

**STRATEGI BANK BTN SYARIAH DALAM  
MENANGANI NASABAH KPR KOLEKTIF  
(Studi Kasus Pada Bank BTN Syariah Kc.Medan)**

**SKRIPSI MINOR**

Oleh :

**SRI MULYAELMI**

NIM 0504162066



**PROGRAM STUDI D-III PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN**

**TA. 2019 M/1440 H**

**STRATEGI BANK BTN SYARIAH DALAM  
MENANGANI NASABAH KPR KOLEKTIF  
(Studi Kasus Pada Bank BTN Syariah Kc.Medan)**

**SKRIPSI MINOR**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Ahli Madya (D-III)  
Dalam Ilmu Perbankan Syariah  
Pada Program D-III Perbankan Syariah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara

Oleh :

**SRI MULYAELMI**

NIM : 0504162066



**PROGRAM STUDI D-III PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN**

**TA. 2019 M/1440 H**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**STRATEGI BANK BTN SYARIAH DALAM MENANGANI  
NASABAH KPR KOLEKTIF**

**(Studi Kasus Pada Bank BTN Syariah Kc.Medan)**

Oleh :

**SRI MULYAELMI**

**NIM : 0504162066**

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan untuk memperoleh Gelar Ahli Madya Pada  
Program Studi D-III Perbankan Syariah


Medan, Mei 2019

Menyetujui

**Pembimbing**

  
**M. Syahbudi, MA**  
NIB: 1100000094

**Ketua Jurusan  
D-III Perbankan Syariah**

  
**Aliyuddin/Abdul Rasyid, Lc, MA**  
NIP: 196506282003021001

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi minor ini berjudul “STRATEGI BANK BTN SYARIAH DALAM MENANGANI NASABAH KPR KOLEKTIF (Studi Kasus Pada Bank BTN Syariah KC Medan)” telah diuji dalam sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara Medan, pada tanggal 23 Mei 2019.

Skripsi telah diterima sebagai syarat untuk memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md) pada program Diploma III Perbankan Syariah FEBI UIN Sumatera Utara.


Medan, Juni 2019

Panitia Sidang Munaqasyah  
Skripsi Minor Fakultas Ekonomi  
dan Bisnis Islam UIN Sumatera  
Utara

Ketua


  
Dr. Marliyah, MA  
NIP.197610262003122003

Sekretaris

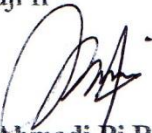
  
Aqwa Naser Daulay, M.S.I  
NIB. 1100000091

Anggota

Penguji I

  
M. Syahbudi, MA  
NIP. 1100000094

Penguji II

  
Nur Ahmadi Bi Rahmani, M.Si  
NIP. 1100000093

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan  
Bisnis Islam UIN Sumatera  
Utara.



DR. Andri Soemitra, MA  
NIP. 197605072006041002

## **RIWAYAT HIDUP**

Sri Mulyaelmi dilahirkan Panipahan Kec.Pasir Limau Kapas Prov.Riau pada tanggal 03 April 1999. Dibesarkan oleh Ayahanda tercinta bernama Nasri Syam dan Ibunda tercinta bernama Muillimah. Merupakan anak kedua dari tiga bersaudara, dan merupakan saudara kandung dari Ayang Syahelmi, Ramdha Sari Nuzlaelmy. Pada tahun 2002, penulis masuk SD Negeri 001 dan Madrasah Ibtidaiyah Panipahan, dan lulus pada tahun 2008. Pada tahun 2011, penulis melanjutkan pendidikan di Mts. Ishlahiyah Panipahan dan Mts Pondok Pesantren Darul Hikmah Asahan, dan lulus pada tahun 2013. Pada tahun 2013, penulis melanjutkan pendidikan di Mas Pondok Pesantren Darul Hikmah Asahan dan lulus pada tahun 2016. Pada tahun 2016, penulis melanjutkan pendidikan Diploma di Program Studi Ekonomi Prodi DIII Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

**IKHTISAR**

**STRATEGI BANK BTN SYARIAH DALAM MENANGANI**

**NASABAH KPR KOLEKTIF**

Rumah atau tempat tinggal merupakan suatu kebutuhan primer dan hak dasar manusia. Hak bertempat tinggal ini harus dipenuhi Negara sebagaimana yang diamatkan dalam undang-undang dasar 1945. Menurut UUD 1945 pasal 28 H ayat (1), dijelaskan bahwa, setiap orang berhak hidup sejahtera lahir dan batin, bertempat tinggal dan mendapatkan lingkungan hidup baik dan sehat serta berhak memperoleh pelayanan kesehatan. Sektor perbankan cukup besar menguncurkan kredit melalui pembiayaannya yang dinamakan dengan Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Kredit Pembiayaan ini dibagi dalam beberapa KPR salah satunya KPR Kolektif. Yaitu secara harfiah kolektif berarti secara bersamaan atau di ajukan oleh banyak orang sekaligus. Adapun yang mengajukan KPR jenis ini biasanya adalah karyawan yang bekerja diperusahaan yang sama. Perusahaan tempat bekerja akan mengadakan perjanjian dengan pihak Bank yang memungkinkan karyawannya untuk mengambil KPR secara bersama. Pelaksanaan penyaluran kreditnya selain mempertimbangkan kelebihan dari produk KPR, tentunya Bank akan tetap memperhatikan prinsip keterhati-hatian (*prudential Banking*) karna disadari bahwa disamping menjanjikan keuntungan sebagai sumber operasional Bank, pemberian kredit juga mempunyai sisi resiko yang tinggi bagi Bank, yakni dengan adanya *Non Performing Financing* (NPF) atau lebih sering dikenal dengan kredit macet yang apabila tidak diminimalisir dengan baik akan berpengaruh negatif terhadap kinerja perbankan. Salah satu yang dilakukan Bank untuk memperkecil resiko tersebut adalah dengan menciptakan sistem atau cara pembiayaan kredit yang aman dan dapat mendorong debitur atau nasabah untuk melakukan pembiayaan tepat pada waktunya. Pembayaran KPR Kolektif merupakan cara pembayaran angsuran secara tunai bagi nasabah yang berpenghasilan tetap dengan cara memotong gajinya setiap bulan bendahara gaji instansi nasabah, koperasi maupun pihak yang ditunjuk oleh nasabah yang didahului dengan penandatanganan *Memorandum of Understanding* (MOU) antar Bank BTN dengan instansi tempat nasabah tersebut bekerja. Penulis menilai cara yang paling efektif, efisien, aman, terpercaya dan tidak beresiko tinggi dari ketepatan pembayaran angsuran adalah pembayaran angsuran secara kolektif atau potong gaji melalui bendahara gaji nasabah.

## **KATA PENGANTAR**

Tiada untaian kata yang indah selain ucapan Alhamdulillah penulis ucapkan Kehadirat Allah SWT yang telah menitipkan setitik ilmu serta melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sholawat beriringan salam kita haturkan kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW, sebagaimana suri tauladan ummat di dunia, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini berjudul **“Strategi Bank BTN Syariah Dalam Menangani Nasabah KPR Kolektif”**,

Penyusunan skripsi ini untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Diploma pada, Jurusan DIII Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Skripsi ini saya persembahkan kepada Ayahanda tercinta Nasri Syam dan Ibunda tercinta Muillimah yang saat penulis menulis skripsi ini sedang terbaring lemah di Rumah Sakit, sebagai salah satu ucapan terimakasih penulis sedalm-dalamnya yang selalu mendoakan, memberi motivasi dan kasih sayangnya serta pengorbanannya baik dari segi moril juga materi, semoga apa yang penulis capai kedepannya bisa membahagiakan kedua orang tua penulis.

Dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini hingga selesai banyak mendapatkan arahan serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam penulisan skripsi minor ini, kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Saidurrahman, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

2. Bapak Dr. Andri Soemitra, MA selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Aliyuddin Abdul Rasyid, Lc.MA Selaku Ketua Jurusan D-III Perkangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
4. Ibu Kamila selaku Sekretaris Jurusan D-III Perbankan Syraiah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
5. Bapak Muhammad Syahbudi, MA selaku Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberi arahan dan bantuan sehingga skripsi ini layak diselesaikan.
6. Bapak Triyantoro selaku Branch Manager Bank BTN Syariah Kc.Medan jln.H.Juanda yang telah ersedia memberi kesempatan untuk peneliti melakukan penelitian ini juga kak Anisah Sahirah Salsaila dan staff lainnya yang bersedia memberi informasi terkait penelitian ini.
7. Segenap staff, dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah memberikan bekal ilmu sebagai dasar pengetahuan dalam menyelesaikan penelitian ini.
8. Kepada abang saya tersayang Ayang Syahelmi yang memberi semangat dalam proses penyelesaian skripsi ini.
9. Kepada adik saya Ramdha Sari Nuzlaelmy yang juga memberi semangat dalam proses skripsi ini.
10. Kepada sahabat sahabat saya, Hamidah, kak Miranda santika, Teh Widya Islamiah namina, Debby Windayani Pohan, Kak Ita Purnama, Lindawati dan Santa Monica Br.Bangun, yang juga selalu saling



menyemangati dalam penyelesaian skripsi kami, dan juga kepada teman-teman seperjuangan yang lain D-III Perbankan Syariah C

11. Dan kepada teman-teman kost, Nurul Rafidah, Devi yasinta, Cici yang juga selalu memberi semangat dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan skripsi ini, namun penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan baik dari segi isi maupun tata bahasa. Untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari pembaca demi sempurnanya skripsi ini. Penulis berharap isi skripsi ini dapat bermanfaat dalam memperkaya ilmu ekonomi.

Medan, April 2019

Penulis,

**Sri Mulyaelmi**

**NIM. 0504162066**

## DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pengesahan .....	<i>i</i>
Riwayat Hidup .....	<i>ii</i>
Ihtisar .....	<i>iii</i>
Kata Pengantar .....	<i>iv</i>
Daftar Isi .....	<i>vii</i>
Daftar Tabel .....	<i>x</i>
Daftar Gambar.....	<i>xi</i>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Metodologi Penelitian .....	11
F. Analisis Data.....	13
G. Sistematika Penulis.....	14
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>16</b>
A. Defenisi KPR Kolektif.....	16
B. Keuntungan KPR Kolektif .....	17
C. Pengertian Strategi.....	19
D. Sistem Pembiayaan KPR Kolektif.....	22
1. Pengertian sistem .....	22
2. Pengertian Sistem pembiayaan .....	24
3. Manfaat pembiayaan .....	30
4. Pengertian Sistem Pembiayaan KPR Kolektif .....	31
E. Akad Pembiayaan KPR Kolektif.....	31

<b>BAB III GAMBARAN UMUM BANK TABUNGAN NEGARA BTN</b>	
<b>KANTOR CABANG MEDAN.....</b>	<b>33</b>
A. Sejarah Ringkas PT.BTN Syariah Kc.Medan .....	33
B. Profil PT.BTN Syariah Kc.Medan .....	35
C. Visi dan Misi PT.BTN Syariah Kc.Medan.....	36
D. Makna Logo PT.BTN Syariah Kc.Medan .....	37
E. Struktur Organisasi PT.BTN Syariah Kc.Medan .....	38
F. Data Jumlah Karyawan Bererta Jabatan Pada Bank BTN Syariah Kc.Medan .....	41
 <b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>	 <b>42</b>
A. Pembahasan Masalah .....	42
1. Yang menyebabkan terjadinya pembiayaan macet pada nasabah KPR Kolektif .....	43
2. Sistem pembayaran KPR Kolektif .....	44
3. Strategi Bank BTN Syariah dalam menangani nasaba KPR Kolektif pada Bank BTN Syariah Kc.Medan .....	47
 <b>BAB V PENUTUP.....</b>	 <b>58</b>
A. Kesimpulan .....	58
B. Saran .....	60
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	 .....
<b>LAMPIRAN .....</b>	.....

## DAFTAR TABEL

1.1 Tabel Perkembangan jumlah nasabah KPR, Nasabah Kolektif, dan Sumbangan Nasabah NPF Nasabah Kolektif Terhadap NPF Nasabah KPR Bank BTN Syariah Kc.Medan Bulan Februari sampai Juni Tahun 2014.....	8
2.1 Matriks SWOT .....	25
4.1 Analisis SWOT Pada Produk KPR pada Bank BTN Syariah .....	49
4.2 Bobot Dalam Strategi Internal .....	50
4.3 Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) .....	51
4.4 Bobot Dalam Strategi Eksternal .....	52
4.5 Matriks EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary) .....	53
4.6 Matriks SWOT .....	55

## **DAFTAR GAMBAR**

3.1 Logo Bank BTN Syariah Medan .....	37
3.2 Struktur Organisasi Bank BTN Syariah Kc.Medan .....	40
4.1 Diagram Cartesius Analisis SWOT Bank BTN Syraiah .....	54

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Rumah atau tempat tinggal merupakan suatu kebutuhan primer dan hak dasar manusia. Hak bertempat tinggal ini harus dipenuhi Negara sebagaimana yang diamatkan dalam undang-undang dasar 1945. Menurut UUD 1945 pasal 28 H ayat (1), dijelaskan bahwa, setiap orang berhak hidup sejahtera lahir dan batin, bertempat tinggal dan mendapatkan lingkungan hidup baik dan sehat serta berhak memperoleh pelayanan kesehatan.

Kata bertempat tinggal menunjukan pada kata rumah yang diartikan sebagai bangunan yang berfungsi sebagai tempat tinggal atau hunian dan sarana pembinaan keluarga (Undang-undang No.4 Tahun 1992, tentang perumahan dan pemukiman). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), Indonesia memiliki kekurangan rumah sebanyak 13,6 juta unit atau 70% diatas data Kementrian Perumahan Rakyat (Kemenpera) yaitu sebanyak 8.1 juta unit. Dari data BPS disebutkan bahwa dari 240 juta penduduk Indonesia yang terdiri dari 61 juta rumah tangga , sejumlah 22% atau sebanyak 13,6 juta rumah tangga tidak memiliki rumah.

Namun kini, kehadiran Bank syariah ditengah-tengah perbankan konvensional adalah untuk menawarkan sistem perbankan kepada masyarakat muslim yang membutuhkan atau ingin memperoleh layanan jasa perbankan tanpa harus melanggar riba<sup>1</sup>. Pada tahun 1998, dikeluarkan UU No. 10 Tahun 1998

---

<sup>1</sup> Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Syariah*, (Jakarta: Alfabeta,2002), h. 3

sebagai amademen dari UU No.7 Tahun 1992 tentang perbankan yang memberikan landasan hukum yang telah kuat bagi keberadaan sistem perbankan syariah. Pada tahun 1999 dikeluarkan UU No.23 tahun 1999 tentang bank Indonesia yang memberikan kewenangan kepada Bank Indonesia untuk dapat pula menjalankan tugasnya berdasarkan prinsip syariah Industri perbankan syariah berkembang lebih cepat setelah kedua prangkat perundang-undangan tersebut diberlakukan.<sup>2</sup>

Peranan perbankan dalam memajukan perekonomian suatu negara sangat besar. Sektor-sektor ekonomi yang menopang perekonomian di Indonesia seperti sektor pertanian, perdagangan manufaktur, energi dan liannya berhubungan dengan jasa lembaga keuangan salah satunya adalah jasa-jasa yang disediakan oleh Perbankan. Aktivitas perbankan juga memberikan peran bagi aktivitas ekonomi masyarakat Indonesia, secara individual. Dengan demikian aktivitas ekonomi masyarakat baik secara individual maupun kelembagaan-kelembagaan atau badan usaha tidak dapat lepas dari jasa perusahaan perbankan.

Peran penting perbankan inilah yang menjadi dasar bahwa perekonomian suatu negara sangat tergantung pada aktivitas perbankan. Secara lebih rinci peran perbankan merupakan lembaga keuangan yang mampu menciptakan uang, menyediakan uang untuk menunjang kegiatan usaha, tempat mengamankan uang, tempat melakukan investasi dan jasa keuangan lainnya.

Menurut undang-undang nomor 10 tahun 1998 bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan

---

<sup>2</sup> Maman Somantri, *Cetak Biru Perkembangan Perbankan Syariah*, (Jakarta: Bank Indonesia, 2001), h. 4

mengeluarkannya ke masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Aktivitas Bank dalam menghimpun dana menjadikannya sebagai sarana penyimpanan uang dan berinvestasi bagi masyarakat (*surplus of fund*). Tujuan utama masyarakat menyimpan uang di Bank adalah untuk memberikan rasa aman dari hal-hal yang tidak diinginkan, sedangkan kegiatan investasi dilakukan masyarakat dengan harapan memperoleh bagi hasil dari penyimpanannya. Pemenuhan tujuan di atas, baik untuk mengamankan uang maupun untuk melakukan investasi, Bank menyediakan sarana sarana yang disebut dengan simpanan. Jenis simpanan yang ditawarkan sangat bervariasi tergantung dari bank yang bersangkutan.

Secara umum jenis simpanan yang ada di Bank adalah terdiri dari simpanan giro (*Demant deposit*), simpanan tabungan (*saving deposit*), dan simpanan deposit (*Time deposit*). Selain itu aktivitas bank sebagai lembaga keuangan juga memberikan jasa-jasa Bank lainnya (*Services*) seperti pengiriman uang (*Transfer*), penagihan surat-surat berharga yang berasal dari dalam kota (*Clearing*) ataupun dari luar kota atau luar negeri (*inkaso*), dan jasa lainnya untuk memudahkan melakukan transaksi pembayaran. Aktivitas Bank yang kursorial adalah penyaluran dana ke masyarakat dengan memberikan pinjaman kepada masyarakat yang membutuhkan.

Berdasarkan undang-undang nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan, pengertian kreditur di atur dalam pasal 1 angka 12, "*Kredit atau pembiayaan dalam istilah syariah adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-*



*meminjam antara Bank dengan pihak lain, yang mewajibkan pihak peminjam melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu bunga, imbalan atau pembagian hasil keuntungan”.*

Pinjam atau kredit yang diberikan oleh Bank dibagi dalam berbagai jenis yang mengikuti perkembangan zaman dan disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan nasabah. Jenis kredit atau pembiayaan yang biasa diberikan oleh Bank adalah seperti kredit investasi, kredit modal kerja, kredit komersial, kredit produktif maupun kredit konsumtif seperti pembelian mobil atau motor, barang elektronik, maupun kredit sektor properti yang sempat mengalami pasang surut akhirnya booming sampai sekarang.

Sektor perbankan cukup besar menguncurkan kredit melalui pembiayaannya yang dinamakan dengan Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Kredit Pembiayaan ini dibagi dalam beberapa KPR salah satunya KPR Kolektif. Yaitu secara harfiah kolektif berarti secara bersamaan atau di ajukan oleh banyak orang sekaligus. Adapun yang mengajukan KPR jenis ini biasanya adalah karyawan yang bekerja diperusahaan yang sama. Perusahaan tempat bekerja akan mengadakan perjanjian dengan pihak Bank yang memungkinkan karyawannya untuk mengambil KPR secara bersama.

Pelaksanaan penyaluran kreditnya selain mempertimbangkan kelebihan dari produk KPR, tentunya Bank akan tetap memperhatikan prinsip keterhati-hatian (*prudential Banking*) karna disadari bahwa disamping menjanjikan keuntungan sebagai sumber operasional Bank, pemberian kredit juga mempunyai sisi resiko yang tinggi bagi Bank, yakni dengan adanya *Non Performing*

*Financing* (NPF) atau lebih sering dikenal dengan kredit macet yang apabila tidak diminimalisir dengan baik akan berpengaruh negatif terhadap kinerja perbankan. Salah satu yang dilakukan Bank untuk memperkecil resiko tersebut adalah dengan menciptakan sistem atau cara pembiayaan kredit yang aman dan dapat mendorong debitur atau nasabah untuk melakukan pembiayaan tepat pada waktunya.

Sistem pembayaran adalah suatu sistem yang mencakup pengaturan kontrak/perjanjian, fasilitas, operasional dan mekanisme teknik yang digunakan untuk penyimpanan, pengesahan dan penerimaan instruksi pembayaran, serta pemenuhan kewajiban pembayaran melalui pertukaran nilai perorangan, Bank dan lembaga lainnya baik domestik maupun *Cross Border* “antar negara”. Peran lancar nya pembayaran nasabah sangatlah peting dalam perekonomian seiring semakin meningkatnya volume dan nilai transaksi, serta sejalan dengan pestanya perkembangan teknologi. Menurut Sheppard peran penting pembayaran dalam perekonomian adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai elemen penting dalam infrastruktur keuangan suatu perekonomian untuk mendukung stabilitas keuangan. Hal ini disebabkan sistem keuangan dan perbankan berkaitan erat dengan sisitem pembayaran. Gangguan pada sistem pembayaran atau kegagalan kewajiban pembayaran, yang pada gilirannya akan menyebabkan turunnya kepercayaan perbankan. Demikan pula sebaliknya. Krisis keuangan dan perbankan yang mempengaruhi satu atau sistem pembayaran akan mempengaruhi *setelman* antarbank dan dapat *girdlock* “kemacetan” didalam seluruh sistem pembayaran.

Oleh karena itu diperlukan koordinasi yang baik antara pihak bank dan pasar keuangan dengan pengawas sistem pembayaran, untuk memastikan masalah-masalah tersebut dapat diantisipasi dan penyelesaian sedemikian rupa.

- b. Sebagai channel saluran penting dalam mengendalikan ekonomi yang efektif, khususnya melalui kebijakan moneter. Dengan lancarnya nasabah dalam sistem pembayaran kebijakan moneter dapat mempengaruhi likuiditas perekonomian sehingga proses transmisi kebijakan moneter dari sistem perbankan ke sektor riil dapat menjadi lancar.
- c. Sebagai alat untuk mendorong efisiensi ekonomi. Keterlambatan atau ketidاكلancaran pembayaran akan mengganggu perencanaan keuangan usaha dan pada akhirnya akan menurunkan produktifitas perekonomian.<sup>3</sup>

Maka dari itu peranan kelancaran akan suatu pembayaran dalam Perbankan sangatlah penting untuk menjaga kestabilan perusahaan, mendukung sektor riil, serta mendorong ke efisiensi perencanaan keuangan usaha.

PT.Bank Tabungan Negara Syariah (Persero) adalah salah satu Bank milik Negara yang fokus pada Pembiayaan Kredit Perumahan (KPR). Bank BTN syariah dalam penyaluran kreditnya memiliki lima sistem pembayaran, diantaranya AFG (*Auto Grab Fund*), transfer, kantor pos, loket atau ATM, dan

---

<sup>3</sup> Sri mulyati tri subari dan Ascarya."Kebijakan Sistem Pembayaran Di Indonesia", (Jakarta : Rajawali,2003). h. 70

kolektif. Secara umum sistem pembayaran ini dimaksudkan untuk memprkecil resiko dari penyaluran kredit seperti uraian diatas.<sup>4</sup>

Pembayaran KPR Kolektif merupakan cara pembayaran angsuran secara tunai bagi nasabah yang berpenghasilan tetap dengan cara memotong gajinya setiap bulan bendahara gaji instansi nasabah, koperasi maupun pihak yang ditunjuk oleh nasabah yang didahului dengan penandatanganan *Memorandum of Understanding* (MOU) antar Bank BTN dengan instansi tempat nasabah tersebut bekerja. Penulis manilai cara yang paling efektif, efisien, aman, terpercaya dan tidak beresiko tinggi dari ketepatan pembayaran angsuran adalah pembayaran angsuran secara kolektif atau potong gaji melalui bendahara gaji nasabah.

Namun yang sering membuat nasabah KPR kolektif terlambat membayar atau *Non Performing Financing* NPF atau lebih dikenal dengan kredit macet, itu disebabkan ketika karyawan atau nasabah telah berhenti dari instansi atau perusahaan mereka bekerja, maka disaat-saat demikianlah yang menjadikan angsuran KPR kolektif mereka menjadi macet yang sebelumnya sangat lancar. Terkadang juga ada karyawan atau nasabah yang sudah keluar dari instansi atau perusahaannya tidak mau lagi bertanggung jawab akan tagihan KPR kolektif mereka, karna mereka menganggap itu adalah tanggung jawab perusahaan tempat mereka dulu bekerja. Padahal mereka tau bahwasanya tagihan KPR kolektif adalah tanggung jawab mereka sepenuhnya hingga bahkan ketika mereka sudah keluar sekalipun dari perusahaan tersebut. Dari sumber Bank BTN Syariah

---

<sup>4</sup> Surat Edaran Redaksi No.22/DIR/DPPK/2008 Perihal Pedoman Penagian dan Penyelamatan Kredit/Pembiayaan Perorangan

Kc.Medan ini yang menjadi faktor utama NPF terjadi pada pembayaran nasabah KPR kolektif.

**Tabel 1.1**

**Perkembangan jumlah nasabah KPR, Nasabah Kolektif, dan Sumbangan Nasabah NPF Nasabah Kolektif Terhadap NPF Nasabah KPR Bank BTN Syariah Kc.Medan Bulan Februari sampai Juni Tahun 2014**

No	Bulan	% Nasabah Kolektif Terhadap Nasabah KPR			
		% Nasabah	%NPF Kolektif	%NPF KPR	NPF Kolektif terhadap NPF KPR
1	Februari	40,50	0,29	3,16	0,09
2	Maret	40,43	0	2,51	0
3	April	39,84	0	3,92	0
4	Mei	39,76	0,07	3,98	0,02
5	Juni	39,75	0,04	3,82	0,01

**Sumber : Bank BTN Syariah Kc.Medan**

Tabel diatas menunjukkan bahwa persentase NPF Kolektif terhadap NPF KPR secara keseluruhan mengalami penurunan, dari kisaran 0,09% di bulan februari menjadi 0,01% di bulan Juni. Hal ini mengindikasikan bahwa perbulannya sistem pembayaran angsuran kolektif hanya menyumbangkan 0,1% dari NPF secara keseluruhan.

Terlepas itu Bank BTN Syariah yang berdiri diatas prinsip syariah serta diawasi oleh Dewan Pengawasan Syraiah, tentu akan memberikan

produk pembiayaan yang bebas riba. Dengan menggunakan akad Murabahah dan wakalah dengan tuntunan Al-Qu'an.

Dalam menjalankan bisnis perbankan yang penuh dengan resiko, Bank syariah juga tidak terlepas dari masalah nasabah sehingga Bank syariah perlu mengatur strategi agar nasabah di Bank syariah tidak dalam kondisi yang mengkhawatirkan. Lancar tidaknya tagihan nasabah adalah suatu hal yang terpenting bagi sebuah Bank. Untuk meminimalisir masalah nasabah KPR kolektif ini pihak perbankan harus memiliki cara atau strategi dalam menanganinya karna suatu waktu akan ada massanya nasabah kolektif pada seperti uraian diatas.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas, diketahui beberapa permasalahan-permasalahan yang menyangkut dari segi mekanisme prosedur pelaksanaan, proses analisis, dan pemberian pembiayaan KPR bagi calon yang berpenghasilan tetap dan tidak tetap. Sehingga peneliti tertarik untuk meneliti tentang produk pembiayaan KPR kolektif bank syariah, maka penulis memncoba menelitinya dalam sebuah Tugas Akhir (TA) yang berjudul

**“STRATEGI BANK BTN SYRAIAH DALAM MENANGANI NASABAH KPR KOLEKTIF. (Studi Kasus Bank BTN Syariah Kantor Cabang Medan, jln.Juanda)”**

## **B. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam dalam penelitian ini dimaksudkan untuk dijadikan pedoman oleh penulis dalam melakukan penelitian secara cermat dan tepat sesuai dengan prinsip-prinsip suatu penelitian yang ilmiah. Dengan

perumusan masalah diharapkan dapat mengetahui objek-objek yang diteliti, serta bertujuan agar penguraian dalam penulisan dan ruang lingkup terarah dan terbatas pada hal-hal yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. maka penulis merumuskan permasalahannya sebagai berikut :

1. Apa saja yang menyebabkan terjadinya pembiayaan macet pada nasabah KPR Kolektif ?
2. Bagaimana sistem pembayaran KPR Kolektif ?
3. Bagaimana stretegi Bank BTN Syariah dalam menangani KPR Kolektif ?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas maka akan menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui apa yang menimbulkan terjadinya pembiayaan macet dari KPR Kolektif
- b. Untuk mengetahui sistem pembayaran KPR Kolektif di Bank BTN Syariah
- c. Untuk mengetahui strategi apa yang dilakukan Bank BTN Syariah dalam menangani nasabah KPR Kolektif.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Bank BTN Syariah Kc.Medan

Penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi perusahaan yang berguna sebagai bahan pertimbangan atau pengevaluasian Nasabah yang

bermasalah dalam Kredit Pemilikan Rumah (KPR) kolektif di PT.Bank BTN Syariah Kc.Medan.

## 2. Bagi penulis

Hasil penelitian dapat digunakan untuk memperdalam ilmu pengetahuan mengenai KPR kolektif, Untuk memperoleh pengalaman ilmiah, terutama dalam penulisan sebuah karya ilmiah, serta dapat digunakan sebagai salah satu kelengkapan untuk memperoleh gelar Ahli Madya pada program DIII Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

## **E. Metode Penelitian**

### 1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan deskriptif kualitatif yang dimaksud adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari responden atau perilaku yang dapat diamati. Responden penelitian ini merupakan informasi kunci yang dipilih menggunakan metode purposive, yaitu dengan sengaja memilih orang-orang tertentu yang dianggap mengetahui permasalahan yang diteliti berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya.

### 2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun penelitian ini di Bank BTN Syariah Kc.Medan Jln. Haji Juanda No.48, Medan Maimun Suka Damai, Medan Polandia, Kota Medan, Sumatera Utara 20157. (Telp) 061-4144554.



### 3. Subjek Penelitian

Subjek adalah orang yang memberikan informasi mengenai data yang dicari oleh peneliti. Adapun subjek penelitian ini adalah pihak Bank BTN Syariah Kc.Medan yang terdiri dari terdiri dari Branch Manager, dan Operation Unit Head.

### 4. Teknik dan Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dilakukan dengan mencari data berupa teknik pengumpulan data premier dan teknik pengumpulan data sekunder.

#### 1. Data premier

Premier, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari hasil penelitian lapangan. Untuk dapat memperoleh data premier ini, penulis secara langsung mengadakan wawancara dengan pimpinan atau staff Bank BTN syariah Kc.Medan yang berhubungan langsung dengan masalah yang di angkat.

#### a) Wawancara

Wawancara, yaitu percakapan dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu penulis (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan pihan atau staff Bank BTN Syariah (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>5</sup> Pewawancara mengacu pada pedoman yang telah disiapkan

---

<sup>5</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung :.Remaja Rosdakarya, 2004).

sebelumnya. Informan terdiri dari 3 orang, 2 orang dari Callaction, 1 orang DBM Supporting.

b) Dokumentasi

Dokumentasi, yaitu dilakukan dengan cara mengumpulkan data berdasarkan laporan yang didapat dari perusahaan yang diteliti dan laporan lainnya yang berkaitan dengan masalah penelitian ini.

2. Data Sekunder

Sekunder, yaitu merupakan data yang tidak langsung yang diperoleh dari dokumen-dokumen. Dalam hal ini bersumber penelitian yang meliputi buku-buku bacaan yang berkaitan dengan judul penelitian.

## F. Analisis Data

Untuk membuat suatu rencana kita harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkannya adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan analisis terhadap faktor-faktor eksternal harus dapat mengetahui kesempatan (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*threat*) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan.

Analisis untuk mengetahui *strength*, *weaknesses*, *opportunity*, dan *threat*, sering disebut analisis SWOT yang merupakan singkatan dari keempat hal tersebut.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Indriyanono Gito sudarmo, *Manajemen Pemasaran*, (Yogyakarta:BPFE,2008),h. 36

Matriks SWOT menggunakan beberapa strategi, yaitu :<sup>7</sup>

1. Strategi S.O, yaitu manfaat peluang yang ada dengan keunggulan organisasi (*Comparative advantage comperative*)
2. Strategi S.T, yaitu memonalisasi beberapa keunggulan untuk mebcapai sasaran (*mobilizztion*).
3. Strategi W.O, yaitu memiliki faktor mana yang dipacu dan faktor mana yang ditunda (*investmen?divestmen*).
4. Strategi W.T, yaitu perlu kehati-hatian atau kewaspadaan dalam mencapai sasaran (*damage control*).

#### **G. Sistematika Pembahasan**

Untuk memudahkan pembahasan dalam skripsi ini , penulis menyusunnya kedalam lima (5) Bab. Dimana setiap Bab nya terdiri beberapa Sub Bab tersendiri. Bab-bab tersebut secara keseluruhan saling berkaitan satu sama lain. Dimana diawali dengan pendahuluan dan diakhiri dengan bab penutup yang berupa kesimpulan dan saran. Adapun gambar siklus mengenai bab-bab tersebut adalah sebagai berikut :

- |        |   |
|--------|---|
| Bab I  | Pendahuluan yang meliputi : Latar Belakang , Pembatasan dan Perumusan Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Metodologi Penelitian, Analisis data serta Sistematika Penulisan. |
| Bab II | Landasan Teori yang meliputi tinjauan teorisi mengenai : Defenisi KPR kolektif , Manfaat atau keuntungan KPR  |

---

<sup>7</sup> J Salusu, *Pengambilan keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profi*, (Jakarta:Grasindo,2015),h. 200

kolektif, Pengertian Strategi, Akad Pembiayaan KPR Kolektif

Bab III                      Gambaran Umum Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah Kantor Cabang Medan meliputi : Sejarah Berdirinya, Visi dan Misi, Landasan Operasional BTN Syariah, Etika Bank BTN Syariah, Produk dan Jasa yang dijalankan, dan Struktur Organisasi.

Bab IV                      Strategi Bank BTN Syariah dalam menangani nasabah KPR kolektif meliputi : Faktor-faktor yang menyebabkan pembiayaan macet pada KPR kolektif, Strategi Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah dalam menangani nasabah KPR kolektif, sistem pembiayaan KPR Kolektif.

Bab V                      Penutup yang meliputi : Kesimpulan dan Saran.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Defenisi KPR Kolektif**

Pengertian Kolektif dalam KBBI adalah secara bersama atau secara gabungan. Jadi definisi KPR kolektif kurang lebih artinya Kredit Pemilikan Rumah yang diajukan secara bersama-sama. Biasanya yang mengajukan **KPR kolektif** adalah sekumpulan orang yang bekerja dalam sebuah perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan tersebut mengadakan kerjasama untuk pemilikan rumah secara kredit dengan bank tertentu. Kerjasama ini memungkinkan pihak bank untuk memotong gaji pegawai yang mengajukan KPR secara kolektif melalui bagian keuangan perusahaan yang bersangkutan.

Dengan begitu, pihak bank lebih aman dari tindakan telat bayar cicilan dari nasabah KPR. Pihak nasabah yang mengajukan KPR pun memiliki keuntungan dimana mereka mempunyai "bargaining position" atau posisi tawar yang lebih tinggi daripada pengaju KPR biasa atau personel. Karena mereka mengajukan KPR secara bersama-sama. Ibarat membeli, mereka membeli secara borongan sehingga bisa meminta adanya potongan harga. Dari segi pemrosesannya pun baik pihak bank maupun pihak nasabah yang mengajukan KPR masing-masing memiliki keuntungan. Bagi pihak bank, verifikasi tidak perlu dilakukan secara "dari awal" dan "satu persatu" karena mereka (karyawan-karyawan yang mengajukan KPR) track record finansialnya sudah tersedia di perusahaan tempat mereka berkolektif mengajukan KPR. Dan karena gaji mereka sudah otomatis dipotong setiap bulannya, karyawan yang mengajukan KPR lebih

mudah dalam mengangsur KPR karena tidak perlu repot-repot datang ke bank untuk melakukan angsuran KPR tiap bulannya.

Secara singkat, berikut ini hal-hal yang saya garis bawahi dalam KPR kolektif;

#### 1. Pengajuan Kolektif

Pengajuan KPR secara kolektif minimum berjumlah lima orang

- Fotokopi SK pegawai tetap dan dilegalisasi oleh perusahaan.
- PKS atau Perjanjian Kerja Sama antara perusahaan tempat bekerja dari bank yang ditandatangani oleh pejabat yang berwenang.
- Surat kuasa memotong gaji bermaterai cukup dari pegawai yang bersangkutan kepada bagian pemotongan gaji dari perusahaan tempat ybs bekerja untuk pembayaran angsuran kredit yang bersangkutan.
- Surat pernyataan kesanggupan bendaharawan/bagian pemotongan gaji untuk melakukan pemotongan gaji pegawai dan membayarkannya kepada bank, termasuk jika pensiun pegawai tersebut dipercepat, diberhentikan (PHK) atau berhenti atas permintaan sendiri.
- Dalam PKR ini pihak bank akan menganalisis perusahaan / instansi atas kelayakannya.

#### **B. Keuntungan KPR Kolektif**

Ada banyak keuntungan dan manfaat yang bisa didapatkan dari KPR kolektif, baik bagi debitur maupun bagi bank. Salah satu manfaat dan keuntungan yang nasabah dapatkan dari KPR kolektif adalah :

a. Keuntungan bagi nasabah

- Nasabah tidak harus datang langsung ke bank untuk mengisi berkas permohonan karena berkas tersebut dapat dititip kepada bendahara kantor sebagai koordinator yang selanjutnya membawa berkas-berkas KPR pegawai ke bank.
- Prosesnya bisa lebih cepat dibandingkan dengan perorangan. Karena proses ini didahului dengan sebuah perjanjian kerja sama (PKS) antara instansi pegawai dengan pihak bank pemberi KPR. Meskipun jumlah pegawai yang mengajukan KPR sangat banyak, bank akan bertindak dengan segera menunjuk beberapa account officer untuk mempercepat proses.
- Debitur tidak perlu repot membayar angsuran karena sudah ditangani oleh bendahara yang dapat memotong gaji dan menyetorkannya secara kolektif kepada pihak bank.
- Sederhananya, lebih banyak akan dapat diskon dibanding membeli secara eceran

b. Keuntungan KPR kolektif bagi bank

- Sekali proses memperoleh banyak nasabah.
- Analisis tidak perlu rumit karena sudah dipayungi dengan perjanjian kerja sama.
- Tidak usah repot memikirkan tunggakan karena angsuran sudah dibantu oleh bendahara untuk memotong gaji masing masing sebagai angsuran.

### C. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani *Strategeai* (*staros* = militer dan *ag* = memimpin), yang artinya seni ilmu untuk menjadi seorang jenderal, konsep ini relevan dengan situasi jaman dulu yang sering diwarnai perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin satu angkatan perang agar dapat selalu memenangkan perang. Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu rencana pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>8</sup>

Menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat *incremental* dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa yang akan datang. Jadi strategi sering kali dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.<sup>9</sup>

Menurut Steiner dan Milner menyebutkan bahwa strategi adalah penetapan misi perusahaan, penetapan sarana organisasi dengan meningkatkan kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan implementasinya secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai.<sup>10</sup>

Menurut Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung strategi adalah respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Fandi Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, (Yogyakarta: Andi, 2001), h.3

<sup>9</sup> Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, edisi 2, (Jakarta: Indeks Permata Putri Media, 2013), h.61-61

<sup>10</sup> George Stainer dan Jhon Minner, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h.70

<sup>11</sup> Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Perspektif*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2012), h.29



Strategi perusahaan adalah rencana jangka panjang yang telah disiapkan untuk mencapai misi perusahaan dan menghadapi berbagai kendala yang akan dimasuki perusahaan. Strategi yang dimiliki oleh perusahaan harus konsisten dengan sasaran perusahaan dan dapat dicapai dengan sumber daya yang ada atau yang diperkirakan akan ada serta memperhitungkan masalah-masalah peluang yang mungkin ada pada lingkungan.

Untuk membuat suatu rencana kita harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strategth*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan analisis terhadap faktor-faktor eksternal harus dapat mengetahui kesempatan (*opportunitiy*) yang terbuka bagi oerorganisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*treath*) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan.

Berkenan dengan pilihan strategi sebagaimana terungkap diatas, kita akan mengkaji penentuan pilihan melalui matriks kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Melalui alat bantu ini suatu oerusahaan dapat juga memandang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai suatu kesatuan yang internal dalam perumusan strategi.

#### 1. Matriks Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) di susun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *Strategth and Weakness* perusahaan.

## 2. Matriks Faktor Strategi Eksternal

## 3. Matriks GE

Model Matriks General Elektrik Ini membutuhkan parameter faktor daya tarik dan faktor kekuatan bisnis.

## 4. Matriks IE

Matriks Internal eksternal ini dikembangkan dari model General Elektrik (GE – Model ). Premier yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih tinggi.

## 5. Matriks SWOT

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal Strength dan Weakness serta lingkungan eksternal Opportunities dan Threats yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang dan Ancaman dengan faktor internal Kekuatan dan Kelemahan.

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model perumusan strategi. Salah satu model yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah Matriks SWOT.

**Tabel 2.1**  
**Matriks SWOT**

IFAS          EFAS	<b>Strengths (S)</b> <b>Tentukan Faktor-Faktor Kekuatan Internal</b>	<b>Weaknesses (W)</b> <b>Tentukan Faktor-Faktor Kelemahan Internal</b>
<b>Opportunities (O)</b> <b>Tentukan Faktor-Faktor Peluang Eksternal</b>	<b>Strategi SO</b>  Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	<b>Strategi WO</b>  Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<b>Threats (T)</b> Tentukan Faktor-Faktor Ancaman Eksternal	<b>Strategi ST</b>  Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b>  Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

**Ket :**

**\*EFAS = Eksternal Strategic Factor Analysis**

**\*IFAS = Internal Strategic Factor Analysis**

#### **D. Sistem Pembiayaan KPR Kolektif**

##### 1. Pengertian sistem

Jhon F. Nash dan Martin B. Roberts mendefinisikan sistem sebagai berikut. Suatu sistem adalah sebagai suatu kumpulan komponen yang berinteraksi membentuk suatu kesatuan dan keutuhan yang komplit di dalam tingkat tertentu untuk mengejarkan tujuan yang umum.

Menurut Robert A. Leitech dan K. Roscoe Davis, suatu sistem adalah suatu kumpulan dari elemen-elemen (orang, perangkat keras, informasi dan lain-lain) diorganisasikan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Terdapat dua kelompok pendekatan dalam mendefenisikan sistem, yaitu yang menekankan pada prosedurnya dan yang menekankan pada komponen atau elemennya. Pendekatan sistem yang lebih menekankan pada prosedur mendefenisikan sistem sebagai berikut : suatu sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran yang tertentu.

Pendekatan sistem yang merupakan jaringan kerja dari prosedur lebih menekankan urutan operasi didalam sistem. Pendekatan sistem yang lebih menekankan pada elemen atau komponennya mendefenisikan sistem sebagai berikut : sistem adalah kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Pendekatan sistem yang merupakan kumpulan elemen-elemen atau komponen-komponen atau subsistem-subsistem merupakan defenisi yang lebih luas dan lebih banyak diterima karena pada kenyataannya suatu sistem terdiri dari beberapa subsistem atau sistem-sistem bagian. Komponen-komponen atau subsistem-subsistem dalam suatu sistem tidak

dapat berdiri sendiri, semuanya saling berinteraksi dan saling berhubungan membentuk suatu kesatuan sehingga suatu sistem dapat tercapai.<sup>12</sup>

## 2. Pengertian Sistem Pembiayaan

Sistem pembiayaan adalah suatu sistem yang mencakup pengaturan, kontrak/perjanjian, fasilitas operasional dan mekanisme teknik yang digunakan untuk penyampaian, pengesahan, dan penerimaan instruksi pembiayaan, serta pemenuhan kewajiban pembiayaan melalui pertukaran “nilai” antar perorangan, bank dan lembaga lainnya baik domestik maupun *Cross Border* “antar negara”. Instrument-instrument dalam sistem pembiayaan antara lain :<sup>13</sup>

### a. Instrumen pembiayaan tunai

Adalah mata uang yang berlaku di Indonesia, yaitu Rupiah yang terdiri dari uang logam dan uang kertas.

### b. Instrumen pembiayaan non tunai

Di Indonesia instrumen pembiayaan non tunai disediakan terutama oleh sistem perbankan.

### c. Instrumen berbasis warkat

a) Cek adalah surat perintah tidak bersyarat untuk membayar sejumlah uang tertentu.

b) Bilyet giro adalah surat perintah dari nasabah kepada bank penyimpanan dana untuk memindah bukukan (tidak

---

<sup>12</sup> Sugiyanto.H.M, *Sistem Informasi Akuntansi Berbasis Komputer* ; Buku Kesatuan “*Konsep Dasar dan Komputer*”, (Yogyakarta : Kencana,1998),h. 56

<sup>13</sup> Pandia Frianto.Dkk, *Lembaga Keuangan*, (Jakarta: Rineka Cipta,2005),Cet.Ke1,h. 194

berlalu untuk prnarikan tunai) sejumlah dana dari rekening pemegang saham yang disebutkan namanya.

- c) Non debit adalah warkat yang digunakan untuk menagih dana pada bank lain untuk untung bank atau nasabah bank yang menyampaikan warkat tersebut.
- d) Non kredit adalah warkat yang digunakan untuk menyampaikan dana pada bank lain untuk untung bank atau nasabah bank yang menerima warkat tersebut.
- e) Wesel bank untuk transfer adalah wesel yang diterbitkan oleh bank khusus untuk sarana transfer.
- f) Surat bukti penerimaan adalah surat bukti penerimaan transfer dari luar kota yang dapat di tagihkan kepada bank penerima dana transfer melalui rekening lokal.

Pembiayaan yang dilakukan Bank sering disebut Kredit. Kredit merupakan suatu kalimat yang diambil dari bahasa Latin, yaitu yang Kreditum yang berarti kepercayaan akan kebenaran atau *crede* yang berarti saya percaya. Dalam bahasa Yunani Kredit adalah *credere* yang berarti kepercayaan. Kepercayaan ini berdasarkan atas sebuah perjanjian bank yang dilakukan secara sah didepan pejabat Kredit yang berwenang (secara notarial) maupun dilakaukan tanpa ketentuan hukum yang kuat (dibawah tangan). Adakala Kredit dinyatakan hanya sebagai janji untuk membayar uang atau sebagai izin menggunakan biaya orang lain.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Pandia Farianto.dkk, *Lembaga Keuangan*, (Jakarta: Rineka Cipta,2005), Cet ke I,h. 194

Pembiayaan atau *Financing*, yaitu pendanaan yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak yang lain untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan sendiri maupun lembaga. Dengan kata lain, pembiayaan adalah pendanaan yang dikeluarkan untuk mendukung investasi yang telah direncanakan.<sup>15</sup>

Sehingga dapat didefinisikan, pengertian pembiayaan adalah penyediaan uang atau tagihan yang bisa dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan Bank dan pihak lain yang diwajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan dalam waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil.<sup>16</sup>

Secara teknis bank memberikan pendanaan atau pembiayaan untuk mendukung investasi atau berjalannya suatu usaha yang telah direncanakan antara kedua belah pihak dengan kesepakatan bagi hasil didalamnya.

Sebagaimana Firman Allah dalam Al-Qur'an Surah Al-Maidah [5]  
: 1 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ

*“Hai orang-orang yang beriman ! penuhilah akad-akad itu....”*

Ayat di atas menjelaskan tentang akad atau perjanjian yaitu mencakup janji prasetia hamba Allah dan janji yang dibuat oleh manusia dalam pergaulan sesamanya (antara pihak bank dan nasabah).

---

<sup>15</sup> Muhammad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*, (Yogyakarta :UPP AM YKPN, 2005),h. 17

<sup>16</sup> Kasmir,S.E.MM. *Manajemen Perbankan* , (Jakarta: Rajagrafindp Persada,2003),h. 73

Pembiayaan selalu berkaitan dengan aktivitas bisnis. Untuk itu sebelum masuk ke masalah pengertian pembiayaan perlu diketahui apa itu bisnis. Bisnis adalah aktivitas yang mengarah pada peningkatan nilai tambah melalui proses penyerahan jasa, perdagangan atau pengolahan barang (produksi).<sup>17</sup>

Pelaku bisnis dalam menjalankan bisnisnya sangat membutuhkan sumber modal. Jika pelaku tidak memiliki modal secara cukup maka ia akan berhubungan dengan pihak lain, seperti Bank untuk mendapatkan suntikan dana, dengan melakukan pembiayaan.<sup>18</sup>

Pembiayaan merupakan salah satu tugas pokok Bank, yaitu pemberian fasilitas penyediaan dana untuk memenuhi pihak-pihak yang merupakan *defisit unit*.<sup>19</sup> Disebut pembiayaan karena Bank syariah menyediakan dana guna membiayai kebutuhan nasabah yang memerlukan dan layak memperolehnya.<sup>20</sup> Bank harus mempersiapkan strategi penggunaan dana-dana yang dihimpunnya sesuai dengan rencana alokasi berdasarkan kebijakan yang telah digariskan. Alokasi ini memiliki beberapa tujuan, yaitu :

1. Mencapai tingkat profitabilitas yang cukup dan tingkat risikonya yang rendah.

---

<sup>17</sup> Muhammad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005), h. 16

<sup>18</sup> *Ibad*, h. 16

<sup>19</sup> Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), h. 160

<sup>20</sup> Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, (Jakarta: Pustaka Alfabeta, 2006), h. 200



2. Mempertahankan kepercayaan masyarakat dengan menjaga agar posisi likuiditas tetap aman.<sup>21</sup>

Alokasi penggunaan dana Bank Syariah pada dasarnya dapat dibagi dalam dua bagian penting dari aktiva Bank, yaitu :

1. *Earning Asset* (aktiva yang menghasilkan) adalah yang berupa investasi dalam bentuk:
  - a. Pembiayaan yang berdasarkan prinsip bagi hasil (*Mudharabah*)
  - b. Pembiayaan yang berdasarkan penyertaan (*musyarakah*)
  - c. Pembiayaan yang berdasarkan prinsip jual-beli (*al-ba'i*)
  - d. Pembiayaan yang berdasarkan prinsip sewa (*ijarah dan ijarah wa iqtina/ ijaarah muntahiabi tamblik*)
  - e. Surat – surat berharga syariah dan investasi lain nya.
2. *Non Earning Asset* (aktiva yang tidak menghasilkan) berupa :
  - a. Aktiva dalam bentuk tunai (cash asset)
  - b. Pinjaman (qard)
  - c. Penanaman dana dalam aktiva tetap dan investasi

Dalam hal pembiayaan ada nasabah yang tidak bisa mengembalikan pembiayaannya kepada bank yang telah meminjamkannya. Akibat nasabah telat dalam membayar pinjamannya dan tidak membayar lunas utangnya, maka terjadi pembiayaan terhenti dan bermasalah. Untuk mengatasi kredit macet atau pembiayaan bermasalah pihak bank melakukan penyelamatan, sehingga tidak akan menimbulkan

---

<sup>21</sup> Muhammad Firdaus, dkk, *Konsep dan Implementasi Bank Syariah*, (Jakarta:Renaissance,2005),h. 42

kerugian. Maka dari itu penulis menjelaskan pengertian pembiayaan bermasalah, ada beberapa defenisi tentang pembiayaan bermasalah (*Non Performing Financial*) diantaranya :

1. Jumlah pembiayaan yang tergolong non lancar dengan kualitas kurang lancar, diragukan dan macet berdasarkan ketentuan Bank Indonesia tentang kualitas aktiva produktif.<sup>22</sup>
2. Menurut Gatot Supramono, suatu keadaan dimana seorang nasah tidak mampu membayar lunas pembayaran pada bank tepat pada waktunya.<sup>23</sup>
3. Menurut Widjanarto pembiayaan bermasalah adalah pembiayaan yang tidak dapat atau berpotensi untuk tidak dapat mengembalikan pinjaman sesuai dengan syarat-syarat yang telah disetujui dan ditetapkan bersama secara tiba-tiba, tanpa menunjukkan tanda-tanda atau gejala-gejala lebih dahulu.<sup>24</sup>
4. Kredit yang didalam pelaksanaannya belum mencapai target yang diinginkan oleh pihak Bank.<sup>25</sup>

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pembiayaan bermasalah adalah pembiayaan yang mengalami kesulitan di dalam penyelesaian kewajiban-kewajiban terhadap bank yang telah disepakati

---

<sup>22</sup> Muhammad, *Bank Syariah*,(Yogyakarta: Graha Ilmu,2005),h. 87

<sup>23</sup> Gatot Supramono, *Perbankan dan Masalah Kredit: suatu tinjauan yuridis*,(Jakarta: Djambatan,1996),h. 131

<sup>24</sup> Widjanarto, *Solusi Hukum Dalam Menyelesaikan Kredit Bermasalah(Kumpulan Tulisan)*, (Jakarta: InfoBnak,1997),Cet.ke II,h. 41

<sup>25</sup> Veithzal Rivai dan Andria Permata Veithzal, *Credit Manageman Handbook Teori, Konsep dan Aplikasi Panduan Praktis Mahasiswa,Bankir dan Nasabah*, (Jakarta:Grafindo Persada,2006),h. 476

oleh kedua belah pihak yaitu pihak Bank dan nasabah sehingga terdapat tunggakan pembiayaan.

### 3. Manfaat Pembiayaan

Adapun manfaat-manfaat dalam pembiayaan ialah :

#### a. Meningkatkan daya guna uang

Para penabung menyimpan uangnya di bank dalam bentuk Giro, tabungan dan Deposito. Uang tersebut dalam persentase tertentu ditingkatkan kegunaannya oleh bank guna suatu usaha peningkatan produktivitas.

#### b. Meningkatkan daya guna barang

Produsen dengan bantuan pembiayaan dapat memindahkan barang dari suatu tempat yang kegunaannya kurang ke tempat yang lebih bermanfaat.

#### c. Meningkatkan peredaran uang

Melalui pembiayaan, peredaran uang kartal maupun giral akan lebih berkembang oleh karena pembiayaan menciptakan sesuatu kegairahan berusaha sehingga penggunaan uang akan bertambah baik secara kualitatif apalagi secara kuantitatif.

#### d. Menimbulkan kegairahan berusaha

Produsen yang membutuhkan pembiayaan akan dapat diatasi melalui bank sehingga setiap usaha untuk peningkatan produktivitas masyarakat tidak perlu khawatir kekurangan modal.

#### e. Stabilitas Ekonomi.

Dalam ekonomi yang kurang sehat langkah-langkah stabilitas pada dasarnya diarahkan pada usaha-usaha yang produktif.

f. Sebagai jembatan untuk meningkatkan pendapatan nasional

Pembiayaan yang disalurkan untuk merangsang pertumbuhan kegiatan ekspor akan menghasilkan pertambahan devisa negara.

#### 4. Pengertian Sistem Pembiayaan KPR kolektif

Sistem pembiayaan KPR kolektif adalah suatu bentuk sistem atau cara pembiayaan yang dapat dimanfaatkan oleh debitur/nasabah pembiayaan dalam rangka membayar angsuran kredit/pembiayaan dengan memotong gaji setiap bulan melalui bendahara gaji instansi debitur/nasabah, koperasi maupun pihak yang ditunjuk oleh debitur/nasabah dimana instansi tempatnya bekerja telah bekerjasama dengan bank pemberi kredit/pembiayaan.

#### **E. Akad Pembiayaan KPR Kolektif**

Pembiayaan KPR kolektif adalah jenis produk pendanaan dengan akad *murabahah*. Pihak bank memberikan rumah yang diperlukan nasabah dan kemudian menjualnya kepada nasabah sebesar harga beli ditambah dengan margin keuntungan yang disepakati oleh bank dan nasabah.

*Murabahah* adalah transaksi jual beli dimana bank menyebut jumlah keuntungannya. Bank bertindak sebagai penjual, sementara nasabah sebagai pembeli. Harga jual adalah harga beli bank dari pemasuk ditambah keuntungan (margin). Kedua belah pihak harus menyepakati harga jual dengan jangka waktu pembiayaan. Harga jual dicantumkan dalam akad jual beli dan jika telah disepakati tidak dapat berubah selama berlakunya akad. Dalam perbankan syariah

*murabahah* selalu dilakukan dengan cara pembayaran cicilan (*bi tsaman ajil atau muaffal*). Dalam transaksi ini barang diserahkan segera setelah akad, sementara pembayaran dilakukan secara tangguh/cicilan.

Adapun ayat-ayat Al-Qur'an yang memperbolehkan akad Murabahah (jual beli). Sebagai firman Allah SWT :

Al- Qur'an Surat An-Nisa : [29] :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ  
تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا

Artinya : *“Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perdagangan yang berlaku dengan suka sama suka di antara kamu”*.

Berdasarkan ayat di atas, maka murabahah merupakan upaya mencari rezeki melalui jual beli. Menurut Azzuhailin adalah jual beli berdasarkan suka sama suka antara kedua belah pihak yang bertransaksi.

### **BAB III**

#### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

##### **A. Sejarah Ringkas PT Bank Tabungan Negara (PERSERO) Tbk Kantor Cabang Syariah Medan**

Berawal dari adanya perubahan peraturan perundang-undangan perbankan oleh pemerintah dari UU Perbankan No. 7 Tahun 1992 menjadi Perbankan No. 10 Tahun 1998, dunia perbankan nasional menjadi marak dengan adanya bank syariah. Persaingan dalam pasar perbankan pun kian ketat. Belum lagi dengan dikeluarkannya PBI No. 4/1/PBI/2002 tentang perubahan kegiatan usaha bank umum konvensional menjadi bank umum berdasarkan prinsip syariah oleh bank umum konvensional, jumlah bank syariah pun bertambah dengan banyaknya UUS (Unit Usaha Syariah).

Maka manajemen PT Bank Tabungan Negara (Persero), melalui rapat komite pengarah tim implementasi restrukturasi Bank BTN tanggal 12 Desember 2013, manajemen bank BTN menyusun rencana kerja dan perubahan anggaran dasar untuk membuka UUS agar dapat bersaing di pasar perbankan syariah. Untuk mengantisipasi adanya kecenderungan tersebut, maka PT Bank Tabungan Negara (Persero) pada Rapat Umum Pemegang Saham tanggal 16 Januari 2004 dan perubahan Anggaran Dasar dengan akta No. 29 tanggal 27 Oktober 2004 oleh Emi Sulistyowati, S.H., Notaris di Jakarta yang ditandai dengan terbentuknya divisi syariah berdasarkan Ketetapan Direksi No14/DIR/DSYA/2004.

Dalam pelaksanaan kegiatannya, Unit Usaha Syariah didampingi oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang bertindak sebagai pengawas, penasihat dan

pemberi saran kepada Direksi, Pimpinan Divisi Syariah, dan Pimpinan Kantor Cabang Syariah mengenai hal-hal yang terkait dengan prinsip syariah. Pada bulan November 2004 dibentuklah struktur organisasi kantor cabang syariah PT.BTN dimana setiap kantor cabang dipimpin oleh satu kepala cabang yang bertanggung jawab kepada kepala divisi syariah. Yang pada saat bersamaan Direktur Utama Bank BTN meminta rekomendasi penunjukan DPS (Dewan Pengawas Syariah) dan pada tanggal 3 Desember 2004, Direktur Utama Bank BTN menerima surat rekomendasi DSN/MUI tentang penunjukkan DPS (Dewan Pengawas Syariah) bagi BTN Syariah.

Pada tanggal 18 Maret 2005 resmi ditunjuk oleh DSN/MUI sebagai DPS (Dewan Pengawas Syariah) bagi BTN Syariah, yaitu Drs. H. Ahmad Nazri Adlani, Drs. H Mohammad Hidayat, MBA, MBL, dan Dr. H. Endy M. Astiwaru, MA, AAIJ, FIIS, CPLHI, ACS. Pada tanggal 15 Desember 2004, Bank BTN menerima surat persetujuan dari BI, Surat No. 6/1350/DPbs perihal persetujuan BI mengenai prinsip KCS (Kantor Cabang Syariah) Bank BTN.

Maka tanggal inilah yang diperingati secara resmi sebagai hari lahirnya BTN Syariah. Yang secara sinergi melalui persetujuan dari BI dan Direksi PT. BTN maka dibukalah Kantor Cabang Syariah Jakarta pada tanggal 14 Februari 2005. Diikuti pada tanggal 25 Februari 2005 dengan dibukanya KCS Bandung kemudian pada tanggal 17 Maret 2005 dibuka KCS Surabaya yang secara berturut-turut tanggal 4 dan tanggal 11 April 2005 KCS Yogyakarta dan KCS Makasar dan pada bulan Desember 2005 dibukanya KCS Malang dan Solo.

Pada tahun 2007, Bank BTN telah mengoperasikan 12 (dua belas) Kantor Cabang Syariah dan 40 Kantor Layanan Syariah (Office Chanelling) pada kantor-kantor cabang dan cabang pembantu Konvensional kantor cabang Syariah tersebar dilokasi Jakarta, Bandung, Surabaya, Yogyakarta, Makasar, Malang, Solo, Medan, Batam, Tangerang, Bogor, dan Bekasi. Seluruh kantor cabang syariah ini dapat beroperasi secara ontime-realtime berkat dukungan teknologi informasi yang cukup memadai.

#### **B. Profil PT Bank Tabungan Negara Syariah (Persero) Tbk**

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah H. Juanda Medan yang terletak di Jl. H. Juanda No. 48, Medan Maimun, Sukadamai, Medan Polonia, Medan, Sumatera Utara – 20157, Telp: (061) 4144546 dan *Website: [www.btn.co.id](http://www.btn.co.id)*.

BTN Syariah merupakan SBU (Strategic Bussiness Unit) dari Bank BTN yang menjalankan bisnis dengan prinsip syariah, mulai beroperasi pada tanggal 14 Februari 2005 melalui pembukaan Kantor Cabang Syariah pertama di Jakarta. Pembukaan SBU ini guna melayani tingginya minat masyarakat dalam memanfaatkan jasa keuangan Syariah dan memperhatikan keunggulan prinsip Perbankan Syariah, adanya Fatwa MUI tentang bunga bank, serta melaksanakan hasil RUPS tahun 2004.

#### **Perkembangan jaringan-jaringan Unit Usaha Syariah Bank BTN**

Jaringan UUS Bank BTN telah memiliki jaringan yang tersebar di seluruh Indonesia dengan rincian sebagai berikut :



1. Kantor Cabang Syariah = 24 unit
2. Kantor Cabang Pembantu Syariah = 21 unit
3. Kantor Kas Syariah = 7 unit
4. Kantor Layanan Syariah = 240 unit

**C. Visi dan misi PT Bank Tabungan Negara Syariah (Persero) Tbk**

Visi dan Misi Bank BTN Syariah sejalan dengan Visi Bank BTN yang merupakan Strategic Business Unit dengan peran untuk meningkatkan pelayanan dan pangsa pasar sehingga Bank BTN tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang. BTN Syariah juga sebagai pelengkap dari bisnis perbankan di mana secara konvensional tidak dapat terlayani.

Visi

Terdepan dan terpercaya dalam memfasilitasi sektor perumahan dan jasa layanan keuangan keluarga.

Misi

Berikut merupakan misi dari PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Medan:

- 1) berperan aktif dalam mendukung sektor perumahan, baik dari sisi penawaran maupun dari sisi permintaan, dan terintegrasi dalam sektor perumahan di Indonesia.
- 2) Memberikan layanan unggul dalam pembiayaan kepada sektor perumahan dan kebutuhan keuangan keluarga.
- 3) Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis digital.

Menyiapkan dan mengembangkan human capital yang berkualitas, profesional dan memiliki integritas tinggi.

- 5) Meningkatkan shareholder value dengan fokus kepada peningkatan pertumbuhan profitabilitas sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan good corporate governance.
- 6) Memedulikan kepentingan masyarakat sosial dan lingkungan secara berkelanjutan.

**Keunggulan PT Bank Tabungan Negara Syariah (Persero) Tbk**

Keunggulan Bank Tabungan Negara Syariah yaitu memberikan pelayanan jasa keuangan syariah yang unggul dalam pembiayaan perumahan dan produk jasa keuangan syariah terkait, sehingga dapat memberikan kepuasan bagi nasabah dan memperoleh pangsa pasar yang diharapkan.

#### **D. Makna logo PT Bank Tabungan Negara Syariah**



**Gambar. 3.1 Logo Bank Tabungan Negara Syariah**

Logo BTN Syariah mengambil pola “Segi Enam”. Pola ini mengambil bentuk sarang lebah, yang menyiratkan adanya kegiatan menabung pada masyarakat,

sebagaimana halnya lebah yang selalu menyimpan madu perolehannya. Dengan lambang ini, BTN Syariah melaksanakan pembangunan nasional dengan mengerahkan dana masyarakat berbentuk tabungan. Pola ini juga menyiratkan "Atap Rumah" yang menjadi citra dan misi utama BTN Syariah, sebagai pelaksana KPR bagi masyarakat.

Warna Huruf Biru Tua Biru melambangkan rasa nyaman, tenang, menyejukkan, warna ini umumnya dipakai oleh institusi di bidang jasa. Warisan luhur, stabilitas (Command) dan serius (Respect) serta tahan uji (Reliable) dasar pondasi yang kuat, berhubungan dengan kesetiaan, hal yang dapat dipercaya, kehormatan yang tinggi (Trust, Integrity). Simbol dari spesialis (Professionalism) bentuk Gelombang Emas Cair sebagai simbol dari kekayaan finansial di Asia. Lengkungan emas sebagai metamorfosa dari sifat Agile, Progresif, Pandangan ke depan (Excellence), fleksibilitas serta ketangguhan atas segala kemungkinan yang akan datang. Warna Kuning Emas Logam Mulia (kuning ke arah orange) menunjukkan keagungan, kemuliaan, kemakmuran, serta kekayaan. Menjadikan kita merasa tajam perhatiannya (warna yang menarik perhatian orang), aktif, kreatif dan meriah, warna spiritual dan melambangkan hal yang luar biasa, warna ini juga ramah, menyenangkan dan nyaman. Warna ini diterima sebagai warna riang, membuat perasaan anda bahwa masa depan lebih baik, cemerlang dan menyala-nyala.

**E. Struktur organisasi PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah H. Juanda Medan**

Struktur organisasi merupakan unsur yang sangat penting dalam mendirikan suatu lembaga, baik lembaga pemerintah maupun swasta sebagai alat untuk mewujudkan pencapaian tujuan dengan lancar, sebab terdapat deskripsi jabatan dan wewenang yang harus diatur secara jelas dan sesuai. Adapun fungsi dibentuknya struktur organisasi antara lain:

- a. Untuk mengetahui tugas dan wewenang dari masing-masing bagian.
- b. Untuk mempertegas kedudukan dan tanggung jawab dari masing-masing bagian.
- c. Untuk mengetahui jabatan yang ada serta tingkatan masing-masing jenjang kepegawaian.

Struktur organisasi PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah H. Juanda Medan dapat dilihat pada gambar dibawah ini

**F. Ruang Lingkup Kegiatan Bank BTN Syariah Kegiatan yang sudah dilakukan**

Produk-produk perbankan yang sudah dilakukan dan ditawarkan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah H. Juanda Medan adalah:  
Kredit Usaha Rakyat (KUR)

Kredit modal kerja atau investasi kepada debitur yang bergerak dalam bidang usaha yang menurut skalanya berstatus sebagai usaha mikro, kecil dan menengah guna pembiayaan usaha produktif. Sektor usaha yang dapat dibiayai : industri, dagang dan jasa.

Ketentuan kredit

- a) Maksimal kredit sampai dengan 500 juta.
- b) Jangka waktu: KUR Modal Kerja Maksimal 3 (tiga) tahun dan KUR Investasi maksimal 5 (lima) tahun.
- c) Agunan pokok adalah proyek yang dibiayai oleh bank

pembiayaan pembangunan perumahan kepada para pengembang. Namun, sesuai dengan syarat dalam Permenaker nomor 36/2016, hanya pengembang yang membangun rumah subsidi bagi peserta BPJS- TK. Dengan kerjasama ini, Bank BTN menegaskan komitmennya dalam memperluas akses pembiayaan perumahan terjangkau kepada seluruh sektor pekerja.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Pembahasan Masalah**

Kredit merupakan asset yang sangat penting bagi setiap Bank, karena penyaluran kredit memberikan kontribusi pendapatan yang sangat besar. Akan tetapi, hal ini tidak akan berjalan apabila tidak diimbangi dengan kualitas kredit yang baik (*Perfuming Loan*). Untuk memperoleh kualitas kredit yang produktif sehingga dapat memberikan pendapatan yang besar bagi Bank, maka proses pemberian kredit yang dimulai dari analisa kredit sampai dengan pelunasan kredit harus dilakukan dengan sebaik mungkin.

Bank BTN seperti Bank-Bank yang lain juga berpotensi menemui permasalahan dengan penyaluran kreditnya, khususnya KPR yang merupakan produk kredit unggulan atau pembiayaan *retail* dan massal yang membutuhkan pemantauan yang berkesinambungan, salah satunya pemantauan atas ketepatan pembayaran debitur. Ketepatan pembayaran ini akan mempengaruhi kualitas kredit yang berdampak pada tingkat kesehatan Bank, seperti kredit bermasalah atau *Non Performing Financing* (NPF). Oleh karena itu, Bank BTN dapat memproses kreditnya berupaya menciptakan sistem atau cara pembayaran kredit yang aman dan dapat menolong debitur atau nasabah untuk melakukan pembayaran tepat pada waktunya.

Dalam hal ini penulis tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai strategi Bank dalam menangani atau mengatasi nasabah yang mengalami NPF atau

kredit macet pada angsuran atau KPR kolektif ini, sesuai dengan perumusan masalah yang sudah dituliskan pada bab sebelumnya

1. Penyebab Terjadinya Pembiayaan Macet pada Nasabah Kolektif Bank BTN Syariah KC.Medan.

Dalam pelaksanaan suatu usaha atau apapun itu tentunya akan dijumpai hambatan-hambatan yang muncul dalam pelaksanaannya, sama halnya dalam sistem pembayaran angsuran KPR kolektif ini, melalui proses wawancara dari beberapa karyawan Bank yang tepatnya berada dibagian Callaction, narasumber memaparkan beberapa kasus yang menyebabkan nasabah KPR kolektif ini macet dalam pembayaran tagihannya, diantaranya adalah :

a. Mutasi Nasabah atau karyawan ke daerah

Hal ini terjadi pada perusahaan yang sering melakukan mutasi kepada karyawannya ke berbagai daerah cabang perusahaan sehingga karena terlalu sibuk untuk mengurus kepindahannya, mengakibatkan nasabah atau karyawan lupa untuk menginformasikan kepada Bank BTN Syariah untuk dikolektifkan ke daerah tempat barunya bekerja. Kejadian seperti ini mengakibatkan pembayaran angsuran KPR tertunda.

b. Penggantian pimpinan perusahaan karyawan atau nasabah

Beberapa perusahaan setiap adanya penggantian pimpinan baru, kebijakannya sering kali berubah dan tidak mau lagi melanjutkan kebijakan pemimpin yang lama, misalkan sehubungan dengan MOU

kerja sama yang telah disepakati oleh pemimpin lama perusahaan dengan Bank BTN Syariah.

c. Karyawan atau Nasabah di PHK

Dalam perjalanan pembayaran kewajiban angsuran atau kreditnya, dijumpai nasabah atau karyawan yang tidak bisa melanjutkan angsuran pada bulan-bulan berikutnya padahal semula pembayaran angsuran atas nasabah tersebut lancar-lancar saja. Ternyata setelah di telusuri nasabah di PHK. Selain alasan karna di PHK nasabah tidak mampu membayar atau melanjutkan pembayaran KPR nya, ada juga nasabah yang sudah di PHK tidak mau melanjutkan karna merasa tidak bertanggung jawab lagi atas pembayaran setelah di PHK. Nasabah menjatuhkan pelanjutan pembiayaan KPR setelah mereka di PHK kepada perusahaan, padahal mereka sudah tau dari awal apapun keadaannya tagihan KPR akan tetap mereka yang membayar dan tidak kepada perusahaan walau mereka sudah di PHK.

2. Sistem Pembayaran KPR Polektif

Sistem pembayaran KPR Kolektif di Bank BTN Syariah merupakan bagian dari serangkaian tahapan-tahapan yang di lalui dalam prosedur pembiayaan yang dilakukan oleh Bank BTN Syariah Kc.Medan prosedur pembiayaan diawali dengan penerimaan berkas permohonan KPR yang sebelumnya didahulukan dengan informasi pembiayaan yang diberikan oleh Performing Service Analisist kepada calon nasabah. Jika calon nasabah tertarik terhadap KPR yang yang ditawarkan oleh *Performing Service Abalisist* , maka calon



nasabah yang berminat tersebut akan mengajukan berkas permohonan pembiayaan. Berawal dari sinilah proses pembiayaan akan berjalan dengan dinilainya agunan (taksasi agunan) atas rumah yang ingin dimiliki oleh calon nasabah, kemudian-kemudian yang lainnya akan menyusul seperti persiapan wawancara, pelaksanaan wawancara, pasca wawancara, proses pengambilan keputusan sampai akhirnya proses disetujui atau ditolak permohonan calon nasabah KPR. Jika ditolak maka proses pembiayaan akan berhenti dan segera ditindak lanjuti dengan dikeluarkannya surat penolakan pembiayaan yang di kirim ke alamat calon nasabah dan jika di setujui maka proses pembiayaan akan dilanjutkan dengan penerbitan SP3K (Surat Penegasan Persetujuan Penyediaan Kredit/pembiayaan). SP3K merupakan bentuk persetujuan prinsip dari Bank BTN untuk memberikan pembiayaan yang didalamnya memuat ketentuan dan syarat persetujuan pemberian kredit atau pembiayaan.

Sistem pembayaran kolektif sebagaimana sistem-sistem yang lain dibuat sedemikian rupa untuk mencapai sasaran atau tujuan. Apabila suatu sistem tidak mempunyai sasaran, maka operasi sistem tidak akan ada gunanya. Bank BTN dalam menjalankan sistem pembayaran kolektif tentunya didukung oleh unsur-unsur yang ada didalam sistem tersebut. Unsur-unsur tersebut antara :

a. Masukan (Input) Sistem Pembayaran Kolektif

1) Unit-unit terkait

a) Branch Manager

Memiliki wewenang untuk menandatangani berbagai dokumen yang dibutuhkan dalam proses pembayaran kolektif,

b) Ritel Service Section Head

Merupakan unit yang membawahi Performing service dan Teller Services. Berperan dalam memberikan suara atau menentukan dalam persetujuan pembentukan kode kolektor baru dan pembukaan rekening giro penabung.

c) Performing Service

Unit ini merupakan bagian pelayanan pembiayaan yang pertama kali menyarankan nasabah untuk melakukan pembayaran.

d) Teller Servis

Unit ini yang bertugas untuk menerima pembayaran nasabah melalui kolektor atau petugas kolektif dalam membayar angsuran KPR Kolektif.

Proses pembayaran dengan kolektif selanjutnya menjadi tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh petugas tagihan kolektif atau unit kolektif sesuai dengan *Standart Operating Procedures (SOP)* yang berlaku di BTN Syariah Kc.Medan.

a) Pembayaran angsuran KPR kolektif oleh kolektor langsung

Cara pembayaran kolektif yang pertama adalah bendahara atau kolektor dari instansi nasabah langsung memotong gaji perbulan dari nasabah kolektif. Kemudian kolektor membayar secara tunai pada nomor giro penampungan nasabah ke loket Bank BTN dengan mengisi form slip angsuran senilai jumlah angsuran semua nasabah kolektif.

b) Pembayaran angsuran melalui petugas kolektif di Bank BTN

Cara pembayaran yang kedua adalah pengambilan pembayaran angsuran kolektif oleh pihak Bank BTN, dalam hal ini adalah pengambilan oleh petugas angsuran kolektif yang mana petugas harus menyerahkan rekap daftar tagihan angsuran nasabah kolektif, kemudian nasabah melalui kolektor menyerahkan atau menyetorkan sejumlah uang berdasarkan tagihan angsuran nasabah kolektif.

b. Keluaran (Output) Sistem Pembayaran Kolektif

Keluaran atau output yang diharapkan dari dijalankannya sistem pembayaran kolektif ini menurut Kak Anisah Sahira (Narasumber staff collaction) :

“Hasil yang diharapkan dari sistem pembayaran angsuran kolektif yang dijalankan ini bertujuan untuk memberikan keamanan pembayaran angsuran, mempermudah nasabah dalam membayar angsurannya, jadi nasabah tidak perlu susah-susah untuk mengantri di loket, terus dengan sistem ini sekaligus mampu memperluas hubungan secara langsung dengan instansi nasabah.

3. Strategi Bank BTN Syariah dalam Menangani Nasabah KPR Kolektif Pada Bank BTN Syariah KC.Medan

Strategi inilah sangat penting dalam setiap perusahaan dalam bidang apapun itu termasuk pada Bank, dan setiap perusahaan sebelum menjalankan atau akan mau menjalankan suatu usaha pasti sudah memikirkan resiko dan strategi-strategi nya, maka dari itu dari beberapa masalah yang tertulis dan di dapat dari

wawancara oleh penulis maka narasumber juga memaparkan apa strategi dan usaha Bank untuk mengatasi masalah-masalah yang ada, di antaranya adalah :

- a) Untuk mengatasi hambatan terkait dengan mutasi karyawan atau nasabah, maka pihak nasabah supaya menginformasikan terlebih dahulu kepada Bank BTN Syariah seputar mutasi atas dirinya. Dengan adanya komunikasi atas informasi dari nasabah, maka dengan segera pihak BTN bisa mengolektifkan nasabah pada cabang BTN di daerah tempat nasabah baru bekerja.
- b) Berhubungan pimpinan baru instansi nasabah bekerja tidak mau melanjutkan kebijakan pimpinan instansi yang lama terkait MOU dengan Bank BTN Syariah, maka disini petugas angsuran kolektif harus bisa mengadakan pendekatan dengan pimpinan baru tersebut untuk menyakinkan pemimpin baru tersebut dengan cara mengajak makan bersama atau pun dengan cara lainnya yang dapat menyentuh hati pimpinan baru tersebut.
- c) Dalam proses angsuran atau kredit, BI checking nasabah dan SP3K sesuai dengan kebijakan Bank BTN yang ada harus di crosscheck kembali selama enam bulan (6) bulan sekali. Pengecekan tersebut salah satunya mengenai konfirmasi pekerjaan nasabah, yakni apakah nasabah, yang bersangkutan masih bekerja di instansi yang sama pada waktu perjanjian nagsuran atau kredit. Dan seperti nasabah yang tak mau membayar angsuran setelah di PHK dan tidak mau bertanggung jawab malah membuat alasan bahwa tagihan adalah tanggung jawab

perusahaan jika mereka sudah di PHK. Jadi dalam masalah ini biasanya pihak Bank akan mengirimkan SP atau Surat Peringatan kepada nasabah. SP ini akan terus dikirim jika nasabah setiap bulannya membayar lewat pada tanggal jatuh tempo, jika dalam 3 bulan terturut-turut SP terus dikirimkan maka rumah nasabah akan di segel hingga nasabah membayar tagihanya. Dan biasanya dalam hal ini ketika nasabah sudah merasa tidak sanggup lagi melanjutkan mereka juga akan melelang rumah mereka.

**Tabel 4.1**

**Analisis SWOT Pada Produk KPR pada Bank BTN Syariah**

<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>	<b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) KPR dalah produk unggulan BTN</li> <li>2) Dalam memasaran KPR, BTN Syariah melakukan Gathering setiap tahun dna ikut event-event pameran property</li> <li>3) Menggunakan tradisi “Gethuk Tular” antar nasabah yang telah mengambil pembiayaan KPR di BTN dengan masyarakat.</li> <li>4) Kerjasama dengan lembaga atau institusi yang berkaitan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Lemah dalam memasarkan karena kurang adanya SDM yang tidak mencukupi yaitu tidak adanya merketing yang memasarkan produk KPR Syariah</li> <li>2) Kurang adanya komunikasi yang yang tepat kepada masyarakat tentang kelebihan-kelebihan produk KPR Kolektif di BTN Syariah Kc.Medan</li> <li>3) Promosi BTN Syariah kadang kurang dipahami oleh masyarakat yang ingin mengamil KPR.</li> </ol>
<b>Peluang (<i>Opportubity</i>)</b>	<b>Ancaman (<i>Treath</i>)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Karena masyarakat Indonesia khususnya masyarakat Medan masih banyak yang membutuhkan rumah.</li> <li>2) Seperti yang disebutkan diatas, karena BTN Syraiah telah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Banyaknya baik lain sekarang juga Memiliki produk KPR membuat BTN Syariah Kc.Medan terancam kehilangan nasabah.</li> <li>2) Adanya pemberian kemudahan</li> </ol>

<p>ditetapkan sebagai penyalur KPR terbaik, maka peluang BTN Syariah memiliki peluang besar untuk mendapatkan nasabah.</p> <p>3) Mengikuti pameran property juga merupakan peluang yang baik untuk BTN Syariah mendapatkan nasabah.</p>	<p>dalam pembiayaan KPR di Bank lain dapat memberi ancaman terhadap perkembangan produk KPR yang dimiliki oleh Bank BTN.</p> <p>3) Bank lain juga menggunakan strategi yang lebih sama dengan BTN Syariah dalam memasarkan produk.</p> <p>4) Adanya gangguan jaringan</p>
---	---

Tabel 4.2

### Bobot Dalam Strategi Internal

No	Indikator	Bobot
<b>Kekuatan (Strength)</b>		
1	KPR dalah produk unggulan BTN	0,18
2	Dalam memasaran KPR, BTN Syariah melakukan Gathering setiap tahun dna ikut event-event pameran property	0,18
3	Menggunakan tradisi “Gethuk Tular” antar nasabah yang telah mengambil pembiayaan KPR di BTN dengan masyarakat.	0,10
4	Kerjasama dengan lembaga atau institusi terkait	0,15
Sutotal		0,61
<b>Kelemahan (Weaknesses)</b>		
1	Lemah dalam memasarkan karena kurang adanya SDM yang tidak mencukupi yaitu tidak adanya merketing yang memasarkan produk KPR Syariah	0,17

2	Kurang adanya komunikasi yang yang tepat kepada masyarakat tentang kelebihan-kelebihan produk KPR Kolektif di BTN Syariah Kc.Medan	0,10
3	Promosi BTN Syariah kadang kurang dipahami oleh masyarakat yang ingin mengamil KPR.	0,12
Subtotal		0,39
Total		1,00

Tabel 4.3

**Matriks IFAS (*Internal Faktor Analysis Summary*)**

No	Internal Faktor	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>				
1	KPR dalah produk unggulan BTN	0,18	4	0,72
2	Dalam memasaran KPR, BTN Syariah melakukan Gathering setiap tahun dna ikut event-event pameran property	0,18	4	0,72
3	Menggunakan tradisi “Gethuk Tular” antar nasabah yang telah mengambil pembiayaan KPR di BTN dengan masyarakat.	0,10	3	0,3
4	Kerjasama dengan lembaga atau instansi terkait	0,15	3	0,45
Subtotal		0,61	14	2,19
<b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b>				
1	Lemah dalam memasarkan karena kurang adanya SDM yang tidak	0,17	2	0,34

	mencukupi yaitu tidak adanya marketing yang memasarkan produk KPR Syariah			
2	Kurang adanya komunikasi yang tepat kepada masyarakat tentang kelebihan-kelebihan produk KPR Kolektif di BTN Syariah Kc.Medan	0,10	3	0,3
3	Promosi BTN Syariah kadang kurang dipahami oleh masyarakat yang ingin mengamil KPR.	0,12	2	0,24
Subtotal		0,39	7	0,88
Total		1,00	21	3,07

Dari hasil analisis pada tabel 4.2 IFAS kekuatan dan kelemahan memiliki total 3,07. Karena total sekor diatas 2,5 berarti ini mengindikasikan posisi internal yang kuat.

**Tabel 4.4**

**Bobot Dalam Strategi Eksternal**

No	Indikator	Bobot
<b>Peluang (<i>opportunity</i>)</b>		
1	Karena masyarakat Indonesia khususnya masyarakat Medan masih banyak yang membutuhkan rumah.	0,18
2	Seperti yang disebutkan diatas, karena BTN Syariah telah ditetapkan sebagai penyalur KPR terbaik, maka peluang BTN Syariah memiliki	0,15



	peluang besar untuk mendapatkan nasabah.	
3	Mengikuti pameran property juga merupakan peluang yang baik untuk BTN Syariah mendapatkan nasabah	0,17
Subtotal		0,5
<b>Ancaman (<i>Treath</i>)</b>		
1	Banyaknya Bank lain sekarang juga Memiliki produk KPR membuat BTN Syariah Kc.Medan terancam kehilangan nasabah.	0,10
2	Adanya pemberian kemudahan dalam pembiayaan KPR di Bank lain dapat memeberi ancaman terhadap perkembangan produk KPR yang dimiliki oleh Bank BTN.	0,15
3	Bank lain juga menggunakan strategi yang lebih sama dengan BTN Syariah dalam memasarkan produk.	0,10
4	Adanya gangguan jaringan	0,15
Subtotal		0,5
Total		1,00

Tabel 4.5

Matrikt EFAS (*Eksternal Faktor Analysis Summary*)

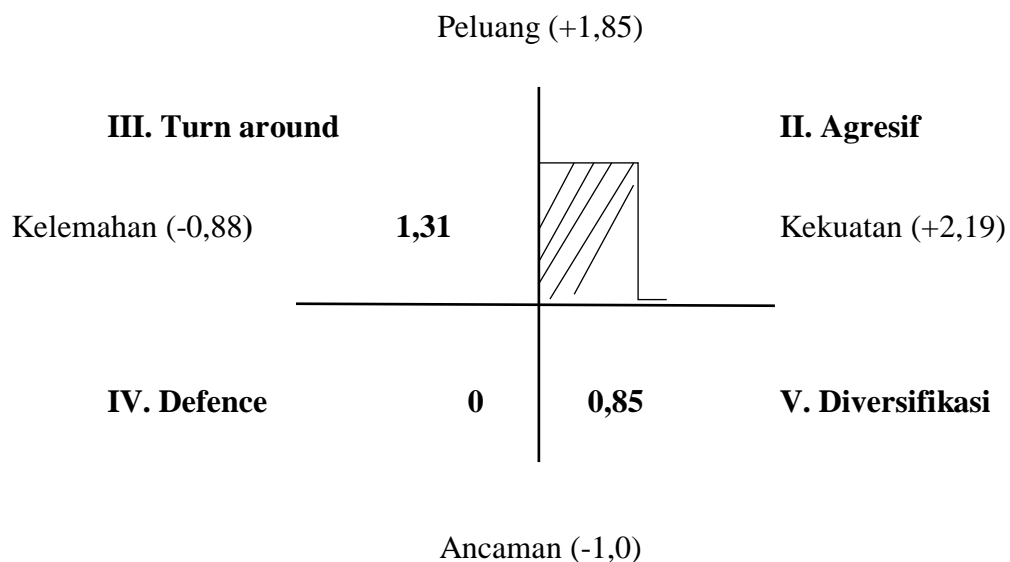
No	Internal Faktor	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>				
1	Karena masyarakat Indonesia khususnya masyarakat Medan masih banyak yang membutuhkan rumah.	0,18	4	0,72

2	Seperti yang disebutkan diatas, karena BTN Syariaah telah ditetapkan sebagai penyalur KPR terbaik, maka peluang BTN Syariaah memiliki peluang besar untuk mendapatkan nasabah	0,15	3	0,45
3	Mengikuti pameran property juga merupakan peluang yang baik untuk BTN Syariaah mendapatkan nasabah	0,17	4	0,68
Subtotal		0,5	11	1,85
<b>Ancaman (<i>Treath</i>)</b>				
1	Banyaknya Bank lain sekarang juga Memiliki produk KPR membuat BTN Syariaah Kc.Medan terancam kehilangan nasabah.	0,10	2	0,2
2	Adanya pemberian kemudahan dalam pembiayaan KPR di Bank lain dapat memeberi ancaman terhadap perkembangan produk KPR yang dimiliki oleh Bank BTN.	0,15	2	0,3
3	Bank lain juga menggunakan strategi yang lebih sama dengan BTN Syariaah dalam memasarkan produk.	0,10	2	0,2
4	Adanya gangguan jaringan	0,15	2	0,3
Subtotal		0,5	8	1,0
Total		1,00	19	2,85

Dari hasil analisis pada tabel 4.5 EFAS, bahwa nilai peluang adalah nilai tertinggi untuk matriks EFAS dengan total skor 1,85 dibandingkan dengan faktor Ancaman dalah 1,0 maka nilai yang dapat dijadikan dasar kebijakan adalah nilai

nilai kesempatan (*opportunity*).Selanjutnya nilai total skor dari masing-masing faktor dapat dirinci, Kekuatan **2,19**, Kelemahan **0,88**, Peluang **1,85**, Ancaman **1,0**, maka diketahui selisih total skor faktor kekuatan dan kelemahan adalah (+) **1,31**, sedangkan selisih skor faktor peluang dan ancaman adalah (+) **(0,85)**

Dari hasil identifikasi faktor-faktor tersebut maka dapat digambarkan dalam Diagram Cartesius Analisis SWOT, pada Gambar 4.3



**Gambar 4.1 Diagram Cartesius Analisis SWOT Bank BTN Syariah**

Dari gambaran diagram diatas, sangat jelas menunjukkan bahwa Bank BTN Syariah memiliki peluang dan kekuatan dan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dan berada di jalur yang tepat dengan meningkatkan penjualan.

#### Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat-alat yang dipakai untuk mengatur faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana

peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan tempat kemungkinan alternatif strategi yang dapat dilihat pada gambar.

**Tabel 4.6**

**Matriks SWOT**

<b>IFAS Internal Strategi Analysis Factor</b>	<b>STRENGTH (S)</b>	<b>WEAKNESS (W)</b>
	<p><b>Kekuatan Internal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) KPR adalah produk unggulan BTN</li> <li>2) Dalam memasarkan KPR, BTN Syariah melakukan Gathering setiap tahun dan ikut event-event pameran property</li> <li>3) Menggunakan tradisi “Gethuk Tular” antar nasabah yang telah mengambil pembiayaan KPR di BTN dengan masyarakat.</li> </ol>	<p><b>Kelemahan Internal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Lemah dalam memasarkan karena kurang adanya SDM yang tidak mencukupi yaitu tidak adanya merketing yang memasarkan produk KPR Syariah</li> <li>2) Kurang adanya komunikasi yang tepat kepada masyarakat tentang kelebihan-kelebihan produk KPR Kolektif di BTN Syariah Kc.Medan</li> <li>3) Promosi BTN Syariah kadang kurang dipahami oleh masyarakat yang ingin mengamil KPR</li> </ol>

<p><b>EFAS Eksternal</b></p> <p><b>Strategi Analysis Factor</b></p>		
<p><b>OPPORTUNIES (O)</b></p> <p><b>Peluang Eksrenal</b></p> <p><b>Peluang</b> <i>(Opportunity)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Karena masyarakat Indonesia khususnya masyarakat Medan masih banyak yang membutuhkan rumah.</li> <li>2) Seperti yang disebutkan diatas, karena BTN Syariaih telah ditetapkan sebagai penyalur KPR terbaik, maka peluang BTN Syariaih memiliki peluang besar untuk mendapatkan nasabah</li> <li>3) Mengikuti pameran property juga merupakan peluang yang baik untuk BTN Syariaih mendapatkan nasabah</li> </ol>	<p><b>STRATEGI SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mempertahankan dan memanfaatkan varian brand dan kualitas produk yang dimiliki perusahaan untuk memasuki pasar baru (S3,O1)</li> <li>2) Menjaga kepercayaan nasabah untuk terus meningkatkan pemasaran perusahaan (S2,O2)</li> <li>3) Memanfaatkan teknologi yang digunakan nasabah dengan baik dan melakukan pemasaran yang terarah.(S1,O3)</li> <li>4) Memanfaatkan perkembangan ekonomi regional dalam menambah varian brand KPR diberbagai daerah di Indonesia.(S3,O4)</li> <li>5) Meningkatkan hubungan baik dengan berbagai instansi nasabah KPR Kolektif.(S1,S2,O1,O5)</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Meningkatkan modal dengan mengoptimalkan permintaan.</li> <li>2) Meningkatkan peran pemerintah dalam memberikan akses permodalan.</li> <li>3) Memanfaatkan peran ekonomi regional dan teknologi untuk memperbanyak keragaman produk untuk menjangkaumarke t pasar yang lebih luas.</li> <li>4) Memanfaatkan kebijakan pemeritah untuk ikut andil dalam memberikan pelatihan manajemen SDM untuk lebih menguasai market pasar yang luas guna meningkatkan pemasaran perusahaan.</li> </ol>

TREATH (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<p><b>Ancaman Eksternal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Banyaknya Bank lain sekarang juga Memiliki produk KPR membuat BTN Syariah Kc.Medan terancam kehilangan nasabah.</li> <li>2) Adanya pemberian kemudahan dalam pembiayaan KPR di Bank lain dapat memeberi ancaman terhadap perkembangan produk KPR yang dimiliki oleh Bank BTN.</li> <li>3) Bank lain juga menggunakan strategi yang lebih sama dengan BTN Syariah dalam memasarkan produk.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Meningkatkan daya saing dengan mutu pada pasar internasional</li> <li>2) Menjalankan kerjasama dengan Bank pesaing untuk meningkatkan permintaan dengan mengandalkan kondisi fisik dan mutu KPR yang baik.</li> <li>3) Melakukan riset pasar untuk memantau perkembangan produk dan tingkat persaingan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Melakukan pembenahan manajemen untuk menghadapi berbagai ancaman yang datang dari perusahaan sejenis maupun asing atau pendatang baru maka perlu dilakukan pembenahan manajemen yang tujuannya agar perusahaan dapat mencapai target pasar.</li> <li>2) Meningkatkan kemampuan karyawan, menambah jumlah SDM terutama dibagian pemasarn produk untuk lenih memahami persiapan produk yang akan dipasarkan.</li> </ol>

Berdasarkan analisis diatas menunjukan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kombinasi kedua faktor tersebut ditunjukkan dalam diagram hasil analisi SWOT

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap Bank BTN Syariah Kc.Medan, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

##### 1. Penyebab Terjadinya Pembiayaan Macet pada Nasabah Kolektif Bank BTN Syariah KC.Medan

- Mutasi Nasabah atau karyawan ke daerah Hal ini terjadi pada perusahaan yang sering melakukan mutasi kepada karyawannya ke berbagai daerah cabang perusahaan sehingga karena terlalu sibuk untuk mengurus kepindahannya, mengakibatkan nasabah atau karyawan lupa untuk menginformasikan kepada Bank BTN Syariah untuk dikolektifkan ke daerah tempat barunya bekerja. Kejadian seperti ini mengakibatkan pembayaran angsuran KPR tertunda.
- Penggantian pimpinan perusahaan karyawan atau nasabah, beberapa perusahaan setiap adanya penggantian pimpinan baru, kebijakannya sering kali berubah dan tidak mau lagi melanjutkan kebijakan pemimpin yang lama, misalkan sehubungan dengan MOU kerja sama yang telah disepakati oleh pemimpin lama perusahaan dengan Bank BTN Syariah.

- Karyawan atau Nasabah di PHK, dalam perjalanan pembayaran kewajiban angsuran atau kreditnya, dijumpai nasabah atau karyawan yang tidak bisa melanjutkan angsuran pada bulan-bulan berikutnya padahal semula pembayaran angsuran atas nasabah tersebut lancar-lancar saja.

## 2. Sistem Pembayaran KPR Polektif

Sistem pembayaran KPR Kolektif di Bank BTN Syariah merupakan bagian dari serangkaian tahapan-tahapan yang di lalui dalam prosedur pembiayaan yang dilakukan oleh Bank BTN Syariah Kc.Medan prosedur pembiayaan diawali dengan penerimaan berkas permohonan KPR yang sebelumnya didahulukan dengan informasi pembiayaan yang diberikan oleh *Performing Service Analisist* kepada calon nasabah. Jika calon nasabah tertarik terhadap KPR yang yang ditawarkan oleh *Performing Service Abalisist* , maka calon nasabah yang berminat tersebut akan mengajukan berkas permohonan pembiayaan.

## 3. Strategi Bank BTN Syariah dalam Menangani Nasabah KPR Kolektif Pada Bank BTN Syariah KC.Medan

### STRATEGI SO

- Mempertahankan dan memanfaatkan varian brand dan kualitas produk yang dimiliki perusahaan untuk memasuki pasar baru (S3,O1)
- Menjaga kepercayaan nasabah untuk terus meningkatkan pemasaran perusahaan (S2,O2)



- Memanfaatkan teknologi yang digunakan nasabah dengan baik dan melakukan pemasaran yang terarah.(S1,O3)
- Memanfaatkan perkembangan ekonomi regional dalam menambah varian brand KPR diberbagai daerah di Indonesia.(S3,O4)
- Meningkatkan hubungan baik dengan berbagai instansi nasabah KPR Kolektif.(S1,S2,O1,O5)

## **B. Saran**

Berdasarkan dari kesimpulan-kesimpulan dari penelitian ini maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Untuk mengatasi hambatan dalam suatu pembayaran kolektif, penulis menyarankan agar lebih dioptimalkannya MOU antara Bank BTN dengan instansi nasabah kolektif yang dapat dilakukan dengan penambahan pasal-pasal yang mengatur tentang ketentuan mengenai mutasi nasabah atau karyawan, nasabah PHK, dan ketentuan-ketentuan terkait dengan pergantian pimpinan instansi nasabah.
2. Sistem Pembayaran Kredit Pemilikan Rumah (KPR) kolektif ini sudah baik dan dapat ditingkatkan dengan koordinasi dengan yang lebih baik antara fungsi-fungsi terkait dalam tahapan-tahapam sistemnya agar diperoleh hasil atau output sistem yang juga dapat lebih mengundang sasaran dan tujuan dari dibuatnya sisitem tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Zainul. *Dasar-Dasar Manajemen Syariah*, Jakarta : Alfabeta, 2002.
- Maman Somantri. *Cetak Biru Perkembangan Perbankan Syariah*, Jakarta : Bank Indonesia, 2001.
- Widyaningsih, dkk, *Bank dan Asuransi Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2005.
- Subarti, Sri mulyati tri dan Ascarya.”*Kebijakan Sistem Pembayaran Di Indonesia*”, Jakarta: PT.Rajawali,2003.
- Surat Edaran Redaksi No.22/DIR/DPPK/2008 Perihal Pedoman Penagihan dan Penyelamatan Kredit/Pembiayaan Perorangan
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004.
- Sudarmo, Indriyanono Gito. *Manajemen Pemasaran*, Yogyakarta : BPFE, 2008.
- Salusu, J. *Pengambilan keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profi*, Jakarta : Grasindo, 2015.
- Tjiptono, Fandi. *Strategi Pemasaran*, Yogyakarta : Andi, 2001.
- Summar, Thomas. *Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, edisi 2, Jakarta: Indeks Permata Putri Media, 2013.
- Minner, Jhon dan George Stainer. *Manajemen Stajetik*, Jakarta : Erlangga,2010.

Sugiyanto.H.M.*Sistem Informasi Akuntansi Berbasis Komputer* ; Buku Kesatuan

“Konsep Dasar dan Komputer”.Yogyakarta:Kencana,1998.

Frianto Pandia, Dkk. *Lembaga Keuangan*, Jakarta : Rineka Cipta, 2005.

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

Kasmir. *Manajemen Perbankan* , Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2003.

Syafi’i, Antonio Muhammad. *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*, Jakrata: Gema  
Insani Press, 2001.

Arifin, Zainul. *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, Jakarta : Pustaka  
Alphabeta, 2006.

Firdaus, Muhammad,dkk. *Konsep dan Implementasi Bank Syariah*, Jakarta :  
Renaissance, 2005.

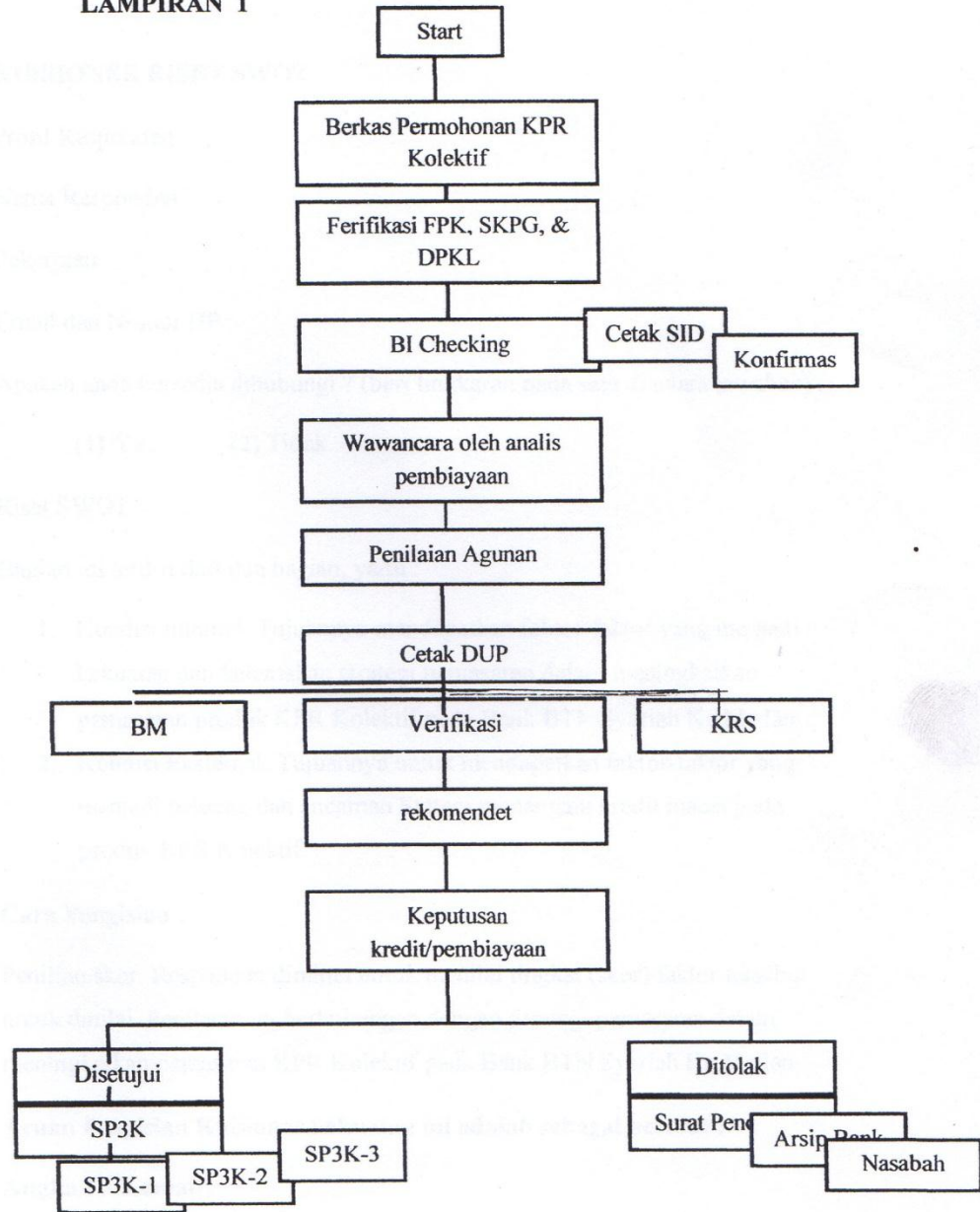
Muhammad. *Bank Syariah*, Yogyakarta : Graha Ilmu, 2005.

Supramono, Gatot. *Perbankan dan Masalah Kredit : suatu tinjauan yuridis*,  
Jakarta : Djambatan,1996.

Widjanarto. *Solusi Hukum Dalam Menyelesaikan Kredit Bermasalah(Kumpulan  
Tulisan)*, Jakarta : InfoBank,1997.

Rivai, Veithzal dan Andria Permata Veithzal, *Credit Manageman Handbook  
Teori, Konsep dan Aplikasi Panduan Praktis Mahasiswa,Bankir dan  
Nasabah*, Jakarta : Grafindo Persada,2006.

LAMPIRAN 1



Struktur 4.1

Prosedur dan pemberian dan keputusan Kredit Pemilik Rumah (KPR)

## **LAMPIRAN 2**

### **KUISIONER RISET SWOT**

Profil Responden

Nama Responden :

Pekerjaan :

Email dan Nomor HP :

Apakah anda bersedia dihubungi ? (beri lingkaran pada satu diantara jawaban) :

(1) Ya            (2) Tidak

Riset SWOT

Bagian ini terdiri dari dua bagian, yaitu :

1. Kondisi internal. Tujuannya mendapatkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan strategi pemasaran dalam meningkatkan pemasaran produk KPR Kolektif pada Bank BTN Syariah Kc.Medan
2. Kondisi Eksternal. Tujuannya untuk mendapatkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman Strategi menangani kredit macet pada produk KPR Kolektif.

**Cara Pengisian :**

Penilaian skor. Responden diminta untuk menilai tingkat (skor) faktor tersebut untuk dinilai. Penilaian ini berhubungan dengan Strategi pemasaran dalam meningkatkan pemasaran KPR Kolektif pada Bank BTN Syariah Kc.Medan.

**Acuan Pengisian Kuisisioner kekuatan ini adalah sebagai berikut :**

**Angka 1 = Lemah**

**Angka 2 = Kurang kuat**

**Angka 3 = Kuat**

**Angka 4 = Sangat kuat**

No	Indikator <b>KEKUATAN</b>	Penilaian			
		1	2	3	4
1	KPR dalah produk unggulan BTN				
2	Dalam memasaran KPR, BTN Syariah melakukan Gathering setiap tahun dna ikut event-event pameran property				
3	Menggunakan tradisi “Gethuk Tular” antar nasabah yang telah mengambil pembiayaan KPR di BTN dengan masyarakat.				
4	Kerjasama dengan lembaga atau instansi terkait				

**Acuan Pengisian Kuisioner Kelemahan ini adalah sebagai berikut :**

**Angka 1 = Sangat Besar**

**Angka 2 = Besar**

**Angka 3 = Kurang Besar**

**Angka 4 = Lemah**

No	Indikator <b>KELEMAHAN</b>	Penilaian			
		1	2	3	4
1	Lemah dalam memasarkan karena kurang adanya SDM yang tidak mencukupi yaitu tidak adanya merketing yang memasarkan produk KPR Syariah				
2	Kurang adanya komunikasi yang yang tepat kepada masyarakat tentang kelebihan-kelebihan produk KPR Kolektif di BTN Syariah Kc.Medan				
3	Promosi BTN Syariah kadang kurang dipahami oleh masyarakat yang ingin mengamil KPR.				

**Acuan Pengisian Kuisioner peluang ini adalah sebagai berikut :**

**Angka 1 = Kecil**

**Angka 2 = Kurang besar**

**Angka 3 = Besar**

**Angka 4 = Sangat Besar**

No	Indikator <b>PELUANG</b>	Penilaian			
		1	2	3	4
1	Karena masyarakat Indonesia khususnya masyarakat Medan masih banyak yang membutuhkan rumah.				
2	Seperti yang disebutkan diatas, karena BTN Syariaah telah ditetapkan sebagai penyalur KPR terbaik, maka peluang BTN Syariaah memiliki peluang besar untuk mendapatkan nasabah.				
3	Mengikuti pameran property juga merupakan peluang yang baik untuk BTN Syariaah mendapatkan nasabah				

**Acuan Pengisian Kuisioner Ancaman ini adalah sebagai berikut :**

**Angka 1 = Sangat Besar**

**Angka 2 = Besar**

**Angka 3 = Kurang Besar**

**Angka 4 = Kecil**

No	Indikator  ANCAMAN	Penilaian			
		1	2	3	4
1	Banyaknya Bank lain sekarang juga Memiliki produk KPR membuat BTN Syariah Kc.Medan terancam kehilangan nasabah.				
2	Adanya pemberian kemudahan dalam pembiayaan KPR di Bank lain dapat memeberi ancaman terhadap perkembangan produk KPR yang dimiliki oleh Bank BTN.				
3	Bank lain juga menggunakan strategi yang lebih sama dengan BTN Syariah dalam memasarkan produk.				
4	Adanya gangguan jaringan				



## LAMPIRAN 3

### KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya mohon kesediaannya untuk mengisi kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan hanya sama-sama untuk data penelitian dalam rangka penyusunan Tugas Akhir (TA) dengan judul “Strategi Bank BTN Syariah dalam menangani nasabah KPR Kolektif” pada program studi DIII Perbankan Syariah.

Informasi yang diberikan merupakan bantuan yang sangat berarti dalam menyelesaikan penelitian ini. Atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

#### A. PETUNJUK PENGISIAN

1. Kepada Responden diminta untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada dengan jujur dan sebenarnya.
2. Penilaian bobot-bobot faktor internal dan eksternal. Responden diminta untuk menilai faktor-faktor internal dan eksternal tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap strategi bisnis.
3. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 0,0 (titik penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting).
4. Berilah nilai rating angka 1 sampai dengan angka 4 berdasarkan tingkat kepentingannya.
5. Ada perbedaan dalam menghitung rating IFAS dan EFAS

\*Untuk IFAS

4 = Kekuatan besar

2 = Kelemahan kecil

3 = Kekuatan kecil

1 = Kelemahan besar

Nomor 4 dan 3 hanya untuk kekuatan, nomor 2 dan 1 hanya untuk kelemahan.

\*Untuk EFAS

4 = Respon sangat bagus

3 = Respon diatas rata-rata

2 = Respon rata-rata

1 = Respon dibawah rata-rata

**1. Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)**

No	Internal Faktor	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>				
1	KPR dalah produk unggulan BTN			
2	Dalam memasaran KPR, BTN Syariah melakukan Gathering setiap tahun dna ikut event-event pameran property			
3	Menggunakan tradisi “Gethuk Tular” antar nasabah yang telah mengambil pembiayaan KPR di BTN dengan masyarakat.			
4	Kerjasama dengan lembaga atau instansi terkait			
Subtotal				
<b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b>				
1	Lemah dalam memasarkan karena kurang adanya SDM yang tidak mencukupi yaitu tidak adanya merketing yang memasarkan produk KPR Syariah			
2	Kurang adanya komunikasi yang yang tepat kepada masyarakat tentang kelebihan-kelebihan produk KPR Kolektif di BTN Syariah Kc.Medan			
3	Promosi BTN Syariah kadang kurang dipahami oleh masyarakat yang ingin mengamil KPR.			
Subtotal				
Total				

## 2. Matriks *Eksternal Factor Abalysis Summary* (EFAS)

No	Internal Faktor	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>				
1	Karena masyarakat Indonesia khususnya masyarakat Medan masih banyak yang membutuhkan rumah.			
2	Seperti yang disebutkan diatas, karena BTN Syariah telah ditetapkan sebagai penyalur KPR terbaik, maka peluang BTN Syariah memiliki peluang besar untuk mendapatkan nasabah			
3	Mengikuti pameran property juga merupakan peluang yang baik untuk BTN Syariah mendapatkan nasabah			
Subtotal				
<b>Ancaman (<i>Treath</i>)</b>				
1	Banyaknya Bank lain sekarang juga Memiliki produk KPR membuat BTN Syariah Kc.Medan terancam kehilangan nasabah.			
2	Adanya pemberian kemudahan dalam pembiayaan KPR di Bank lain dapat memeberi ancaman terhadap perkembangan produk KPR yang dimiliki oleh Bank BTN.			
3	Bank lain juga menggunakan strategi yang lebih sama dengan BTN Syariah dalam memasarkan produk.			
4	Adanya gangguan jaringan			
Subtotal				
Total				