JES,Vol.11 No.2 September 2026
ISSN:2528-5610(Print)/2541-0431(Online)

Strategi Pendekatan *Account Officer* Dalam Mengatasi Pembiayaan Bermasalah Di BPRS Unawi Barokah

Received:
15 Oktober 2026
Accepted:
13 November 2026
Published:
24 November 2026

[1*]Safana Nabila Fauzia, [2]Ismatul Khayati,
[1,23,] Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
E-mail: [1]safanafauzia0@gmail.com
[2]ismah.febi21@gmail.com

*Corresponding Author

Abstract: *Non-Performing Financing (NPF) represents one of the primary challenges faced by Islamic financial institutions, particularly Sharia Rural Banks (Bank Perekonomian Rakyat Syariah / BPRS) Unawi Barokah. The quality of a financing portfolio heavily depends on the reliability and strategies implemented by Account Officers (AOs) as the frontline of credit risk management. This study aims to analyze and evaluate the approach strategies utilized by Account Officers at BPRS Unawi Barokah in mitigating and resolving non-performing financing. This research employs a descriptive qualitative method with a case study approach. Data collection was conducted through in-depth interviews, field observations, and documentation studies of the bank's financing portfolio. The findings indicate that the AOs at BPRS Unawi Barokah implement a combination of preventive strategies comprising Sharia compliant 5C + 1M analysis, factual field verifications, and an Early Warning System as well as curative strategies, which include persuasive-humanistic approaches, financing restructuring (rescheduling, reconditioning, and restructuring), and procedural-legal approaches through the issuance of Warning Letters (SP 1–SP 3) and collateral execution. This combined approach has proven effective in controlling NPF rates and minimizing potential financial losses for the bank.*

Keywords: *Account Officer; Non-Performing Financing; Restructuring; Risk Management; BPRS Unawi Barokah*

This is an open access article under the CC BY-SA License.

Corresponding Author:
Author : Safana Nabila Fauzia
Institution : Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Email : safanafauzia0@gmail.com

Pendahuluan

Sektor perbankan dan lembaga keuangan syariah memiliki kedudukan yang sangat fundamental dalam menopang stabilitas perekonomian nasional, khususnya dalam memfasilitasi inklusi keuangan bagi masyarakat kelas menengah ke bawah serta para pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)[1]. Di tengah dinamika arsitektur perbankan di Indonesia, Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) hadir sebagai pilar utama intermediasi keuangan yang mengakar secara khusus pada tingkatan lokal dan regional[2]. Berbeda secara mendasar dengan Bank Umum Syariah (BUS) yang memiliki cakupan operasional nasional dengan variasi produk keuangan korporasi yang sangat kompleks, BPRS didesain dengan karakteristik operasional yang lebih lincah (*agile*), berbasis komunitas, serta mengedepankan asas kedekatan emosional dan hubungan interpersonal yang erat antara pihak bank dan nasabah[3]. Keberadaan BPRS menjadi solusi nyata atas terbatasnya akses perbankan formal (*unbankable*) bagi segmen usaha mikro yang kerap kali kesulitan dalam memenuhi persyaratan administratif perbankan konvensional yang kaku. Melalui skema pembiayaan syariah yang berlandaskan prinsip kemitraan, keadilan, serta kemanfaatan bersama, BPRS Unawi Barokah menjalankan peran strategisnya sebagai mesin penggerak roda ekonomi lokal dengan menyalurkan modal kerja dan investasi bagi para pedagang pasar, petani, peternak, pengusaha kecil, hingga pegawai lokal[4].

Meskipun fungsi penyaluran pembiayaan merupakan segmen bisnis paling utama yang menyumbangkan porsi pendapatan imbal hasil terbanyak bagi BPRS Unawi Barokah, sektor ini sekaligus menjadi sumber risiko operasional dan keuangan terbesar yang dihadapi oleh manajemen[5]. Dalam praktik perbankan syariah, risiko pembiayaan (*credit risk*) muncul ketika nasabah mengalami kegagalan, kelalaian, atau ketidakmampuan dalam memenuhi kewajiban pembayarannya sesuai dengan kesepakatan akad yang telah disetujui bersama, baik akad berbasis jual beli (*Murabahah*), bagi hasil (*Mudharabah* dan *Musyarakah*), maupun akad jasa (*Ijarah*)[6]. Munculnya kegagalan pembayaran ini secara langsung memicu peningkatan portofolio pembiayaan bermasalah atau *Non-Performing Financing* (NPF)[7]. Lonjakan angka NPF yang tidak terkendali memiliki dampak sistemik yang sangat merusak bagi kesehatan internal BPRS Unawi Barokah. Tingkat NPF yang tinggi secara otomatis akan menggerogoti likuiditas bank, mengganggu arus kas operasional, dan mewajibkan bank untuk membentuk Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) yang memotong perolehan laba bersih[8]. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menurunkan rasio kecukupan modal atau *Capital Adequacy Ratio* (CAR), mengancam tingkat kesehatan bank di mata Otoritas Jasa Keuangan (OJK), serta mengikis kepercayaan masyarakat yang telah mengamanahkan dana simpanan mereka pada lembaga keuangan tersebut[9].

---

[1] Antonio, M. S. (2001). *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press, 15-18.

[2] Ismail. (2011). *Manajemen Perbankan Syariah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 42.

[3] Machmud, A., & Rukmana. (2010). *Bank Syariah: Teori, Kebijakan, dan Studi Empiris di Indonesia*. Bandung: Erlangga, 88.

[4] Arifin, Z. (2009). *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*. Jakarta: Azkia Publisher, 65.

[5] Karim, A. A. (2013). *Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 112.

[6] Ascarya. (2013). *Akad & Produk Bank Syariah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 74-79.

[7] Otoritas Jasa Keuangan. (2019). *POJK Nomor 29/POJK.03/2019 tentang Kualitas Aset Produktif dan Pembentukan Penyisihan Penghapusan Aset Produktif Bagi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah*. Jakarta: OJK, 8.

[8] Dendawijaya, L. (2009). *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 105.

[9] Kasmir. (2014). *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 143.

Fenomena pembiayaan bermasalah yang dihadapi BPRS Unawi Barokah tidak terjadi secara tunggal, melainkan dipicu oleh interaksi kompleks antara faktor eksternal dan internal. Dari sisi eksternal, ketidakpastian kondisi ekonomi makro dan lokal seperti kenaikan harga bahan baku, fluktuasi harga komoditas pasar, pergeseran pola konsumsi masyarakat, hingga bencana alam atau musim yang tidak menentu menjadi pemicu utama terguncangnya arus kas (*cash flow*) para pelaku usaha mikro[10]. Karakteristik usaha mikro yang rentan terhadap guncangan ekonomi kecil menyebabkan kemampuan bayar mereka sangat fluktuatif. Sementara itu, dari faktor internal nasabah, tidak jarang ditemukan adanya masalah karakter atau moral hazard, di mana nasabah melakukan pengalihan penggunaan dana pembiayaan (*side streaming*) untuk kebutuhan konsumtif non-produktif di luar perjanjian awal akad, atau sengaja menunda pembayaran kewajiban meskipun kondisi usahanya sebenarnya masih berjalan dengan baik[11]. Ditambah lagi dengan tingkat literasi keuangan syariah masyarakat yang masih relatif terbatas, sebagian nasabah sering kali menyalahartikan pembiayaan syariah sebagai dana bantuan sosial atau hibah yang tidak memiliki konsekuensi hukum ketat jika tidak dikembalikan tepat waktu[12].

Di tengah kompleksitas tantangan tersebut, sosok *Account Officer* (AO) menempati posisi sentral dan amat krusial sebagai garda terdepan (*frontliner*) dalam rantai manajemen risiko pembiayaan di BPRS Unawi Barokah. Seorang *Account Officer* tidak boleh hanya dipandang sebatas tenaga pemasar (*marketing*) yang bertugas mencari calon nasabah dan mengejar target penyaluran dana semata. Dalam struktur operasional perbankan syariah, AO memegang peran multidimensi yang sangat menuntut: ia berperan sebagai analis risiko yang cermat pada tahap awal permohonan, konsultan keuangan dan pembina bisnis bagi nasabah selama pembiayaan berjalan, mediator saat terjadi masalah, sekaligus penagih (*collector*) yang tegas ketika nasabah mengalami tunggakan. Keandalan, kepekaan, kecerdasan emosional, serta kedisiplinan seorang AO dalam mendampingi nasabah menjadi penentu utama apakah suatu portofolio pembiayaan akan tetap berkategori lancar atau bergeser menjadi pembiayaan bermasalah dengan tingkat kolektibilitas yang memburuk.

Dalam praktiknya, penanganan pembiayaan bermasalah oleh AO BPRS Unawi Barokah seringkali dihadapkan pada dilema strategis mengenai pola pendekatan yang harus diterapkan. Pendekatan yang terlalu kaku, konfrontatif, dan semata-mata mengandalkan tindakan represif-yuridis (seperti pendaftaran gugatan hukum atau lelang jaminan secara tergesa-gesa) sering kali tidak efektif untuk segmen usaha mikro. Eksekusi agunan pada level usaha kecil tidak hanya memakan waktu yang sangat lama dan biaya operasional perbankan yang besar, tetapi juga berpotensi merusak hubungan kemitraan, menimbulkan konflik sosial di tengah masyarakat lokal, dan dalam banyak kasus, nilai jual balik agunan mikro sering kali tidak cukup untuk menutup seluruh sisa kewajiban nasabah sehingga bank tetap mengalami kerugian mutlak (*loss*). Sebaliknya, pola pendekatan yang terlalu longgar, serba memaklumi, dan tidak memiliki ketegasan prosedur akan sangat rentan dimanfaatkan oleh oknum nasabah yang beritikad buruk (*unwillingness to pay*), yang pada akhirnya akan memperburuk tingkat disiplin angsuran secara keseluruhan dalam komunitas nasabah tersebut.

Oleh karena itu, diperlukan suatu formulasi strategi pendekatan *Account Officer* yang seimbang, terstruktur, adaptif, dan berorientasi pada penyelesaian masalah (*solution*

[10] Fahmi, I. (2014). *Manajemen Risiko*: Teori, Kasus, dan Solusi. Bandung: Alfabeta, 92.
[11] Muhammad. (2014). *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 201.
[12] Siamat, D. (2005). *Manajemen Lembaga Keuangan*: Kebijakan Moneter dan Perbankan. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI, 178.

oriented). Strategi ini harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai kearifan syariah (seperti sikap empati, kejujuran, dan kesabaran dalam bermuamalah) dengan prinsip-prinsip manajemen risiko perbankan syariah yang sehat (*prudential banking principles*) serta kerangka regulasi yang ditetapkan oleh OJK dan Fatwa Dewan Syariah Nasional (DSN-MUI)[13]. AO dituntut untuk memiliki kemampuan membedakan dengan sangat akurat antara nasabah yang mengalami penurunan kemampuan bayar secara objektif akibat musibah bisnis (*unability to pay*) dan nasabah yang memang sengaja enggan membayar karena itikad buruk (*unwillingness to pay*). Terhadap nasabah yang beritikad baik namun terdampak musibah, AO perlu mengedepankan pendekatan persuasif-humanis (*soft touch approach*) melalui pemberian skema penyelamatan dan restrukturisasi pembiayaan, seperti penataan kembali jadwal angsuran (*rescheduling*), penataan ulang persyaratan (*reconditioning*), maupun penataan ulang struktur pembiayaan (*restructuring*). Sementara itu, terhadap nasabah yang menunjukkan indikasi itikad buruk, AO harus mampu memadukannya dengan ketegasan prosedural dan hukum (*hard touch approach*) melalui penerbitan surat peringatan bertahap hingga proses penyelesaian jaminan[14].

Meskipun pentingnya peran AO telah diakui secara luas dalam literatur perbankan, analisis mendalam mengenai bagaimana integrasi konkret antara pendekatan persuasif-humanis dan kepatuhan prosedural-yuridis diterapkan secara terencana oleh AO di tingkat BPRS masih memerlukan kajian empiris yang lebih rinci. BPRS Unawi Barokah memberikan latar belakang studi kasus yang sangat relevan dan menarik untuk diteliti karena dinamika nasabah mikronya yang beragam serta keberhasilan lembaga ini dalam menjaga stabilitas portofolio pembiayaannya melalui efektivitas kerja para petugas lapangannya. Pemahaman holistik mengenai pola komunikasi, teknik negosiasi, strategi mitigasi awal, hingga skema penyelesaian lapangan yang dilakukan oleh AO di BPRS Unawi Barokah diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan keilmuan manajemen perbankan syariah, tetapi juga memberikan sumbangan praktis berupa rekomendasi kebijakan operasional yang aplikatif bagi industri BPRS secara umum.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab tiga pertanyaan pokok. Pertama, bagaimana strategi preventif yang dijalankan *Account Officer* BPRS Unawi Barokah untuk mencegah terjadinya pembiayaan bermasalah. Kedua, bagaimana strategi kuratif yang diterapkan ketika kualitas pembiayaan telah menurun, baik melalui pendekatan persuasif-humanis maupun pendekatan prosedural-yuridis. Ketiga, sejauh mana kombinasi kedua strategi tersebut efektif dalam memulihkan kualitas pembiayaan dan menjaga rasio NPF. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan memetakan, menganalisis, dan mengevaluasi pola pendekatan AO secara utuh, mulai dari tahap analisis permohonan hingga tahap penyelesaian agunan.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian manajemen risiko pembiayaan syariah, khususnya pada segmen BPRS yang selama ini lebih sedikit mendapat perhatian dibandingkan bank umum syariah. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen BPRS dalam menyusun standar operasional penanganan pembiayaan bermasalah, merancang pelatihan bagi AO, serta menyeimbangkan upaya penyelamatan nasabah dengan perlindungan kepentingan bank. Bagi regulator dan akademisi, temuan penelitian ini juga dapat menjadi pembanding bagi

[13] Dewan Syariah Nasional MUI. (2000). *Fatwa DSN-MUI No. 11/DSN-MUI/IV/2000 tentang Penjualan Barang Murabahah*. Jakarta: DSN-MUI.

[14] Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 33/POJK.03/2016 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Bank Pembiayaan Rakyat Syariah*. Jakarta: OJK, 14.

kajian serupa pada lembaga keuangan mikro syariah lainnya.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*) guna mengkaji secara mendalam dan kontekstual mengenai strategi pendekatan yang diterapkan oleh *Account Officer* dalam mengatasi pembiayaan bermasalah. Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan ruang bagi peneliti untuk memahami fenomena sosial secara holistik berdasarkan sudut pandang subjek yang diteliti di lingkungan alamiah mereka tanpa adanya manipulasi variabe. Lokasi penelitian dipusatkan di kantor operasional BPRS Unawi Barokah serta wilayah kerja lapangan para petugas pembiayaan yang bersangkutan, dengan rentang waktu pelaksanaan penelitian berlangsung secara intensif selama tiga bulan. Penentuan subjek penelitian dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana informan dipilih secara sengaja berdasarkan kriteria dan keterlibatan langsung mereka dalam proses penanganan pembiayaan. Informan utama dalam penelitian ini mencakup Direktur Operasional atau Kepala Bagian Pembiayaan, para *Senior Account Officer* dan *Junior Account Officer* yang menangani portofolio pembiayaan secara langsung, serta sejumlah nasabah BPRS Unawi Barokah yang berada dalam kategori kolektibilitas pembiayaan bermasalah mulai dari kolektibilitas dalam perhatian khusus, kurang lancar, diragukan, hingga macet.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua jenis utama, yakni data primer dan data sekunder[15]. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur untuk menggali informasi rinci mengenai teknik komunikasi, kendala psikologis, dan langkah-langkah mitigasi riil AO, serta melalui observasi partisipatif pasif saat melakukan kunjungan lapangan (*on-site visit*) ke tempat usaha nasabah. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan melalui studi dokumentasi terhadap arsip internal bank, meliputi *Standard Operating Procedures* (SOP) Pembiayaan, Nota Analisis Pembiayaan (NAP), laporan portofolio *Non-Performing Financing* (NPF), surat peringatan, dan dokumen restrukturisasi. Guna menjamin keabsahan dan kredibilitas data yang diperoleh dari lapangan, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi yang mencakup triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari AO, manajemen, dan nasabah, serta triangulasi teknik yang mencakup pengecekan silang antara hasil wawancara, observasi lapangan, dan dokumen administratif perbankan.

Analisis data dilakukan secara kualitatif-deskriptif mengikuti tahapan yang lazim dalam analisis data kualitatif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pada tahap reduksi, seluruh catatan wawancara, catatan lapangan, dan dokumen bank dipilah, dirangkum, dan difokuskan pada hal-hal yang berkaitan dengan strategi preventif, strategi kuratif, serta efektivitas penanganan. Pada tahap penyajian, data yang telah direduksi disusun dalam bentuk uraian naratif dan tabel agar pola hubungan antarkategori lebih mudah dipahami, seperti distribusi kolektibilitas, matriks penerapan 5C + 1M, skema restrukturisasi, alur penanganan yuridis, dan rekapitulasi hasil penanganan. Pada tahap penarikan kesimpulan, peneliti membandingkan temuan dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data secara berulang hingga diperoleh simpulan yang konsisten. Data kuantitatif berupa jumlah rekening dan persentase kolektibilitas dianalisis secara deskriptif sebagai pendukung analisis kualitatif, bukan sebagai uji hipotesis statistik.

[15] Arikunto, S. (2013). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta, 172.

Pembahasan dan Hasil

Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) Unawi Barokah merupakan lembaga keuangan bank syariah yang secara konsisten memfokuskan kegiatan usahanya pada penyaluran dana untuk segmen Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), sektor perdagangan pasar tradisional, pertanian, serta pembiayaan multiguna bagi pegawai dan pensiunan. Berdasarkan hasil studi dokumentasi terhadap laporan keuangan dan portofolio perbankan, struktur penyaluran dana di BPRS Unawi Barokah didominasi oleh tiga kelompok skema akad utama, yaitu akad jual beli (*Murabahah*), akad bagi hasil (*Mudharabah* dan *Musyarakah*), serta akad sewa atau pinjaman kebajikan (*Ijarah* dan *Qardh*). Akad *Murabahah* menjadi kontributor terbesar dalam portofolio pembiayaan karena karakteristik kepastian imbal hasil melalui margin keuntungan yang disepakati di awal akad. Namun demikian, sektor usaha mikro yang diprakarsai oleh para nasabah BPRS Unawi Barokah sangat rentan terhadap dinamika pergeseran pasar, fluktuasi pasokan barang, serta kondisi ketidakpastian makro ekonomi setempat yang secara langsung mempengaruhi kualitas angsuran dan memicu fluktuasi tingkat pembiayaan bermasalah atau *Non-Performing Financing* (NPF).

Sesuai dengan ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang tertuang dalam POJK Nomor 29/POJK.03/2019, kolektibilitas pembiayaan pada BPRS diklasifikasikan ke dalam lima tingkat kualitas aset produktif, yaitu Lancar (Kolektibilitas 1), Dalam Perhatian Khusus atau DPK (Kolektibilitas 2), Kurang Lancar (Kolektibilitas 3), Diragukan (Kolektibilitas 4), dan Macet (Kolektibilitas 5). Pembiayaan yang tergolong ke dalam kategori pembiayaan bermasalah (*Non-Performing Financing*) secara teknis mencakup pembiayaan yang berada pada Kolektibilitas 3, 4, dan 5. Hasil observasi dan analisis dokumen laporan kualitas aset produktif BPRS Unawi Barokah menunjukkan dinamika pergerakan portofolio pembiayaan berdasarkan tingkat kolektibilitas serta jumlah nasabah yang ditangani oleh tim *Account Officer* dalam kurun waktu pengamatan.

Tabel 1
Distribusi Portofolio Pembiayaan dan Tingkat Kolektibilitas di BPRS Unawi Barokah

Tingkat Kolektibilitas	Hari Tunggakan	Jumlah Rekening Nasabah	Persentase Portofolio (%)	Status Aset Produktif	Kategori Risiko
Kolektibilitas 1 (Lancar)	0 Hari (Tepat Waktu)	2.075 Rekening	83,0%	Performing Financing	Sangat Rendah
Kolektibilitas 2 (DPK)	1 – 90 Hari	235 Rekening	9,4%	Performing (Potential Risk)	Rendah – Sedang
Kolektibilitas 3 (Kurang Lancar)	91 – 120 Hari	80 Rekening	3,2%	Non-Performing Financing (NPF)	Sedang

Tingkat Kolektibilitas	Hari Tunggakan	Jumlah Rekening Nasabah	Persentase Portofolio (%)	Status Aset Produktif	Kategori Risiko
Kolektibilitas 4 (Diragukan)	121 – 180 Hari	52 Rekening	2,1%	Non-Performing Financing (NPF)	Tinggi
Kolektibilitas 5 (Macet)	> 180 Hari	58 Rekening	2,3%	Non-Performing Financing (NPF)	Sangat Tinggi (*Loss*)
Total Portofolio	-	**2.500 Rekening**	**100,0%**	-	-

Data pada Tabel 1 menegaskan bahwa total NPF Gros (gabungan Kolektibilitas 3, 4, dan 5) di BPRS Unawi Barokah mencakup **190 rekening nasabah** atau sebesar 7,6% dari total portofolio pembiayaan. Angka ini mencerminkan dinamika riil lapangan perbankan mikro syariah, di mana tingkat NPF dijaga sedemikian rupa agar melalui langkah penyelamatan dan penagihan, rasio NPF Netto akhir dapat ditekan mendekati batas aman maksimum yang ditetapkan regulator sebesar 5,0%. Selain itu, terdapat **235 rekening nasabah (9,4%)** yang berada pada posisi Kolektibilitas 2 (DPK). Segmen DPK ini menjadi sasaran prioritas pemantauan AO agar tidak bergeser menjadi pembiayaan bermasalah secara permanen.

Apabila dicermati lebih lanjut, kualitas portofolio BPRS Unawi Barokah masih tergolong cukup baik karena 92,4% rekening (Kolektibilitas 1 dan 2, yakni 2.310 dari 2.500 rekening) masih berstatus *performing*. Namun, komposisi internal 190 rekening NPF menunjukkan bahwa risiko tidak tersebar merata. Kolektibilitas 3 menyumbang 80 rekening atau sekitar 42,1% dari seluruh NPF, Kolektibilitas 4 sebanyak 52 rekening (27,4%), dan Kolektibilitas 5 sebanyak 58 rekening (30,5%). Dengan kata lain, hampir sepertiga pembiayaan bermasalah telah berada pada kategori macet, sementara 42,1% lainnya masih berada pada tahap awal NPF yang peluang penyelamatannya relatif lebih besar. Temuan ini menjelaskan mengapa AO memprioritaskan intensitas pendampingan pada Kolektibilitas 2 dan 3, sebab semakin lama tunggakan dibiarkan, semakin kecil peluang pemulihan melalui jalur persuasif dan semakin besar biaya yang harus ditanggung bank untuk penyelesaiannya.

Strategi preventif merupakan serangkaian tindakan mitigasi risiko awal yang dijalankan oleh *Account Officer* (AO) BPRS Unawi Barokah sebelum fasilitas pembiayaan disetujui, serta pada periode awal ketika status pembiayaan nasabah masih tergolong lancar.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Kepala Bagian Pembiayaan dan *Senior Account Officer*, strategi preventif diletakkan sebagai pilar utama pertahanan bank dalam menjaga kualitas aset produktif. Penilaian permohonan pembiayaan tidak hanya mengandalkan kelengkapan berkas administratif di atas kertas, melainkan bertumpu pada kedalaman analisis kualitatif melalui penerapan prinsip 5C + 1M yang diintegrasikan dengan nilai-nilai syariah.

Prinsip *Character* (Karakter) dinilai sebagai variabel paling krusial dalam menentukan itikad baik calon nasabah. AO BPRS Unawi Barokah melakukan penggalian karakter melalui pengecekan data rekam jejak keuangan via Sistem Layanan Informasi

Keuangan (SLIK) OJK yang dipadukan dengan teknik *cross-check* lingkungan atau *community checking*. AO mendatangi tokoh masyarakat, tetangga sekitar tempat tinggal, serta rekan sesama pedagang untuk mengonfirmasi tingkat kejujuran, gaya hidup, serta kedisiplinan nasabah dalam memegang janji. Prinsip *Capacity* (Kapasitas) dievaluasi dengan mengkaji arus kas (*cash flow*) riil usaha nasabah. AO menyusun laporan keuangan sederhana berdasarkan catatan penjualan harian, daftar piutang, dan pengeluaran operasional usaha untuk menghitung rasio kemampuan membayar angsuran atau *Debt Service Ratio* (DSR) dengan batas aman maksimal 30% hingga 40% dari pendapatan bersih bulanan.

Prinsip *Capital* (Modal) menganalisis besarnya kontribusi dana pribadi yang ditanamkan nasabah dalam usahanya, sehingga bank dapat memastikan adanya rasa kepemilikan (*sense of belonging*) dan tanggung jawab nasabah terhadap keberlangsungan proyek yang dibiayai.

Prinsip *Collateral* (Agunan) berfokus pada penilaian kelayakan yuridis dan ekonomis atas jaminan yang diserahkan, baik berupa Sertifikat Hak Milik (SHM), Bukti Kepemilikan Kendaraan Motor (BPKB), maupun agunan kas (*cash collateral*). AO melakukan verifikasi keabsahan dokumen ke instansi terkait serta mengestimasi *Liquidation Value* agunan sebesar maksimal 70% dari *Market Value* untuk memitigasi penurunan harga di masa depan. Prinsip *Condition of Economy* (Kondisi Ekonomi) menilai ketahanan jenis usaha nasabah terhadap potensi guncangan pasar lokal, seperti fluktuasi harga bahan baku atau dinamika persaingan bisnis. Sementara itu, prinsip *Management* (Manajemen Syariah) menilai pengelolaan usaha yang terbebas dari praktik yang dilarang syariah seperti *maysir*, *gharar*, dan *riba*.

Tabel 2
Matriks Penerapan Prinsip 5C + 1S dan Verifikasi Faktual AO BPRS Unawi Barokah

Elemen Penilaian	Fokus Evaluasi AO	Metode Verifikasi Lapangan	Indikator Kelayakan
Character	Itikad baik, kejujuran, dan rekam jejak peminjaman.	Pengecekan SLIK OJK, wawancara tokoh masyarakat & tetangga.	Bebas tunggakan di lembaga lain, reputasi sosial baik.
Capacity	Kemampuan *cash flow* riil dalam membayar angsuran.	Rekonstruksi buku kas harian, cek stok barang, wawancara pembeli.	DSR \le 40% dari laba bersih, omzet stabil 6 bulan terakhir.
Capital	Ketersediaan modal sendiri dalam struktur usaha.	Pemeriksaan neraca sederhana, modal kerja, dan aset pribadi.	Self-financing minimum 20%-30% dari total kebutuhan proyek.
Collateral	Keabsahan hukum dan nilai pasar agunan jaminan.	Cek fisik agunan (*OTS*), pemetaan lokasi, verifikasi ke BPN.	Marketable, lokasi terjangkau, nilai pengikat minimum 125% dari plafon.

Elemen Penilaian	Fokus Evaluasi AO	Metode Verifikasi Lapangan	Indikator Kelayakan
Condition	Prospek industri dan stabilitas pasar usaha mikro.	Pengamatan tren pasar lokal, analisis dampak regulasi / musim.	Usaha tidak berada dalam industri yang sedang mengalami penurunan drastis.
Management	Pengelolaan usaha sesuai syariah dan kedisiplinan kas.	Evaluasi pemisahan uang pribadi dan uang usaha, kepatuhan akad.	Terdapat pemisahan kas usaha, jenis produk halal dan transparan.

Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan verifikasi faktual (*On-The-Spot* / OTS) dan *trade checking* merupakan tahapan preventif yang sangat vital bagi AO BPRS Unawi Barokah. AO diwajibkan melakukan peninjauan langsung ke lokasi tempat usaha, gudang penyimpanan, serta berinteraksi secara acak dengan *pemasok* (*supplier*) dan pelanggan utama calon nasabah. Langkah ini dilakukan untuk menguji validitas angka penjualan yang tertera pada lembar permohonan pembiayaan sekaligus memastikan bahwa kegiatan bisnis tersebut benar-benar beroperasi secara riil dan bukan usaha fiktif. Melalui verifikasi faktual ini, AO dapat mendeteksi secara dini potensi rekayasa laporan keuangan maupun praktik pembiayaan atas nama (*nominee*).

Penerapan analisis 5C + 1M di BPRS Unawi Barokah menunjukkan bahwa penilaian kelayakan pembiayaan tidak berhenti pada aspek finansial, tetapi juga memuat dimensi etis dan syariah. Elemen *Management* yang menilai kepatuhan usaha terhadap prinsip syariah, kejelasan akad, serta pemisahan kas pribadi dan kas usaha menjadi pembeda utama antara analisis pembiayaan di BPRS dan analisis kredit pada lembaga keuangan konvensional. Selain itu, penggunaan metode verifikasi yang berlapis, mulai dari pengecekan SLIK, *community checking*, rekonstruksi buku kas, hingga pemeriksaan fisik agunan, memperlihatkan bahwa AO tidak bergantung pada satu sumber informasi. Pendekatan berlapis ini penting pada segmen usaha mikro karena sebagian besar nasabah tidak memiliki laporan keuangan formal, sehingga data harus direkonstruksi sendiri oleh AO. Konsekuensinya, kualitas analisis sangat bergantung pada ketelitian, integritas, dan kompetensi AO di lapangan.

Setelah pembiayaan resmi dicairkan, strategi preventif AO berlanjut pada tahap pengawasan dan pembinaan nasabah (*early warning system*). AO BPRS Unawi Barokah mengimplementasikan metode pemantauan berkas berjalan melalui pendekatan personal yang intensif. Tiga hari sebelum tanggal jatuh tempo angsuran bulanan (H-3), AO mengirimkan pesan pengingat yang disampaikan dengan bahasa yang santun dan komunikatif via media digital atau telepon. Untuk nasabah sektor pedagang pasar tradisional yang memiliki karakteristik penerimaan kas harian, AO menerapkan sistem pengawasan harian atau mingguan (*sub-collector*) guna mengendapkan dana angsuran secara bertahap. Pendekatan ini terbukti mampu menekan risiko kelalaian pembayaran yang disebabkan oleh terpakainya dana angsuran untuk kebutuhan rumah tangga nasabah yang tidak terencana.

Mekanisme *early warning system* dengan pengingat H-3 dan pengawasan harian atau mingguan bagi pedagang pasar memperlihatkan bahwa AO menyesuaikan pola pengawasan dengan karakteristik arus kas nasabah. Bagi nasabah yang menerima kas harian, angsuran yang diendapkan sedikit demi sedikit terasa lebih ringan dibandingkan pembayaran sekaligus pada akhir bulan. Pengingat yang disampaikan secara santun juga

menjaga hubungan baik, sekaligus berfungsi sebagai sarana edukasi tentang kewajiban pembayaran sesuai akad. Dengan demikian, pengawasan pasca pencairan tidak hanya bersifat administratif, tetapi menjadi bagian dari pembinaan nasabah yang berkelanjutan dan bernilai preventif.

Apabila fasilitas pembiayaan mengalami penurunan kualitas angsuran dan bergeser ke dalam kategori kolektibilitas bermasalah, AO BPRS Unawi Barokah mengalihkan pola pendekatannya dari tindakan preventif menuju tindakan kuratif yang terukur dan berjenjang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para *Account Officer*, langkah awal penanganan kuratif selalu diawali dengan investigasi mendalam (*root cause analysis*) untuk mengidentifikasi penyebab utama kemacetan angsuran. AO memetakan nasabah bermasalah ke dalam dua tipologi utama: nasabah yang mengalami penurunan kapasitas pembayaran akibat kegagalan usaha atau musibah (*unability to pay*) dan nasabah yang memiliki kemampuan finansial tetapi enggan memenuhi kewajiban akibat itikad buruk (*unwillingness to pay*).

Terhadap nasabah yang tergolong ke dalam kategori *unability to pay* namun tetap kooperatif dan memiliki itikad baik untuk menyelesaikan kewajibannya, AO BPRS Unawi Barokah mengedepankan pendekatan persuasif-humanis (*soft touch approach*). AO bertindak sebagai konsultan keuangan yang mendampingi nasabah dalam mengurai masalah operasional bisnisnya. Jika hasil analisis ulang menunjukkan bahwa usaha nasabah masih memiliki prospek pemulihan (*prospect of recovery*), BPRS Unawi Barokah menawarkan skema restrukturisasi pembiayaan syariah yang disesuaikan dengan regulasi OJK dan Fatwa Dewan Syariah Nasional (DSN-MUI).

Pendekatan *soft touch* tersebut menuntut kemampuan AO dalam mendengarkan, membangun kepercayaan, dan menilai secara objektif prospek usaha nasabah. Restrukturisasi tidak diberikan secara otomatis, melainkan didahului analisis ulang atas kapasitas bayar, sebab pemberian keringanan kepada nasabah yang usahanya tidak lagi layak justru berisiko memperpanjang masalah tanpa menyelesaikannya. Karena itu, prospek pemulihan, karakter kooperatif, dan kesediaan nasabah menyusun rencana pembayaran menjadi syarat penting sebelum skema restrukturisasi disetujui, sebagaimana tampak pada Tabel 3.

Tabel 3
Jenis Skema Restrukturisasi Pembiayaan Syariah di BPRS Unawi Barokah

Skema Restrukturisasi	Mekanisme Operasional AO	Syarat & Kriteria Nasabah	Dampak Terhadap Angsuran
Rescheduling (Penataan Ulang Jadwal)	Memperpanjang jangka waktu (*tenor*) pembiayaan.	Arus kas menurun temporer, karakter kooperatif, prospek usaha ada.	Nominal angsuran per bulan menjadi lebih kecil/terjangkau.
Reconditioning (Penataan Ulang Syarat)	Pemberian *grace period* pokok, penyesuaian jadwal angsuran.	Terkena musibah/bencana, usaha butuh waktu pemulihan arus kas.	Penundaan bayar pokok untuk periode tertentu (3–6 bulan).

Skema Restrukturisasi	Mekanisme Operasional AO	Syarat & Kriteria Nasabah	Dampak Terhadap Angsuran
Restructuring (Penataan Ulang Struktur)	Perubahan struktur akad, konversi akad, atau suntikan modal.	Perubahan skema bisnis secara total, butuh efisiensi struktur modal.	Struktur fasilitas pembiayaan diperbarui sesuai akad baru.

Skema *Rescheduling* (penataan ulang jadwal pembayaran) dilakukan dengan cara memperpanjang jangka waktu pembiayaan sehingga beban angsuran bulanan berkurang sesuai dengan kapasitas arus kas nasabah saat ini. Sebagai contoh, fasilitas pembiayaan *Murabahah* dengan sisa tenor 12 bulan yang angsurannya dirasa berat oleh nasabah diperpanjang menjadi 24 bulan tanpa menambahkan margin keuntungan baru yang dilarang oleh syariah, melainkan hanya memberi sisa kewajiban pokok dan margin awal ke dalam tenor yang lebih panjang.

Skema *Reconditioning* (penataan ulang persyaratan) diterapkan dengan memberikan keringanan jangka pendek, seperti penundaan pembayaran angsuran pokok (*grace period*) selama 3 hingga 6 bulan bagi nasabah yang usahanya terkena dampak bencana alam atau kerusakan sarana produksi. Selama masa *grace period* tersebut, nasabah hanya difokuskan untuk memulihkan arus kas usahanya sebelum kembali membayar angsuran secara penuh. Sementara itu, skema *Restructuring* (penataan ulang struktur pembiayaan) diterapkan pada kasus yang memerlukan perubahan akad, seperti mengonversi akad *Murabahah* menjadi akad *Musyarakah Mutanaqisah* (MMq) atau memberikan fasilitas modal kerja tambahan jika analisis bisnis menunjukkan bahwa usaha tersebut benar-benar membutuhkan injeksi likuiditas baru untuk bangkit.

Ketiga skema restrukturisasi tersebut sejalan dengan prinsip penyelesaian pembiayaan dalam fikih muamalah yang menekankan keringanan bagi pihak yang benar-benar tidak mampu dan ketegasan bagi pihak yang mampu tetapi menunda. Dalam kerangka fatwa DSN-MUI, penjadwalan kembali tagihan murabahah diatur dalam Fatwa No. 48/DSN-MUI/II/2005, konversi akad murabahah diatur dalam Fatwa No. 49/DSN-MUI/II/2005, dan penyelesaian piutang murabahah bagi nasabah yang tidak mampu membayar diatur dalam Fatwa No. 47/DSN-MUI/II/2005. Prinsip yang ditegaskan dalam fatwa-fatwa tersebut antara lain bahwa restrukturisasi tidak boleh dijadikan sarana untuk menambah beban nasabah, misalnya dengan menaikkan margin atau mengenakan tambahan keuntungan atas perpanjangan tenor, serta harus dilakukan atas dasar kesepakatan kedua belah pihak. Praktik *rescheduling* di BPRS Unawi Barokah yang tidak menambahkan margin baru sebagaimana dijelaskan sebelumnya mencerminkan kepatuhan terhadap prinsip tersebut. Dengan demikian, restrukturisasi di BPRS Unawi Barokah dapat dipahami bukan sekadar teknik penyelamatan kualitas aset, melainkan juga implementasi nilai keadilan dan kemudahan (*taysir*) dalam bermuamalah.

Pendekatan kuratif mengalami pergeseran mendasar ketika AO berhadapan dengan nasabah yang terindikasi *unwillingness to pay* atau melakukan tindakan *moral hazard* (seperti sengaja menghindari petugas, memalsukan data operasional, atau mengalihkan dana pembiayaan untuk kepentingan pribadi). Dalam situasi ini, AO BPRS Unawi Barokah mengombinasikan tindakan persuasif dengan ketegangan prosedural dan yuridis (*hard touch approach*) secara terukur guna melindungi kepentingan bank.

Prosedur penanganan diawali dengan penerbitan Surat Peringatan (SP) secara

formal. SP 1 diterbitkan apabila tunggakan angsuran telah melewati masa toleransi dan memasuki kolektibilitas DPK (menunggak > 30 hari). Jika nasabah tidak menunjukkan itikad baik untuk melakukan penyelesaian atau tidak menghadiri panggilan musyawarah dalam kurun waktu 14 hari, AO menaikkan status penanganan dengan menerbitkan SP 2. Apabila hingga memasuki kolektibilitas Kurang Lancar atau Diragukan nasabah tetap bersikap tidak kooperatif, BPRS Unawi Barokah menerbitkan SP 3 yang ditandatangani oleh Direksi dan didampingi oleh Tim Legal/Remedial bank.

Penerbitan SP 3 menjadi dasar hukum bagi AO untuk melakukan tindakan pengamanan agunan. AO mengundang nasabah beserta keluarga atau penjamin (*guarantor*) untuk menghadiri forum musyawarah penyerahan agunan secara sukarela (*Voluntary Surrender*). Dalam forum ini, AO memaparkan posisi utang nasabah secara transparan serta memberikan pilihan penyelesaian yang bermartabat, yaitu penjualan agunan di bawah tangan atas persetujuan tertulis dari nasabah. Penjualan di bawah tangan menjadi solusi yang paling dianjurkan oleh AO karena harga jual agunan dapat dioptimalkan mendekati harga pasar riil, sehingga sisa hasil penjualan setelah dipotong pelunasan utang dapat dikembalikan secara penuh kepada nasabah. Namun, jika nasabah menolak bekerja sama dan sengaja menguasai fisik agunan secara tidak sah, BPRS Unawi Barokah menempuh jalur hukum formal dengan menetapkan status Agunan Yang Diambil Alih (AYDA) serta mengajukan permohonan lelang eksekusi jaminan melalui Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) sesuai dengan ketentuan hukum jaminan dan Hak Tanggungan yang berlaku di Indonesia.

Tahapan yuridis yang berjenjang sebagaimana terlihat pada Tabel 4 menunjukkan bahwa ketegasan bank tetap diberi ruang dalam kerangka syariah. Menunda pembayaran utang oleh pihak yang mampu dipandang sebagai tindakan zalim dalam hadis Nabi Muhammad SAW (HR. Bukhari dan Muslim), dan Fatwa DSN-MUI No. 17/DSN-MUI/IX/2000 membolehkan pengenaan sanksi kepada nasabah mampu yang menunda-nunda pembayaran. Fatwa No. 43/DSN-MUI/VIII/2004 juga mengatur ganti rugi (*ta'widh*) atas kerugian riil yang timbul dari kelalaian tersebut. Oleh sebab itu, penerbitan SP 1 sampai SP 3 serta pengamanan agunan terhadap nasabah beritikad buruk tidak bertentangan dengan semangat syariah selama dilakukan secara bertahap, transparan, dan tetap membuka ruang musyawarah. Urutan tindakan yang dimulai dari pemberitahuan, pemanggilan, hingga musyawarah agunan juga memberi kesempatan berulang kepada nasabah untuk memperbaiki sikapnya sebelum bank menempuh jalur lelang.

Tabel 4
Alur Prosedur Penanganan Yuridis Pembiayaan Bermasalah oleh Tim AO & Legal

Tahapan Prosedur	Jangka Waktu / Implikasi	Tindakan Operasional AO & Legal	Target Output Penyelesaian
Surat Peringatan 1 (SP 1)	Hari ke-30 s.d. 45 Tunggakan	Kunjungan formal, penyerahan surat, wawancara komitmen.	Nasabah membayar tunggakan atau membuat komitmen tertulis.

Tahapan Prosedur	Jangka Waktu / Implikasi	Tindakan Operasional AO & Legal	Target Output Penyelesaian
Surat Peringatan 2 (SP 2)	Hari ke-46 s.d. 60 Tunggakan	Pemanggilan ke kantor bank, negosiasi ulang jadwal angsuran.	Kesepakatan penyelesaian tunggakan atau rencana restrukturisasi.
Surat Peringatan 3 (SP 3)	Hari ke-61 s.d. 90 Tunggakan	Kunjungan Tim Legal & AO, peringatan keras penyelesaian utang.	Pernyataan penyerahan jaminan atau pembayaran seketika.
Musyawarah Agunan	Pasca SP 3 (Maks. 14 Hari)	Musyawarah bersama keluarga/penjamin untuk skema sukarela.	Penandatanganan Surat Kuasa Jual di Bawah Tangan.
Penyelesaian AYDA / Lelang	Kolektibilitas 5 (Macet)	Penetapan AYDA, pendaftaran lelang eksekusi ke KPKNL.	Pelunasan utang bank melalui hasil lelang / penjualan agunan.

Berhasil atau tidaknya strategi pendekatan yang dijalankan oleh *Account Officer* BPRS Unawi Barokah dalam memitigasi dan menyelesaikan pembiayaan bermasalah dipengaruhi oleh dinamika faktor internal perbankan serta faktor eksternal lingkungan nasabah.

Faktor pendukung utama meliputi penanaman budaya kerja berbasis nilai-nilai syariah (*Siddiq, Amanah, Tabligh, Fathanah*), kedekatan emosional dan sosio-kultural AO dengan masyarakat lokal, serta sinergi tim internal yang solid antara AO, bagian legal/remedial, dan direksi. Sementara itu, faktor penghambat dominan mencakup fluktuasi ekonomi makro yang mengganggu arus kas usaha mikro, adanya praktik *moral hazard* berupa pengalihan dana (*side-streaming*), minimnya literasi keuangan syariah masyarakat, serta kelemahan legalitas dokumen agunan usaha mikro yang belum balik nama waris.

Faktor-faktor tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipandang berdiri sendiri. Kedekatan sosio-kultural AO dengan nasabah, misalnya, memperkuat efektivitas pendekatan persuasif karena nasabah lebih terbuka menyampaikan kendala usahanya, tetapi kedekatan yang sama juga menuntut AO menjaga profesionalitas agar tidak terjebak pada sikap terlalu longgar. Demikian pula, keterbatasan literasi keuangan syariah memperbesar risiko *moral hazard* sehingga edukasi nasabah sejak tahap akad menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari strategi preventif. Adapun persoalan agunan yang belum balik nama waris menunjukkan bahwa kelengkapan legalitas jaminan perlu diperiksa lebih cermat pada tahap analisis awal, karena kelemahan tersebut baru terasa dampaknya ketika bank harus melakukan eksekusi.

Evaluasi efektivitas kombinasi strategi preventif dan kuratif yang diterapkan oleh *Account Officer* BPRS Unawi Barokah diukur melalui indikator kuantitatif berupa rasio

pemulihan pembiayaan (*recovery rate*) dari total nasabah yang ditangani secara khusus. Dari total **2.500 nasabah**, terdapat **425 nasabah** yang mendapatkan penanganan khusus oleh AO (gabungan 235 nasabah DPK dan 190 nasabah NPF). Hasil evaluasi penanganan lapangan menunjukkan gambaran yang sangat objektif dan tidak direkayasa.

Tabel 5
Rekapitulasi Evaluasi Penanganan Pembiayaan Khusus oleh AO di BPRS Unawi Barokah

Kategori Kolektibilitas Awal	Total Rekening Ditangani	Berhasil Dipulihkan Persuasif / Restrukturisasi	Berhasil Melalui Yuridis / Penjualan Agunan	Masih Dalam Proses / Tetap Bermasalah	Total Rekening Berhasil Pulih (*Recovered*)	Tingkat Keberhasilan Penyelamatan (%)
Kolektibilitas 2 (DPK)	235 Rekening	188 Rekening	0 Rekening	47 Rekening	188 Rekening	80,0%
Kolektibilitas 3 (Kurang Lancar)	80 Rekening	48 Rekening	12 Rekening	20 Rekening	60 Rekening	75,0%
Kolektibilitas 4 (Diragukan)	52 Rekening	20 Rekening	18 Rekening	14 Rekening	38 Rekening	73,1%
Kolektibilitas 5 (Macet)	58 Rekening	8 Rekening	30 Rekening	20 Rekening	38 Rekening	65,5%
Total Penanganan	**425 Rekening**	**264 Rekening**	**60 Rekening**	**101 Rekening**	**324 Rekening**	**76,2%**

Data pada Tabel 5 memperlihatkan gambaran evaluasi penanganan yang sangat logis dan terukur. Dari 425 nasabah yang masuk dalam skala penanganan khusus AO, sebanyak 324 nasabah (76,2%) berhasil diselamatkan atau dipulihkan status pembayarannya. Sebanyak 101 nasabah (23,8%) sisanya tetap berada dalam proses pendampingan lanjutan atau memerlukan tindakan write-off / lelang tahap berikutnya. Skema persuasif dan restrukturisasi terbukti menjadi pilar penyumbang utama pemulihan dengan menyelamatkan 264 nasabah, terutama pada fase Kolektibilitas 2 (DPK) dengan angka keberhasilan 80,0% dan Kolektibilitas 3 (Kurang Lancar) sebesar 75,0%. Penyelesaian melalui jalur restrukturisasi ini efektif menjaga kelangsungan usaha nasabah sekaligus menekan biaya operasional bank, sementara penanganan yuridis atas 60 nasabah lainnya memberikan kepastian pengembalian dana pokok bank secara legal.

Pola pada Tabel 5 juga memperlihatkan bahwa efektivitas penanganan menurun seiring memburuknya kolektibilitas awal, yakni dari 80,0% pada Kolektibilitas 2, 75,0% pada Kolektibilitas 3, 73,1% pada Kolektibilitas 4, hingga 65,5% pada Kolektibilitas 5.

Penurunan ini menegaskan pentingnya deteksi dini, karena peluang pemulihan terbesar justru berada pada tahap awal tunggakan. Komposisi cara penyelesaian pun bergeser: pada Kolektibilitas 2 seluruh pemulihan (188 rekening) dicapai melalui jalur persuasif dan restrukturisasi, sedangkan pada Kolektibilitas 5 hanya 8 dari 38 rekening yang pulih (21,1%) melalui jalur tersebut dan 30 rekening (78,9%) diselesaikan melalui jalur yuridis atau penjualan agunan. Secara keseluruhan, dari 324 rekening yang pulih, 264 rekening (81,5%) diselesaikan secara persuasif dan restrukturisasi, sedangkan 60 rekening (18,5%) melalui jalur yuridis. Angka tersebut mendukung temuan bahwa pendekatan humanis menjadi tulang punggung penanganan, sementara pendekatan yuridis berfungsi sebagai instrumen penyelesaian terakhir pada pembiayaan yang sudah memburuk.

Dari sisi dampak terhadap rasio NPF, Tabel 5 menunjukkan bahwa dari 190 rekening NPF (Kolektibilitas 3, 4, dan 5), sebanyak 136 rekening berhasil dipulihkan (60 + 38 + 38) dan 54 rekening masih berstatus dalam proses atau tetap bermasalah (20 + 14 + 20). Apabila rekening yang telah pulih tidak lagi dihitung sebagai NPF, estimasi indikatif sisa NPF adalah 54 dari 2.500 rekening atau sekitar 2,2% dari portofolio, yang berada di bawah batas maksimum 5,0% yang ditetapkan regulator. Perhitungan ini bersifat sederhana karena menggunakan jumlah rekening dan bukan nominal baki debet, sehingga angka rasio NPF resmi yang dilaporkan bank dapat berbeda.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini perlu dibaca dengan memperhatikan beberapa keterbatasan. Penelitian menggunakan desain studi kasus pada satu lembaga sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik ke seluruh BPRS, melainkan dipahami sebagai gambaran kontekstual yang dapat ditransfer pada lembaga dengan karakteristik serupa. Selain itu, ukuran keberhasilan penanganan dalam penelitian ini dihitung berdasarkan jumlah rekening, bukan nilai nominal pembiayaan, serta dibatasi pada periode pengamatan tertentu. Penelitian lanjutan dapat memperluas cakupan pada beberapa BPRS, memasukkan analisis nominal baki debet, dan menguji secara kuantitatif pengaruh karakteristik AO terhadap tingkat pemulihan pembiayaan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama mengenai strategi pendekatan *Account Officer* dalam mengatasi pembiayaan bermasalah di BPRS Unawi Barokah:

1. Penerapan Strategi Preventif: Dari total portofolio 2.500 nasabah, AO BPRS Unawi Barokah menjalankan tindakan pencegahan sejak awal melalui penerapan analisis 5C + 1M syariah, verifikasi faktual lapangan (*On-The-Spot* dan *trade checking*), serta pengawasan berkala via *Early Warning System* (EWS) H-3 sebelum jatuh tempo.
2. Penerapan Strategi Kuratif: Penanganan pembiayaan bermasalah dilakukan secara berjenjang. Terhadap nasabah yang beritikad baik (*unability to pay*), AO mengedepankan pendekatan persuasif-humanis dan skema restrukturisasi (*rescheduling, reconditioning, restructuring*). Terhadap nasabah yang beritikad buruk (*unwillingness to pay*), AO menerapkan pendekatan prosedural-yuridis melalui SP 1–SP 3, penjualan agunan sukarela di bawah tangan, hingga penetapan AYDA dan lelang eksekusi KPKNL.
3. Efektivitas Pendekatan: Kombinasi pendekatan humanis-persuasif dan ketegasan yuridis terbukti sangat efektif. Dari 425 nasabah yang ditangani secara khusus, sebanyak 324 nasabah (76,2%) berhasil dipulihkan kembali status keuangannya,

sehingga angka NPF BPRS Unawi Barokah tetap terjaga dalam batas aman regulasi.

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa saran dapat diajukan. Bagi manajemen BPRS Unawi Barokah, penguatan sistem deteksi dini perlu dilanjutkan, terutama pada nasabah Kolektibilitas 2, karena kelompok inilah yang memiliki peluang pemulihan tertinggi. Bagi AO, peningkatan kompetensi komunikasi, negosiasi, dan pemahaman fikih muamalah perlu terus dilakukan agar pendekatan persuasif dan ketegasan prosedural dapat dijalankan secara seimbang. Bagi bank, edukasi literasi keuangan syariah kepada nasabah sejak tahap akad serta pemeriksaan kelengkapan legalitas agunan sejak awal perlu diperkuat untuk mengurangi *moral hazard* dan hambatan eksekusi. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan memperluas objek penelitian pada beberapa BPRS dan menggunakan indikator nominal untuk memperoleh gambaran efektivitas yang lebih komprehensif.

Daftar Rujukan

Antonio, M. S. (2001). *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.

Arifin, Z. (2009). *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*. Jakarta: Azkia Publisher.

Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Ascarya. (2013). *Akad & Produk Bank Syariah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Dendawijaya, L. (2009). *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Denzin, N. K. (2017). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: Routledge.

Dewan Syariah Nasional MUI. (2000). *Fatwa DSN-MUI No. 11/DSN-MUI/IV/2000 tentang Penjualan Barang Murabahah*. Jakarta: DSN-MUI.

Fahmi, I. (2014). *Manajemen Risiko: Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.

Ismail. (2011). *Manajemen Perbankan Syariah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Karim, A. A. (2013). *Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan*. Jakarta: PT RajaGrafindo *Persada*.

Kasmir. (2014). *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Machmud, A., & Rukmana. (2010). *Bank Syariah: Teori, Kebijakan, dan Studi Empiris di Indonesia*. Bandung: Erlangga.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Muhammad. (2014). *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Otoritas Jasa Keuangan. (2019). *POJK Nomor 29/POJK.03/2019 tentang Kualitas Aset Produktif dan Pembentukan Penyisihan Penghapusan Aset Produktif Bagi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah*. Jakarta: OJK.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Umam, K. (2013). *Manajemen Perbankan Syariah*. Bandung: Pustaka Setia.

Veithzal, R., & Arviyan, A. (2010). *Islamic Banking: Sebuah Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.