

BAB V

PEMBAHASAN

A. Implementasi Manajemen Syariah Produk Jasa Investasi Reksadana Syariah dan Sukuk Negara Ritel di Bank Syariah Mandiri Tulungagung

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis di Bank Syariah Mandiri Tulungagung, produk jasa investasi Reksadana Syariah dan *Sukuk* Negara Ritel memiliki andil yang amat besar dalam perekonomian nasional karena dapat memobilisasi dana untuk pertumbuhan dan pengembangan perusahaan-perusahaan nasional, baik BUMN maupun swasta. Di sisi lain, kedua produk investasi tersebut memberikan keuntungan kepada masyarakat berupa keamanan dan keuntungan materi yang dapat meningkatkan kesejahteraan material.¹⁰⁵

Berbeda dengan sistem lainnya, Islam mengajarkan pola konsumsi yang moderat, tidak berlebihan tidak juga keterlaluan. Lebih jauh Al-Quran melarang terjadinya perbuatan *tabdzir* dan *mubadzir*. Doktrin Al-Quran ini secara ekonomi dapat diartikan untuk mendorong terpupuknya surplus konsumsi dalam bentuk simpanan, untuk dihimpun, kemudian dipergunakan dalam membiayai investasi, baik untuk perdagangan (*trade*), produk (*manufacture*), dan jasa (*service*). Dalam konteks inilah kehadiran lembaga keuangan seperti perbankan, asuransi, reksadana, dan lain-lain mutlak adanya, karena lembaga-lembaga tersebut bertindak sebagai *intermediate* antara unit *supply* dengan unit *demand*. Kegiatan yang demikian inilah yang tergolong sebagai tindakan investasi. Menurut Pontjowinoto dinyatakan, bahwa “kegiatan menempatkan uang (dana) pada

¹⁰⁵Muhamad, *Manajemen Keuangan Syari'ah*, hlm. 575.

sesuatu (aktiva/aset keuangan) yang diharapkan akan meningkatkan nilainya dimasa mendatang disebut kegiatan investasi.¹⁰⁶

Sedangkan dalam Islam, investasi pada dasarnya merupakan bentuk aktif dari ekonomi syari'ah. Karena dalam Islam setiap harta ada zakatnya, jika harta tersebut didiamkan, maka lambat laun akan termakan oleh zakatnya, dan hikmah dari adanya zakat tersebut adalah mendorong setiap muslim untuk menginvestasikan hartanya agar dapat bertambah. Sehingga investasi bukanlah semata-mata mencari keuntungan akan tetapi ada beberapa faktor yang mendominasi motivasi investasi dalam Islam.¹⁰⁷

Hafidhuddin dan Tanjung menganggap bahwa kehadiran lembaga-lembaga keuangan syariah merupakan salah satu upaya untuk memasukkan prinsip-prinsip Islam dalam aktivitas kehidupan di masyarakat, mulai dari taraf wacana hingga pengimplementasiannya. Demam syari'ah ini berkembang sebagai bentuk respon negatif dari kecenderungan adanya perilaku masyarakat yang semakin mengarah pada hal *eksploitatif*, saling menindas, tidak berkeadilan dan jauh dari prinsip-prinsip ibadah dalam pandangan Islam. Sebagai seorang Muslim tentu harapannya adalah sekali beraktivitas memperoleh pahala sekaligus hasil akhirat.¹⁰⁸

Akan tetapi masih ada hal yang menjadi penghambat perkembangan lembaga keuangan syariah yang perlu mendapat perhatian. Pertama, tingkat pemahaman dan pengetahuan umat tentang bank syariah masih sangat rendah. Kedua, belum adanya gerakan bersama dalam skala besar untuk mempromosikan bank syariah

¹⁰⁶Iwan P. Pontjowinoto, *Investasi dalam Reksadana Syari'ah* (Yogyakarta: Agustus, 1997), hlm.3.

¹⁰⁷Abdul Aziz, *Manajemen Investasi Syariah*, hlm. 31.

¹⁰⁸Didin Hafidhudin & Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam...*, hlm. 2.

khususnya, dan lembaga keuangan syariah pada umumnya. Ketiga, masih terbatasnya pakar dan SDM ekonomi syariah. Keempat, preferensi masyarakat terhadap lembaga keuangan syariah masih didasarkan pada persoalan agama, sehingga sebagian besar nasabah lembaga keuangan syariah adalah masyarakat Muslim. Padahal, menurut konsep dasarnya lembaga keuangan syariah dapat berlaku universal, artinya tidak hanya untuk umat Islam semata, tetapi juga bagi Non-Islam. Kelima, tidak sedikit manajemen lembaga keuangan syariah yang ada sekarang masih dikelola secara konvensional, artinya manajemen yang ada masih bercorak manajemen yang ada dalam lembaga keuangan konvensional. seperti yang diutarakan oleh bapak khomarudin:”*bahwasannya untuk Bank Syariah Mandiri Tulungagung masih mengikuti kebijakan dari Bank Mandiri yang konvensional karena BSM merupakan turunan dari Bank Mandiri Konvensional.* hal demikian inilah yang menjadi salah satu penghambat perkembangan manajemen dalam lembaga keuangan syariah.

Jika lembaga keuangan syariah memiliki karakteristik berbeda dengan lembaga keuangan konvensional, seharusnya lembaga keuangan syariah dikelola secara berbeda dengan lembaga sebelumnya, meskipun tidak menutup kemungkinan nilai-nilai manajemen pada lembaga sebelumnya tidak berseberangan dengan lembaga keuangan syariah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya perumusan manajemen syariah terutama untuk produk lembaga keuangan syariah pada umumnya dan produk jasa investasi Reksadana Syariah dan *sukuk* Negara Ritel pada khususnya. Karena hal ini merupakan prasyarat yang harus dipenuhi bila lembaga keuangan syariah akan menuai kesuksesannya.

Dalam manajemen, pengelompokan fungsi manajemen merupakan sejumlah kegiatan yang meliputi berbagai jenis pekerjaan yang dapat digolongkan dalam satu kelompok sehingga membentuk suatu kesatuan administratif. George R. Terry merumuskan fungsi manajemen menjadi empat fungsi pokok yang akan menjadi pokok bahasan didalam penelitian ini:

1. *Planning* (Perencanaan)

Merupakan kegiatan yang menentukan berbagai tujuan dan penyebab tindakan-tindakan selanjutnya. Perencanaan merupakan aktivitas manajemen yang paling krusial, bahkan ia merupakan langkah awal untuk menjalankan manajemen sebuah pekerjaan. Dalam kegiatan perencanaan ini, pihak BSM Tulungagung sebagai bank cabang memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kegiatan perencanaan yang telah direncanakan oleh pihak BSM pusat, karena jikalau BSM Tulungagung sebagai pelaksana kegiatan perencanaan tidak dapat melakukan tindakan untuk mencapai tujuan dalam perencanaan, dimungkinkan akan terjadi pergeseran atau perubahan kebijakan sesuai dengan kondisinya.

Seperti yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, bahwasannya pihak BSM Tulungagung menjalankan tugas mengikuti pengarahan dari pihak kantor pusat. Sehingga dari pihak kantor cabang hanya sebatas menjalankan tugas dan tanggungjawab sesuai kebijakan dan prosedur yang ada di BSM. Akan tetapi, tetap ada kontribusi yang diberikan oleh pihak cabang untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan visi maupun misi dari BSM.

Terkait dengan kegiatan manajemen syariah produk investasi reksadana syariah dan *sukuk* Negara Ritel dari pihak BSM tidak melakukan perencanaan khusus,

akan tetapi pihak BSM mempunyai strategi tersendiri mengenai produk yang akan terlebih dahulu dipasarkan agar dapat menarik minat dari nasabah. Yaitu seorang karyawan BSM akan memperkenalkan terlebih dahulu produk-produk inti bank, misalnya tabungan, *internet banking* baru kemudian akan memperkenalkan produk tambahan seperti reksadana syariah dan *Sukuk* Negara Ritel, akan tetapi Bank hanya bertindak sebagai Agen Penjual Efek Reksadana dan kedua produk tersebut merupakan produk pasar modal dan bukan produk bank sehingga tidak dijamin oleh bank serta tidak termasuk dalam cakupan obyek penjaminan pemerintah atau penjaminan simpanan.¹⁰⁹

Berdasarkan uraian diatas, sesuai dengan teori kaitannya dengan risiko dan produk reksadana syariah merupakan potensi terhadap kesalahan dalam membuat prediksi atas harga atau nilai sekuritas di masa mendatang. Ada pula yang mendefinisikannya sebagai *an option whose profit is not known in advance with absolute certainty, but for which an array of alternative outcomes and their probabilities are known*. Risiko bagi seorang investor adalah bauran berbagai faktor yang kompleks dan ketika masing-masing investor berinteraksi, faktor-faktor tersebut akan semakin kompleks. Seperti investasi pada umumnya, adanya potensi memperoleh keuntungan selalu dibarengi dengan adanya risiko kerugian. Pemodal yang menginginkan keuntungan yang besar harus berani pula menerima risiko investasi yang juga besar. Karena itu, masing-masing pemodal perlu menilai sendiri seberapa besar keuntungan yang diharapkan serta berapa besar dapat menerima risiko kerugian, juga dalam hal investasi melalui reksadana. Saat

¹⁰⁹<https://www.SyariahMandiri.co.id> diakses pada tanggal 10 Pebruari 2018 pukul 8:46 WIB.

ini yang perlu digalakkan adalah meningkatkan keterbukaan dan informasi atas risiko reksadana. Dengan informasi tersebut, investor akan lebih mudah melakukan analisa atas risiko yang akan membantu mereka meramalkan risiko dari portofolio yang ada dan mengukur risiko investasi masa lalu dalam membantu menginterpretasikan kinerja historis.¹¹⁰

Berbeda dengan *sukuk*, yang merupakan surat berharga sebagai instrumen investasi yang diterbitkan berdasarkan suatu transaksi atau akad syari'ah yang melandasinya (*underlying transaction*), yang dapat berupa *ijarah* (sewa), *mudharabah* (bagi hasil), *musyarakah*, atau yang lain. *Sukuk* yang sekarang sudah banyak diterbitkan adalah berdasarkan akad sewa (*sukuk al-ijarah*), dimana hasil investasi berasal dan dikaitkan dengan arus pembayaran sewa aset tersebut. Meskipun demikian, *sukuk* dapat pula diterbitkan berdasarkan akad syari'ah yang lain. Penerbitan instrumen investasi ini dapat dipandang sebagai inovasi baru dalam keuangan syari'ah karena *sukuk* bukan instrumen utang piutang dengan bunga (riba), seperti obligasi yang kita kenal dalam keuangan konvensional, tetapi sebagai instrumen investasi *Sukuk* diterbitkan dengan suatu *underlying asset* dengan prinsip syari'ah yang jelas.¹¹¹

Sebagai instrumen yang diterbitkan oleh pemerintah, maka *sukuk* Negara Ritel dapat dikategorikan sebagai instrumen bebas risiko (*zero risk investment*). Hal ini dikarenakan seluruh nilai investasi masyarakat baik pembayaran nominal ketika jatuh tempo maupun imbal hasilnya dijamin oleh pemerintah melalui Undang-

¹¹⁰Eko Priyo & Ubaidillah Nugroho, *Reksadana solusi perencanaan...*, hlm. 28.

¹¹¹Muhammad, *Manajemen Keuangan Syari'ah*, hlm. 604.

Undang no. 19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (*Sukuk* Negara) dan Undang-Undang APBN yang diterbitkan setiap tahun.¹¹²

Sehingga Bank Syariah Mandiri merupakan salah satu bank perantara dalam penjualan produk investasi reksadana syariah dan *Sukuk* Negara Ritel yang mempunyai perencanaan tersendiri dalam mengeksplor kedua produk tersebut agar masyarakat lebih mengenal dan memahami kedua produk investasi tersebut, karena hal tersebut dilakukan sebagai wujud kontribusi aktif BSM terhadap perkembangan dan pertumbuhan solusi keuangan yang inovatif.

Dalam kegiatan perencanaan ini, perlu adanya kegiatan evaluasi. Evaluasi harus dilakukan pada setiap tahapan perencanaan . Evaluasi perencanaan harus dilakukan pada awal, tengah, dan akhir. Artinya pada setiap aspek perencanaan harus dilakukan evaluasi. Pada tahap analisis kebutuhan, perlu di evaluasi, pada tahap analisis kemampuan, perlu evaluasi, pada tahap penyusunan langkah kerja, juga perlu evaluasi. Seperti yang dilakukan oleh pihak BSM yang melakukan kegiatan evaluasi setiap hari setelah selesainya kegiatan operasional dan melakukan *briefing* disetiap pagi harinya sebelum kegiatan operasional dimulai.

Hasil Evaluasi yang dilakukan diharapkan menjadi *feedback* yang kuat, sehingga segala perencanaan yang direncanakan memang betul-betul matang. Kematangan perencanaan terjadi setelah adanya evaluasi. Evaluasi terhadap perencanaan dapat dilakukan dengan melakukan uji berbagai macam indikator

¹¹²Eri Hariyanto, *mengenal sukuk Negara...*, hlm. 94.

yang telah dipersiapkan sebelumnya. Tujuan evaluasi atas perencanaan ini adalah agar perencanaan dapat berjalan dengan lancar tanpa kendala yang berarti.¹¹³

Penulis memahami bahwa kegiatan perencanaan merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan ataupun sasaran. Karena tanpa perencanaan, suatu perusahaan tidak akan memiliki pedoman, pegangan dan arahan dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya dan juga perencanaan tidak boleh melanggar dari unsur-unsur syari'ah.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Organisasi merupakan alat dan wadah atau tempat manager, karyawan atau sekelompok orang melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian adalah proses kegiatan penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi organik dari manajemen dan ditempatkan sebagai fungsi kedua setelah perencanaan (*planning*).¹¹⁴

Dengan adanya pengorganisasian, terdapat struktur kepemimpinan yang memungkinkan terdapat pemimpin untuk beberapa level, serta adanya hubungan atasan dan bawahan. Secara struktural, bawahan hanya menerima perintah dari atasannya dan hanya bertanggung jawab kepadanya. Kesatuan perintah yang bermula sebagai penjabaran kesatuan visi organisasi akan membawa seluruh SDM organisasi kepada kesatuan arah guna mewujudkan tujuan organisasi. Aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perlu

¹¹³Didin Hafidhuddin & Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam...*, hlm. 86-87.

¹¹⁴Sunarji Harahap, *Implementasi Manajemen Syariah Dalam...*, Jurnal At-Tawassuth, Vol. 2, No. 1, 2017: 211-234. Diakses pada tanggal 17 Desember 2017 pada pukul 5:28 WIB.

dibagi dalam beberapa kelompok aktivitas. Sehingga, setiap bagian fungsional yang diadakan mengetahui secara jelas aktivitas dan tanggung jawab manajerial yang diembannya. Agar berjalan dengan baik, aktivitas pembagian kerja harus memenuhi syarat ‘*the right man on the right place*’. Melalui penetapan kerja yang sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing, syarat ini akan dapat mengupayakan efisiensi kerja yang baik.¹¹⁵

Dalam Islam, perbedaan level pekerjaan dan kepemimpinan (kekuasaan) bersandar pada perbedaan ilmu pengetahuan, intelektual, ataupun pengalaman teknis. Allah berfirman dalam al-Qur’an surat Yusuf ayat 36¹¹⁶

وَدَخَلَ مَعَهُ السِّجْنَ فَتَيَانٍ قَالَ أَحَدُهُمَا إِنِّي أَرْنِي آعْصِرُ خَمْرًا وَقَالَ الْآخَرُ
 إِنِّي أَرْنِي أَحْمِلُ فَوْقَ رَأْسِي خُبْرًا تَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْهُ نَبِئْنَا بِتَأْوِيلِهِ إِنَّا نَرَاكَ مِنَ
 الْمُحْسِنِينَ

”Dan bersama dengan Dia masuk pula ke dalam penjara dua orang pemuda. berkatalah salah seorang diantara keduanya: "Sesungguhnya aku bermimpi, bahwa aku memeras anggur." dan yang lainnya berkata: "Sesungguhnya aku bermimpi, bahwa aku membawa roti di atas kepalaku, sebahagiannya dimakan burung." berikanlah kepada Kami ta'birnya; Sesungguhnya Kami memandang kamu Termasuk orang-orang yang pandai (mena'birkan mimpi).”

¹¹⁵Ahmad Ibrahim Sinn, *Manajemen Syariah sebuah...*, hlm. 91-92.

¹¹⁶Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Per Kata...*, hlm. 240.

Secara spesifik ada tiga alasan utama dibutuhkan manajemen dalam organisasi, yaitu:

- a. Mencapai tujuan, manajemen mempermudah pencapaian tujuan organisasi dan pribadi.
- b. Menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, manajemen menyeimbangkan tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan di antara pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi (*stakeholders*)
- c. Mencapai efisiensi dan efektifitas, efisiensi dan efektifitas merupakan ukuran prestasi organisasi dan lain-lain.

Manajemen dalam organisasi di BSM Tulungagung sudah berjalan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bidang yang sudah ditentukan prosedurnya oleh pihak pusat, seperti pada hal perekrutan karyawan, di BSM Tulungagung perekrutan karyawan dilakukan dengan melihat dari beberapa aspek seperti religiusitas, psikologi dan masih banyak lagi. Sedangkan kalau untuk pengorganisasian produk di BSM Tulungagung juga ada, karena setiap produk memiliki karakteristik berbeda-beda, seperti produk reksadana syariah dan *sukuk* Negara Ritel akan mendapatkan perlakuan yang berbeda dengan produk pendanaan dan produk pembiayaan. Karena bisa kita ketahui bersama, bahwasannya kedua produk investasi tersebut juga memiliki karakteristik yang juga sangat berbeda seperti yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya.

3. *Actuating* (Pengarahan)

Fungsi pengarahan merupakan tugas utama dari fungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan diantaranya sebagai pembimbing, pengarah, pemberi solusi dan fasilitator, maka implementasi syariah dalam fungsi pengarahan dapat dilaksanakan pada dua fungsi utama dari kepemimpinan itu sendiri, yakni fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (fasilitator). *Pertama*, fungsi pemecahan masalah. Mencakup pemberian pendapat, informasi dan solusi dari suatu permasalahan yang tentu saja selalu disandarkan pada syariah, yakni dengan di dukung oleh adanya dalil, argumentasi atau hujah yang kuat. Fungsi ini diarahkan juga untuk dapat memberikan motivasi ruhiyah kepada para SDM organisasi.¹¹⁷

a. Motivasi

Seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya. Maka dalam hal motivasi ini seorang pemimpin harus dapat memberikan kekuatan *ruhiyah*. Kekuatan yang muncul karena adanya kesadaran akibat pemahaman (mafhum) akan maksud dan tujuan yang mendasari amal perbuatan yang dilakukan. Oleh karena itu wajib bagi pemimpin untuk memberikan pemahaman dan motivasi kepada setiap orang

¹¹⁷*Ibid.*, hlm.127-128.

yang dipimpinnya, agar perbuatan mereka dapat dilaksanakan dengan baik dan sempurna, tidak keluar dari tanggung jawab dan wewenangnya.

b. Fasilitator

Kedua, fungsi sosial. Fungsi sosial yang berhubungan dengan interaksi antar anggota komunitas dalam menjaga suasana kebersamaan tim agar tetap sebagai team (*together everyone achieve more*). Setiap anggotanya harus dapat bersinergi dalam kesamaan visi, misi dan tujuan organisasi. Suasana tersebut dapat diringkas dalam formula *three in one* (3 in 1), yakni kebersamaan seluruh anggota dalam kesatuan bingkai *thinking-afkar* (ide atau pemikiran), *feeling masyair* (perasaan) dan *rule of game-nidzam* (aturan bermain). Tentu saja interaksi yang terjadi berada dalam koridor *amar ma'ruf* dan *nahi munkar*.

Di BSM Tulungagung, kegiatan pengarahan atau penggerakan dilakukan untuk dapat memberikan motivasi serta menggerakkan semua elemen untuk dapat berpartisipasi dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan. Kegiatan tersebut meliputi selain Gaji juga ada bonus, kemudian ada jenjang karir. Dan kesemuanya bisa diperoleh oleh seorang karyawan jikalau pegawai mencapai target yang telah diberikan oleh perusahaan dan tidak melanggar atau melakukan hal-hal yang keluar dari prosedur maupun kebijakan perusahaan.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Dalam bukunya Ibrahim Abu Sinn dijelaskan bahwa kegiatan pengawasan merupakan salah satu aktivitas atau fungsi manajemen yang terkait dengan fungsi lainnya, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan lain sebagainya. Pengawasan terkadang bersifat internal (pengawasan internal), dalam arti masing-

masing pegawai memiliki kewajiban untuk mengontrol tanggung jawab manajemen yang diembannya. Jadi, fungsi kontrol (pengawasan) tidak hanya milik level manajemen yang tinggi. Dalam perusahaan atau organisasi, fungsi manajemen biasanya dijalankan divisi atau lembaga khusus untuk mengontrol kinerja perusahaan.¹¹⁸

Menurut J.mokler pengawasan yaitu usaha sistematis menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan dan mengatur deviasi-deviasi dan mengambil tindakan koreksi yang menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki telah dipergunakan dengan efektif dan efisien.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam proses manajemen yang mencakup penafsiran dan pengembangan standar pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan yang sebenarnya, penilaian pelaksanaan dan tindakan perbaikan bila mana pelaksanaan berbeda dengan rencana. Fungsi manajerial pengawasan adalah untuk mengukur dan mengoreksi prestasi kerja bawahan guna memastikan bahwa tujuan organisasi disemua tingkatan dan rencana yang di desain untuk mencapainya, sedang dilaksanakan. Pengawasan membutuhkan prasyarat adanya perencanaan yang jelas dan matang serta struktur organisasi yang tepat. Dalam hal ini dapat diwujudkan dengan tiga pilar pengawasan, yaitu:

- a. Ketaqwaan individu. Seluruh personel SDM perusahaan dipastikan dan dibina agar menjadi SDM yang bertaqwa.

¹¹⁸*Ibid.*, hlm. 179.

- b. Pengontrolan anggota. Dengan suasana organisasi yang mencerminkan formula TEAM, maka proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawalan dari para SDM-nya agar sesuai dengan arah yang telah ditetapkan.
- c. Penerapan (supremasi) aturan. Organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas dan transparan serta tentu saja tidak bertentangan dengan syariah.

Pengawasan yang dilakukan oleh pihak BSM Tulungagung dilakukan secara berjenjang, dimulai dari pengawasan terhadap kinerja pegawai secara internal, seperti adanya laporan harian yang harus diberikan oleh setiap pegawai kepada manajernya, itu semua dilakukan untuk meminimalisir adanya tujuan ataupun sasaran yang belum dapat tercapai. Seperti untuk produk reksadana yang masih minim tingkat pengetahuan masyarakat terhadap instrumen tersebut sehingga dari pihak BSM juga melakukan penyebarluasan terhadap produk investasi tersebut untuk dapat diketahui serta nantinya masyarakat dapat tertarik dengan produk tersebut. Kemudian produk investasi selanjutnya yaitu *sukuk* yang keberadaannya sangat bermanfaat untuk investasi jangka panjang dan untuk masyarakat menengah ke bawah maupun menengah ke atas.

Sehingga kegiatan pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki tanggung jawab bisa melaksanakannya dengan sebaik mungkin. Kinerja mereka dikontrol dengan sistem operasional dan prosedur yang berlaku, sehingga dapat disingkap kesalahan dan penyimpangan. Selanjutnya dilakukan tindakan koreksi ataupun arahan kepada pakem yang berlaku. Untuk menjalankan fungsi ini harus dipahami aspek psikologi seorang pegawai, wewenang dan tanggung jawab harus didelegasikan secara adil sesuai dengan kompetensi, tidak

memberikan beban yang berlebihan, sehingga menjadikan kinerja mereka jelek dan tidak mampu merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam pelaksanaan kegiatan manajemen Syariah produk jasa investasi reksadana syariah dan *Sukuk* Negara Ritel di Bank Syariah Mandiri Tulungagung

Dalam pelaksanaan kegiatan manajemen syariah produk jasa investasi reksadana syariah dan *sukuk* Negara Ritel di BSM Tulungagung pastinya mengalami hambatan serta dukungan yang turut mempengaruhi keberhasilan kegiatan.

1. Faktor Pendukung

Dalam bukunya kuat ismanto, dipaparkan bahwa dalam Islam peningkatan spiritual manusia adalah suatu unsur yang penting dari kesejahteraan manusia dan usaha apa pun yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang bertentangan dengan ajaran Islam akan berakhir dengan kegagalan. Dalam ekonominya, manusia baik secara individu maupun kelompok harus diarahkan pada pencapaian tujuan *falah* tersebut. Sehingga dalam melakukan setiap kegiatan haruslah didasarkan pada moralitas agama Islam.¹¹⁹

Sehingga di BSM Tulungagung semua kebijakan dan prosedur ditentukan oleh pihak pusat. akan tetapi, dari pihak cabang tetap diberikan kepercayaan dan keleluasan untuk dapat melakukan inovasi strategi baik dalam operasional maupun pemasaran sehingga hal tersebut dapat memacu karyawan dalam

¹¹⁹Kuat Ismanto, *Manajemen Syari'ah Implementasi...*, hlm. 25-26.

meningkatkan kinerja dengan batasan-batasan prosedur yang ada dan tidak boleh lepas dari koridor.

Sukuk Negara Ritel merupakan *sukuk* yang dikeluarkan oleh pemerintah dan ditujukan bagi individu warga Negara Indonesia. Penunjukan Bank Syariah Mandiri sebagai Agen Penjual *sukuk* Negara Ritel ditetapkan oleh pemerintah. Sehingga BSM sudah tersertifikasi untuk melakukan atau mengeksplor instrumen *sukuk* tersebut.

Fasilitas yang diberikan oleh pihak BSM kepada karyawannya untuk menunjang dan meningkatkan kinerja ke arah yang lebih baik dilakukannya kegiatan lain yaitu untuk hari sabtu ada kegiatan percepatan bisnis, kegiatan pengembangan karyawan, kegiatan peningkatan keimanan dan ketaqwaan seperti pengajian yang rutin dilakukan 1 minggu sekali, kalau untuk *customer service* ada program Mari Asik Belajar yang dilaksanakan 2 minggu sekali secara *online* untuk meningkatkan pengetahuan dan kualitas seorang *customer service*, kemudian untuk *marketing* membuat nota analisa, menyelesaikan dokumen-dokumen pencairan dan lain sebagainya.

2. Faktor Penghambat

Setiap kegiatan pasti ada faktor yang menghambat baik itu yang berasal dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Hambatan-hambatan yang dirasa mempengaruhi keberhasilan kegiatan Misalnya saja masih minimnya pengetahuan masyarakat mengenai produk jasa investasi reksadana syariah dan *sukuk* Negara Ritel. Sehingga dari segi pemasarannya juga mengalami kendala karena harus bisa memberikan informasi sedetail mungkin dan hal tersebut juga

akan memperbanyak waktu yang diperlukan untuk dapat memberi pemahaman ke masyarakat luas. Sehingga hal ini menjadi permasalahan klasik yang bukan saja terjadi pada kedua instrumen investasi tersebut akan tetapi terjadi juga pada instrumen-instrumen investasi lainnya seperti asuransi syariah, saham syariah, pegadaian syariah dan lain sebagainya, terutama sistem bagi hasil yang hanya dikenal oleh kalangan pemodal saja.

Dalam bukunya muhammad, juga dipaparkan bahwa Ketidakhahaman masyarakat terutama investor terhadap reksadana syariah dan *sukuk* negara ritel, menimbulkan kecenderungan masyarakat (investor) dalam berorientasi pada keuntungan (*return*) yang ditawarkan, sehingga mereka sering membandingkan dengan keuntungan yang ditawarkan oleh instrumen konvensional yang lebih menguntungkan. Dan juga masih banyaknya nasabah yang tidak bisa tepat waktu dalam membayar angsuran sehingga dari pihak marketing juga akan mengalami kesulitan untuk dapat memberikan pengetahuan atau penjelasan lebih lanjut mengenai produk –produk lainnya terutama produk jasa investasi.¹²⁰

Kemudian, dari internal perusahaan masih adanya karyawan yang melakukan tindakan atau perilakunya tidak sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang berlaku, sehingga hal tersebut akan menghambat kinerja dan juga kepercayaan dari seorang investor atau masyarakat. Dan masih belum banyaknya karyawan yang juga ikut terjun berinvestasi pada produk reksadana dan *sukuk* Negara Ritel sehingga masyarakat belum dapat mengerti secara detail bagaimana alur dan proses berinvestasi pada kedua produk jasa investasi tersebut, dan tidak semua

¹²⁰Muhammad, *Manajemen Keuangan Syariah...*, hlm. 583.

kantor cabang bisa menjual reksadana karena yang dapat menjual instrumen tersebut yaitu cabang yang sudah di berikan izin untuk menjadi Wakil Agen Penjual Efek Reksadana (WAPERD).