjaga agar keputusan restrukturisasi tidak disalahgunakan sebagai alat kosmetik untuk mempercantik rasio NPF semata. Regulasi ini mensyaratkan bahwa perubahan kolektibilitas akibat restrukturisasi hanya sah jika didukung analisis kelayakan usaha yang genuine dan terdokumentasi, bukan sekadar rekayasa administratif menjelang periode pelaporan triwulanan.

Ketentuan ini secara langsung mengunci pilar operasional agar bekerja dengan integritas. Bayangkan sebuah skenario di mana menjelang akhir tahun, seorang kepala cabang di bawah tekanan target rasio NPF, merestrukturisasi puluhan nasabah

bermasalah tanpa analisis kelayakan yang memadai, semata untuk memperbaiki laporan kolektibilitas sebelum tutup buku. Praktik semacam ini, betapapun tampak "menyelesaikan masalah" di atas kertas, sesungguhnya hanyalah menunda kehancuran yang lebih besar, karena nasabah yang direstrukturasikan tanpa analisis kelayakan yang jujur pada akhirnya akan kembali menunggak, bahkan mungkin dengan beban yang lebih berat dari sebelumnya.

Di titik pertemuan antara fatwa DSN-MUI dan POJK inilah kita menemukan benang merah yang menyatukan ketiga pilar recovery: **keadilan**, atau dalam bahasa fikih disebut *al-'adl*. Keadilan bukan sekadar nilai abstrak yang indah diucapkan dalam seminar atau kata pengantar laporan tahunan, melainkan prinsip operasional yang konkret dan bisa diukur. Keadilan berarti nasabah yang genuinely kesulitan berhak mendapat keringanan, sementara nasabah yang beritikad buruk tetap harus menghadapi konsekuensi yang proporsional. Keadilan berarti sanksi yang dikenakan harus riil dan terukur, bukan mengada-ada. Keadilan berarti restrukturisasi harus benar-benar menyelesaikan masalah, bukan sekadar menunda pengakuan kerugian.

Prinsip keadilan inilah yang menjadi jembatan penghubung antara ketiga pilar yang dibahas dalam buku ini. Pilar psikologi bertugas menegakkan keadilan pada tahap diagnosis -memastikan setiap nasabah dinilai berdasarkan kondisi riilnya, bukan asumsi sepihak. Pilar legal bertugas menegakkan keadilan pada tahap penegakan hukum—memastikan proses somasi hingga eksekusi jaminan dijalankan sesuai prosedur yang sah dan proporsional dengan tingkat kesalahan nasabah. Pilar operasional bertugas menegakkan keadilan pada tahap implementasi sehari-hari—memastikan setiap kebijakan, dari perhitungan ta'widh hingga skema restrukturisasi, dijalankan secara konsisten tanpa pandang bulu, baik kepada nasabah kecil maupun nasabah besar.

Peran Dewan Pengawas Syariah (DPS) menjadi sangat sentral dalam menjaga keadilan ini tetap hidup dalam praktik sehari-hari, bukan sekadar tertulis di atas kertas kebijakan. DPS bukan hanya bertugas menyetujui produk pembiayaan di awal, melainkan juga wajib mengawasi bagaimana proses recovery dijalankan—apakah sanksi ta'zir benar-benar dikenakan hanya kepada nasabah yang layak, apakah dana hasil sanksi benar-benar tersalurkan ke kegiatan sosial, dan apakah skema restrukturisasi

benar-benar bebas dari komponen keuntungan tersembunyi. Bank yang menempatkan DPS hanya sebagai formalitas pengesahan produk di awal, tanpa melibatkannya dalam pengawasan proses recovery, pada dasarnya membiarkan salah satu pagar terpenting dalam sistem 360° ini menjadi lemah dan mudah dilanggar.

Menariknya, kerangka regulasi ini juga memberi ruang yang cukup luas bagi penyelesaian di luar jalur litigasi formal, sebuah hal yang sering luput dari perhatian praktisi yang terlalu cepat berpikir litigasi sebagai satu-satunya jalan legal. Semangat musyawarah dan mediasi yang menjadi nilai dasar muamalah syariah sejatinya sejalan dengan filosofi *Alternative Dispute Resolution* yang semakin didorong regulator, sebuah pendekatan yang jauh lebih efisien dari segi biaya dan waktu, sekaligus lebih menjaga hubungan jangka panjang antara bank dan nasabah dibanding proses pengadilan yang panjang dan melelahkan.

Kombinasi antara fatwa DSN-MUI dan POJK ini, jika dipahami secara utuh, sesungguhnya bukan sekadar rambu yang mengekang, melainkan kerangka kerja yang justru memudahkan setiap petugas recovery - dari level lapangan hingga manajemen puncak—

untuk mengambil keputusan dengan percaya diri. Ketika seorang petugas ragu apakah suatu tindakan sudah tepat atau belum, ia cukup kembali bertanya: apakah keputusan ini adil bagi nasabah, sesuai dengan prinsip syariah, dan dapat dipertanggungjawabkan secara prudensial kepada regulator? Tiga pertanyaan sederhana ini, jika dijadikan kebiasaan berpikir, akan menjadi kompas yang jauh lebih efektif dibanding sekadar mengikuti SOP secara mekanis tanpa memahami filosofi di baliknya.

Bab ini menutup dengan sebuah penegasan yang akan menjadi fondasi seluruh bab berikutnya: regulasi bukan penghalang bagi integrasi psikologi-legal-operasional, melainkan justru arsitektur yang memungkinkan ketiganya bekerja secara harmonis. Dengan pagar yang jelas ini, bab-bab selanjutnya akan mulai masuk lebih dalam ke pilar psikologi - bagaimana memahami perilaku dan kondisi nasabah secara sistematis, sebagai langkah pertama yang paling menentukan sebelum keputusan apa pun, baik solutif maupun legal, diambil.

BAGIAN II

PILAR PSIKOLOGI: MEMAHAMI SEBELUM BERTINDAK

Bab 4: Psikologi Nasabah Gagal Bayar — Membaca yang Tak Terucap

Ada sebuah kesalahan mendasar yang sering terjadi ketika bank menerima laporan bahwa seorang nasabah menunggak: seketika itu juga, nasabah tersebut diberi label tunggal -"bermasalah"- seolah semua nasabah yang telat membayar berada dalam kategori psikologis yang sama. Padahal, di balik satu kata "menunggak", tersembunyi empat wajah manusia yang sangat berbeda, dengan motivasi, kondisi, dan kebutuhan penanganan yang jauh dari seragam. Memahami keempat wajah ini adalah inti dari pilar psikologi yang menjadi jantung buku ini, karena tanpa kemampuan membaca yang tak terucap ini, maka seluruh strategi recovery - secanggih apa pun sistemnya akan salah sasaran sejak langkah pertama.

Segmentasi pertama, dan yang paling jarang mendapat perhatian karena dianggap "tidak bermasalah", adalah nasabah **taat**. Mereka adalah mayoritas silent yang selalu membayar tepat waktu, namun justru kelompok inilah yang paling rentan diabaikan oleh sistem monitoring bank yang biasanya

baru aktif setelah tunggakan terjadi. Ironisnya, nasabah taat yang tiba-tiba menunjukkan perubahan pola -misalnya membayar mendekati tanggal jatuh tempo padahal biasanya jauh lebih awal -justru sedang memberi sinyal dini yang berharga, sebuah early warning alami yang sering terlewat karena bank terlalu fokus pada nasabah yang sudah benar-benar menunggak.

Segmentasi kedua adalah nasabah yang mengalami **kesulitan sementara** (*genuine hardship*), yakni mereka yang pada dasarnya memiliki itikad baik dan rekam jejak pembayaran yang sehat, namun tengah menghadapi guncangan di luar kendalinya -musibah, kesehatan, bencana alam, penurunan permintaan pasar yang mendadak, atau kehilangan pekerjaan. Ciri khas kelompok ini adalah mereka biasanya masih responsif ketika dihubungi, meski dengan nada cemas atau malu, dan cenderung proaktif menjelaskan kondisinya tanpa diminta -sebuah sinyal psikologis penting yang membedakan mereka dari kelompok penghindar.

Segmentasi ketiga adalah nasabah **penghindar** (*avoidant*), sebuah kategori yang secara psikologis paling rumit karena sering kali motivasinya bercampur antara rasa malu, ketidakberdayaan menghadapi

masalah, dan mekanisme pertahanan diri yang keliru. Nasabah dalam kategori ini bukan berarti beritikad buruk secara sengaja, namun mereka memilih menghindari komunikasi karena merasa tidak sanggup menghadapi kenyataan atau takut dihakimi. Semakin lama dibiarkan tanpa pendekatan yang tepat, kelompok penghindar ini berisiko "terperosok" menjadi kelompok keempat yang jauh lebih sulit ditangani.

Segmentasi keempat, dan yang paling menuntut ketegasan, adalah nasabah dengan **itikad buruk** - mereka yang sebenarnya memiliki kemampuan finansial untuk membayar, namun secara sadar memilih menunda atau bahkan menyembunyikan kondisi keuangannya yang sesungguhnya masih sehat. Ciri paling mencolok dari kelompok ini adalah pola komunikasi yang manipulatif: alasan yang terus berubah-ubah setiap kali dihubungi, janji pembayaran yang berulang kali diingkari tanpa penjelasan yang konsisten, atau bahkan upaya menyembunyikan aset dan aktivitas usaha yang sebenarnya masih berjalan normal.

Untuk memahami mengapa segmentasi ini bisa terjadi bahkan pada nasabah dengan kondisi finansial yang serupa, kita perlu meminjam sedikit wawasan

dari ilmu perilaku keuangan (*behavioral finance*) - bukan dengan bahasa akademis yang berat, melainkan dengan bahasa yang membumi dan mudah dikenali dalam keseharian. Salah satu bias yang paling relevan adalah *present bias*, atau kecenderungan manusia mengutamakan kenyamanan hari ini dibanding konsekuensi di masa depan. Seorang pedagang yang memiliki uang tunai hasil penjualan hari ini cenderung tergoda menggunakannya untuk kebutuhan mendesak lain—membayar utang ke pemasok, membeli kebutuhan rumah tangga -dan menunda pembayaran cicilan bank yang "belum jatuh tempo betul", meski sebenarnya ia mampu.

Bias kedua yang tak kalah relevan adalah *loss aversion*, kecenderungan manusia merasakan kerugian jauh lebih menyakitkan dibanding kenikmatan dari keuntungan yang setara. Bias ini menjelaskan mengapa banyak nasabah yang usahanya sedang merugi justru semakin menghindari kontak dengan bank—bukan karena mereka tidak peduli, melainkan karena mengangkat telepon dari petugas collection terasa seperti mengonfirmasi kegagalan mereka sendiri, sebuah kerugian psikologis yang ingin mereka hindari sebisa mungkin,

meski secara rasional menghindar justru memperburuk keadaan finansial mereka.

Bias ketiga adalah *optimism bias*, kecenderungan meyakini bahwa keadaan akan membaik dengan sendirinya tanpa perlu tindakan konkret. Nasabah dengan bias ini sering menunda pembayaran bukan karena tidak mampu sama sekali, melainkan karena terus berharap "bulan depan pasti membaik", sebuah harapan yang jika tidak dikoreksi dengan intervensi yang tepat, bisa membuat tunggakan menumpuk tanpa disadari hingga mencapai titik yang jauh lebih sulit diselesaikan.

Ketiga bias ini penting dipahami bukan untuk menghakimi nasabah, melainkan untuk membekali petugas recovery dengan kerangka berpikir yang lebih empatik sekaligus lebih tajam dalam membaca situasi. Memahami bahwa seseorang mungkin sedang terjebak *present bias* atau *loss aversion*, alih-alih buru-buru melabelinya sebagai itikad buruk, justru akan mengubah keseluruhan pendekatan komunikasi yang digunakan petugas -daripada menuduh lebih baik menjadi nada yang mengajak nasabah menghadapi kenyataan bersama-sama.

Untuk melihat bagaimana segmentasi dan pemahaman bias ini bekerja dalam praktik, mari kita

telusuri dua studi kasus dengan gejala permukaan yang serupa -yakni sama-sama menunggak tiga bulan- namun dengan akar penyebab dan solusi yang jauh berbeda.

Studi Kasus Pertama: Ibu Retno, Pemilik Warung Makan Padang

Ibu Retno memiliki pembiayaan modal kerja Murabahah senilai Rp75 juta di sebuah BPRS, dengan rekam jejak pembayaran yang selalu lancar selama dua tahun terakhir. Memasuki bulan ketiga tunggakan, petugas recovery yang menghubunginya menemukan bahwa warung makannya mengalami penurunan omzet drastis akibat kebakaran kecil di dapur yang membuatnya harus tutup sementara selama tiga minggu untuk perbaikan. Ibu Retno tetap responsif setiap kali dihubungi, bahkan proaktif menjelaskan kondisinya dan menunjukkan bukti nota perbaikan dapur. Diagnosis psikologis di sini jelas mengarah pada kategori *genuine hardship* dengan bias *loss aversion* ringan -rasa malu karena harus "mengaku" mengalami musibah.

Solusi yang efektif untuk kasus Ibu Retno bukanlah somasi atau ancaman, melainkan rescheduling sederhana: penundaan pembayaran pokok selama dua bulan dengan tetap membayar porsi margin

minimal, memberi ruang bagi warungnya pulih kembali. Hasilnya, dalam waktu empat bulan, Ibu Retno kembali membayar normal, bahkan melunasi tunggakannya lebih cepat dari jadwal yang disepakati karena merasa dihargai dan dipercaya oleh bank.

Studi Kasus Kedua: Bapak Hendra, Distributor Elektronik

Bapak Hendra memiliki pembiayaan investasi musyarakah senilai Rp300 juta di Bank Umum Syariah untuk perluasan gudang distribusinya. Ia juga menunggak tiga bulan, namun polanya sangat berbeda dari Ibu Retno. Setiap kali dihubungi, alasan yang diberikan selalu berubah, -bulan pertama mengaku sedang menunggu pembayaran dari pelanggan besar, bulan kedua mengaku sedang mengurus dokumen perizinan gudang baru, bulan ketiga mengaku sedang sakit tanpa bukti pendukung apa pun. Petugas lapangan yang melakukan kunjungan mendadak justru menemukan gudang dan toko elektroniknya tetap beroperasi normal dengan aktivitas transaksi yang ramai, bahkan ditemukan indikasi bahwa Bapak Hendra baru saja membeli kendaraan baru untuk keperluan pribadi.

Diagnosis psikologis pada kasus ini jelas mengarah pada kategori itikad buruk, kemungkinan dengan

kombinasi *present bias* -mengutamakan penggunaan dana untuk ekspansi usaha dan konsumsi pribadi dibanding memenuhi kewajiban yang dianggapnya "bisa ditunda". Solusi yang efektif di sini sangat berbeda dari kasus Ibu Retno: pendekatan tegas melalui somasi resmi, disertai negosiasi langsung yang menghadirkan bukti-bukti temuan lapangan, sehingga Bapak Hendra tidak lagi memiliki ruang untuk berkelit. Dalam kasus semacam ini, ketegasan bukanlah bentuk kezaliman, melainkan wujud keadilan bagi nasabah lain yang disiplin membayar kewajibannya tepat waktu.

Perbandingan kedua kasus ini menunjukkan dengan gamblang mengapa segmentasi perilaku dan pemahaman bias psikologis bukan sekadar teori akademis yang indah dibaca, melainkan alat diagnostik yang menentukan efektivitas seluruh strategi recovery. Solusi yang tepat untuk Ibu Retno – berupa rescheduling yang penuh empati -akan sia-sia bahkan kontraproduktif jika diterapkan pada Bapak Hendra, karena hanya akan memperkuat perilaku menghindarnya. Sebaliknya, ketegasan yang tepat untuk Bapak Hendra akan menjadi kezaliman yang menyakitkan jika diterapkan pada Ibu Retno, yang justru butuh dipercaya dan diberi ruang, bukan ditekan.

Bab ini menutup dengan sebuah pesan sederhana namun mendalam: di balik setiap angka tunggakan, selalu ada manusia dengan cerita, motivasi, dan kondisi psikologis yang berbeda-beda. Kemampuan membaca perbedaan ini -bukan dengan menghakimi, melainkan dengan observasi yang cermat dan empati yang tulus -adalah sebuah keterampilan paling fundamental yang harus dimiliki setiap praktisi recovery pembiayaan syariah. Bab selanjutnya akan membahas bagaimana kemampuan membaca ini bisa dibangun secara sistematis melalui early warning system yang memadukan data dan empati sekaligus, sebelum kondisi nasabah benar-benar jatuh ke titik yang sulit diselamatkan.

Bab 5: Deteksi Dini — Early Warning System Berbasis Data dan Empati

Ada sebuah pertanyaan sederhana yang bisa mengubah cara pandang seluruh divisi manajemen risiko bank syariah: apa yang lebih murah, mencegah kebakaran atau memadamkannya setelah membesar? Jawabannya begitu jelas sehingga terasa hampir naif untuk ditanyakan. Namun anehnya, dalam praktik sehari-hari perbankan, sebagian besar sumber daya recovery justru dialokasikan untuk "memadamkan api" yang sudah membesar -menangani nasabah yang sudah menunggak berbulan-bulan dibandingkan membangun sistem yang mampu mendeteksi asap tipis sebelum benar-benar menjadi kobaran besar. Bab ini mengajak pembaca membalik prioritas tersebut melalui pembangunan *Early Warning System* (EWS) yang memadukan kekuatan data dengan kepekaan manusia.

Fondasi dari EWS yang solid dimulai dari indikator kuantitatif -angka-angka yang bisa dipantau secara sistematis melalui sistem informasi bank tanpa harus menunggu laporan manual dari lapangan. Beberapa

indikator paling relevan mencakup penurunan saldo rata-rata rekening tabungan atau giro nasabah, perubahan pola waktu pembayaran cicilan meski masih dalam batas jatuh tempo, penurunan frekuensi transaksi mutasi rekening yang mencerminkan lesunya aktivitas usaha, hingga munculnya penarikan tunai dalam jumlah besar yang tidak sesuai pola kebiasaan nasabah. Keunggulan indikator kuantitatif ini adalah pada objektivitasnya karena ngka tidak bisa berbohong, dan sistem bisa memantaunya setiap hari tanpa lelah, tanpa adanya bias subjektif petugas.

Namun demikian, angka semata tidak pernah bisa bercerita utuh tentang apa yang sesungguhnya terjadi dalam kehidupan seorang nasabah. Di sinilah indikator kualitatif menjadi pelengkap yang tidak tergantikan -perubahan sikap nasabah saat dihubungi petugas, penurunan aktivitas fisik usaha yang teramati saat kunjungan lapangan, perubahan raut wajah atau nada bicara yang menunjukkan kegelisahan, hingga informasi dari lingkungan sekitar tentang kondisi usaha yang mulai goyah. Indikator kualitatif inilah yang sering menjadi pembeda paling menentukan antara nasabah yang sekadar mengalami fluktuasi wajar dengan nasabah yang benar-benar sedang menuju krisis.

Untuk menyatukan kedua jenis indikator ini menjadi sesuatu yang bisa ditindaklanjuti secara sistematis, bank syariah modern mulai membangun dashboard monitoring berbasis data real-time. Bayangkan sebuah sistem yang setiap hari secara otomatis menghitung skor risiko bagi setiap nasabah aktif, dengan kombinasi bobot yang mencerminkan urgensi masing-masing indikator -penurunan saldo rekening diberi bobot signifikan karena mencerminkan kondisi arus kas riil, keterlambatan pembayaran meski dalam masa tenggang diberi bobot tinggi karena merupakan sinyal perilaku paling langsung, sementara hasil kunjungan lapangan dan informasi pasar melengkapi gambaran dengan konteks yang tidak bisa ditangkap oleh angka semata. Skor gabungan ini kemudian dikategorikan dalam tiga zona sederhana: hijau untuk kondisi aman, kuning untuk yang perlu diwaspadai dan dipantau lebih intensif, dan merah untuk yang membutuhkan intervensi segera sebelum benar-benar jatuh ke tunggakan.

Kehadiran dashboard semacam ini membawa perubahan besar dalam cara kerja tim recovery -dari yang semula reaktif, menunggu laporan tunggakan bulanan, menjadi proaktif, mendeteksi potensi masalah bahkan sebelum satu pun cicilan terlewat. Namun perlu digarisbawahi bahwa dashboard

secanggih apa pun tetaplah alat, bukan pengganti kepekaan manusia. Sebuah sistem informasi bisa mendeteksi penurunan saldo rekening, namun ia tidak bisa menjelaskan apakah penurunan itu disebabkan oleh musibah, kompetisi baru, atau justru sekadar nasabah yang sedang memindahkan dananya ke rekening lain untuk kebutuhan pribadi yang wajar. Interpretasi atas sinyal-sinyal ini tetap membutuhkan sentuhan manusia yang jeli.

Di titik inilah kunjungan lapangan menemukan kembali relevansinya di tengah gempuran digitalisasi perbankan. Berbeda dengan data digital yang hanya menampilkan angka, sebuah kunjungan lapangan memungkinkan petugas untuk melihat secara langsung kondisi riil tempat usaha nasabah—apakah rak toko masih penuh atau mulai kosong, apakah karyawan yang biasanya sibuk kini terlihat menganggur, apakah suasana usaha masih hidup atau mulai lesu. Detail-detail kecil semacam ini, yang tidak pernah tercatat dalam sistem informasi bank mana pun, sering kali menjadi sinyal paling jujur tentang kondisi sesungguhnya seorang nasabah, jauh sebelum data finansial mengonfirmasinya.

Pelengkap lain yang tidak kalah penting adalah *market intelligence* -jaringan informasi informal yang

dibangun petugas dengan komunitas usaha di sekitar wilayah kerja bank. Seorang account officer yang rajin membangun relasi dengan sesama pedagang, pemasok, atau bahkan tokoh masyarakat setempat, akan lebih cepat mendapatkan bisikan tentang perubahan kondisi usaha nasabahnya dibanding menunggu laporan resmi. Informasi semacam "toko sebelah bilang usahanya mulai sepi sejak kompetitor baru buka" atau "pemasok bahan baku menyebut nasabah mulai menunda pembayaran" adalah sinyal dini berharga yang murni bersumber dari kedekatan personal, sesuatu yang tidak akan pernah muncul dalam laporan digital secanggih apa pun.

Kombinasi antara data kuantitatif, observasi kualitatif, kunjungan lapangan, dan market intelligence inilah yang membentuk EWS yang benar-benar utuh - bukan sekadar dashboard yang indah dipandang namun kehilangan konteks manusiawi, dan bukan pula sekadar intuisi lapangan tanpa dukungan data yang objektif. Keduanya harus berjalan beriringan, saling mengonfirmasi, dan saling melengkapi kelemahan masing-masing.

Untuk melihat bagaimana kombinasi ini bekerja secara nyata, mari kita telusuri sebuah ilustrasi kasus yang menggambarkan deteksi dini yang berhasil

menyelamatkan pembiayaan sebelum benar-benar jatuh ke tunggakan.

Ilustrasi Kasus: Toko Grosir Sembako Pak Yusuf

Pak Yusuf memiliki pembiayaan modal kerja mudharabah senilai Rp250 juta di sebuah Bank Umum Syariah, dengan rekam jejak pembayaran yang selalu lancar selama tiga tahun terakhir. Suatu hari, sistem dashboard bank mendeteksi tiga sinyal kuantitatif yang muncul hampir bersamaan meski belum ada satu pun keterlambatan pembayaran: saldo rata-rata rekening operasionalnya turun sekitar 35 persen dalam dua bulan terakhir, frekuensi transaksi mutasi rekening menurun signifikan dari pola normalnya, dan pembayaran bagi hasil bulan terakhir dilakukan mendekati tanggal jatuh tempo, padahal biasanya dilakukan jauh lebih awal.

Skor risiko Pak Yusuf di dashboard bergeser dari zona hijau ke zona kuning, memicu notifikasi otomatis kepada relationship manager untuk melakukan kunjungan lapangan. Saat berkunjung, petugas menemukan indikator kualitatif yang melengkapi gambaran: rak-rak gudang yang biasanya penuh stok sembako terlihat lebih kosong dari biasanya, dan dari obrolan santai dengan salah satu karyawan toko, terungkap bahwa distributor besar yang selama ini

menjadi pemasok utama Pak Yusuf baru saja menaikkan harga secara signifikan akibat gejolak harga komoditas global.

Sebagai pelengkap, petugas juga menggali informasi dari jaringan market intelligence-nya -seorang pedagang lain di pasar yang sama menyebut bahwa beberapa toko grosir sembako memang mulai kesulitan menyesuaikan harga jual akibat kenaikan harga dari distributor, namun kondisi ini diperkirakan bersifat sementara mengingat harga komoditas global yang fluktuatif biasanya kembali stabil dalam beberapa bulan. Dengan gambaran utuh dari kombinasi ketiga sumber informasi ini -data kuantitatif, observasi kualitatif, dan market intelligence -bank menyimpulkan bahwa Pak Yusuf sedang menghadapi tantangan arus kas sementara akibat faktor eksternal di luar kendalinya, bukan tanda-tanda itikad buruk atau kegagalan usaha yang fundamental.

Berbekal diagnosis dini ini, bank tidak menunggu Pak Yusuf benar-benar menunggak untuk bertindak. Relationship manager segera mengajak Pak Yusuf berdiskusi secara terbuka, bukan dalam nada interogatif, melainkan konsultatif -menanyakan strategi apa yang sedang ia siapkan menghadapi

kenaikan harga pemasok. Dari diskusi tersebut, disepakati penyesuaian nisbah bagi hasil sementara selama tiga bulan, memberi ruang bagi Pak Yusuf menyesuaikan strategi harga jual dan mencari alternatif pemasok dengan harga lebih kompetitif. Hasilnya, pembiayaan Pak Yusuf tidak pernah benar-benar jatuh ke kategori tunggakan sama sekali, dan dalam waktu empat bulan kondisi usahanya kembali stabil sepenuhnya, bahkan dengan hubungan yang semakin erat dan penuh kepercayaan terhadap banknya.

Bandingkan ilustrasi ini dengan skenario tanpa EWS yang memadai: bank baru menyadari masalah setelah Pak Yusuf benar-benar telat membayar bagi hasil satu atau dua bulan, saat kondisi arus kasnya sudah jauh lebih terpuruk dan pilihan penyelamatan menjadi jauh lebih terbatas. Selisih waktu antara "mendeteksi sebelum tunggakan" dan "menangani setelah tunggakan" inilah yang menjadi inti keunggulan kompetitif sebuah sistem EWS yang matang -bukan sekadar menyelamatkan satu nasabah, melainkan membangun budaya pencegahan yang jika direplikasi ke seluruh portofolio, akan berdampak signifikan terhadap kesehatan pembiayaan bank secara keseluruhan.

Bagi BPRS yang mungkin belum memiliki sumber daya teknologi secanggih Bank Umum Syariah besar, filosofi yang sama tetap bisa diterapkan melalui pendekatan yang lebih sederhana namun disiplin: kunjungan lapangan terjadwal secara rutin -bukan hanya ketika nasabah sudah menunggak- dicatat secara konsisten meski manual, dipadukan dengan jaringan informasi informal yang dibangun petugas dengan komunitas usaha setempat. Keterbatasan teknologi bukan alasan untuk mengabaikan kedisiplinan proses deteksi dini, karena justru di sinilah kedekatan personal khas BPRS dengan nasabahnya bisa menjadi kekuatan yang sulit ditiru oleh bank besar yang cenderung lebih mengandalkan sistem otomatis.

Bab ini menutup dengan sebuah penegasan sederhana: EWS yang efektif bukanlah soal memilih antara teknologi atau kepekaan manusia, melainkan soal memadukan keduanya secara harmonis. Data memberi objektivitas dan skala, sementara kunjungan lapangan dan market intelligence memberi konteks dan kedalaman yang tidak pernah bisa digantikan angka semata. Dengan fondasi deteksi dini yang kokoh ini, bab selanjutnya akan membahas bagaimana hasil deteksi tersebut diterjemahkan menjadi pendekatan komunikasi yang tepat dan

penuh empati -pendekatan personal berbasis nilai syariah yang menjadi jembatan antara mengetahui kondisi nasabah dengan benar-benar membantunya menemukan solusi.

Bab 6: Pendekatan Personal Berbasis Nilai Syariah

Ada sebuah kalimat yang pernah diucapkan seorang praktisi senior perbankan syariah dalam sebuah pelatihan internal: "Kita ini bukan sedang menagih utang, kita sedang menjaga silaturahmi yang kebetulan ada kewajiban finansial di dalamnya." Kalimat ini mungkin terdengar terlalu puitis bagi telinga yang terbiasa dengan target dan KPI, namun ia menangkap esensi paling mendalam dari bab ini. Setelah bab sebelumnya membahas bagaimana mendeteksi kondisi nasabah melalui data dan kunjungan lapangan, bab ini masuk ke ranah yang jauh lebih personal: bagaimana cara berkomunikasi dengan nasabah yang bermasalah, sedemikian rupa sehingga proses recovery tidak berubah menjadi proses yang menyakiti martabat manusia yang sedang dihadapi.

Tiga prinsip menjadi fondasi komunikasi personal dalam pendekatan syariah: **empati**, **musyawarah**, dan **tawazun**. Empati bukan sekadar berpura-pura peduli, melainkan kemampuan sungguh-sungguh menempatkan diri dalam posisi nasabah—

memahami bahwa di balik angka tunggakan, ada seseorang yang mungkin sedang menanggung malu, kecemasan, atau bahkan keputusan. Musyawarah adalah prinsip bahwa penyelesaian masalah harus dicapai melalui dialog dua arah yang setara, bukan instruksi sepihak dari bank kepada nasabah. Sementara tawazun, atau keseimbangan, mengingatkan bahwa petugas recovery harus mampu menyeimbangkan antara kepentingan menyelamatkan aset bank dengan kepentingan menjaga martabat dan keberlangsungan hidup nasabah—dua hal yang sering dianggap bertentangan, padahal sesungguhnya bisa berjalan beriringan jika didekati dengan cara yang tepat.

Ketiga prinsip ini perlu diterjemahkan menjadi etika dialog yang konkret, karena bagaimanapun indahnya prinsip di atas kertas, ia hanya akan bermakna jika benar-benar hidup dalam setiap kata yang diucapkan petugas kepada nasabahnya. Mari kita mulai dari komunikasi melalui telepon, kanal yang paling sering digunakan namun paling rawan disalahgunakan. Etika syariah menuntut agar waktu menghubungi nasabah memperhatikan kepatutan—menghindari jam-jam istirahat, waktu shalat, atau larut malam yang justru menambah tekanan psikologis nasabah tanpa perlu. Nada bicara harus tetap tenang meski nasabah

bersikap defensif, dan yang tak kalah penting, pembicaraan harus dibuka dengan pertanyaan yang menunjukkan perhatian pada kondisi nasabah, bukan langsung menuntut kepastian pembayaran.

Sebagai ilustrasi sederhana, bandingkan dua kalimat pembuka telepon berikut. Kalimat pertama: "Selamat siang, Bapak sudah menunggak tiga bulan, kapan bisa dilunasi?" Kalimat kedua: "Selamat siang, Bapak, saya dari bank ingin menanyakan kabar usaha Bapak akhir-akhir ini, apakah ada kendala yang bisa kami bantu carikan solusinya?" Kedua kalimat ini secara substansi sama-sama menyampaikan urusan yang serupa, namun secara psikologis menghasilkan respons yang sangat berbeda dari nasabah. Kalimat pertama langsung memposisikan nasabah sebagai pihak yang bersalah, sementara kalimat kedua membuka ruang dialog yang setara, sesuai semangat musyawarah.

Komunikasi tatap muka menuntut kepekaan yang lebih tinggi lagi, karena bahasa tubuh dan konteks lingkungan turut berbicara. Etika syariah dalam pertemuan tatap muka menekankan pentingnya memilih tempat yang tidak memperlakukan nasabah di depan umum—menghindari mendatangi tempat usaha nasabah pada saat ramai pelanggan, atau

membicarakan tunggakan dengan suara keras yang bisa didengar tetangga atau karyawan nasabah. Prinsip tawazun di sini berarti petugas tetap tegas menyampaikan maksud kedatangannya, namun dengan cara yang menjaga harga diri nasabah tetap utuh, karena memperlakukan seseorang di depan komunitasnya sering kali menghasilkan efek berlawanan—bukan mempercepat pembayaran, melainkan memperbesar rasa defensif dan menghindar.

Komunikasi melalui pesan tertulis, baik surat resmi maupun pesan digital, memiliki tantangan tersendiri karena minimnya konteks nada suara dan bahasa tubuh yang bisa melunakkan pesan. Di sinilah pemilihan diksi menjadi sangat krusial. Surat pemberitahuan tunggakan yang menggunakan bahasa hukum yang kaku dan mengintimidasi sejak paragraf pertama—meski secara formal sah—berpotensi memicu kepanikan berlebihan pada nasabah yang sebenarnya masih beritikad baik, sehingga mereka justru semakin menghindar karena merasa sudah "divonis" sebelum sempat menjelaskan kondisinya. Sebaliknya, surat yang dibuka dengan nada mengajak dialog terlebih dahulu, sebelum menjelaskan konsekuensi hukum yang mungkin timbul, memberi kesempatan kepada

nasabah untuk merasa masih punya ruang bernegosiasi.

Untuk melihat bagaimana penerapan prinsip-prinsip ini membuat perbedaan yang nyata, mari kita telusuri dua studi kasus dengan kondisi awal yang serupa, namun hasil akhir yang jauh berbeda karena perbedaan mendasar dalam pendekatan komunikasi yang digunakan.

Studi Kasus Pertama: Pendekatan yang Berhasil — Ibu Marlina, Pengrajin Batik

Ibu Marlina memiliki pembiayaan modal kerja murabahah senilai Rp60 juta di sebuah BPRS, dan mulai menunggak setelah pameran batik yang biasa menjadi andalan penjualannya dibatalkan mendadak akibat cuaca ekstrem. Petugas recovery yang menangani kasusnya, sebut saja Bu Sarah memulai kontak pertama melalui telepon dengan nada yang hangat, menanyakan kabar usaha Ibu Marlina tanpa langsung menyinggung tunggakan. Ibu Marlina, yang sebenarnya merasa malu dan sempat menghindari telepon sebelumnya, akhirnya bersedia menjelaskan kondisinya dengan terbuka setelah merasa tidak dihakimi.

Bu Sarah kemudian mengusulkan pertemuan tatap muka di tempat yang nyaman—bukan di kios batiknya yang berada di area ramai pasar, melainkan di sebuah warung kopi yang lebih tenang. Dalam pertemuan tersebut, ia menerapkan prinsip musyawarah dengan sungguh-sungguh: alih-alih menentukan solusi sepihak, ia mengajak Ibu Marlina bersama-sama memikirkan opsi yang realistis sesuai kondisi arus kasnya. Hasilnya, disepakati rescheduling dengan penurunan cicilan sementara selama tiga bulan, sambil Ibu Marlina mencari peluang pameran pengganti. Ibu Marlina merasa dihargai dan tidak dipermalukan, sehingga ia bahkan secara proaktif menghubungi Bu Sarah setiap bulan untuk melaporkan perkembangan usahanya tanpa diminta—sebuah bentuk kepercayaan yang tumbuh justru karena pendekatan yang penuh empati.

Studi Kasus Kedua: Pendekatan yang Gagal — Pak Joko, Peternak Ayam

Bandingkan dengan kasus Pak Joko, yang memiliki pembiayaan serupa di bank lain, dengan kondisi awal yang juga tergolong genuine hardship—wabah penyakit unggas yang menyerang sebagian ternaknya. Petugas yang menangani kasusnya, karena dikejar target penurunan tunggakan bulanan,

langsung menghubungi Pak Joko dengan nada menuntut sejak kalimat pertama telepon, menanyakan kapan bisa melunasi tanpa terlebih dahulu menanyakan kondisi usahanya. Ketika Pak Joko mencoba menjelaskan musibah wabah yang dialaminya, petugas tersebut memotong dengan nada skeptis, seolah meragukan kebenaran ceritanya.

Kunjungan tatap muka yang dilakukan setelahnya pun dilakukan pada siang hari di depan kandang ayamnya, dengan pembicaraan yang cukup keras hingga didengar beberapa tetangga yang kebetulan lewat. Pak Joko, yang merasa dipermalukan di depan komunitasnya sendiri, kemudian menjadi defensif dan mulai menghindari komunikasi selanjutnya—bukan karena ia beritikad buruk, melainkan karena merasa tidak ada gunanya berdialog dengan pihak yang sejak awal sudah tidak mempercayainya. Situasi ini terus memburuk hingga akhirnya kasus Pak Joko harus ditangani melalui somasi resmi, sebuah proses yang jauh lebih panjang, mahal, dan merusak hubungan jangka panjang dibanding jika sejak awal ditangani dengan pendekatan yang lebih empatik.

Perbandingan kedua kasus ini menunjukkan dengan gamblang bahwa minimnya empati bukan sekadar

soal etika yang bersifat normatif, melainkan memiliki konsekuensi bisnis yang nyata dan terukur. Pendekatan Bu Sarah kepada Ibu Marlina menghasilkan penyelesaian yang cepat, murah, dan bahkan memperkuat loyalitas nasabah jangka panjang. Sebaliknya, pendekatan minim empati yang dialami Pak Joko mengubah kasus yang sebenarnya bisa diselesaikan secara sederhana menjadi kasus rumit yang membutuhkan jalur legal, dengan biaya dan waktu yang jauh lebih besar, serta kerusakan reputasi yang sulit dipulihkan di komunitas peternakan setempat.

Yang menarik untuk direnungkan dari kedua kasus ini adalah bahwa perbedaan hasilnya sama sekali bukan disebabkan oleh perbedaan kondisi finansial nasabah—keduanya sama-sama mengalami genuine hardship yang serupa. Perbedaan hasil sepenuhnya ditentukan oleh cara komunikasi yang digunakan petugas recovery masing-masing. Ini adalah bukti nyata bahwa pilar psikologi dan pendekatan personal bukan sekadar pelengkap yang bersifat kosmetik dalam sistem recovery, melainkan variabel yang secara langsung menentukan keberhasilan atau kegagalan penyelamatan sebuah pembiayaan.

Bab ini menutup dengan sebuah refleksi penting bagi setiap institusi yang ingin membangun budaya recovery berbasis empati: keterampilan komunikasi semacam ini tidak bisa hanya dituliskan dalam buku pedoman, melainkan harus dilatih secara berulang dan dievaluasi secara berkala, sebagaimana keterampilan teknis lainnya. Bank yang serius membangun sistem 360° perlu menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk melatih petugas recovery-nya bukan hanya dalam aspek hukum dan operasional, tetapi juga dalam keterampilan komunikasi yang manusiawi ini. Bab selanjutnya akan membahas bagaimana hasil pemahaman psikologis dan pendekatan personal ini diterjemahkan menjadi keputusan yang terstruktur melalui metode triase dan asesmen, sebagai jembatan menuju solusi konkret yang akan dibahas pada Bagian III buku ini.

Bab 7: Triase dan Asesmen — Menentukan Jalan Setiap Nasabah

Bayangkan sebuah ruang gawat darurat sebuah rumah sakit pada malam yang sibuk, ketika belasan pasien datang hampir bersamaan. Seorang perawat senior tidak akan pernah menangani mereka berdasarkan urutan kedatangan semata, melainkan segera memilah: siapa yang membutuhkan penanganan detik itu juga, siapa yang bisa menunggu beberapa saat, dan siapa yang sebenarnya hanya butuh observasi ringan. Proses pemilahan inilah yang disebut **triase**—sebuah istilah yang dipinjam dari dunia medis, namun menemukan relevansinya yang begitu kuat dalam dunia recovery pembiayaan syariah. Bab ini akan mengurai bagaimana triase dan asesmen menjadi jembatan penting yang mengubah pemahaman psikologis yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya menjadi keputusan konkret dan terstruktur.

Tanpa triase yang baik, sebuah bank berisiko jatuh ke dalam salah satu dari dua jebakan yang sama berbahayanya. Jebakan pertama adalah menyeragamkan seluruh nasabah bermasalah

dengan satu pendekatan generik—semua ditelepon dengan skrip yang sama, semua diberi tenggat yang sama, semua diperlakukan seolah memiliki kondisi yang identik. Jebakan kedua adalah membiarkan penanganan bergantung sepenuhnya pada insting atau preferensi subjektif masing-masing petugas, tanpa kerangka yang konsisten, sehingga satu nasabah bisa mendapat perlakuan yang sangat berbeda tergantung siapa yang menanganinya. Triase hadir untuk menghindarkan bank dari kedua jebakan tersebut, dengan menghadirkan kerangka yang sistematis namun tetap fleksibel terhadap konteks masing-masing nasabah.

Metode triase yang efektif bertumpu pada tiga komponen yang saling melengkapi. Komponen pertama adalah **scoring risiko**, yakni pemberian bobot angka pada berbagai indikator yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya—lama tunggakan, hasil deteksi dini dari dashboard EWS, kategori penyebab (*genuine hardship* atau itikad buruk), serta kondisi usaha nasabah saat ini. Scoring ini penting karena memberikan basis objektif yang mengurangi risiko bias subjektif petugas, sekaligus memungkinkan bank memprioritaskan sumber daya penanganan kepada kasus yang benar-benar mendesak.

Komponen kedua adalah **need-assessment**, yakni proses menggali secara spesifik apa yang sesungguhnya dibutuhkan nasabah untuk keluar dari kesulitannya. Kebutuhan setiap nasabah bisa sangat berbeda—ada yang hanya membutuhkan penundaan pembayaran sementara selama satu-dua bulan, ada yang membutuhkan restrukturisasi jangka panjang dengan penyesuaian struktur akad, dan ada pula yang kondisinya sudah sedemikian rupa sehingga membutuhkan bantuan dana sosial seperti qardhul hasan. Need-assessment inilah yang mencegah bank menawarkan solusi generik yang belum tentu menjawab akar masalah sesungguhnya.

Komponen ketiga adalah **formulir asesmen terstandar**, sebuah instrumen praktis yang memastikan setiap petugas menggali informasi dengan kerangka yang konsisten, mencakup empat dimensi sekaligus: dimensi ekonomi (kondisi arus kas dan viabilitas usaha), dimensi hukum (status kelengkapan dokumen dan legalitas jaminan), dimensi sosial (kondisi keluarga dan dukungan komunitas di sekitar nasabah), serta dimensi psikologis (sikap dan pola komunikasi nasabah, sebagaimana dibahas mendalam pada Bab 4). Formulir ini bukan sekadar checklist administratif, melainkan alat yang memaksa petugas untuk melihat

nasabah secara holistik, bukan hanya dari satu sudut pandang semata.

Ketiga komponen ini kemudian bermuara pada satu keputusan penting: menentukan **alur penanganan** yang paling tepat bagi setiap nasabah. Secara sederhana, hasil triase akan mengarahkan kasus ke salah satu dari tiga jalur utama—monitoring intensif bagi nasabah dengan risiko rendah yang cukup dipantau lebih ketat tanpa intervensi berat, restrukturisasi bagi nasabah dengan genuine hardship yang masih memiliki prospek usaha yang layak, atau pendekatan hukum bagi nasabah yang setelah diverifikasi benar-benar menunjukkan itikad buruk dan tidak kooperatif.

Untuk memahami bagaimana logika triase ini bekerja dalam praktik, perhatikan tabel sederhana berikut yang merangkum contoh pemetaan skor risiko dengan jalur penanganan yang sesuai.

Profil Nasabah	Skor Risiko	Jalur Penanganan
Tunggakan 1 bulan, usaha masih berjalan,	Rendah	Monitoring intensif +

kooperatif saat dihubungi		pendekatan personal
Tunggakan 2-3 bulan, penyebab jelas berupa musibah/kondisi eksternal, usaha masih viable	Sedang	Restrukturisasi (3R)
Tunggakan 3 bulan, alasan berubah-ubah, tidak kooperatif, indikasi mampu bayar	Sedang-tinggi	Pendekatan hukum preventif (somasi)
Tunggakan lebih dari 6 bulan, usaha sudah tutup total, jaminan mencukupi, tidak ada itikad kooperatif	Tinggi	Eksekusi jaminan sebagai opsi terakhir

Untuk melihat bagaimana triase ini membuat perbedaan nyata dalam pengambilan keputusan, mari kita telusuri sebuah ilustrasi kasus yang menggambarkan bagaimana proses asesmen yang cermat menghindarkan bank dari kesalahan penanganan.

Ilustrasi Kasus: Dua Nasabah, Satu Skor Awal yang Tampak Serupa

Sebuah Bank Umum Syariah menerima laporan bahwa dua nasabahnya, sebut saja Pak Darto dan Pak Bambang, sama-sama menunggak dua bulan pada pembiayaan modal kerja dengan nominal yang hampir sama. Jika bank hanya mengandalkan data kuantitatif sederhana—lama tunggakan dan nominal—keduanya akan tampak berada dalam kategori risiko yang serupa dan mungkin akan diperlakukan dengan pendekatan yang sama pula.

Namun proses triase yang menyeluruh mengungkap gambaran yang jauh berbeda. Formulir asesmen terhadap Pak Darto menunjukkan bahwa usahanya, sebuah bengkel motor, mengalami penurunan pelanggan akibat pembangunan jalan yang menutup akses ke lokasi usahanya selama dua bulan terakhir—sebuah kondisi eksternal yang jelas dan dapat diverifikasi, ditambah sikap Pak Darto yang

selalu responsif dan proaktif melaporkan perkembangan usahanya setiap kali dihubungi. Skor gabungan Pak Darto, meski menunjukkan tunggakan, mengarah pada kategori genuine hardship dengan jalur restrukturisasi sebagai solusi yang tepat.

Sebaliknya, asesmen terhadap Pak Bambang, yang juga memiliki usaha bengkel motor dengan skala serupa, menemukan gambaran yang sangat berbeda. Kunjungan lapangan menunjukkan bengkelnya tetap ramai pelanggan seperti biasa, namun Pak Bambang beberapa kali memberikan alasan yang saling bertentangan setiap dihubungi, dan dari informasi tetangga sekitar (market intelligence), diketahui bahwa Pak Bambang baru saja merenovasi rumahnya dengan biaya yang cukup besar. Skor gabungan Pak Bambang mengarah pada kategori itikad buruk, dengan jalur pendekatan hukum preventif sebagai langkah yang lebih tepat.

Tanpa proses triase yang menyeluruh, bank berisiko memperlakukan kedua kasus ini secara seragam—baik dengan memberi keringanan kepada keduanya (yang tidak adil bagi nasabah lain yang taat, mengingat Pak Bambang sebenarnya mampu membayar), atau dengan menekan keduanya secara hukum (yang akan menzalimi Pak Darto yang

sesungguhnya masih beritikad baik dan layak dibantu). Triase yang cermat inilah yang memastikan setiap keputusan diambil berdasarkan bukti yang menyeluruh, bukan asumsi yang menyamaratakan.

Penting untuk digarisbawahi bahwa triase bukanlah proses satu kali yang final, melainkan proses yang harus terus dievaluasi seiring berjalannya waktu. Seorang nasabah yang awalnya masuk kategori genuine hardship bisa saja berubah menjadi kategori yang membutuhkan perhatian lebih serius jika ternyata setelah diberi kesempatan restrukturisasi, ia justru menunjukkan pola tidak kooperatif. Sebaliknya, nasabah yang awalnya tampak tidak kooperatif bisa jadi ternyata memiliki penjelasan yang belum tergali sepenuhnya pada asesmen pertama. Fleksibilitas untuk merevisi hasil triase berdasarkan informasi baru adalah bagian penting dari sistem ini, bukan kelemahan yang menunjukkan ketidakkonsistenan.

Integrasi data digital, sebagaimana dibahas pada Bab 5 mengenai dashboard monitoring, juga memainkan peran penting dalam mempercepat dan mengobjektifkan proses triase ini. Beberapa bank syariah yang telah maju mengembangkan sistem yang secara otomatis menghitung skor awal berdasarkan data kuantitatif yang tersedia, sehingga

petugas lapangan cukup melengkapi dengan dimensi kualitatif melalui kunjungan dan wawancara, tanpa perlu memulai proses asesmen dari nol setiap kali. Efisiensi semacam ini penting terutama bagi bank dengan volume nasabah bermasalah yang besar, di mana sumber daya petugas recovery selalu terbatas dibanding jumlah kasus yang harus ditangani.

Bab ini menutup dengan sebuah penegasan yang menjadi inti dari filosofi seluruh buku: triase dan asesmen adalah jantung yang menghubungkan pemahaman psikologis dengan tindakan konkret. Tanpa triase yang baik, seluruh investasi dalam memahami psikologi nasabah pada bab-bab sebelumnya akan sia-sia, karena pemahaman tanpa keputusan yang terstruktur hanya akan menghasilkan empati yang baik namun tidak actionable. Dengan fondasi triase yang kokoh ini, kita siap memasuki Bagian III buku ini—bagaimana merancang dan mengimplementasikan solusi konkret berupa restrukturisasi, rescheduling, dan reconditioning, sebagai wujud nyata dari filosofi mengutamakan solusi sebelum penindakan yang menjadi ruh dari seluruh sistem recovery syariah 360° ini.

BAGIAN III
MENGUTAMAKAN SOLUSI:
RESTRUKTURISASI SEBAGAI
JALAN UTAMA

Bab 8: Restrukturisasi, Rescheduling, Reconditioning (3R) — Merancang Solusi Sesuai Akad

Setelah proses triase pada bab sebelumnya mengarahkan sebagian besar nasabah bermasalah ke satu jalur yang paling sering ditempuh—jalur solusi, bukan jalur hukum—pertanyaan berikutnya yang harus dijawab adalah: solusi seperti apa yang paling tepat? Di sinilah kita memasuki Bagian III buku ini, jantung dari filosofi "mengutamakan solusi sebelum penindakan" yang telah berulang kali digaungkan sejak Bab 1. Bab ini akan mengurai tiga instrumen solusi klasik dalam dunia perbankan—restrukturisasi, rescheduling, dan reconditioning, yang lazim disingkat 3R—namun dengan penekanan khusus pada bagaimana ketiganya harus dirancang secara berbeda sesuai karakter akad yang telah kita bedah anatominya pada Bab 2.

Kesalahan yang paling sering terjadi dalam praktik 3R di lapangan adalah memperlakukan ketiganya sebagai satu paket solusi yang bisa diterapkan secara seragam pada semua jenis akad. Padahal, sebagaimana telah kita pelajari, murabahah memiliki

sifat utang tetap, mudharabah dan musyarakah berbasis bagi hasil dengan risiko yang dibagi bersama, sementara ijarah menyangkut status kepemilikan objek sewa yang tetap berada di tangan bank. Perbedaan mendasar ini menuntut rancangan solusi 3R yang disesuaikan, bukan disamaratakan.

Mari kita mulai dengan **restrukturisasi**, istilah paling luas yang mencakup perubahan struktur pembiayaan secara menyeluruh. Pada akad murabahah, restrukturisasi yang paling umum adalah penyesuaian jadwal pembayaran tanpa mengubah total kewajiban pokok dan margin yang telah disepakati di awal—sesuai semangat Fatwa DSN-MUI No. 48/DSN-MUI/II/2005 yang telah kita bahas pada Bab 3. Pada akad musyarakah dan mudharabah, restrukturisasi bisa berupa penyesuaian nisbah bagi hasil sementara, memberi ruang bagi nasabah memulihkan kinerja usahanya tanpa harus menanggung beban bagi hasil yang proporsinya sama seperti saat usaha masih berjalan normal. Sementara pada akad ijarah, restrukturisasi bisa berbentuk penyesuaian nilai sewa sementara, mengingat objek sewa tetap menjadi milik bank dan nilai manfaatnya bisa dihitung ulang sesuai kondisi terkini.

Rescheduling, sebagai instrumen kedua, lebih spesifik menyasar penjadwalan ulang tenor pembayaran tanpa mengubah struktur akad secara mendasar. Instrumen ini paling cocok diterapkan pada kasus-kasus dengan penyebab yang bersifat sementara dan jelas titik pemulihannya—seperti kasus Ibu Retno pada Bab 4 yang mengalami kebakaran dapur, atau Pak Yusuf pada Bab 5 yang menghadapi kenaikan harga pemasok sementara. Pada kasus semacam ini, nasabah sesungguhnya tidak membutuhkan perubahan struktur akad yang rumit, melainkan sekadar ruang waktu tambahan untuk memulihkan arus kasnya kembali ke kondisi normal.

Reconditioning, instrumen ketiga, menyasar perubahan sebagian syarat dan kondisi pembiayaan tanpa mengubah plafon maupun tenor secara signifikan—misalnya perubahan metode pembayaran dari bulanan menjadi musiman bagi usaha yang memang memiliki pola pendapatan musiman, sebagaimana ilustrasi distributor sembako musiman yang telah dibahas pada Bab 5 buku ini sebelumnya. Reconditioning menjadi pilihan tepat ketika akar masalah nasabah bukan soal jumlah kewajiban atau lamanya waktu pembayaran, melainkan soal

ketidaksesuaian struktur pembayaran dengan pola arus kas riil usahanya sejak awal.

Untuk memudahkan pemetaan kapan masing-masing instrumen paling tepat digunakan, perhatikan tabel ringkas berikut yang menghubungkan jenis akad, instrumen 3R, dan konteks penggunaannya.

Jenis Akad	Instrumen 3R Paling Sesuai	Konteks Penggunaan
Murabahah	Rescheduling	Penundaan jadwal tanpa menambah kewajiban, cocok untuk hardship sementara
Mudharabah/Musyarakah	Restrukturisasi nisbah	Penyesuaian bagi hasil saat usaha mengalami penurunan kinerja riil
Musyarakah Mutanaqisah	Restrukturisasi porsi kepemilikan	Penjadwalan ulang pembelian porsi bank

		sesuai kemampuan nasabah terkini
Ijarah/IMBT	Reconditioning nilai sewa	Penyesuaian nilai manfaat sewa sesuai kondisi ekonomi terkini nasabah
Segala jenis akad musiman	Reconditioning pola pembayaran	Penyesuaian pola cicilan mengikuti siklus pendapatan musiman nasabah

Namun demikian, memilih instrumen yang tepat hanyalah separuh dari pekerjaan. Separuh lainnya, yang justru sering diabaikan, adalah memastikan bahwa nasabah yang akan direstrukturisasi benar-benar **layak** menerima solusi tersebut. Di sinilah tiga elemen penilaian kelayakan menjadi krusial. Elemen pertama adalah **viabilitas usaha**—apakah usaha

nasabah, setelah direstrukturasasi, benar-benar memiliki prospek untuk pulih dan menghasilkan arus kas yang memadai, ataukah restrukturasasi hanya akan menunda kehancuran yang sudah pasti terjadi. Elemen kedua adalah **arus kas**, yakni proyeksi konkret berapa kemampuan bayar riil nasabah pasca-restrukturasasi, bukan sekadar asumsi optimis tanpa dasar perhitungan yang jelas. Elemen ketiga, dan yang paling sering luput dari perhatian, adalah **moral hazard**—risiko bahwa kemudahan restrukturasasi justru dimanfaatkan nasabah untuk terus menunda kewajiban tanpa niat sungguh-sungguh memperbaiki kondisinya, sebuah risiko yang hanya bisa dideteksi melalui hasil triase menyeluruh sebagaimana dibahas pada Bab 7.

Ketiga elemen penilaian kelayakan ini sesungguhnya adalah penerapan langsung dari prinsip yang telah kita bahas sejak Bab 3—bahwa restrukturasasi bukan alat kosmetik untuk mempercantik laporan kolektibilitas menjelang tutup buku, melainkan instrumen penyelamatan yang harus didukung analisis genuine, sesuai semangat POJK No. 2/POJK.03/2022. Bank yang merestrukturasasi nasabah tanpa penilaian kelayakan yang jujur pada dasarnya hanya menunda pengakuan kerugian, bukan menyelesaikannya.

Untuk melihat bagaimana logika 3R ini bekerja secara nyata, mari kita telusuri dua studi kasus keberhasilan restrukturisasi—satu dari Bank Umum Syariah, satu dari BPRS—yang menggambarkan bagaimana instrumen yang tepat, dipadukan dengan penilaian kelayakan yang cermat, mampu menyelamatkan pembiayaan yang sempat terancam macet.

Studi Kasus Pertama: Restrukturisasi di Bank Umum Syariah — CV Sumber Rezeki

CV Sumber Rezeki, sebuah usaha distribusi bahan bangunan skala menengah, memiliki pembiayaan investasi musyarakah senilai Rp1,2 miliar di sebuah Bank Umum Syariah untuk pengadaan armada truk pengangkut. Ketika proyek infrastruktur besar yang menjadi pelanggan utamanya mengalami penundaan akibat masalah pembebasan lahan, arus kas perusahaan tertekan signifikan dan mulai menunggak selama dua bulan.

Tim recovery bank, setelah melakukan triase menyeluruh, menemukan bahwa penyebab tunggakan jelas bersifat eksternal dan sementara, dengan prospek usaha yang tetap solid mengingat CV Sumber Rezeki memiliki kontrak jangka panjang dengan beberapa proyek lain yang masih berjalan normal. Berdasarkan penilaian viabilitas dan arus kas

yang matang, bank menawarkan restrukturisasi berupa penyesuaian nisbah bagi hasil selama enam bulan ke depan, memberi ruang bagi perusahaan menjaga likuiditasnya sambil menunggu proyek infrastruktur tersebut kembali berjalan. Hasilnya, dalam waktu delapan bulan, CV Sumber Rezeki kembali membayar sesuai nisbah normal, bahkan mengajukan pembiayaan tambahan untuk ekspansi armada karena kepercayaannya terhadap bank semakin menguat pasca pengalaman direstrukturisasi dengan adil.

Studi Kasus Kedua: Restrukturisasi di BPRS — Kelompok Tani Makmur Jaya

Kelompok Tani Makmur Jaya, sebuah kelompok usaha tani hortikultura, memiliki pembiayaan mudharabah senilai Rp180 juta di sebuah BPRS untuk pengadaan bibit dan pupuk. Serangan hama yang tidak terduga menyebabkan gagal panen parsial, membuat kelompok tani ini kesulitan memenuhi kewajiban bagi hasil sesuai jadwal awal. Petugas BPRS, setelah melakukan kunjungan lapangan dan memverifikasi bahwa gagal panen memang nyata terjadi—bukan rekayasa untuk menghindari kewajiban—menawarkan reconditioning berupa penyesuaian pola pembayaran mengikuti

siklus panen berikutnya, alih-alih memaksakan jadwal bulanan yang tidak sesuai dengan realita pertanian.

Skema baru ini menyesuaikan jatuh tempo pembayaran dengan masa panen berikutnya yang diperkirakan empat bulan ke depan, disertai pendampingan dari petugas BPRS mengenai teknik pengendalian hama untuk mencegah kejadian serupa terulang. Hasilnya, Kelompok Tani Makmur Jaya berhasil melunasi kewajibannya sesuai jadwal baru yang disesuaikan, bahkan menjadi rujukan bagi kelompok tani lain di wilayah tersebut untuk mengajukan pembiayaan serupa dengan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya komunikasi terbuka saat menghadapi kendala usaha.

Kedua studi kasus ini menggarisbawahi satu pelajaran penting yang konsisten dengan seluruh pembahasan buku ini: keberhasilan restrukturisasi bukan ditentukan oleh besarnya kelonggaran yang diberikan, melainkan oleh ketepatan instrumen yang dipilih sesuai karakter akad dan kondisi riil nasabah. CV Sumber Rezeki membutuhkan penyesuaian nisbah karena akar masalahnya adalah bagi hasil pada akad musyarakah, sementara Kelompok Tani Makmur Jaya membutuhkan penyesuaian pola pembayaran karena akar masalahnya adalah

ketidaksesuaian jadwal dengan siklus panen. Menerapkan solusi yang tertukar antara keduanya—misalnya memberi Kelompok Tani Makmur Jaya sekadar penyesuaian nisbah tanpa mengubah pola pembayaran bulanan yang tidak realistis—kemungkinan besar tidak akan menyelesaikan masalah secara tuntas.

Bab ini menutup dengan sebuah penegasan yang akan menjadi jembatan menuju bab berikutnya: merancang solusi 3R yang tepat hanyalah setengah perjalanan. Setengah perjalanan lainnya adalah memastikan solusi yang telah dirancang dengan cermat ini benar-benar diimplementasikan melalui tata kelola yang baik—melibatkan pihak-pihak yang tepat, didokumentasikan secara memadai, dan dievaluasi secara berkala. Tanpa tata kelola implementasi yang solid, sebaik apa pun rancangan solusi di atas kertas, ia berisiko gagal di lapangan atau bahkan disalahgunakan sebagai celah moral hazard baru. Bab selanjutnya akan mengurai secara mendalam bagaimana tata kelola implementasi restrukturisasi ini seharusnya dibangun.

Bab 9: Tata Kelola Implementasi Restrukturisasi

Ada sebuah ironi yang sering terjadi dalam dunia perbankan: rancangan solusi yang brilian di atas kertas bisa hancur berantakan hanya karena proses implementasinya kacau. Bab sebelumnya telah mengurai bagaimana merancang instrumen 3R yang tepat sesuai karakter akad dan kondisi nasabah. Namun sebagaimana sebuah resep masakan terbaik sekalipun bisa gagal di tangan juru masak yang serampangan. Restrukturisasi yang secara konsep sudah tepat bisa berujung kegagalan jika proses implementasinya tidak dijalankan dengan tata kelola yang disiplin. Bab ini akan mengurai bagaimana memastikan solusi yang telah dirancang dengan cermat benar-benar terlaksana dengan baik, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tata kelola implementasi restrukturisasi yang baik dimulai dari memahami bahwa proses ini bukan kejadian sesaat, melainkan sebuah alur end-to-end yang terdiri dari enam tahapan yang saling terkait: **pengajuan, verifikasi, persetujuan, dokumentasi, implementasi, dan monitoring**. Kelemahan pada

satu tahapan saja bisa merusak keseluruhan proses, betapapun baiknya tahapan lain dijalankan.

Tahap **pengajuan** dimulai ketika hasil triase pada Bab 7 mengarahkan seorang nasabah ke jalur restrukturisasi. Pada tahap ini, penting bagi bank untuk memiliki kanal pengajuan yang jelas dan tidak berbelit—baik inisiatif datang dari nasabah sendiri yang proaktif melaporkan kesulitannya, maupun dari petugas recovery yang mengidentifikasi kebutuhan restrukturisasi berdasarkan hasil asesmen lapangan. Banyak kasus restrukturisasi yang seharusnya bisa diberikan tepat waktu justru terlambat karena nasabah tidak tahu harus mengajukan ke mana, atau merasa proses pengajuan terlalu rumit dan mengintimidasi.

Tahap **verifikasi** adalah jantung dari seluruh proses tata kelola ini, karena di sinilah klaim nasabah—apakah benar mengalami musibah, apakah benar usahanya masih viable—diuji kebenarannya secara objektif. Verifikasi yang baik menggabungkan dokumen pendukung (bukti musibah, laporan keuangan sederhana, konfirmasi dari pihak ketiga jika relevan) dengan hasil kunjungan lapangan sebagaimana dibahas pada Bab 5. Verifikasi yang lemah pada tahap ini adalah pintu masuk paling

umum bagi moral hazard—nasabah yang sebenarnya tidak layak direstrukturisasi namun lolos karena tidak ada proses pengecekan yang memadai.

Tahap **persetujuan** menuntut keterlibatan pihak-pihak yang tepat, bukan keputusan sepihak seorang petugas lapangan atau bahkan seorang kepala cabang semata. Untuk pembiayaan dengan nominal signifikan, keterlibatan komite pembiayaan yang independen dari unit bisnis menjadi krusial, guna menghindari konflik kepentingan antara kebutuhan mengejar target penurunan NPF dengan objektivitas penilaian kelayakan restrukturisasi. Pada kasus yang menyangkut penyesuaian struktur akad secara mendasar—misalnya perubahan nisbah bagi hasil pada mudharabah atau musyarakah—keterlibatan Dewan Pengawas Syariah menjadi mutlak diperlukan, memastikan perubahan tersebut tetap sejalan dengan fatwa yang telah dibahas pada Bab 3, bukan sekadar keputusan bisnis semata tanpa pertimbangan kesyariahan.

Tahap **dokumentasi** sering dianggap sebagai formalitas administratif belaka, padahal ia adalah pagar perlindungan bagi bank maupun nasabah di kemudian hari. Setiap keputusan restrukturisasi harus terekam dengan jelas—alasan persetujuan,

pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan, perubahan spesifik pada struktur pembiayaan, hingga proyeksi kemampuan bayar nasabah pasca-restrukturisasi. Dokumentasi yang buruk tidak hanya menyulitkan proses audit internal maupun eksternal, tetapi juga berisiko menimbulkan sengketa di kemudian hari jika nasabah dan bank memiliki pemahaman berbeda mengenai kesepakatan yang telah dibuat.

Tahap **implementasi** menuntut konsistensi antara apa yang telah disepakati dengan apa yang benar-benar dijalankan di lapangan—sistem informasi bank harus diperbarui sesuai struktur baru, petugas yang menangani nasabah tersebut selanjutnya harus memahami kesepakatan yang telah dibuat agar tidak terjadi miskomunikasi, dan nasabah sendiri harus menerima konfirmasi tertulis yang jelas mengenai kewajiban barunya. Kegagalan pada tahap implementasi—misalnya sistem yang masih menghitung kewajiban lama meski kesepakatan baru sudah disetujui—bisa menciptakan kebingungan yang justru merusak kepercayaan yang telah dibangun melalui proses restrukturisasi itu sendiri.

Tahap terakhir, **monitoring**, memastikan bahwa restrukturisasi yang telah diimplementasikan benar-

benar berjalan sesuai proyeksi, bukan sekadar "dilepas begitu saja" setelah kesepakatan ditandatangani. Monitoring pasca-restrukturisasi idealnya dilakukan lebih intensif dibanding nasabah normal, mengingat nasabah ini baru saja melalui masa kesulitan dan membutuhkan perhatian lebih untuk memastikan pemulihannya benar-benar berkelanjutan, bukan sekadar penundaan sementara sebelum kembali menunggak.

Untuk merangkum keenam tahapan ini beserta pihak yang seharusnya terlibat pada masing-masing tahap, perhatikan tabel berikut.

Tahapan	Fokus Utama	Pihak yang Terlibat
Pengajuan	Kanal yang jelas dan mudah diakses nasabah	Petugas recovery, nasabah
Verifikasi	Pembuktian objektif kondisi dan viabilitas usaha	Petugas lapangan, unit risiko

Persetujuan	Keputusan independen dan sesuai syariah	Komite pembiayaan, DPS (untuk kasus signifikan)
Dokumentasi	Pencatatan lengkap dan dapat diaudit	Unit legal, unit administrasi pembiayaan
Implementasi	Konsistensi sistem dan komunikasi ke nasabah	Unit operasional, IT/sistem informasi
Monitoring	Pemantauan intensif pasca-restrukturisasi	Relationship manager, unit risiko

Tata kelola yang baik juga menuntut adanya **otentikasi dan bukti persetujuan** yang tidak bisa dimanipulasi di kemudian hari—baik berupa notulen rapat komite pembiayaan yang mencantumkan pertimbangan keputusan secara eksplisit, rekaman persetujuan DPS untuk kasus yang menyangkut

aspek syariah, maupun tanda tangan digital yang terverifikasi dalam sistem dokumentasi bank modern. Ketidadaan jejak otentikasi yang jelas membuka celah bagi praktik yang telah kita singgung pada Bab 3 tentang restrukturisasi yang dilakukan menjelang tutup buku yang semata untuk mempercantik rasio kolektibilitas, tanpa pertimbangan kelayakan yang genuine.

Untuk mengukur apakah seluruh tata kelola ini benar-benar menghasilkan dampak yang diinginkan, bank membutuhkan **KPI efektivitas restrukturisasi** yang jelas dan terukur, bukan sekadar mengandalkan asumsi bahwa "yang penting sudah direstrukturisasi". Beberapa KPI kunci yang relevan mencakup *cure rate* (persentase nasabah yang berhasil kembali lancar pasca-restrukturisasi dalam periode tertentu), *re-default rate* (persentase nasabah yang kembali menunggak setelah direstrukturisasi, sebuah indikator penting untuk mendeteksi apakah restrukturisasi benar-benar menyelesaikan masalah atau sekadar menunda), serta *time-to-recovery* (rata-rata waktu yang dibutuhkan nasabah untuk kembali ke kolektibilitas lancar sejak restrukturisasi disetujui).

Periode review berkala menjadi elemen penutup dari tata kelola ini—idealnya dilakukan setiap triwulan

untuk mengevaluasi apakah kebijakan restrukturisasi yang diterapkan secara agregat menghasilkan perbaikan kualitas portofolio yang berkelanjutan, ataukah justru menyembunyikan masalah yang akan meledak di kemudian hari. Review ini idealnya melibatkan bukan hanya unit recovery, tetapi juga manajemen risiko, DPS, dan bahkan manajemen puncak, sehingga pembelajaran dari setiap kasus dapat memperbaiki kebijakan restrukturisasi ke depannya.

Untuk melihat bagaimana tata kelola yang lemah bisa merusak restrukturisasi yang sebenarnya secara konsep sudah tepat, mari kita telusuri sebuah ilustrasi kasus yang menjadi peringatan penting.

Ilustrasi Kasus: Ketika Tata Kelola Lemah Merusak Solusi yang Baik

Sebuah Bank Umum Syariah menyetujui restrukturisasi bagi seorang nasabah pemilik usaha percetakan yang terdampak penurunan permintaan akibat digitalisasi dokumen di berbagai instansi pelanggannya. Secara konsep, keputusan restrukturisasi berupa perpanjangan tenor dan penyesuaian margin sudah tepat, didukung analisis viabilitas yang matang bahwa usaha percetakan

tersebut masih memiliki prospek melalui diversifikasi ke jasa percetakan digital dan merchandise.

Namun proses implementasinya kacau: system informasi bank tidak diperbarui tepat waktu sehingga masih menagih nasabah sesuai jadwal lama selama dua bulan setelah kesepakatan restrukturisasi diteken, menciptakan kebingungan dan kekesalan pada nasabah yang merasa kesepakatan yang telah susah payah dinegosiasikan tidak dihormati oleh bank sendiri. Ditambah lagi, dokumentasi persetujuan yang tidak lengkap membuat petugas relationship manager yang baru menangani kasus tersebut—menggantikan petugas sebelumnya yang resign—tidak memahami detail kesepakatan yang telah dibuat, sehingga kembali menagih sesuai struktur lama.

Akibatnya, nasabah yang awalnya kooperatif dan berterima kasih atas kesempatan restrukturisasi, berubah menjadi frustrasi dan mulai kehilangan kepercayaan terhadap bank, bahkan sempat mengancam akan melaporkan kejadian ini ke media sosial. Kasus ini pada akhirnya bisa diselamatkan setelah Kepala Cabang turun tangan langsung memperbaiki komunikasi dan perbaikan system serta meminta maaf secara resmi kepada nasabah, namun

kerusakan kepercayaan yang sempat terjadi membutuhkan waktu berbulan-bulan untuk pulih sepenuhnya. Ilustrasi ini menegaskan bahwa kegagalan bukan selalu terletak pada rancangan solusi, melainkan pada lemahnya tata kelola implementasi yang mengiringinya.

Pelajaran dari ilustrasi ini sejalan dengan pesan utama bab ini: sebuah keputusan restrukturisasi yang secara substansi sudah adil dan tepat sasaran bisa kehilangan maknanya sepenuhnya jika tata kelola implementasinya lemah. Bank yang serius membangun sistem recovery 360° perlu memperlakukan tata kelola implementasi ini dengan kadar kesungguhan yang sama seperti merancang solusinya itu sendiri—bukan sebagai pekerjaan administratif kelas dua yang bisa dikerjakan seadanya setelah keputusan besar diambil.

Bab ini menutup dengan sebuah penegasan yang menjadi jembatan menuju bab selanjutnya: bagi sebagian nasabah, restrukturisasi konvensional melalui instrumen 3R mungkin belum cukup, terutama bagi mereka yang mengalami musibah yang benar-benar di luar kemampuan finansialnya untuk pulih dalam waktu dekat. Bagi kelompok ini, syariah menyediakan instrumen yang jauh lebih humanis—

qardhul hasan dan dana ZISWAF—sebagai jalan penyelesaian yang akan kita bahas mendalam pada bab berikutnya.

Bab 10: Qardhul Hasan dan Dana ZISWAF — Solusi Kemanusiaan bagi yang Ditimpa Musibah

Ada sebuah pertanyaan yang jarang diajukan namun sesungguhnya sangat mendasar: apa yang harus dilakukan bank syariah ketika seorang nasabah, setelah melalui seluruh proses triase dan asesmen yang cermat, ternyata benar-benar tidak memiliki kemampuan untuk melanjutkan kewajibannya, bukan karena itikad buruk, melainkan karena musibah yang telah menghabiskan seluruh kapasitas finansialnya? Instrumen 3R yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya, sehebat apa pun dirancang, pada dasarnya tetap berpijak pada asumsi bahwa nasabah masih memiliki kapasitas untuk membayar, hanya membutuhkan penyesuaian struktur atau waktu tambahan. Namun bagaimana jika kapasitas itu sendiri yang hilang? Di titik inilah syariah menghadirkan sesuatu yang tidak dimiliki oleh sistem keuangan konvensional mana pun: instrumen qardhul hasan dan dana ZISWAF sebagai jalan penyelesaian yang berbasis kemanusiaan, bukan semata kalkulasi bisnis.

Qardhul hasan secara harfiah berarti pinjaman kebajikan—sebuah akad pinjaman tanpa imbalan apa pun, di mana peminjam hanya wajib mengembalikan pokok pinjaman sesuai kemampuannya, tanpa tambahan margin, bagi hasil, atau biaya dalam bentuk apa pun. Landasan syariahnya termaktub dalam **Fatwa DSN-MUI No. 19/DSN-MUI/IV/2001 tentang Al-Qardh**, yang menegaskan bahwa qardh adalah akad pinjaman kepada nasabah dengan ketentuan bahwa nasabah wajib mengembalikan dana yang diterimanya sesuai jangka waktu yang disepakati, namun lembaga keuangan syariah dilarang meminta imbalan kecuali dalam bentuk pemberian sukarela dari nasabah itu sendiri. Dalam konteks recovery pembiayaan, qardhul hasan bukan digunakan sebagai akad pembiayaan baru dari awal, melainkan sebagai instrumen talangan atau keringanan struktural bagi nasabah yang pembiayaannya bermasalah akibat musibah nyata, yang sumber dananya berasal dari dana kebajikan bank, bukan dari dana pihak ketiga yang bersifat komersial.

Sumber dana untuk mendukung instrumen qardhul hasan ini sesungguhnya sudah tersedia dalam struktur keuangan bank syariah, yakni melalui **Dana Kebajikan (Qardh Fund)** yang terpisah dari dana

operasional komersial bank. Dana ini terkumpul dari beberapa sumber, salah satunya adalah dana ta'zir yang telah kita bahas pada Bab 3—sanksi yang dikenakan kepada nasabah mampu yang menunda pembayaran, yang menurut ketentuan syariah tidak boleh diakui sebagai pendapatan bank, melainkan wajib disalurkan untuk kegiatan sosial. Selain itu, dana ini juga bisa bersumber dari infak dan sedekah pegawai maupun manajemen bank, denda administratif tertentu yang secara syariah wajib disalurkan untuk kebajikan, serta kontribusi sukarela lain yang dihimpun bank untuk tujuan sosial.

Pelengkap penting lainnya adalah **dana ZISWAF**—singkatan dari Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf—yang landasan hukumnya diatur melalui **Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat** dan **Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf**. Bank syariah, berdasarkan UU Perbankan Syariah juga memiliki tugas sosial dan sering kali juga memiliki Lembaga Amil Zakat (LAZ) internal ataupun bekerja sama dengan lembaga zakat eksternal yang memungkinkan penyaluran dana ZISWAF kepada nasabah yang memenuhi kriteria sebagai *mustahik* (penerima zakat yang sah), khususnya untuk golongan *gharim*—yakni mereka yang memiliki utang namun tidak mampu

melunasinya, salah satu dari delapan golongan penerima zakat yang disebutkan dalam ketentuan fikih zakat.

Perbedaan mendasar antara qardhul hasan dan dana ZISWAF penting dipahami agar keduanya tidak dicampuradukkan dalam praktik. Qardhul hasan tetaplah sebuah pinjaman—nasabah pada prinsipnya masih memiliki kewajiban mengembalikan dana tersebut, meski tanpa tambahan apa pun dan dengan keleluasaan waktu yang jauh lebih longgar. Dana ZISWAF, sebaliknya, memiliki sifat sebagai pemberian yang tidak perlu dikembalikan, karena statusnya adalah hak mustahik yang telah ditetapkan oleh syariah, bukan pinjaman dari bank. Bank yang keliru memperlakukan dana ZISWAF sebagai qardh, atau sebaliknya, berisiko melanggar baik ketentuan syariah maupun regulasi pengelolaan zakat yang berlaku.

Pertanyaan penting berikutnya adalah: siapa yang berhak mendapatkan bantuan melalui kedua instrumen ini? Di sinilah **kriteria kelayakan** menjadi sangat krusial, agar instrumen kemanusiaan ini tidak disalahgunakan atau justru menciptakan moral hazard baru sebagaimana telah kita singgung pada bab-bab sebelumnya. Setidaknya ada empat kriteria

yang harus dipenuhi secara kumulatif. **Pertama**, penyebab gagal bayar harus benar-benar tergolong *genuine hardship* yang telah terverifikasi melalui proses triase dan asesmen sebagaimana dibahas pada Bab 7—bukan sekadar klaim sepihak nasabah. **Kedua**, nasabah harus menunjukkan itikad baik yang konsisten sepanjang proses sebelumnya, termasuk kooperatif saat dihubungi dan proaktif melaporkan kondisinya. **Ketiga**, kondisi finansial nasabah pasca-musibah harus benar-benar berada di titik yang tidak memungkinkan pemulihan melalui instrumen 3R biasa dalam jangka waktu yang wajar. **Keempat**, khusus untuk penyaluran dana ZISWAF, nasabah harus memenuhi kriteria sebagai mustahik yang sah sesuai ketentuan fikih zakat, yang biasanya diverifikasi melalui mekanisme yang melibatkan Lembaga Amil Zakat.

Mekanisme integrasi kedua instrumen ini dalam proses recovery umumnya mengikuti alur yang berjenjang. Setelah triase mengidentifikasi nasabah dengan kondisi yang benar-benar tidak memungkinkan pemulihan melalui 3R yang biasa, maka tim recovery mengajukan rekomendasi kepada komite yang melibatkan unit pengelola dana kebajikan dan, jika relevan, Lembaga Amil Zakat internal bank. Verifikasi lapangan yang lebih

mendalam biasanya dilakukan pada tahap ini, mengingat instrumen ini menyangkut dana sosial yang harus dipertanggungjawabkan secara ketat, baik kepada regulator maupun kepada para pemberi zakat dan infak yang mempercayakan dananya melalui bank. Dewan Pengawas Syariah turut berperan memastikan penyaluran dana ini sesuai peruntukan syariahnya, bukan sekadar keputusan bisnis untuk "menghapus" piutang bermasalah dari pembukuan.

Untuk merangkum perbedaan mendasar antara ketiga jalur penyelesaian yang telah kita bahas—3R biasa, qardhul hasan, dan dana ZISWAF—perhatikan tabel berikut.

Aspek	Restrukturisasi 3R	Qardhul Hasan	Dana ZISWAF
Sifat dana	Dana komersial bank	Dana kebajikan (qardh fund)	Dana zakat/infak/sedekah/wakaf
Kewajiban pengembalian	Tetap wajib sesuai struktur baru	Wajib dikembalikan pokok saja,	Tidak wajib dikembalikan

		tanpa tambahan	
Kriteria penerima	Genuine hardship dengan usaha masih viable	Genuine hardship dengan kapasitas bayar sangat terbatas	Mustahik (gharimin) sesuai fikih zakat
Pihak yang terlibat	Komite pembiayaan, DPS	Unit pengelola dana kebajikan, DPS	Lembaga Amil Zakat, DPS

Untuk melihat bagaimana kedua instrumen ini bekerja dalam praktik, mari kita telusuri sebuah ilustrasi kasus yang menggambarkan penerapannya secara nyata.

Ilustrasi Kasus: Pak Karto, Korban Kebakaran Pasar

Pak Karto memiliki pembiayaan modal kerja murabahah senilai Rp45 juta di sebuah BPRS untuk usaha kelontongnya di sebuah pasar tradisional.

Suatu malam, kebakaran besar melanda pasar tersebut dan menghancurkan seluruh kiosnya beserta barang dagangan yang menjadi sumber penghidupannya. Pak Karto kehilangan seluruh modal usahanya dalam semalam, sementara sisa kewajiban pembiayaannya masih tersisa Rp28 juta.

Tim recovery BPRS, setelah melakukan verifikasi lapangan dan memastikan kebakaran tersebut memang tercatat resmi oleh pihak berwenang setempat serta dikonfirmasi oleh pengelola pasar, menyimpulkan bahwa kondisi Pak Karto jauh melampaui kapasitas instrumen 3R biasa—usahanya benar-benar musnah, bukan sekadar mengalami penurunan kinerja sementara. Setelah melalui asesmen komite yang melibatkan unit dana kebajikan dan Dewan Pengawas Syariah, diputuskan dua langkah kombinasi: pertama, sisa kewajiban sebesar Rp28 juta dikonversi menjadi qardhul hasan dengan skema pengembalian yang sangat longgar—hanya dicicil kecil setiap bulan tanpa tambahan apa pun, disesuaikan dengan kemampuan Pak Karto membangun kembali usahanya dari nol. Kedua, BPRS turut menyalurkan bantuan modal awal senilai Rp10 juta dari dana ZISWAF yang dikelola melalui kerja sama dengan Lembaga Amil Zakat setempat,

mengingat Pak Karto memenuhi kriteria sebagai gharim yang berhak menerima bantuan zakat.

Hasilnya, Pak Karto mampu membuka kembali usaha kelontongnya dalam skala kecil setelah tiga bulan, dan secara bertahap mulai mencicil kewajiban qardhul hasan-nya sesuai kemampuan, meski dengan nominal yang jauh lebih kecil dari kewajiban aslinya. Yang lebih penting dari sekadar angka yang berhasil dikembalikan, BPRS ini berhasil menunjukkan wajah syariah yang sesungguhnya—bukan sekadar lembaga bisnis yang mengejar keuntungan, melainkan institusi yang benar-benar hadir menopang nasabahnya di titik terberat kehidupannya.

Perlu ditegaskan bahwa instrumen ini bukan tanpa batasan dan bukan solusi yang bisa diberikan tanpa kehati-hatian. Penyaluran qardhul hasan dan dana ZISWAF yang terlalu longgar tanpa verifikasi yang ketat berisiko menciptakan moral hazard baru—nasabah lain yang sebenarnya masih memiliki kemampuan bisa saja tergoda mengklaim kondisi serupa demi mendapatkan keringanan serupa. Di sinilah pentingnya proses triase dan verifikasi yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya diterapkan dengan kadar kehati-hatian yang sama, bahkan

mungkin lebih tinggi, mengingat instrumen ini menyangkut dana sosial yang dipercayakan oleh masyarakat melalui zakat, infak, dan sedekah mereka.

Pelaporan dan akuntabilitas penyaluran dana ini juga menjadi kewajiban yang tidak bisa ditawar. Bank syariah wajib melaporkan penyaluran dana kebajikan dan ZISWAF ini secara transparan, baik dalam laporan keuangan tahunan sesuai standar akuntansi syariah yang berlaku, maupun kepada regulator terkait pengelolaan zakat jika penyaluran dilakukan melalui Lembaga Amil Zakat internal bank. Transparansi ini bukan sekadar formalitas kepatuhan, melainkan bentuk pertanggungjawaban moral kepada seluruh pemberi zakat, infak, dan sedekah yang telah mempercayakan dananya untuk disalurkan kepada yang berhak.

Bab ini menutup Bagian III buku ini dengan sebuah pesan yang menjadi inti dari seluruh filosofi "mengutamakan solusi sebelum penindakan"— bahwa syariah menyediakan spektrum solusi yang jauh lebih luas dan humanis dibanding sekadar pilihan antara membayar penuh atau menghadapi eksekusi jaminan. Dari restrukturisasi 3R bagi yang masih memiliki kapasitas usaha, hingga qardhul

hasan dan dana ZISWAF bagi yang benar-benar kehilangan segalanya, maka industri perbankan syariah memiliki perangkat yang lengkap untuk menjadi institusi yang adil sekaligus penuh kasih. Namun demikian, bagi sebagian kecil nasabah yang setelah melalui seluruh proses ini tetap menunjukkan itikad tidak baik atau kondisi yang benar-benar tidak memungkinkan penyelesaian solutif, maka selanjutnya buku ini akan bergerak memasuki Bagian IV—Pilar Legal Sebagai Jalan Terakhir- yang meski demikian, tetap harus dijalankan dengan prinsip keadilan yang sama.

BAGIAN IV
PILAR LEGAL: KETIKA JALAN
SOLUSI TAK LAGI
MEMUNGKINKAN

Bab 11: Pendekatan Hukum Preventif dan Remedial

Ada sebuah prinsip yang perlu ditegaskan sejak awal bab ini, agar tidak menjadi kesalahpahaman terhadap keseluruhan filosofi buku ini: menempatkan pilar legal di Bagian IV, setelah pilar psikologi dan solusi restrukturisasi, bukan berarti hukum adalah pilar yang tidak penting. Sebaliknya, hukum adalah pagar yang memberi kepastian bagi seluruh sistem 360° ini—ia hanya ditempatkan sebagai tahapan setelah upaya solutif benar-benar telah dicoba dengan sungguh-sungguh, bukan sebagai langkah pertama yang gegabah. Bab ini akan mengurai bagaimana pendekatan hukum, baik preventif maupun remedial, dijalankan secara berjenjang dan terstruktur, sesuai kerangka hukum positif Indonesia maupun prinsip syariah yang menaunginya.

Sebelum masuk ke tahapan konkret, penting dipahami bahwa pendekatan hukum dalam recovery pembiayaan syariah tunduk pada dua kerangka hukum sekaligus. Kerangka pertama adalah hukum perdata umum, khususnya ketentuan **wanprestasi** dalam Kitab Undang-Undang Hukum Perdata, yang

mengatur bahwa sebelum seseorang dinyatakan lalai memenuhi kewajibannya, ia terlebih dahulu harus diberi peringatan resmi (*somasi*). Kerangka kedua adalah yurisdiksi khusus sengketa ekonomi syariah yang, sejak amandemen **Undang-Undang No. 3 Tahun 2006 atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1989 tentang Peradilan Agama**, menjadi kewenangan Pengadilan Agama, bukan lagi Pengadilan Negeri. Ketentuan ini penting dipahami setiap praktisi recovery syariah, karena kesalahan memilih forum penyelesaian sengketa bisa berakibat fatal terhadap keabsahan proses hukum yang ditempuh.

Mari kita telusuri tahapan pendekatan hukum ini secara berurutan, sebagaimana seharusnya dijalankan dalam praktik.

Tahap 1 — Pemberitahuan dan Peringatan Awal (Soft Reminder)

Tahap paling awal ini sesungguhnya adalah kelanjutan dari pendekatan personal yang telah dibahas pada Bab 6, namun mulai disertai catatan formal bahwa keterlambatan pembayaran telah tercatat resmi dalam sistem bank. Pemberitahuan pada tahap ini masih bernada konsultatif, mengingatkan kewajiban tanpa nada mengancam,

dan idealnya masih menjadi bagian dari upaya menemukan solusi, bukan ancaman hukum yang sesungguhnya.

Tahap 2 — Surat Peringatan dan Somasi

Jika pemberitahuan awal tidak mendapat respons memadai, tahap berikutnya adalah penerbitan **Surat Peringatan (SP)** secara berjenjang—umumnya SP 1, SP 2, hingga SP 3—yang masing-masing memberi tenggat waktu dan konsekuensi yang semakin tegas. Somasi, sebagai puncak dari rangkaian surat peringatan ini, memiliki kekuatan hukum formal sebagai bukti bahwa bank telah memberi kesempatan yang layak sebelum menempuh langkah hukum lebih lanjut—sebuah syarat yang secara hukum perdata harus dipenuhi sebelum seseorang dapat dinyatakan wanprestasi secara sah di muka pengadilan.

Yang perlu digarisbawahi, sesuai semangat Bab 3 mengenai keadilan sebagai prinsip pemersatu, somasi dalam konteks syariah tetap harus disusun dengan bahasa yang tegas namun tidak merendahkan martabat nasabah. Somasi yang efektif menjelaskan secara jelas jumlah kewajiban, dasar hukum, serta konsekuensi jika tidak dipenuhi, namun tetap membuka ruang bagi nasabah untuk

merespons atau mengajukan itikad penyelesaian sebelum tenggat berakhir.

Tahap 3 — Mediasi dan Alternative Dispute Resolution (ADR)

Sebelum melangkah ke jalur litigasi yang panjang dan mahal, syariah maupun hukum positif Indonesia sama-sama mendorong penyelesaian melalui jalur musyawarah terlebih dahulu. Secara hukum positif, kerangka ini didukung oleh **Undang-Undang No. 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa**, sementara secara kelembagaan, sengketa ekonomi syariah memiliki forum khusus melalui **Badan Arbitrase Syariah Nasional (BASYARNAS)**, yang putusannya bersifat final dan mengikat, sekaligus lebih menjaga kerahasiaan dan hubungan jangka panjang antara bank dan nasabah dibanding proses pengadilan terbuka.

Mediasi kultural, sebagaimana disinggung pada Bab 6, juga bisa melibatkan tokoh masyarakat atau pemuka agama setempat sebagai mediator informal, terutama untuk kasus-kasus di lingkungan BPRS yang basis nasabahnya sangat lekat dengan struktur sosial lokal. Pendekatan semacam ini sering kali jauh lebih efektif dan lebih cepat dibanding proses formal,

karena mediator yang dihormati komunitas bisa menjembatani komunikasi yang mungkin sudah buntu antara petugas bank dan nasabah.

Tahap 4 — Gugatan Perdata di Pengadilan Agama

Jika seluruh upaya mediasi tidak membuahkan hasil, dan pilar psikologi maupun triase telah memastikan bahwa nasabah memang menunjukkan itikad tidak baik yang persisten, langkah gugatan perdata menjadi opsi yang sah ditempuh melalui Pengadilan Agama sesuai yurisdiksinya. Pada tahap ini, keterlibatan penasihat hukum eksternal biasanya menjadi kebutuhan, mengingat kompleksitas prosedur formal pengadilan yang membutuhkan keahlian teknis khusus.

Kapan Melibatkan Penasihat Hukum Eksternal

Keputusan melibatkan penasihat hukum eksternal sebaiknya tidak diambil semata karena kasus sudah "terasa rumit", melainkan berdasarkan pertimbangan yang lebih terstruktur. Setidaknya tiga kondisi berikut layak menjadi pemicu keterlibatan pihak eksternal: pertama, nilai piutang yang signifikan sehingga risiko finansial jika kalah atau salah prosedur cukup besar bagi bank; kedua, kompleksitas objek jaminan, misalnya sengketa kepemilikan pada akad

musyarakah mutanaqisah yang telah dibahas pada Bab 2, di mana status kepemilikan bersama membutuhkan penanganan hukum yang lebih spesifik; dan ketiga, adanya indikasi itikad buruk yang terorganisir, misalnya nasabah yang telah menyembunyikan atau mengalihkan aset secara sengaja.

Analisis Biaya-Manfaat Litigasi

Sebelum memutuskan menempuh jalur litigasi, setiap bank sepatutnya melakukan analisis biaya-manfaat yang jujur, bukan sekadar dorongan emosional untuk "menghukum" nasabah yang dianggap tidak kooperatif. Beberapa pertimbangan penting mencakup: estimasi biaya proses hukum (jasa pengacara, biaya pengadilan, biaya lelang jika berujung eksekusi jaminan) dibandingkan dengan nilai piutang yang mungkin bisa diselamatkan; estimasi waktu penyelesaian yang di Indonesia bisa memakan waktu satu hingga tiga tahun bahkan lebih; serta potensi kerugian reputasi, khususnya bagi BPRS yang sangat bergantung pada kepercayaan komunitas lokal.

Tabel berikut merangkum keempat tahapan di atas beserta pertimbangan kunci pada masing-masing tahap.

Tahapan	Tujuan Utama	Dasar Hukum/Kelemagaan	Pertimbangan Kunci
Pemberitahuan Awal	Mengingatkan tanpa nada ancaman	Kelanjutan pendekatan personal (Bab 6)	Masih bagian dari upaya solutif
Surat Peringatan & Somasi	Bukti formal itikad baik bank	KUHPerdata (prinsip wanprestasi)	Bahasa tegas namun tetap menjaga martabat
Mediasi & ADR	Penyelesaian tanpa litigasi	UU No. 30/1999, BASYARNAS	Efisiensi biaya & waktu, menjaga hubungan

Gugatan Perdata	Opsi terakhir saat mediasi gagal	UU No. 3/2006 jo. UU No. 7/1989 (Peradilan Agama)	Analisis biaya-manfaat sebelum diputuskan
-----------------	----------------------------------	---	---

Untuk melihat bagaimana keempat tahapan ini bekerja secara berurutan dalam praktik nyata, mari kita telusuri sebuah ilustrasi kasus berikut.

Ilustrasi Kasus: PT Cahaya Abadi, Distributor Barang Elektronik

PT Cahaya Abadi memiliki pembiayaan musyarakah senilai Rp800 juta di sebuah Bank Umum Syariah. Setelah melalui proses triase pada Bab 7, hasil asesmen menunjukkan pola yang konsisten yakni nasabah memiliki itikad buruk—alasan yang terus berubah, aset yang mulai dialihkan atas nama pihak lain, dan penghindaran komunikasi yang persisten selama empat bulan. Bank memulai tahap pemberitahuan awal yang tidak direspons, dilanjutkan dengan SP 1 hingga SP 3 yang juga diabaikan.

Bank kemudian mengupayakan mediasi melalui BASYARNAS, mengundang pihak manajemen PT

Cahaya Abadi untuk bernegosiasi dengan difasilitasi mediator independen. Dalam proses mediasi ini, terungkap bahwa pemilik perusahaan sebenarnya telah memindahkan sebagian besar aset likuidnya ke rekening pribadi keluarganya, sebuah indikasi kuat itikad tidak baik yang terorganisir. Karena mediasi tidak membuahkan kesepakatan yang memadai, bank akhirnya memutuskan melibatkan penasihat hukum eksternal dan mengajukan gugatan perdata ke Pengadilan Agama setempat, didukung dengan bukti-bukti yang telah terkumpul sejak proses triase awal hingga hasil mediasi yang gagal.

Ilustrasi ini menunjukkan bagaimana keempat tahapan yang telah kita bahas bekerja secara berurutan dan saling memperkuat—setiap tahap yang gagal menjadi bukti kuat bagi tahap berikutnya bahwa bank telah menempuh seluruh upaya yang wajar sebelum akhirnya harus menggunakan instrumen hukum yang lebih tegas. Proses berjenjang inilah yang membedakan pendekatan hukum yang bijaksana dengan pendekatan yang gegabah—bank tidak langsung melompat ke gugatan hanya karena nasabah menunggak, melainkan melalui rangkaian upaya yang terdokumentasi dengan baik.

Sejauh ini kita telah membahas tahapan hukum secara berurutan, namun ada satu perbedaan konseptual yang perlu dipertegas agar pembaca memahami logika besarnya: seluruh tahapan hukum dalam recovery pembiayaan syariah sesungguhnya terbagi ke dalam dua wajah besar yang berbeda tujuan, meski keduanya saling terhubung. Wajah pertama adalah **pendekatan hukum preventif**, yang tujuannya mencegah eskalasi masalah sekaligus membangun bukti hukum yang sah. Wajah kedua adalah **pendekatan hukum remedial**, yang tujuannya memulihkan hak bank ketika pendekatan preventif tidak lagi memadai. Memahami perbedaan ini penting karena keduanya menuntut mindset, dokumen, dan pihak yang terlibat secara berbeda.

A. Pendekatan Hukum Preventif

Pendekatan hukum preventif adalah keseluruhan langkah hukum yang dilakukan **sebelum** sengketa benar-benar dibawa ke ranah litigasi atau eksekusi paksa. Tujuannya bukan menghukum, melainkan dua hal sekaligus: memberi kesempatan terakhir kepada nasabah untuk menyelesaikan kewajibannya secara sukarela, dan membangun jejak hukum (*legal paper trail*) yang akan menjadi bukti sah jika kelak dibutuhkan proses remedial.

Instrumen dan Dasar Hukum

Instrumen	Dasar Hukum	Fungsi Preventif
Surat Peringatan (SP 1–3)	Prinsip wanprestasi dalam KUHPperdata Pasal 1238 (debitur dianggap lalai setelah ditegur)	Membuktikan bank telah memberi kesempatan sebelum menuduh lalai
Somasi	KUHPperdata Pasal 1238 jo. Pasal 1243 (dasar tuntutan ganti rugi)	Syarat formal sebelum gugatan wanprestasi dapat diajukan
Mediasi internal & musyawarah kultural	Semangat <i>sulh</i> (perdamaian) dalam fikih muamalah	Membuka ruang solusi tanpa merusak hubungan jangka panjang

Mediasi melalui BASYARNAS	UU No. 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan APS	Penyelesaian sengketa ekonomi syariah di luar pengadilan, bersifat final dan mengikat
---------------------------	--	---

Karakter Penting Pendekatan Preventif

Tiga karakter yang membedakan pendekatan preventif dari remedial: pertama, sifatnya masih **dialogis**—bank tetap membuka pintu negosiasi meski nada komunikasi mulai lebih formal. Kedua, **belum melibatkan otoritas pemutus di luar bank**, seperti pengadilan atau lembaga lelang. Ketiga, **fokus utamanya adalah dokumentasi**, karena setiap surat peringatan dan somasi yang tidak direspons nasabah menjadi modal penting jika kasus harus berlanjut ke tahap remedial.

B. Pendekatan Hukum Remedial

Definisi dan Tujuan

Pendekatan hukum remedial adalah keseluruhan langkah hukum yang dilakukan **setelah** upaya

preventif terbukti tidak membuahkan hasil, dengan tujuan memulihkan (*remedy*) hak bank secara paksa melalui otoritas hukum yang sah. Berbeda dengan preventif yang masih dialogis, remedial bersifat **otoritatif**—melibatkan pihak ketiga yang memiliki kewenangan memutuskan atau mengeksekusi, seperti pengadilan, KPKNL, atau kantor lelang.

Instrumen dan Dasar Hukum

Instrumen	Dasar Hukum	Fungsi Remedial
Gugatan Perdata	UU No. 3 Tahun 2006 jo. UU No. 7 Tahun 1989 tentang Peradilan Agama (yurisdiksi sengketa ekonomi syariah)	Memutus sengketa secara formal jika mediasi gagal
Eksekusi Hak Tanggungan	UU No. 4 Tahun 1996 tentang Hak Tanggungan	Parate executie atas jaminan tanah/bangunan tanpa perlu

		gugatan lebih dulu
Eksekusi Jaminan Fidusia	UU No. 42 Tahun 1999 tentang Jaminan Fidusia; Putusan MK No. 18/PUU-XVII/2019	Eksekusi benda bergerak, dengan syarat kesepakatan wanprestasi atau putusan pengadilan jika debitur keberatan
Lelang Eksekusi	PMK No. 213/PMK.06/2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang	Menjual objek jaminan secara transparan melalui KPKNL/balai lelang resmi

Karakter Penting Pendekatan Remedial

Berbeda dari preventif, pendekatan remedial memiliki tiga karakter yang menuntut kehati-hatian ekstra: pertama, **bersifat final dan sulit dibatalkan**—begitu gugatan didaftarkan atau lelang dilaksanakan, ruang

negosiasi menjadi sangat sempit. Kedua, **berbiaya tinggi dan memakan waktu**, sehingga analisis biaya-manfaat sebagaimana dibahas sebelumnya menjadi mutlak dilakukan. Ketiga, **berisiko reputasi paling besar**, karena inilah tahap di mana proses hukum bank benar-benar terlihat oleh nasabah, keluarganya, dan komunitas sekitar.

C. Titik Temu: Kapan Preventif Beralih Menjadi Remedial?

Peralihan dari preventif ke remedial bukan keputusan otomatis berdasarkan lamanya waktu semata, melainkan harus mempertimbangkan tiga syarat kumulatif yang menjadi jembatan logis dari seluruh bab sebelumnya:

- 1. Hasil triase (Bab 7)** telah mengonfirmasi kategori itikad tidak baik, bukan genuine hardship.
- 2. Seluruh instrumen preventif telah ditempuh dan terdokumentasi**—SP 1 hingga 3, somasi, serta upaya mediasi baik internal maupun melalui BASYARNAS.
- 3. Analisis biaya-manfaat** menunjukkan bahwa nilai piutang yang dipertaruhkan sepadan dengan biaya dan risiko proses remedial yang akan ditempuh.

Ketiadaan salah satu dari tiga syarat ini seharusnya menahan bank untuk tidak tergesa beralih ke jalur remedial, sekalipun secara administratif nasabah sudah menunggak lama.

Dengan pembedaan yang lebih tegas antara preventif dan remedial ini, pembaca dapat melihat bahwa pilar legal dalam sistem 360° bukanlah satu blok tunggal yang seragam, melainkan spektrum bertahap—dari yang paling dialogis (surat peringatan) hingga yang paling otoritatif (eksekusi jaminan). Pemahaman ini memperkuat pesan inti Bagian IV: hukum bergerak progresif, bukan impulsif, dan setiap eskalasi harus dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan bukti dan analisis yang telah terkumpul sejak tahap-tahap sebelumnya.

Bab ini menutup dengan sebuah penegasan penting: pendekatan hukum, betapapun tegasnya, tetap harus dijalankan dalam koridor keadilan yang sama dengan pilar psikologi dan operasional. Somasi yang tegas bukan berarti somasi yang menghina. Gugatan perdata bukan berarti pembalasan dendam institusional. Bab selanjutnya akan membawa kita pada tahap yang paling berat sekaligus paling sensitif dalam seluruh rangkaian recovery ini—eksekusi jaminan sebagai jalan terakhir yang, meski sah

secara hukum, tetap menuntut pertimbangan yang matang mengingat dampaknya yang luas, baik bagi nasabah maupun reputasi bank di tengah komunitasnya.

Bab 12: Eksekusi Jaminan — Jalan Terakhir yang Penuh Pertimbangan

Ada sebuah momen yang oleh banyak praktisi recovery disebut sebagai "titik tidak bisa kembali"—yakni ketika seluruh upaya psikologi, restrukturisasi, mediasi, hingga gugatan perdata telah ditempuh, namun nasabah tetap tidak menunjukkan itikad penyelesaian. Pada titik inilah eksekusi jaminan menjadi opsi yang sah dan bahkan menjadi kewajiban bank untuk melindungi kepentingan nasabah penyimpan dana dan pemegang saham. Namun bab ini akan menegaskan sejak awal bahwa "sah secara hukum" tidak pernah otomatis berarti "mudah dijalankan" atau "tanpa risiko". Eksekusi jaminan adalah tahap paling berat dalam seluruh rangkaian recovery, karena dampaknya nyata, konkret, dan sering kali tidak bisa dibatalkan.

Landasan Hukum Eksekusi Jaminan

Sebelum masuk ke prosedur, penting dipahami bahwa jenis jaminan menentukan jalur hukum eksekusi yang berbeda. Untuk jaminan berupa tanah dan bangunan, eksekusi tunduk pada **Undang-Undang No. 4 Tahun 1996 tentang Hak**

Tanggungan, yang memberikan hak kepada kreditur pemegang Hak Tanggungan untuk melakukan penjualan objek jaminan melalui pelelangan umum tanpa perlu melalui gugatan perdata terlebih dahulu (*parate executie*), sepanjang dicantumkan klausul "Demi Keadilan Berdasarkan Ketuhanan Yang Maha Esa" dalam sertifikatnya. Untuk jaminan berupa benda bergerak seperti kendaraan atau peralatan usaha, eksekusi tunduk pada **Undang-Undang No. 42 Tahun 1999 tentang Jaminan Fidusia**, yang juga memberikan kewenangan eksekusi langsung kepada penerima fidusia, sebagaimana ditegaskan kembali melalui **Putusan Mahkamah Konstitusi No. 18/PUU-XVII/2019** yang mensyaratkan adanya kesepakatan mengenai wanprestasi atau putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap, jika debitur berkeberatan atau tidak menyerahkan objek jaminan secara sukarela.

Proses lelang itu sendiri diatur melalui **Peraturan Menteri Keuangan No. 213/PMK.06/2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang**, yang menegaskan prinsip transparansi—lelang harus diumumkan secara terbuka, dilaksanakan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) atau balai lelang swasta yang memiliki izin resmi, dengan harga

limit yang wajar berdasarkan penilaian appraisal independen, bukan ditentukan sepihak oleh bank.

Tahapan Eksekusi Jaminan Secara Berurutan

Tahap 1 — Pra-Eksekusi: Verifikasi dan Pemberitahuan Akhir

Sebelum benar-benar mengeksekusi, bank wajib melakukan verifikasi ulang atas legalitas dokumen jaminan—memastikan sertifikat Hak Tanggungan atau akta Jaminan Fidusia benar-benar sah, terdaftar, dan tidak dalam sengketa dengan pihak ketiga lain. Tahap ini juga mencakup pemberitahuan resmi terakhir kepada nasabah, memberi kesempatan terakhir untuk menyelesaikan kewajiban secara sukarela sebelum proses lelang benar-benar dijalankan—sebuah bentuk penghormatan terakhir terhadap prinsip keadilan yang telah kita bahas sejak Bab 3.

Tahap 2 — Penilaian dan Penetapan Harga Limit

Objek jaminan harus dinilai oleh penilai independen (*appraisal*) bersertifikat, untuk memastikan harga limit lelang mencerminkan nilai pasar wajar, bukan angka yang direayasa untuk mempercepat penjualan atau justru untuk merugikan nasabah. Penilaian yang objektif ini penting karena nilai jaminan pada akhirnya

akan menentukan besaran sisa kewajiban yang masih harus ditanggung nasabah, atau sebaliknya, kelebihan hasil lelang yang harus dikembalikan kepada nasabah.

Tahap 3 — Pelaksanaan Lelang

Lelang dilaksanakan secara terbuka, diumumkan melalui media yang dapat diakses publik, dengan proses yang diawasi pejabat lelang resmi untuk memastikan tidak ada kecurangan atau kolusi dalam penentuan pemenang. Prinsip transparansi ini bukan sekadar formalitas administratif, melainkan perlindungan bagi nasabah agar objek jaminannya tidak dijual dengan harga yang jauh di bawah nilai wajar.

Tahap 4 — Distribusi Hasil Lelang

Hasil lelang pertama-tama digunakan untuk melunasi sisa kewajiban pokok dan biaya-biaya riil yang timbul dari proses eksekusi (biaya lelang, biaya appraisal, ta'widh yang sah sesuai Fatwa No. 43/DSN-MUI/VIII/2004 yang telah dibahas pada Bab 3). Jika terdapat kelebihan dari hasil lelang setelah seluruh kewajiban terlunasi, bank **wajib** mengembalikan kelebihan tersebut kepada nasabah—sebuah ketentuan yang sering diabaikan dalam praktik

namun merupakan keharusan baik secara hukum positif maupun prinsip keadilan syariah. Sebaliknya, jika hasil lelang tidak mencukupi, sisa kewajiban tetap menjadi utang nasabah yang harus diselesaikan melalui mekanisme lanjutan.

Tantangan Khusus Eksekusi pada Akad Syariah

Di sinilah kompleksitas yang telah kita singgung pada Bab 2 kembali muncul dengan konsekuensi nyata. Pada akad **musyarakah mutanaqisah**, misalnya pembiayaan KPR syariah, objek jaminan pada dasarnya adalah aset yang **kepemilikannya masih terbagi** antara bank dan nasabah, sesuai porsi yang belum lunas dibeli oleh nasabah. Konsekuensinya, bank tidak bisa serta-merta mengeksekusi seluruh aset seolah-olah itu sepenuhnya miliknya sendiri—eksekusi harus memperhitungkan secara cermat porsi kepemilikan bank pada saat wanprestasi terjadi, dan proses lelang idealnya hanya menyasar porsi tersebut atau melibatkan mekanisme penyelesaian kepemilikan bersama yang lebih kompleks dibanding eksekusi Hak Tanggungan pada kredit konvensional biasa.

Pada akad **ijarah dan ijarah Muntahiya Bittamlik**, tantangannya berbeda lagi. Karena objek sewa secara hukum tetap menjadi milik bank sepanjang

masa sewa, secara teori penarikan objek sewa lebih sederhana dibanding eksekusi jaminan pada akad berbasis utang. Namun sebagaimana telah diilustrasikan pada Bab 2 melalui contoh alat berat kontraktor, penarikan objek yang sedang beroperasi di lokasi proyek pihak ketiga sering menimbulkan sengketa baru—terutama ketika objek tersebut telah terintegrasi dalam operasional pihak lain yang tidak terkait langsung dengan wanprestasi nasabah.

Mitigasi Risiko Reputasi

Eksekusi jaminan, betapapun sah secara hukum, memiliki potensi kerusakan reputasi yang nyata, terutama bagi BPRS yang operasionalnya sangat lekat dengan komunitas lokal. Proses lelang rumah atau penyitaan kendaraan yang dilakukan secara kasar, disaksikan tetangga atau komunitas sekitar, bisa menciptakan persepsi negatif yang menyebar cepat—bukan hanya terhadap kasus tersebut, melainkan terhadap citra bank secara keseluruhan sebagai lembaga yang "tidak berperikemanusiaan", sebuah stigma yang sangat kontraproduktif bagi bank yang mengusung nilai-nilai syariah.

Mitigasi risiko ini bisa dilakukan melalui beberapa langkah konkret: pertama, memastikan seluruh proses sebelum eksekusi (somasi, mediasi) telah

terdokumentasi dengan baik sehingga jika ditanya komunitas atau media, bank memiliki narasi yang jelas bahwa eksekusi adalah langkah terakhir setelah berbagai upaya solutif ditempuh. Kedua, proses eksekusi fisik sebaiknya dilakukan dengan cara yang tetap menjaga martabat nasabah—menghindari eksekusi yang dipertontonkan secara berlebihan atau disertai tindakan yang mengintimidasi. Ketiga, bank sebaiknya menyiapkan juru bicara atau tim komunikasi yang siap menjelaskan proses ini secara proporsional jika muncul pertanyaan dari media atau masyarakat sekitar.

Ilustrasi Kasus: Eksekusi yang Dijalankan dengan Bijaksana

Sebuah BPRS terpaksa mengeksekusi jaminan rumah milik seorang nasabah yang telah melalui seluruh tahapan sejak somasi hingga mediasi tanpa hasil, dengan indikasi itikad buruk yang jelas—nasabah tersebut diketahui memiliki properti lain yang disewakan dengan pendapatan rutin, namun terus menghindari kewajibannya selama lebih dari satu tahun. Sebelum eksekusi, BPRS memastikan seluruh dokumentasi somasi dan upaya mediasi tersimpan lengkap, serta melibatkan appraisal independen untuk menetapkan harga limit yang wajar.

Pada hari pelaksanaan, BPRS memilih untuk tidak melakukan penyitaan secara terbuka dan dipertontonkan, melainkan berkoordinasi dengan KPKNL untuk memproses lelang secara formal tanpa kehadiran fisik yang dapat mempermalukan nasabah di depan tetangganya. Hasil lelang berhasil menutup seluruh sisa kewajiban ditambah biaya-biaya riil, dan sesuai ketentuan, kelebihan hasil lelang sebesar beberapa juta rupiah dikembalikan kepada nasabah melalui transfer resmi, disertai surat penjelasan yang menegaskan bahwa proses ini telah sesuai ketentuan syariah dan hukum yang berlaku. Meski nasabah tersebut jelas memiliki itikad buruk, BPRS tetap menjaga proses eksekusi berjalan dengan bermartabat, sehingga citra BPRS di komunitas sekitar tidak tercoreng meski kasus ini sempat menjadi pembicaraan warga sekitar.

Ilustrasi ini menegaskan pelajaran penting: ketegasan dan keadilan bukanlah dua hal yang saling bertentangan. Bank tetap bisa mengeksekusi haknya secara tegas sesuai hukum, sekaligus menjalankannya dengan cara yang menjunjung martabat manusia dan kepatuhan syariah, sebuah keseimbangan yang menjadi inti dari prinsip tawazun yang telah kita bahas sejak Bab 6.

Menutup Bagian IV: Eksekusi Sebagai Akhir, Bukan Tujuan

Bab ini menutup Bagian IV buku ini dengan penegasan bahwa eksekusi jaminan, meski merupakan bagian sah dan perlu dari sistem recovery, seharusnya selalu menjadi statistik yang kecil dalam portofolio bank yang sehat—bukti bahwa sistem 360° yang dibahas sejak Bab 1 benar-benar bekerja mencegah sebagian besar kasus sampai ke titik ini. Bank yang terlalu sering mengeksekusi jaminan sesungguhnya sedang menunjukkan kegagalan pada pilar-pilar sebelumnya, bukan keberhasilan pilar legalnya. Bab selanjutnya akan membawa kita memasuki Bagian V—pilar operasional yang menjadi mesin penggerak seluruh sistem ini berjalan konsisten setiap hari, dimulai dari teknik dan etika penagihan yang menjadi ujung tombak interaksi harian antara bank dan nasabahnya.

BAGIAN V
PILAR OPERASIONAL:
MEMASTIKAN SISTEM
BEKERJA SETIAP HARI

Bab 13: Teknik dan Etika Penagihan Operasional

Ada sebuah pertanyaan yang layak direnungkan di awal bab ini: setelah sebelas bab membahas psikologi nasabah, triase, restrukturisasi, hingga jalur hukum yang berjenjang, siapa sesungguhnya yang menjadi ujung tombak yang menjalankan semua konsep ini dalam interaksi sehari-hari? Jawabannya adalah petugas penagihan—sosok yang paling sering bersentuhan langsung dengan nasabah, namun ironisnya sering kali menjadi elemen yang paling minim mendapat pelatihan mendalam dibanding kerumitan konseptual yang telah kita bahas di bab-bab sebelumnya. Bab ini hadir untuk menegaskan bahwa pilar operasional bukan sekadar "pelaksana teknis" dari keputusan yang telah diambil pilar psikologi dan legal, melainkan pilar yang menentukan apakah seluruh filosofi 360° ini benar-benar hidup dalam praktik, atau hanya menjadi teori indah yang tidak pernah benar-benar diterapkan di lapangan.

Sebelum masuk ke teknik penagihan, penting dipahami bahwa aktivitas ini tidak berjalan dalam ruang hampa tanpa rambu. **Peraturan OJK No. 22**

Tahun 2023 tentang Perlindungan Konsumen dan Masyarakat di Sektor Jasa Keuangan menegaskan bahwa setiap lembaga jasa keuangan, termasuk bank syariah, wajib memperlakukan konsumen secara adil, jujur, dan tidak menyesatkan, termasuk dalam proses penagihan. Ketentuan ini diperkuat lebih spesifik melalui **Surat Edaran OJK yang mengatur pedoman perilaku penagihan**, yang secara eksplisit melarang praktik intimidasi, kekerasan fisik maupun verbal, penagihan di luar jam wajar (umumnya dibatasi pukul 08.00 hingga 20.00 waktu setempat), serta larangan menagih melalui pihak ketiga yang tidak berkepentingan seperti memermalukan nasabah di hadapan tetangga atau menghubungi kontak darurat tanpa keperluan yang jelas.

Rambu-rambu ini, jika dibaca dengan seksama, sesungguhnya adalah kelanjutan langsung dari prinsip tawazun dan empati yang telah kita bahas mendalam pada Bab 6. Bedanya, jika Bab 6 berbicara tentang filosofi dan sikap batin petugas, bab ini berbicara tentang bagaimana filosofi tersebut diterjemahkan menjadi Standard Operating Procedure (SOP) yang konkret, terukur, dan bisa diaudit kepatuhannya.

Model Penagihan Berjenjang: Dari Preventif hingga Intensif

Model penagihan operasional yang matang mengenal empat tingkatan intensitas, yang penerapannya harus selaras dengan hasil triase pada Bab 7—bukan diterapkan secara seragam tanpa mempertimbangkan kategori nasabah. Tingkat **preventif** diterapkan bahkan sebelum jatuh tempo, berupa pengingat ramah melalui SMS atau aplikasi mobile beberapa hari sebelum tanggal pembayaran—sebuah pendekatan yang sesuai untuk nasabah kategori taat sebagaimana dibahas pada Bab 4, sekadar membantu mereka mengelola arus kas, bukan mengingatkan kesalahan yang belum terjadi.

Tingkat **reaktif** diterapkan pada hari-hari awal keterlambatan, dengan nada komunikasi yang tetap konsultatif sebagaimana ilustrasi Ibu Retno dan Ibu Marlina pada bab-bab sebelumnya—menanyakan kondisi, bukan menuntut kepastian. Tingkat **intensif** diterapkan ketika keterlambatan sudah berlangsung lebih dari satu siklus penagihan tanpa respons memadai, melibatkan kombinasi telepon, kunjungan lapangan, dan surat resmi, namun tetap dalam koridor etika yang telah disebutkan. Tingkat terakhir,

yang bisa disebut ***courtroom-aware***, adalah penagihan yang sudah mempertimbangkan kemungkinan eskalasi ke jalur hukum sebagaimana dibahas pada Bab 11, sehingga setiap interaksi mulai didokumentasikan secara lebih formal sebagai bukti potensial di kemudian hari.

Skrip dan SOP: Menjaga Konsistensi Tanpa Menghilangkan Kemanusiaan

Salah satu tantangan terbesar dalam operasional penagihan adalah bagaimana memastikan seluruh petugas—yang jumlahnya bisa puluhan bahkan ratusan orang di bank berskala besar—berkomunikasi dengan standar etika yang konsisten, tanpa mengubah mereka menjadi robot yang membacakan skrip secara kaku dan kehilangan sentuhan personal. Solusinya bukan skrip kata demi kata yang harus dihafal, melainkan kerangka percakapan (*call flow*) yang memberi ruang fleksibilitas namun tetap memastikan elemen-elemen wajib tersampaikan: salam yang sopan, pertanyaan terbuka tentang kondisi nasabah sebelum membahas kewajiban, penyampaian informasi tunggakan secara jelas tanpa nada menuduh, serta penutup yang selalu membuka ruang tindak lanjut, bukan ancaman yang menutup pintu dialog.

Pemanfaatan Teknologi: IVR, CRM, dan Aplikasi Mobile

Digitalisasi memberi peluang besar untuk meningkatkan efisiensi tanpa mengorbankan empati, asalkan diterapkan dengan bijaksana. Sistem *Interactive Voice Response* (IVR) bisa digunakan untuk pengingat otomatis pada tingkat preventif, membebaskan petugas manusia untuk fokus menangani kasus yang benar-benar membutuhkan sentuhan personal di tingkat reaktif dan intensif. Sistem *Customer Relationship Management* (CRM) yang terintegrasi dengan dashboard EWS pada Bab 5 memungkinkan setiap petugas yang menangani nasabah memiliki riwayat interaksi lengkap—sehingga tidak terulang kesalahan fatal seperti yang diilustrasikan pada Bab 9, di mana petugas baru tidak mengetahui kesepakatan restrukturisasi yang telah dibuat pendahulunya. Aplikasi mobile banking yang dilengkapi fitur simulasi pembayaran juga memberi nasabah keleluasaan mengatur ulang rencana pembayarannya secara mandiri, tanpa harus merasa "diawasi" terus-menerus oleh petugas manusia.

Bayangkan sebuah bank dengan puluhan ribu nasabah aktif—jika setiap pengingat jatuh tempo harus dilakukan melalui panggilan manusia satu per

satu, sumber daya petugas recovery akan habis hanya untuk mengurus nasabah yang sebenarnya tidak bermasalah sama sekali. Di sinilah IVR menemukan tempatnya yang paling tepat: sebagai gerbang pertama yang menangani interaksi bervolume tinggi namun berisiko rendah. Sistem ini secara otomatis menghubungi nasabah beberapa hari sebelum jatuh tempo dengan pesan suara yang ramah, atau mengingatkan nasabah yang baru terlambat satu-dua hari untuk segera melakukan pembayaran melalui menu interaktif. Keunggulan IVR bukan sekadar efisiensi biaya, melainkan filosofi alokasi sumber daya yang telah kita bahas sejak Bab 7—dengan membebaskan petugas manusia dari tugas mengingatkan nasabah kategori taat, seluruh energi dan empati mereka bisa dicurahkan sepenuhnya kepada nasabah yang benar-benar membutuhkan sentuhan personal, sebagaimana dibahas pada Bab 6.

Jika IVR adalah gerbang depan, maka CRM adalah tulang punggung yang menyimpan seluruh riwayat interaksi seorang nasabah dalam satu tempat yang bisa diakses siapa pun yang menanganinya kelak. Nilai penting CRM ini paling terasa justru ketika terjadi pergantian petugas—situasi yang secara realistis pasti terjadi di institusi manapun, baik karena rotasi,

resign, maupun cuti. Tanpa CRM yang terintegrasi, setiap pergantian petugas berisiko mengulang kesalahan fatal yang telah kita ilustrasikan pada Bab 9, ketika seorang relationship manager baru tidak mengetahui kesepakatan restrukturisasi yang telah dibuat pendahulunya, sehingga kembali menagih sesuai struktur lama dan merusak kepercayaan yang telah susah payah dibangun. CRM yang terintegrasi dengan dashboard EWS pada Bab 5 dan hasil triase pada Bab 7 memungkinkan setiap petugas, siapa pun dia, langsung memahami konteks lengkap seorang nasabah dalam hitungan detik—kategori perilakunya, riwayat kesepakatan yang pernah dibuat, hingga catatan kualitatif dari kunjungan lapangan sebelumnya.

Elemen ketiga ini sering kali kurang mendapat perhatian, padahal dampak psikologisnya cukup signifikan bagi nasabah yang sedang berjuang menyelesaikan masalahnya. Aplikasi mobile banking yang dilengkapi fitur simulasi pembayaran, pengajuan restrukturisasi mandiri, atau kalkulator skema cicilan baru, memberi nasabah semacam Ibu Marlina atau Pak Yusuf pada bab-bab sebelumnya ruang untuk mengambil inisiatif sendiri, bukan sekadar menunggu dihubungi petugas. Ini penting karena, sebagaimana telah kita bahas dalam konteks

bias perilaku pada Bab 4, sebagian nasabah menghindari kontak bukan karena itikad buruk, melainkan karena rasa malu atau *loss aversion*—enggannya "mengonfirmasi kegagalan" melalui percakapan langsung. Fitur mandiri semacam ini memberi mereka jalan untuk tetap proaktif menyelesaikan kewajiban tanpa harus melalui interaksi yang terasa mengintimidasi, sekaligus tetap tercatat sebagai data resmi dalam sistem CRM bank.

Yang perlu digarisbawahi dari ketiga lapis teknologi ini adalah bahwa aplikasi teknologi ini akan bekerja paling baik justru ketika diposisikan sebagai penyaring dan pendukung, bukan sebagai pengganti sentuhan manusia. IVR menyaring interaksi bervolume tinggi agar manusia bisa fokus pada yang genting; CRM memastikan sentuhan manusia yang diberikan konsisten dan berkesinambungan lintas petugas; aplikasi mobile memberi ruang bagi nasabah yang ingin menyelesaikan masalahnya dengan caranya sendiri tanpa kehilangan martabat. Bank yang keliru memahami teknologi ini—misalnya menggantikan seluruh interaksi tingkat intensif dengan pesan otomatis semata—justru akan kehilangan esensi filosofi 360° yang menjadi ruh buku ini: bahwa di balik setiap data dan sistem, tetap ada

manusia yang harus dipahami, bukan sekadar diproses.

Pelatihan Kompetensi: Soft Skill dan De-eskalasi

Teknologi dan SOP sebaik apa pun tetap membutuhkan manusia yang cakap mengoperasikannya dengan bijaksana. Pelatihan bagi petugas penagihan yang efektif tidak boleh berhenti pada aspek teknis administratif semata, melainkan harus mencakup keterampilan mendengarkan aktif, teknik de-eskalasi ketika nasabah menunjukkan reaksi emosional, serta kemampuan membaca sinyal nonverbal yang telah dibahas pada Bab 4 dan Bab 5. Pencatatan interaksi yang disiplin—apa yang dibicarakan, bagaimana respons nasabah, sinyal apa yang teramati—juga menjadi keterampilan penting yang menghubungkan kembali pekerjaan petugas lapangan dengan sistem triase dan EWS yang telah kita bahas sebelumnya, memastikan setiap interaksi menjadi data yang memperkaya pemahaman bank terhadap kondisi nasabahnya, bukan sekadar interaksi yang menguap tanpa jejak.

Ilustrasi Kasus: Dua Gaya Penagihan, Dua Hasil Berbeda

Untuk melihat bagaimana seluruh elemen ini bekerja secara nyata, mari kita bandingkan dua petugas penagihan yang menangani nasabah dengan profil serupa di bank yang sama. Nasabah pertama, Bu Fitri, seorang pemilik toko pakaian yang menunggak dua bulan akibat penurunan penjualan pasca-musim liburan. Petugas yang menanganinya, Mbak Dian, mengikuti call flow dengan disiplin namun tetap luwes—membuka percakapan dengan menanyakan kondisi toko, memberi ruang Bu Fitri bercerita, baru kemudian menyampaikan informasi tunggakan dengan nada yang tetap hangat, serta mencatat detail kondisi Bu Fitri ke dalam sistem CRM untuk ditindaklanjuti tim triase.

Nasabah kedua, Bu Wulan, dengan profil dan penyebab tunggakan yang mirip, ditangani oleh petugas lain yang sedang dikejar target jumlah panggilan harian. Petugas ini langsung menanyakan kapan bisa membayar tanpa basa-basi, menggunakan nada terburu-buru, dan tidak sempat mencatat detail apa pun mengenai kondisi usaha Bu Wulan ke dalam sistem. Ketika kasus Bu Wulan kemudian dieskalasi ke tim triase seminggu

kemudian, tidak ada data kualitatif apa pun yang bisa digunakan untuk memahami akar masalahnya—tim triase harus memulai dari nol, kehilangan momentum yang seharusnya bisa dimanfaatkan sejak kontak pertama. Bu Wulan sendiri, yang merasa hanya diperlakukan sebagai "nomor antrean", menjadi semakin enggan merespons panggilan berikutnya.

Perbandingan ini menegaskan bahwa kualitas penagihan pada tingkat operasional harian bukan sekadar soal keramahan personal petugas semata, melainkan elemen sistemik yang menentukan keberhasilan seluruh mesin recovery yang telah dibangun sejak Bab 1—triase yang baik membutuhkan data yang baik pula, dan data yang baik hanya bisa terkumpul jika interaksi penagihan dijalankan dengan disiplin dan empati sekaligus.

Bab ini menutup dengan penegasan bahwa pilar operasional, meski sering dianggap sekadar "pelaksanaan teknis", sesungguhnya adalah tempat di mana seluruh filosofi buku ini diuji kebenarannya—apakah psikologi, triase, dan keadilan yang telah dibahas panjang lebar benar-benar hidup dalam interaksi sehari-hari, atau hanya menjadi wacana yang berhenti di ruang rapat. Bab selanjutnya akan melengkapi pilar operasional ini dengan pembahasan

bagaimana data dari seluruh interaksi ini diintegrasikan dalam satu sistem yang koheren, serta bagaimana kinerja recovery diukur secara objektif melalui indikator yang tepat.

Bab 14: Data, Teknologi, dan KPI — Menutup Lingkaran 360°

Ada momen dalam setiap perjalanan panjang ketika kita perlu berhenti sejenak, menoleh ke belakang, dan bertanya: apakah seluruh langkah yang telah ditempuh benar-benar membawa kita ke arah yang dituju? Setelah tiga belas bab mengurai psikologi nasabah, triase, restrukturisasi, jalur hukum, hingga etika penagihan harian, kita tiba di sebuah persimpangan yang menentukan—bukan persimpangan baru, melainkan titik di mana seluruh jalan yang telah kita lalui bertemu dan menyatu. Bab ini bukan tentang instrumen baru, melainkan tentang bagaimana menutup lingkaran: mengikat psikologi, legal, dan operasional menjadi satu organisme yang hidup, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Selama ini, ada kecenderungan diam-diam di banyak institusi keuangan untuk memperlakukan data sebagai residu—sesuatu yang tertinggal setelah pekerjaan sesungguhnya selesai dilakukan. Catatan hasil kunjungan lapangan pada Bab 5 tersimpan di satu folder. Hasil asesmen triase pada Bab 7 tersimpan di formulir lain. Riwayat somasi pada Bab

11 tersimpan di berkas legal yang terpisah. Interaksi penagihan harian pada Bab 13 tersimpan di sistem CRM yang berdiri sendiri. Padahal, data-data ini sesungguhnya adalah serpihan dari satu cerita yang sama—cerita tentang seorang manusia bernama nasabah, yang perjalanannya dari nasabah taat menjadi berisiko, dari berisiko menjadi bermasalah, dan dari bermasalah menuju penyelesaian, yang seharusnya bisa dibaca sebagai satu narasi utuh, bukan potongan-potongan yang tercecer di lemari arsip berbeda.

Di sinilah **sistem case management terintegrasi** menemukan makna yang sesungguhnya—bukan sekadar upgrade teknologi, melainkan pengejawantahan filosofi integrasi 360° yang telah menjadi ruh buku ini sejak Bab 1. Bayangkan sebuah sistem tunggal di mana skor risiko dari dashboard EWS, hasil asesmen psikologis dari formulir triase, riwayat somasi dan status hukum, hingga catatan setiap panggilan penagihan, semuanya hidup dalam satu berkas digital yang bisa dibuka dengan satu klik oleh siapa pun yang berwenang menanganinya. Ketika data-data ini disatukan, sesuatu yang ajaib terjadi: pola-pola yang sebelumnya tersembunyi mulai terlihat. Bank bisa mulai melihat bahwa nasabah dengan kombinasi sinyal tertentu—

penurunan saldo rekening disertai perubahan nada saat dihubungi—cenderung berujung pada hasil tertentu, sebuah pembelajaran yang hanya mungkin muncul ketika seluruh jejak perjalanan nasabah dibaca sebagai satu kesatuan, bukan potongan yang terserak.

Namun menyatukan data hanyalah separuh pekerjaan. Separuh lainnya, yang jauh lebih menentukan arah masa depan institusi, adalah mengubah data tersebut menjadi ukuran keberhasilan yang jujur. Terlalu banyak bank yang mengukur kinerja recovery-nya semata dari satu angka: penurunan rasio NPF bulan ini dibanding bulan lalu. Angka ini menggoda karena sederhana, namun ia juga menyesatkan, karena sebagaimana telah kita singgung pada Bab 9, rasio yang membaik bisa jadi hanya menyembunyikan masalah yang ditunda, bukan masalah yang benar-benar diselesaikan.

Tiga indikator berikut menawarkan kejujuran yang lebih dalam. **Cure rate**—persentase nasabah bermasalah yang benar-benar kembali ke kolektibilitas lancar dan bertahan di sana—mengukur apakah solusi yang diberikan benar-benar menyembuhkan, bukan sekadar menunda. **Re-**

default rate, saudara kembar yang jujur dari cure rate, mengukur berapa banyak nasabah yang sempat direstrukturisasi namun kembali terjatuh dalam beberapa bulan berikutnya—sebuah angka yang, jika tinggi, adalah alarm keras bahwa proses triase pada Bab 7 atau penilaian kelayakan pada Bab 8 memiliki celah yang perlu segera diperbaiki. **Time-to-recovery**, indikator ketiga, mengukur berapa lama waktu yang dibutuhkan sejak sebuah kasus terdeteksi hingga benar-benar terselesaikan, sebuah cerminan langsung dari seberapa gesit sistem 360° ini bergerak—karena dalam dunia recovery, waktu bukan sekadar angka administratif, melainkan nyawa dari peluang penyelamatan yang semakin menipis setiap hari yang berlalu tanpa tindakan.

Melengkapi ketiganya, indikator **loss given default**—besaran kerugian riil yang harus ditanggung bank ketika sebuah kasus benar-benar berujung pada kegagalan total, setelah eksekusi jaminan sekalipun—menjadi pengingat yang rendah hati bahwa tidak semua kasus bisa diselamatkan, namun setiap kerugian yang terjadi seharusnya menjadi pelajaran yang dipelajari, bukan sekadar angka yang dilupakan dalam laporan triwulanan.

Namun demikian, akan menjadi kesalahan jika keempat indikator ini dibaca secara terpisah, tanpa kerangka yang menyatukan makna keseluruhannya. Di sinilah **balanced scorecard** menemukan relevansinya—sebuah kerangka yang menolak godaan untuk menyederhanakan kesehatan sistem recovery menjadi satu angka tunggal semata. Balanced scorecard yang matang menggabungkan dimensi kuantitatif seperti keempat indikator di atas, dengan dimensi kualitatif yang selama ini sering diabaikan: tingkat kepuasan nasabah yang pernah melalui proses restrukturisasi, persepsi reputasi bank di komunitas tempatnya beroperasi, hingga tingkat kepatuhan syariah dalam setiap keputusan yang diambil sepanjang proses. Sebuah bank yang cure rate-nya tinggi namun meninggalkan jejak kepuasan nasabah yang rendah dan keluhan komunitas yang meningkat, sesungguhnya sedang membangun keberhasilan yang rapuh—keberhasilan yang cepat atau lambat akan runtuh oleh reputasinya sendiri.

Di balik seluruh kemegahan integrasi data ini, ada satu tanggung jawab yang tidak boleh diabaikan, dan justru semakin besar seiring semakin terintegrasinya sistem: keamanan data dan kepatuhan syariah dalam pengelolaannya. Data yang menyatukan riwayat psikologis, finansial, hingga upaya hukum dari

seorang nasabah dalam satu sistem adalah data yang sangat sensitif—jika bocor atau disalahgunakan, ia bisa mencederai martabat nasabah yang justru sedang berjuang keluar dari kesulitannya, sebuah ironi yang bertentangan langsung dengan seluruh nilai empati dan tawazun yang telah kita bangun sejak Bab 6. Prinsip *hifzh al-'irdh*—menjaga kehormatan manusia—dalam maqashid syariah menuntut bahwa data sensitif semacam ini diperlakukan dengan kehati-hatian yang setara dengan kehati-hatian bank dalam menjaga dana nasabahnya sendiri. Setiap akses ke data ini harus terjaga hanya bagi pihak yang berwenang, setiap penggunaannya harus terikat pada tujuan penyelesaian yang sah, dan tidak pernah dijadikan alat untuk kepentingan lain di luar recovery itu sendiri.

Ada satu kebenaran yang perlu diucapkan secara gamblang di titik ini, karena selama tiga belas bab kita mungkin terlalu sering membicarakan psikologi dan legal sebagai dua kutub yang harus diseimbangkan, seolah keduanya adalah dua kekuatan yang saling tarik-menarik. Padahal, tanpa disiplin operasional yang konsisten, keduanya hanyalah dua filosofi indah yang berdiri sendiri-sendiri tanpa pernah benar-benar bertemu. Empati yang telah kita rawat sejak Bab 6 akan menguap menjadi basa-basi kosong jika tidak

dicatat, ditindaklanjuti, dan dijadikan dasar keputusan yang konsisten oleh sistem yang menaunginya. Somasi dan ketegasan hukum yang telah kita bangun sejak Bab 11 akan kehilangan legitimasinya jika dokumentasi yang mendasarinya kacau, tidak lengkap, atau tidak bisa dipertanggungjawabkan ketika diuji di meja hijau. Disiplin operasional, dengan kata lain, bukan pilar ketiga yang berdiri sejajar di samping psikologi dan legal—ia adalah jaringan ikat yang membuat keduanya benar-benar bisa dirasakan dampaknya, bukan sekadar diyakini kebenarannya.

Bayangkan sebuah bank yang memiliki petugas dengan empati luar biasa dan tim legal dengan pemahaman hukum yang mumpuni, namun tidak memiliki disiplin mencatat, melaporkan, dan menindaklanjuti setiap interaksi secara konsisten. Atau tentang nasabah yang benar-benar dalam kesulitan dan dia tetap diperlakukan dengan hangat oleh petugas Bank pada kontak pertama, namun kehangatan itu menguap begitu saja ketika data hasil kontak tersebut tidak pernah sampai ke tangan tim triase, sehingga kasusnya terus mengambang tanpa keputusan yang jelas hingga akhirnya terlambat direstrukturisasi. Sebaliknya, nasabah yang sesungguhnya beritikad buruk bisa jadi lolos dari konsekuensi yang seharusnya ia terima, semata

karena somasi yang pernah dikirim tidak terdokumentasi dengan rapi, sehingga ketika kasus perlu dieskalasi ke jalur hukum, bank kehilangan bukti yang seharusnya menjadi senjata utamanya. Disiplin operasional, pada akhirnya, adalah ujian paling jujur atas kesungguhan sebuah institusi—bukan pada seberapa indah filosofinya dirumuskan dalam buku pedoman, melainkan pada seberapa konsisten filosofi tersebut dijalankan, dicatat, dan ditindaklanjuti, hari demi hari, kasus demi kasus, tanpa kecuali.

Pada akhirnya, bab ini menutup dengan sebuah gambaran yang barangkali paling tepat menangkap esensi seluruh sistem 360° yang telah kita bangun bab demi bab: bukan sebagai tiga pilar yang berdiri sendiri-sendiri seperti tiga tiang yang kebetulan menopang atap yang sama, melainkan sebagai satu tubuh yang hidup—psikologi sebagai matanya yang mengamati, legal sebagai tulangnya yang menopang dan memberi kepastian, operasional sebagai dagingnya yang bergerak setiap hari, dan data sebagai darah yang mengalir menghubungkan seluruhnya menjadi satu kesatuan yang bernapas. Tubuh ini, jika dirawat dengan baik, tidak hanya akan bertahan dari penyakit NPF, tetapi akan tumbuh menjadi institusi yang benar-benar dipercaya—bukan

karena rasio yang dipoles rapi di atas kertas, melainkan karena keadilan yang benar-benar dirasakan oleh setiap nasabah yang pernah melewatinya.

Perjalanan buku ini kini tiba di penghujungnya. Bab terakhir yang akan datang tidak lagi berbicara tentang instrumen atau teknik, melainkan tentang sesuatu yang jauh lebih mendasar: bagaimana mengubah seluruh sistem yang telah kita bangun ini dari sekadar kebijakan di atas kertas, menjadi budaya yang hidup dan mengakar dalam setiap individu yang bekerja di dalamnya—sebuah perjalanan dari sistem menuju budaya, yang akan menentukan apakah visi Zero NPF yang kita mulai sejak halaman pertama benar-benar bisa diwujudkan, atau hanya menjadi cita-cita yang indah namun tak pernah benar-benar tumbuh akar.

BAGIAN VI

MEWUJUDKAN VISI: DARI SISTEM MENJADI BUDAYA

Bab 15: Roadmap Menuju Zero NPF — Dari Sistem ke Budaya Organisasi

Ada sebuah pertanyaan yang layak kita ajukan di halaman-halaman terakhir ini, setelah menempuh perjalanan panjang sejak Bab 1: jika hari ini seluruh sistem yang telah kita bangun—psikologi, legal, operasional—tiba-tiba lenyap dari buku pedoman perusahaan, apakah nilai-nilainya akan tetap hidup dalam diri setiap petugas yang menjalankannya? Pertanyaan ini bukan sekadar permainan retorika penutup. Ia adalah ujian paling jujur untuk membedakan antara *sistem* yang sekadar tertulis di atas kertas, dengan *budaya* yang sungguh-sungguh mengakar dalam sanubari orang-orang yang menjalankannya. Bab ini adalah tentang perjalanan dari yang pertama menuju yang kedua.

Mari kita menoleh sejenak ke belakang, karena penutup yang baik selalu lahir dari mengenang jalan yang telah ditempuh. Kita memulai perjalanan ini dengan sebuah keberanian mengucapkan dua kata yang oleh banyak orang dianggap naif: Zero NPF. Kita kemudian membedah anatomi pembiayaan bermasalah hingga ke akar-akar akadnya,

memahami bahwa murabahah, mudharabah, musyarakah, dan ijarah yang masing-masing menyimpan logika risikonya sendiri. Kita menyusuri kerangka fatwa dan regulasi yang ternyata bukan tembok, melainkan pagar yang membebaskan. Kita belajar membaca yang tak terucap dari seorang nasabah—membedakan yang taat, yang sedang kesulitan, yang menghindar, dan yang benar-benar beritikad buruk. Kita membangun sistem deteksi dini yang memadukan kecerdasan data dengan kehangatan kunjungan lapangan. Kita berlatih berbicara dengan empati, bermusyawarah dengan tawazun, dan memilah setiap kasus melalui triase yang adil. Kita merancang solusi—restrukturisasi, rescheduling, reconditioning—hingga qardhul hasan dan ZISWAF bagi mereka yang benar-benar kehilangan segalanya. Dan ketika solusi tak lagi memungkinkan, kita belajar menegakkan hukum secara berjenjang, hingga eksekusi jaminan sebagai jalan terakhir yang tetap dijalankan dengan bermartabat.

Jika ada satu benang merah yang mengikat seluruh perjalanan ini, ia bukanlah teknik, bukan pula instrumen hukum, dan bukan pula kecanggihan dashboard data. Benang merah itu adalah **keberanian untuk melihat manusia sebelum**

melihat angka. Setiap bab dalam buku ini, dengan caranya masing-masing, mengulang satu pesan yang sama: di balik setiap kolektibilitas lima (Macet), ada seseorang dengan cerita yang belum tentu telah kita dengar; di balik setiap somasi yang dikirim, ada keputusan yang seharusnya sudah melalui pertimbangan yang matang; di balik setiap keberhasilan menurunkan rasio NPF, seharusnya ada kisah pemulihan yang nyata, bukan sekadar angka yang dipoles rapi menjelang tutup buku.

Membangun visi menjadi kenyataan membutuhkan roadmap yang konkret, bukan sekadar harapan yang mengambang. Dalam **90 hari pertama**, fokus yang paling realistis adalah membangun fondasi kesadaran—melatih ulang seluruh petugas recovery dengan kerangka 360° ini, memetakan portofolio bermasalah yang ada saat ini menggunakan lensa triase yang telah kita pelajari, serta membangun atau memperbarui dashboard EWS sederhana yang bisa segera dioperasikan meski belum sempurna. Dalam **satu tahun**, institusi perlu memastikan seluruh tata kelola implementasi telah berjalan konsisten—komite pembiayaan yang independen, keterlibatan DPS yang aktif bukan sekadar formalitas, serta KPI cure rate dan re-default rate yang mulai terpantau secara rutin setiap triwulan. Dalam **tiga tahun**, cita-cita yang

lebih besar mulai terwujud—budaya recovery berbasis empati dan data telah menjadi kebiasaan, bukan lagi program yang harus terus-menerus digaungkan; petugas baru yang bergabung akan secara alami mewarisi nilai-nilai ini dari senior mereka, bukan sekadar dari modul pelatihan.

Namun roadmap secanggih apa pun akan kehilangan maknanya tanpa satu hal yang paling sulit diukur namun paling menentukan: kesabaran institusional untuk tidak tergoda jalan pintas. Godaan untuk merestrukturisasi tanpa analisis kelayakan yang genuine demi mempercantik laporan triwulanan akan selalu ada. Godaan untuk memperlakukan semua nasabah bermasalah dengan pendekatan yang seragam demi efisiensi administratif juga akan selalu menggoda. Godaan untuk melompat ke somasi tanpa lebih dulu memahami psikologi nasabah akan selalu hadir ketika target bulanan menekan. Institusi yang mampu menahan godaan-godaan seperti inilah yang pada akhirnya akan menemukan bahwa Zero NPF, betapapun terdengar seperti mimpi di halaman pertama buku ini, ternyata adalah buah yang matang secara alami dari kesabaran membangun sistem yang benar, bukan hasil kerja keras yang dipaksakan dalam semalam.

Pada akhirnya, izinkan saya menutup buku ini bukan dengan kesimpulan yang formal, melainkan dengan sebuah gambaran sederhana yang semoga terus terngiang lama setelah halaman terakhir ini ditutup. Bayangkan seorang petugas recovery, bertahun-tahun dari sekarang, duduk berhadapan dengan seorang nasabah yang wajahnya menyimpan kecemasan yang sama seperti yang pernah kita temui dalam kisah Ibu Retno, Pak Yusuf, atau Pak Karto di bab-bab sebelumnya. Petugas itu tidak lagi perlu membuka buku pedoman untuk mengingat harus berbuat apa. Ia sudah tahu, sejak dari hatinya sendiri, bahwa langkah pertama adalah bertanya kabar sebelum bertanya kapan bisa membayar. Ia sudah tahu bahwa keadilan berarti memperlakukan setiap orang sesuai kondisinya, bukan menyamaratakan semua orang dengan ketakutan yang sama. Ia sudah tahu bahwa menagih sesuai syariah bukan sekadar slogan di sampul sebuah buku, melainkan cara hidup yang telah menjadi bagian dari dirinya.

Di titik itulah, ketika sistem telah sepenuhnya larut menjadi budaya, dan budaya telah sepenuhnya larut menjadi karakter setiap individu yang menjalankannya—di situlah Zero NPF berhenti menjadi mimpi, dan mulai menjadi kenyataan yang bernapas setiap hari, di setiap cabang, di setiap meja

petugas, di setiap percakapan yang dibangun dengan kejujuran dan kasih sayang. Selamat menempuh perjalanan itu. Sebab visi terbesar bukanlah yang paling gemilang diucapkan, melainkan yang paling setia dijalankan, satu nasabah, satu keputusan, satu hari, pada satu waktu.

— Tamat —

DAFTAR PUSTAKA

Al-Zuhaili, W. (2011). *Fiqih Islam wa adillatuhu* (A. Hayie, Trans.). Gema Insani Press.

Anshori, A. G. (2018). *Hukum perbankan syariah: Di Indonesia*. Refika Aditama.

Antonio, M. S. (2001). *Bank syariah: Dari teori ke praktik*. Gema Insani Press.

Antonio, M. S., & Ascarya. (2015). *Konstruksi akad dalam produk perbankan syariah*. Bank Indonesia.

Ariely, D. (2008). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. Harper.

Ascarya. (2007). *Akad dan produk bank syariah*. RajaGrafindo Persada.

Ath-Thayyar, A. A., Al-Muthlaq, A. M., & Al-Musa, M. I. (2009). *Ensiklopedi fiqih muamalah dalam pandangan 4 mazhab* (M. Maghfur, Trans.). Ma'ktabah Al-Hanif.

Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia. (2000). *Fatwa DSN-MUI No. 17/DSN-MUI/IX/2000*

tentang sanksi atas nasabah mampu yang menunda-nunda pembayaran. DSN-MUI.

Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia. (2001). *Fatwa DSN-MUI No. 19/DSN-MUI/IV/2001 tentang Al-Qardh. DSN-MUI.*

Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia. (2004). *Fatwa DSN-MUI No. 43/DSN-MUI/VIII/2004 tentang ganti rugi (ta'widh). DSN-MUI.*

Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia. (2005). *Fatwa DSN-MUI No. 48/DSN-MUI/II/2005 tentang penjadwalan kembali tagihan murabahah. DSN-MUI.*

Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia. (2019). *Fatwa DSN-MUI No. 129/DSN-MUI/VII/2019 tentang biaya riil sebagai ta'widh akibat wanprestasi. DSN-MUI.*

Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia. (2020). *Fatwa DSN-MUI No. 134/DSN-MUI/2020 tentang biaya riil akibat penjadwalan kembali tagihan. DSN-MUI.*

Djamil, F. (2012). *Penyelesaian pembiayaan bermasalah di bank syariah. Sinar Grafika.*

Fahmi, I. (2010). *Manajemen risiko: Teori, kasus, dan solusi*. Alfabeta.

Ghozali, I. (2007). *Manajemen risiko perbankan: Pendekatan kuantitatif Value at Risk (VaR)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Idroes, F. N. (2011). *Manajemen risiko perbankan: Pemahaman pendekatan 3 pilar Kesepakatan Basel II terkait aplikasi risiko kredit, operasional, dan pasar*. RajaGrafindo Persada.

Ismail. (2011). *Perbankan syariah*. Kencana Prenada Media Group.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Karim, A. A. (2011). *Bank Islam: Analisis fiqih dan keuangan* (5th ed.). RajaGrafindo Persada.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Keuangan No. 213/PMK.06/2020 tentang petunjuk pelaksanaan lelang*. Kementerian Keuangan RI.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. (2019). *Putusan Mahkamah Konstitusi No. 18/PUU-XVII/2019 tentang pengujian Undang-Undang Jaminan Fidusia*. Mahkamah Konstitusi RI.

Muhammad. (2014). *Manajemen dana bank syariah*. RajaGrafindo Persada.

Otoritas Jasa Keuangan. (2022). *Peraturan OJK No. 2/POJK.03/2022 tentang penilaian kualitas aset bank umum syariah dan unit usaha syariah*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Peraturan OJK No. 22 Tahun 2023 tentang perlindungan konsumen dan masyarakat di sektor jasa keuangan*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2026). *Statistik perbankan syariah dan snapshot perbankan syariah Indonesia* [Berbagai edisi]. OJK. <https://ojk.go.id>

Republik Indonesia. (1996). *Undang-Undang No. 4 Tahun 1996 tentang Hak Tanggungan atas Tanah Beserta Benda-Benda yang Berkaitan dengan Tanah*. Sekretariat Negara.

Republik Indonesia. (1999). *Undang-Undang No. 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa*. Sekretariat Negara.

Republik Indonesia. (1999). *Undang-Undang No. 42 Tahun 1999 tentang Jaminan Fidusia*. Sekretariat Negara.

Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf*. Sekretariat Negara.

Republik Indonesia. (2006). *Undang-Undang No. 3 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1989 tentang Peradilan Agama*. Sekretariat Negara.

Republik Indonesia. (2008). *Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah*. Sekretariat Negara.

Republik Indonesia. (2011). *Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat*. Sekretariat Negara.

Rivai, V., & Arifin, A. (2010). *Islamic banking: Sebuah teori, konsep, dan aplikasi*. Bumi Aksara.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sjahdeini, S. R. (2014). *Perbankan syariah: Produk-produk dan aspek-aspek hukumnya*. Kencana Prenada Media Group.

Tampubolon, R. (2004). *Risk management: Pendekatan kualitatif untuk bank komersial*. Elex Media Komputindo.

Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. W. W. Norton & Company.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Usman, R. (2012). *Aspek hukum perbankan syariah di Indonesia*. Sinar Grafika.

Wiroso. (2005). *Penghimpunan dana dan distribusi hasil usaha bank syariah*. Grasindo.

Zulkifli, S. (2007). *Panduan praktis transaksi perbankan syariah*. Zikrul Hakim.

Zero NPF Bukan Mimpi

Integrasi 360° Psikologi, Legal dan Operasional
Dalam Recovery Pembiayaan Syariah

Di balik setiap angka NPF, tersembunyi ribuan kisah manusia yang jarang benar-benar didengar. Buku ini lahir dari sebuah keyakinan sederhana namun berani: bahwa pembiayaan bermasalah bukan sekadar persoalan hukum yang cukup diselesaikan dengan somasi dan eksekusi jaminan. Ia adalah persoalan memahami manusia membedakan yang benar-benar kesulitan dengan mereka yang sekadar menghindar, sebelum menentukan langkah apa yang selayaknya diambil. Termasuk memahami juga bagaimana perlakuan recovery yang harus spesifik ketika akad ljarah atau Musyarakah Mutanaqisah.

Melalui kerangka integrasi 360°, buku ini mengajak pembaca menyelami tiga pilar yang selama ini berjalan sendiri-sendiri di banyak institusi keuangan syariah: psikologi yang mampu membaca hal yang tak terucap, hukum yang menjaga keadilan, serta operasional yang memastikan semuanya berjalan konsisten. Dilengkapi rujukan fatwa DSN-MUI, regulasi OJK terkini, serta studi kasus nyata yang menghidupkan setiap konsep, buku ini dirancang bukan untuk dibaca sekali lalu disimpan, melainkan untuk terus dibuka kembali setiap kali sebuah keputusan sulit harus diambil.

Bagi praktisi perbankan syariah, akademisi, maupun siapa pun yang percaya bahwa keuangan syariah seharusnya berwajah lebih manusiawi, buku ini adalah undangan untuk melihat Zero NPF bukan sebagai slogan yang mustahil, melainkan sebagai visi yang layak diperjuangkan. Karena pada akhirnya, menyelamatkan pembiayaan sejatinya adalah tentang menyelamatkan kepercayaan, dan kepercayaan selalu dimulai dari memahami, bukan menghakimi.