

BAB IV

ANALISIS DATA DAN LAPORAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. atau yang lebih dikenal dengan sebutan Bank BTN merupakan sebuah lembaga atau Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang memberikan pelayanan produk dan jasa keuangan dalam dunia perbankan.

Pada Tahun 1897 merupakan awal berdirinya Bank Tabungan Negara atau BTN di Batavia dengan Bank Tabungan Pos (Postspaarbank). Kemudian, pada Tahun 1942 Bank ini disegel dan diganti dengan “Tyokin Kyoku” atau “Chokinkyoku” ketika negara Jepang menjajah atau mengambil alih kekuasaan negara Indonesia. Akan tetapi, setelah Proklamasi Kemerdekaan Negara Republik Indonesia Bank ini di ambil alih lagi oleh pemerintah Indonesia dan mengubahnya menjadi “Kantor Pos Tabungan”. Seiring berjalannya waktu, nama dan bentuk bank ini sering mengalami perubahan termasuk berubah fungsi kantor sampai resmi menjadi lembaga keuangan perbankan dengan nama “Bank Tabungan Negara” pada Tahun 1963.

Berdasarkan Surat dari Menteri Keuangan Republik Indonesia No. B-49/MK/I/1974 pada 29 Januari 1974, Pemerintah Indonesia menunjuk Lembaga Keuangan Perbankan khususnya BTN untuk menjadi wadah

pendanaan proyek perumahan bagi nasabah maupun bagi masyarakat secara umum. Hal ini sejalan dengan Visi dan Misi dari Bank BTN untuk memberikan pelayanan terbaik kepada semua orang, sehingga Bank BTN mulai menerapkan atau menyediakan Pembiayaan KPR (Kredit Pemilikan Rumah) pertama kali pada Tahun 1976.

Pada Tahun 1989, Bank BTN mulai beroperasi sebagai bank umum dan memperluas area bisnisnya dengan menerbitkan Surat Obligasi pertama ditahun ini. Pada Tahun 1992, Bank BTN mengalami keberhasilan dibidang industri perumahan dengan menawarkan atau menyediakan Pembiayaan KPR dan memfasilitasi masyarakat secara umum untuk memiliki rumah indaman, sehingga Bank BTN berubah statusnya menjadi PT. Bank Tabungan Negara (Persero). Kemudian, pada Tahun 1994 PT. Bank Tabungan Negara (Persero) atau Bank BTN mendapatkan izin untuk menjalankan bisnis sebagai Bank Devisa untuk memfasilitasi kebutuhan nasabah atau masyarakat secara umum. Setelah delapan tahun berjalan atau lebih tepatnya pada Tahun 2002, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menetapkan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) atau Bank BTN sebagai Bank Umum dengan lebih konsentrasi terhadap penyelenggaraan Pembiayaan KPR (Kredit Pemilikan Rumah) tanpa Subsidi melalui Surat yang dikeluarkan oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara dengan No. 5-544/MMBU/2002.

Pada tahun 2005 atau lebih tepatnya Tanggal 14 Februari 2005, Awal berdirinya BTN Syariah pertama di Jakarta dan sudah mulai beroperasi sebagai Unit Usaha Strategis (SBU) yang menjalankan

bisnisnya secara Syariah. Hal ini dikarenakan banyaknya permintaan atau tingginya minat dari masyarakat terhadap lembaga atau jasa keuangan yang berbasis syariah dan adanya kesadaran dari pemerintah untuk membangun lembaga atau jasa keuangan perbankan syariah di Indonesia, sehingga pada Tahun 2004 Majelis Ulama Indonesia (MUI) memberikan fatwa bahwa umat muslim harus terbebas dari transaksi yang berkaitan riba atau bunga dan menerapkan bagi hasil.

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin memiliki kantor yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani KM 5,5 No. 456, Kelurahan Pemurus Luar, Kecamatan Banjarmasin Timur, Kota Banjarmasin, Provinsi Kalimantan Selatan Kode Pos 70236. Kantor ini memiliki 4 Lantai, dimana lantai dasar atau pertama merupakan pelayanan utama setiap hari jam operasional kerja yang dilakukan oleh semua karyawan termasuk *Account Officer* kepada seluruh nasabah yang ingin melakukan transaksi atau produk dan jasa lainnya. Pada saat ini, karyawan BTN Syariah Cabang Banjarmasin sudah memiliki 40 orang sebagai karyawan tetap dan 27 orang untuk *outsourcing* tenaga ahli daya gabungan dari cabang yang ada di banjarbaru.

2. Visi dan Misi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin

a. VISI

Menjadi *Strategic Business Unit* BTN yang sehat dan terkemuka dalam menyediakan jasa keuangan syariah dan mengutamakan kemaslahatan bersama.

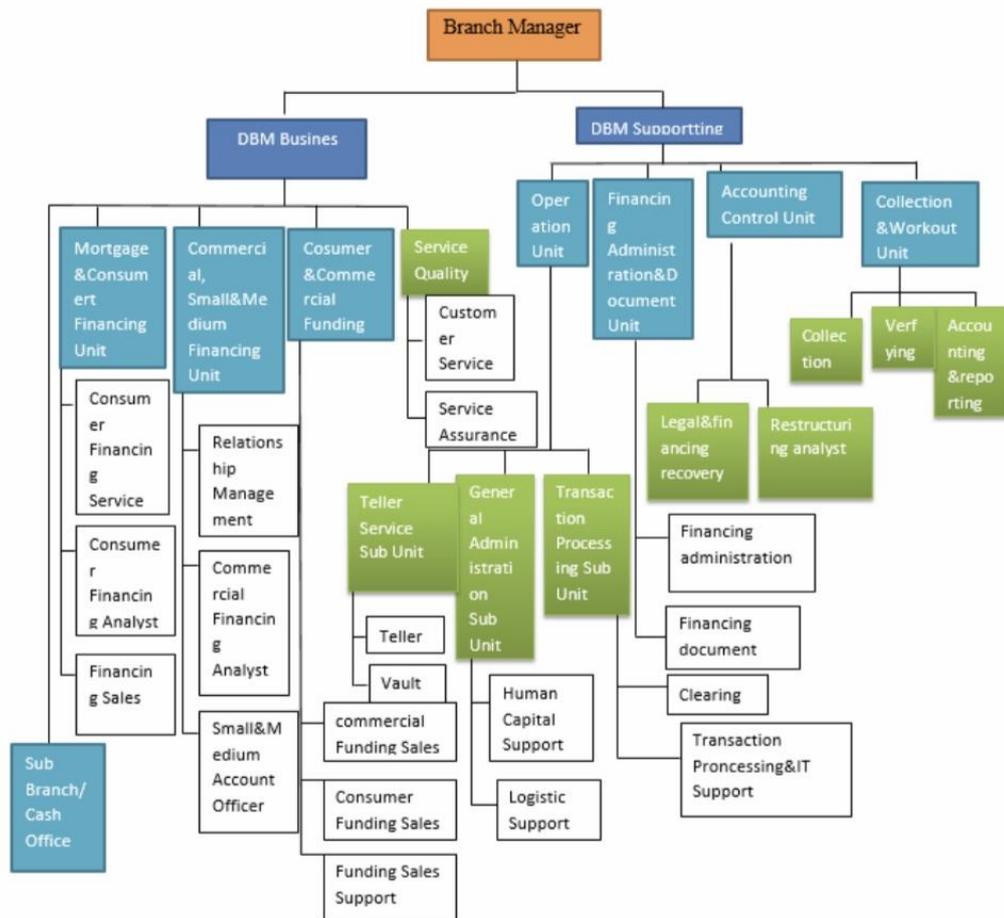
b. MISI

- 1) Mendukung pencapaian sasaran laba usaha BTN.
- 2) Memberikan pelayanan jasa keuangan syariah yang unggul dalam pembiayaan perumahan dan produk serta jasa keuangan syariah terkait sehingga dapat memberikan kepuasan bagi nasabah dan memperoleh pangsa pasar yang diharapkan.
- 3) Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah sehingga dapat meningkatkan ketahanan BTN dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha serta meningkatkan *shareholders value*.
- 4) Memberi keseimbangan dalam pemenuhan kepentingan segenap *stakeholders* serta memberikan ketentraman pada karyawan dan nasabah.

3. Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Kantor Cabang Syariah Banjarmasin



Sumber : BTN Syariah Cabang Banjarmasin

Penjelasan Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin tentang tugas dan tanggung jawab oleh karyawan antara lain, yaitu :

- a. *Branch Manager*, yaitu seseorang yang menjadi pemimpin atau kepala cabang dari BTN Syariah dan membawahi semua divisi lainnya. Fungsi dari *Branch Manager* adalah bertujuan untuk mengembangkan bisnis baik untuk meningkatkan perolehan laba secara maksimal dan optimal dengan mengawasi seluruh kegiatan atau penyelenggaraan operasional perusahaan agar tidak menyalahi

- prinsip-prinsip syariah serta tetap menjalankan aturan maupun ketentuan yang berlaku lainnya.
- b. *Secretary*, yaitu seseorang yang dapat membantu pekerjaan dari pimpinan baik membantu manajemen administrasi hingga komunikasi pimpinan. Selain itu, tugas dari sekretasi adalah membuat agenda pimpinan dan pertemuan-pertemuan penting lainnya.
 - c. *Deputy Branch Manager of Business*, yaitu seseorang yang bertugas untuk melakukan koordinasi dalam rangka mencapai target bisnis baik pencapaian target *Consumer Funding* dan mengelola proses penyaluran dana untuk *Consumer Financing* agar efektif dan efisien yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah dan ketentuan lainnya yang berlaku. Selain itu, tugas lainnya adalah untuk melakukan koordinasi dalam rangka mencapai target *Commercial Funding* dan mengelola proses penyaluran dana untuk *Commercial Financing* agar efektif dan efisien yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah dan ketentuan lainnya yang berlaku.
 - d. *Relationship Management*, yaitu seseorang yang bertugas untuk mencari, mengelola dan mengembangkan portofolio *Commercial Financing* agar menguntungkan dan tetap berkualitas yang berdasarkan prinsip kehati-hatian (*Prudential Banking Practice*) maupun *Sharia Compliance*. Selain itu, tugas lainnya adalah membuat sebuah strategi pemasaran atau penjualan dan usulan rencana untuk mencapai target dana pembiayaan komersil serta bertanggung jawab semua kegiatan tersebut.

- e. *Consumer Financing Analyst*, yaitu seseorang yang bertugas untuk menghasilkan *Consumer Financing* yang berkualitas melalui standar proses yang ditetapkan.
- f. *Commercial Financing Analyst*, yaitu seseorang yang bertugas untuk menghasilkan *Commercial Financing* yang berkualitas melalui prinsip kehati-hatian (*prudential banking principles*).
- g. *Consumer Funding Marketing*, yaitu seseorang yang bertugas untuk melakukan dan mengelola fungsi petugas *marketing* dan *selling* atas produk *Consumer Funding and Service*.
- h. *Consumer Financing Service*, yaitu seseorang yang bertugas untuk melayani dan memastikan tercapainya standar layanan dan proses permohonan *Consumer Financing*.
- i. *Customer Service*, yaitu seseorang yang bertugas untuk melakukan fungsi pelayanan sebagai petugas *Customer Service, maintenance data* nasabah, pemasteran data, dan *maintenance* pemindah bukuan/*standing instruction*.
- j. *Deputy Branch Manager of Supporting*, yaitu seseorang yang bertugas untuk memberikan dukungan pada Kantor Cabang Syariah termasuk kantor-kantor Cabang Pembantu lainnya dalam pencapaian target bisnis pada segmen *Commercial* maupun *Consumer* melalui pengelolaan operasional bank yang efektif dan efisien serta pengelolaan *Accounting and Controlling* sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- k. *Operation Unit*, yaitu seseorang yang bertugas untuk bertanggung jawab atas supervisi aktivitas-aktivitas pada fungsi *Teller Service*, fungsi *Transaction Processing*, fungsi *Financing Administration*, dan fungsi *General Banking Administration* agar efektif dan efisien serta senantiasa sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- l. *Collection*, yaitu seseorang yang bertugas untuk bertanggung jawab mengelola anggaran yang terkait dengan pembinaan, penyelamatan dan penyelesaian pembiayaan, serta memastikan dan memeriksa akurasi laporan-laporan yang terkait dengan pembinaan dan penyelamatan pembiayaan di wilayah kerjanya.
- m. *Teller Staff*, yaitu seseorang yang bertugas untuk melakukan fungsi pelayanan transaksi loket (tunai/non tunai), penerapan program Anti Pencucian Uang (APU), dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT), kesesuaian antara fisik uang, bukti dasar transaksi dan hasil *entry* transaksi, terbebasnya kas dari uang palsu yang tidak sah, administrasi transaksi loket (tunai/non tunai) dan pencetakan laporan transaksi harian, penyortiran uang dan pelaksanaan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan *front liner*.
- n. *Human Capital Support*, yaitu seseorang yang bertugas melakukan semua kegiatan yang berkaitan dengan *Human Capital* yang berhubungan dengan hak dan kewajibannya serta menjalankan segala aktivitas administrasi dan kesekretariatannya bagi kepentingan Kantor Cabang Syariah.

- o. *Logistic Support*, yaitu seseorang yang bertugas melakukan aktivitas yang berkaitan dengan penatausahaan logistic di kantor cabang dan bertanggung jawab terhadap akurasi dan kelengkapan kartu pengawasan anggaran.
- p. *TP & IT Support*, yaitu seseorang yang bertugas untuk bertanggung jawab atas proses transaksi operasional non tunai, proses master, akurasi dan kebenaran administrasi di Kantor Cabang Syariah, penyetoran pajak terhadap pihak terkait serta berlangsungnya jaringan komunikasi data (Kantor Cabang Syariah, Kantor Cabang Pembantu Syariah, Kantor Kas Syariah, Outlet/Jaringan Syariah lainnya), proses pelaksanaan *opening* dan *closing branch* yang berkaitan dengan jaringan komunikasi, akurasi *recovery SQL server parameter* dan *back-up server parameter* Kantor Cabang Syariah (berikut dengan kantor-kantor Cabang Pembantu Syariah dibawahnya), serta terselenggaranya tanggapan segera kepada kantor pusat apabila ditemukan kendala.
- q. *Financing Administration*, yaitu seseorang yang bertugas untuk memberikan dukungan kepada proses pembiayaan dalam hal menyampaikan laporan kelayakan usaha dan penghasilan calon debitur maupun kehandalan agunan serta dukungan administrasi pembiayaan.
- r. *Financing Document*, yaitu seseorang yang bertugas untuk memberikan dukungan kepada proses pembiayaan dalam hal penyelesaian dan penatausahaan dokumen-dokumen pembiayaan.

s. *Accounting & Reporting*, yaitu seseorang yang bertugas untuk melakukan proses fungsi rekonsiliasi *Subsidiary Ledger General Ledger* (SL-GL), fungsi pelaporan internal dan eksternal, fungsi filling, fungsi penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKAP) dan fungsi analisa pencapaian kinerja.

4. Produk dan Jasa PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin

Tabel 4. 1 Produk dan Jasa PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Kantor Cabang Syariah Banjarmasin

No	Jenis Produk dan Jasa	Nama Produk dan Jasa
1	Produk Simpanan Syariah (Tabungan Syariah)	a. Tabungan BTN Batara iB. b. Tabungan BTN Prima iB. c. Tabungan BTN Haji iB dan Umroh iB. d. TabunganKu iB. e. Tabungan BTN Qurban iB. f. Tabungan BTN Simpel iB. g. Tabungan BTN Emas iB.
2	Produk Simpanan Syariah (Giro Syariah)	a. Giro BTN iB. b. Giro BTN Prima iB.
3	Produk Simpanan Syariah (Deposito Syariah)	a. Deposito BTN iB. b. Deposito <i>On Call</i> iB.
4	Produk Pembiayaan Syariah (Pembiayaan Konsumer)	a. KPR BTN Subsidi iB. b. KPR BTN Platinum iB. c. Pembiayaan Properti BTN iB (KPR HITS). d. KPR BTN Indent iB. e. Pembiayaan Kendaraan Bermotor (PKB) BTN iB. f. Pembiayaan Tunai Emas (Tunas) BTN iB. g. Pembiayaan Multijasa BTN iB. h. Pembiayaan Multimanfaat BTN iB. i. Pembiayaan Emasku BTN iB. j. Pembiayaan Talangan Haji.
5	Produk Pembiayaan Syariah (Pembiayaan Komersial)	a. Pembiayaan Konstruksi BTN iB. b. Pembiayaan Modal Kerja BTN iB. c. Pembiayaan Investasi BTN iB. d. Pembiayaan KUR BTN iB.

		e. Pembiayaan Sindikasi BTN iB.
6	Jasa dan Layanan Syariah	a. Kartu Debit Visa BTN Syariah. b. Kiriman Uang. c. <i>BTN Cash Management</i> . d. <i>Payment Point</i> BTN iB. e. <i>Payroll</i> BTN iB. f. Penerimaan Biaya Perjalanan Haji. g. <i>SPP Online</i> BTN iB. h. Program Pengembangan Operasional BTN iB. i. Garansi Bank BTN iB. j. <i>Safe Deposit Box</i> BTN iB.

Sumber : BTN Syariah Cabang Banjarmasin

B. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil riset penelitian yang dilakukan peneliti melalui wawancara secara langsung, maka peneliti mendapatkan 2 (Dua) orang informan atau narasumber dari PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin. Adapun hasil dari wawancara dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut.

1. Wawancara dengan Informan I

Nama : Dwi Pantara Wirayudha Rustam

Umur : 30 Tahun

Nomor HP/WA : 081953400010

Alamat : Jl. A.Yani KM 5,5 No.456

Pendidikan : S2 Hukum Universitas Lambung Mangkurat

Jabatan : *Consumer Financing Analyst*

Pada tanggal 10 Agustus 2022, peneliti melakukan wawancara kepada Informan I yang mengetahui, memahami dan menangani tentang Risiko Pembiayaan KPR Bersubsidi iB di PT. Bank Tabungan Negara

(Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin. Jabatan Informan I adalah *Consumer Financing Analyst* yang bertugas untuk melakukan analisis layak atau tidaknya nasabah diberikan pembiayaan.

Menurut Informan I, kualitas dari kinerja karyawan dalam melakukan sebuah antisipasi risiko pembiayaan KPR Bersubsidi iB dapat dinilai melalui cara karyawan dalam melakukan analisis kelayakan nasabah untuk mendapatkan pembiayaan, kemampuan karyawan dalam mencari solusi dari masalah yang dihadapi dan kemampuan dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah atau macet seperti melancarkan kembali pembayaran nasabah, mengamankan aset hingga menarik jaminan agunan pembiayaan ketika nasabah tidak sanggup lagi untuk membayar jumlah pembiayaan. Sedangkan waktu yang dibutuhkan oleh karyawan dalam mengatasi risiko pembiayaan KPR Bersubsidi iB adalah tergantung dari masalah atau kasus yang dihadapi dan keadaan maupun kemampuan dari nasabah. Salah satu masalah atau kasus yang membutuhkan waktu yang cukup lama untuk diselesaikan adalah nasabah kabur dan tidak dapat dihubungi atau tidak kooperatif. Oleh sebab itu, karyawan akan diberikan data-data pendukung untuk menyelesaikan masalah seperti data keluarga terdekat, data pribadi seorang nasabah dan lainnya.

Menurut Informan I, pelatihan dan pembinaan kepada karyawan sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja karyawan termasuk dalam hal mengantisipasi dan mengatasi risiko pembiayaan KPR Bersubsidi iB. Adapun pelatihan dan pembinaan tersebut antara lain sebagai berikut.

- a. Pelatihan komunikasi seperti cara menyampaikan informasi atau presentasi kepada orang lain, cara menyesuaikan diri, menambah tata bahasa dan lebih bijak dalam berbicara. Adapun tujuan dari pelatihan komunikasi kepada karyawan adalah untuk mempermudah penagihan pembiayaan dan mempermudah dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah atau macet serta memberikan kepercayaan bagi karyawan dalam hal komunikasi kepada orang lain maupun rekan kerja.
- b. Pelatihan pendekatan analisis pembiayaan seperti analisis kelayakan nasabah, karakter nasabah, kemampuan nasabah dalam pelunasan pembiayaan dan analisis jaminan dari nasabah. Adapun tujuan dari pelatihan pendekatan analisis pembiayaan adalah untuk mengantisipasi risiko yang kemungkinan akan terjadi atau kerugian lainnya.
- c. Pelatihan pelayanan seperti komunikasi, tindakan atau perbuatan, perhatian atau kepedulian dan lainnya. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk semua bidang.
- d. Pelatihan untuk menambah kemampuan atau keterampilan karyawan dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah atau macet dengan cara memberikan kasus-kasus baru kepada seorang karyawan dan memberikan target.
- e. Pembinaan dalam penyelamatan atau mengamankan aset seperti cara berkomunikasi kepada nasabah untuk mengakhiri akad pembiayaan maupun mengambil agunan dari nasabah.

Pada dasarnya tujuan dari pelatihan dan pembinaan kepada karyawan adalah bertujuan untuk meningkatkan kinerja maupun

produktivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya maupun mencapai targetnya termasuk dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah atau macet. Adapun cara karyawan dalam menghadapi pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet antara lain sebagai berikut.

- 1) Karyawan menghubungi nasabah yang tidak membayar pembiayaan melalui telepon.
- 2) Karyawan mengunjungi atau mendatangi rumah nasabah yang tidak membayar pembiayaan. Hal ini dilakukan apabila nasabah tidak dapat dihubungi melalui telepon,
- 3) Karyawan menghubungi keluarga nasabah yang tidak membayar pembiayaan melalui telepon. Hal ini dilakukan apabila nasabah tidak dapat dihubungi. Data dari keluarga dekat nasabah dapat ditemukan dari formulir pengajuan awal nasabah.
- 4) Karyawan mengunjungi atau mendatangi kantor desa sesuai alamat Kartu Tanda Penduduk (KTP) dari nasabah. Hal ini dilakukan apabila nasabah dan keluarga terdekat tidak dapat dihubungi melalui telepon dan tidak dapat ditemui secara langsung. Apabila karyawan tidak dapat mendapatkan informasi juga terhadap nasabah yang tidak membayar pembiayaan, maka nasabah tersebut sudah bisa dinyatakan kabur.
- 5) Karyawan melakukan pengambilan atau mengamankan aset seperti menyita rumah yang sedang di angsurkan lalu ditawarkan kepada nasabah yang lain.

Menurut Informan I, sarana atau fasilitas yang disediakan maupun diberikan oleh kantor sangat bermanfaat dan membantu kinerja karyawan

dalam mengatasi pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet. Sarana atau fasilitas yang disediakan atau diberikan tersebut antara lain seperti laptop, data-data tentang nasabah atau calon nasabah, ruangan atau tempat kerja yang nyaman dan mobil operasional kerja untuk mengunjungi nasabah. Oleh sebab itu, sarana atau fasilitas yang disediakan ini merupakan sebuah faktor pendukung bagi seorang karyawan dalam menghadapi maupun menyelesaikan pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet. Sedangkan faktor penghambat dari mengatasi risiko pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet adalah nasabah yang kurang atau tidak kooperatif kepada karyawan bank.

Menurut Informan I, standar penilaian dari efektivitas kinerja karyawan dalam menghadapi dan mengatasi pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet antara lain, yaitu :

- a) Disiplin dan semangat kerja karyawan dalam menghadapi berbagai macam kasus pembiayaan yang bermasalah atau macet.
- b) Target yang ditentukan dapat dicapai oleh karyawan.
- c) Kelancaran nasabah dalam melakukan pembayaran pembiayaan KPR Bersubsidi iB.
- d) Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah atau macet seperti mengamankan aset.

Menurut Informan I, sistem pengukuran efektivitas kinerja karyawan yang diterapkan oleh kantor dalam menghadapi dan mengatasi pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet adalah memberikan data-data perkembangan nasabah yang bermasalah kepada

setiap karyawan dan memberikan target masing-masing sesuai dengan kasus yang sedang dihadapi untuk diselesaikan. Kelebihan dari sistem pengukuran ini adalah karyawan lebih berhati-hati dalam bekerja dan lebih bersemangat dalam mencapai target. Sedangkan kekurangan sistem pengukuran ini adalah pembagian nasabah bermasalah yang tidak seimbang antar pegawai dan target yang ditetapkan terkadang tidak sesuai. Oleh sebab itu, pihak kantor akan memberikan teguran kepada karyawan yang kinerjanya menurun atau kurang efektif seperti teguran lisan dan memberikan teguran peringatan berupa Surat Peringatan (SP). Sistem pengukuran efektivitas kinerja karyawan dilakukan oleh *Branch Manager* dan bagian kepegawaian.

Menurut Informan I, karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik akan diberikan apresiasi dan penghargaan termasuk prestasi karyawan dalam dalam mengatasi risiko pembiayaan yang bermasalah atau macet. Adapun sebuah apresiasi dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan seperti ucapan terima kasih atau pujian dari kantor, mendapatkan uang atau hadiah, mendapatkan sertifikat dan meningkatnya jumlah nilai kerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan biasanya dilakukan satu tahun sekali. Hal ini merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh pihak kantor untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam mengatasi risiko pembiayaan KPR Bersubsidi iB.

Menurut Informan I, kinerja karyawan dalam menghadapi dan mengatasi pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet sudah dapat dikatakan efektif. Efektivitas kinerja karyawan dapat dilihat dari kemampuan dalam mengamankan aset pembiayaan dan mampu

melancarkan kembali pembayaran dari nasabah serta mampu dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah atau macet. Selain itu, efektivitas kinerja karyawan juga dapat dilihat dari pembayaran nasabah yang tepat waktu dan tidak menunggak serta peningkatan atau perbaikan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

2. Wawancara dengan Informan II

Nama : Frivia Zhalsabila Rhamadana
Umur : 26 Tahun
Nomor HP/WA : 087815266374
Alamat : Jl. HKSAN Komp AMD Blok A.16 No 289.
Pendidikan : Sarjana (S1)
Jabatan : *Consumer Financing Analyts*

Pada tanggal 10 Agustus 2022, peneliti melakukan wawancara kepada Informan II yang mengetahui, memahami dan menangani tentang Risiko Pembiayaan KPR Bersubsidi iB di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin. Jabatan Informan II adalah *Consumer Financing Analyst* yang bertugas untuk melakukan analisis layak atau tidaknya nasabah diberikan pembiayaan.

Menurut Informan II, kualitas kinerja karyawan dalam mengantisipasi risiko pembiayaan KPR Bersubsidi iB dapat dinilai dari kemampuan seorang karyawan dalam menganalisis kelayakan calon nasabah sebelum memberikan pembiayaan dan mampu menyelesaikan kasus pembiayaan yang bermasalah atau macet seperti melancarkan kembali pembayaran nasabah, mengamankan aset hingga menarik jaminan agunan

pembiayaan ketika nasabah tidak sanggup lagi membayar jumlah pembiayaan. Sedangkan waktu yang dibutuhkan oleh karyawan dalam mengatasi risiko pembiayaan KPR Bersubsidi iB biasanya sekitar 1 bulan atau tergantung kasus yang sedang diselesaikan. Salah satu kendala yang menyulitkan karyawan dalam mengatasi risiko pembiayaan KPR Bersubsidi iB adalah nasabah yang tidak kooperatif hingga nasabah kabur. Adapun cara karyawan dalam mengatasi nasabah yang kabur adalah mencari orang tua dari nasabah maupun keluarga terdekatnya.

Menurut Informan II, pelatihan dan pembinaan kepada karyawan jelas dilakukan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin dalam tujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan termasuk dalam hal mengantisipasi dan mengatasi risiko pembiayaan KPR Bersubsidi iB. Adapun pelatihan dan pembinaan kepada karyawan dalam hal mengantisipasi dan mengatasi risiko pembiayaan KPR Bersubsidi iB sebagai berikut.

- a. Pelatihan komunikasi seperti cara menyampaikan informasi atau presentasi kepada orang lain, cara menyesuaikan diri, menambah tata bahasa dan lebih bijak dalam berbicara. Adapun tujuan dari pelatihan komunikasi kepada karyawan adalah untuk mempermudah penagihan pembiayaan dan mempermudah dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah atau macet serta memberikan kepercayaan bagi karyawan dalam hal komunikasi kepada orang lain maupun rekan kerja.
- b. Pelatihan pendekatan analisis pembiayaan seperti analisis kelayakan nasabah, karakter nasabah, kemampuan nasabah dalam pelunasan

pembiayaan dan analisis jaminan dari nasabah. Adapun tujuan dari pelatihan pendekatan analisis pembiayaan adalah untuk mengantisipasi risiko yang kemungkinan akan terjadi atau kerugian lainnya.

- c. Pelatihan pelayanan seperti komunikasi, tindakan atau perbuatan, perhatian atau kepedulian dan lainnya. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk semua bidang.
- d. Pelatihan untuk menambah kemampuan atau keterampilan karyawan dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah atau macet dengan cara memberikan kasus-kasus baru kepada seorang karyawan dan memberikan target.
- e. Pembinaan dalam penyelamatan atau mengamankan aset seperti cara berkomunikasi kepada nasabah untuk mengakhiri akad pembiayaan maupun mengambil agunan dari nasabah.

Pada dasarnya tujuan dari pelatihan dan pembinaan kepada karyawan adalah bertujuan untuk meningkatkan kinerja maupun produktivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya maupun mencapai targetnya termasuk dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah atau macet. Adapun cara karyawan dalam menghadapi pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet antara lain sebagai berikut.

- 1) Karyawan menghubungi nasabah yang tidak membayar pembiayaan melalui telepon.
- 2) Karyawan mengunjungi atau mendatangi rumah nasabah yang tidak membayar pembiayaan. Hal ini dilakukan apabila nasabah tidak dapat dihubungi melalui telepon,

- 3) Karyawan menghubungi keluarga nasabah yang tidak membayar pembiayaan melalui telepon. Hal ini dilakukan apabila nasabah tidak dapat dihubungi. Data dari keluarga dekat nasabah dapat ditemukan dari formulir pengajuan awal nasabah.
- 4) Karyawan mengunjungi atau mendatangi kantor desa sesuai alamat Kartu Tanda Penduduk (KTP) dari nasabah. Hal ini dilakukan apabila nasabah dan keluarga terdekat tidak dapat dihubungi melalui telepon dan tidak dapat ditemui secara langsung. Apabila karyawan tidak dapat mendapatkan informasi juga terhadap nasabah yang tidak membayar pembiayaan, maka nasabah tersebut sudah bisa dinyatakan kabur.
- 5) Karyawan melakukan pengambilan atau mengamankan aset seperti menyita rumah yang sedang di angsurkan lalu ditawarkan kepada nasabah yang lain.

Menurut Informan II, sarana dan prasarana yang disediakan oleh kantor sangat membantu kinerja karyawan dalam mengatasi pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet. Sarana dan prasarana yang disediakan seperti laptop, data-data tentang nasabah atau calon nasabah, ruangan atau tempat kerja yang nyaman dan mobil operasional kerja untuk mengunjungi nasabah. Oleh sebab itu, fasilitas yang disediakan ini merupakan sebuah faktor pendukung bagi seorang karyawan dalam menghadapi maupun menyelesaikan pembiayaan KPR Bersubsidi iB. Sedangkan faktor penghambat dari mengatasi risiko pembiayaan KPR Bersubsidi iB adalah nasabah yang kurang atau tidak kooperatif kepada karyawan bank.

Menurut Informan II, standar penilaian dari efektivitas kinerja karyawan dalam menghadapi dan mengatasi pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet antara lain, yaitu :

- a) Disiplin dan semangat kerja karyawan dalam menghadapi berbagai macam kasus pembiayaan yang bermasalah atau macet.
- b) Target yang ditentukan dapat dicapai oleh karyawan.
- c) Kelancaran nasabah dalam melakukan pembayaran pembiayaan KPR Bersubsidi iB.
- d) Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah atau macet seperti mengamankan aset.

Menurut Informan II, sistem pengukuran efektivitas kinerja karyawan yang diterapkan oleh kantor dalam menghadapi dan mengatasi pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet adalah memberikan data-data perkembangan nasabah yang bermasalah kepada setiap karyawan dan memberikan target masing-masing sesuai dengan kasus yang sedang dihadapi untuk diselesaikan. Kelebihan dari sistem pengukuran ini adalah karyawan lebih berhati-hati dalam bekerja dan lebih bersemangat dalam mencapai target. Sedangkan kekurangan sistem pengukuran ini adalah pembagian nasabah bermasalah yang tidak seimbang antar pegawai dan target yang ditetapkan terkadang tidak sesuai. Oleh sebab itu, pihak kantor akan memberikan teguran kepada karyawan yang kinerjanya menurun atau kurang efektif seperti teguran lisan dan memberikan teguran peringatan berupa Surat Peringatan (SP). Sistem pengukuran efektivitas kinerja karyawan dilakukan oleh *Branch Manager* dan bagian kepegawaian.

Menurut Informan II, karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik dalam mengatasi risiko pembiayaan yang bermasalah atau macet akan diberikan sebuah apresiasi dan penghargaan seperti ucapan terima kasih atau pujian dari kantor, mendapatkan uang atau hadiah, mendapatkan sertifikat dan meningkatnya jumlah nilai kerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan biasanya dilakukan satu tahun sekali. Hal ini merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh pihak kantor untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam mengatasi risiko pembiayaan KPR Bersubsidi iB.

Menurut Informan II, kinerja karyawan dalam menghadapi dan mengatasi pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet sudah efektif karena bisa mengamankan aset dan menyelesaikan masalah pembiayaan macet maupun kasus lainnya. Selain itu, penilaian lain yang menyatakan bahwa karyawan sudah efektif dalam menghadapi dan mengatasi pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet adalah tidak adanya pembayaran yang menunggak dari nasabah dan karyawan memiliki peningkatan atau perbaikan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

C. Analisis Data

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 10 Agustus 2022 melalui wawancara kepada Informan yang berasal dari PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin untuk mendapatkan data-data tentang efektivitas kinerja karyawan dalam mengatasi risiko

pembiayaan KPR Bersubsidi iB dan sistem pengukuran efektivitas kinerja karyawan. Adapun hasil dari analisis data akan di uraikan sebagai berikut.

1. Efektivitas Kinerja Karyawan dalam Mengatasi Risiko Pembiayaan KPR Bersubsidi iB

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada 10 Agustus 2022 melalui wawancara langsung dengan informan tentang efektivitas kinerja karyawan dalam mengatasi risiko Pembiayaan KPR Bersubsidi iB, maka analisis data penelitian akan di uraikan sebagai berikut.

Menurut Informan I dan II menjelaskan bahwa pelatihan dan pembinaan terhadap karyawan sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih efektif termasuk dalam hal mengatasi pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet. Hal ini sependapat dengan teori dari (Tantri, 2008, hal. 7) menjelaskan bahwa faktor-faktor efektivitas dapat dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan, karyawan dan manajemen. Dengan adanya karakteristik manajemen perusahaan yang baik dan jelas seperti memberikan pelatihan dan pembinaan kepada semua karyawan dalam mengatasi pembiayaan yang bermasalah atau macet, maka karyawan akan lebih mudah dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah pembiayaan KPR sesuai dengan prosedur atau langkah penanganan pembiayaan yang sudah diterapkan oleh perusahaan.

Menurut Informan I dan II menjelaskan bahwa sarana dan fasilitas yang disediakan kepada karyawan sangat membantu untuk mengatasi dan menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah atau macet. Sarana dan

fasilitas yang disediakan seperti laptop, data-data tentang nasabah atau calon nasabah, ruangan atau tempat kerja yang nyaman dan mobil operasional kerja untuk mengunjungi nasabah. Hal ini sependapat dengan teori dari (Siagian, 2010, hal. 77) menjelaskan bahwa karyawan dapat dikatakan efektif atau tidak apabila saran dan prasarana yang disediakan sudah dapat membantu kinerja karyawan dan mampu meningkatkan kualitas kerjanya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka efektivitas kerja karyawan sangat diperhatikan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin dengan membuat perencanaan yang jelas, penyusunan organisasi atau perusahaan, sarana dan prasarana yang memadai hingga pengawasan yang jelas. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat lebih efektif dalam bekerja khususnya mengatasi pembiayaan yang bermasalah atau macet melalui manajemen yang jelas. Firman Allah Swt yang terdapat dalam QS. Al-Kahfi/18:103-104 yang berbunyi sebagai berikut.

قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا () الَّذِينَ ضَلَّ سَعِيَّهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا

Artinya : *Katakanlah (Nabi Muhammad), “Apakah perlu kami beri tahu orang-orang yang paling rugi perbuatannya kepadamu?” (Yaitu) orang-orang yang sia-sia usahanya dalam kehidupan dunia, sedangkan mereka mengira bahwa mereka berbuat sebaik-baiknya. (Kementerian Agama RI, 2019, hal. 427)*

Ayat di atas menjelaskan bahwa orang yang paling rugi amalannya adalah orang-orang yang hidupnya selalu mengikuti hawa nafsu mereka dalam segala sesuatu termasuk beramal dalam rangka untuk mencapai keuntungan sebesar-besarnya. Akibatnya segala sesuatu yang dia jalankan

akan sulit dicapai dan sia-sia, sehingga tujuannya tidak tercapai. Jadi, setiap suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatannya yang tidak sesuai dengan syariat yang telah ditetapkan atau direncanakan, maka semuanya itu akan menjadi sia-sia meskipun tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut bersifat mulia. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin sangat memperhatikan efektivitas kinerja karyawan agar selalu bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dan tetap mengikuti aturan atau kebijakan perusahaan. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat bekerja maksimal dan tidak sia-sia.

Menurut Informan I dan II menjelaskan bahwa kinerja karyawan dalam mengatasi Pembiayaan KPR Bersubsidi iB yang bermasalah atau macet sudah baik dan efektif karena kinerja karyawan sudah sesuai dengan prosedur penanganan pembiayaan yang diterapkan oleh perusahaan mulai dari menghubungi nasabah yang tidak membayar jumlah pembiayaan, mencari informasi tentang keadaan dan keberadaan nasabah yang kabur dengan menghubungi keluarga dekatnya hingga melakukan eksekusi terhadap jaminan pembiayaan untuk mengamankan aset perusahaan. Selain itu, kinerja karyawan dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah atau macet sudah tepat waktu dan mampu berkomunikasi dengan baik terhadap nasabah untuk mencari solusi secara bersama-sama. Hal ini sependapat dengan teori dari (Bangun, 2012, hal. 234) menjelaskan bahwa indikator-indikator kinerja karyawan meliputi kualitas kerja, ketepatan waktu, kemampuan menyelesaikan masalah atau kasus, komunikasi yang baik, absensi atau kehadiran dan lainnya.

Menurut Informan I dan II menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kinerja yang baik atau berprestasi dalam mengatasi risiko pembiayaan yang bermasalah atau macet akan diberikan apresiasi dan penghargaan seperti ucapan terima kasih atau pujian dari kantor, mendapatkan uang atau hadiah, mendapatkan sertifikat dan meningkatnya jumlah nilai kerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan biasanya dilakukan satu tahun sekali yang dinilai oleh *Branch Manager* dan bagian kepegawaian. Dengan adanya apresiasi dan penghargaan akan memberikan semangat kerja karyawan dan meningkatkan kinerjanya. Hal ini sependapat dengan teori dari (Priyono dan Marnis, 2008, hal. 208) menjelaskan bahwa ada beberapa metode yang bisa digunakan untuk menilai kinerja karyawan seperti penilaian secara “kebetulan” atau tidak sistematis, penilaian secara teratur atau sistematis dan penilaian menggunakan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS). Penilaian kinerja karyawan menggunakan penilaian yang teratur atau sistematis dalam waktu satu tahun sekali dan menilai sesuai kinerja maupun kualitasnya. Selain itu, menurut (Hasibuan, 2003, hal. 92) menjelaskan bahwa penilaian kinerja karyawan secara umum ada dua yaitu penilaian secara informan dan formal. Penilaian kinerja karyawan menggunakan penilaian secara formal melalui *Branch Manager* dan bagian kepegawaian sesuai dengan kualitas kerja dan perilakunya terhadap rekan kerja atau orang lain baik konsumen atau calon konsumen.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas kinerja karyawan dalam mengatasi pembiayaan KPR Bersubsidi iB dapat dicapai dan dapat dikatakan efektif apabila karyawan bekerja

selesai dengan tepat waktu, mampu menghadapi dan menyelesaikan masalah yang ditangani serta dapat memaksimalkan sarana atau fasilitas yang disediakan untuk meningkatkan kualitas kerja.

2. Mengukur Efektivitas Kinerja Karyawan dalam Mengatasi Risiko Pembiayaan KPR Bersubsidi iB

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada 10 Agustus 2022 melalui wawancara langsung dengan informan tentang efektivitas kinerja karyawan dalam mengatasi risiko Pembiayaan KPR Bersubsidi iB, maka analisis data penelitian akan di uraikan sebagai berikut.

Menurut Informan I dan II menjelaskan bahwa efektivitas kinerja karyawan dalam mengatasi Pembiayaan KPR Bersubsidi iB dapat dinilai dengan cara karyawan dalam melakukan analisis kelayakan nasabah untuk mendapatkan pembiayaan, kemampuan karyawan dalam mencari solusi dari masalah yang dihadapi dan kemampuan dalam menyelesaikan pembiayaan yang bermasalah atau macet seperti melancarkan kembali pembayaran nasabah, mengamankan aset hingga menarik jaminan agunan pembiayaan ketika nasabah tidak sanggup lagi untuk membayar jumlah pembiayaan. Hal ini sependapat dengan teori dari (Djamil, 2012, hal. 69) menjelaskan bahwa tindakan yang biasanya dilakukan oleh perbankan dan karyawan dalam menyelamatkan pembiayaan yang bermasalah seperti penjadwalan kembali (*rescheduling*) pembayaran pembiayaan, persyaratan kembali (*reconditioning*), penataan kembali (*restructuring*) dan terakhir melakukan penyitaan agunan.

Menurut Informan I dan II menjelaskan bahwa mengukur efektivitas kinerja karyawan dalam mengatasi Pembiayaan KPR Bersubsidi iB adalah dengan memberikan data-data perkembangan atau yang berhubungan nasabah yang bermasalah kepada setiap karyawan dan memberikan target masing-masing sesuai dengan kasus yang sedang dihadapi untuk diselesaikan. Data nasabah yang diberikan kepada karyawan digunakan untuk melakukan identifikasi dan analisis risiko pembiayaan yang dihadapi, kemudian karyawan akan mengambil keputusan untuk bertindak dan melakukan evaluasi akhir. Hal ini sependapat dengan teori yang dikemukakan oleh (Rustam, 2013, hal. 34) menjelaskan bahwa tahapan dalam mengatasi risiko pembiayaan mulai dari melakukan identifikasi risiko, menempatkan risiko, mencari alternatif solusi, melakukan analisis terhadap suatu alternatif solusi, memutuskan atau mengambil satu alternatif dan melakukan pengawasan hingga evaluasi sesuai dengan alternatif yang dipilih.

Menurut Informan I dan II menjelaskan bahwa mengukur efektivitas kinerja karyawan dalam mengatasi Pembiayaan KPR Bersubsidi iB dilakukan oleh *Branch Manager* dan bagian kepegawaian. Hal ini sesuai dengan regulasi dan aturan dari BTN Syariah yang dikutip dari (<https://www.btn.co.id>, 2021) menjelaskan bahwa pengukuran efektivitas kinerja karyawan dalam mengatasi Pembiayaan KPR Bersubsidi iB dilakukan oleh Dewan Komisaris dan Direksi atau bagian kepegawaian yang bertanggung jawab dan melakukan pengawasan terhadap kebijakan dan strategi dalam mengatasi risiko pembiayaan, sehingga karyawan yang

menurun atau tidak efektif akan diberikan teguran lisan dan memberikan teguran peringatan berupa Surat Peringatan (SP). Oleh sebab itu, karyawan yang diberikan target harus dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi secepat mungkin dan biasanya waktu yang dibutuhkan sekitar 1 bulan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Efektivitas Kinerja Karyawan dalam Mengatasi Risiko Pembiayaan KPR Bersubsidi iB dapat dinilai dan di ukur dengan memberikan batasan waktu atau target untuk menyelesaikan masalah atau kasus dan menyediakan sarana atau fasilitas pendukung untuk menunjang efektivitas kinerja.