

BAB V

PEMBAHASAN

A. Implementasi Mitigasi *Sharia Non-Compliance Risk Pengembangan Produk Keuangan Bank Mandiri Syariah Tuban*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Bank Syariah Mandiri Tuban mengenai implementasi mitigasi *sharia non-compliance risk* pengembangan produk keuangan pada Bank Mandiri Syariah Tuban tersebut tidak lepas dari hasil wawancara yang telah penulis lakukan.

Bank Syariah Mandiri dalam mengembangkan produk keuangannya sudah menerapkan proses mitigasi resiko kepatuhan, dimana terbukti dengan sebelum melakukan penerbitan produk baru pihak bank terlebih dahulu melakukan beberapa langkah dalam mitigasi ketidakpatuhan syariah pada produk. Penelitian Affandi Aziz¹²¹ juga menjelaskan bahwa dalam melakukan mitigasi resiko ketidakpatuhan syariah harus menjalankan beberapa langkah dan koridor syariah *shariah non-compliance* di bank syariah. Seperti halnya dalam melahirkan produk baru harus sesuai dengan standar standar kepatuhan syariah yang ditetapkan oleh internal bank dengan melakukan evaluasi survei lapangan, inovasi produk, manajemen resiko, dan manajemen syariah.

¹²¹ Afandi, "Mitigasi Sharia Non-Compliance Risk Pengembangan Produk Keuangan Syariah Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (Studi Kasus : Pt. Bprs Mandiri Mitra Sukses)", *Et Al/Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, Vol. 5 No. 11, 6 November 2018

Pada langkah awal dengan cara melakukan penelitian lapangan dan wawancara terhadap nasabah atau masyarakat luar. Tahap berikutnya dengan melakukan analisis seperti produk yang dibutuhkan dengan melakukan inovasi produk, proses manajemen risikonya dan proses manajemen syariah. Menurut teori yang dijelaskan oleh Robbin dan Bartol adalah sebagai berikut:¹²²

1. Inovasi Produk

Inovasi merupakan ide baru yang diaplikasikan untuk menghasilkan atau memperbaiki sebuah produk, proses atau layanan. Inovasi tidak selalu identik dengan teknologi. Inovasi adalah penggunaan gagasan-gagasan baru bagi organisasi yang mau menerimanya. Inovasi merupakan sebuah perubahan yang inovatif, membuka peluang baru bagi organisasi untuk efektivitas dan efisiensi. Inovasi produk ini berkaitan dengan pemilihan produk, pemilihan target pasar, identifikasi produk yang sesuai kaidah syariah.

2. Manajemen resiko

Manajemen resiko adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan resiko, terutama resiko yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan, keluarga dan masyarakat. jadi, manajemen resiko mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengoordinasi dan mengawasi program penanggulangan

¹²² Stephen P. Robbins, *Managing Today*, (New Jersey: Prentice Hall, 1997), hal. 532

resiko. Menurut Erick terdapat lima tahap dalam menjalankan manajemen resiko, diantaranya adalah:¹²³

- a. Mengidentifikasi kemungkinan rugi (*loss*) yang diderita oleh perusahaan
- b. Menganalisa alternatif teknik manajemen resiko lain yang bisa digunakan oleh perusahaan
- c. Memiliki teknik manajemen resiko yang paling kecil resiko kerugiannya
- d. Mengimplementasikan teknik yang dipilih
- e. Monitoring efektivitas teknik yang dipilih.

Manajemen ini berkaitan melakukan pengukuran, pemoresan, dalam mitigasi resiko ketidakpatuhan syariah.

3. Manajemen Syariah

Manajemen syariah adalah suatu pengelolaan yang mengatur organisasi untuk memperoleh hasil yang optimal dan bermuara pada pencarian keridaan Allah.. Manajmeen syariah digunakan untuk memastikan bahwa produk perusahaan sesuai dengan kaidah syariah dengan melakukan pendampingan bersama manajemen perusahaan.

¹²³ Erick dan Crirstine Louise Maney, *Factors that promote Effective Risk Management at Universities Clasified by The Carnegie System As Doctoral/Research Universities-Extensive*, (Ann Arbor : ProQuest Information and learning company, 2003), hal. 3

Tidak hanya itu Bank Syariah Mandiri juga menerapkan standar kepatuhan syariah sebagai panduan seluruh pegawai lembaga keuangan syariah berikut standar yang digunakan:¹²⁴

- a. Standar kepatuhan syariah yang tinggi akan memberikan reputasi yang baik, yang mana akan menarik fungsi bisnis dan nasabah.
- b. Menjamin penerapan hukum, peraturan syariah, asas syariah, kebijakan internal, dan sesuai dengan pelatihan.
- c. Ketaatan terhadap standar kepatuhan menjadi sebuah syarat dan kesempurnaan di lembaga keuangan syariah, hal ini berkaitan dengan persaingan antar setiap lembaga keuangan syariah.
- d. Mengidentifikasi dan menaksir potensi persoalan, memandu dan mengedukasi pegawai dalam hukum kepatuhan, peraturan, standar, dan melakukan pengawasan dan pelaporan.

Penerapan standar syariah perlu dilaksanakan oleh elemen pegawai, untuk menjaga reputasi lembaga syariah, sebagai lembaga keuangan yang taat terhadap ketentuan peraturan syariah. Apabila lembaga keuangan syariah gagal menerapkan kepatuhan syariah maka akan menimbulkan resiko bisnis.

¹²⁴ Lahasna, *Sharia Non-Compliance Risk Management and Legal Documentation in Islamic Finance*, (Canada: Wiley, 2014), hal. 12-13

B. Kendala Yang Dihadapi Dalam Proses Mitigasi Ketidapatuhan Syariah Pengembangan Produk Keuangan Bank Syariah Mandiri

Berdasarkan temuan penelitian mengenai kendala yang dihadapi dalam proses mitigasi resiko ketidapatuhan syariah yang dilakukan Bank Syariah Mandiri Tuban tersebut tidak lepas dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti.

1. Penentuan Harga

Penentuan harga merupakan salah satu aspek penting dalam kegiatan pemasaran. Harga menjadi sangat penting untuk diperhatikan, mengingat harga sangat menentukan laku tidaknya produk dan jasa perbankan. Salah dalam menentukan harga akan berakibat fatal terhadap produk yang ditawarkan nantinya. Dalam pembuatan produk baru (inovasi produk) penentuan baik untuk harga jual atau harga beli pihak bank harus berhati-hati. Kesalahan dalam penentuan harga akan menyebabkan kerugian bagi bank. Dalam menentukan harga harus dipertimbangkan berbagai hal, misalnya tujuan penentuan harga tersebut, hal ini disebabkan dengan diketahuinya tujuan penentuan harga tersebut menjadi mudah. Penentuan harga oleh suatu bank dimaksudkan dengan berbagai tujuan yang hendak dicapai.¹²⁵

Masalah BSM dalam menetapkan harga yaitu dana promosi perbankan syariah yang hanya 0,2% dari total dana promosi perbankan

¹²⁵ Kasmir, *Pemasaran Bank*, (Jakarta: Prenada Media, 2018), hal. 136

konvensional sehingga memerlukan bahan pertimbangan seperti jumlah tingkat kepentingan yang harus dimiliki bank. Untuk produk jual beli seperti murabahah, istisna dan salam, bank dapat menentukan tingkat keuntungan seperti yang diberikan dalam perbankan konvensional, misalnya 12%. Tingkat keuntungan ini lalu ditambahkan untuk harga beli dan menjadi harga jual untuk pengunjung. Dengan hal itu, membuat pihak BSM harus berulang kali menetapkan harga yang sekiranya pas dikalangan masyarakat sekitar.

2. Pemahaman Karyawan/SDM

Menurut Syafi'i Antonio kendala dibidang sumber daya manusia dalam pengembangan perbankan syariah disebabkan karena sistem ini masih belum lama dikembangkan. Disamping itu, lembaga-lembaga akademik dan pelatihan dibidang ini sangat terbatas sehingga tenaga terdidik dan berpengalaman dibidang syariah, baik dari sisi bank pelaksana maupun bank sentral. Pengembangan sumber daya manusia dibidang bank syariah sangat perlu karena keberhasilan pengembangan bank syariah pada level mikro sangat ditentukan oleh kualitas manajemen dan tingkat pengetahuan serta keterampilan pengelola bank.

Sumber daya manusia dalam perbankan syariah harus memiliki pengetahuan yang luas dibidang perbankan, memahami implementasi prinsip-prinsip syariah dalam praktik perbankan, serta

mempunyai komitmen kuat untuk menerapkannya secara konsisten. Dalam hal pengembangan bank syariah dengan cara mengkonversi bank konvensional menjadi bank syariah atau membuka kantor cabang syariah oleh bank umum konvensional, permasalahan ini menjadi lebih penting karena diperlukan suatu perubahan pola pikir dari sistem usaha bank yang beroperasi secara konvensional ke bank yang beroperasi dengan prinsip syariah.¹²⁶

Karyawan BSM dituntut bukan hanya untuk mengetahui tata cara melayani nasabah namun juga harus mengetahui aplikasi dan akad-akad yang digunakan dalam setiap produk yang dimiliki oleh bank. Pelatihan-pelatihanpun juga sudah dilakukan oleh bank untuk melatih dan memberikan pemahaman kepada karyawan-karyawan BSM dalam mengelola dan mengaplikasikan akad-akad yang digunakan tersebut. Namun dengan singkatnya masa pelatihan tersebut banyak karyawan-karyawan yang masih belum memahami akad-akad yang digunakan BSM, sehingga perekrutan karyawan profesional dalam perbankan syariah sangat dibutuhkan.

¹²⁶ Syafi'i Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*, (Jakarta:Gema Insani, 2001), hal. 226

C. Upaya Yang Menhadapi Kendala Implementasi Mitigasi *Sharia Non-Compliance* Pengembangan Produk Keuangan Syariah Pada Bank Syariah Mandiri Tuban.

1. Melakukan strategi penetapan harga

Adapun strategi yang dilakukan BSM dalam menentukan harga adalah dengan menggunakan metode modifikasi harga atau deskrimiasi seperti pada teori Kasmir, berupa metode sebagai berikut:

- a. Harga dibedakan berdasarkan nasabah utama (primer) atau nasabah biasa (sekunder). Nasabah utama adalah nasabah yang loyal dan memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh bank. Sedangkan nasabah sekunder adalah nasabah umum biasa.
- b. Menentukan harga berdasarkan bentuk produk atau kelebihan-kelebihan produk misalnya kartu kredit master card dan lain sebagainya.
- c. Menentukan harga berdasarkan tempat lokasi cabang bank dimana produk atau jasa ditawarkan.

Dari paparan diatas sesuai dengan teori metode penentuan harga seperti melakukan modifikasi harga atau diskriminasi menurut pelanggan, bentuk produk, lokasi penawaran produk dan waktu produk akan ditawarkan. Serta penetapan harga produk baru seperti *market skimming pricing*, dimana harga awal produk ditetapkan setinggi-tingginya dengan tujuan produk memiliki kualitas tinggi. Ada pula *market penetration*

pricing, dimana menetapkan harga serendah mungkin dengan tujuan menguasai pasar.¹²⁷

2. Melakukan Pelatihan Karyawan/SDM

Dalam menanggulangi kedala SDM yang kurang, BSM sampai saat ini masih mengoptimalkan kinerja karyawannya dengan melakukan pelatihan ulang (*Retraining*) agar memberikan keahlian yang benar-benar dibutuhkan SDM yang ada. Hal ini dilakukan guna menghadapi kondisi tuntutan pekerjaan yang akan berubah. Sehingga dengan pelatihan SDM biasa bekerja dengan lebih percaya diri lagi ketika menyelesaikan suatu pekerjaan. Adapun cara lain yang digunakan oleh pihak BSM yaitu dengan melakukan pelatihan lintas fungsional. Diharapkan agar para karyawan yang bekerja bisa melakukan aktivitas kerja dibidang lainnya, selain pekerjaan utamanya.

Langkah yang diambil BSM tersebut sesuai dengan teori *retraining*, yang merupakan subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang diberikan kepada karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang semakin berkembang. Teknologi, ilmu pengetahuan dan dunia yang semakin berkembang memaksa semua orang untuk terus maju dan menyesuaikan diri tidak terkecuali karyawan perusahaan. Mereka harus menyesuaikan diri dengan kemajuan jaman dan inovasi terbaru sehingga mereka memiliki kompetensi yang tidak kalah dengan karyawan dari perusahaan lain.

¹²⁷ Kasmir, *Pemasaran Bank*,(Jakarta: Prenada Media, 2018), hal. 142

Sedangkan pelatihan lintas fungsional, merupakan pelatihan yang dilakukan dengan meminta karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dengan meminta karyawan untuk melakukan aktivitas tertentu diluar bidang pekerjaannya. Pelatihan lintas fungsional sangat bermanfaat bagi semua karyawan sehingga mereka mampu memahami cara kerja organisasi perusahaan secara lebih luas tidak hanya berkebut pada tugas kerjanya saja.¹²⁸

¹²⁸ Moch. Wispandono, *Buku Ajar Menguak Kemampuan Pekerja Migran*, (Jakarta: Deepublish, 2018), hal.111-112