

## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Penyajian Data**

##### **1. Sejarah Bank Kalsel Syariah**

Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan didirikan pada tanggal 25 Maret 1964, berdasarkan Peraturan Daerah Tingkat 1 Kalimantan Selatan Nomor 4 Tahun 1964. Undang-undang nomor 13 tahun 1962 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah dan Operasional Bank serta izin usaha dari menteri urusan Bank Sentral/Gubernur Bank Indonesia (Keputusan Nomor 26/UBS/65 tanggal 31 Maret 1965).

Untuk menyesuaikan diri terhadap berbagai perkembangan terkini, sejak tanggal 11 November 2011 melalui akta notaris nomor 13 dihadapan Nenny Indriani, SH, M, KN notaris pengganti M. Farid Zain, SH, MH notaris di Banjarmasin yang disahkan melalui keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor: AHU-58606.AH.01.01 Tahun 2011 tanggal 29 November 2011, maka perda Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan dengan sebutan Bank Kalsel. Pengalihan izin usaha dari perusahaan daerah ke perseroan terbatas diperoleh melalui Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 14/5/KEP.GBI/2012 tanggal 1 Februari 2012.

Tujuan pendirian BPD Kalsel adalah untuk membantu mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah serta sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup

rakyat melalui kegiatan usaha perbankan berdasarkan konvensional maupun syariah.

Dengan diberlakukannya *dual banking system* oleh undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan menjadi tantangan tersendiri bagi perbankan untuk meningkatkan kualitas perbankan maka untuk menjawab tantangan tersebut, Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan telah melakukan perubahan dengan Perda Nomor 16 Tahun 2003 yang memuat pembentukan operasional Unit Usaha Syariah (UUS) BPD Kalsel yang kemudian lebih dikenal dengan Bank Kalsel Syariah.

Pada tanggal 13 Agustus 2004 Bank Kalsel Syariah hadir dalam rangka memberikan alternatif pelayanan perbankan kepada masyarakat Kalimantan Selatan yang mayoritas beragama Islam. Mulai saat itu BPD membuka Kantor Cabang Syariah Banjarmasin di Jalan Brigjend H.Hasan Basri No. 8 yang kemudian berpindah tempat di Jalan S. Parman Rt.04 Kayu Tangi. Pada tanggal 4 Desember 2005 dibuka pula Kantor Cabang Syariah Kandungan Berkantor di Jalan Jend. Sudirman Rt. 4 Tibung Raya Kandungan. Perkembangan jaringan dimiliki Bank Kalsel Syariah sampai tahun 2015 yang terdiri dari 2 kantor cabang, 2 kantor cabang pembantu, 7 kedai syariah, 3 kantor kas syariah dan 2 kas mobil.

Dalam mengawasi, menilai dan memastikan operasional Bank agar tetap konsisten dalam penghimpunan, penyaluran dana, pelayanan jasa yang berdasarkan prinsip syariah serta dalam pengembangan produk baru agar sesuai fatwa Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia. Bank

Kalsel Syariah memiliki dewan pengawas syariah yang diketuai oleh Prof. Dr. H. Kamrani Buseri, MA.

Bank Kalsel melakukan beberapa kali pergantian logo, sejak dari berdiri pada tahun 1964 sampai dengan sekarang.

## **2. Visi dan Misi Bank Kalsel Syariah**

### **a. Visi Bank Kalsel Syariah**

“Menjadikan Bank Kalsel Syariah sebagai banknya urang Banua yang Islami, sehat profesional dan dinamis sesuai dengan prinsip-prinsip syariah yang murni dan nyata”.

### **b. Misi Bank Kalsel Syariah**

- a. Mendorong terciptanya masyarakat yang menggunakan sistem ekonomi penuh barokah dan mendapatkan ridho dari Allah SWT.
- b. Memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan produ-produk perbankan dan mampu bersaing secara hebat.
- c. Menjadikan Bank Kalsel Syariah sebagai mitra usaha yang dapat dipercaya oleh masyarakat ekonomi syariah khususnya dalam pemberdayaan usaha mikro, kecil dan menengah.
- d. Meningkatkan kontribusi pendapatan Bank Kalsel Syariah yang berasal dari kegiatan usaha perbankan berdasarkan prinsip syariah.
- e. Membantu mengembangkan sumber daya insani Bank Kalsel Syariah sebagai insan kamil yang memenuhi dan dapat melaksanakan pelayanan perbankan berdasarkan prinsip syariah.

### **3. Struktur Organisasi Bank Kalsel Syariah**

Untuk mencapai suatu keberhasilan dalam perusahaan diperlukan sebuah organisasi yang baik. Organisasi yang baik didukung dengan pembagian fungsi dan sistem kerja yang teratur yang disebut dengan struktur organisasi.

#### **a. Deskripsi Jabatan**

Setiap jabatan memiliki masing-masing tugas dan tanggung jawab. Adapun gambaran umum tentang tugas-tugas masing-masing bagian dalam struktur organisasi Bank Kalsel Kantor Cabang Syariah adalah sebagai berikut:

##### 1) Direktur Utama dan Direktur Lainnya

Direktur utama dan direktur lainnya merupakan pihak yang independen terhadap pemegang saham pengendali, yaitu tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan dalam dan/atau hubungan keluarga sebagaimana dimaksud dalam peraturan yang berlaku.

##### 2) Dewan Pengawas Syariah

Dewan pengawas syariah bersifat independen dan terpisah dari pengurus Bank, sehingga tidak memiliki akses terhadap operasional Bank.

##### 3) Divisi Bisnis Syariah

Divisi bisnis syariah merupakan divisi yang mengatur kegiatan bisnis kantor cabang syariah.

#### 4) Divisi Manajemen Resiko

Divisi manajemen risiko merupakan divisi yang melakukan evaluasi secara berkala terhadap kaji ulang penerapan kebijakan dan strategi manajemen risiko di Bank Kalsel.

#### 5) Divi Internal Audit

Pembentukan divisi internal audit di Bank Kalsel telah sesuai dengan peraturan Bapepam-LK No.IX.I.7. Fungsi pengendalian internal pada dasarnya melekat pada setiap fungsi unit kerja, namun untuk memastikan pengendalian internal tersebut berjalan efektif.

#### 6) Bidang Inspeksi

Bidang inspeksi bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan yang meliputi:

1. Merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi rencana bisnis (KPI, target dan inisiatif), serta rencana anggaran bidang inspeksi.
2. Mengorganisir, mengkoordinir dan mendelegasikan pelaksanaan program, tugas dan wewenang pada bidang inspeksi.
3. Merumuskan, menjalankan dan mengevaluasi kebijakan, sistem dan prosedur yang terkait dengan audit reguler Bank.

#### 7) Pimpinan Cabang Syariah

Pimpinan cabang syariah merupakan pimpinan dari kantor cabang syariah. Kantor cabang syariah yaitu kantor cabang unit syariah yang bertanggungjawab kepada kantor pusat (divisi bisnis syariah).

#### 8) Cabang Pembantu Syariah

Cabang pembantu syariah yaitu kantor Bank unit syariah yang secara langsung bertanggungjawab kepada kantor cabang Bank syariah yang bersangkutan, dengan tempat usaha yang permanen dan alamat kantor yang jelas sesuai dengan kantor cabang pembantu syariah tersebut melakukan kegiatannya.

#### 9) Seksi Pemasaran

Seksi pemasaran merupakan bagian yang dibawah oleh cabang syariah membawahi tim pemasaran pembiayaan dan tim pemasaran dana.

##### 1. Tim Pemasaran Pembiayaan

Tim pemasaran pembiayaan berperan dalam melaksanakan tugas-tugas antara lain:

- Memasarkan produk pembiayaan berdasarkan prinsip syariah Bank Kalsel kepada nasabah dan/atau calon nasabah sector korporasi, retail dan consumer.
- Mengadakan penjualan produk dana, jada dan pembiayaan berdasarkan prinsip (cross selling) kepada nasabah dan/atau calon nasabah korporasi, retail dan consumer.

##### 2. Tim Pemasaran Dana

Tim pemasaran dana dan analisa pembiayaan berperan dalam rangka membantu tugas-tugas antara:

- Memasarkan produk dana dan jasa cabang syariah Bank Kalsel kepada nasabah dan/atau calon nasabah.
- Mengelola dan memonitor usaha pemasaran produk dana dan jasa.

#### 10) Seksi Pelayanan Nasabah

Seksi pelayanan nasabah merupakan bagian yang dibawah oleh cabang syariah, membawahi staf customer service (CS), teller dan kantor kas syariah/kegiatan pelayanan kas syariah.

##### 1. *Customer Service*

Customer Service berperan dalam rangka membantu melaksanakan tugas-tugas pelayanan produk-produk perbankan syariah antara lain:

- Mengelola rekening giro, deposito dan tabungan yang lama dan yang baru.
- Membuka dan memelihara rekening giro dan tabungan.
- Menerima permohonan dan memberikan referensi Bank/surat keterangan bank.

##### 2. *Teller*

Teller berperan dalam rangka membantu dalam melaksanakan tugas-tugas antara lain:

- Menangani fungsi pembayaran dan penerimaan tunai untuk semua jenis transaksi.
- Menerima setoran tunai untuk rekening deposito mudharabah/wad'iah baru.

- Menerima setoran pajak, transfer dan lain-lain.

#### 11) Seksi Operasional

Seksi operasional merupakan bagian yang dibawah oleh cabang syariah, membawahi staf administrasi pembiayaan, staf administrasi umum serta staf akuntansi dan pelaporan.

#### 12) Manajemen Risiko Kredit Cabang

Manajemen risiko kredit cabang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan yang meliputi:

1. Penentuan cakupan dan parameter-parameter yang digunakan dalam menyusun profil risiko kredit.
2. Perencanaan dan penetapan kebijakan-kebijakan yang diperlukan untuk menjaga risiko kredit sesuai dengan risk appetite Bank, antara lain pemberian wewenang kepada pejabat kredit.

#### 13) Kontrol Internal Cabang

Kontrol internal cabang bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan yang meliputi:

1. Melaksanakan pemeriksaan dan kontrol atas proses transaksi di cabang secara random dan periodik terhadap ketentuan/peraturan yang berlaku.
2. Merekomendasikan tindak lanjut atas kasus penyimpanan dan ketidakpatuhan kepada pimpinan cabang dan pimpinan bidang inspeksi.



#### **4. Produk Layanan dan Jasa Bank Kalsel Syariah**

##### **a. Produk Pendanaan**

Dalam kegiatan pendanaan khususnya menghimpun dana dari nasabah. Bank Kalsel Syariah menawarkan beberapa produk yakni:

- 1) Tabungan iB Al-Barakah
- 2) Tabungan iB Pelajar
- 3) Tabungan iB Haji Ar-Rahman
- 4) TabunganKu iB
- 5) Deposito iB mudharabah
- 6) Produk Dana Giro iB Al-Amana.

##### **b. Produk Pembiayaan**

Selain produk penghimpunan dana Bank Kalsel Syariah juga menawarkan produk pembiayaan, pembiayaan merupakan penyediaan dana dan atau tagihan yang dipersamakan dengan itu berupa transaksi bagi hasil, transaksi sewa menyewa, transaksi jual beli, transaksi pinjam meminjam, transaksi sewa menyewa jasa.

Berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara Bank Syariah dan/atau Unit Usaha Syariah dan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai dan/atau di beri fasilitas dana untuk mengembalikan dana tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan Ujrah, tanpa imbalan atau bagi hasil. Pembiayaan di Bank Kalsel Syariah adalah sebagai berikut:

1. Pembiayaan Murabahah
2. Pembiayaan Umum iB Ar-Rahman
3. Pembiayaan Ulang (Refinancing) iB Ar-Rahman
4. Kerjasama Usaha
5. Qardh beragungan emas iB
6. KPE iB (pembiayaan kepemilikan emas iB)
7. Pembiayaan hunian iB Ar-Rahman
8. Pembiayaan multijasa iB Ar-Rahman
9. Pembiayaan Usaha Rakyat iB Ar-Rahman
10. Ready Cash iB Ar-Rahman
11. Cash Collateral Financing iB Ar-Rahman
12. Pembiayaan Rekening Koran Syariah iB Ar-Rahman
13. Supplier Chain Financing iB Ar-Rahman

**c. Produk Layanan**

Bank Kalsel Syariah menawarkan beragam layanan yang dapat mendukung usaha atau aktivitas bisnis nasabah. Layanan Bank Kalsel Syariah yang ditawarkan adalah sebagai berikut:

- a. Payment point (serambi)
- b. Surat keterangan Bank iB
- c. Surat dukungan Bank iB
- d. Garansi Bank iB
- e. Kiriman uang iB
- f. Sharf iB Ar-Rahman

**d. Akad-akad pada Bank Kalsel Syariah**

1. Wadiah
2. Mudharabah
3. Mudharabah muthlaqah
4. Murabahah
5. Musyarakah
6. Ijarah
7. Kafalah
8. Al-Qardh
9. Wakalah
10. Isthisna
11. Ijarah munthahia bitamlik

**5. Deskripsi Perolehan Data Wawancara**

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan dengan wawancara secara langsung, maka peneliti mendapatkan 2 (dua) orang informan dari Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai. Adapun hasil dari wawancara dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut.

**a. Informan I**

Nama : Ahmad Fajar Haryadi  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Jabatan : Staf Pemasar UMK  
Pendidikan Terakhir : S1

Pengalaman Kerja : PT Persada Dinamika Lestari HSU, Bank  
Kalsel Syariah

Pada tanggal 21 Agustus 2023, peneliti melakukan wawancara dengan informan I selaku Staf Pemasar UMK menjelaskan bahwa:

Menurut informan I, ketentuan umum dan persyaratan umum pembiayaan multijasa iB Ar-Rahman sebagai berikut:

### **1. Fitur Produk**

- a. Peruntukan : Perorangan, usia pada saat akad pembiayaan maksimal 55 tahun atau 1 tahun sebelum masa pensiun selama discover oleh asuransi
- b. Akad Pembiayaan : Akad yang digunakan untuk pembiayaan Multijasa iB ini menggunakan akad Ijarah
- c. Tujuan Pembiayaan : Pemenuhan jasa-jasa tertentu untuk kebutuhan konsumtif yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah namun tidak terbatas pada pemenuhan paket pendidikan, paket wisata/religi, paket perjalanan umrah.

### **2. Persyaratan Umum**

- 1) e-KTP Pemohon dan suami/Istri (fotocopy)
- 2) NPWP untuk plafon pembiayaan di atas Rp. 50 juta (fotocopy)
- 3) Akta Nikah dan Kartu Keluarga (fotocopy)
- 4) Daftar/Slip gaji untuk pegawai berpenghasilan tetap
- 5) Pasphoto nasabah dan/atau suami istri terbaru.

- 6) Surat kuasa mendebet gaji dan pernyataan bersedia didebet setiap bulan untuk memenuhi kewajiban
- 7) Surat persetujuan pembiayaan dari Suami/isteri pemohon
- 8) Surat Pernyataan Keaslian Dokumen, Transparansi Informasi Produk Bank dan Tidak Sedang Dalam Permasalahan Hukum.
- 9) Mengisi dan menyerahkan formulir dan dokumen yang dipersyaratkan penyedia jasa
- 10) Menyerahkan surat penawaran atau sejenisnya dari penyedia jasa
- 11) Membuka rekening tabungan syariah Bank Kalsel dan menyerahkan Copy buku tabungannya kepada Bank.
- 12) Untuk nasabah yang *Payroll* nya tidak melalui Bank Kalsel atau nasabah berpenghasilan tidak tetap disyaratkan harus memiliki tempat tinggal sendiri dapat dibuktikan dengan copy SHM atau jika masih ikut dengan orang tua dibuktikan dengan copy SHM atau jika masih ikut dengan orang tua dibuktikan dengan copy SHM/Kwitansi pembayaran listrik/PDAM.

### **3. Agunan**

Menurut informan I, untuk memperteguh keyakinan bank dalam pemberian pembiayaan yang sehat dan melaksanakan prinsip kehati-hatian, Bank meminta jaminan kepada Nasabah masing-masing:

- a. Untuk pembiayaan dengan skema Ijarah Multijasa:
  - 1) Pelimpahan (kuasa) untuk menagih penghasilan dari instansi/perusahaan tempat Nasabah bekerja yang

diketahui/disetujui pimpinan instansi/perusahaan yang diserahkan secara *cessie*.

- 2) Menyerahkan agunan tambahan.
  - 3) Surat bersedia dari penyedia jasa/barang untuk menagihkan Kepada Bank Kalsel.
- b. Untuk skema Ijarah Multijasa disyaratkan untuk menyerahkan agunan tambahan dengan ketentuan:
- 1) Barang tidak bergerak dengan bukti kepemilikan SHM, SHGB, SHGU, Surat Keterangan Penguasaan Tanah (SKPT) dengan status kepemilikan boleh atas nama keluarga, dalam hal ini pengerian keluarga adalah sampai dengan derajat pertama dalam garis lurus maupun garis ke samping.
  - 2) Barang bergerak berupa mobil, sepeda motor dan sejenisnya dengan bukti kepemilikan BPKB status atas kepemilikan harus atas nama nasabah pemohon atas suami/istri yang sah dari nasabah.
  - 3) *Cash Collateral* berupa bukti Kepemilikan Deposito, Giro dan Tabungan.

#### **4. Syarat dan Rukun**

Menurut informan I, syarat dan rukun Akad Ijarah, meliputi:

- a. Sighat Ijarah, yaitu ijab dan qabul berupa pernyataan dari kedua belah pihak yang berakad (berkontrak), baik secara verbal atau dalam bentuk lain.

- b. Pihak-pihak yang berakad terdiri atas pemberi sewa/pemberi jasa dan penyewa/pengguna jasa.
- c. Obyek akad Ijarah adalah:
- Manfaat barang dan sewa
  - Manfaat jasa dan upah

Menurut informan I, ketentuan pokok umum, prosedur dan pembiayaan multijasa iB Ar-Rahman sebagai berikut:

### 1. Uang Muka

Nasabah diwajibkan menyediakan dana sendiri kepada Bank sekurang-kurangnya.

**Tabel 4.1**  
**Ketentuan Pokok Pembiayaan**

<b>Sasaran Penerima</b>	<b>Penyaluran Gaji</b>	<b>Uang Muka</b>
PNS dan CPNS, Pejabat Negara	Melalui dan Tidak Melalui Bank Kalsel	0%
Nasabah berpenghasilan tetap, TNI/POLRI	Melalui dan Tidak Melalui Bank Kalsel	10%
Nasabah berpenghasilan tetap, kontrak, honorer, outsourcing	Melalui Bank Kalsel	20%
Nasabah berpenghasilan tidak tetap	Tidak melalui Bank Kalsel	20%

## 2. Limit dan jangka waktu pembayaran

a. Untuk pembiayaan dengan skema Ijarah Multijasa dalam rangka mendapatkan pemenuhan jasa-jasa tertentu yang sesuai dengan syariah:

- 1) Besarnya sewa Ijarah Multijasa setinggi-tingginya sebesar harga penawaran dari penyedia jasa ditambah keuntungan yang diambil bank.
- 2) Jangka waktu Ijarah Multijasa untuk pegawai berpenghasilan tetap dan pegawai berpenghasilan tidak tetap sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Limit Dan Jangka Waktu Pembiayaan**

<b>Sasaran Penerima</b>	<b>Jangka Waktu (maksimal)</b>	<b>Penyaluran Gaji</b>
PNS/CPNS	10 Tahun untuk PNS dan CPNS	Tidak Melalui Bank kalsel
	20 Tahun untuk PNS 15 Tahun untuk CPNS	Melalui Bank Kalsel
Pejabat Negara dan Anggota Dewan	Sesuai sisa masa jabatan	Melalui Bank Kalsel
Anggota TNI dan POLRI	5 Tahun	Tidak Melalui Bank Kalsel
Pegawai	10 Tahun	Melalui Bank Kalsel



BUMN/BUMD/Swasta	5 Tahun	Tidak Melalui Bank Kalsel
Pegawai Kontrak, honor dan Outsourcing	Sesuai sisa masa kontrak	Melalui Bank Kalsel
Berpenghasilan Tidak Tetap	5 Tahun	Tidak Melalui Bank Kalsel

### 3. Prosedur dan alur pembiayaan

Prosedur dan langkah kerja dalam pembiayaan Multijasa iB Ar-Rahman dapat diuraikan dalam bagian berikut ini:

- 1) Pengajuan permohonan pembiayaan diterima melalui:
  - a. Pemasar KCS/KCPS/KCPS Kedai menawarkan informasi produk pembiayaan “Multijasa iB Ar-Rahman” yang akurat, jujur, dan jelas termasuk memberikan informasi mengenai biaya kepada masyarakat yang dinilai memenuhi kriteria dan layak untuk dibiayai melalui pembiayaan ini, atau;
  - b. Nasabah datang dan mengajukan permohonan pembiayaan kepada Bank melalui pemasar KCS/KCPS/KCPS Kedai atau;
  - c. Penyedia jasa yang telah terdaftar dan terverifikasi oleh kementerian, instansi atau lembaga yang terkait
- 2) Pemasar melakukan verifikasi kelengkapan administrasi dan jika diperlukan dapat melakukan survey dan melakukan pengujian atas profil, kemampuan usaha dan sumber pembayaran, termasuk

perjanjian Kerjasama penyedia jasa yang ditunjuk oleh Nasabah. Serta pemasar (analisis) agar melakukan program penerapan APU dan nasabah. Untuk ketentuan proses CDD dan/atau EDD sesuai dengan Buku Pedoman Tentang Pedoman Pendanaan Syariah.

- 3) Pemasar (analisis) melakukan analisan dan pertimbangan terhadap profil Nasabah, kelayakan dan bonafiditas penyedia jasa, kemampuan membayar, identifikasi risiko dan mitigasinya yang disertai dengan rekomendasi dan engajukannya pada Komite Pembiayaan KCS/KCPS/KCPS Kedai
- 4) Jika pembiayaan tersebut dinilai Komite Pembiayaan KCS/KCPS/KCPS Kedai tidak layak baik profil maupun sumber pembayaran Nasabah, maka Pemasar Syariah bias menyampaikan pemberitahuan penolakan kepada Nasabah.
- 5) Jika pembiayaan tersebut dinilai Komite Pembiayaan KCS/KCPS/KCPS Kedai layak untuk disetujui dengan jumlah berada dalam kewenangan KCS/KCPS/KCPS Kedai Syariah, maka KCS/KCPS/KCPS Kedai melalui Loan Admin dapat menyiapkan Akad beserta aksesoris yang diperlukan.
- 6) Dalam hal pembiayaan tersebut berada diatas kewenangan KCS/KCPS/KCPS Kedai, maka KCS/KCPS/KCPS Kedai wajib meminta persetujuan Komite diatasnya melampirkan dokumen analisa dan pertimbngannya.

- 7) Komite Pembiayaan Divisi Unit Usaha Syariah setelah menerima permintaan persetujuan dari KCS/KCPS/KCPS Kedai melakukan reanalisa sesuai dengan kebutuhan untuk mendapatkan persetujuan secara berjenjang sesuai dengan kewenangan yang ditetapkan.
- 8) Atas dasar analisa dan pertimbangan serta data pendukung Komite Pembiayaan berwenang untuk menolak atau menyetujui permohonan pembiayaan dan menyampaikan disposisi untuk ditindaklanjuti.

#### **4. Perbedaan kegiatan operasional pada masa pandemi covid-19 dan setelah pandemi covid-19**

Menurut informan I, Disektor perbankan seluruh bank umum dihadapkan pada banyak tantangan akibat penurunan pertumbuhan yang menyebabkan peningkatan pada kredit macet sehingga menurunkan kepercayaan masyarakat yang dampak lanjutannya adalah terjadinya krisis kredit dimana penyaluran kredit mengalami penurunan selama periode pandemi terjadi.

Beberapa risiko terkait pandemi Covid 19 bagi industri perbankan, diantaranya risiko likuiditas, penyaluran pembiayaan (risiko investasi bagi bank syariah), risiko kualitas aset, risiko imbal hasil dan serta adanya pengetatan pendapatan *net margin*. Penilaian atas kinerja keuangan

bank dapat dinilai dari beberapa indikator, sebagai contoh kriteria yang digunakan Infobank, sebuah media yang berfokus pada analisis strategi perbankan dan keuangan. Infobank membuat kriteria penilaian kinerja meliputi aspek peringkat profil manajemen risiko, peringkat nilai komposit GCG, permodalan, kualitas aset, rentabilitas, likuiditas, dan efisiensi. Kriteria penilaian tersebut pada Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai dalam laporan keuangan dapat diwakili oleh *Capital Adequacy Ratio* (CAR) untuk permodalan, *Non Performing Loan* (NPL) untuk kualitas aset, *Return on Aset* (ROA) dan *Return on Equity* untuk rentabilitas, *Net Interest Margin* (NIM) dan BOPO (Biaya Operasional/Pendapatan Operasional) untuk efisiensi, dan *Loan to Deposit Ratio* (LDR) untuk likuiditas.

Menurut informan I terdapat perbedaan signifikan antara sebelum dan selama pandemi, Ketidakpastian kondisi ekonomi dan kepastian kapan pandemi covid akan berakhir, serta adanya pembatasan kegiatan masyarakat, maupun distribusi barang dan jasa pada awal pandemic covid 19 menyebabkan adanya gangguan arus kas debitur, dengan kata lain pandemi Covid 19 menyebabkan kemampuan mengangsur (*repayment capacity*) debitur pada Bank melemah, dan risiko kredit menjadi meningkat. Kondisi tersebut menyebabkan perbankan.

bersikap lebih hati-hati dalam penyaluran kredit, sehingga penyaluran kredit mengalami kontraksi dibandingkan dengan kondisi sebelum pandemi Covid.

**a. Informan II**

Nama : Muhammad Riansyah  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Jabatan : Plt. Kepala KCPS Barabai  
Pendidikan Terakhir : S1  
Pengalaman Kerja : BRI Syariah, Bank Kalsel Syariah

2 Agustus 2023, peneliti melakukan wawancara dengan informan II selaku Plt. Kepala KCPS Barabai menjelaskan bahwa:

Menurut informan II, Standar pemberian pembiayaan sebagai berikut:

**1. Standar Analisis Pemberian Pembiayaan**

Berdasarkan pemberian pembiayaan Bank Kalsel menerapkan analisis 4C yaitu:

- 1) *Character* (Karakter) merupakan keadaan watak/sifat dari nasabah, baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam lingkungan usaha. Bank Kalsel untuk mengetahui sifat dari nasabah dilihat dari kehidupannya di daerah asal apakah sifatnya baik dan tidak mempunyai catatan criminal, pengalaman usaha, dari segi pendidikan, dan langsung akan melihat lokasi.

- 2) *Capacity* (Kapasitas/kemampuan) merupakan kemampuan yang dimiliki calon nasabah dalam menjalankan usahanya guna memperoleh laba yang diharapkan karena dengan penilaian *capacity* ini Bank Kalsel untuk mengetahui/mengukur sampai sejauh mana calon nasabah dilihat dari kemampuan menjalankan usaha, prospek usaha, administrasi umum.
- 3) *Capital* (modal) merupakan jumlah dana/modal sendiri yang dimiliki oleh calon nasabah semakin besar modal sendiri dalam perusahaan, tentu semakin tinggi kesungguhan calon nasabah dalam menjalankan usahanya dan Bank akan merasa lebih yakin dalam memberikan pembiayaan. Bank Kalsel menganalisis modal nasabah dapat dilihat dari besar modal usaha nasabah tersebut.
- 4) *Collateral* (Jaminan) merupakan barang-barang yang diserahkan nasabah sebagai agunan terhadap pembiayaan yang diterimanya. Bank Kalsel untuk menilai jaminan/agunan dilihat dari barang tersebut apakah layak atau tidak dan nilai jaminan tersebut harus diatas nilai pembiayaan. Bentuk *collateral* ini tidak hanya berbentuk kebendaan, tetapi juga jaminan tidak terwujud.

## **2. Penerapan Fungsi-fungsi Manajemen**

### **a. Perencanaan (*Planning*)**

Sesuai dengan yang dipahami oleh banyak orang, perencanaan merupakan langkah awal bagi kita sebelum

melaksanakan sesuatu. Apabila kita ingin pekerjaan yang kita laksanakan dapat berjalan baik dan lancar kita harus bisa memperhitungkan semua kemungkinan yang bisa terjadi. proses perencanaan merupakan awal dari manajemen pembiayaan, dimana tujuan, strategi untuk mencapai tujuan, sasaran dan program pembiayaan akan ditentukan melalui perencanaan. Perencanaan yang efektif dapat diterapkan apabila bank menerapkan perencanaan sebaik mungkin agar penyaluran pembiayaan dapat terlaksana dengan baik dan tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

Bank diwajibkan untuk menyusun Rencana Bisnis secara realistis setiap tahun (terkait dengan POJK Nomor 5/POJK 03/2016 tentang Rencana Bisnis Bank). Penyusunan rencana bisnis perlu memperhatikan faktor internal dan eksternal, penerapan manajemen risiko, prinsip kehati-kehatian dan asas perbankan yang sehat. Bank umum yang memiliki unit usaha syariah juga menyusun rencana bisnis, laporan realisasi rencana bisnis, dan laporan pengawasan rencana bisnis bagi unit usaha syariah secara tersendiri dengan mengacu pada ketentuan OJK mengenai rencana bisnis bank umum syariah dan unit usaha syariah.

Perencanaan program kegiatan di Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai dilaksanakan setiap hari, minggu dan bulan. Dalam menyusun perencanaan program, manajer lebih mengutamakan pada pemasaran produk agar produk lebih dikenal

masyarakat secara luas. Perencanaan Bank kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai dibuat oleh kepala cabang dan manajer operasional.

Manajer juga telah mempertimbangkan program yang direncanakan dengan melihat evaluasi serta mempertimbangkan kritik dan saran dari karyawan agar kegiatan-kegiatan yang ada pada Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai dapat meningkat. Adapun rencana yang ditentukan meliputi: Program kerja karyawan, yaitu dengan menentukan target-target perbulan dari hasil kerja karyawan perbulan, hal ini dilakukan dengan tujuan agar seluruh bidang dapat berjalan dengan lancar dan tujuan Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah dapat tercapai secara maksimal.

Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam yaitu Q.S Al-Hasyr/59: 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا

تَعْمَلُونَ

*Artinya: Wahai orang-orang yang beriman Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.*

Ayat ini menjelaskan bahwa dalam ajaran islam perencanaan merupakan bagian dari sunnatullah yang mana harus disesuaikan



dengan situasi dan kondisi pada masa lampau, saat ini, serta yang akan datang. Oleh karena itu, untuk melakukan segala perencanaan masa depan, diperlukan kajian-kajian masa kini. Selain itu, dalam sistem manajemen lembaga keuangan syariah sendiri tidak hanya meningkatkan kesejahteraan bagi para *stakeholders* melainkan juga harus mempromosikan dan mengembangkan aplikasi dari prinsip-prinsip islam, syariah dan tradisinya dalam bisnis keuangan.

Perencanaan dapat meminimalkan resiko kegagalan dalam organisasi dan ketidakpastian tindakan dengan mengasumsi kondisi dimasa mendatang dan menganalisis konsekuensi di setiap tindakan yang akan dilaksanakan. Perencanaan yang disusun dapat membantu manajer berpandangan masa mendatang dan menekankan setiap tindakan sesuai tujuan organisasi. Disisi lain, perencanaan akan berdampak negatif apabila perencanaan tidak dilaksanakan dengan baik, maka waktu, tenaga dan pikiran manajer dan staff akan terbuang sia-sia. Namun, penekanan yang terlalu berlebihan pada perencanaan juga tidak menguntungkan karena fungsi manajerial yang lain akan terabaikan. Manajer harus bisa menyeimbangkan fungsi lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif.

Dengan demikian, perencanaan program kegiatan di Bank Kalsel Syariah telah sesuai dengan syariat islam. Yang mana dalam menyusun perencanaan telah mempertimbangkan faktor situasi dan kondisi dengan baik serta telah menetapkan pula aspek-aspek

perencanaan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Dan tentunya perencanaan manajemen di Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu syariah Barabai selama masa pandemi tetap berlangsung dengan baik dan sesuai dengan protokol kesehatan.

**b. Perencanaan modal yang disediakan**

Menurut informan II dalam memenuhi pembiayaan, bank tidak ingin modal yang diberikan dalam keadaan kurang atau melebihi dari permintaan, karena mengakibatkan kerugian bagi perusahaan atau pihak bank. Oleh karena itulah perlu untuk mengetahui kemampuan dari suatu bank sebelum melakukan pembiayaan.

**c. Penentuan margin yang disediakan**

Margin adalah selisih antara harga beli dan harga jual yang merupakan keuntungan kotor dalam transaksi jual beli barang. Margin tidak sama dengan bunga karena margin sudah harus ditentukan pada awal perjanjian. Pada Bank Kalsel Syariah di dalam menentukan margin yaitu standarnya sama dengan perbankan syariah lainnya yaitu berkisar antara 12-24% pertahun. Menurut informan II dalam penentuan margin tiap nasabah yang satu dengan yang lainnya itu berbeda-beda karena penentuan margin dilakukan dengan tawar menawar antara pihak bank dengan nasabah sesuai dengan kesepakatan bersama agar tidak ada yang merasa dirugikan. Apabila sudah terjadi kesepakatan bersama antara pihak bank dan

nasabah tentang penentuan margin maka margin itulah yang akan digunakan dan margin yang sudah ditetapkan tersebut tidak akan berubah-ubah sampai terjadi pelunasan pada pembiayaan tersebut.

#### **d. Perencanaan Pemasaran**

Sebelum masuk kepada strategi pemasaran Bank Kalsel Syariah terlebih dahulu melakukan perencanaan dalam pemasarannya, hal ini dilakukan agar dalam pelaksanaan pemasaran dapat terorganisir dengan baik sehingga memudahkan dalam mencapai sasaran yang ingin dituju dan nantinya akan berimbas pada tercapainya tujuan perusahaan/bank.

Perencanaan pemasaran Bank Kalsel Syariah pada masa pandemi Covid-19 yaitu Melakukan promosi lewat database/secara online. Dalam penyampaian informasi kepada masyarakat, misalkan target pasarnya PNS maka Bank Kalsel Syariah akan menghubungi calon nasabah lewat SMS ke dinas tertentu. Di harapkan dengan promosi ini lebih meningkatkan minat masyarkat melakukan pembiayaan di masa pandemi Covid-19.

#### **2) Pengorganisasian (*Organizing*)**

Organisasi merupakan alat dan wadah dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam melakukan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan. Jika aktivitas organisasi baik dan benar, maka tujuan akan lebih mudah dicapai. Pengorganisasian suatu perusahaan

agar dapat berjalan dengan efektif dibutuhkan struktur organisasi dan *job description*.

Dalam pengorganisasian di Bank Kalsel Syariah terdapat struktur organisasi yang yang tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Kalsel Syariah telah menentukan jenis-jenis pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan. Untuk memasarkan produk, pembiayaan atau pun mencari nasabah baru hanya boleh dilakukan oleh karyawan bagian Officer Gadai dan Manajer Marketing yang di dalamnya terdapat pelaksana gadai, Admin Pembiayaan, PMS dan SFE. Hal ini telah ditegaskan dalam Q.S As-Shaff/4: 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

*Artinya: Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*

Dalam pandangan Islam organisasi bukan semata-mata wadah ataupun lat, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Dalam menjalankan masingmasing Bidangnya mereka akan saling membantu jika ada kesulitan. Karena hakikatnya manusia ditugasi atau diamanahi oleh Allah sebagai kholifah di muka bumi. Dalam menjalankan fungsi kekhalifahannya diharapkan mereka dapat menciptakan kemakmuran, sedangkan kemakmuran tersebut akan terwujud

apabila di antara manusia itu saling tolong-menolong serta tidak terpecah belah.

Selain itu, ajaran Islam juga menekankan bahwa dalam melaksanakan sesuatu kegiatan harus dijalankan sesuai dengan keahliannya, agar segala sesuatu tersebut dapat berjalan lancar. Komunikasi antar karyawan di Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai juga sangat dibutuhkan agar setiap pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dimana komunikasi yang ada antar pemimpin dengan karyawan serta karyawan dengan karyawan sangat baik seperti halnya komunikasi dalam keluarga tanpa mengurangi rasa hormat.

Pengorganisasian selama masa pandemi di Bank kalsel menurut informan II tentunya sesuai dengan protokol kesehatan yaitu menggunakan media daring seperti *Zoom Meeting* dan *Google Meet* untuk mengadakan rapat dan lain-lain.

Berdasarkan struktur organisasi pada halaman 42, Bank Kalsel Syariah sudah tepat, karena dapat dilihat dari *job description* yang telah ditetapkan kepada penanggung jawab bagian masing-masing. *Job description* yang diberikan pada setiap karyawan Bank Kalsel Syariah sudah terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, dengan struktur organisasi yang tepat merupakan salah satu cara untuk menurunkan kredit bermasalah.

Disisi lain, Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai memiliki prosedur tetap yang tercantum dalam SOP (*Standard Operational Procedure*). SOP dibuat dengan tujuan untuk dijadikan standar atau pedoman karyawan dalam menjalankan tugasnya serta untuk memudahkan karyawan dalam bekerja.

### 3) **Pelaksanaan (*Actuating*)**

Pelaksanaan merupakan tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasi aktif bergerak melaksanakan tugas masing-masing demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut informan II Pelaksanaan dilakukan oleh manajer Bank Kalsel Syariah didasari dengan kebutuhan dan kepentingan organisasi sehingga cara penyampaiannya lebih bersifat mengajak bukan perintah karena manajer sendiri sudah menganggap seluruh karyawan Bank Kalsel Syariah adalah keluarganya, namun hal ini tidak menafikan rasa hormat karyawan terhadap nasabahnya.

Pelaksanaan di Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syaruah Barabai didasari atas dua hal yakni pengawasan dan motivasi. Pengawasan dilakukan untuk mengetahui keahlian dan kemampuan karyawan, mengerti kapasitas dan keinginan karyawan, mengetahui hasil serta mengamati etos kerja karyawan. Hal ini selaras dengan fungsi pengawasan dalam pandangan Islam yang dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, kepala cabang atau manajer operasional Bank Kalsel Syariah juga memberikan motivasi yang berupa suggest di waktu pagi sebelum menjalankan rutinitas. Selain dengan memberikan motivasi dengan memberikan *fee* bagi karyawan yang rajin secara absensi maupun dalam pekerjaannya dan *fee* juga diberikan bagi karyawan yang mampu mendapatkan nasabah baru. Tujuan diberikannya motivasi yaitu untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Pelaksanaan merupakan hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan bekerja secara ikhlas untuk mencapai tujuan sesuai yang telah direncanakan. Dalam pencapaian tujuan dari Bank Kalsel Syariah seluruh karyawan harus menggunakan jam kerja semaksimal mungkin.

Pelaksanaan pada masa pandemi Covid-19 di Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai sesuai dengan protokol kesehatan yaitu dengan mengurangi kontak fisik antara karyawan dan nasabah. Pelaksanaan pada Bank Kalsel Syariah meliputi:

**a. Prosedur Pemberian Pembiayaan**

Sebelum nasabah memperoleh pembiayaan terlebih dahulu harus melalui tahapan-tahapan penilaian mulai dari diawali pengajuan permohonan pembiayaan, penyelidikan berkas-berkas, on the spot, analisa hasil survey calon nasabah sampai pembiayaan

tersebut terlaksana. Proses tersebut harus dilakukan dengan tepat sebelum nasabah mendapatkan persetujuan dari direktur.

Pada surat permohonan pembiayaan, Bank Kalsel Syariah melakukan analisa untuk mengetahui kebenaran permohonan kredit dengan menggunakan analisis 4C apakah dengan prosedur tersebut permohonan diterima atau tidak. Dengan prosedur yang diterapkan Bank Kalsel Syariah dalam pelaksanaannya sangat efektif untuk menurunkan terjadinya kredit bermasalah.

#### **b. Jaminan Kredit/Agunan**

Jaminan kredit merupakan hak dan kekuasaan atas barang jaminan yang diserahkan oleh nasabah kepada bank guna menjamin pelunasan utangnya apabila kredit yang diterimanya tidak dapat dilunasi sesuai waktu yang dijanjikan dalam perjanjian pembiayaan.

Bank Kalsel Syariah menetapkan jaminan kredit berupa BPKB, Sertifikat dan deposito. Jaminan tersebut sebagai dasar nasabah dalam memilih produk pembiayaan yang sudah diinginkan. Adapun Perhitungan untuk penghasilan tetap dan tidak tetap yang dilakukan Bank Kalsel Syariah terhadap produk pembiayaan Multijasa sebagai berikut:

- a) Berpenghasilan tetap
  - Besarnya penghasilan yang dapat diperhitungkan dari calon pengguna jasa berpenghasilan tetap tinggi setingginya 70% dari gaji bersih yang payrollnya melalui Bank Kalsel dan 60% dari



gaji bersih yang payroll nya tidak melalui Bank Kalsel dengan persyaratan sisa gaji/penghasilan total setelah potongan minimal sebesar UMR (Upah Minimum Regional) atau menyampaikan pernyataan bahwa sisa gaji masih mencukupi untuk kebutuhan hidup sehari-hari.

- Untuk nasabah yang berpenghasilan tetap khusus untuk Honor, Kontrak, dan *Outsourcing* adalah setinggi-tingginya 50% dari gaji bersih yang payrollnya melalui Bank Kalsel dengan persyaratan sisa gaji/penghasilan total setelah potongan minimal sebesar UMR (Upah Minimum Regional) atau menyampaikan pernyataan bahwa sisa gaji masih mencukupi untuk kebutuhan hidup sehari-hari.

**Contoh perhitungan untuk penghasilan tetap:**

Dalam daftar gaji yang diserahkan tertera gaji sebesar Rp. 5.000.000 dan setelah dikurangi potongan yang tertera didaftar gaji tersisa gaji bersih sebesar Rp. 4.000.000 belum termasuk dikurangkan pinjaman di Bank Kalsel atau Bank lain maupun pinjaman lainnya yang tidak tertera di Slip Gaji (informasi dari IDI ataupun informasi lainnya) dan tunjangan daerah sebesar Rp. 2.000.000 Maka maksimal pemotongan 70% adalah sebesar Rp.  $(4.000.000 + 2.000.000) \times 70\% = \text{Rp. } 4.200.000$  dan jika ada pinjaman dari IDEB SILK sebesar Rp. 1.500.000 angsuran

perbulannya maka angsuran maksimal untuk diberikan pembkayaan multijasa adalah sebesar Rp. 2.500.000 (walaupun sebenarnya dari perhitungan masih bias diberikan dengan angsuran maksimal sebesar Rp. 2.700.000 namun karena maksimal dari gaji bersih hanya sebesar Rp. 4.000.000 sehingga jika dikurangkan  $\text{Rp. } 4.000.000 - \text{Rp. } 1.500.000 = \text{Rp. } 2.500.000$ ).

b) Berpenghasilan tidak tetap

- Besarnya sisa penghasilan yang dapat diperhitungkan dari calon pengguna jasa yang berpenghasilan tidak tetap dapat meyakinkan Bank tidak mendatangkan mudharat bagi pengguna jasa dengan memperhatikan jejak rekam sekurang-kurangnya selama 2 tahun sebelumnya dengan proyeksi pertumbuhan setinggi-tingginya sebesar 10% pertahun dengan maksimal pemotongan repayment capacity pada saat bulan berjalan 50% dari laba bersih setelah pajak (EAT) bukan dari EAT proyeksi, dengan memperhitungkan pinjaman berdasarkan data yang ada pada IDEB SILK.

**Contoh perhitungan untuk penghasilan tidak tetap:**

Dalam laporan keuangan yang diberikan oleh calon nasabah tertera laba bersih yang sudah dikurangi dengan pajak sebesar  $\text{Rp. } 11.500.000 \times 50\% = \text{Rp. } 5.750.000$  dan jika ada pinjaman dari IDEB SILK sebesar Rp. 2.000.000. Maka angsuran

maksimal untuk diberikan pembiayaan multijasa adalah sebesar Rp. 3.750.000 (Rp. 5.750.000 – Rp. 2.000.000).

**c. Syarat dan kelengkapan yang harus dipenuhi dalam mengajukan permohonan Pembiayaan**

Ketika mengajukan pembiayaan nasabah harus memenuhi syarat dan kelengkapan yang ditentukan oleh pihak, Bank kalsel. Syarat dan kelengkapan tersebut menjadi pertimbangan apakah nasabah diterima dalam permohonan pembiayaan atau ditolak. kelengkapan yang ditentukan oleh Bank kalsel untuk jaminan kendaraan bermotor dan tanah sama yang membedakan hanya jaminan. Jika jaminan tersebut berupa tanah maka syarat yang harus dipenuhi berupa sertifikat, luas tanah dan bangunan beserta lokasi. Apabila kendaraan bermotor syaratnya BPKB dan dilihat dari tahun pembuatannya. Dari syarat-syarat dan kelengkapan yang ditetapkan harus terpenuhi semua, dan jika salah satu syarat tidak terpenuhi maka pihak bank akan menolak permohonan pembiayaan karena bagi bank syarat dan kelengkapan itu sebagai bukti apakah nasabah benar-benar mengajukan permohonan atau tidak. Apabila jaminan yang dimiliki bukan miliknya maka nasabah harus membawa kwitansi pembelian. Oleh karena itu, Bank Kalsel harus benar-benar meneliti apakah sudah lengkap atau tidak. Melalui syarat tersebut Bank Kalsel mampu untuk menghindari hal-hal yang tidak

diinginkan. Dengan demikian, syarat-syarat dan kelengkapan permohonan pembiayaan yang ditetapkan cukup efektif untuk menurunkan terjadinya kredit bermasalah.

#### **4) Pengawasan (*controlling*)**

Pengawasan merupakan fungsi terakhir dari proses pelaksanaan sistem manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses sistem manajemen, oleh karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap kepala cabang menyatakan bahwa pengendalian dilakukan dengan cara melihat absensi kehadiran para karyawan serta memonitoring pekerjaan setiap karyawan. Sedangkan manajer menyatakan bahwa ada dua bentuk sistem pengendalian di Bank Kalsel Syariah yang diberikan sesuai dengan kehadiran/absensi dan kinerja karyawan yaitu *reward* atau *punishment* serta evaluasi. Informan II yang menyatakan bahwa sistem pengendalian yang baik tidak dapat dilepaskan dari pemberian *reward* dan *punishment*. Karyawan akan mendapat *reward* apabila dia tidak pernah alpha atau tidak masuk tanpa keterangan dan karyawan tersebut memiliki kinerja yang bagus, *reward* yang diberikan Bank Kalsel Syariah berupa pujian dan penghargaan yang diutarakan di depan karyawan lain atau bahkan promosi. Sedangkan *punishment* akan diberikan kepada

karyawan yang melanggar peraturan atau melakukan kesalahan, bentuk punishment yang diberikan yaitu memberikan teguran, Surat Peringatan (SP) sampai tiga kali dan apabila karyawan tersebut tetap melakukan kesalahan/penyimpangan maka akan diberhentikan. Hal tersebut dilakukan agar dapat mencegah seseorang terjerumus dalam suatu kesalahan serta meningkatkan kualitas organisasi.

Sebagaimana ditegaskan dalam Q.S Al-Balad/90: 17

ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ آمَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ

*Artinya: Kemudian dia termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang.*

Pengendalian di Bank Kalsel Syariah juga dilakukan melalui evaluasi, proses evaluasi terbagi menjadi tiga bagian yakni evaluasi harian, evaluasi bulanan dan evaluasi tahunan. Evaluasi dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah hasil yang diperoleh telah sesuai dengan rencana yang telah disusun atau tidak dengan demikian dapat dilakukan tindakan perbaikan.

Pengawasan pada masa pandemi di Bank kalsel dilakukan dengan ketat sesuai dengan protokol kesehatan seperti jaga jarak guna memberikan keselamatan bagi karyawan dan nasabah, menurut informan II pengawasan biasanya dipantau lewat CCTV.

Pengawasan pembiayaan adalah usaha penjagaan dan pengamanan dalam pengelolaan kekayaan bank dalam bentuk perkreditan yang lebih baik dan efisien, guna menghindari terjadinya penyimpangan angsuran pembiayaan macet dapat dilakukan dengan cara mematuhi kebijakan pembiayaan yang telah ditetapkan serta mengusahakan penyusunan administrasi pembiayaan dengan benar.

Kegiatan pengawasan pembiayaan dimulai sejak permohonan pembiayaan nasabah diproses sampai angsuran pembiayaan diselesaikan. Dengan adanya pengawasan, bank dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam mengatasi penyimpangan yang akan terjadi. Bank Kalsel mampu mengamankan kekayaan bank dari nasabah yang tidak memiliki i'tikad baik. Pengawasan *preventif* yang dilakukan dengan menggunakan analisa 4C harus diterapkan sebaik mungkin dan pihak bank harus teliti dalam mengawasinya.

### **3. Kendala dan hambatan dalam menerapkan manajemen pembiayaan Multijasa iB Ar-Rahman pada masa pandemi Covid-19 dan cara mengatasinya**

Hadirnya Covid-19 atau Virus Corona telah menjadikan suatu permasalahan serius bagi seluruh negara di Dunia, tak terkecuali yaitu Indonesia. Sebab, Penyebaran Virus tersebut telah membawa banyak risiko baru, dan mengganggu berbagai aktivitas ekonomi banyak Negara, termasuk di dalamnya beberapa sektor keuangan termasuk dunia perbankan.

Pembiayaan Multijasa iB Ar-Rahman adalah Fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh Bank Kalsel Syariah kepada nasabah untuk membiayai kebutuhan nasabah dalam rangka memperoleh manfaat atas suatu jasa. Seperti Memenuhi kebutuhan konsumtif nasabah untuk perjalanan ibadah umrah, biaya rumah sakit, biaya pernikahan, biaya paket wisata, biaya pendidikan sekolah.

Menurut informan II kendala utama dan hambatan dalam menerapkan manajemen pembiayaan multijasa pada masa pandemi Covid-19 adalah susahnya interaksi dengan nasabah dan adanya karyawan bank yang terkena virus Covid-19.

Dan untuk hambatan yang terjadi dalam penerapan manajemen adalah kurangnya koordinasi antara pegawai pada masa pandemi Covid-19 dikarenakan adanya batasan untuk berinteraksi sesama karyawan,

Kendala-kendala dalam pembiayaan multijasa pada masa pandemi Covid-19 sebagai berikut:

- Perjalanan Umrah, menurut informan II pembiayaan multijasa ini kebanyakannya ada di perjalanan umrah, selama masa pandemi Covid-19 Arab Saudi mengeluarkan kebijakan barunya akan pandemi Covid-19. Kementerian Luar Negeri memberikan pernyataan melarang jemaah umrah masuk Arab Saudi.

- Biaya pernikahan, menurut informan II pada masa pandemi Covid-19 acara pernikahan dilakukan sesuai dengan protocol kesehatan yaitu adanya batasan undangan dan *social distancing*.
- Biaya pendidikan sekolah, menurut informan II pada masa pandemi Covid-19 kegiatan belajar mengajar disekolah dilaksanakan secara daring.

Dan kendala lainnya menurut informan II yaitu untuk calon nasabah yang berpenghasilan tidak tetap atau pedagang pada masa pandemi Covid-19 otomatis penghasilannya menurun karena hal itu pihak bank tidak bisa memberikan terlalu banyak. Dan untuk calon nasabah yang berpenghasilan tetap seperti PNS/CPNS untuk pengajuan pembiayaan kebanyakannya mereka mengajukan ke Bank konvensional.

- a. Hambatan-hambatan dalam pembiayaan Multijasa iB Ar-Rahman
  - Tingkat persaingan dengan bank lain dalam hal ini dilihat dari tingkat persaingan margin yang ditawarkan.  
Semakin tingginya tingkat persaingan antar perusahaan saat ini akan memaksa perusahaan untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada para pelanggannya. Kebanyakan bank syariah lainnya menawarkan margin atau keuntungan yang lebih rendah yang sudah ditentukan diawal perjanjian untuk membuat nasabah tertarik melakukan pembiayaan. Oleh karena itu Bank Kalsel



harus menyesuaikan dengan keadaan tersebut agar mampu bersaing dengan bank lainnya. Cara yang dilakukan oleh bank dalam mengatasi hal tersebut, yakni margin harus lebih kompetitif (mampu bersaing dalam hal ini lebih dari bank lain).

- Rendahnya pemahaman masyarakat terhadap produk-produk pembiayaan syariah yang ditawarkan oleh Bank Kalsel Syariah. Kurangnya pemahaman masyarakat tentang sebuah produk berbasis syariah yang menyebabkan masyarakat beranggapan bahwa produk- produk dalam bank syariah sama saja dengan produk dalam bank konvensional. Sebenarnya bank konvensional dengan bank syariah itu berbeda. Perbedaan antara kedua jenis bank tersebut adalah dalam hal penentuan harga, baik untuk harga jual maupun harga beli. Dalam bank konvensional penentuan harga selalu didasarkan kepada bunga, sedangkan dalam bank syariah didasarkan kepada konsep islam, yaitu kerja sama skema bagi hasil, baik untung maupun rugi. Produk- produk yang ditawarkan sudah tentu islami, termasuk dalam memberikan pelayanan kepada nasabahnya. Dalam hal ini cara yang dilakukan untuk mengatasi hal tersebut, yakni memberikan pengarahan dan sosialisasi mengenai perbankan syariah khususnya produk-produk yang ditawarkan oleh Bank Kalsel.

## **B. Analisis Data**

Berdasarkan riset yang diterapkan melalui teknik wawancara, diperoleh data yang berharga. Data tersebut merupakan reaksi yang terungkap dari partisipan terhadap pertanyaan yang disodorkan oleh peneliti dalam wawancara tatap muka secara langsung dengan responden, sebagaimana dijelaskan dalam paduan wawancara.

### **1. Manajemen pembiayaan Multijasa iB Ar-Rahman menggunakan akad ijarah pada masa pandemi Covid-19 di Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai**

Pandemi Covid-19 ini juga berefek terhadap kinerja perbankan syariah di Indonesia, adanya pandemi ini menyebabkan banyaknya kredit macet yang terjadi sehingga berakibat pada perubahan aktivitas pembiayaan syariah yang ada.

Pembiayaan Multijasa iB Ar-Rahman adalah fasilitas pembiayaan yang diberikan Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai kepada Nasabah untuk membiayai kebutuhan nasabah dalam rangka memperoleh manfaat atas suatu jasa dengan menggunakan akad Ijarah. Dalam pembiayaan Ijarah Multijasa bank dapat memperoleh imbalan jasa/ujrah atau fee. Dalam pembiayaan Ijarah juga memfasilitasi pembiayaan konsumtif yang tidak bertentangan dengan syariah seperti biaya pendidikan, pernikahan, modal usaha, umrah dan lain-lain.

Dari data yang dipaparkan, berdasarkan 4 fungsi manajemen (POAC) Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengawasan,

pada masa pandemi Covid-19 Bank kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai berjalan sesuai dengan protocol kesehatan yang telah di tentukan. Berikut ini adalah penjelasannya:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

Perencanaan program kegiatan di Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai dilaksanakan setiap hari, minggu dan bulan. Dalam menyusun perencanaan program, manajer lebih mengutamakan pada pemasaran produk agar produk lebih dikenal masyarakat secara luas. Perencanaan Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai dibuat oleh kepala cabang dan manajer operasional.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, system dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif guna pencapaian tujuan organisasi.

Dalam pengorganisasian di Bank Kalsel Syariah terdapat struktur organisasi yang yang tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Kalsel Syariah telah menentukan jenis-jenis pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan. Untuk memasarkan produk, pembiayaan atau pun mencari nasabah baru hanya boleh dilakukan oleh karyawan bagian Officer Gadai dan Manajer Marketing yang di dalamnya terdapat pelaksana gadai, Admin Pembiayaan, PMS dan SFE.

Pengorganisasian selama masa pandemic Covid-19 di Bank kalsel syariah berjalan sesuai dengan protokol kesehatan yaitu menggunakan media daring seperti *Zoom Meeting* dan *Google Meet* untuk mengadakan rapat dan lain-lain. *Job description* yang diberikan pada setiap karyawan Bank Kalsel Syariah juga sudah terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, dengan struktur organisasi yang tepat merupakan salah satu cara untuk menurunkan kredit bermasalah.

c. Pengarahan (*Actuating/directing*)

Pengarahan adalah proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

Pelaksanaan di Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai didasari atas dua hal yakni pengawasan dan motivasi. Pengawasan dilakukan untuk mengetahui keahlian dan kemampuan karyawan, mengerti kapasitas dan keinginan karyawan, mengetahui hasil serta mengamati etos kerja karyawan. Hal ini selaras dengan fungsi pengawasan dalam pandangan Islam yang dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.

Pengarahan di Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai pada masa pandemi Covid-19 menyesuaikan dengan protocol kesehatan yaitu dengan mengurangi kontak fisik antara karyawan dan nasabah.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Pengawasan di Bank Kalsel Syariah juga dilakukan melalui evaluasi, proses evaluasi terbagi menjadi tiga bagian yakni evaluasi harian, evaluasi bulanan dan evaluasi tahunan. Evaluasi dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah hasil yang diperoleh telah

sesuai dengan rencana yang telah disusun atau tidak, dengan demikian dapat dilakukan tindakan perbaikan.

Pengawasan pada masa pandemi di Bank kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai dilakukan dengan ketat sesuai dengan protokol kesehatan seperti jaga jarak guna memberikan keselamatan bagi karyawan dan nasabah, pengawasan di Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai dipantau menggunakan CCTV.

Kegiatan pengawasan pembiayaan dimulai sejak permohonan pembiayaan nasabah diproses sampai angsuran pembiayaan diselesaikan. Pengawasan *preventif* yang dilakukan dengan menggunakan analisa 4C harus diterapkan sebaik mungkin dan pihak bank harus teliti dalam mengawasinya.

## **2. Kendala dan hambatan yang dihadapi oleh Bank Kalsel Kantor Cabang Pembantu Syariah Barabai dalam menerapkan manajemen pembiayaan Multijasa pada masa pandemi Covid-19**

Kendala utama dan hambatan dalam menerapkan manajemen pembiayaan multijasa pada masa pandemi Covid-19 adalah terjadinya kesusahaan dalam berinteraksi dengan nasabah dikarenakan adanya peraturan jaga jarak atau *social distancing* yang mana *social distancing* berarti salah satu langkah pencegahan dan

pengendalian infeksi virus Covid-19 dengan menganjurkan orang sehat untuk membatasi kunjungan ke tempat ramai dan kontak langsung dengan orang lain. Dan juga adanya karyawan bank yang terkena virus Covid-19 yang mengharuskan karyawan yang terkena virus untuk bekerja di rumah atau secara daring

Dan untuk hambatan yang terjadi dalam penerapan manajemen adalah kurangnya koordinasi antara pegawai pada masa pandemi Covid-19 dikarenakan adanya batasan untuk berinteraksi sesama karyawan. Contohnya adalah ketika mengadakan rapat/*meeting* para karyawan menggunakan media daring seperti *zoom, google meet*.