

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah BNI Syariah<sup>1</sup>

Tempaan krisis moneter tahun 1997 membuktikan ketangguhan sistem perbankan syariah. Prinsip Syariah dengan 3 (tiga) pilarnya yaitu adil, transparan dan maslahat mampu menjawab kebutuhan masyarakat terhadap sistem perbankan yang lebih adil. Dengan berlandaskan pada Undang-undang No.10 Tahun 1998, pada tanggal tanggal 29 April 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu.

Disamping itu nasabah juga dapat menikmati layanan syariah di Kantor Cabang BNI Konvensional (*office channelling*) dengan lebih kurang 1500 outlet yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Di dalam pelaksanaan operasional perbankan, BNI Syariah tetap memperhatikan kepatuhan terhadap aspek syariah. Dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat ini diketuai oleh KH.Ma'ruf Amin, semua produk BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan syariah.

<sup>1</sup> PT. Bank BNI Syariah, 2011, **Sejarah BNI Syariah** (Online), <http://www.bnisyariah.co.id/sejarah-bni-syariah>, (9 Juni 2014).

Di dalam *Corporate Plan* UUS BNI tahun 2000 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan *spin off* tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi waktu *spin off* bulan Juni 2010 tidak terlepas dari faktor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No.19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Disamping itu, komitmen Pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat. September 2013 jumlah cabang BNI Syariah mencapai 64 Kantor Cabang, 161 Kantor Cabang Pembantu, 17 Kantor Kas, 22 Mobil Layanan Gerak dan 16 Payment Point.

## 2. Visi dan Misi BNI Syariah<sup>2</sup>

Visi BNI Syariah adalah “Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja”

Misi BNI Syariah:

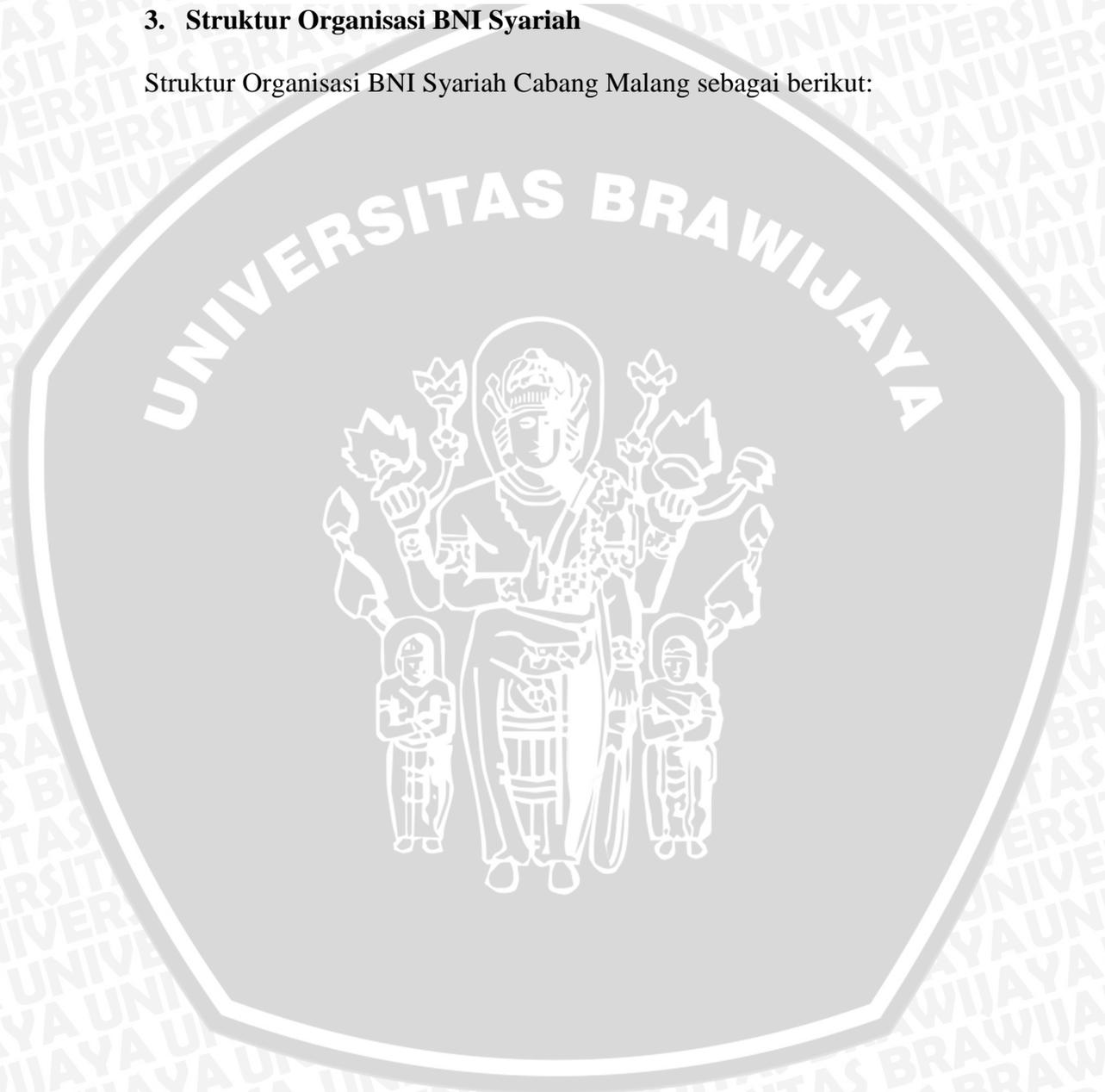
- a. Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
- b. Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.
- c. Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.

<sup>2</sup> PT. Bank BNI Syariah, 2011, **Visi dan Misi** (*Online*), <http://www.bnisyariah.co.id/visi-dan-misi>, (9 Juni 2014).

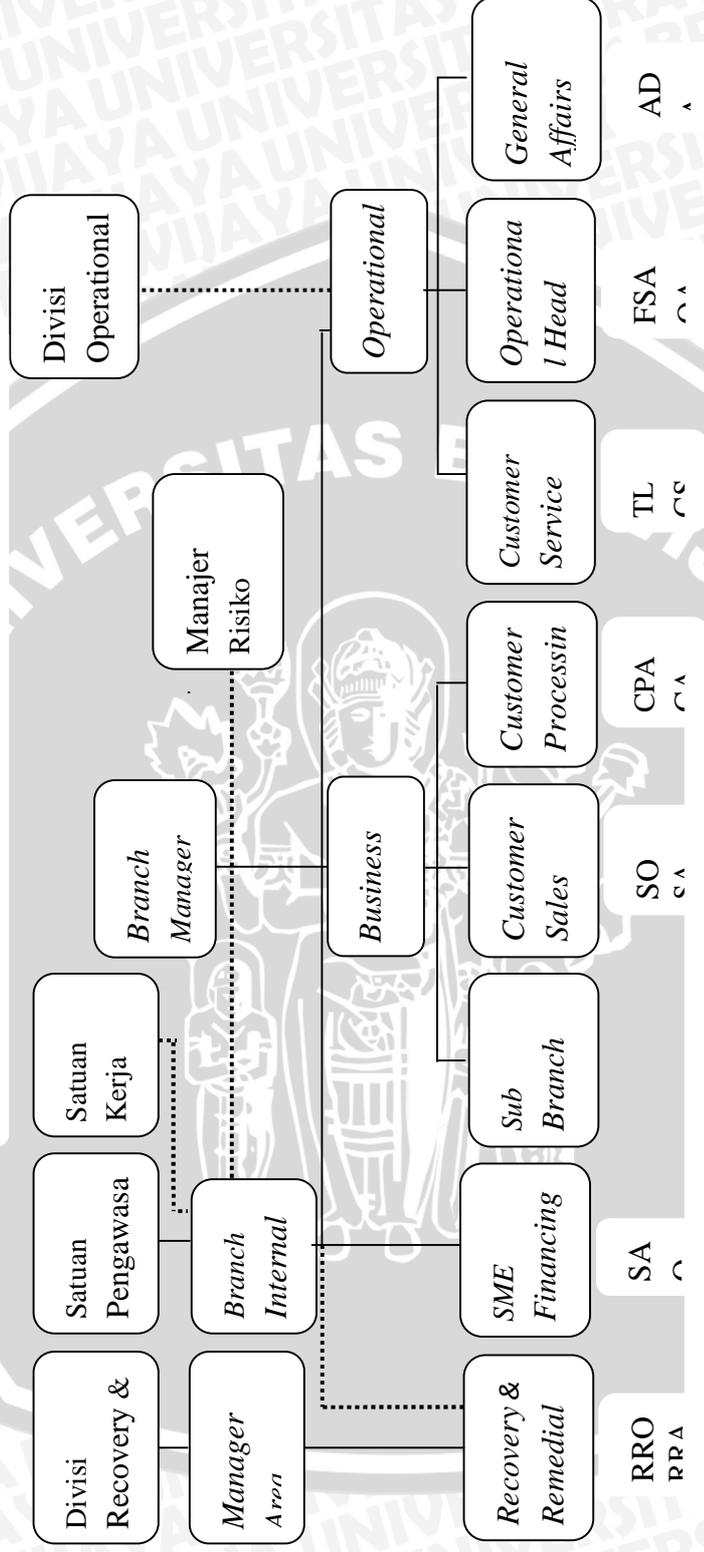
- d. Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
- e. Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.

### 3. Struktur Organisasi BNI Syariah

Struktur Organisasi BNI Syariah Cabang Malang sebagai berikut:



**Cambar 1 Struktur Organisasi RNI Swarah Cahana**



Sumber: Data Sekunder. diolah. 2014

Berikut fungsi dan wewenang dari masing-masing struktur tersebut:<sup>3</sup>

a. *Divisi Recovery & Remedial*

- 1) Melakukan pemantauan dan monitoring mengenai kegiatan pembiayaan
- 2) Merumuskan kebijakan-kebijakan terkait dengan pembiayaan

b. Satuan Pengawasan Intern

- 1) Memantau kualitas dan penyediaan layanan perbankan
- 2) Memantau dan melaksanakan pengendalian internal atas kegiatan layanan

c. Satuan Kerja Kepatuhan

- 1) Melakukan pembinaan dan bimbingan teknis terkait kegiatan internal perbankan
- 2) Melakukan pemantauan atas kepatuhan terhadap disiplin dan kode etik

d. Divisi Operasional

- 1) Membuat kebijakan operasional sebagai upaya mencapai optimalisasi perkembangan bank
- 2) Mengawasi pelaksanaan kegiatan operasional berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan

e. *Branch Manager*

- 1) Memimpin kantor cabang
- 2) Bertanggung jawab kepada general manager atas kegiatan operasional kantor cabang

<sup>3</sup> Wawancara dengan Ibu Ana Setiyana selaku *Customer Service* di BNI Syariah.

- 3) Memonitor dan megevaluasi pencapaian target secara berkelanjutan

f. *Manager Area*

- 1) Bertanggung jawab kepada *Divisi Recovery & Remedial*
- 2) Mengawasi dan mengontrol kegiatan pembiayaan di masing-masing area kantor cabang

g. *Branch Internal Controller*

Mengkoordinasi dan melakukan pengawasan terhadap prosedur operasional dan manajemen risiko di kantor cabang

h. *Manajer Risiko Pembiayaan*

- 1) Memantau pelaksanaan manajemen risiko pembiayaan
- 2) Mengevaluasi pelaksanaan manajemen data pemberian pembiayaan

i. *Business Manager*

- 1) Mengembangkan dan menghasilkan kegiatan-kegiatan bisnis perbankan
- 2) Menetapkan target penjualan produk perbankan

j. *Operational Manager*

- 1) Melakukan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan operasional perbankan
- 2) Menjamin target dan kualitas atas kegiatan operasional perbankan

k. *Recovery & Remedial Head*

- 1) Merumuskan kebijakan terkait penyelesaian pembiayaan dan pinjaman bermasalah

2) Mengawasi pelaksanaan terkait prosedur penagihan pembiayaan bermasalah

1. *SME Financing Head*

1) Bertanggung jawab atas bisnis keuangan untuk Usaha Kecil Mikro (UKM)

2) Menyetujui pembiayaan UKM dan bertanggung jawab program keuangan UKM

m. *Sub Branch Office/Cash Office*

1) Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan keuangan perusahaan

2) Menyetujui penerimaan dan pengeluaran uang sesuai limit yang ditentukan

n. *Consumer Sales Head*

1) Bertanggung jawab atas penjualan dan memasarkan produk consumer

2) Menetapkan target penjualan

o. *Consumer Processing Head*

1) Melakukan verifikasi data dan dokumen pembiayaan konsumen

2) Bertanggung jawab atas temuan audit internal dan eksternal

p. *Customer Service Head*

1) Mengawasi dan memastikan pelayanan terhadap permintaan informasi layanan perbankan

q. *Operational Head*

1) Memeriksa dan menyetujui kelengkapan dokumen perkreditan

2) Melakukan *supervise* terhadap penerimaan

r. *General Affairs Head*

Bertanggung jawab atas pengelolaan biaya, inventaris, dan aktiva tetap kantor cabang

s. *Recovery & Remedial Officer*

1) Melakukan penagihan atas keterlambatan angsuran pembiayaan oleh nasabah

2) Menilai situasi keuangan nasabah untuk optimalisasi pengembalian pembiayaan

t. *Recovery & Remedial Assistant*

1) Membantu pelaksanaan penagihan atas keterlambatan pembayaran angsuran pembiayaan

2) Menganalisa profil debitur dan mengusulkan penanganan debitur

u. *SME Account Officer*

1) Mengusulkan pembiayaan bagi UKM

2) Menganalisis kemampuan dan kesehatan UKM sebelum mengusulkan pembiayaan

v. *Sales Officer*

Bertanggungjawab atas proses penjualan yang berorientasi pada segmen konsumen

w. *Sales Assistant*

1) Membantu sales dalam melakukan instruksi nasabah

2) Mengelola administrasi proses penjualan atas produk

x. *Consumer Processing Assistant*

- 1) Menganalisis usulan pembiayaan
- 2) Bertanggungjawab pada seluruh proses yang terkait dengan penilaian jaminan pembiayaan konsumen

y. *Collection Assistant*

Menagih pembiayaan yang menunggak atau macet

z. *Teller*

- 1) Melayani setor dan penarikan tunai
- 2) Bertanggungjawab atas operasional dan administrasi tunai dan non tunai

aa. *Customer service*

- 1) Memberikan informasi kepada nasabah mengenai produk dan layanan perbankan yang ada di perusahaan
- 2) Melayani nasabah dalam penyampaian keluhan, penutupan, dan pembukaan rekening

bb. *Financing Support Assistant*

- 1) Bertanggungjawab terhadap proses penilaian jaminan, administrasi, dan pelaporan
- 2) Melakukan pengawasan dokumentasi dan kualitas pembiayaan

cc. *Operational Assistant*

Bertanggungjawab terhadap proses input faktur

dd. *Administration Assistant*

- 1) Membantu *General Affairs Head* mengelola segala aspek administrasi kantor
- 2) Mengendalikan biaya operasional dan aset kantor cabang

## B. Penerapan Manajemen Risiko Gadai Emas Di Bni Syariah Cabang Malang

Dalam pelaksanaan gadai emas tidak menutup kemungkinan terjadinya risiko, seperti macet atau wanprestasi, yaitu suatu keadaan dimana pelunasan atau pembayaran atas gadai tidak berjalan lancar sesuai dengan ketentuan dan telah jatuh tempo serta nasabah yang bersangkutan tidak dapat membayar ujunnya. Sama halnya gadai emas di pegadaian, gadai emas yang telah jatuh tempo dan nasabah yang bersangkutan tidak mampu membayar dapat diselesaikan dengan cara menjual/melelang barang jaminan nasabah, yaitu emas atas dasar kesepakatan dengan nasabah. Oleh karena itu, Bank sebagai lembaga penyedia gadai emas harus mempunyai mekanisme dari manajemen risiko yang harus dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan itu. Hal ini tentu telah menjadi kewajiban bank mempunyai manajemen risiko yang memadai yang selalu dilakukan oleh setiap organ-organ bank. BNI Syariah juga memiliki Komite Manajemen Risiko seperti yang tertera pada Pasal 19 ayat (1) Peraturan Bank Indonesia No.:13/32/PBI/2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.<sup>4</sup>

Komite manajemen risiko tersebut berwenang dan bertanggung jawab untuk memberikan rekomendasi kepada Direktur Utama mengenai:<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Pasal 19 ayat (1) Peraturan Bank Indonesia No.:13/32/PBI/2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah berbunyi: "Komite Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (1) huruf a untuk BUS, paling kurang terdiri dari:

- a. Mayoritas anggota Direksi; dan
- b. Pejabat eksekutif terkait".

<sup>5</sup> Pasal 18 Ayat (4) Peraturan Bank Indonesia No.:13/32/PBI/2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.

- a. Penyusunan kebijakan, strategi, dan pedoman penerapan manajemen risiko,
- b. Perbaikan atau penyempurnaan manajemen risiko berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan dimaksus,
- c. Penetapan hal-hal terkait yang terkait dengan keputusan bisnis yang tidak sesuai dengan prosedur normal.

Akan tetapi, komite manajemen risiko tersebut hanya terdapat di pusat saja. Namun, di cabang terdapat petugas audit dari pusat yang khusus ditugaskan di cabang untuk mengawasi keseluruhan layanan yang ada di bank, termasuk manajemen risiko pada gadai emas.

Emas milik nasabah pun juga telah didaftarkan oleh pihak BNI Syariah di asuransi. Asuransi yang diberikan oleh pihak bank pun adalah asuransi kebakaran, hal ini bertujuan untuk menjamin emas nasabah ketika ada kejadian yang tidak diduga akan terjadi (*Force Majeure*). Asuransi untuk jiwa (nasabah) tidak diperlukan. Karena jika nasabah meninggal dan ahli waris tidak dapat menyelesaikan gadai emas tersebut, maka pihak bank dapat langsung melelang/menjual emas nasabah yang digunakan sebagai jaminan gadainya.<sup>6</sup>

Manajemen risiko terdiri dari fungsi-fungsi yang tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan suatu rangkaian fungsi yang berkesinambungan dan terintegrasi kedalam strategi, kebijakan BNI, proses bisnis dan mengkrystal menjadi kultur organisasi bank. Manajemen risiko adalah sebagai suatu

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Ibu Ratna Kusuma Hendrayani, selaku *Customer Service Head* di BNI Syariah Cabang Malang pada tanggal 8 Mei 2014.

proses organisasi bisnis dan dapat dikelompokkan kedalam lima buah fungsi utama, yaitu:<sup>7</sup>

### 1. Identifikasi Risiko dan Menetapkan Batas Toleransi

Identifikasi risiko dan menetapkan batas toleransi merupakan suatu proses mengenali dengan baik seluruh risiko yang ada pada setiap aktivitas, jenis dan transaksi financial yang dijalankan oleh BNI. Dan juga mendeteksi kemungkinan risiko baru yang mungkin saja terjadi. Hal ini penting karena banyak peristiwa atau keadaan yang menimbulkan keadaan yang menimbulkan kerugian financial yang besar bagi perbankan, bahkan negara, sebagai akibat adanya risiko yang tersembunyi dan tidak terdeteksi secara dini.

Proses identifikasi dan deteksi ini adalah proses yang sangat penting karena BNI dapat melakukan tindakan preventif untuk menghindari atau setidaknya mengendalikan risiko sehingga potensi kerugian finansial dan non finansial dapat dikendalikan atau dieliminasi, jika dimungkinkan.

Berdasarkan Pasal 13 ayat (1) PBI No:13/23/PBI/2011 tentang penerapan manajemen risiko pada produk gadai emas di BNI Syariah, proses identifikasi risiko dilakukan dengan melakukan analisis paling kurang terhadap:

- a. Karakteristik risiko yang melekat pada bank
- b. Risiko dari produk dan kegiatan usaha bank.

Risiko-risiko yang dapat diidentifikasi oleh bank adalah nasabah tidak membayar kewajibannya untuk melunasi gadai emasnya dan harga pasar yang tiba-tiba jatuh. Sehingga risiko yang sering terjadi di BNI Syariah

---

<sup>7</sup> Nursyamsiyah, *Op. cit.*, hlm 54-58.

adalah risiko kredit dan risiko pasar. Toleransi yang ditetapkan oleh BNI Syariah adalah selama 14 hari untuk nasabah melunasi gadainya.

Emas yang dijadikan jaminan oleh nasabah pun terdiri dari 3 jenis, yaitu emas putih, emas kuning, dan emas merah. Selain itu ada juga nasabah yang menggadaikan emas perhiasan. Namun saat ini BNI Syariah tidak melayani barang jaminan berupa emas perhiasan kecuali perhiasan yang telah *existing*. Perhiasan *existing* adalah perhiasan emas yang pernah digadaikan di BNI Syariah sebelumnya. Logam mulia yang digadaikan berupa logam mulia antam (aneka tambang), yaitu logam mulia bersertifikat dan logam mulia lokal yaitu logam mulia tanpa sertifikat.<sup>8</sup> Saat ini per tanggal 14 Juli 2014, perhiasan *existing* di BNI Syariah yang digadaikan hanya berjumlah dua dengan nilai pembiayaan sebesar Rp 35.000.000,00 dan Rp 13.000.000,00.<sup>9</sup>

## 2. Mengukur Risiko

Mengukur risiko dilakukan dengan mengkuantifikasi risiko tertentu dan kemudian membandingkan dengan toleransi risiko yang telah ditetapkan. Pengukuran risiko yang baik dapat memberikan gambaran mengenai apakah BNI mengambil risiko terlalu besar atau bank terlalu protektif sehingga produk gadai emas menjadi tidak menarik di pasar.

Berdasarkan pasal 12 ayat (2) PBI No:13/23/PBI/2011 tentang penerapan manajemen risiko, dalam melaksanakan pengukuran risiko bank wajib melakukan:

<sup>8</sup> Wawancara dengan Ibu Ana Setiyana, selaku *Customer Service* di BNI Syariah Cabang Malang pada tanggal 26 Juni 2014.

<sup>9</sup> Wawancara dengan Ibu Ana Setiyana, selaku *Customer Service* di BNI Syariah Cabang Malang pada tanggal 30 Juni 2014.

- a. Evaluasi secara berkala terhadap kesesuaian asumsi, sumber data dan prosedur yang digunakan untuk mengukur risiko
- b. Penyempurnaan terhadap sistem pengukuran risiko apabila terdapat perubahan kegiatan usaha bank, produk, transaksi dan faktor risiko, yang bersifat material yang dapat mempengaruhi kondisi keuangan bank.

Untuk mengukur risiko ini BNI Syariah mengambil harga lebih tinggi dari pasar agar ketika harga pasar sedang jatuh maka nilai emas tidak jatuh sepenuhnya. Evaluasi secara berkala dilakukan oleh petugas audit. Petugas audit memeriksa dan mengecek surat-surat tanda bukti gadai emas dan melihat apakah gadai emas nasabah ada yang akan jatuh tempo atau bahkan telah jatuh tempo. Jika gadai emas telah jatuh tempo, maka *customer service* dapat langsung menghubungi nasabah yang bersangkutan. *customer service* juga menghubungi nasabah yang gadai emasnya akan jatuh tempo, hal ini untuk meminimalisir risiko itu terjadi.

### 3. Memantau dan Melaporkan Risiko

Sistem informasi manajemen yang efektif dan efisien merupakan kunci keberhasilan pelaksanaan proses pemantauan dan pelaporan yang akurat, lengkap, tepat waktu dan dalam frekuensinya yang fleksibel sesuai dengan kebutuhan. Berdasarkan Pasal 13 ayat (3) PBI No:13/23/PBI/2011 tentang penerapan manajemen risiko, dalam melaksanakan pemantauan risiko bank wajib melakukan:

- a. Evaluasi terhadap eksposur risiko

- b. Penyempurnaan proses pelaporan apabila terdapat perubahan kegiatan usaha bank, produk, transaksi, faktor risiko, teknologi informasi dan sistem informasi manajemen risiko yang bersifat material.

Di BNI Syariah, pemantauan dilakukan oleh petugas audit, yaitu petugas dari kantor pusat yang secara khusus ditempatkan di kantor cabang untuk mengawasi dan memeriksa jalannya gadai dan tingkat kelancaran gadai. Pemeriksaan yang dilakukan oleh petugas audit pun tidak terjadwal dan dapat dilakukan sesuai keinginan petugas audit tersebut. Dan jika petugas audit menemukan bahwa ada gadai yang sudah tidak lancar, maka petugas langsung memberitahu pihak dari kantor cabang untuk segera menyelesaikan permasalahan yang ada demi menjaga kesehatan bank.

#### 4. *Mengendalikan Risiko*

Dalam mengambil suatu keputusan yang baik didalam mengendalikan risiko hanya dapat terlaksana apabila proses pengukuran risiko, pemantauan dan pelaporan risiko berjalan dengan baik. Dengan kata lain BNI Syariah tidak akan dapat menentukan tindakan yang harus dilakukannya untuk melakukan risiko.

Pengendalian risiko di BNI Syariah yaitu dengan melakukan pengecekan terhadap surat-surat gadai emas nasabah. Sehingga dapat dilihat apakah gadai emas nasabah bermasalah atau berjalan lancar.

#### 5. *Mengawasi, Audit, Menyelesaikan dan Menyelaraskan*

Dalam proses ini dilakukan evaluasi menyeluruh atas fungsi, proses dan model kuantitatif pengukuran risiko yang telah dilaksanakan dan

dipergunakan. Proses audit dan pengawasan ini bertujuan untuk mengetahui apakah proses manajemen risiko terlaksana secara efektif dan efisien sebagai bahan yang terintegrasi dengan strategi bisnis bank. Proses ini memberikan umpan balik kepada proses awal yaitu identifikasi dan penetapan toleransi risiko. Umpan balik ini akan memberikan keputusan untuk memperbaharui risiko yang harus mendapat perhatian dan pengendalian serta batas toleransinya atau tidak mengalami perubahan. Jadi proses manajemen risiko adalah suatu proses yang dinamis, dimana setiap pengulangan proses akan menghimpun dan memadukan informasi yang diperoleh pada proses sebelumnya.

Audit yang dilakukan oleh petugas audit untuk mengevaluasi bagaimana kelancaran gadai emas nasabah. Setelah dilakukan evaluasi, maka akan ada penggolongan pembiayaan di gadai emas yang digolongkan kedalam *collectability*. Penggolongan dalam *collectability* tersebut sebagai berikut:

Tabel 1.2  
**Penggolongan *Collectability***

No.	Penggolongan <i>Collectability</i>	Jumlah Hari Tunggakan	Kualitas
1.	<i>Collectability 1</i>	0 hari	Lancar
2.	<i>Collectability 2</i>	1-30 hari	Dalam Perhatian
3.	<i>Collectability 3</i>	30-90 hari	Kurang Lancar
4.	<i>Collectability 4</i>	90-180 hari	Diragukan
5.	<i>Collectability 5</i>	>180 hari	Macet

Sumber: *Data Sekunder, diolah, 2014*

Penggolongan *collectability* ini ditujukan untuk memberikan batasan suatu gadai tergolong dalam keadaan macet atau tidak. Dari penggolongan *collectability* diatas dapat dilihat bahwa suatu gadai dikatakan macet apabila ia lebih dari 180 hari dari tanggal jatuh tempo. Namun, pada gadai emas BNI Syariah, sampai saat ini belum ada nasabah yang dinyatakan macet. Jangka waktu yang diberikan oleh BNI Syariah kepada nasabah untuk melunasi gadainya yang telah jatuh tempo adalah 14 hari dari tanggal jatuh tempo. Dengan jangka waktu selama 14 hari yang ditetapkan oleh BNI Syariah untuk memenuhi kewajibannya, maka kondisi tersebut masih berada dalam golongan *Collectability 2* (1-30 hari). Hal tersebut bertujuan agar ketika nasabah tidak dapat membayar gadai, maka bank juga tetap aman. Tindakan yang diambil oleh BNI Syariah pun juga tidak terlepas dari prinsip kehati-hatian yang selalu dipegang teguh oleh bank. Oleh karena itu, bank tidak pernah mengalami suatu keadaan dimana bank menjadi kesulitan karena gadai nasabah yang tidak kunjung diselesaikan.

Prinsip kehati-hatian tampak pula pada perhitungan BNI Syariah pada pembiayaan gadai emas yang 80% dari harga pasar. Pemberian pembiayaan gadai emas juga didasarkan pada Harga Dasar Taksiran Emas (HDE) per tanggal 8 Juli 2014, yaitu :

Tabel 1.3

**Harga Dasar Taksiran Emas (HDE) Per Tanggal 8 Juli 2014**

Kadar Emas	HDE (Rp. Per gram)
24 Karat	495.250
23 Karat	474.615
22 Karat	453.979
20 Karat	412.708
18 Karat	371.438
16 Karat	330.16

Sumber: *Data Sekunder, diolah, 2014*

Saat ini, emas yang digunakan adalah emas dengan kadar 24 karat dengan harga dasar taksiran emas sebesar Rp 495.250,00 dan emas dengan kadar 16-23 karat sudah jarang digunakan.

Selain itu, biaya administrasi gadai emas di BNI Syariah seperti yang tertera pada tabel berikut :

Tabel 1.4

**Biaya Administrasi Gadai Emas di BNI Syariah**

Nilai Taksiran Jaminan	Biaya Administrasi
≤ Rp 10.000.000	Rp 10.000
Rp 10.000.000 – Rp 25.000.000	Rp 25.000
> Rp 25.000.000	Rp 50.000

Sumber: *Data Sekunder, diolah, 2014*

Perhitungan pemberian pembiayaan gadai emas di BNI Syariah, yaitu:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Taksiran} &= \text{Berat Jaminan} \times \text{HDE} \\
 &= 15 \text{ gram} \times \text{Rp } 495.250 \\
 &= \text{Rp } 7.428.750
 \end{aligned}$$

Biaya ujarah nasabah adalah

$$\begin{aligned} \text{Biaya Ujarah} &= \text{HDE} \times 1,6\% \\ &= \text{Rp } 495.250,00 \times 1,6\% \\ &= \text{Rp } 118.860,00 \text{ per bulan} \end{aligned}$$

Biaya ujarah nasabah dengan emas seberat 15 gram adalah Rp 118.860,00 per bulan atau Rp 475.440,00 per 4 bulan.

Nilai pembiayaan yang didapatkan oleh nasabah

$$\begin{aligned} \text{Nilai Pembiayaan} &= 80\% \times \text{Nilai Taksiran} \\ &= 80\% \times \text{Rp } 7.428.750 \\ &= \text{Rp } 5.943.000 \end{aligned}$$

Tabel 1.5  
Biaya Ujarah Gadai Emas

Berat Jaminan	Biaya Ujarah
< 100 gram	1,6% per bulan
	6,4% per 4 bulan
≥ 100 gram	1% per bulan
	4% per 4 bulan

Sumber: *Data Sekunder, diolah, 2014*

Berdasarkan perhitungan nilai pembiayaan di BNI Syariah maka nasabah memiliki nilai pembiayaan sebesar Rp 5.943.000,00. Sehingga biaya administrasi sebesar Rp 10.000,00 karena nilai pembiayaan ≤ Rp 10.000.000,00. Total pembiayaan yang didapatkan nasabah adalah

$$\begin{aligned} \text{Total Pembiayaan} &= \text{Rp } 5.943.000 - \text{Biaya Administrasi} \\ &= \text{Rp } 5.943.000 - \text{Rp } 10.000 \\ &= \text{Rp } 5.933.000 \end{aligned}$$

Jadi, dana yang diperoleh nasabah dari menggadaikan logam mulia di BNI Syariah sebesar Rp 5.933.000,00.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka pelaksanaan Peraturan Bank Indonesia No:13/23/PBI/2011 tentang manajemen Risiko BNI Syariah Cabang Malang pada produk gadai emas sesuai dengan peraturan Bank Indonesia. Bank harus menerapkan manajemen risiko secara efektif. Dalam rangka menerapkan manajemen risiko yang efektif tersebut, menurut Peraturan Bank Indonesia tersebut penerapan manajemen risiko paling kurang mencakup kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko.<sup>10</sup> Selain itu, penetapan penilaian peringkat risiko seperti yang tertera dalam Pasal 10 juga sesuai dengan peringkat yang telah ditetapkan oleh BNI Syariah. Hal tersebut dapat dilihat pada penggolongan *Collectability*.<sup>11</sup> Namun, SOP (*Standard Operational Procedure*) mengenai manajemen risiko terutama pada gadai emas hanya terdapat di kantor pusat dan kantor cabang hanya menjalankannya saja. Meskipun demikian, manajemen risiko di BNI Syariah termasuk bagus. Karena hingga saat ini belum pernah dijumpai permasalahan yang rumit dan dapat diselesaikan dengan baik.

Dari semua manajemen risiko yang sudah dipaparkan diatas apabila dikaitkan dengan teori dari *Lawrence M. Friedman* yang mengatakan bahwa hukum itu merupakan gabungan antara komponen :

1. Struktur kelembagaan yang diciptakan oleh sistem hukum itu dengan berbagai macam fungsi dalam rangka mendukung bekerjanya sistem

<sup>10</sup> Pasal 3 huruf b Peraturan Bank Indonesia No:13/23/PBI/2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.

<sup>11</sup> *Ibid.*,

tersebut. Komponen ini dimungkinkan untuk melihat bagaimana sistem hukum itu memberikan pelayanan terhadap penggarapan bahan-bahan hukum secara teratur.

2. Substansi sebagai output dari sistem hukum, berupa peraturan-peraturan, keputusan-keputusan yang digunakan baik oleh pihak yang mengatur maupun yang diatur.
3. Kultur terdiri dari nilai-nilai dan sikap-sikap yang memperbaharui bekerjanya hukum, atau disebut dengan kultur hukum, kultur hukum ini yang menjadi jembatan yang menghubungkan antara peraturan hukum dengan tingkah laku hukum seluruh warga masyarakat.

Cara lain menggambarkan tiga unsur hukum tersebut diatas adalah dengan mengibaratkan struktur hukum seperti mesin. Substansinya adalah apa yang dihasilkan atau dikerjakan oleh mesin itu. Budaya hukum adalah apa saja atau siapa saja yang memutuskan untuk menghidupkan dan mematikan mesin itu serta memutuskan bagaimana mesin itu digunakan.<sup>12</sup>

Jika manajemen risiko di BNI Syariah dikaitkan dengan teori efektivitas dari *Lawrence M. Friedman* tersebut, maka BNI Syariah merupakan sebuah struktur yang berfungsi menggerakkan. Substansinya yaitu peraturan dalam melaksanakan manajemen risiko. Dalam melakukan manajemen risiko BNI Syariah tidak terlepas dari Peraturan Bank Indonesia No:13/23/PBI/2011 yang menjadi pedoman bagi BNI Syariah dalam bertindak. Hal ini dapat mempengaruhi setiap subsistem yang ada. BNI Syariah dalam manajemen risiko selalu berpedoman pada peraturan Bank

---

<sup>12</sup> Patrialis Akbar, **Peran Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Dalam Menciptakan Supremasi Hukum**, Jurnal Sekretariat Negara RI, Februari 2010, hlm 25.

Indonesia dan untuk gadai berpedoman pada Surat Edaran Bank Indonesia Nomer:14/7/DPbS tentang Produk Qardh Beragun Emas Bagi Bank dan Unit Usaha Syariah, Fatwa DSN No:19/DSN-MUI/IV/2001 tentang Al-Qardh, dan Fatwa DSN No: 25/DSN-MUI/III/2002 tentang Rahn. Hal ini digunakan sebagai pedoman agar setiap transaksi yang dilakukan nasabah dengan bank dan juga setiap tindakan yang diambil bank ketika nasabah tidak mampu memenuhi kewajibannya ada peraturan yang mendasarinya. Dan bank juga tidak sewenang-wenang dalam mengambil tindakan terhadap barang jaminan nasabah yang telah jatuh tempo dan tidak dapat segera diselesaikan pemenuhan kewajibannya. Sedangkan kultur yaitu pihak di dalam BNI Syariah seperti pegawainya dan juga nasabah. Selain itu, harga pasar juga menentukan nilai dari emas. Jika harga pasar sedang tinggi maka kelebihan penjualan yang merupakan keuntungan nasabah yang dimasukkan ke dalam rekeningnya juga sedikit. Sedangkan jika harga pasar sedang turun maka keuntungan nasabah juga banyak.

Gambar 1.2

**Teori Efektivitas Hukum *Lawrence M. Friedman***

Substansi

Struktur

Kultur

Sumber: *Data Sekunder, diolah, 2014*

Di BNI Syariah, yang berfungsi untuk meningkatkan tingkat efektivitas dalam penerapan manajemen risiko yaitu Pegawai BNI Syariah (struktur) dan masyarakat atau nasabah (kultur). Pegawai BNI Syariah yang berfungsi menegakkan keefektivitasan manajemen risiko gadai emas adalah *customer service* dan petugas audit. Pada permohonan pembiayaan gadai emas di BNI Syariah, nasabah melakukan permohonan kepada *customer service*. Sehingga *customer service* merupakan salah satu organ di BNI Syariah yang dapat menjaga dan meningkatkan tingkat keefektivitasan penerapan manajemen risiko. Selain itu, petugas audit bertugas dalam pengecekan dan pengawasan dalam gadai emas. Sehingga jika ditemukan risiko yang timbul dari gadai emas, maka petugas audit dapat melaporkannya dan segera melakukan tindakan agar risiko yang ditimbulkan dapat terselesaikan dengan cepat.

Nasabah BNI Syariah juga merupakan salah satu fungsi yang dapat mempengaruhi keefektivitasan manajemen risiko gadai emas di BNI Syariah. Peran nasabah dalam tingkat keefektivitasan manajemen risiko yaitu nasabah harus mengikuti prosedur yang ada dan melunasi cicilan gadai emas sebelum jatuh tempo. Apabila nasabah tidak dapat melunasi gadainya maka dapat terjadi macet yang dapat meningkatkan risiko yang timbul dari gadai emas. Oleh karena itu peran nasabah juga penting untuk dapat menjaga tingkat keefektivitasan manajemen risiko. Hal ini merupakan salah satu cara meningkatkan efektivitas manajemen risiko dari faktor strukturalnya, yaitu dari pegawai bank khususnya *customer service* dan petugas audit sebagai petugas layanan gadai emas di BNI Syariah serta nasabah gadai emas.

Proses manajemen risiko secara berkesinambungan berlangsung tanpa henti dalam mendukung aktivitas yang dilakukan organisasi meliputi identifikasi, kuantifikasi, menentukan sikap, menetapkan solusi, serta melakukan monitor dan pelaporan risiko.<sup>13</sup> Sebagaimana telah dijelaskan diatas, identifikasi risiko terletak pada proses pengawasan yang dilakukan oleh petugas audit yang bertugas mengecek semua surat-surat bukti gadai emas dan memeriksa apakah gadai tersebut masih dalam tingkat sehat ataukah tidak. Jika gadai tersebut telah berada dalam kemungkinan risiko yaitu tidak terbayarnya gadai emasnya, maka petugas audit segera melaporkannya kepada *customer service* agar dapat langsung menghubungi nasabah yang bersangkutan untuk segera membayar tagihan yang akan jatuh tempo. Petugas audit juga dapat mengidentifikasi risiko tersebut termasuk kedalam golongan *collectability* yang mana sehingga penyelesaiannya pun dapat ditentukan oleh bank. Hal tersebut merupakan bagaimana pihak bank dalam menentukan sikap yang harus diambil untuk meminimalisir risiko yang mungkin terjadi. Jika nasabah yang bersangkutan dapat melunasi pembayaran gadai tersebut, maka risiko tersebut akan langsung terselesaikan. Namun, apabila nasabah tersebut tidak dapat membayar seluruh pembayarannya gadainya, maka pihak bank dalam hal ini diwakili oleh *customer service* dapat menetapkan solusi untuk permasalahan tersebut. Solusi yang dapat diberikan oleh bank adalah melakukan lelang terhadap emas yang dijadikan jaminan dalam gadai emas nasabah. Nasabah dapat memutuskan untuk menjual sendiri emas jaminannya atau memberikan kuasa kepada bank untuk

---

<sup>13</sup> Ferry N. Idroes, *Op.Cit.*, hlm 7-9.

menjualkannya atau melakukan lelang. Setelah proses tersebut selesai, baik petugas audit maupun *customer service* harus selalu melakukan monitor terhadap gadai emas yang lainnya agar risiko yang mungkin timbul tidak akan terjadi.

Manajemen risiko yang efektif akan membantu sebuah organisasi untuk melakukan hal-hal sebagai berikut:<sup>14</sup>

a. Strategi risiko dan kontrol secara komprehensif berdasarkan pertimbangan yang terkait pada :

1. Toleransi terhadap risiko, yaitu kejelasan tentang berapa besar risiko yang bersedia ditanggung dan risiko apa yang harus dihindari.
2. Filosofi terhadap risiko, yaitu menentukan cara pandang atau sikap dan tindakan terhadap risiko.
3. Akuntabilitas risiko, yaitu kemampuan dalam penanganan risiko.

b. Disiplin manajemen risiko pada seluruh entitas organisasi yang mencakup :

1. Kesatuan bahasa dalam mengartikan risiko, yaitu penyatuan bahasa apakah risiko sebagai bahaya atau risiko sebagai peluang.
2. Pengetahuan manajemen risiko yang melekat pada setiap individu di dalam organisasi.

c. Integrasi manajemen risiko di dalam kerangka kerja tata kelola perusahaan (*corporate governance*).

<sup>14</sup> Ferry N. Idroes, **Manajemen Risiko Perbankan, Pemahaman Pendekatan 3 Pilar Kesepakatan Basel II Terkait Aplikasi Regulasi dan Pelaksanaannya di Indonesia**, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008, hlm 6-7.

- d. Strategi penyesuaian risiko (*risk-adjusted*) pada saat pengambilan keputusan.
- e. Kemampuan manajemen senior untuk memahami dampak risiko terhadap keuntungan dan nilai saham.
- f. Peningkatan identifikasi portofolio dan rencana aksi (*action plan*).
- g. Memahami proses bisnis kunci
- h. Sistem peringatan dini dan respon bencana yang efektif
- i. Peningkatan keamanan informasi.

Manajemen risiko di BNI Syariah telah efektif. Dikatakan efektif ditunjukkan dengan tingginya toleransi risiko pada proses strategi risiko dan kontrol komprehensif yang telah dipertimbangkan diawal agar risiko yang terjadi dapat diselesaikan. Selain itu, pihak di bank dalam menjalankan disiplin manajemen risiko ditunjukkan dengan setiap tindakan yang dilakukan dalam memberikan layanan kepada nasabah selalu didasari dengan sikap kehati-hatian yang sangat tinggi. Strategi penyesuaian risiko (*risk-adjusted*) ditetapkan dengan penggolongan *collectability* yang dapat memberikan batasan risiko yang terjadi tergolong risiko yang berbahaya ataukah tidak. Hal tersebut menentukan kemampuan pihak bank untuk dapat meminimalisir risiko yang mungkin terjadi. Serta bagaimana kemampuan pihak bank untuk dapat menyelesaikan risiko yang telah timbul. Selain itu, pihak bank selalu mengadakan pelatihan secara rutin baik mengenai gadai emas maupun mengenai manajemen risiko. BNI Syariah seharusnya telah menggunakan *standard operational procedure* (SOP) untuk manajemen risiko sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No:13/23/PBI/2011 tentang Penerapan Manajemen

Risiko Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah agar pelaksanaan manajemen risiko terutama pada produk gadai emas dapat berjalan lebih efektif. Pelaksanaan sistem peringatan dini terlihat pada pengawasan petugas audit dan pengecekan yang dilakukan secara berkala terhadap berkas-berkas pembiayaan gadai maupun pembiayaan lainnya. Hal ini bertujuan agar risiko yang mungkin terjadi seperti macet dapat diminimalisir. Dan jika ada pembiayaan gadai emas yang akan jatuh tempo atau bahkan telah jatuh tempo, petugas audit dapat segera melaporkan kepada *customer service* untuk menghubungi nasabah yang bersangkutan agar dapat dilakukan tindakan sehingga risiko tersebut tidak berlarut-larut.

Dari penjelasan diatas, dapat dilihat bahwa manajemen risiko di BNI Syariah telah efektif. Hal tersebut ditunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen risiko telah baik dan sesuai dengan Pasal 3 Peraturan Bank Indonesia No:13/23/PBI/2011 poin b dan c, bahwa penerapan manajemen risiko paling kurang mencakup (b) kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit manajemen risiko serta (c) kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen risiko. Kebijakan dan prosedur dalam manajemen risiko masih terbatas pada kantor pusat, kantor cabang hanya menjalankan saja. Namun, prakteknya BNI Syariah dapat melaksanakan manajemen risiko dengan baik sehingga belum pernah ada risiko yang tidak dapat terselesaikan. Dan risiko yang terjadi pun bukan merupakan permasalahan yang sulit ditemukan jalan keluarnya. Namun, penetapan limit manajemen risiko telah ditentukan diawal dan hal tersebut juga dijadikan pedoman dalam penentuan risiko yang terjadi.

Penentuan limit manajemen risiko dapat dilihat pada Tabel 1.2 Penggolongan *Collectability* yang dijadikan sebagai pedoman oleh bank untuk menentukan risiko yang terjadi.

Nasabah gadai emas BNI Syariah pun juga mengungkapkan bahwa manajemen risiko di BNI Syariah juga cukup baik. Nasabah telah mendapatkan penjelasan diawal bahwa risiko yang mungkin terjadi dan penentuan toleransi risiko pada gadai emas. Hal tersebut dirasa cukup efektif bagi nasabah yang terkadang tidak membaca akad pembiayaan dan langsung menandatangani.<sup>15</sup>

Di BNI Syariah juga terdapat dua jenis penebusan atau pelunasan yang dapat dilakukan nasabah, yaitu:<sup>16</sup>

#### 1. Pelunasan Penuh

Pelunasan penuh terjadi apabila nasabah melunasi pembiayaan (*Qardh*) dengan membayar *Qardh* sesuai dengan akad yang telah disepakati pada saat awal terjadi transaksi. Pelunasan dilakukan oleh nasabah dengan membayar seluruh pembiayaan dan biaya-biaya yang menyertainya. Apabila nasabah ingin menggadaikan kembali emasnya, maka akad transaksi itu diperlakukan seperti transaksi baru. Pelunasan dilakukan oleh nasabah yang bersangkutan dengan cara menunjukkan Surat Bukti Gadai Emas. Surat bukti tersebut diserahkan kepada *Customer Service* dan kemudian *Customer Service* menghitung jumlah hari pada saat pembiayaan sampai hari pelunasan. Jumlah hari tersebut digunakan sebagai patokan untuk menentukan biaya yang harus

<sup>15</sup> Wawancara dengan AD, Nasabah gadai emas di BNI Syariah Cabang Malang.

<sup>16</sup> Wawancara dengan Ibu Ana Setiyana, selaku *Customer Service* di BNI Syariah Cabang Malang pada tanggal 14 Juli 2014.

dibayar oleh nasabah. Ketika nasabah melunasi gadai emasnya dan ingin menutup gadai emasnya maka nasabah dikenai biaya sebesar Rp 15.000,00.

## 2. Pelunasan Sebagian

Pelunasan sebagian adalah ketika nasabah melakukan pelunasan namun tidak semua jaminan yang dilunasi. Pada prinsipnya prosedur pelunasan sebagian sama dengan prosedur pelunasan penuh atau seluruhnya. Pelunasan sebagian tidak hanya dapat dilakukan apabila jaminan terdiri dari beberapa gram emas yang terpisah, namun juga pada jaminan yang hanya terdiri dari satu emas saja. Prosedur pelunasan sebagian dilakukan apabila nasabah datang dengan membawa Surat Bukti Gadai Emas dan menyampaikan maksudnya untuk melakukan pelunasan sebagian dari nilai pembiayaan. Sama halnya dengan pelunasan penuh, surat bukti tersebut diserahkan kepada *Customer Service* untuk selanjutnya dilakukan penghitungan biaya penitipan dan sejumlah nilai yang akan dibayar oleh nasabah.

Salah satu nasabah gadai emas di BNI Syariah, Agus, pun juga pernah melakukan pelunasan sebagian. Menurut Agus, pelunasan sebagian ini cukup efektif digunakan sebagai prosedur pelunasan gadai emas. Karena tidak semua orang dalam kondisi ekonomi yang sama.

Prinsip kehati-hatian pun juga sangat dipegang teguh oleh pihak bank agar risiko yang terjadi tidak terlalu banyak. Hal ini dapat dilihat bahwa tidak ada hambatan di BNI Syariah yang tidak dapat diselesaikan. Selain itu, petugas audit secara berkala datang untuk memeriksa keberlangsungan gadai emas dan keberlangsungan pembiayaan yang lainnya. Sehingga permasalahan

yang ada dapat diselesaikan dengan baik tanpa menimbulkan permasalahan yang lebih berlarut-larut.

### C. Hambatan dalam Penerapan Manajemen Risiko

Hambatan dalam penerapan manajemen risiko dapat berasal dari faktor bank, faktor nasabah dan juga faktor lingkungan. Dari faktor-faktor tersebut dapat dibedakan menjadi dua, yaitu hambatan dari intern dan ekstern.

#### 1. Hambatan Intern

Hambatan intern merupakan hambatan yang berasal dari dalam bank, seperti pegawai bank dan manajemen dalam bank. Dari sisi bank yaitu faktor yang disebabkan keadaan bank itu sendiri. Misalnya pihak bank salah melakukan taksiran. Namun kesalahan ini dapat teratasi dengan antisipasi harga lebih naik sedikit dari harga pasar yaitu sebesar 80% dari harga pasar. *Customer service* merupakan bagian yang melayani gadai emas. Kesalahan yang biasanya dilakukan oleh *customer service* adalah salah dalam menuliskan tanggal gadai. Sehingga tanggal jatuh tempo pun juga ikut salah. Namun, hal ini tidak terlalu menyebabkan kesalahan yang hingga meruncing. Karena kesalahan-kesalahan tersebut dapat terselesaikan dengan baik.

Kesalahan tersebut merupakan kesalahan yang dapat merugikan nasabah. Namun, dengan adanya petugas audit yang ditugaskan di kantor cabang, maka kesalahan-kesalahan *customer service* seperti salah dalam menuliskan tanggal dapat diatasi. Setelah dilaporkan oleh petugas audit bahwa *customer service* salah menuliskan tanggal, dengan segera *customer*

*service* mengganti tanggal jatuh tempo dan menghubungi nasabah yang bersangkutan.

## 2. Hambatan Ekstern

Hambatan ekstern adalah hambatan yang berasal dari luar bank. Hambatan ekstern dapat berasal dari nasabah dan lingkungan. Risiko yang mungkin terjadi yaitu risiko kredit dan risiko pasar. Risiko kredit adalah risiko akibat kegagalan nasabah atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada bank sesuai dengan perjanjian yang disepakati (Pasal 1 Angka 7 PBI No:13/23/PBI/2011). Sedangkan risiko pasar adalah risiko pada posisi neraca dan rekening administratif akibat perubahan harga pasar, antara lain risiko berupa perubahan nilai aset yang diperdagangkan atau disewakan (Pasal 1 Angka 8 PBI No:13/23/PBI/2011). Hambatan tersebut antara lain:

### a. Dari Sisi Nasabah

Dalam menerapkan manajemen risiko, BNI Syariah mendapati hambatan-hambatan, yaitu:<sup>17</sup>

1. *Pelunasannya macet.* Dalam pelaksanaan gadai emas tentu menimbulkan permasalahan. Yang lebih sering terjadi adalah macet. Nasabah gadai emas tidak dapat melunasi tanggungannya di bank. Dan tentu itu menimbulkan permasalahan tersendiri. Oleh karena itu disinilah letak pentingnya pelaksanaan manajemen risiko di bank, agar hal ini tidak sampai menimbulkan permasalahan yang berlarut-larut.

Dalam menghadapi permasalahan seperti ini.

---

<sup>17</sup> Wawancara dengan Ibu Ratna Kusuma Hendrayani, Customer Service Head di BNI Syariah Cabang Malang, pada tanggal 8 Mei 2014.

Pelunasan yang macet ini merupakan risiko kredit yang terjadi di BNI Syariah. bank sebagai lembaga pembiayaan harus mengantisipasi kemungkinan terjadinya risiko kredit ini sehingga tidak akan berpengaruh terhadap kesehatan bank. penerapan prinsip kehati-hatian pun juga sangat diperlukan. Di BNI Syariah hambatan ini pernah terjadi 3 kali namun dapat terselesaikan.

2. *Nasabah kabur sebelum melunasi gadai emasnya.* Nasabah yang sudah tidak dapat melunasi tanggungannya dapat juga menghilang (kabur) sehingga pihak bank kesulitan menghubungi nasabah ketika gadai emasnya telah jatuh tempo pembayaran dan nasabah tidak kunjung datang untuk menyelesaikan tanggungannya.

3. *Nasabah meninggal dunia tanpa meninggalkan pesan kepada ahli warisnya.* Ketika nasabah meninggal dengan memberi pesan kepada ahli warisnya untuk melunasi dan mengambil emasnya di bank tentu akan memudahkan ahli waris nasabah dan bank dalam melunasi tanggungannya. Namun, lain halnya ketika nasabah meninggal dunia tanpa memberikan pesan kepada ahli warisnya perihal emas yang sedang digadaikannya. Hal ini akan menyulitkan bank dalam meminta pelunasannya.

4. *Hak kepemilikan emas telah berpindah tangan kepada pihak ketiga.* Emas telah menjadi benda yang sangat bernilai dan berharga. Dan juga emas sangat mudah berpindah kepemilikan.

Misalkan saja, nasabah yang menggadaikan emasnya merasa sudah tidak mampu melunasi tanggungannya. Sehingga nasabah memberikan emas yang sedang digadaikan tersebut ke saudaranya untuk mengambil alih hak atas emas tersebut tanpa memberitahukan kepada bank. Namun ketika jatuh tempo pihak pertama hilang kontak dan pihak bank kesulitan mencari keberadaannya untuk melunasi tanggungannya. Dan pihak bank tidak dapat menagih kepada pihak ketiga karena bank tidak diberitahukan bahwa kepemilikan emas tersebut telah berpindah tangan kepada pihak ketiga.

b. Dari Lingkungan

Selain hambatan yang berasal dari faktor bank dan juga dari faktor nasabah. Ada juga hambatan yang terjadi dari faktor lingkungan. Yaitu *Harga pasar jatuh*. Emas merupakan barang yang likuid dan mudah mencair. Sehingga harga emas pun fluktuatif. Ketika harga emas tinggi maka bank dapat menjual/melelang emas milik nasabah yang mengalami macet agar kewajiban nasabah dapat terbayarkan. Di BNI Syariah hambatan ini sering terjadi karena harga emas sangat fluktuatif. Namun tanggungan tersebut dapat terselesaikan. Hambatan ini juga bisa dikatakan sebagai risiko pasar yang dapat menghambat terjualnya emas milik nasabah sebagai pelunasan kewajiban.

Dengan demikian hambatan dalam penerapan manajemen risiko berasal dari faktor intern dan faktor ekstern, yaitu faktor intern berasal dari

bank seperti kesalahan *Customer Service* dalam mencantumkan tanggal, dan faktor ekstern berasal dari nasabah seperti nasabah yang tidak mampu memenuhi kewajibannya dan telah jatuh tempo sehingga dikatakan macet, dan dari lingkungan seperti harga emas yang tinggi sehingga emas menjadi mahal dan keuntungan dari penjualan/pelelangan juga sedikit bahkan terkadang tidak ada sama sekali. Berdasarkan hambatan diatas, jika dikaitkan dengan teori efektivitas dari *Lawrence M. Friedman*, maka hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam pelaksanaan manajemen risiko gadai emas berasal dari kulturnya. Akan tetapi, dengan adanya substansi atau peraturan yang mengikat dan diterapkan maka hambatan-hambatan tersebut dapat teratasi dengan baik.

Hal ini ditunjukkan dengan gadai emas yang selalu berpedoman pada Surat Edaran Bank Indonesia No:14/7/DPbS tentang Produk *Qardh* Beragun Emas Bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah, Fatwa DSN No:19/DSN-MUI/IV/2001 tentang Al-Qardh dan Fatwa DSN No:25/DSN-MUI/III/2002 tentang Rahn menjadi pedoman dalam penyusunan *Standard Operational Procedure* (SOP) pada produk gadai emas di BNI Syariah. Namun, pedoman dalam pelaksanaan manajemen risiko terdapat di BNI Syariah pusat. BNI Syariah cabang hanya melaksanakan gadainya saja. Meskipun demikian, gadai emas di BNI Syariah cabang Malang belum pernah menemukan permasalahan yang sulit hingga tidak dapat diselesaikan. Selain itu, juga dikarenakan prinsip kehati-hatian yang selalu dipegang teguh oleh pegawai BNI Syariah khususnya petugas bagian gadai emas. Hingga saat ini setiap

permasalahan yang muncul seperti yang dikemukakan diatas dapat diatasi dengan baik oleh BNI Syariah.

Dari teori efektivitas hukum yang telah dijelaskan diatas, maka tingkat efektifitas manajemen risiko di BNI Syariah tidak hanya pada faktor substansialnya saja, tapi juga pada faktor strukturalnya. Sehingga efektivitas manajemen risiko pada produk gadai emas di BNI Syariah dapat tercapai.

#### **D. Upaya Untuk Mengatasi Hambatan Yang Terjadi**

Upaya yang diambil oleh pihak bank untuk mengatasi hambatan yang disebabkan kesalahan dari pihak bank adalah adanya petugas audit untuk mengecek kembali dan memeriksa seluruh bukti-bukti gadai emas yang dilakukan. Pelatihan pun juga rutin dilaksanakan. Hal ini bertujuan untuk melatih bank agar dapat melaksanakan pelayanan dengan baik.<sup>18</sup>

Pelatihan rutin dilaksanakan setiap dua bulan sekali. Pelatihan yang diadakan seperti penghitungan gadai emas, pelayanan yang baik, dan pemahaman pada prinsip kehati-hatian yang harus dipegang teguh. Pelatihan ini telah memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja dari pegawai BNI Syariah. Hal tersebut dilakukan untuk meminimalisir hambatan-hambatan yang terjadi.

Selain itu, di BNI Syariah juga terdapat petugas audit yang selalu melakukan pengawasan dan pengecekan terhadap seluruh pembiayaan gadai emas yang dilakukan di BNI Syariah. Pengawasan yang dilakukan oleh petugas audit adalah pengawasan prefentif. Maksudnya adalah pengawasan

---

<sup>18</sup> Wawancara dengan Ibu Ana Setiyana, selaku *Customer Service* di BNI Syariah Cabang Malang pada tanggal 26 Juni 2014.

yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan dilakukan, sehingga dapat menghindari terjadinya penyimpangan.<sup>19</sup> Upaya pengawasan prefentif yang dilakukan oleh petugas audit terlihat pada pengecekan pada surat-surat gadai emas yang dilakukan oleh bank. petugas audit selalu mengecek tanggal jatuh tempo dan tanggal gadai emas. Jika dalam pengecekannya petugas audit menemukan terdapat gadai emas yang akan jatuh tempo, maka petugas audit dapat langsung memberitahukan kepada *customer service* selaku pihak yang melayani gadai emas. Dan *customer service* dapat langsung menghubungi nasabah yang bersangkutan agar dapat segera menyelesaikan pemenuhan pelunasan gadai emasnya. Hal ini merupakan salah satu tindakan pencegahan terhadap wanprestasi yang mungkin timbul dari gadai emas.

Sedangkan upaya-upaya yang diambil oleh BNI Syariah untuk mengatasi hambatan yang terjadi dari sisi nasabah, yaitu:<sup>20</sup>

1. Dalam tugasnya petugas audit dan *customer service* berperan untuk memeriksa apakah gadai emas yang dilakukan nasabah dengan bank masih dinilai dalam kondisi yang baik. Jika ternyata gadai emas nasabah dalam kondisi yang sudah tidak stabil dan ketika dikonfirmasi kepada nasabah yang bersangkutan mengaku sudah tidak sanggup untuk melunasi biaya gadai yang diberikan tersebut, maka pihak bank dapat menanyakan kepada nasabah bagaimana untuk selanjutnya. Apakah emas nasabah dapat dilelang oleh pihak bank

<sup>19</sup> Nindita Utama, *Op. Cit.*, hlm 26.

<sup>20</sup> Wawancara dengan Ibu Ratna Kusuma Hendrayani, selaku *Customer Service Head* di BNI Syariah Cabang Malang pada tanggal 8 Mei 2014.

untuk melunasi biaya gadainya, ataukah nasabah sendiri yang akan menjual emasnya untuk menutupi kekurangan biaya gadainya.

Lelang merupakan cara untuk menyelesaikan gadai yang macet. Dengan uang yang didapat dari lelang maka dapat menutupi tanggungan yang harus dilunasi oleh nasabah dan jika terdapat kelebihan dapat dimasukkan ke rekening nasabah sebagai tabungan. Dan itu dapat menguntungkan pihak nasabah dan juga pihak bank. Nasabah tidak perlu bingung untuk melunasi tanggungannya di bank dan bank pun tidak perlu mendapatkan permasalahan karena nasabah dapat berkerjasama dengan baik.<sup>21</sup>

Namun, selama ini BNI Syariah tidak langsung melakukan lelangnya sendiri. Bank lebih memilih untuk mentransferkan emas nasabahnya ke pegadaian. Dan hal ini tidak dilakukan secara sepihak oleh Bank. Bank tetap meminta kesepakatan nasabah untuk melakukan itu. Hal tersebut dilakukan bertujuan agar pihak pegadaian membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi di Bank. Jika nantinya terjadi kemacetan dalam pembayaran oleh nasabah, pegadaian yang mengatasi masalah tersebut.

Dalam melakukan manajemen risikonya, diawal perjanjian gadai emas Bank telah menjelaskan bagaimana prosedur dan mekanisme gadai emas. Hal ini bertujuan agar nasabah mengetahui risiko yang mungkin timbul dan bagaimana cara Bank untuk menyelesaikan risiko yang mungkin terjadi. Misalnya, jangka waktu gadai emas

---

<sup>21</sup> Wawancara dengan Ibu Ratna Kusuma Hendrayani, *Customer Service Head* di BNI Syariah Cabang Malang, pada tanggal 8 Juni 2014.

selama 4 bulan. Jika nasabah tidak dapat membayar tanggungan maka dapat diperpanjang 2 kali selama 1 tahun. Dan jika setelah dilakukan perpanjangan nasabah tetap tidak dapat membayar, maka dapat dilakukan lelang oleh Bank untuk menutupi tanggungan nasabah.

Semua penjelasan tersebut sudah diterima oleh nasabah sejak awal melakukan perjanjian gadai emas. Seharusnya nasabah telah mengerti bagaimana prosedur dari gadai emas dan tindakan apa yang akan diambil oleh Bank jika nasabah tidak mampu membayar. Jadi jika terjadi permasalahan likuiditas nantinya nasabah sudah mengerti langkah-langkah apa yang akan diambil oleh Bank untuk menyelesaikannya. Dan dalam melakukan tindakannya tersebut Bank tetap harus meminta persetujuan nasabah agar tindakannya tidak dianggap sebagai keputusan sepihak Bank.<sup>22</sup>

Emas nasabah yang dilelang oleh pihak bank adalah emas yang ketika jatuh tempo tidak diperpanjang gadainya dan atau tidak dilunasi pembayarannya. Lelang dilakukan dengan sebelumnya bank memberikan toleransi selama 14 hari untuk melakukan perpanjangan atau melunasi gadainya. Penjualan barang jaminan dilaksanakan melalui mekanisme lelang secara terbuka maupun dijual dibawah tangan. Penjualan dibawah tangan adalah eksekusi barang jaminan tanpa melakukan lelang, namun langsung menjauk barang kepada pembeli yang datang ke bank. dan untuk melakukan lelang tersebut, BNI Syariah membentuk panitia lelang yang bertugas untuk menaksir

---

<sup>22</sup> Wawancara dengan Ibu Ratna Kusuma Hendrayani, *Customer Service Head* di BNI Syariah Cabang Malang, pada tanggal 8 Juni 2014.

ulang emas menurut taksiran yang berlaku pada saat itu dan juga melelang emas nasabah.<sup>23</sup>

Ketika gadai emas nasabah jatuh tempo, maka pihak bank memberikan jangka waktu 14 hari untuk pelunasan dan dikenakan biaya pemeliharaan (*Ujrah*) dan penyimpanan barang jaminan perhari yang dipungut pada saat pelunasan pembiayaan/hutang. Hal ini tertera dalam Pasal 8 Akad Pembiayaan Gadai Emas BNI Syariah Cabang Malang. Dalam Pasal 11 Akad Pembiayaan Gadai Emas tersebut dijelaskan pula bahwa,

*Apabila nasabah tidak melunasi seluruh pembiayaan/hutangnya dan biaya pemeliharaan dan penyimpanan kepada BANK pada saat jatuh tempo sampai dengan masa tenggang, maka NASABAH dengan menyetujui dan member kuasa dengan hak substitusi kepada BANK, kuasa mana merupakan bagian penting dan tak terpisahkan dari Akad ini, dan oleh karenanya kuasa ini tidak akan berakhir karena sebab-sebab apapun termasuk tetapi tidak terbatas pada sebab-sebab yang ditentukan dalam Pasal 1813 KUHPerdara untuk:*

*a. Mencairkan / menjual / menyuruh menjual / memindahkan / menyerahkan barang jaminan tersebut baik dihadapan umum maupun dibawah tangan serta dengan cara lain dengan harga yang pantas menurut BANK dan uang hasil penjualan barang jaminan tersebut digunakan untuk membayar / melunasi*

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan Ibu Ana Setiyana, selaku *Customer Service* di BNI Syariah cabang malang pada tanggal 26 Juni 2014.

*pembiayaan / hutang, biaya pemeliharaan, penyimpanan dan biaya-biaya lain yang terhutang oleh NASABAH kepada BANK.*

- b. Menyalurkan kelebihan hasil penjualan barang jaminan sebagai Zakat Infaq Shadaqah yang pelaksanaannya diserahkan kepada BANK dalam hal Nasabah tidak mengambil kelebihan hasil penjualan barang jaminan dalam jangka waktu 1 (satu) tahun sejak dilaksanakannya penjualan.*

Dalam Akad Pembiayaan Gadai Emas telah tertera bahwa nasabah telah memberikan kuasa kepada bank dengan dibuktikan surat kuasa yang ditandatangani oleh nasabah sebagai pihak pertama dan bank sebagai pihak kedua. Dan jika hasil penjualan tidak mencukupi untuk melunasi pembiayaan biaya pemeliharaan dan penyimpanan nasabah, maka nasabah wajib membayar sisa kewajibannya kepada bank sejumlah kekurangannya sesuai dengan Fatwa DSN No:19/DSN-MUI/IV/2001 tentang *Al-Qardh*. Terkait dengan sisa dari hasil penjualan emas, dalam praktiknya, bank langsung memasukkannya kedalam rekening nasabah.<sup>24</sup>

2. Bank tentu telah memikirkan kemungkinan-kemungkinan terburuk yang akan terjadi terhadap nasabah gadai emas. Oleh karena itu, bank telah menandatangani klausula di dalam Akad Pembiayaan Gadai Emas yang menyatakan bahwa “*membebaskan dan melindungi BANK dari segala risiko yang timbul karena tuntutan dan atau gugatan*

---

<sup>24</sup> Wawancara dengan Ibu Ratna Kusuma Hendrayani, *Customer Service Head* di BNI Syariah Cabang Malang, pada tanggal 8 Juni 2014.

*Pihak Ketiga dan atau ahli waris sehubungan dengan barang jaminan tersebut*". Dengan berdasar pada klausula tersebut, maka bank dapat menggunakan hak substitusi dari nasabah untuk menjual/mencairkan emas nasabah dan hasil dari penjualan tersebut dapat digunakan bank untuk melunasi biaya gadai. Dan sisa dari penjualan emas tersebut dimasukkan ke dalam rekening nasabah.<sup>25</sup>

3. Dalam Pasal 9 poin (a) Akad Pembiayaan Gadai Emas BNI Syariah menjelaskan bahwa,

*NASABAH dengan ini menyatakan bahwa:*

- a. *Barang jaminan yang diserahkan benar-benar milik NASABAH, tidak ada pihak lain yang ikut memiliki/mempunyai hak berupa apapun, tidak dijadikan jaminan dengan cara bagaimanapun kepada pihak lain, tidak tersangkut dalam perkara maupun sengketa serta bebas dari sitaan.*

Dari pasal tersebut telah menerangkan bahwa barang jaminan, dalam hal ini emas, merupakan milik nasabah dan bukan milik pihak ketiga. Sehingga nasabah tidak bisa mengalihkan kepemilikan emas tersebut kepada pihak ketiga ketika emas tersebut sedang dijaminkan. Bank sebagai pemberi gadai hanya mengetahui bahwa orang pertama yang datang ke bank untuk mengajukan gadai adalah pemilik emas. Jadi ketika nasabah mengalihkan kepemilikan emas kepada pihak ketiga, maka bank akan bersikap "tidak mau tau" dan tetap menagih pembayaran

---

<sup>25</sup> Wawancara dengan Ibu Ratna Kusuma Hendrayani, *Customer Service Head* di BNI Syariah Cabang Malang, pada tanggal 8 Juni 2014.

kepada pihak pertama yang datang ke bank untuk mengajukan gadai emas pertama kali. Karena dalam Surat Bukti Gadai Emas tertera nama pihak pertama sebagai penerima gadai.<sup>26</sup>

Upaya yang diambil oleh pihak bank untuk mengatasi hambatan yang terjadi yang disebabkan oleh faktor lingkungan adalah harga pasar yang jatuh dapat diatasi oleh bank dengan cara diawal perjanjian emas tersebut lebih tinggi 80% dari harga pasar. Sehingga jika harga turun, maka emas masih dapat melunasi kewajibannya.

Dari perhitungan BNI Syariah yang 80% dari harga pasar, maka ketika harga emas sedang jatuh nilai pembiayaan gadai emas nasabah tidak ikut jatuh juga. Sehingga prinsip kehati-hatian BNI Syariah yang tinggi terhadap perhitungan nilai pembiayaan gadai emas terhadap harga pasar emas yang fluktuatif dapat teratasi.

Dengan demikian, BNI Syariah telah mempertimbangkan kemungkinan risiko yang mungkin terjadi dari sisi kulturalnya, yaitu harga pasar emas. Kemungkinan naik turunnya harga emas membuat BNI Syariah memikirkan risiko-risiko yang mungkin terjadi. Sehingga pertimbangan mengenai nilai pembiayaan gadai emas merupakan salah satu bentuk dari menjaga tingkat keefektifitasan manajemen risiko pada produk gadai emas. Sehingga, upaya untuk tetap menjaga keefektifitasan manajemen risiko pada produk gadai emas tidak hanya terdapat pada strukturnya saja, tetapi juga pada kultur yaitu masyarakatnya.

---

<sup>26</sup> Wawancara dengan Ibu Ratna Kusuma Hendrayani, *Customer Service Head* di BNI Syariah Cabang Malang, pada tanggal 8 Juni 2014.