



**STRATEGI TEKNIS ADMINISTRATIF PEMBIAYAAN
BERMASALAH DI MASA PANDEMI COVID-19
(STUDI KASUS DI BNI SYARIAH KANTOR CABANG
FATMAWATI)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Satu (S1)
Manajemen Perbankan Syariah

Disusun oleh :

Nama : Ghina Rohadatul Aisy

NIM : 2017570082

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
1442 H / 2021 M**

LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI

Skripsi yang berjudul: **Strategi Teknis Administratif Pembiayaan Bermasalah Di Masa Pandemi COVID-19 (Studi Kasus Di BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati)**. Disusun oleh **Ghina Rohadatul Aisy**, Nomor Pokok Mahasiswa: **2017570082**. Telah diujikan pada hari / tanggal: Kamis, 1 Juli 2021. Telah diterima dan disahkan dalam sidang skripsi (Munaqasyah) Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta untuk memenuhi persyaratan mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1) Program Studi Manajemen Perbankan Syariah.

FAKULTAS AGAMA ISLAM

Dekan,

Dr. Sopa, M.Ag

| Nama | Tanda Tangan | Tanggal |
|--|--|------------|
| <u>Dr. Sopa, M.Ag</u> Ketua | | 26-07-2021 |
| <u>Dr. Suharsiwi, M.Pd</u> Sekertaris | | 26-07-2021 |
| <u>Saomi Rizqiyanto, SE.I,M.Si</u> Pembimbing | <small>Digitally signed by Saomi Rizqiyanto DN: cn=Saomi Rizqiyanto, o=Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta, ou=Program Studi Manajemen Perbankan Syariah, email=saomi.rizqiyantodumj.ac.id, c=ID Date: 2021.07.19 10:12:07 +0700</small> | |
| <u>Dr. Asep Supyadillah, M.Ag</u> Penguji I | | 21-07-2021 |
| <u>Hamli Syaifullah, SE.Sy, M.Si</u> Penguji II | | 15-07-2021 |

LEMBAR PERNYATAAN (ORISINALITAS)

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ghina Rohadatul Aisy
NIM : 2017570082
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah
Fakultas : Fakultas Agama Islam
Judul Skripsi : Strategi Teknis Administratif Pembiayaan Bermasalah Di Masa Pandemi COVID-19 (Studi Kasus Di BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati)

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi berjudul di atas secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang menjadi sumber rujukan. Apabila ternyata di kemudian hari terbukti skripsi saya merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan ketentuan undang-undang dan aturan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Jakarta ini. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tidak ada paksaan.

Jakarta, Rajab 1442 H
Maret 2021 M

Yang Menyatakan,



Ghina Rohadatul Aisy

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang berjudul **“Strategi Teknis Administratif Pembiayaan Bermasalah Di Masa Pandemi COVID-19 (Studi Kasus Di BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati)”** yang disusun oleh **Ghina Rohadatul Aisy, Nomor Pokok Mahasiswa : 2017570082** Program Studi Manajemen Perbankan Syariah disetujui untuk diajukan pada Sidang Skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Jakarta, 06 Maret 2021
Pembimbing,



Digitally signed by Saomi Rizqiyanto
DN: cn=Saomi Rizqiyanto, o=Fakultas
Agama Islam Universitas
Muhammadiyah Jakarta, ou=Program
Studi Manajemen Perbankan Syariah,
email=saomi.rizqiyanto@umj.ac.id,
c=ID
Date: 2021.07.19 10:12:43 +0700

Saomi Rizqiyanto, SE.I.M.Si

FAKULTAS AGAMA ISLAM

Program Studi Manajemen Perbankan Syariah

Skripsi, Maret 2021

Ghina Rohadatul Aisy

Strategi Teknis Administratif Pembiayaan Bermasalah Di Masa Pandemi COVID-19 (Studi Kasus Di BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati)

ABSTRAK

Virus COVID-19 merupakan virus yang menyerang sistem pernapasan dengan gejala demam, batuk, pilek, sakit tenggorokan, sesak napas, letih, dan lesu. Pada masa pandemi COVID-19 ini menyebabkan kelumpuhan aktivitas pada sektor keuangan. Terjadi penurunan pendapatan negara secara drastis. Hal ini dirasakan juga oleh nasabah di bank konvensional maupun bank syariah. Masalah yang dihadapi oleh kebanyakan nasabah adalah adanya pembiayaan bermasalah. Terkait sistem teknis administratif pembiayaan bermasalah pada masa pandemi yang dilakukan di bank syariah sempat dipertanyakan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi sistem pengadministrasian online maupun offline secara teknis pada pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 yang dilakukan oleh BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode penelitian study kasus atau lapangan yaitu merupakan penelitian yang dilakukan secara langsung pada objek penelitian dengan berbagai metode seperti wawancara. Dalam hal ini data primer berupa hasil pertanyaan ke pihak kepengurusan BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati. Teknik dan prosedur pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara serta dokumentasi berupa foto hasil wawancara.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati bahwa strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati secara online adalah pertama, nasabah yang terdampak covid mengajukan surat permohonan pengajuan relaksasi pembiayaan. Kedua, surat permohonan dan semua berkas dikirim via email serta menyerahkan bukti fisiknya ke bank. Ketiga, bank kantor cabang mengusulkan nama nasabah pengajuan relaksasi pembiayaan ke kantor pusat. Keempat, bank pusat menyeleksi kembali nama nasabah tersebut dengan berbagai macam pertimbangan. Kelima, bagi nama nasabah yang lolos seleksi di pusat, akan ditindaklanjuti perihal pengajuannya. Keenam, pihak bank kantor cabang dan nasabah yang lolos seleksi mengadakan kembali akad ulang.

Sedangkan strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah Kantor

Cabang Fatmawati secara offline adalah pertama, nasabah datang langsung ke bank kantor cabang, lalu pihak bank kantor cabang memberitahu persyaratan serta alurnya. Kedua, nasabah yang terdampak covid mengajukan surat permohonan pengajuan relaksasi pembiayaan. Ketiga, surat permohonan dan semua berkas dikirim via email dan menyerahkan bukti fisiknya ke bank. Keempat, bank kantor cabang mengusulkan nama nasabah pengajuan relaksasi pembiayaan ke kantor pusat. Kelima, bank pusat menyeleksi kembali nama nasabah tersebut dengan berbagai macam pertimbangan. Keenam, bagi nasabah yang lolos seleksi di pusat, akan ditindaklanjuti perihal pengajuannya. Ketujuh, pihak bank kantor cabang dan nasabah yang lolos seleksi mengadakan kembali akad ulang. Hal ini sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.10/18/PBI/2008 tentang Restrukturisasi Pembiayaan bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah tentang *rescheduling, reconditioning, restructuring*.

Kata kunci : **Strategi Teknis Administratif, Pembiayaan Bermasalah, BNI Syariah**

KATA PENGANTAR

Puji serta syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik sesuai dengan waktu yang ditentukan. Shalawat serta salam tak lupa penulis curahkan kepada Nabi Besar Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang seperti saat ini.

Skripsi ini penulis tulis untuk memenuhi salah satu syarat agar memperoleh gelar Strata Satu (S1) di Program Studi Manajemen Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta. Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Dr. Ma'mun Murod Al Barbasy, M.Si Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta.
2. Dr. Sopa M,Ag Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.
3. Dina Febriani, M.M Ketua Program Studi Manajemen Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.
4. Saomi Rizqiyanto, SE,I,M.Si Dosen Pembimbing Skripsi yang telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikirannya dalam proses bimbingan.
5. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta, yang telah berusaha memberikan pelayanan akademik dan pelayanan administrasi terbaik.

6. Almarhumah adik saya tercinta yang telah memberikan semangat untuk saya bangkit.
7. Keluarga saya tercinta serta sahabat terbaik saya yang berada di lingkungan kampus maupun di luar kampus.
8. Serta kepada semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, namun tidak mengurangi rasa hormat saya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran agar penulisan skripsi ini lebih bermanfaat oleh pihak yang membacanya.

Jakarta, Rajab 1442 H
Maret 2021 M

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI | i |
| LEMBAR PERNYATAAN (ORISINALITAS) | ii |
| LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING | iii |
| ABSTRAK | iv |
| KATA PENGANTAR..... | vi |
| DAFTAR ISI..... | viii |
| BAB 1 PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Identifikasi Masalah | 8 |
| C. Fokus dan Subfokus Penelitian | 9 |
| D. Rumusan Masalah | 9 |
| E. Tujuan Penelitian | 9 |
| F. Kegunaan Penelitian..... | 10 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 11 |
| A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian..... | 11 |
| 1. Perkembangan Kasus Corona di Indonesia..... | 11 |
| a. Pandemi Covid-19..... | 13 |
| 2. Pengertian Strategi Teknis Administratif dalam Perbankan | 13 |
| 3. Pengertian Pembiayaan Bermasalah | 14 |

| | | |
|----------------|---|-----------|
| a. | Kelayakan Penyaluran Pembiayaan Dana | 15 |
| b. | Kelayakan Prinsip 6C Pada Pembiayaan (<i>Character, Capital, Capacity, Colateral, Condition of Economy, and Constrain</i>)..... | 19 |
| c. | Faktor Penyebab Pembiayaan Bermasalah | 25 |
| d. | Kriteria Pembiayaan Bermasalah | 26 |
| 4. | Kebijakan Kelonggaran Pembiayaan Bermasalah Pada Masa Pandemi COVID-19..... | 28 |
| B. | Hasil Penelitian Yang Relevan..... | 31 |
| C. | Kerangka Berfikir..... | 34 |
| BAB III | METODOLOGI PENELITIAN | 37 |
| A. | Tujuan Penelitian | 37 |
| B. | Tempat dan Waktu Penelitian | 37 |
| C. | Latar / Setting Penelitian | 37 |
| D. | Metode dan Prosedur Penelitian..... | 38 |
| E. | Data dan Sumber Data | 39 |
| F. | Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data..... | 39 |
| G. | Prosedur dan Analisis Data | 40 |
| H. | Pemeriksaan Keabsahan Data | 42 |
| BAB IV | HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 44 |
| A. | Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian..... | 44 |
| 1. | Sejarah Bank BNI Syariah | 44 |
| 2. | Visi dan Misi | 46 |

| | |
|--|--------------|
| 3. Struktur Organisasi Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati..... | 47 |
| 4. Produk Pembiayaan BNI Syariah..... | 48 |
| B. Temuan Penelitian..... | 49 |
| C. Pembahasan Temuan Penelitian..... | 56 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 58 |
| DAFTAR PUSTAKA | 60 |
| LAMPIRAN..... | |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada masa sekarang ini, terdapat banyak sekali lembaga keuangan perbankan yang berdiri di Indonesia. Mulai dari bank konvensional, bank syariah, unit usaha syariah, bank perkreditan rakyat syariah serta lembaga keuangan non bank. Kebanyakan masyarakat hanya mengetahui fungsi umum dari perbankan yaitu lembaga yang menyediakan tempat untuk menabung dan memberikan pembiayaan atau kredit sebagai modal usahanya. Selain itu banyak pula masyarakat Indonesia yang menjadi nasabah di suatu bank, baik itu nasabah bank syariah maupun nasabah bank konvensional. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa nasabah bank syariah tidak sebanyak nasabah bank konvensional. Hal ini dibuktikan dengan presentasi market share bank syariah masih lebih rendah dibandingkan dengan market share bank konvensional. Perbandingan ini salah satunya dikarenakan masih kurangnya sosialisasi terhadap bank syariah di kalangan masyarakat. Kebanyakan masyarakat berfikir bahwa terdapat kesamaan antara bank syariah dan bank konvensional sehingga bagi mereka sama saja jika menjadi nasabah bank syariah maupun bank konvensional. Jika kita bahas lebih mendalam lagi, jelas berbeda antara bank syariah dan bank konvensional. Mulai dari perjanjian akad dengan

nasabah, produk yang ditawarkan oleh bank hingga status hubungan nasabah dengan bank tersebut.

Berdasarkan data yang didapat dari Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI) menilai perkembangan ekonomi syariah pada kuartal I-2019 terbilang stagnan bahkan cenderung menurun. Mengacu data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) bahwa data terakhir Juni 2018, market share keuangan syariah mencapai 8,47% atau setara US\$83,62 miliar dari total aset keuangan Indonesia. Total capaian ini diperoleh dari kontribusi perbankan syariah sebesar 5,7%, LKNB syariah sebesar 4,69% dan pasar modal syariah sebesar 15,28%. Pada awal Juni 2019, market share perbankan syariah nasional hanya mampu mencapai 5,95% yang terdiri dari Bank Usaha Syariah, Unit Usaha Syariah, Bank Perkreditan Rakyat Syariah, Bank Umum (Bank Umum Konvensional, Bank Umum Syariah) dan Bank Perkreditan Rakyat/Syariah.¹

Fungsi perbankan syariah itu sendiri ialah sebagai lembaga penghimpunan dan penyaluran dana serta fungsi sosial.² Pada penyaluran dana, bank syariah menyalurkan dananya dalam bentuk piutang dan pembiayaan. Pembiayaan atau disebut dengan *financing* yaitu pendanaan yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain untuk mendukung investasi yang telah direncanakan.³ Berbagai macam pembiayaan yang ditawarkan oleh bank syariah, mulai dari pembiayaan berdasarkan akad

¹ Data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Perbankan Syariah Indonesia Posisi Juni 2019

² Asep Supyadillah, *Hukum Perbankan Syariah*, (Jakarta: PT. Wahana Kardofa, 2013), h. 36.

³ Muhammad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005), h. 17.

mudharabah, pembiayaan berdasarkan akad *musyarakah* ataupun pembiayaan berdasarkan akad *qardh* dan masih banyak lagi. Banyak nasabah yang mengajukan pembiayaan kepada bank syariah untuk tujuan membuka usaha, baik itu usaha yang sedang berlanjut maupun usaha yang akan dijalankan, membeli kendaraan bermotor atau kendaraan bermobil, serta pembiayaan kepemilikan rumah. Sementara itu dalam melakukan pengembalian uang pembiayaan tersebut, banyak pula nasabah bank syariah yang mengalami keterlambatan pembayaran. Keterlambatan pembayaran ini dapat disebut dengan kasus pembiayaan bermasalah pada bank syariah.

Tidak dapat dipungkiri pula pada masa pandemi COVID-19 saat ini, teknis administratif yang dilakukan bank syariah dalam mengatasi pembiayaan bermasalah pada nasabah juga terganggu. Misalnya nasabah ingin mengajukan keringanan pembiayaan kepada bank syariah, tentu saja bank syariah mengajukan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh nasabah tersebut. Syarat-syarat tersebut berupa dokumen-dokumen pribadi milik nasabah, seperti KTP, slip gaji maupun laporan keuangan bagi sebuah badan usaha. Dokumen-dokumen tersebut harus mereka upload ke situs internet resmi milik bank syariah tempat mereka mengajukan keringanan pembiayaan. Meskipun dokumen-dokumen tersebut sudah diupload ke situs resmi bank syariah, tapi masih terdapat data nasabah yang tidak masuk ke situs resmi bank syariah dikarenakan terganggunya koneksi internet dari pihak nasabah atau bank syariah.

Teknis administratif seperti ini yang menyulitkan nasabah untuk mengupload kembali dokumen-dokumen tersebut. Disisi lain, pihak Otoritas Jasa Keuangan mengeluarkan sebuah peraturan bahwa meskipun nasabah sudah mengupload data mereka lewat situs resmi bank syariah, nasabah juga harus menyerahkan bukti fisik atas data tersebut ke bank syariah. Nasabah harus datang langsung ke bank syariah untuk menyerahkan bukti fisik atas data mereka. Hal ini membuat bank syariah semakin ramai dikunjungi dan dapat memicu penyebaran virus COVID-19. Pihak Otoritas Jasa Keuangan mengeluarkan peraturan tersebut dengan alasan bahwa bisa saja file yang nasabah upload ke situs resmi bank syariah, sistem dari situs tersebut bisa saja terjadi kesalahan teknis sehingga semua file nasabah menjadi hilang ataupun sistem dari situs resmi bank syariah tersebut mengalami hang. Selain itu juga untuk memudahkan pihak auditor dari Otoritas jasa Keuangan untuk melakukan pengecekan terhadap bukti fisik dokumen-dokumen milik nasabah yang mengajukan keringanan pembiayaan yang disebabkan oleh pembiayaan bermasalah. Hal ini juga termasuk tertib secara teknis administratif yang disarankan oleh pihak Otoritas Jasa Keuangan. Masalah teknis administratif seperti ini terjadi secara online.

Mengingat kondisi saat ini sedang pandemi COVID-19, teknis administratif untuk pembiayaan bermasalah yang dilakukan oleh bank syariah pun cukup terganggu. Nasabah harus menyerahkan bukti fisik dari dokumen-dokumen yang diajukan bank syariah untuk mendapatkan

sebuah keringanan pembiayaan ke bank syariah langsung. Nasabah yang datang langsung ke bank syariah juga dibatasi jumlahnya, mereka harus mengantri di luar bank syariah untuk menunggu gilirannya dipanggil oleh pihak bank guna melakukan suatu transaksi ataupun ke *costumer services*. Hal ini dilakukan oleh bank syariah untuk meminimalisir dampak penyebaran virus tersebut. Ada juga nasabah yang sudah mengantri di luar guna untuk menyerahkan dokumen-dokumen fisik miliknya namun dari pihak keamanan bank syariah tersebut menolak nasabah itu dikarenakan jumlah nasabah yang datang ke bank syariah dibatasi dan jam operasional bank syariah sudah tutup dan dengan berat hati nasabah itu pun harus pulang ke rumah tanpa menghasilkan apa-apa. Keesokan harinya nasabah itu kembali mendatangi kantor bank syariah tersebut untuk menyerahkan dokumen-dokumen fisik miliknya dan pihak keamanan bank syariah menerima nasabah itu untuk masuk ke dalam bank dan menyelesaikan tujuannya.

Untuk dapat mengetahui istilah pembiayaan bermasalah pada bank syariah, harus ditinjau dari faktor-faktor apa saja yang dapat menyebabkan terjadinya pembiayaan bermasalah pada bank syariah tersebut. Seseorang dikatakan mengalami pembiayaan bermasalah jika masuk dalam kriteria pembiayaan diragukan dan macet. Terdapat beberapa kriteria penilaian kualitas pembiayaan dari segi kemampuan bayar nasabah, yaitu lancar, dalam perhatian khusus, kurang lancar, diragukan dan macet. Banyak dampak negatif yang ditimbulkan dari kasus pembiayaan bermasalah ini,

salah satu contohnya ialah berdampak pada profitabilitas yang didapat oleh bank syariah. Semakin banyak kasus pembiayaan bermasalah, maka semakin banyak pula bank syariah mengalami kerugian. Dengan kata lain bank syariah mengalami keuntungan yang kecil. Hal ini berdampak pula pada tingkat kesehatan bank syariah yang dilihat dari laporan keuangan bank syariah dan tingkat kepercayaan masyarakat pada bank syariah tersebut dapat menurun.

Istilah pembiayaan bermasalah pada bank syariah ialah suatu keadaan dimana nasabah tidak dapat melanjutkan atau menyelesaikan pembayaran pembiayaan yang disebabkan oleh berbagai macam faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Hal ini berdampak pada prinsip kehati-hatian bank syariah, prinsip tata kelola bank syariah dan ketentuan pengelolaan risiko bank syariah. Oleh karena itu untuk menyelamatkan pembiayaan bermasalah tersebut, Bank Indonesia mengeluarkan sebuah peraturan yang biasa disebut dengan Peraturan Bank Indonesia No.10/18/PBI/2008 tentang Restrukturisasi Pembiayaan bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah.⁴ Peraturan restrukturisasi pembiayaan ini dapat dilakukan dengan penjadwalan kembali, persyaratan kembali, dan penataan kembali. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) juga mengeluarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No.11/POJK.03/2020 tentang Stimulus Perekonomian Nasional sebagai Kebijakan *Countercyclical* Dampak Penyebaran *Coronavirus Disease* 2019

⁴ Peraturan Bank Indonesia No.10/18/PBI/2008 tentang Restrukturisasi Pembiayaan bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah

Tanggal 16 Maret 2020.⁵ Otoritas Jasa Keuangan mengeluarkan peraturan tersebut dikarenakan melihat kondisi Indonesia saat ini yang sedang mengalami pandemik COVID-19.

Dengan adanya peraturan OJK mengenai bukti fisik dari data nasabah, nasabah otomatis harus datang langsung ke kantor bank syariah untuk menyerahkan data mereka. Teknis administratif yang dilakukan secara online maupun offline oleh bank syariah pada masa pandemi COVID-19 ini sangat berpengaruh bagi nasabah. Teknis administratif yang dilakukan secara online maupun offline yang dilakukan bank syariah dapat menguntungkan dan membuat kesulitan bagi nasabah. Teknis administratif secara offline harus membuat nasabah datang langsung ke bank syariah dan menunggu di depan kantor bank syariah dengan waktu yang cukup lama dikarenakan pihak bank syariah membatasi jumlah nasabah yang harus menunggu di dalam kantor. Diharapkan pada masa pandemi COVID-19 ini teknis administratif yang dilakukan bank syariah kepada nasabah dapat berjalan dengan efektif sehingga nasabah tidak merasa dirugikan, terutama kerugian waktu.

Dalam kesempatan kali ini penulis akan membahas bagaimana strategi teknik administratif yang dilakukan oleh bank syariah dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah secara online maupun offline sudah berjalan dengan baik sesuai keinginan nasabah atau belum. Mengingat agar bank syariah tertib secara teknis administratif secara

⁵ POJK No.11/POJK.03/2020 tentang Stimulus Perekonomian Nasional sebagai Kebijakan Countercyclical Dampak Penyebaran Coronavirus Disease 2019 Tanggal 16 Maret 2020

online maupun offline. Oleh karena itu dengan adanya permasalahan yang telah saya uraikan di atas, sangat penting bagi saya untuk melakukan sebuah penelitian yang relevan dengan pernyataan tersebut dengan judul **“STRATEGI TEKNIS ADMINISTRATIF PEMBIAYAAN BERMASALAH DI MASA PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS DI BNI SYARIAH KANTOR CABANG FATMAWATI)”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut diantaranya:

1. Pandemi COVID-19 menyebabkan banyaknya kasus pembiayaan bermasalah di bank syariah
2. Banyak nasabah yang mengajukan keringanan pembiayaan ke bank syariah
3. Gangguan koneksi yang dialami nasabah dalam mengupload dokumen-dokumen pengajuan keringanan pembiayaan yang disebabkan oleh kasus pembiayaan bermasalah
4. Kurangnya efektivitas dalam teknis administratif online maupun offline yang dilakukan oleh bank syariah dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19

C. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menentukan fokus penelitian yaitu strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 yang dilakukan BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati, sedangkan yang menjadi subfokus penelitiannya ialah efektivitas dari penerapan strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 yang dilakukan BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati.

D. Rumusan Masalah

Pada penelitian ini dirumuskan rumusan masalah, yakni:

1. Bagaimana strategi sistem pengadministrasian online maupun offline secara teknis pada pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 yang dilakukan oleh BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang hendak dicapai penulis dalam melakukan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana strategi sistem pengadministrasian online maupun offline secara teknis pada pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 yang dilakukan oleh BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati.

2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang hendak dicapai penulis dalam melakukan penelitian ini adalah :

1. Kegunaan teoritis
 - a. Sebagai sarana untuk meningkatkan wawasan serta ilmu pengetahuan yang tepat dan jelas mengenai strategi sistem pengadministrasian secara teknis pada pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 yang dilakukan oleh BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati.
2. Kegunaan praktis
 - a. Sebagai pertimbangan perbankan syariah dalam tertib pengadmistrasian secara teknis pada pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 yang dilakukan bank syariah
 - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi pihak BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati untuk dapat memenuhi kepuasan nasabah secara pengadministrasian secara teknis pada pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Perkembangan Kasus *Corona* di Indonesia

Wabah *Coronavirus Disease* (COVID-19) yang terjadi di China telah menjadi pandemi baru karena menyebar di 27 negara. Peningkatan kasus COVID-19 tergolong sangat cepat dan signifikan. Sejak tanggal 30 Januari 2020 WHO menetapkan status COVID-19 sebagai *Public Health Emergency of International Concern* (PHEIC). WHO menilai resiko terjadinya penularan virus COVID-19 pada tingkat global sudah masuk dalam kategori tinggi sehingga memerlukan respons internasional yang terkoordinasi dan upaya antisipasi dari seluruh negara.

Corona virus merupakan virus yang menyerang sistem pernapasan dengan gejala demam, batuk, pilek, sakit tenggorokan, sesak napas, letih, dan lesu. Pada kasus berat dapat menyebabkan *pneumonia*, sindrom pernapasan akut hingga kematian. Menurut ahli virologi dari China, *corona* virus tergolong virus *corona* jenis baru dan berbeda dengan virus yang menyebabkan SARS. Masa inkubasi sekitar 7-14

hari. *Corona* virus menyebar melalui udara dan kontak langsung dengan penderita.⁶

Pemerintah Indonesia terus melakukan upaya-upaya guna meminimalisir orang yang terinfeksi *Corona Covid-19*. Awalnya pemerintah tidak terlalu ingin memberikan informasi kepada publik terkait virus corona yang masuk ke Indonesia. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari kepanikan masyarakat dan juga menghindari isu-isu yang tidak jelas kebenarannya. Terkait perkembangan virus corona tersebut, akhirnya pemerintah membuat kebijakan sebagai langkah pertama yaitu berupa *social distancing*. Kegiatan *lockdown* menjadi kebijakan Gubernur DKI Jakarta berdasarkan nomor 5 tahun 2020 tentang Peniadaan Sementara Kegiatan Peribadatan dan Keagamaan Di Rumah Dalam Rangka Mencegah Penyebaran Wabah *Corona Virus Disease (COVID-19)*.

Kesiapsagaan tidak hanya menyangkut SDM melainkan juga sarana dan prasarana. Kesiapsagaan yang dilakukan berprinsip pada penanggulangan wabah, yaitu pada fase pencegahan, deteksi, dan respons. Diperlukan kerjasama lintas sektor baik dengan kementerian/lembaga terkait maupun pemerintah daerah. DPR RI, khususnya Komisi IX, berperan penting melakukan pengawasan kesiapsagaan pemerintah dalam menghadapi COVID-19 sesuai dengan UU No. 4 Tahun 1984 tentang Wabah Penyakit Menular.

⁶ Nur Sholikhah Putri Suni, "Kesiapsagaan Indonesia Menghadapi Potensi Penyebaran *Corona Virus Disease*" dalam *Kajian Singkat Terhadap Isi Aktual Dan Strategis*, Vol. 13, No.3, 2020, h.14.

a. Pandemi Covid-19

Dalam kondisi saat ini, virus corona bukanlah suatu wabah yang bisa diabaikan begitu saja. Jika dilihat dari gejalanya, orang awam akan mengiranya hanya sebatas influenza biasa, tetapi bagi analisis kedokteran, virus ini cukup berbahaya dan mematikan. Saat ini di tahun 2020, perkembangan penularan virus ini cukup signifikan karena penyebarannya sudah mendunia dan seluruh negara merasakan dampaknya termasuk Indonesia.⁷

Mengantisipasi dan mengurangi jumlah penderita virus corona di Indonesia sudah dilakukan di seluruh daerah. Diantaranya dengan memberikan kebijakan membatasi aktivitas keluar rumah, kegiatan sekolah di rumahkan, bekerja dari rumah (*work from home*), bahkan kegiatan beribadah pun di rumahkan. Hal ini sudah menjadi kebijakan pemerintah berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang sudah dianalisa dengan maksimal.

2. Pengertian Strategi Teknis Administratif dalam Perbankan

Pengertian strategi teknis administratif dalam perbankan adalah suatu rencana yang dilakukan untuk menjalankan fungsi-fungsi operasional dalam perbankan, seperti kegiatan yang berhubungan dengan administratif yang meliputi surat menyurat, pendaftaran atau

⁷ Nur Rohim Yunus dan Annissa Rezki, "Kebijakan Pemberlakuan Lockdown Sebagai Antisipasi Penyebaran Corona Virus Covid-19", dalam *SALAM; Jurnal Sosial dan Budaya Syar'i*, Vol. 7, No. 3, 2020, h. 228

registrasi, dokumentasi maupun hal-hal yang berhubungan dengan kearsipan data dalam perbankan.

3. Pengertian Pembiayaan Bermasalah

Dalam berbagai peraturan yang diterbitkan Bank Indonesia tidak dapat dijumpai pengertian dari “pembiayaan bermasalah”. Begitu juga istilah *Non Performing Financings* (NPFs) untuk fasilitas pembiayaan maupun istilah *Non Performing Loan* (NPL) untuk fasilitas kredit tidak dijumpai dalam peraturan-peraturan yang disebutkan Bank Indonesia. Namun dalam setiap Statistik Perbankan Syariah yang diterbitkan oleh Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia dapat dijumpai istilah *Non Performing Financings* (NPFs) yang diartikan sebagai “*Pembiayaan Non-Lancar mulai dari kurang lancar sampai dengan macet*”.⁸

Pembiayaan bermasalah tersebut dari segi produktivitasnya yaitu dalam kaitannya dengan kemampuan menghasilkan pendapatan bagi bank, sudah berkurang menurun dan bahkan mungkin sudah tidak ada lagi. Bahkan dari segi bank, sudah mengurangi pendapatan, memperbesar biaya pencadangan yaitu PPAP (Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif) sedangkan dari segi nasional mengurangi kontribusinya terhadap pembangunan dan pertumbuhan ekonomi.

⁸ Faturrahman Djamil, *Ibid.*

Kemudian dapat peneliti simpulkan bahwa pembiayaan bermasalah adalah pembiayaan yang kualitasnya berdasarkan kategori kurang lancar, diragukan dan macet.

a. Kelayakan Penyaluran Pembiayaan Dana

Untuk memperoleh keyakinan penyaluran pembiayaan dana berdasarkan ketentuan pasal 23 UU Perbankan Syariah, maka bank syariah dan atau UUS:⁹

- 1) Harus mempunyai keyakinan atas kemauan dan kemampuan calon nasabah penerima fasilitas untuk melunasi seluruh kewajiban pada waktunya sebelum bank syariah dan atau UUS menyalurkan dana kepada nasabah penerima fasilitas
- 2) Wajib melakukan penilaian yang seksama terhadap watak (*character*), kemampuan (*capacity*), modal (*capital*), agunan (*collateral*) dan prospek usaha (*condition of economic*) dari calon nasabah penerima fasilitas

Analisa terhadap faktor “*five c*” dari calon nasabah penerima fasilitas dilakukan oleh petugas analis pembiayaan suatu bank syariah sebelum pembiayaan diberikan, baik analisa terhadap aspek yuridis maupun analisa terhadap aspek non yuridis yang terkait dengan

⁹ Asep Supyadillah, *Hukum Perbankan Syariah*, (Jakarta: PT. Wahana Kardofa, 2013), h. 243.

faktor “*five c*” tersebut. Terkait dengan analisa terhadap kelayakan penyaluran dana tersebut di atas, penjelasan pasal 23 UU Perbankan menjelaskan faktor “*five c*” sebagai berikut:

- a) Kemauan berkaitan dengan iktikad baik dari nasabah penerima fasilitas untuk membayar kembali penggunaan dana yang disalurkan oleh bank syariah dan atau UUS.
- b) Kemampuan berkaitan dengan keadaan dan atau aset nasabah penerima fasilitas sehingga mampu untuk membayar kembali penggunaan dana yang diberikan oleh bank syariah dan atau UUS.
- c) Penilaian watak calon nasabah penerima fasilitas terutama didasarkan kepada hubungan yang telah terjalin antara bank syariah dan atau UUS dan nasabah atau calon nasabah yang bersangkutan atau informasi yang diperoleh dari pihak yang dapat dipercaya sehingga bank syariah dan atau UUS dapat menyimpulkan bahwa calon nasabah penerima fasilitas yang bersangkutan jujur, beriktikad baik, dan tidak menyulitkan bank syariah dan atau UUD di kemudian hari

d) Penilaian kemampuan calon nasabah penerima fasilitas terutama bank harus meneliti tentang keahlian nasabah penerima fasilitas dalam bidang usahanya dan atau kemampuan manajemen calon nasabah sehingga bank syariah dan atau UUS merasa yakin bahwa yang akan dibiayai dikelola oleh orang yang tepat.

e) Penilaian terhadap modal yang dimiliki calon penerima fasilitas terutama bank syariah dan atau UUS harus melakukan analisis terhadap posisi keuangan secara keseluruhan baik untuk masa yang telah lalu maupun perkiraan untuk masa yang akan datang sehingga dapat diketahui kemampuan permodalan calon nasabah penerima fasilitas dalam menunjang pembiayaan proyek atau usaha calon nasabah yang bersangkutan.

f) Dalam melakukan penilaian terhadap agunan, bank syariah dan atau UUS harus menilai barang, proyek atau hak tagih yang dibiayai dengan fasilitas pembiayaan yang bersangkutan dan barang lain, surat berharga atau garansi resiko yang ditambahkan sebagai agunan tambahan, apakah sudah cukup memadai sehingga apabila nasabah penerima

fasilitas kelak tidak dapat melunasi kewajibannya, agunan tersebut dapat digunakan untuk menanggung pembayaran kembali pembiayaan dari bank syariah dan atau UUS yang bersangkutan.

Dari penjelasan pasal 23 ayat 2 khususnya paragraf 4 yaitu terkait dengan penilaian agunan dapat disimpulkan bahwa terdapat 2 jenis agunan pembiayaan yaitu:

- (1) Pertama, agunan berupa barang, proyek atau hak tagih yang dibiayai dengan fasilitas pembiayaan yang bersangkutan. Dalam perbankan agunan yang berasal dari pembiaya seperti ini disebut sebagai agunan pokok.
- (2) Kedua, adalah berupa barang lain, surat berharga atau garansi resiko yang tidak bersumber dari pembiayaan. Agunan yang tidak bersumber dari pembiayaan ini disebut sebagai agunan tambahan.

Penilaian terhadap proyek usaha calon nasabah penerima fasilitas, bank syariah terutama harus melakukan analisis mengenai keadaan pasar, baik di dalam maupun di luar negeri, baik untuk masa yang telah lalu maupun yang akan datang

sehingga dapat diketahui prospek pemasaran dari hasil proyek atau usaha calon nasabah yang akan dibiayai dengan fasilitas pembiayaan.

b. Kelayakan Prinsip 6C Pada Pembiayaan (*Character, Capital, Capacity, Colateral, Condition of Economy, and Constrain*)

1) Pengertian Prinsip 6C

Analisa pembiayaan dapat dilakukan dengan berbagai metode sesuai kebijakan bank. Dalam beberapa kasus seringkali digunakan metode analisa 6C, yang meliputi :

a) *Character* (Karakter)

Karakter adalah keadaan watak atau sifat dari debitur baik dari kehidupan pribadi maupun dalam lingkungan usaha.¹⁰ Analisa ini merupakan analisa kualitatif yang tidak dapat dideteksi secara numerik, namun merupakan pintu gerbang utama proses persetujuan pembiayaan. Kesalahan dalam menilai karakter calon nasabah dapat berakibat fatal pada kemungkinan pembiayaan terhadap orang yang beritikad buruk. Untuk memperkuat data ini, dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut :¹¹

¹⁰ Veithzal Rivai, *Credit Manajemen Handbook Manajemen Pengkreditan Cara Mudah Menganalisis Kredit*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 251

¹¹ Sunarto Zulkifli, *Panduan Praktis Transaksi Perbankan Syariah*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2003), hlm. 144

(1) Wawancara

Karakter seseorang dapat dideteksi dengan menggunakan verifikasi dan interview

(2) SLIK *checking*

Sistem Layanan Informasi Keuangan (SLIK) *checking* merupakan sistem informasi yang pengelolaannya di bawah tanggung jawab OJK yang bertujuan untuk melaksanakan tugas pengawasan dan pelayanan informasi keuangan, yang salah satunya berupa penyediaan informasi debitur (iDeb).

(3) Bank *checking*

Bank *checking* dilakukan secara personal antara sesama *officer* bank, baik dari bank yang sama maupun bank yang berbeda, karena biasanya *officer* bank memiliki pengalaman tersendiri dalam berhubungan dengan calon nasabah

(4) Trade *checking*

Analisa dilakukan terhadap usaha-usaha sejenis, pesaing, pemasok dan konsumen. Pengalaman kemitraan semua pihak terkait pasti meninggalkan kesan tersendiri yang dapat memberikan indikasi

tentang karakter calon nasabah, terutama masalah keuangan seperti cara pembayaran

b) *Capacity* (Kapasitas)

Capacity adalah kemampuan yang dimiliki calon debitur dalam menjalankan usahanya guna memperoleh laba yang diharapkan. Kapasitas calon nasabah sangat penting diketahui untuk memahami kemampuan seseorang untuk berbisnis karena watak yang baik saja tidak menjamin seseorang mampu menjalankan bisnis dengan baik.

Untuk perseorangan dapat terindikasi dari referensi atau *curriculum vitae* yang dimilikinya yang dapat menggambarkan pengalaman bisnis yang bersangkutan.

Untuk perusahaan dapat terlihat dari laporan keuangan dan past performance usaha untuk mengetahui kemampuan perusahaan memenuhi semua kewajibannya termasuk pembayaran pelunasan pembiayaan. Untuk mengetahui kapasitas nasabah, bank harus memperhatikan :

- a. Angka-angka hasil produksi
- b. Angka-angka penjualan dan pembelian
- c. Perhitungan rugi laba perusahaan saat ini dan proyeksinya

d. Data finansial perusahaan beberapa tahun terakhir yang tercermin dalam neraca laporan keuangan

c) *Capital* (Modal)

Capital atau modal merupakan jumlah modal yang dimiliki oleh calon debitur atau berapa banyak dana yang akan diikutsertakan dalam proyek yang dibiayai oleh calon debitur. Semakin besar modal yang dimiliki oleh calon debitur akan semakin meyakinkan bagi bank akan keseriusan calon debitur akan mengajukan kredit.¹²

Analisa modal diarahkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keyakinan calon nasabah terhadap usahanya sendiri. Untuk mengetahui hal ini, maka bank harus melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a) Melakukan analisa neraca sedikitnya 2 tahun terakhir
- b) Melakukan analisa rasio untuk mengetahui likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas dari perusahaan

¹² Ismail, *Manajemen Perbankan : Dari Teori Menuji Aplikasi*, (Jakarta: Kencana, 2010), hlm. 112-113

d) *Condition of Economy* (Kondisi Ekonomi)

Condition adalah situasi kondisi yang mempengaruhi keadaan perekonomian pada suatu saat yang kemungkinannya memengaruhi kelancaran calon debitur.¹³ Analisa diarahkan pada kondisi sektor yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap usaha calon nasabah. Kondisi yang harus diperhatikan bank antara lain :

- (1) Keadaan ekonomi yang akan mempengaruhi perkembangan usaha calon nasabah
- (2) Kondisi usaha calon nasabah, perbandingannya dengan usaha sejenis dan lokasi lingkungan wilayah usahanya
- (3) Prospek usaha di masa yang akan datang
- (4) Kebijakan pemerintah yang memengaruhi prospek industri dimana perusahaan calon nasabah terkait di dalamnya

e) *Collateral* (Jaminan)

Collateral merupakan jaminan / agunan yang diberikan oleh calon debitur atas kredit yang diajukan. Agunan merupakan sumber pembayaran kedua, artinya apabila

¹³ Veithzal Rivai, *Credit Manajemen Handbook Manajemen Pengkreditan Cara Mudah Menganalisis Kredit*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 253

debitur tersebut tidak dapat melakukan eksekusi terhadap agunan.¹⁴

Analisa ini diarahkan terhadap jaminan yang diberikan oleh nasabah. Jaminan yang dimaksud harus mampu meng-cover risiko bisnis calon nasabah. Analisa yang dilakukan antara lain :

- (1) Meneliti kepemilikan jaminan yang diserahkan
- (2) Mengukur dan memperkirakan stabilitas harga jaminan dimaksud
- (3) Memperhatikan kemampuan untuk menjadikan uang dalam waktu relatif singkat tanpa harus mengurangi nilainya
- (4) Memperhatikan pengikatannya, sehingga secara legal bank dapat dilindungi
- (5) Rasio jaminan terhadap jumlah pembiayaan.
Semakin tinggi rasio tersebut, maka semakin tinggi kepercayaan bank terhadap kesungguhan calon nasabah
- (6) Marketabilitas jaminan. Jenis dan lokasi jaminan sangat menentukan tingkat marketable suatu jaminan

¹⁴ *Ibid*, hlm. 113

f) *Constrain*

Constrain adalah faktor hambatan seperti sosial psikologi yang ada pada suatu daerah yang menyebabkan suatu proyek tidak dapat dilaksanakan. Misalnya, pendirian suatu usaha pom bensin yang disekitarnya banyak bengkel las atau pembakaran batu bara.

Teori *constrain* mengakui adanya kendala-kendala yang dapat membatasi kinerja suatu bisnis perusahaan. Menurut teori *constrain*, jika hendak memperbaiki kinerja, maka pihak bank atau nasabah pembiayaan harus mampu mengidentifikasi kendala dalam jangka pendek serta menentukan solusi untuk kendala jangka panjang.¹⁵

c. Faktor Penyebab Pembiayaan Bermasalah

1) Faktor intern berasal dari pihak bank

a) Kurang baiknya pemahaman atas bisnis nasabah

b) Kesalahan setting fasilitas pembiayaan (berpeluang melakukan *sidestreaming*)

¹⁵ Yummil Hasan dan Dani Fernando, “Analisis Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition Of Economy dan Constrain (6C) Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Dalam Kajian Manajemen Dakwah” dalam *Hikmah*, Vol 11, No. 1, 2017, h. 32

- c) Perhitungan modal kerja tidak didasarkan kepada bisnis usaha nasabah
 - d) Proyeksi penjualan terlalu optimis
 - e) Proyeksi penjualan tidak memperhitungkan aspek kompetitor
 - f) Aspek jaminan tidak diperhitungkan
 - g) Lemahnya supervisi dan monitoring
 - h) Terjadinya erosi mental, kondisi ini dipengaruhi timbal balik antara nasabah dengan pejabat bank sehingga mengakibatkan proses pemberian pembiayaan tidak didasarkan pada praktek perbankan yang sehat
- 2) Faktor eksternal berasal dari nasabah
- a) Karakter nasabah tidak amanah (tidak jujur dalam memberikan informasi dan laporan tentang kegiatannya)
 - b) Melakukan *sidestreaming* penggunaan dana
 - c) Kemampuan pengelolaan nasabah tidak memadai sehingga kalah dalam persaingan usaha
 - d) Usaha yang dijalankan relatif baru
 - e) Bidang usaha nasabah telah jenuh
 - f) Tidak mampu menanggulangi masalah / kurang menguasai bisnis

g) Terjadi bencana alam¹⁶

d. Kriteria Pembiayaan Bermasalah

Suatu pembiayaan dikatakan bermasalah apabila:

- 1) Pembiayaan tersebut tidak lancar
- 2) Pembiayaan dimana debitemnya tidak memenuhi persyaratan yang dijanjikan
- 3) Pembiayaan yang tidak menepati janji angsuran
- 4) Pembiayaan yang memiliki potensi merugikan
- 5) Pembiayaan yang memiliki potensi menunggak dalam satu waktu tertentu

Berikut 5 kolektibilitas kredit sesuai Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 40/POJK.03/2019 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum¹⁷:

- a. Kolektibilitas lancar, apabila debitur selalu membayar pokok dan bunga tepat waktu. Perkembangan rekening baik, tidak ada tunggakan, serta sesuai dengan persyaratan kredit.
- b. Kolektibilitas dalam perhatian khusus, apabila debitur menunggak pembayaran pokok dan / atau bunga antara 1-90 hari.

¹⁶ Trisadini Prasastinah Usanti, "Restrukturisasi Pembiayaan Sebagai Upaya Penyelamatan Pembiayaan Bermasalah" dalam *Perspektif*, Vol 11, No.3, 2006, h.270.

¹⁷ POJK No. 40/POJK.03/2019 Tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum

- c. Kolektibilitas kurang lancar, apabila debitur menunggak pembayaran pokok dan / atau bunga antara 91-120 hari.
- d. Kolektibilitas diragukan, apabila debitur menunggak pembayaran pokok dan / atau bunga antara 121-180 hari.
- e. Kolektibilitas macet, apabila debitur menunggak pembayaran pokok dan / atau bunga lebih dari 180 hari.

4. Kebijakan Kelonggaran Pembiayaan Bermasalah Pada Masa Pandemi COVID-19

OJK mengeluarkan Peraturan OJK (POJK) sebagai tindak lanjut kewenangan OJK dalam pelaksanaan Perppu No. 1/2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan untuk Penanganan Pandemi *Coronavirus Disease* 2019 (COVID-19) dan/atau dalam rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/atau Stabilitas Sistem Keuangan. POJK ini untuk mendukung upaya menjaga stabilitas sistem keuangan dan mendorong tetap bergarknya roda perekonomian nasional.

- a. POJK No. 18/POJK.03.2020 Tentang Perintah Tertulis Untuk Penanganan Permasalahan Bank¹⁸
 - 1) POJK ini mengamankan OJK untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menjaga stabilitas sistem keuangan khususnya di sektor perbankan di tengah

¹⁸ POJK No. 18/POJK.03.2020 Tentang Perintah Tertulis Untuk Penanganan Permasalahan Bank

ancaman pelemahan ekonomi sebagai dampak penyebaran pandemi virus COVID-19. POJK ini secara umum terdiri dari :

- a) Ruang lingkup pengaturan berlaku bagi bank yaitu Bank Umum Konvensional (BUK), Bank Umum Syariah (BUS), Bank Perkreditan Rakyat (BPR), Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) dan kantor cabang dari bank yang berkedudukan di luar negeri
- b) Kewenangan OJK memberikan Perintah tertulis kepada bank untuk :
 - (1) Melakukan penggabungan, peleburan, pengambilalihan dan/atau integrasi dan/atau
 - (2) Menerima penggabungan, peleburan pengambilalihan dan/atau integrasi
- c) Perintah Tertulis diberikan kepada bank yang memenuhi kriteria berdasarkan penilaian OJK
- d) Kewajiban kepada bank yang diberikan Perintah Tertulis untuk menyusun rencana tindak, serta melaksanakan dan menjaga kelancaran proses penggabungan, peleburan, pengambilalihan dan/atau integrasi sesuai dengan rencana tindak

- e) Dalam melaksanakan Perintah Tertulis oleh bank untuk melakukan maupun menerima penggabungan, peleburan, pengambilalihan dan/atau integrasi :
- (1) Terdapat beberapa penyesuaian terhadap proses penggabungan, peleburan, pengambilalihan dan/atau integrasi
 - (2) Bagi BUK atau BUS, berdasarkan persetujuan OJK dapat dikecualikan dari ketentuan mengenai kepemilikan tunggal pada perbankan Indonesia, kepemilikan saham bank umum dan/atau batas waktu pemenuhan modal inti minimum
 - (3) Bagi BPR atau BPRS, jaringan kantor tetap dapat dipertahankan sesuai dengan wilayah jaringan kantor BPR atau BPRS yang telah berdiri
- b. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 48/POJK.03/2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Otoritas jasa Keuangan Nomor 11/POJK.03/2020 Tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan *Countercyclical* Dampak Penyebaran *Coronavirus Disease* 2019 (POJK Perubahan Atas POJK Stimulus COVID-19)
- Dalam penerapan kebijakan *countercyclical* dampak penyebaran *coronavirus disease* 2019 (COVID-19), bank tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian yang disertai adanya mekanisme pemantauan untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan dalam penerapan ketentuan (*moral hazard*). Kebijakan *countercyclical* dampak penyebaran *coronavirus*

disease 2019 (COVID-19) bersifat sementara sehingga perlu dievaluasi serta disesuaikan dalam hal diperlukan.

Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan penyesuaian terhadap peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai stimulus perekonomian nasional sebagai kebijakan countercyclical dampak penyebaran *coronavirus disease* 2019 (COVID-19), antara lain pengaturan mengenai perpanjangan periode stimulus, mekanisme penilaian terhadap debitur yang dinilai mampu terus bertahan oleh bank, serta kebijakan terkait likuiditas dan permodalan bank.

- c. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 16/POJK.03/2014 Tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah

Dalam rangka memelihara kelangsungan usahanya, bank perlu tetap mengelola eksposur risiko kredit pada tingkat yang memadai antara lain dengan menjaga kualitas aset dan tetap melakukan penghitungan penyisihan penghapusan aset.

Sehubungan dengan hal tersebut, perlu pengaturan tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian ini mengenai Strategi Teknis Administratif Pembiayaan Bermasalah di Masa Pandemi COVID-19 (Studi Kasus di BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati). Berdasarkan eksplorasi peneliti, ditemukan bahwa terdapat beberapa tulisan yang relevan dengan penelitian tersebut, diantaranya:

Pertama adalah penelitian dari Hendri Herijanto pada tahun 2016 dengan judul Efektivitas Kriteria Restrukturisasi Dalam Meningkatkan

Kualitas Portofolio Pembiayaan Pada Unit Usaha Syariah PT. Bank Tabungan Negara. Dilaksanakannya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas dari penerapan restrukturisasi pembiayaan dan kriteria nasabah yang dilakukan restrukturisasi pembiayaan oleh Unit Usaha Syariah PT. Bank Tabungan Negara.¹⁹

Kedua adalah penelitian dari Nur Melinda Lestari dan Setiawati pada tahun 2018 dengan judul Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Pada Akad Mudharabah Di Bank Muamalat Indonesia Serta Pengaruhnya Terhadap Penurunan Tingkat *Non Performing Financing* (NPF).²⁰ Dilaksanakannya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui cara penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan menerapkan restrukturisasi pembiayaan dan revitalisasi proses pada nasabah yang mempunyai itikad baik untuk membayarnya dan pada nasabah yang tidak mempunyai itikad baik pembiayaan diselesaikan dengan cara melalui jaminan, melalui BAMUI (Badan Arbitrase Muamalat Indonesia) dan penyelesaian dengan cara litigasi.

Ketiga adalah penelitian dari Rita Zahara Pohan pada tahun 2018 dengan judul Mekanisme Restrukturisasi Pembiayaan Pada Bank Sumut Cabang Syariah Medan Ringroad. Dilaksanakannya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bahwa mekanisme restrukturisasi pembiayaan pada Bank Sumut Cabang Medan Ringroad selalu berpedoman pada

¹⁹Henri Herijanto dan Restu Wulandari, “Efektivitas Kriteria Restrukturisasi Dalam Meningkatkan Kualitas Portofolio Pembiayaan” dalam *Islaminomic*, Vol.7, No. 2, 2016, h.48.

²⁰Nur Melinda Lestari dan Setiawati, “Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Pada Akad Mudharabah Di Bank Muamalat Indonesia Serta Pengaruhnya Terhadap Penurunan Tingkat *Non Performing Financing*” dalam *Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 9, No. 1, 2018, h.75.

Standart Operational Procedure (SOP) serta restrukturisasi pembiayaan dilakukan setelah nasabah mengajukan surat permohonan restrukturisasi pembiayaan kepada bank.²¹

Keempat adalah penelitian dari Azharsyah Ibrahim dan Arinal Rahmati pada tahun 2017 dengan judul analisis Solutif Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah : Kajian Pada Produk Murabahah di Bank Muamalat Indonesia Banda Aceh. Dilaksanakannya penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah di Bank Muamalat Indonesia (BMI) Banda Aceh dan kebijakan yang diambil untuk menyelesaikan persoalan tersebut. Kebijakan yang diterapkan sangat komprehensif mulai dari pencegahan sampai dengan penyelesaian.²²

Kelima adalah penelitian dari Ilham Firmansyah Fahmi pada tahun 2018 dengan judul Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Batu). Dilaksanakannya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang diterapkan dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah dan solusi penanganan yang dilakukan oleh PT Bbank Syariah Mandiri Cabang Batu.²³

²¹Rita Zahara Pohan, "Mekanisme Restrukturisasi Pembiayaan Pada Bank Sumut Cabang Syariah Medan Ringroad", *Skripsi Minor* pada Program D-III Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara, Medan: 2018.

²² Azharsyah Ibrahim dan Arinal Rahmati, "Analisis Solutif Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah. Kajian Pada Produk Murabahah di Bank Muamalat Indonesia Banda Aceh" dalam *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islami*, Vol. 10, No. 1, h. 71.

²³ Ilham Fimansyah Fahmi, " Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Batu)", *Tugas Akhir* pada Program Studi Diploma Tiga (D-III) Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang: 2018.

Adapun perbedaan penelitian yang dapat diambil dari kelima penelitian di atas dengan hasil penelitian peneliti adalah bahwa pada masa pandemi COVID-19, strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah yang dilakukan oleh BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati dapat dilakukan secara online maupun offline. Alternatif restrukturisasi atau relaksasi pembiayaan bermasalah menjadi strategi untuk meminimalisir kasus pembiayaan bermasalah pada bank syariah. Beberapa bank syariah yang menjadi studi kasus penelitian telah menerapkan strategi peraturan restrukturisasi pembiayaan bermasalah. Peneliti terdahulu mengambil sampel laporan restrukturisasi yang diajukan oleh nasabah kepada bank syariah yang bersangkutan, lalu pihak bank menyeleksi kembali syarat-syarat yang diajukan oleh nasabah bank syariah. Kemudian petugas unit operasional bank syariah melakukan proses analisis pembiayaan sesuai dengan ketentuan masing-masing jenis pembiayaan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.10/18/PBI/2008 Tentang Restrukturisasi Pembiayaan bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah tentang *rescheduling, reconditioning, restructuring*.

C. Kerangka Berfikir



Pada masa pandemi COVID-19, banyak terjadi kasus pembiayaan bermasalah yang terjadi di bank syariah maupun bank konvensional. Pandemi COVID-19 menyebabkan pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami penurunan yang drastis. Hal ini sangat berpengaruh pada pendapatan negara maupun pendapatan masyarakat saat ini. Banyak karyawan yang di PHK oleh perusahaannya dikarenakan perusahaan tidak dapat membayar gaji mereka, pekerja formal maupun non formal sangat terkena imbasnya, para pengusaha mengalami kerugian yang sangat besar dikarenakan pendapatan yang mereka dapatkan tidak dapat menutupi pengeluaran yang seharusnya mereka keluarkan sebagai beban atau kewajiban.

Oleh karena itu, banyak nasabah perbankan baik itu nasabah perorangan maupun nasabah sebagai badan usaha mengalami pembiayaan bermasalah atau keterlambatan pembayaran kewajibannya. Mereka mengajukan keringanan pembiayaan kepada bank yang bersangkutan atas pembiayaan yang diberikan oleh bank tersebut. Mengingat dengan adanya Peraturan Bank Indonesia No.10/18/PBI/2008 tentang Restrukturisasi Pembiayaan bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah, maka bank syariah maupun bank konvensional menerapkan peraturan tersebut untuk meminimalisir pembiayaan bermasalah.

Masa pandemi COVID-19 mempengaruhi teknis atau sistem administratif yang dilakukan oleh bank terhadap nasabah. Teknis administratif tersebut mencakup kegiatan surat menyurat, dokumentasi atau yang berhubungan dengan kearsipan data nasabah. Seluruh data kearsipan nasabah yang dibutuhkan oleh

bank dilakukan dengan cara online. Nasabah mengirimkan data mereka ke situs resmi bank yang bersangkutan guna melengkapi data-data mereka. Nasabah yang mengajukan keringanan pembiayaan dengan restrukturisasi harus mengirimkan data-data mereka sebagai syarat atas pengajuan permohonan keringanan pembiayaan. Tidak dapat dipungkiri pula, bahwa teknologi juga memiliki kelemahannya, salah satu kelemahan dari sistem mengirimkan data dengan online ialah masalah koneksi internet. Jika koneksi internet yang dimiliki oleh nasabah maupun bank syariah baik, maka data yang dikirim oleh nasabah ke bank syariah akan masuk ke sistem situs resmi bank syariah.

Jika koneksi internet yang dimiliki oleh bank syariah maupun nasabah sedang tidak baik, maka data tersebut tidak dapat diterima oleh situs resmi bank syariah. Hal ini membuat nasabah harus mengirimkan ulang data-data mereka ke situs resmi bank syariah. Tidak hanya itu, pihak bank juga meminta bukti fisik dari data yang mereka kirim sebagai bahan untuk memudahkan proses audit atau pengecekan dari pihak Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Peraturan ini menjadi salah satu peraturan OJK dalam mengawasi kegiatan perbankan. Mengingat penyebaran virus COVID-19 sangat meningkat pesat, pihak bank syariah membatasi nasabah yang berkunjung untuk melakukan transaksi, membatasi jam operasional bank syariah dan membuat ruang tunggu di depan kantor bank syariah tersebut.

Dengan adanya peraturan OJK mengenai bukti fisik dari data nasabah, nasabah otomatis harus datang langsung ke kantor bank syariah untuk menyerahkan data mereka. Teknis administratif yang dilakukan secara online maupun offline oleh bank syariah pada masa pandemik COVID-19 ini sangat

berpengaruh bagi nasabah. Teknis administratif yang dilakukan secara online maupun offline yang dilakukan bank syariah dapat menguntungkan dan membuat kesulitan bagi nasabah. Teknis administratif secara offline harus membuat nasabah datang langsung ke bank syariah dan menunggu di depan kantor bank syariah dengan waktu yang cukup lama dikarenakan pihak bank syariah membatasi jumlah nasabah yang harus menunggu di dalam kantor. Diharapkan pada masa pandemi COVID-19 ini teknis administratif yang dilakukan bank syariah kepada nasabah dapat berjalan dengan efektif sehingga nasabah tidak merasa dirugikan, terutama kerugian waktu. Keefektivan dari teknis administratif secara online maupun offline ini dapat pula membantu nasabah bank syariah dalam pengajuan keringanan pembiayaan bermasalah sehingga berjalan dengan baik, dan dapat meminimalisir kasus pembiayaan bermasalah pada masa pandemi COVID-19 serta dapat pulas menaikkan kembali pertumbuhan ekonomi Indonesia terutama pendapatan negara.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana strategi sistem pengadministrasian online maupun offline secara teknis pada pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 yang dilakukan oleh BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara langsung ke objek penelitian di BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati di Jl. RS Fatmawati No.30 C-D, Cilandak, Jakarta Selatan Penelitian akan dilaksanakan pada rentang waktu Mei 2020 hingga Januari 2021.

C. Latar/Setting Penelitian

Latar / setting penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah bahwa lokasi BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati berada di pinggir Jalan RS Fatmawati. Di sepanjang gedung tersebut tersedia lahan parkir untuk kendaraan mobil maupun kendaraan bermotor.

Kegiatan yang dilakukan oleh BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati adalah mengembangkan bisnis yang berfokus kepada kegiatan

penghimpunan dana masyarakat dan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah, menangani transaksi teller dalam hal mengirim uang ke rekening yang berbeda maupun ke sesama rekening, pencairan uang dengan nominal yang cukup besar, menabung di bank dengan nominal rendah hingga nominal besar, pemindah bukuan rekening nasabah yang ditangani oleh customer service, pembuatan rekening baru, pengambilan uang tunai melalui ATM, serta melayani keluhan-keluhan dari nasabah lainnya yang akan ditangani oleh customer service serta kegiatan menyalurkan pembiayaan pada nasabah.

D. Metode dan Prosedur Penelitian

Untuk menjawab semua permasalahan yang dirumuskan di atas bahwa metode yang digunakan adalah metode penelitian study kasus atau lapangan yaitu merupakan penelitian yang dilakukan secara langsung pada objek penelitian dengan berbagai metode seperti wawancara. Kemudian setelah itu dianalisis untuk mencari sebuah solusi bagaimana strategi teknis administratif pada pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 yang dilakukan BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati. Sedangkan pendekatan yang digunakan ialah pendekatan kualitatif yaitu suatu pendekatan penelitian dengan menggunakan teori dan hasil pemikiran terkait masalah yang dibicarakan. Data yang digunakan biasanya bersifat deskriptif dan naratif.

E. Data dan Sumber Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Dalam hal ini data primer berupa hasil pertanyaan ke pihak kepengurusan BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati. Sedangkan sumber data sekunder yaitu sumber data penelitian yang diperoleh bukan secara langsung dari sumber aslinya. Dalam hal ini data sekunder berupa dokumen-dokumen milik bank terkait data sistem pengadministrasian secara teknis pada pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 pada BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati.

F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Adapun teknik dan prosedur pengumpulan data yang dilakukan adalah:

- 1) Observasi partisipan, yaitu melakukan pengamatan secara langsung kepada objek yang diteliti yaitu pihak kepengurusan BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati.
- 2) Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang ada di dalam penelitian ini agar mendapatkan keterangan yang tepat dan akurat. Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data yang pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan

dengan orang yang diwawancarai.²⁴ Yang menjadi pihak yang diwawancarai adalah pihak kepengurusan BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati.

- 3) Dokumentasi, yaitu dengan melihat data-data nasabah BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati terkait sistem pengadministrasian secara teknis pada pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19, merekam semua jawaban yang dipaparkan oleh narasumber serta mendokumentasikan seluruh kegiatan yang berkaitan dengan pengumpulan data-data di BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati.

G. Prosedur dan Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan peneliti pada saat sebelum memasuki lapangan, selama memasuki lapangan dan setelah selesai dari lapangan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah menggunakan metode Miles dan Huberman. Miles dan Huberman mengemukakan aktivitas dalam analisis data kualitatif harus dilakukan secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Artinya data dalam penelitian ini dilaksanakan pada saat pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai atau informasi setelah dianalisis dirasa kurang memuaskan, maka peneliti akan

²⁴ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), Cet.26, h. 186

melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu sehingga diperoleh data atau informasi yang lebih kredibel.

Langkah-langkah dalam kegiatan analisis data dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu:

a. Pengumpulan Data

Pada proses pengumpulan data ini dilakukan dengan cara hasil observasi secara langsung kepada objek yang diteliti oleh peneliti di BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati, hasil wawancara peneliti dengan pihak kepengurusan dan BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati serta pengumpulan dokumen-dokumen bank terkait strategi teknis administratif pada pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 maupun foto-foto dokumen yang akan menjadi penambah informasi untuk peneliti.

b. Reduksi Data

Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan reduksi terhadap data-data yang telah terkumpul secara terus menerus sepanjang penelitian belum berakhir. Hasil dari reduksi data ini adalah data berupa ringkasan dari catatan lapangan, hasil jawaban wawancara dari narasumber BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati sejak awal penelitian hingga akhir penelitian.

c. Penyajian Data

Pada tahap penyajian data, peneliti menyajikan sebuah data hasil pengamatan berupa strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah di masa pandemik COVID-19 pada BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati yang dilakukan pada awal pengamatan hingga akhir pengamatan dengan bentuk narasi yang bisa saja ditambahkan dengan sajian gambar atau skema untuk memperkuat data yang sudah ada.

d. Penarikan Kesimpulan

Pada tahap penarikan kesimpulan, peneliti menarik sebuah kesimpulan dari data-data yang telah terkumpul sejak awal dilakukannya penelitian hingga akhir penelitian. Kesimpulan tersebut berupa strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 pada BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati.

H. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan pengujian untuk memeriksa keabsahan data dengan kredibilitas, transferabilitas, serta konfirmabilitas. Kredibilitas dengan cara triangulasi sumber dilakukan dengan pengecekan data kepada narasumber, dalam hal ini yang bertindak sebagai narasumber ialah pihak kepengurusan BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati serta hasil wawancara peneliti dengan pihak kepengurusan BNI

Syariah Kantor Cabang Fatmawati serta dokumen yang akan menjadi penambah informasi untuk peneliti seperti foto saat wawancara.

Transferabilitas dilakukan secara rinci, jelas dan sistematis. Peneliti melakukan penelitian mengenai strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah pada masa pandemi COVID-19 di BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati. Dengan banyaknya kasus pembiayaan bermasalah yang terjadi di bank syariah, strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah pada masa pandemi COVID-19 yang dilakukan bank syariah secara online maupun offline diharapkan dapat memuaskan nasabah.

Konfirmabilitas yang dilakukan oleh peneliti adalah mendokumentasikan semua hasil wawancara yang telah terkumpul dengan membuat transkrip wawancara dengan narasumber.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian

1. Sejarah Bank BNI Syariah

Sejak awal didirikan pada tanggal 5 Juli 1946 di Indonesia, BNI hadir sebagai bank sentral berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 tahun 1946 tanggal 5 Juli 1946. Selanjutnya, berdasarkan Undang-Undang No. 17 tahun 1968, BNI ditetapkan menjadi “Bank Negara Indonesia 1946” dan statusnya menjadi Bank Umum Milik Negara. Peran BNI sebagai bank yang diberi mandat untuk memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan nasional. Hal ini dikukuhkan oleh Undang-Undang No. 17 tahun 1968 tentang Bank Negara Indonesia 1946.²⁵

BNI merupakan Bank BUMN (Badan usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Untuk memperkuat struktur keuangan dan daya saingnya di tengah industri perbankan nasional. BNI melakukan sejumlah aksi korporasi, antara lain proses rekapitalisasi oleh Pemerintah di tahun 1999, divestasi saham Pemerintah di tahun 2007 dan penawaran umum saham terbatas di tahun 2010.

²⁵ Tentang Kami Profil Perusahaan, www.bni.co.id diakses pada tanggal 16 Januari 2021

BNI menawarkan layanan penyimpanan dana maupun fasilitas pinjaman baik pada segmen koperasi, menengah maupun kecil. Beberapa produk dan layanan terbaik telah disesuaikan dengan kebutuhan nasabah sejak kecil, remaja, dewasa hingga pensiun. Tempaan krisis moneter tahun 1997 membuktikan ketangguhan sistem perbankan syariah. Prinsip syariah dengan tiga pilarnya yaitu adil dan transparan dan maslahat mampu menjawab kebutuhan masyarakat terhadap sistem perbankan yang lebih adil.

Saat ini, 60% saham-saham BNI dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan 40% sisanya dimiliki oleh masyarakat, baik individu maupun institusi, domestik dan asing. BNI kini tercatat sebagai Bank Nasional terbesar ke-4 di Indonesia, dilihat dari total aset kredit maupun total dana pihak ketiga. Dalam memberikan layanan finansial secara terpadu, BNI didukung oleh sejumlah perusahaan anak, yakni Bank BNI Syariah, BNI *Multifinance*, BNI Sekuritas, BNI *Life Insurance* dan BNI *Remittance*.

Dengan berlandaskan pada Undang-Undang No. 10 tahun 1998, pada tanggal 29 April 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu.

2. Visi dan Misi

Visi dari Bank BNI Syariah adalah “Menjadi Bank Syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja”.

Sedangkan misi yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

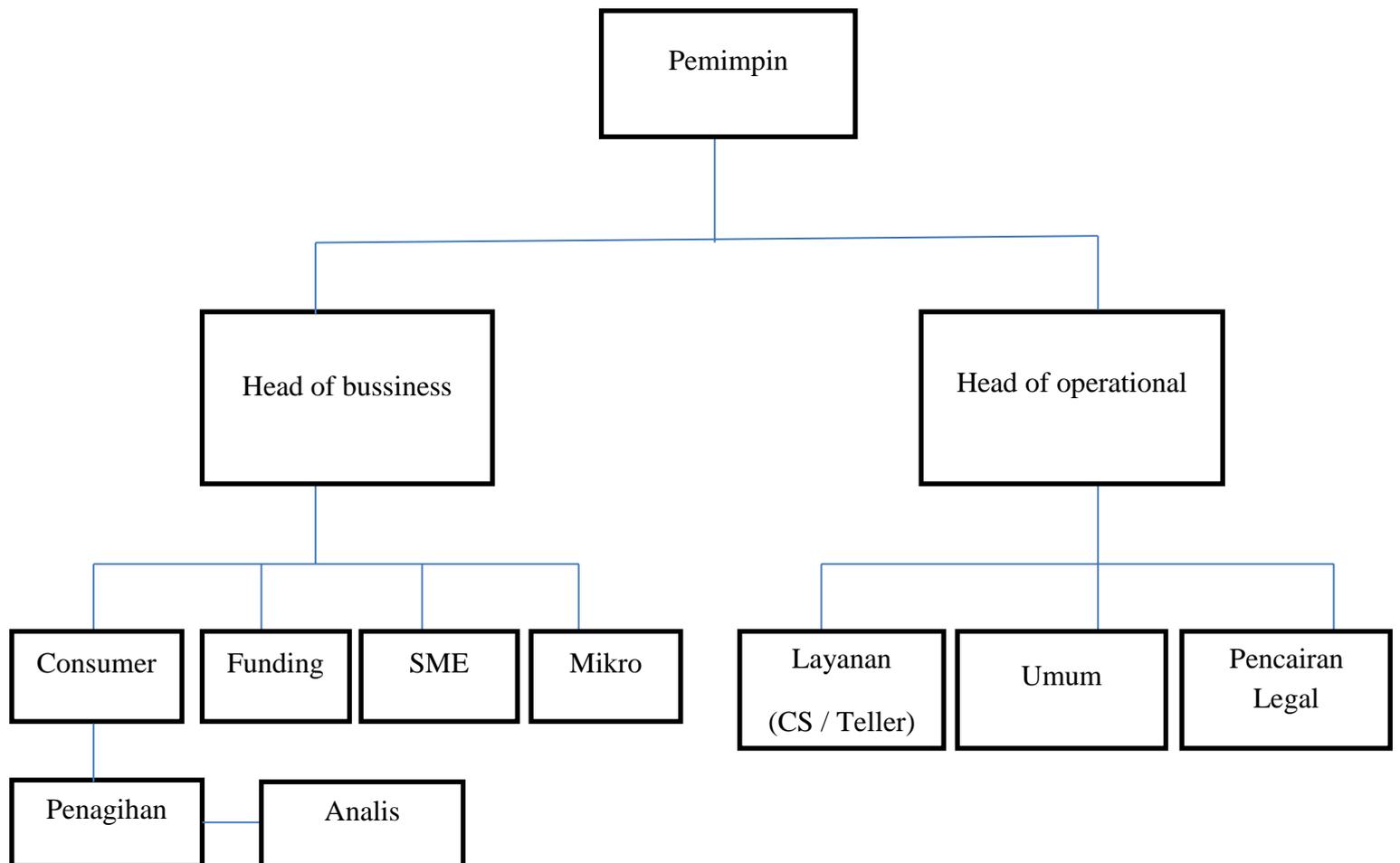
- a. Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan²⁶
- b. Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah
- c. Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor
- d. Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi sebagai pegawai sebagai perwujudan ibadah
- e. Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah

²⁶ Tentang Kami Profil Perusahaan, www.bni.co.id, diakses pada tanggal 16 Januari 2021

3. Struktur Organisasi Bank BNI Syariah Kantor Cabang

Fatmawati

Adapun struktur organisasi pada Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati, sebagai berikut :²⁷



²⁷ Wawancara Pribadi dengan Widya Safitri, Admin Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati, Jum'at, 8 Januari 2021

4. Produk Pembiayaan BNI Syariah

Adapun produk pembiayaan BNI Syariah adalah :

a. BNI Griya

BNI Griya merupakan fasilitas pembiayaan konsumtif yang dapat digunakan untuk tujuan : pembelian, pembangunan/renovasi, *Top Up*, *Refinancing* atau *Take Over* properti berupa rumah tinggal, villa, apartemen, kondominium, rumah toko, rumah kantor, atau tanah kaveling yang besarnya disesuaikan dengan kebutuhan pembiayaan dan kemampuan membayar kembali masing-masing pemohon.²⁸

b. BNI Griya Multiguna

BNI Griya Multiguna adalah kredit yang diberikan kepada anggota masyarakat dengan agunan berupa properti siap huni dengan kepemilikan agunan atas nama pemohon atau pasangan pemohon (suami/istri) sepanjang tidak ada perjanjian pisah harta.

c. BNI Flexi

Merupakan fasilitas Kredit Tanpa Agunan (KTA) yang diberikan kepada Pegawai Aktif yang mempunyai penghasilan tetap (*fixed income*) untuk keperluan konsumtif yang tidak bertentangan dengan peraturan maupun Undang-Undang yang berlaku.

²⁸ Tentang Kami Profil Perusahaan, www.bni.co.id, diakses pada tanggal 16 Januari 2021

d. BNI Instan

BNI Instan adalah kredit yang dijamin dengan simpanan dalam bentuk Deposito/Giro/Tabungan yang diterbitkan BNI atau yang dijamin dengan ORI yang dibeli nasabah di BNI/bank lain/perusahaan sekuritas sebagai agen penjual dan disimpan di Sub Registry sesuai ketentuan. Jenis-jenis BNI Instan :

- 1) BNI Instan Rupiah dijamin dengan Simpanan Rupiah
- 2) BNI Instan USD dijamin dengan Simpanan USD\
- 3) BNI Instan yang dijamin dengan ORI

e. BNI Flexi Pensiun

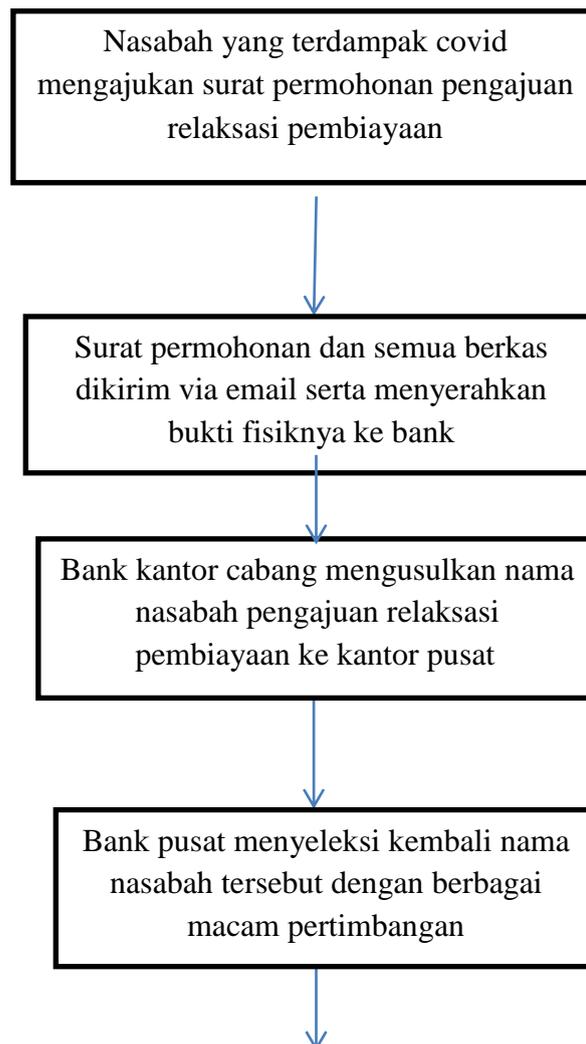
BNI Flexi Pensiun merupakan fasilitas kredit pensiun dari BNI untuk semua kebutuhan nasabah, khusus bagi calon pensiun pegawai ASN, TNI/POLRI dan pegawai di Institusi BUMN/BUMD *selected* dan pensiunan peserta PT. Taspen (Persero), PT. Asabri (Persero) dan Institusi/Lembaga Pensiunan yang telah kerjasama.

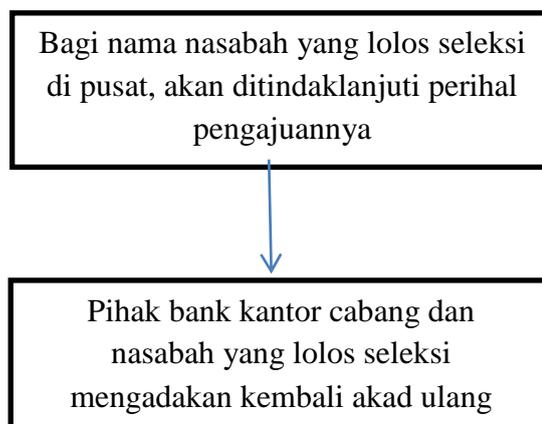
B. Temuan Penelitian

Dari data hasil penelitian yang dikumpulkan, peneliti akan membahas tentang bagaimana strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah di masa pandemi dengan studi kasus di BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati.

Dengan adanya pandemi COVID-19 menyebabkan munculnya beberapa kasus pembiayaan bermasalah di bank syariah. Para nasabah mengajukan permohonan relaksasi pembiayaan kepada bank syariah yang bersangkutan. Untuk itu, diperlukan strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19.

Strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 secara online yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati adalah sebagaimana yang digambarkan dalam alur berikut :





Pertama nasabah yang terdampak covid mengajukan surat permohonan relaksasi pembiayaan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.10/18/PBI/2008 tentang Restrukturisasi Pembiayaan bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah. Kriteria nasabah yang terdampak covid seperti dengan adanya sistem *Work From Home* menyebabkan uang makan maupun uang transport tidak dibayar oleh perusahaan yang menyebabkan adanya pengurangan gaji karyawan, atau pun terdapat nasabah yang terkena PHK.

Kedua nasabah harus mengajukan surat permohonan dan semua berkas pendukung atas pengajuan relaksasi pembiayaan yang dikimkan by email. Berkas-berkas pendukung yang terdiri dari scan KTP, rekening koran 3 bulan terakhir dan slip gaji 3 bulan terakhir yang dimiliki nasabah. Nasabah juga harus menyerahkan berkas-berkas persyaratan permohonan relaksasi pembiayaan berupa berkas fisiknya ke Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati. Hal ini

dilakukan untuk mempermudah pihak audit dalam mengawasi kegiatan bank.

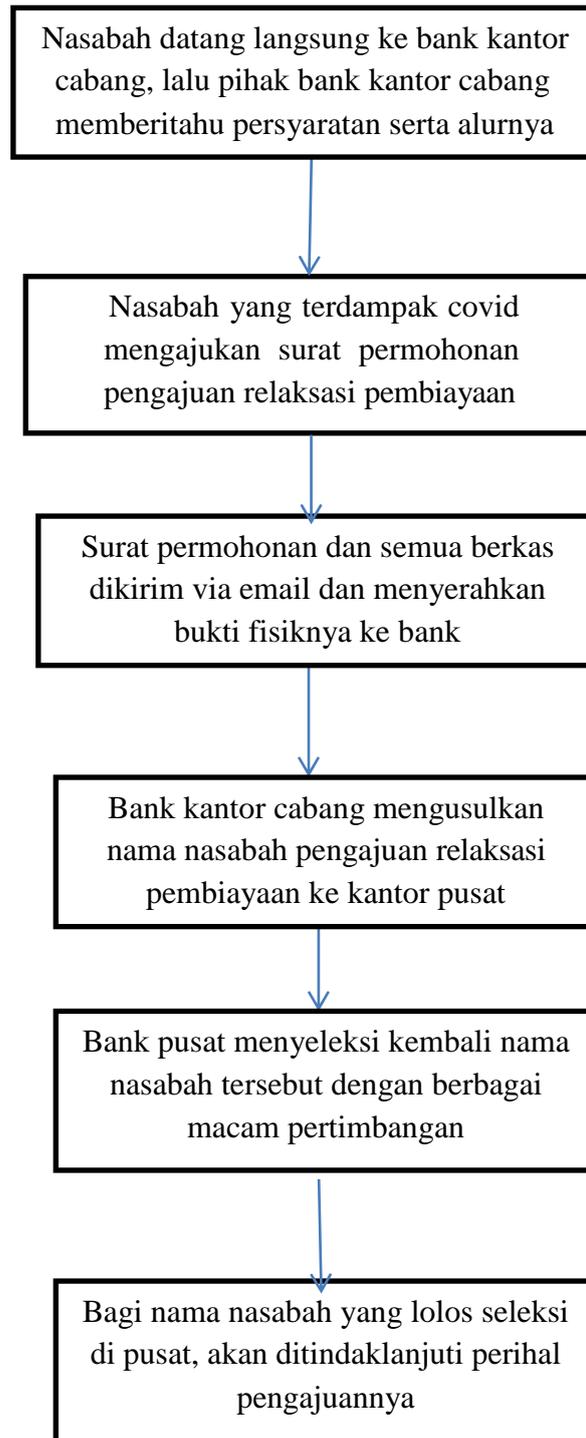
Ketiga pihak Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati mengusulkan nama nasabah pengajuan relaksasi pembiayaan ke kantor pusat dan mengirimkan data nasabah tersebut ke kantor pusat BNI Syariah. Pihak BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati hanya bisa mengusulkan nama-nama nasabah yang mengajukan relaksasi pembiayaan, sedangkan keputusan akhir berada di kantor pusat BNI Syariah.

Keempat pihak Bank pusat menyeleksi kembali nama nasabah tersebut dengan berbagai macam pertimbangan, seperti pertimbangan manajemen risiko yang akan dihadapi pihak bank maupun nasabah. Proses penyeleksian kembali dilakukan dengan menyeleksi data-data nasabah yang mengajukan relaksasi pembiayaan tersebut.

Kelima bagi nama nasabah yang lolos seleksi berkas di pusat, akan ditindaklanjuti perihal pengajuan relaksasinya. Barulah kantor pusat mengirimkan nama nasabah tersebut ke Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati untuk diproses lebih lanjut perihal pengajuannya.

Keenam pihak bank kantor cabang dan bagi nasabah yang lolos seleksi, akan mengadakan kembali akad ulang terkait jadwal maupun jumlah angsuran yang baru sesuai kesanggupan nasabah dan kesepakatan kedua belah pihak.

Strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 secara offline yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati adalah sebagaimana yang digambarkan dalam alur berikut :





Pihak bank kantor cabang dan nasabah yang lolos seleksi mengadakan kembali akad ulang

Pertama nasabah datang langsung ke bank kantor cabang terkait pengajuan relaksasi pembiayaan. Kemudian pihak bank kantor cabang memberitahu persyaratan pengajuan relaksasi pembiayaan serta alur-alur yang harus dilakukan oleh nasabah.

Kedua nasabah yang terdampak covid mengajukan surat permohonan relaksasi pembiayaan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.10/18/PBI/2008 tentang Restrukturisasi Pembiayaan bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah. Kriteria nasabah yang terdampak covid seperti dengan adanya sistem *Work From Home* menyebabkan uang makan maupun uang transport tidak dibayar oleh perusahaan yang menyebabkan adanya pengurangan gaji karyawan, atau pun terdapat nasabah yang terkena PHK.

Ketiga nasabah harus mengajukan surat permohonan dan semua berkas pendukung atas pengajuan relaksasi pembiayaan yang dikimkan by email. Berkas-berkas pendukung yang terdiri dari scan KTP, rekening koran 3 bulan terakhir dan slip gaji 3 bulan terakhir yang dimiliki nasabah. Nasabah juga harus menyerahkan berkas-berkas persyaratan permohonan relaksasi pembiayaan berupa berkas fisiknya ke Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati. Hal ini

dilakukan untuk mempermudah pihak audit dalam mengawasi kegiatan bank.

Keempat pihak Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati mengusulkan nama nasabah pengajuan relaksasi pembiayaan ke kantor pusat dan mengirimkan data nasabah tersebut ke kantor pusat BNI Syariah. Pihak BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati hanya bisa mengusulkan nama-nama nasabah yang mengajukan relaksasi pembiayaan, sedangkan keputusan akhir berada di kantor pusat BNI Syariah.

Kelima pihak Bank pusat menyeleksi kembali nama nasabah tersebut dengan berbagai macam pertimbangan, seperti pertimbangan manajemen risiko yang akan dihadapi pihak bank maupun nasabah. Proses penyeleksian kembali dilakukan dengan menyeleksi data-data nasabah yang mengajukan relaksasi pembiayaan tersebut.

Keenam bagi nama nasabah yang lolos seleksi berkas di pusat, akan ditindaklanjuti perihal pengajuan relaksasinya. Barulah kantor pusat mengirimkan nama nasabah tersebut ke Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati untuk diproses lebih lanjut perihal pengajuannya.

Ketujuh pihak bank kantor cabang dan bagi nasabah yang lolos seleksi, akan mengadakan kembali akad ulang terkait jadwal maupun jumlah angsuran yang baru sesuai kesanggupan nasabah dan kesepakatan kedua belah pihak.

C. Pembahasan Temuan Penelitian

Masa pandemi sekarang ini menyebabkan munculnya kasus pembiayaan bermasalah yang dihadapi oleh bank syariah. Nasabah berlomba-lomba mengajukan permohonan relaksasi atas pembiayaan yang sedang ia jalani. Tujuan ini diharapkan agar nasabah tetap bisa mengangsur kewajibannya kepada bank syariah dengan melakukan akad ulang sesuai kesepakatan kedua belah pihak. Teknis administratif pembiayaan bermasalah yang dijalankan bank pada masa pandemi ini cukup menjadi sorotan. Pasalnya, nasabah yang ingin mengajukan permohonan relaksasi pembiayaan harus nasabah yang benar-benar terdampak covid, seperti adanya sistem *Work From Home* menyebabkan uang makan maupun uang transport tidak dibayar oleh perusahaan yang menyebabkan adanya pengurangan gaji karyawan, atau pun nasabah yang terkena PHK, kemudian nasabah cukup mengajukan surat permohonan pengajuan atas relaksasi pembiayaan ke bank yang bersangkutan, surat tersebut dikirim via email. Tak lupa pula, nasabah melampirkan berkas-berkas pendukung lainnya. Seperti scan KTP, lampiran slip gaji 3 bulan terakhir, serta lampiran rekening koran 3 bulan terakhir.

Semua berkas tersebut nasabah kirim via email. Hal ini dilakukan untuk menghindari penyebaran virus. Kemudian pihak bank mengusulkan nama nasabah atas permohonan pengajuan relaksasi kepada bank pusat. Data yang sudah sampai ke bank pusat

diseleksi lagi dengan mempertimbangkan berbagai macam pertimbangan, seperti manajemen risiko. Bagi nasabah yang lolos seleksi berkas di bank pusat, akan dikirimkan nama nasabah tersebut ke kantor cabang untuk ditindaklanjuti. Selanjutnya kantor bank cabang menghubungi nasabah yang bersangkutan untuk dimintakan bukti fisik berkas persyaratan pengajuan relaksasi, guna untuk mempermudah proses audit pada bank tersebut dikemudian hari. Nasabah yang lolos seleksi berkas, ditawarkan untuk melakukan akad ulang sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak.

Akad ulang yang dilakukan misalnya dengan melakukan *rescheduling* yaitu perubahan jadwal pembayaran kewajiban nasabah kepada bank, *reconditioning* yaitu perubahan sebagian atau seluruh persyaratan pembiayaan, antara lain perubahan jadwal pembayaran, jumlah angsuran, jangka waktu dan/atau pemberian potongan sepanjang tidak menambah sisa kewajiban nasabah yang harus dibayarkan kepada bank, atau *restructuring* yaitu perubahan persyaratan pembiayaan tidak terbatas pada *rescheduling* atau *reconditioning*, antara lain meliputi: penambahan dana fasilitas pembiayaan bank, konversi akad pembiayaan, konversi pembiayaan menjadi surat berharga syariah berjangka waktu menengah, atau konversi pembiayaan menjadi penyertaan modal sementara pada perusahaan nasabah. Hal ini sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.10/18/PBI/2008 tentang Restrukturisasi Pembiayaan bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan peneliti di Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa, strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati secara online adalah pertama, nasabah yang terdampak covid mengajukan surat permohonan pengajuan relaksasi pembiayaan. Kedua, surat permohonan dan semua berkas dikirim via email serta menyerahkan bukti fisiknya ke bank. Ketiga, bank kantor cabang mengusulkan nama nasabah pengajuan relaksasi pembiayaan ke kantor pusat. Keempat, bank pusat menyeleksi kembali nama nasabah tersebut dengan berbagai macam pertimbangan. Kelima, bagi nama nasabah yang lolos seleksi di pusat, akan ditindaklanjuti perihal pengajuannya. Keenam, pihak bank kantor cabang dan nasabah yang lolos seleksi mengadakan kembali akad ulang.

Sedangkan strategi teknis administratif pembiayaan bermasalah di masa pandemi COVID-19 yang dilakukan oleh Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati secara offline adalah pertama, nasabah datang langsung ke bank kantor cabang, lalu pihak bank kantor cabang memberitahu persyaratan serta alurnya. Kedua,

nasabah yang terdampak covid mengajukan surat permohonan pengajuan relaksasi pembiayaan. Ketiga, surat permohonan dan semua berkas dikirim via email dan menyerahkan bukti fisiknya ke bank. Keempat, bank kantor cabang mengusulkan nama nasabah pengajuan relaksasi pembiayaan ke kantor pusat. Kelima, bank pusat menyeleksi kembali nama nasabah tersebut dengan berbagai macam pertimbangan. Keenam, bagi nasabah yang lolos seleksi di pusat, akan ditindaklanjuti perihal pengajuannya. Ketujuh, pihak bank kantor cabang dan nasabah yang lolos seleksi mengadakan kembali akad ulang. Hal ini sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.10/18/PBI/2008 tentang Restrukturisasi Pembiayaan bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah tentang *rescheduling, reconditioning, restructuring*.

B. SARAN

Berdasarkan dari kesimpulan yang telah dipaparkan peneliti, maka saran yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut :

1. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati diharapkan dapat lebih baik lagi dalam meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada nasabah agar nasabah merasa lebih dilayani. Hal ini bertujuan pula untuk meningkatkan tingkat kepercayaan nasabah dan citra dari Bank BNI Syariah kantor Cabang Fatmawati.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Arif, M. Nur Rianto. *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah*. Bandung: Alfabeta. 2010
- Anggara, Sahya. *Ilmu Administrasi Negara*. Bandung: Pustaka Setia. 2012.
- Anoraga, Panji. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta. 2009.
- Antonio, Syafi'i. *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*. Jakarta: GemaInsani. 2001.
- Dja'akum, Citra Sari. "*Restrukturisasi Sebagai Alternatif Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Dalam Perbankan Syariah*". *Az-Zarqa*. 9. (1). h.56-57. 2017.
- Djamil, Fathurrahman. *Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Di Bank Syariah*. Jakarta: Sinar Grafika. 2014.
- Fahmi, Firmansyah Ilham. "Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang batu", *Tugas Akhir pada Program Studi Diploma Tiga (D-III) Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang*: 2018.
- Hartono. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta. 1992.
- Hasan, Yummil dan Fernando, Dani "*Analisis Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition Of Economy dan Constrain (6C) Pada Bank*

- Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Dalam Kajian Manajemen Dakwah*” dalam *Hikmah*. 11. (1). h. 32. 2017.
- Herijanto, Henri dan Wulandari, Restu. “*Efektivitas Kriteria Restrukturasi Dalam Meningkatkan Kualitas Portofolio Pembiayaan*” dalam *Islaminomic*. 7. (2). h.48. 2016.
- Ibrahim, Azharsyah dan Rahmati, Arinal, “*Analisis Solutif Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah di Bank Syariah . Kajian Pada Produk Murabahah di Bank Muamalat Indonesia Banda Aceh*” dalam *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islami*. 10. (1). h.71. 2017.
- Ihyatul MD, Ulum. *Akuntansi Sektor Publik*. Malang: UMM Press. 2004.
- Ismail. *Manajemen Perbankan : Dari Teori Menuji Aplikasi*. Jakarta: Kencana. 2010.
- J. Moleong, Lexy. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2009. Cet.26
- Juni Priansa, Donni dan Garnida, Agus. *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien, dan Profesional*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Menjaga Ekonomi Indonesia Terhadap Dampak Negatif Pandemi COVID-19*. Jakarta: Kemenkeu. 2020.
- Kuncoro, Mudrajat. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga. 2006.

Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. 2015.

Market Share Perbankan Syariah Juni 2019. *Snapshot Perbankan Syariah Posisi Juni 2019*. Jakarta: OJK. 2019.

Melinda Lestari, Nur dan Setiawati, “*Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Pada Akad Mudharabah Di Bank Muamalat Indonesia Serta Pengaruhnya Terhadap Penurunan Tingkat Non Performing Financing*” dalam *Jurnal Ekonomi Islam*. 9. (1). h.75. 2018.

Mufiz, Ali. *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: Karunika Universitas Terbuka. 2014.

Muhammad. *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN. 2005.

Pabundu Tika, Moh. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2014.

Peraturan Bank Indonesia No. 8/12/PBI/2006 Tentang Laporan Berkala Bank Umum.

Peraturan Bank Indonesia No.10/18/PBI/2008 Tentang Restrukturisasi Pembiayaan Bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah.

POJK No. 11/POJK. 03/2020 Tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan Countercyclical Dampak Penyebaran Coronavirus Disease 2019.

POJK No. 16/POJK.03/2014 Tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah

POJK No. 18/POJK.03/2020 Tentang Perintah Tertulis Untuk Penanganan Permasalahan Bank

POJK No. 40/POJK.03/2019 Tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum

Putri Suni, Nur Solaikah. *“Kesiapsagaan Indonesia Menghadapi Potensi Penyebaran Corona Virus Disease”*. *Kajian Singkat Terhadap Isi Aktual Dan Strategis*. 12. (3). h.14. 2020.

Rachmat. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2014.

Rivai, Viethzal. *Credit Manajemen Handbook Manajemen Pengkreditan Cara Mudah Menganalisis Kredit*. Jakarta: Rajawali Pers. 2013.

Silalahi, Uber. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama. 2015.

Sondang, Siagian. P. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2004.

Stinnet, Bill. *Think Like Your Customer*. Jakarta: Alex Media Komputindo. 2004.

Supyadillah, Asep. *Hukum Perbankan Syariah*. Jakarta: PT Wahana Kardofa. 2013.

- Tjiptono, Fandi. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi. 2000.
- Tjiptono, Fandy. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: ANDI. 2008.
- Umar, Husein. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Pers. 2010.
- Undang-Undang No.21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah.
- Usanti Prasastinah, Trisadini. “*Restrukturisasi Pembiayaan Sebagai Upaya Penyelamatan Pembiayaan Bermasalah*”. *Perspektif*. 11. (3). h.270. 2006
- Yunus, Nur Rohim dan Rezki, Annisa. “*Kebijakan Pemberlakuan Lockdown Sebagai Antisipasi Penyebaran Corona Virus Covid-19*”. *SALAM: Jurnal Sosial Budaya Syar’i*. 7. (3). h.233. 2020.
- Zahara Pohan, Rita. “*Mekanisme Restrukturisasi Pembiayaan Pada Bank Sumut Cabang Syariah Medan Ringroad*”, *Skripsi Minor* pada Program D-III Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara, Medan: 2018.
- Zulkifli, Sunarto. *Panduan Praktis Transaksi Perbankan Syariah*. Jakarta: Zikrul Hakim. 2003.