

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Sejarah Bank Syariah Mandiri KCP Tuban

Kehadiran Bank Syariah Mandiri (BSM) sejak tahun 1999 dilatarbelkangi adanya krisis yang menerpa negara Indonesia. Sebagaimana diketahui bahwa krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis politik nasional, telah menimbulkan dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan di Indonesia yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah Indonesia akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

PT. Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT. Bank Dagang Negara dan PT. Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. Adapun BSB ini tersebar di 4 kota besar di Indonesia yakni Jakarta, Bandung, Surabaya, dan Medan. Kemudian BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya *merger* dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing. Pada saat bersamaan, pemerintah tengah melakukan *merger* 4 bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim,

dan Bapindo) ke dalam PT. Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Akibat dari *merger* keempat bank tersebut ke dalam Bank Mandiri, PT. Bank Mandiri (Persero) menjadi pemilik mayoritas baru BSB.

Dalam proses *merger*, Bank Mandiri sambil melakukan konsolidasi, juga membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah digrub Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 Tahun 1998 yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual system banking*). Dalam kondisi seperti itulah, Tim Pengembangan Perbankan Syariah menemukan momentum yang tepat untuk melkauan konversi PT. Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah.

Setelah Tim Pengembangan Perbankan Syariah mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, maka kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT. Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999. Selanjutnya Gubernur Bank Indonesia mengukuhkan perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah melalui SK Gubernur BI No. 1/24/KEP.BI/1999, tanggal 25 Oktober 1999. Kemudian, melalui surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No.

1/1/KEP.DGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT. Bank Syariah Mandiri.⁷⁷

Pada akhirnya, Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999 merupakan hari pertama beroperasinya PT. Bank Syariah Mandiri. Bank ini hadir sebagai bank yang mengkombinasikan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani yang melandasi operasinya. Harmoni antara idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan syariah Indonesia.

Bersamaan dengan hari pertama beroperasinya PT. Bank Syariah Mandiri pada tanggal 1 November 1999, maka mulai beroperasi pula BSM Kantor cabang Surabaya. Hal tersebut karena PT. Bank Syariah Mandiri merupakan *merger* dari Bank Susila Bakti yang pada waktu itu tersebar di 4 kota besar di Indonesia, yaitu BSB Jakarta, BSB Bandung, BSB Surabaya, dan BSB Medan. Dari BSM Kantor Cabang Surabaya juga terdapat BSM Kantor Cabang Pembantu salah satunya adalah BSM Kantor Cabang Pembantu Tuban yang saat ini juga masih aktif beroperasi. Adapun lokasi dari BSM Kantor Cabang Pembantu Tuban berada di Jalan Basuki Rachmat, No. 278 Tuban.

⁷⁷ Dokumen BSM Tuban

2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

a. Visi

“Menjadi Bank Syariah Terdepan dan Modern” (*The Leading & Modern Sharia Bank*).⁷⁸ BSM merupakan bank pilihan yang memberikan manfaat, menetralkan dan memakmurkan, BSM merupakan bank yang menyediakan kesempatan untuk beramanah sekaligus berkarir profesional, institusi keuangan syariah Indonesia yang terpercaya yang selalu memberikan value berkesinambungan.

b. Misi

1. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan, diatas rata-rata industri yang berkesinambungan
2. Meningkatkan kualitas produk dan layanan, berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah
3. Mengutamakan penghimpunan dana murah, dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel
4. Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal
5. Mengembangkan manajemen talenta, dan lingkungan kerja yang sehat
6. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

⁷⁸ Dokumen BSM Tuban

3. Prinsip-Prinsip Bank Syariah Mandiri

a. Keadilan

Bank Syariah Mandiri memberikan bagi hasil dan transfer prestasi dari mitra usaha dalam porsi yang adil sesuai dengan fitrah alami

b. Kemitraan

Posisi nasabah investor, pengguna dana dan bank berada dalam hubungan sejajar sebagai mitra usaha yang saling menguntungkan dan bertanggung jawab. Bank Syariah Mandiri benar-benar berfungsi sebagai *intermediary institution* lewat skema pembiayaan yang dimilikinya.

c. Keterbukaan

Melalui laporan keuangan bank yang terbuka secara berkesinambungan, nasabah dapat mengetahui tingkat keamanan dana dan kualitas manajemen bank.

d. Universalitas

Bank Syariah Mandiri dalam mendukung operasionalnya tidak membedakan suku, agama, ras dan golongan dalam masyarakat dengan prinsip Islam sebagai *rahmatan lil' alamin*.⁷⁹

⁷⁹ www.syariahmandiri.co.id

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu hubungan fungsional yang menatur tanggung jawab dan kewenangan setiap personel di dalam melkakukan tugas atau pekerjaan yang akan dikerjakan sekaligus menunjukkan ketegasan dan batas tanggung jawab masing-masing personil. Dengan demikian setiap personil mempunyai tanggung jawab yang berbeda. Berdasarkan fungsi tersebut, suatu organisasi akan berjalan dngan struktur organisasi yang telah ada, sedangkan baik buruknya tata laksana operasional bank tergantung pada struktur oerorganisai. Adapun struktur organisai dan tugas bagian pada Bank Syariah Mandiri KCP Tuban sebagai berikut:⁸⁰

a. *Branch Manager*

- 1) Memastikan tercapainya target segmen bisnis pembiayaan (*micro, business banking, customer*), pendanaan, *FBI, constribustion margin* dan laba bersih yang ada lokasi dan berada dalam koordinasinya.
- 2) Menggali potensi bisnis di lokasi yang berada dalam koordinasinya untuk meningkatkan portofolio pembiayaan, penghimpunan dana pihak ketiga, perbaiki kualitas aktiva produktif, peningkatan pendapatan non operational.

⁸⁰ Dokumen Bank Syariah Mandiri KCP Tuban

- 3) Memastikan segala aktivitas operasional memenuhi ketentuan dan prudensialitas.

b. *Branch Operation & Service Manager*

- 1) Memastikan transaksi harian operasional telah sesuai dengan ketentuan dan SOP yang telah ditetapkan.
- 2) Memastikan pelaksanaan seluruh kegiatan administrasi dokumentasi dan kearsipan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3) Memastikan ketersediaan likuiditas yang memadai.

c. *Customer Service*

- 1) Memberikan informasi produk dan jasa BSM kepada nasabah.
- 2) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, giro dan deposito serta keluhan nasabah dan *stock opname* kartu ATM.

d. *Teller*

- 1) Melakukan transaksi tunai & non tunai sesuai dengan ketentuan
- 2) Mengelola saldo kas teller sesuai limit yang ditentukan
- 3) Mengelola uang yang layak dan tidak layak edar/uang palsu.

e. *General Support Staff*

- 1) Menyusun laporan atas realisasi biaya-biaya yang berhubungan dengan personalia maupun fasilitas kantor.
- 2) Mengelola dan membuat laporan penggunaan kas kecil harian sesuai dengan wewenang yang berlaku.

- 3) Mengelola pengadaan, pendistribusian serta pemeliharaan sarana serta prasarana kantor.

f. Driver

- 1) Mengantar/menjemput pegawai yang dinass luar dan yang terkait dengan hal tersebut.
- 2) Menjamisn kendaraan dinas/kendaraan operasional selalu siap pakai dengan memeriksa perlengkapan kendaraan, oli, air radiator, ban, kunci-kunci, dan yang lain terkait hal itu.

g. Office Boy

- 1) Menjaga kebersihan di lingkungan/kawasan kerja terutama terkait dengan layanan nasabah.
- 2) Menata perlengkapan dan peralatan kerja untuk memberikan kenyamanan dan kemudahan pegawai dalam bekerja.
- 3) Membantu frontliner dalam hal fotokopi dokumen dan yang terkait dengan operasional.

h. Security

- 1) Menjaga keamanan dan ketertiban di lingkungan /kawasan kerjanya.
- 2) Melaksanakan pengemanan dan pelayanan terbaik kepada nasabah sesuai dengan standar layanan dan ketentuan yang telah ditetapkan.

- 3) Melaksanakan tuas pengawalan uang/barang berharga/dokumen penting.⁸¹

i. Micro Analysis

- 1) Melakukan verifikasi usaha, kelayakan usaha dan penilaian agunan.
- 2) Melakukan penginputan pada sistem aplikasi *financing approval system* (FAS) sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3) Membuat nota analisa pembiayaan melalui sistem FAS atau manual berdasarkan hasil verifikasi dan penilaian agunan.

j. Mitra Mikro

- 1) Melakukan pencapaian penjuala sesuai target bisnis yang ditentukan.
- 2) Mengoptimalkan upaya pemasaran dan penjualan produk outlet mikro kepada calon nasabah mikro.
- 3) Memastikan adanya pengajuan BI Cheeking untuk verifikasi profil calon nasabah.

k. Retail Sales Executive

- 1) Memastikan dokumen pembiayaan telah dilengkapi sebelum fasilitas dicairkan berdasarkan checklist yang telah disepakati.
- 2) Melakukan input data pembiayaan di dalam sistem dengan benar dan akurat.
- 3) Mencetak dokumen-dokumen pembiayaan.

⁸¹ Dokumen Bank Syariah Mandiri KCP Tuban

l. Pawning Officer

- 1) Memastikan pencapaian target bisnis gadai emas BSM yang telah ditetapkan pembiayaan gadai dan *fee based income* gadai baik kuantitatif maupun kualitatif.
- 2) Memastikan akurasi penaksiran barang jaminan.

m. Pawning staff

- 1) Memastikan kelengkapan dokumen aplikasi gadai.
- 2) Menindaklanjuti permohonan pembiayaan gadai sesuai ketentuan yang berlaku.

n. Retail Banking Relationship Manager

- 1) Memasarkan produk dan mencari peluang pasar segmen *Retail Banking* kepada calon nasabah baru dalam rangka pencapaian target ekspansi pembiayaan, dana dan *fee based*.
- 2) Membina dan mengembangkan relationship dengan nasabah untuk memantau dan mempertahankan kualitas pembiayaan dari debitur yang menjadi kelolaannya yang sehat dan tingkat profitabilitas yang tinggi dengan analisa pembiayaan yang comprehensif dan akurat sesuai ketentuan yang berlaku.

o. Consumer Business Relationship Manager

- 1) Meningkatkan pertumbuhan portofolio pendanaan, pembiayaan dan *fee based* pada segmen consumer.
- 2) Memastikan tersedianya data dan membuat rencana kerja berdasarkan data calon nasabah dan potensi pasar.

3) Melaksanakan kerja sama dengan pihak ketiga seperti developer, perusahaan, SKPD pemerintah daerah serta instansi lainnya.

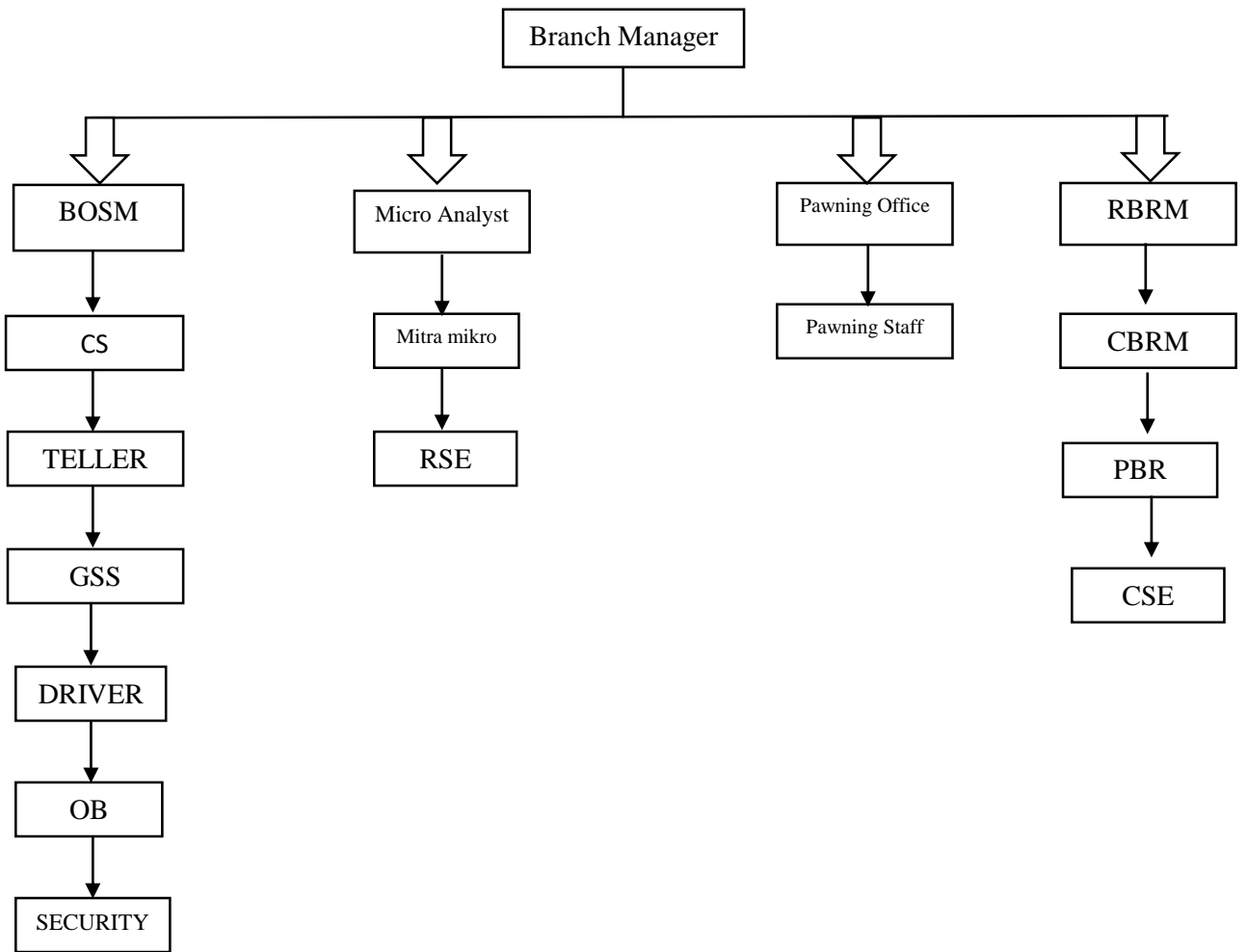
p. Priority Banking Relationship

- 1) Melakukan aktivitas sales seperti presentasi, canvassing, dan menjelaskan produk, biaya serta program guna mencapai target pencarian.
- 2) Mengumpulkan dokumen pembiayaan nasabah sesuai ketentuan dan SLA.
- 3) Melakukan monitoring proses pembiayaan konsumen hingga pencairan.

q. Corporate Sales Executive

- 1) Melakukan aktifitas sales seperti presentasi, canvassing, dan menjelaskan produk, biaya serta program guna mencapai ketentuan dan SLA.
- 2) Memonitoring nasabah pendanaan untuk *top up* saldo.⁸²

⁸² Dokumen Bank Syariah Mandiri KCP Tuban

Gambar 3.1 Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Tuban⁸³

⁸³ Dokumen Bank Syariah Mandiri KCP Tuban

5. Produk-Produk BSM Kantor Cabang Pembantu Tuban

Produk dan jasa BSM Kantor Cabang Pembantu Tuban adalah sebagai berikut:⁸⁴

a. Produk tabungan (*funding*)

Produk-produk tabungan pada BSM berupa:

1) Tabungan wadiah

Produk Tabungan Wadiah merupakan tabungan yang berdasarkan prinsip wadiah dengan akad wadiah yad dhamanah. Dalam prosesnya mempunyai syarat dan ketentuan yaitu

- a) Nasabah memiliki KTP dan NPWP.
- b) Setoran awal minimum Rp. 100.000
- c) Saldo minimum Rp. 50.000
- d) Minimum setoran berikutnya Rp. 10.000
- e) Proses mudah dan terjangkau

2) Tabungan Mudharabah Berkah

Tabungan dalam mata uang rupiah yang penarikannya dan seorangnya dapat dilakukan setiap saat selama jam kas dibuka di konter Bank Syariah Mandiri atau melalui ATM. Tabungan ini menggunakan akad *mudharabah mutlaqoh*. Adapun syarat dan ketentuan sebagai berikut:

⁸⁴ Dokumen Bank Syariah Mandiri KCP Tuban

a) Perorangan : memiliki KTP dan NPWP

Perusahaan : memiliki Daftar Susunan Pengurus, KTP pengurus, Akte Pendirian, SIUP, SITU & NPWP, TDP, Laporan Keuangan

b) Setoran awal minimum

Perorangan : Rp. 100.000 (mendapat mandiri debit)

Perusahaan : Rp. 1.000.000 (tidak mendapat Mandiri Syariah Debit)

c) Saldo minimum Rp. 50.000

d) Minimum setoran berikutnya Rp. 10.000

e) Biaya administrasi Rp. 10.000

f) Proses aman dan terjamin

3) Tabungan Mabruur Berkah

Tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji. Tabungan ini menggunakan akad *mudharabah mutlaqoh*. Adapun syarat dan ketentuan sebagai berikut:⁸⁵

a) Nasabah memiliki WNI, KTP dan NPWP

b) Setoran awal minimum Rp. 100.000

c) Saldo minimum Rp. 100.000

d) Minimum setoran berikutnya Rp. 100.000

e) Proses aman dan terjamin

f) Biaya administrasi tidak ada

⁸⁵ Dokumen Bank Syariah Mandiri KCP Tuban

- g) Mendapatkan fasilitas reminder notifikasi saldo
- h) Cover asuransi lebih dari sama dengan Rp. 5.000.000

4) Tabungan Berencana Berkah

Tabungan berjangka untuk berbagai rencana nasabah yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang dan memiliki perlindungan asuransi secara gratis. Tabungan ini menggunakan akad *mudharabah mutlaqoh*. Terkait syarat dan ketentuan sebagai berikut:⁸⁶

- a) Nasabah memiliki KTP, NPWP dan minimum usia 17 tahun
- b) Usia maksimal 60 tahun saat pembukaan rekening dan 65 tahun saat jatuh tempo
- c) Memiliki rekening tabungangiro sebagai rekening asal (*source account*)
- d) Bagi hasil yang kompetitif
- e) Perlindungan asuransi secara gratis dan otomatisn tanpa pemeriksaan kesehatan
- f) Jaminan pencapaian target dana
- g) Setoran bulanan Rp. 100.000
- h) Biaya admiministrasi bulanan gratis
- i) Biaya penutupan rekening setelah jatuh tempo gratis
- j) Biaya penutupan rekening sebelum jatuh tempo Rp. 100.000

⁸⁶ Dokumen Bank Syariah Mandiri KCP Tuban

k) Biaya penggantian buku tabungan karena hilang atau rusak Rp. 10.000

l) Periode tabungan 1 s.d. 10 tahun

5) Tabungan Investa Cendekia

Tabungan berjangka untuk keperluan uang pendidikan dengan jumlah setoran bulanan tetap dan dilengkapi dengan perlindungan asuransi. Tabungan ini menggunakan akad *mudahrabah mutlaqoh*. Syarat dan ketentuan sebagai berikut:⁸⁷

a) Memiliki KTP dan NPWP

b) Minimum usia 17 tahun dan maksimum 55 tahun (usia masuk ditambah periode kontrak sama atau tidak melebihi 60 tahun)

c) Memiliki rekening tabungan/ giro sebagai rekening asal

d) Bagi hasil kompetitif

e) Setoran bulanan minimum Rp. 100.000, maksimum Rp. 10.000.000

f) Biaya administrasi gratis

g) Biaya penutupan rekening jatuh tempo gratis

h) Biaya penutupan sebelum jatuh tempo Rp. 100.000

i) Biaya penggantian buku tabungan karena hilang atau rusak Rp. 10.000

j) Periode tabungan 1 s.d. 20 tahun.

6) Tabungan Simpel Ib

⁸⁷ Dokumen Bank Syariah Mandiri KCP Tuban

Produk tabungan ini bermanfaat untuk melatih pengelolaan keuangan sejak dini, mendorong budaya menabung, dan memberi edukasi keuangan tentang produk tabungan dan layanan perbankan syariah. Tabungan ini menggunakan akad *wadiah yad dhamanah*. Berikut syarat dan ketentuan:⁸⁸

- a) (WNI) berstatus siswa PAUD/TK/SD/SMP/SMA/Madrasah (MI/MTS/MA) atau sederajat, yang berusia dibawah 17 tahun dan belum mempunyai KTP.
 - b) Minimum setoran awal Rp. 1000
 - c) Minimum setoran berikutnya Rp. 1000
 - d) Saldo minimum Rp. 1000
 - e) Biaya tutup rekening Rp. 1000
- b. Pembiayaan

1) Pembiayaan Griya Berkah

Suatu pembiayaan jangka pendek, menengah atau panjang untuk membiayai pembelian rumah tinggal (konsumer), baik rumah baru maupun bekas, di lingkungan developer dengan sistem murabahah.

Adapun syarat dan ketentuan :

- a) WNI cakap hukum
- b) Usia min. 21 tahun dan maks. 55 tahun pada saat jatuh tempo pembiayaan.
- c) Fotokopi KTP pemohon

⁸⁸ Dokumen Bank Syariah Mandiri KCP Tuban

- d) Fotokopi Kartu Keluarga
 - e) Fotokopi Surat Nikah (bila sudah menikah)
 - f) Asli slip Gaji & Surat Keterangan Kerja
 - g) Fotokopi Tabungan/Rekening Koran 3 bulan terakhir
 - h) Fotokopi NPWP untuk pembiayaan di atas Rp. 50 juta
 - i) Fotokopi rekening telepon dan listrik
 - j) Fotokopi SHM/SHGB
 - k) Fotokopi IMB dan Denah Bangunan
 - l) Surat pernyataan nasabah mengenai fasilitas pembiayaan yang telah diterima maupun yang sedang dalam proses pengajuan permohonan di Bank (Mandiri Syariah) atau di Bank lain.
- 2) Pembiayaan Kendaraan Berkah

Pembiayaan untuk pembelian kendaraan bermotor dengan sistem *murabahah*. Pembiayaan yang dapat dikategorikan sebagai PKB adalah:⁸⁹

- Jenis kendaraan : Mobil
- Kondisi kendaraan : Baru
- Jangka waktu pembiayaan hingga 5 tahun.

Adapun syarat dan ketentuan:

- a) Pemohon harus mempunyai pekerjaan dan/atau pendapatan tetap
- b) Usia saat pengajuan PKB minimal 21 tahun dan maksimal 55 tahun pada saat jatuh tempo

⁸⁹ Dokumen Bank Syariah Mandiri KCP Tuban

- c) Pengajuan PKB dapat dilakukan sendiri atau koordinir secara kolektif oleh instansi dimana pemohon bekerja.
 - d) Fotokopi kartu identitas KTP/SIM
 - e) Fookopi kartu keluarga
 - f) Surat keterangan yang ditandatangani oleh pejabat yang berwenang dari instansi tempat pemohon bekerja menyatakan pemohon adalah pegawai dari instansi tersebut
 - g) Slip gaji yang disahkan oleh instansi perusahaan tempat pemohon bekerja
 - h) Keterangan mengenai kendaraan bermotor yang akan dibeli meliputi jenis kendaraan, tahun pembuatan, fotocopy BPKB, nama pembeli sebelumnya dan harga kendaraan
 - i) Fotokopi surat nikah (bagi pemohon yang sudah beristri/bersuami)
 - j) Surat persetujuan dari istri/suami (bagi pemohon yang beristri/bersuami).
- 3) Gadai Emas Berkah
- Produk pembiayaan atas dasar jaminan beberapa emas sebagai salah satu alternatif memperoleh uang tunai dengan cepat.
- Syarat dan ketentuan:⁹⁰
- a) Memiliki kartu identitas nasabah
 - b) Pembiayaan mulai dari Rp. 500.000

⁹⁰Dokumen Bank Syariah Mandiri KCP Tuban

- c) Jaminan berupa emas perhiasan atau lantakan (batangan)
- d) Jangka waktu 4 bulan dan dapat diperpanjang atau dapat digadai ulang (setelah dilakukan penaksiran dan melunasi biaya gadai)
- e) Menggunakan prinsip syariah dengan akad *qardh* dalam rangka *rahn* dan akad *ijarah*
- f) Biaya administrasi dan asuransi barang jaminan dibayar saat pencairan
- g) Biaya pemeliharaan dihitung per-periode (15 hari) dan dibayar pada saat pelunasan
- h) Cukup dengan membayar biaya pemeliharaan dan administrasi apabila s.d. 4 bulan belum dapat melunasi pinjaman.

6. Peran Sumber Daya Insani Di Bank Syariah Mandiri Tuban

a. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Rapat umum pemegang saham merupakan rapat tertinggi di Bank Syariah Mandiri Tuban yang memiliki fungsi sebagai langkah pengambilan kebijakan strategis perusahaan untuk mencapai target bisnis jangka panjang.⁹¹

b. Dewan Pengawas Syariah (DPS)

Lembaga keuangan syariah tidak lepas dari aturan akidah Islam, untuk memastikan pelaksanaan operasional sesuai dengan kaidah syariah diperlukan pengawas syariah dan pendampingan dalam sisi syariah. Pengawasan dan pendampingan merupakan tugas

⁹¹ www.syariahmandiri.co.id

dewan pengawas syariah (DPS). Dewan pengawas syariah merupakan kepanjangan tangan dari fatwa dewan syariah nasional-majelis ulama Indonesia (DSN-MUI). Berikut rincian tugas dan wewenang dewan pengawas syariah:⁹²

- 1) Memberikan pedoman atau garis-garis besar terkait dengan pelaksanaan kegiatan perusahaan yang sesuai dengan syariah
- 2) Melakukan evaluasi dan penyempurnaan terhadap suatu produk baik yang sudah dijalankan maupaun produk yang berada dalam proses penerbitan
- 3) Bertanggung jawab atas pengawasaan operasional perusahaan terkait dengan kaidah syariah.

c. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris memiliki fungsi sebagai pengawas internal perusahaan dari sisi bisnis dan memberikan arahan dalam pelaksanaan tugas direksi agar tetap mengikuti kebijakan perseroan dan ketentuan yang berlaku. Rincian tugas dan perannya adalah:

- 1) Mempertimbangkan, menyempurnakan dan mewakili pemegang saham dalam memutuskan perumusan kebijakan umum
- 2) Menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
- 3) Mempertimbangkan dan menyetujui rencana kerja tahunan yang di usulkan direksi

⁹² www.syariahmandiri.co.id

- 4) Memberikan penilaian atas neraca dan perhitungan laba/rugi tahunan, serta laporan-laporan berkala lainnya yang disampaikan oleh direksi
- 5) Menandatangani surat-surat saham yang telah diberi nomor urut sesuai dengan anggaran dasar perseroan.

d. Dewan Direksi

Posisi dewan direksi terdiri dari direktur utama dan direktur. Dewan direksi sebagai pimpinan perusahaan yang membuat kebijakan secara teknis dan mengelola perusahaan yang sesuai dengan kebijakan umum yang telah disetujui dewan komisaris dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Direktur utama memiliki tugas dan wewenang dalam kegiatan operasional perusahaan antara lain:⁹³

- 1) Mewakili direksi atas nama perseroan
- 2) Memimpin dan mengelola perseroan untuk mencapai tujuan perseroan
- 3) Bertanggung jawab terhadap operasional perseroan khususnya dalam keberlangsungan perseroan
- 4) Memutuskan pembiayaan yang diajukan oleh nasabah.

Direksi memiliki tugas dan wewenang yang berkaitan dengan teknis perusahaan antara lain:

⁹³ www.syariahmandiri.co.id

- a) Mewakili direktur utama atas nama direksi
 - b) Membantu direktur utama dan mengelola perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan
 - c) Bertanggung jawab terhadap operasional perusahaan yang berhubungan dengan pihak internal perusahaan
 - d) Bersama direktur utama bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
 - e) Memberikan pembinaan terhadap staff untuk menjaga performa kinerja staff
- e. Manajer *Marketing*

Fokus pekerjaan manajer *marketing* pada pengelolaan produk, dengan memimpin, mengawasi, dan bertanggungjawab atas terlaksananya kelancaran kerja dibagian pembiayaan dan pendanaan, memasarkan produk Bank syariah yang sesuai dengan kaidah Islam kepada target pasar dengan pelayanan prima untuk mencapai target bisnis yang telah ditetapkan dan merekomendasikan rancangan draft produk baru kepada pihak dewan direksi, komisaris, dan persetujuan dewan pengawas *marketing*. Berikut tugas dan wewenang manajer *marketing*:⁹⁴

- 1) Memberikan pengarahan, pembinaan dan pengawasan terhadap staff yang dibawahnya

⁹⁴ www.syariahmandiri.co.id

- 2) Melaksanakan tugas dan tanggungjawab atas target yang telah ditetapkan oleh dewan direksi
- 3) Menjaga dan mengusahakan tercapainya laba yang telah ditarget
- 4) Mengikuti perkembangan perbankan sehubungan dengan kegiatan pemasaran dan selalu memperhatikan situasi pasar serta melakukan evaluasi terhadap produk yang telah dijalankan
- 5) Membawahi langsung *Account Officer*.

f. *Account Officer (Marketing)*

Account Officer memiliki tanggung jawab memasarkan produk sesuai syariat Islam dan memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah. *Account Officer* bertanggung jawab kepada *manajer marketing* dan direksi.

g. Kepala Bagian Operasional

Mengawasi, memimpin dan bertanggungjawab atas terlaksanakannya kelancaran kerja bagian operasional dan memberikan laporan rutin berkala ke pihak direksi. Kepala bagian operasional melakukan tugas-tugas yang diberikan Direksi.⁹⁵

h. *Back Officer*

Melaksanakan tugas kegiatan administrasi keuangan untuk menjaga kelancaran, dan keakuratan administrasi keuangan.

⁹⁵ www.syariahmandiri.co.id

Mengarsip seluruh dokumen transaksi untuk menjaga ketertiban administrasi dan memudahkan penelusuran dokumen. Menyediakan deposito, buku tabungan, dan semua yang berkaitan dengan operasional.

i. Teller

Membantu dan melayani dalam hal menerima setoran, penarikan uang, mencatat daftar posisi layanan dibagian umum. Bertanggungjawab kepada kepala bagian operasional.

j. Bagian Umum

Melaksanakan tugas pencatatan, pengadministrasian, dan mengawasi ketersediaan perlengkapan layanan dibagian umum. Bertanggungjawab kepada kepala bagian operasional dan direksi.⁹⁶

7. Deskripsi Informan

Salah satu cara pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian dengan menggunakan teknik wawancara terhadap informan yang sesuai dengan fokus penelitian ini. Terdapat empat informan yang dijadikan sumber data, informasi dari informan yang merupakan data primer. Diantara informan tersebut yaitu pihak 1, manajer dan karyawan Bapak Anang Eko Wicaksono selaku *Branch Manajer* Bank sekaligus pimpinan dalam cabang bank tersebut. Kedua Bapak Setiawan Novaryanto selaku *Retail Banking Relationship Manager*, ketiga Bapak Fajar Habibi selaku *Customer Banking Relationship Manager*, dan Ibu Ratna Aula Sari selaku *Branch Operating*

⁹⁶ www.syariahmandiri.co.id

Service Manager. Pihak 2 yakni DPS, namun dikarenakan pada saat penelitian DPS tidak ada ditempat karena sedang ada keperluan di Jakarta oleh sebab itu wawancara dengan DPS tidak bisa dijalankan. Pihak 3 yakni nasabah Pak Darmaji dan Ibu Siti Nurjanah.

B. Temuan Penelitian

Titik fokus penelitian ini berdasarkan hasil pengumpulan data wawancara terhadap informan yang dipilih sesuai kapasitasnya, yang disajikan dalam teknik analisis menurut Miles dan Huberman, bahwa prosesnya mulai mereduksi data, penyajian data, verifikasi data, dan pengambilan kesimpulan. Penggunaan teknik ini untuk mempermudah dalam analisis dan akurasi data.

1. Proses Implementasi Mitigasi Pengembangan Produk Keuangan Pada Bank Syariah Mandiri Tuban

a. Inovasi Produk

Inovasi produk adalah suatu langkah yang ditempuh perusahaan supaya mampu bersaing dengan kompetitor lembaga keuangan yang lain baik lembaga keuangan syariah maupun lembaga keuangan konvensional. Bapak Anang selaku pemimpin Bank Syariah Mandiri KCP Tuban mengungkapkan terkait dengan inovasi produk dan perusahaan memiliki prinsip dalam inovasi produk seperti berikut,

“sesungguhnya dalam perihal produk baru, kami selaku KCP dari bank syariah hanya berhak mengusulkan atau menyarankan ke

*pusat contohnya murabahah itu kan sudah ada, hanya variasinya saja sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Jadi menyesuaikan”.*⁹⁷

Hasil dari wawancara diatas menunjukkan bahwa Bank Syariah Mandiri Tuban dalam pengembangan produk lebih mengutamakan pengembangan produk yang sudah ada, kemudian ditambahi variasinya. Informan memberikan salah satu contoh produk yang mmjadi produk induk yaitu *murabahah*. Dari produk tersebut bisa dilakukan inovasi produk turunan yang lebih varitaif dan sesuai kebutuhan masyarakat.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ibu Ratna selaku Kepala Bagian Operasional yang mengatakan,

*“bisa kita ibaratkan berinovasi diproduk, contohnya murabahah kita inovasi pada produk kosumtif, pembiayaan rumah, pembiayaan mikro, atau pembiayaan kendaraan, variasinya begitu, turunannya aja kami ngak keluar dari konsep murabahah”.*⁹⁸

Berdasarkan pernyataan Ibu Ratna diatas menguatkan pernyataan Bapak Anang, yang menunjukkan perusahaan lebih mengedepankan optimalisasi produk yang sudah ada. Sama halnya dalam inovasi akad, perusahaan lebih memilih menggunakan akad yang sudah ada, hal ini dapat diketahui dari jawaban informan yaitu *“bisa kita ibaratkan berinovasi di produk”*, ini merupakan jawaban atas pertanyaan terkait dengan skema dan penggunaan akad pada produk.

⁹⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Anang selaku *Brach Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 26 Februari 2020

⁹⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Ratna Aula Sari selaku *Branch Operation & Service Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 2 Maret 2020

Dari produk yang sudah ada, dapat dikembangkan variasinya dan diturunkan dari produk induk dengan akad yang sama. Salah satu contoh produk induk adalah produk murabahan, sebagaimana produk tersebut memiliki produk turunan yakni produk konsumtif, pembiayaan mikro, dan pembiayaan kendaraan bermotor.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Anang dan Ibu Ratna dapat disimpulkan bahwa prinsip perusahaan dalam pengembangan produk yaitu dengan mengoptimalkan akad dan produk yang sudah ada dengan membuat variasi turunan dari produk induk. Langkah ini sebagai antisipasi resiko atas produk tersebut. Hal ini dapat diketahui dari pernyataan Bapak Anang sebelumnya yaitu *“jika kalau aspek bisnisnya menguntugkan tapi resikonya tinggi maka ditahan terlebih dahulu”*. Pernyataan ini menegaskan dampak atas resiko sangat diantisipasi oleh perusahaan.

Inovasi produk melalui beberapa proses, setiap perusahaan memiliki cara dan kebijakan masing-masing. Proses inovasi produk di Bank Syariah Mandiri KCP Tuban sesuai dengan pernyataan Bapak Anang selaku pimpinan atau manajer BSM diawali dengan pencetusan ide inovasi produk dan pihak yang mencetuskan ide inovasi produk sebagai berikut,

“Jadi setiap kali ada ide untuk mencetuskan suatu program itu tidak selalu di manajer pemasaran, bisa dari direksi, bisa dari instruksi

*komisaris, bisa juga dari yang ada dicabang-cabang yang menyampaikan usulan kemudian disampaikan ke pusat”.*⁹⁹

Hasil transkripsi wawancara diatas menunjukkan bahwa pihak yang mencetuskan ide penerbitan produk tidak hanya dilakukan oleh manajer marketing, tetapi tim direksi, komisaris dan cabang bisa mengusulkan suatu produk, baik produk induk maupun turunan.

Setelah muncul pencetusan ide inovasi produk maka akan dilakukan survey atas produk tersebut, berikut pernyataan Bapak Anang terkait dengan survey produk,

*“...instansi atau bank ingin membuat atau menerjunkan produk baru itukan harus ada survey dulu, kami melihat dan menganalisa potensi apa peluang apa, seperti kemarin pembiayaan untuk usaha mikro itu di bank lain ada yang sejenis hanya eknis pelaksanaannya yang beda.....”.*¹⁰⁰

Transkrip wawancara diatas menunjukkan bahwa Bank Syariah Mandiri sebagai langkah awal proses pengembangan produk perusahaan melakukan survey dan menganalisa terhadap peluang dan potensi kebutuhan masyarakat. berdasarkan peluang dan potensi tersebut, pada akhirnya akan menjadi produk. Bapak Wawan mengungkapkan hal yang sama seperti pernyataan Bapak Anang seperti berikut,

“....tentu saja, soalnya melihat kebutuhan kan, apa sih yang paling dibutuhkan orang dipasar, kalau pedagang kecil itu kan apasih,

⁹⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Anang Eko Wicaksono selaku *Brach Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 26 Februari 2020

¹⁰⁰ *Ibid*,.

yang penting ada modal tak puter manih kan gitu tok (yang penting ada modal dan bisa diputar kembali, kan seperti itu saja)....”¹⁰¹

Hasil wawancara diatas menunjukkan survey yang dilakukan dalam pengembangan produk dengan melihat kebutuhan di pasar. Jawaban Bapak Wawan diatas menegaskan bahwa survey terhadap produk itu pasti dilakukan. Berhubung Bank Syariah Mandiri KCP Tuban targetnya adalah usaha mikro, sehingga produknya secara umum sesuai kebutuhan pedagang kecil yang kebutuhan modalnya tidak besar dan yang penting usahanya bisa berjalan terus sesuai kecukupan modal yang dimiliki.

Bapak Fajar melengkapi pernyataan diatas dalam melakukan survey produk melihat segmentasi pasar sebagai berikut,

“...ini tergantung pada akselerasi, kita lihat kita mainkan fungsi masing-masing daerah, contohnya kalau panturan ini cocok jualannya jualan gadai yang diwilayah trading, yang wilayah selatan adalah cocoknya kontraktor, ya tentu kita akan konsentrasi di potensi masing-masing wilayah atau daerah”¹⁰²

Hasil wawancara dengan Bapak Fajar menunjukkan bahwa dalam survey pengembangan produk perlu memperhitungkan peluang-peluang bisnis yang sesuai dengan kebutuhan daerah masing-masing pasar. Setiap daerah memiliki karakteristik masing-masing. Produk

¹⁰¹ Hasil wawancara dengan Bapak Setiawan Novaryanto selaku *Retail Banking Relationship Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 2 Maret 2020

¹⁰² Hasil wawancara dengan Bapak Fajar Habibi selaku *Consumer Business Relationship Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 26 Februari 2020

yang sesuai kebutuhan masing-masing daerah akan mendatangkan imbal hasil bisnis yang positif.

Selanjutnya setelah dilakukan survey pengembangan produk yang tujuannya untuk melihat kebutuhan masyarakat, perusahaan melakukan evaluasi dan pengkajian terhadap produk yang sudah berjalan, Bapak Wawan memaparkan sebagai berikut,

*“Kalau untuk evaluasi, misalkan kita mengeluarkan produk baru pembiayaan kendaraan bermotor, kita luncurkan dengan speck yang seperti ini misalkan margin 4,61 minimal dengan jangka 1 tahun sampai 5 tahun, sasaran target market kita nasabah pasar, SOP itu sudah kita buat untuk dujlankan ya teman-teman sudah menjual produk tersebut, setelah try and eror misalkan sudah dilakukan, misalkan ada complain marginnya terlalu banyak terlalu tinggi, jangka waktunya, uang mukanya, kemudian nanti kita terbitkan surat SE (Surat Edaran) atau memorandum untuk merevisi mana poin mana yang perlu diperbaiki, kemarin awal lounching pembiayaan untuk kepemilikan kendaraan, itu margin yang kita berikan 4,61 dan setelah itu ada complain di lapangan dari nasabah, kalau kita kan segmennya bank yang menghandel pembiayaan kendaraan kan leasing nah kalau ditarungne (dihadapkan) angsurannya nah itu nanti kita akan merevisi mana yang perlu diperbarui, kemarin masalah angsuranlah kalau masalah angsuran satu tahun atau tiga tahun kita masih menang tapi kalau ada nasabah mengambil lima tahun kita kalah angsurannya sama leasing, disitu kan bermaslaah kita kan dimargin sebetulnya, nah disitu kita turunkan”.*¹⁰³

Transkrip wawancara diatas menegaskan bahwa dari produk yang sudah berjalan akan di evaluasi dan dikaji ketika terjadi terhadap produk tersebut. Infoman menyatakan *“misalkan ada complain”*, hal ini menunjukkan bahwa jangka waktu evaluasi dan pengkajian terhadap

¹⁰³ Hasil wawancara dengan Bapak Setiawan Novaryanto selaku *Retail Banking Relationship Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 2 Maret 2020

produk dapat dilakukan secara kondisional berdasarkan *complain*. Evaluasi dan kajian ini akan disesuaikan dengan kebutuhan dan melihat kebutuhan pasar. Untuk perbaikan produk tersebut akan diterbitkan surat edaran (SE) sebagai revisi SOP produk yang akan disebarkan kepada kantor-kantor cabang yang menjadi pedoman dalam operasional produk tersebut. Revisi produk melalui surat edaran (SE) disesuaikan dengan kebutuhan, revisi dapat berupa besaran plafon pembiayaan maupun jangka waktu pembiayaan produk. Hal ini sesuai dengan berkas surat edaran (SE) yang diberikan informan kepada peneliti.

Bapak Anang menambahkan terkait dengan jangka waktu evaluasi dan pengkajian atas produk yang diterbitkan sebagai berikut,

“biasanya itu 6 bulan sekali terkait dengan penerbitan produk ini yang rutin, tapi kalau yang umum tidak nunggu 6 bulan, begitu sudah ada kebutuhan langsung kita review lagi”.¹⁰⁴

Transkrip wawancara di atas menunjukkan bahwa jangka waktu evaluasi produk bisa dilakukan selama enam bulan sekali, tetapi ketika terjadi kebutuhan yang mendesak dapat dilakukan sewaktu—waktu secara kondisional.

Kesimpulannya bahwa proses pengembangan produk diawali dengan survey kajian untuk melihat kebutuhan pasar. Survey perlu

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Anang Eko Wicaksono selaku *Branch Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 26 Februari 2020

dilaksanakan oleh Bank Syariah Mandiri supaya produk yang dihadirkan tepat sasaran. Pihak yang melakukan survey adalah tim manajerial perusahaan. Produk yang sudah diterbitkan dilakukan evaluasi dan pengkajian, apabila terdapat pengaduan dari nasabah maka perusahaan melakukan revisi terhadap produk tersebut dengan mengeluarkan surat edaran (SE). Apabila penerbitan baru bukan turunan dari produk induk maka diterbitkan SOP. Jangka waktu evaluasi dan pengkajian produk tidak diterapkan secara pasti melainkan bisa dilakukan sewaktu-waktu dan umumnya enam bulan sekali. Terutama apabila terjadi pengaduan terhadap produk maka dilakukan pengkajian dan evaluasi, hal ini sesuai dengan hasil wawancara.

Kemudian setelah adanya inovasi produk, maka perusahaan akan melakukan proses penerbitan produk. Berikut merupakan proses penerbitan produk yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri berdasarkan Bapak Anang,

*“jadi kalau produk ini biasanya direksi, tetapi akan meminta masukan ke teman-teman marketin, jadi dibawah direksi itu kan ada manajer dirundingkan kemudian meminta masukan ke komisaris dan finalnya itu dari pihak DPS”.*¹⁰⁵

Hasil percakapan menunjukkan bahwa proses penerbitan produk diolah oleh pihak direksi yang terdiri atas direktur utama dan direktur dengan memperhatikan masukan dari tim manajer, setelah itu

¹⁰⁵ Ibid.,

perundingan antar direksi dan manajer diserahkan ke pihak komisaris selaku perwakilan pemegang saham. Apabila produk sudah disetujui internal perusahaan kemudian produk diserahkan ke pihak DPS untuk dilihat produk yang diterbitkan sesuai kaidah syariah.

Bapak Setiawan menambahkan pernyataan Bapak Anang terkait proses penerbitan produk sebagai berikut,

“ jadi setiap penerbitan produk baru berkaitan dengan pembiayaan dan tabungan yang kita usulkan dulu ke regulator, jadi regulasi nanti ke OJK apakah produk ini sudah mendapatkan persetujuan secara umum produk bank syariah atau belum itu melalui pengkajian dan itu nanti akan dishare ke kami (BSM), ini disetujui dan layak dijalankan apa nggak, itu selalu mendapat persetujuan dari regulator”.¹⁰⁶

Hasil percakapan dengan Bapak Setiawan diatas menyatakan bahwa produk baru pembiayaan dan tabungan di ajukan ke pihak regulator yakni Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk mendapat ketetapan sesuai regulasi yang berlaku. Pengajuan ke OJK melakukan pengkajian terhadap prodk baru tersebut kemudian hasilnya akan dibagikan ke Bank Syariah Mandiri.

Kesimpulan yang dapat diambil dari penerbitan produk diawali dengan pembuatan draf produk baru, dari draf ini dilakukan pengkajian oleh pihak direksi yaitu direktur utama kemudian direktur mendiskusikan bersama tim manajer lalu diajukan ke pihak komisaris

¹⁰⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Setiawan Novaryanto selaku *Retail Banking Relationship Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 2 Maret 2020

yang melihat dari sisi bisnis setelah disetujui, kemudian diajukan ke pihak DPS yang melihat dari sisi syariah. setelah final atas produk tersebut maka dilakukan finalisasi surat keputusan untuk produk induk. Sedaangkan produk turunan diterbitkan surat edaran. Tahap akhir dalam penerbitan produk dilakukan pengajuan ke pihak dewan regulator (OJK) untuk mendapat ketetapan regulasi. Namun untuk surat edaran tidak diajukan ke OJK karena pada hakikatnya produk turunan sama dengan produk induk.

b. Manajemen Resiko

Kebijakan yang tepat dalam manajemen resiko pada produk yang diterbitkan oleh perusahaan merupakan salah satu faktor kunci kesuksesan penjualan prosuk tersebut. Bapak Anang memaparkan terkait kebijakan manajemen resiko yang berlaku diperusahaan sebagai berikut,

“ bulan kemaren mau mencoba, ternyata dari sisi pandangan syariahnya tidak diperkenankan, jadi kita tidak menerbitkan, contoh misalnya kita mau ada produk qard tapi bagaimana orang memberikan sesuatu, kita carikan dasar hukumnya ternyata tidak ada, dan kita tidak mengeluarkan produk tersebut. Akhirnya kita tetap mengacu ke murabahah saja kalau produk yang sudah ada relatif sudah tercover secara syariahnya”.¹⁰⁷

Hasil percakapan diatas menunjukkan bahwa resiko ketidakpatuhan syariah menjadi faktor penting yang harus

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Anang Eko Wicaksono selaku *Brach Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 26 Februari 2020

dipertimbangkan. Produk yang tidak sesuai dengan kepatuhan syariah maka produk tersebut tidak akan dikeluarkan karena bisa beresiko bagi perusahaan. Analisa yang dilakukan sebagai bentuk langkah mitigasi atas dampak resiko, seperti resiko ketidakpatuhan syariah.

Hasil wawancara diatas didukung oleh pernyataan Bapak Setiawan terkait dengan kebijakan manajemen resiko sebagai berikut,

*“ secara otomatis program sudah melalui filterisasi dan dibawah pengawasan insyaallah selama ini produk itu tidak pernah yang tidak sesuai syariah, karena sudah didiskusikan, yang bermasalah adalah produk yang kita jual itu laku atau tidak gitu aja resikonya, tapi kalau kaidah-kaidah syariah sebelum jauh melangkah itu sudah kita diskusikan melalui DPS kita seperti itu”.*¹⁰⁸

Transkrip wawancara diatas menunjukkan bahwa pengelolaan resiko diperhitungkan dengan matang-matang, informan dalam percakapannya mengatakan *“insyaallah selama ini produk ini tidak pernah yang tidak sesuai syariah”*. Produk keuangan yang diterbitkan sudah melalui persetujuan DPS sehingga minim terjadi resiko ketidakpatuhan syariah. produk yang tidak disetujui oleh DPS maka produk keuangan tersebut tidak akan diterbitkan.

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Setiawan Novaryanto selaku *Retail Banking Relationship Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 2 Maret 2020

Kesimpulan yang dapat diambil yang berkaitan dengan kebijakan manajemen resiko pada produk keuangan yaitu perusahaan melakukan optimalisasi pencegahan resiko. Produk yang tidak sesuai kaidah syariah dan tidak disetujui DPS maka produk tersebut tidak akan diterbitkan.

c. Manajemen Syariah

Pengelolaan syariah erat kaitannya dengan peranan DPS. Sebagai langkah mitigasi resiko ketidakpatuhan syariah, DPS melakukan pengkajian atas produk tersebut melalui dokumen yang diajukan oleh direksi. Hal ini sebagai langkah untuk memastikan bahwa produk tersebut sesuai dengan kaidah syariah. Berikut merupakan pernyataan Bapak Anang selaku perwakilan DPS dan pemimpin BSM KCP Tuban terkait dengan dokumen yang dikaji dalam penerbitan produk baru yaitu,

*“ dokumentasinya, terutama dokumentasinya.....sesuai syariah atau tidak”.*¹⁰⁹

Hasil wawancara dengan informan diatas memberikan pandangan bahwa pengkajian yang dilakukan DPS melalui pemeriksaan dokumen yang diajukan direksi. Dokumen yang dimaksud merupakan draf produk yang disusun dan disetujui komisaris. Hal ini sesuai dengan hasil transkrip wawancara sebelumnya bersama Bapak Setiawan. Berdasarkan alur penerbitan produk maka dokumen ini selanjutnya aan

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Anang Eko Wicaksono selaku *Brach Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 26 Februari 2020

diajukan ke OJK, sehingga sesuai dengan surat edaran OJK No. 37//SEOJK.03/2015, bentuk dokumennya berisi karakteristik produk tersebut, opini dewan pengawas syariah, dan kajian akad yang digunakan.

Bapak Anang menambahkan terkait dengan langkah yang ditempuh untuk memastikan bahwa produk tersebut sesuai dengan kepatuhan syariah yaitu sebagai berikut,

“untuk bisa dikatakan sudah sesuai kaidah syariah bisa juga menggunakan alternatif lain yaitu melihat dari fatwa DSN-MUI itu dibilang apa, dalam arti yang diusulkan itu apa”.¹¹⁰

Hasil transkrip wawancara diatas menunjukkan bahwa untuk bisa melihat produk tersebut sesuai kaidah dapat menggunakan alternatif lain yaitu melihat dari fatwa DSN-MUI sebagai pedoman produk yang sesuai syariah.

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan terdapat langkah yang dilakukan DPS untuk memastikan bahwa produk tersebut sudah sesuai kaidah syariah, dengan melakukan kajian dokumen, apakah sesuai dengan pedoman penerbitan produk. Langkah selanjutnya untuk memastikan bahwa produk tersebut sudah sesuai dengan kepatuhan syariah maka DPS akan melihat pedoman yang sudah ditetapkan oleh DSN-MUI.

¹¹⁰ Ibid,.

Terkait pengawasan manajemen syariah sebagai bentuk mitigasi ketidakpatuhan syariah pada keuangan. Berikut pernyataan Bapak Anang selaku manajer BSM,

“jadi biasanya setiap bulan itu DPS datang berkunjung ke kita, nah berhubung akhir-akhir ini DPS sedang sibuk di pusat di Jakarta sana jadi beliau belum sempat ke sini. Itupun kalau kesini beliau tidak sekedar mengawasi tetapi juga memantau terkait issue syariah”.¹¹¹

Hasil percakapan diatas menunjukkan bahwa pengawasan syariah dilakukan oleh pihak DPS disetiap bulannya dan kehadirannya bukan hanya mengawasi melainkan juga memantau pergerakan issue syariah.

Kesimpulan yang dapat diambil dari wawancara diatas bahwa DPS melakukan pengawasan di bank syariah secara berskala yakni bulanan dan kehadiran DPS tidak hanya mengawasi tetapi juga sebagai pemantau issue syariah.

Berikut ini terkait pedoman produk yang digunakan menurut Bapak Anang,

“iya fatwa”.¹¹²

¹¹¹ Ibid.,

¹¹² Hasil wawancara dengan Bapak Anang Eko Wicaksono selaku *Branch Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 26 Februari 2020

Transkrip diatas menegaskan bahwa pedoman yang digunakan pada produk berdasarkan pedoman fatwa. Fatwa yang dimaksud adalah fatwa DSN-MUI (Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama' Indonesia).

Kesimpulan yang diambil adalah pedoman yang digunakan pada produk adalah fatwa DSN-MUI.

Manajemen syariah dalam menerbitkan produk melihat dari kerangka syariah supaya terhindar dari resiko ketidakpatuhan. Berikut pernyataan Ibu Ratna terkait kerangka syariah,

“jadi pertama dari sisi output temen-temen marketing, dari AO terjun kelapangan melihat usahnya, dari sini akan kelihatan yang sesuai dengan kebutuhan, misalnya beli barang berarti murabahah, atau butuh modal pembiayaan berarti musyarakah”.¹¹³

Transkrip wawancara diatas menunjukkan bahwa kerangka syariah yang perlu dipenuhi yaitu penentuan skema akad. Penentuan skema akad awalnya melihat secara langsung dilapangan, akad yang sesuai dan tetap dengan produk tersebut.

Bapak Fajar menambahkan terkait kerangka syariah,

“jadi kalau akad kita yang jelas ini juga klausul-klausul yang jelas frame nya ini mengakomodir semua resiko yang ada ya bisa berpihak ke bank jangan sampai dengan akad-akad ini istilahnya juga merugikan, secara konteks aspek legalnya, lah penentuan nya itu tinggal nanti disusun disesuaikan dengan spek produk masing-masing”.¹¹⁴

¹¹³ Hasil wawancara dengan Ibu Ratna Aula Sari selaku *Branch Operation & Service Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 2 Maret 2020

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Fajar Habibi selaku *Consumer Business Relationship Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 26 Februari 2020

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa kerangka syariah yang utama terkait dengan akad yang jelas. Akad yang digunakan harus mengakomodir semua resiko yang ada dan berdasarkan ketetapan legal yang berlaku dan sesuai dengan spesifikasi produk masing-masing.

Kesimpulan transkrip diatas menunjukkan kerangka syariah dalam bentuk penentuan skema akad. Akad yang digunakan harus mengakomodir semua resiko dan sesuai spesifikasi produk masing-masing.

Terkait pandangan nasabah Bapak Darmaji terhadap penerapan mitigasi resiko ketidakpatuhan syariah pengembangan produk keuangan pada Bank Syariah Mandiri

“lek menurutku yo wes sesuai karo kebutuhane masyarakat ndok, dadi pas nentukno produk anyar bank iki wes tenanan ngerungokne masyarakat (menurut saya, sudah sesuai dengan kebutuhannya masyarakat, jadi ketika menentukan produk baru bank ini benar-benar mendengarkan masyarakat)”.¹¹⁵

Transkrip wawancara diatas menunjukkan bahwa penerapan mitigasi resiko ketidakpatuhan pengembangan produk keuangan sudah sesuai dengan apa yang diinginkan masyarakat.

¹¹⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Darmaji selaku nasabah Bank Syariah Mandiri Tuban

Ibu Siti Nurjanah menambahkan terkait penerapan mitigasi resiko ketidakpatuhan,

“menurutku dari segi pelayanan karo produk iku wes sesuai mbak, dan gak mungkin juga produk metu lek gak diseleksi secara rinci kan, dadi yo wes termasuk sudah bagus mbak (menurut saya dari segi pelayanan dan produk itu sudah sesuai mbak, dan tidak mungkin juga produk yang keluar tidak melewati seleksi yang ketat atau rinci. Jadi ya sudah termasuk bagus mbak)”.¹¹⁶

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa penerapan mitigasi resiko ketidakpatuhan syariah pengembangan produk baru pada Bank Syariah Tuban sudah sesuai karena sudah melewati seleksi yang ketat dan rinci sebelum produk baru dikeluarkan.

Kesimpulan dari wawancara diatas menunjukkan bahwa penerapan mitigasi resiko ketidakpatuhan syariah pengembangan produk keuangan pada Bank Syariah Mandiri Tuban sudah sesuai dengan kebutuhan masyarakat baik dari segi pelayanan dan produk baru yang mana sudah melewati proses seleksi secara ketat.

¹¹⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Siti Nurjanah selaku nasabah Bank Syariah Mandiri Tuban

2. Kendala Yang Dihadapi Dalam Mitigasi Pengembangan Produk Keuangan Pada Bank Syariah Mandiri Tuban

a. Penetapan harga

Pengelolaan dan penerbitan dari sebuah produk tidak mungkin semudah mengucapkannya saat melakukannya. Berikut pernyataan dari Bapak Anang terkait kendala yang dihadapi pihak bank,

*“ untuk kendala dalam urusan tersebut, ya kan gini misal kita mau ngajuin produk baru kita masih bingung menetapkan harga atau penetapan harga kita gak sesuai nah disitu kita harus benar-bener paham dan mengerti semua segala pertimbangan apapun pada saat pengajuan. Jika belum di acc sama yang dipusat itu kita harus merevisi lagi sekiarannya apa yang salah dan kurang. Nah, yang lainnya yang saat ini masih kita awasi yakni jika ada sebuah produk baru misalnya kendala kita yang dipemasarannya terkait pemahaman karyawan tentang produk tersebut”.*¹¹⁷

Hasil transkrip diatas menunjukkan bahwa kendala yang dihadapi pihak bank dalam pengelolaan dan penerbitan produk baru yakni ada saat ingin mengajukan produk baru mengalami kendala seperti penetapan harga yang masih diperdebatkan dan belum bisa diterima. Dan dari segi kendala SDM saat pemasaran produk seperti pemahaman karyawan bank yang belum mengerti tentang produk baru itu.

¹¹⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Anang Eko Wicaksono selaku *Branch Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 26 Februari 2020

b. Pemahaman Karyawan/SDM

Bapak Fajar menambahkan terkait kendala yang dihadapi,

“mungkin itu ya kendala yang dihadapi itu ketika kita menawarkan sebuah produk yang kemungkinan besar bisa membantu masyarakat namun karyawan sendiri tidak mengerti dan memahami yang akan disampaikan”.¹¹⁸

Hasil transkrip wawancara diatas menunjukkan bahwa kendala yang dihadapi adalah baik kurangnya pemahaman karyawan bank.

Kesimpulan diatas menunjukkan bahwa kendala yang dihadapi bank syariah dalam pengelolaan dan penerbitan produk baru adalah penentuan harga yang belum sesuai, kurangnya pemahaman karyawan tentang produk baru.

3. Upaya Dalam Menghadapi Kendala Mitigasi *Shariah Non-Compliance Risk* Pengembangan Produk Keuangan Syariah Pada Bank Mandiri Syariah Tuban

a. Strategi Penentuan Harga

Dalam suatu kendala pasti ada sebuah kendala seperti yang telah disampaikan diatas berikut pernyataan dari Bapak Anang,

“ nah, dalam menyikapi kendala tersebut dari segi kendala internal tadi ya itu revisi secara teliti dan mencari apa yang menjadi suatu kendala tersebut dan juga melakukan strategi mengenai

¹¹⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Fajar Habibi selaku *Consumer Business Relationship Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 26 Februari 2020

*penentuan harga, dan untuk kendala yang lain yaitu kurangnya pengetahuan karyawan kami selaku pihak bank tidak akan menyerah menjelaskan produk yang mendetail dan melakukan pelatihan SDM secara ulang tentunya bertahap”.*¹¹⁹

Dari transkrip diatas menunjukkan bahwa dalam upaya menyikapi kendala tersebut yakni dilihat dari internal pihak bank akan melakukan revisi dan mencari letak kesalahan dan menyusun strategi penentuan harga, sedangkan dari masalah SDM pihak bank akan menjelaskan se jelas mungkin pada karyawan terkait produk baru yang dijalankan dan akan melakukan pelatihan ulang secara bertahap.

b. Pelatihan Karyawan/Pelatihan SDM

Bapak Fajar menambahkan terkait upaya yang dilakukan,

*“kalo upaya ya, ya itu melakukan penjelasan ke masyarakat tentang perbedaan bank syariah dan konvensional, melakukan penjelasan tentang pemahaman produk-produk bank syariah baik dari face to face juga dari aplikasi bank syariah begitu”.*¹²⁰

Hasil wawancara diatas menunjukkan upaya yang dilakukan yakni tidak hanya melakukan penjelasan terkait pemahaman produk

¹¹⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Anang Eko Wicaksono selaku *Branch Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 26 Februari 2020

¹²⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Fajar Habibi selaku *Consumer Business Relationship Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Tuban tanggal 26 Februari 2020

bank saja juga tentang perbedaan bank syariah dengan bank konvensional baik melalui face to face dan sistem aplikasi.

Kesimpulan dari transkrip wawancara diatas adalah pihak bank melakukan upaya pencarian kesalahan dan merevisi pengajuan produk baru serta melakukan pemahaman kepada masyarakat terkait produk baru dan perbedaan bank syariah dengan bank konvensional baik secara langsung maupun lewat media aplikasi.

Tabel 2.1

Analisis Data Penelitian

Mitigasi Resiko *Sharia Non-Compliance* pada Produk Keuangan Bank Syariah

Mandiri Tuban

No.	Proses Mitigasi	Instrumen Mitigasi	Keterangan/hasil penelitian
1	Inovasi Produk	Prinsip pengembangan produk	Perusahaan memiliki prinsip dalam pengembangan produk bahwa optimalisasi produk yang sudah ada lebih penting dari pada banyak menerbitkan produk baru. Produk yang sudah berjalan dilakukan evaluasi dan pengkajian kemudian direvisi apabila dibutuhkan. Produk induk diturunkan menjadi beberapa produk. Prinsip ini

			dapat ditarik kesimpulan bahwa informan memberikan keterangan sama tidak hanya satu informan tetapi hal ini diperkuat oleh informan lainnya.
		Pengusulan ide produk	Pengusulan ide produk bisa diusulkan oleh pihak manajer, direktur, direktur utama, maupun instruksi komisaris. Pengusulan produk ini muncul atas fenomena peluang bisnis dan permintaan pasar.
		Proses pengembangan produk	Pengembangan produk dimulai dari proses survey ke masyarakat terkait dengan apa saja yang menjadi kebutuhan masyarakat, sehingga dari produk yang telah diterbitkan bisa tepat sasaran dan menguntungkan perusahaan. Survey atas produk tersebut dilaksanakan oleh tim manajer. Pengembangan pada produk yang sudah berjalan dilakukan dengan mengadakan evaluasi dan pengkajian dengan rentan waktu sesuai kebutuhan, terutama ketika ada pengaduan atas produk tersebut maka manajer akan melakukan evaluasi dan pengkajian.
		Proses penerbitan produk	Proses penerbitan produk dimulai dengan pembuatan draft produk

			<p>baru, kemudian dilakukan pengkajian oleh pihak direksi dengan mendiskusikan bersama tim manajer dan dianjurkan ke pihak komisaris melalui rapat komite. Apabila sudah dilakukan pengkajian dan mendapat persetujuan pihak komisaris, kemudian diajukan ke pihak DPS untuk mengkaji dari sisi kaidah syariah. pihak mengajukan ke DPS adalah direktur utama. Hasil dari rancangan produk tersebut maka akan ditandatangani oleh direktur utama dan direktur. Untuk tahap akhir penerbitan produk diajukan ke pihak regulator yaitu OJK untuk mendapatkan ketetapan regulasi.</p>
	Manajemen Resiko	Kebijakan manajemen resiko pada produk	<p>Manajemen memiliki kebijakan bahwa produk yang akan dikeluarkan harus memiliki resiko yang minim. Produk yang memiliki resiko tinggi maka perusahaan tidak akan menerbitkan produk tersebut, hal ini terutama resiko ketidakpatuhan syariah.</p>
	Manajemen Syariah	Langkah yang dilakukan untuk memastikan produk tersebut sesuai syariah	<p>Langkah antisipasi manajemen syariah melalui DPS melakukan pengkajian terhadap dokumen pengajuan produk dan draf produk,</p>

			dengan melihat akad yang digunakan, mekanisme pelaksanaan produk, dan yang lainnya sesuai dengan pedoman DSN-MUI.
		Pengawasan syariah	Pengawasan syariah yang dilakukan manajemen melalui DPS. Pengawasan syariah dapat dilakukan secara berskala dapat secara bulanan. Pengawasan syariah melalui dokumen yang terkumpul dikantor pusat.
		Pedoman syariah	Pedoman yang digunakan pada produk adalah pedoman dari regulator dan fatwa DSN-MUI.
		Kerangka syariah	Kerangka syariah dalam bentuk penentuan skema akad. Akad yang digunakan harus mengakomodir semua resiko dan sesuai spesifikasi produk masing-masing.

Sumber : Hasil Analisis Peneliti (2020)

C. Analisis Data

1. Proses Implementasi Mitigasi *Shariah Non-Compliance Risk* Pengembangan Produk Keuangan Pada Bank Syariah Mandiri Tuban

Pada Bank Syariah Mandiri Tuban sebelum menerbitkan produk baru dalam pengembangan produk akan melakukan beberapa langkah mitigasi ketidakpatuhan terlebih dahulu mengenai:

- a. Inovasi Produk (setelah survei langsung)
- b. Manajemen Resiko
- c. Manajemen syariah

2. Kendala Yang Dihadapi Implementasi Mitigasi *Shariah Non-Compliance Risk* Pengembangan Produk Keuangan Pada Bank Syariah Mandiri Tuban

Pada melakukan proses pengembangan produk Bank Syariah Mandiri memiliki kendala yaitu:

- a. Penetapan harga
- b. Pemahaman Karyawan/SDM

3. Upaya Dalam Menghadapi Kendala Mitigasi *Shariah Non-Compliance Risk* Pengembangan Produk Keuangan Syariah Pada Bank Mandiri Syariah Tuban

- a. Strategi Penetapan Harga
- b. Pelatihan Karyawan/Pelatihan SDM