BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Profil Kota Palangka Raya

Secara geografis, Kota Palangka Raya terletak pada 113°30' – 114°07' Bujur Timur dan 1°35' – 2°24' Lintang Selatan. Wilayah adimistrasi Kota Palangka Raya terdiri atas 5 (lima) wilayah Kecamatan yaitu Kecamatan Pahandut, Sebangau, Jekan Raya, Bukit Batu dan Rakumpit yang terdiri dari 30 kelurahan dengan batas sebelah utara dan timur Kabupaten Gunung Mas, sebelah selatan Kabupaten Pulang Pisau dan sebelah barat Kabupaten Katingan.[84]

Kota Palangka Raya mempunyai luas wilayah 2, 678,51 Km^2 (267.851 Ha) dibagi ke dalam 5 (lima) Kecamatan yaitu Kecamatan Pahandut dengan luas 117,25 Km^2, Kecamatan Sebangau dengan luas 583,50 Km^2, Kecamatan Jekan Raya dengan luas 352,62 Km^2 Kecamatan Bukit Batu dengan luas 572 Km^2, Kecamatan Rakumpit dengan luas 1.053,14 Km^2. Dari kelima kecamatan tersebut, terdapat 30 kelurahan yang tersebar. Kecamatan Pahandut terdiri dari 6 kelurahan yang diantaranya yaitu Pahandut, Panarung, Langkai, Tumbang Rungan, Tanjung Pinang, dan Pahandut Seberang. Kecamatan Sebangau terdiri dari 6 kelurahan yang diantaranya yaitu Kereng Bengkirai, Sabaru, Kalampangan, Kameloh Baru, Bereng Bengkel dan Danau Tundai.

[84]Badan Pusat Statistik Kota Palangka Raya, *Katalog Palangka Dalam Rangka 2014*, Palangkakota.bps.go.id (di unduh 10 Agustus 2015)

Kecamatan Jekan Raya terdiri dari 4 kelurahan yang diantaranya yaitu Menteng, Palangka, Bukit Tunggal dan Petuk Katimpun. Kecamatan Bukit Batu terdiri dari 7 kelurahan yaitu Marang, Tumbang Tahai, Banturung, Tangkiling, Sei Gohong, Kanarakan dan Habaring Hurung. Kecamatan Rakumpit terdiri dari 7 kelurahan yaitu Petuk Bukit, Pager, Panjehang, Gaung Baru, Petuk Barunai, Mungku Baru dan Bukit Sua.[85]

Jumlah penduduk Palangka Raya tahun 2013 ada 244.500 orang, 51,12 % laki-laki dan 48,88% perempuan. Berdasarkan luas wilayah dibanding dengan jumlah penduduk yang ada, kepadatan penduduk Palangka Raya tergolong jarang, dimana hanya ada sekitar 91 orang per km perseginya.

Menurut Badan Pusat Statistik Kota Palangka Raya pada tahun 2013 jumlah bank yang berada di Kota Palangka Raya tercatat 1 kantor pusat, 16 unit kantor, 22 Cabang Pembantu, 16 Kantor Unit atau Kantor Kas, dan 5 unit Pelayanan Kas.[86]Data yang diperoleh dari berbagai sumber menunjukkanbahwa pada tahun 2015 jumlah bank yang beroperasi di Kota Palangka Raya ada 12 bank umum konvensional dan 5 bank umum syariah. Adapun nama bank umum konvensional yang beroperasi yaitu, Bank Pembangunan Kalimantan Tengah (BPK), Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Central Asia (BCA), Bank Danamon, Bank Tabungan Negara (BTN), Bank Mega, Bank Mandiri,Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN), Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank CIMB Niaga,

[85]Badan Pusat Statistik Kota Palangka Raya, *Katalog Palangka Dalam Rangka 2014*, Palangkakota.bps.go.id (di unduh 10 Agustus 2015)

[86]*Ibid.*

Bank Sinar Mas, Bank Mayapada. Sedangkan nama bank umum syariah yaitu Bank Syariah Mandiri (BSM), Bank Muamalat, BTPN Syariah, BRI Syari'ah dan BNI Syariah. Selain bank umum, ada pula 1 BPRS Syariah.

2. Profil BNI Syariah

a. Sejarah

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 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.[87]

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

[87]Sejarah BNI Syariah, http//:www.bnisyariah.co.id, 2011 (di unduh pada tanggal 3 Juli 2015)

Amin, semua produk BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan syariah.[88]

Berdasarkan Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010 mengenai pemberian izin usaha kepada PT Bank BNI Syariah. Dan di dalam *Corporate Plan* UUS BNI tahun 2000 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan *spin off*[89] 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.[90]

b. Visi dan Misi

Visi BNI Syariah adalah "Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja". Sedangkan Misi BNI Syariah yaitu:

---

[88]Sejarah BNI Syariah, http//:www.bnisyariah.co.id, 2011 (di unduh pada tanggal 3 Juli 2015)

[89]Memisahkan diri dari induk perusahaan

[90]Sejarah BNI Syariah, http//:www.bnisyariah.co.id, 2011 (di unduh pada tanggal 3 Juli 2015)

1) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
2) Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.
3) Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.
4) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
5) Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.[91]

c. Budaya Kerja BNI Syariah

Pada BNI Syariah budaya kerja merupakan suatu nilai yang harus dijadikan pedoman dalam melakukan kegiatan operasionalnya., seperti yang terlihat pada visi dan misi BNI Syariah;

> Budaya Kerja merupakan nilai-nilai (*values*) dan keyakinan (*beliefs*) yang menjadi pedoman dalam berperilaku, yang dinilai penting bagi kelangsungan suatu organisasi. *Values* sendiri merupakan prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam menjalankan organisasi perusahaan, sedangkan *beliefs hipotesa* yang melandasi suatu paradigma, yang diyakini sebagai sesuatu yang terbaik dalam menjalankan organisasi.[92]

Melalui visi dan misi BNI Syariah, Direksi sebagai unsur pimpinan membentuk nilai-nilai khas BNI Syariah yang dijadikan Budaya Kerja, yaitu Amanah dan Jamaah.

1. Amanah
   a) Jujur dan tepati janji
   b) Berani mengambil tanggung jawab
   c) Semangat menghasilkan karya terbaik
   d) Bekerja ikhlas dan mengutamakan ibadah
   e) Beri layanan melebihi harapan
2. Jamaah
   a) Berani memberi dan menerima *feesback*[93]yang konstruktif
   b) Bangun sinergi kekeluargaan
   c) Sebarluaskan ilmu bermanfaat

---

[91]Visi dan Misi, http//:www.bnisyariah.co.id, 2011 (di unduh pada tanggal 3 Juli 2015)

[92]Tata Kelola Korporat, http//:www.bnisyariah.co.id, 2011 (di unduh pada tanggal 3 Juli 2015)

[93]Respon yang diberikan oleh penerima pesan kepada pengirim pesan sebagai tanggapan atas informasi yang dikirim.

d) Pahami proses kerja rekan
e) Perkuat *self leadership*[94]

BNI Syariah dalam mensosialisasikan Budaya Kerja dan Kode Etik kepada seluruh insan BNI Syariah yaitu dengan cara memanfaatkan berbagai media dan kegiatan internal kepada seluruh karyawan pada seluruh tingkatan organisasi. Media penyebaran etika BNI Syariah, antara lain melalui portal HRD dan sarana sosialisasi melalui kegiatan Amanah Day yaitu kegiatan sosialisasi dan *sharing knowledge* yang dilakukan secara berkala untuk menjaga kepatuhan terhadap tata nilai perusahaan yaitu Amanah dan Jamaah.[95]

"Hasanah titik" merupakan intepretasi nilai-nilai perusahaan yang diangkat menjadi *corporate campaign* (kampanye perusahaan) BNI Syariah tahun 2014 dan kedepannya menjadi *brand culture* BNI Syariah. Kata Hasanah dipilih karena memiliki makna sebuah kebaikan. Kata "hasanah" sudah ada dalam doa sehari-hari kaum muslim yang bermakna "segala kebaikan", sehingga kata hasanah boleh diartikan pula sebagai karunia atau rezeki. Selain itu kata hasanah juga sudah digunakan di semua produk BNI Syariah.[96]

Tujuan utama dari kampanye ini adalah untuk meningkatkan dan mengajak masyarakat untuk menjunjung nilai-nilai kebaikan atau Hasanah. Dengan kampanye "Hasanah Titik" ini diharapkan masyarakat dapat selalu berbuat kebaikan. "Hasanah Titik"

[94]Dokumentasi Laporan Tahunan 2014 (*Annual Report*) BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)
[95]*Ibid.*
[96]*Ibid.*

berarti hasanah itu mutlak. Berbuat kebaikan dapat dilakukan dengan hal-hal kecil di sekitar kita apapun yang membawa dampak positif. Diharapkan juga dengan adanya kampanye "Hasanah" ini masyarakat sadar bahwa perbankan syariah dapat memberikan kebaikan kepada semua umat (*Rah}matanLi>l 'Ala>mi>n*) secara universal.[97]

"Hasanah Titik" tidak hanya berdampak pada layanan BNI Syariah tetapi akan berdampak pula pada seluruh elemen yang terdapat pada BNI Syariah. Tentunya dampak yang dimaksud adalah dampak yang positif tanpa harus menghilangkan identitas BNI Syariah sebelumnya, tetapi memperkuat citra BNI Syariah sendiri agar semakin baik serta terpercaya di hadapan masyarakat luas (*brand awareness*). Pada akhirnya masyarakat mengerti bahwa hasanah adalah BNI Syariah dan BNI Syariah adalah hasanah (*brand equity*).[98] Hal ini seperti yang diungkapkan oleh subjek MAA:

> "Kata Hasanah itu artinya kebaikan. Maksudnya Hasanah disini seperti semboyan. Jadi kalau masyarakat dengar kata Hasanah ingatnya BNI Syariah, Hasanah ya miliknya BNI Syariah. Hasanah tidak bisa lepas dari BNI Syariah, karna Hasanah merupakan *brand equity* BNI Syariah.[99]

Hasanah menjadi landasan bagi BNI Syariah dalam memasarkan produknya. Hal ini terlihat dari semua produk-produknya yang

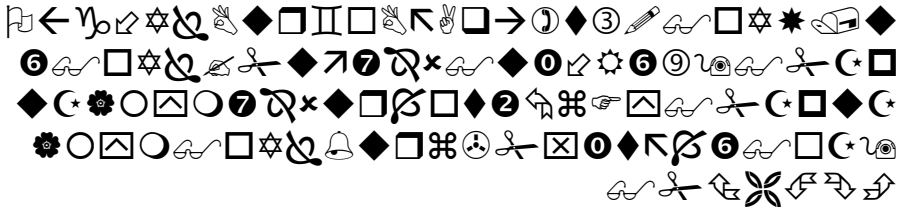
---

[97]Dokumentasi Laporan Tahunan 2014 (*Annual Report*) BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

[98]*Ibid.*

[99]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.

menggunakan kata “Hasanah”. Harapannya adalah semoga produk-produk BNI Syariah membawa kebaikan dan kemaslahatn bagi umat. Cerminan Hasanah ini berdasarkan pada landasan Al-Qur’an Surah Al-Baqarah ayat 201, yang berbunyi:



Artinya: Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan lindungilah kami dari azab neraka.[100] (inilah doa yang sebaik-baiknya bagi seorang muslim)

d. BNI Syariah Cabang Palangka Raya

Untuk semakin mendekatkan layanan perbankan syariah yang modern, PT Bank BNI Syariah kembali menambah satu kantor cabang lagi di Palangka Raya, Kalimantan Tengah pada Senin 16 Juli 2012. Peresmian ini dilakukan oleh Wali Kota Palangka Raya, Kalimantan Tengah, HM Riban Satia, dan dihadiri oleh para nasabah dan Pimpinan BNI Syariah Palangka Raya serta pihak perbankan lainnya.[101]Lokasi gedung Kantor Cabang BNI Syariah Cabang Palangka Raya beralamat di Jl. Ahmad Yani No. 52 Kelurahan Pahandut Kecamatan Pahandut. Untuk Kode Bank BNI Syariah Cabang Palangka Raya adalah 009 dengan Telp. Kantor (0536) 3224863 dan fax (0536) 3224870.

---

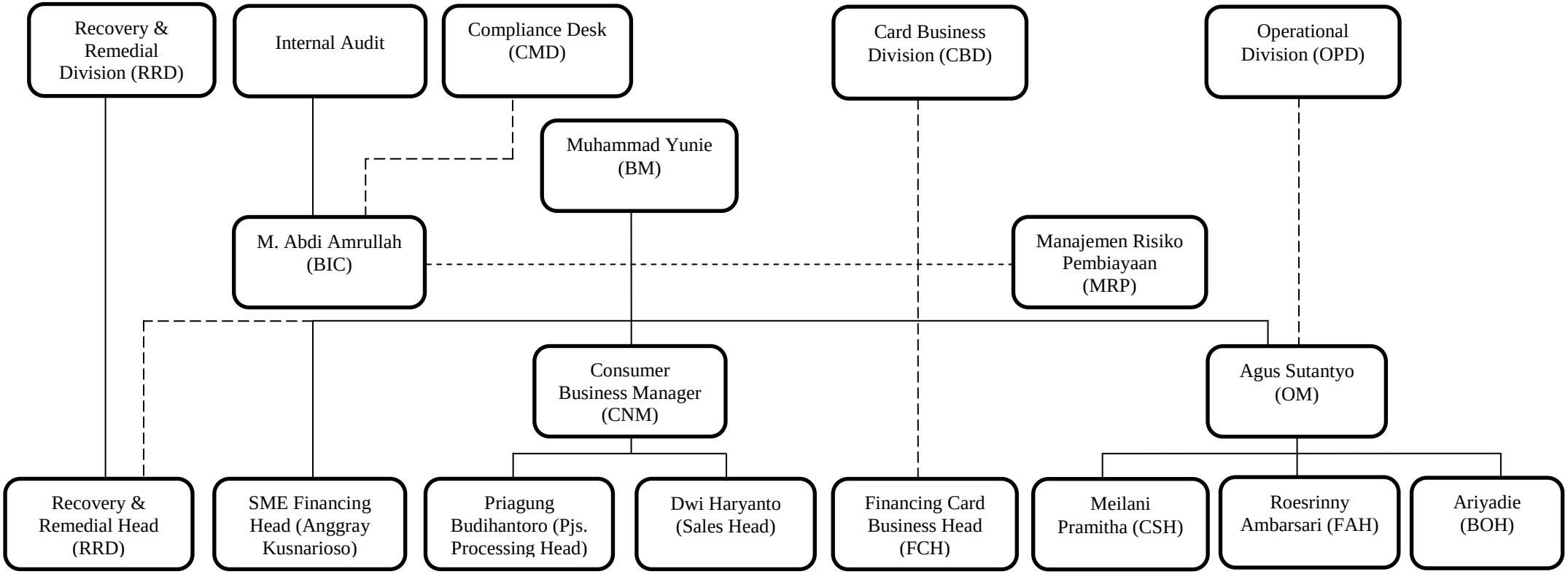
[100]Nandang Burhanudin, *Al-Qur’an Al-Karim Tajwid dan Terjemah*, h. 31.

[101]Tribun Kalteng, BNI Tambah Kantor Cabang di Palangka Raya, http://kalteng.tribunnews. com (di unduh 18 Februari 2015)

Seiring berjalannya waktu, BNI Syariah Cabang Palangka Raya telah mendirikan *Payment Poin* yang bertempat di Jl. G. Obos 09 kompleks *Islamic Center* Institut Agama Islam Negeri (IAIN)Palangka Raya. *Payment Poin* ini berada di salah satu bangunan IAIN dan dilengkapi dengan fasilitas ATM. Tetapi, pada saat ini *payment poin* tersebut tidak beraktivitas lagi. Menurut salah satu pegawai BNI Syariah Cabang Palangka Raya, hal ini dikarenakan terbatasnya Sumber Daya Manusia.[102] Oleh sebab itu, aktivitas transaksi di *payment poin* tidak berjalan sebagaimana mestinya.

[102]Hasil Wawancara dengan Salles Assistent, Subjek SA, Tanggal 24 Juli 2015.

e. Struktur Organisasi BNI Syariah Cabang Palangka Raya



Secara struktur organisasi BNI Syariah Cabang Palangka Raya dapat dilihatdari garis koordinasi dan garis instruksi. Garis koordinasi ditandai dengan garis putus-putus yang merupakan garis koordinasi. Pada Garis Koordinasi tidak terdapat mekanisme atau hubungan pertanggungjawaban. Yang ada hanyalah mekanisme komunikasi dua arah.[103]Hal ini dapat dilihat dari adanya koordinasi dari pusat dan antara *Complience Desk* (DCM) dengan BIC (Audit Internal), BIC (Audit Internal) dengan kebijakan Manajemen Risiko Pembiayaan, koordinasi dari *Card Business Division* (CBD) dengan *Financing Card Business Head* (FCH), dan koordinasi *Operational Division* (OPD) dengan *Oparational Manager* (OM) kantor cabang.

Garis Instruksi yang terlihat pada struktur organisasiditandai dengan adanya tingkatan atau susunan yang didalamnya terdapat hubungan pimpinan dengan bawahan, adanya mekanisme pertanggungjawaban dari bawahan kepada pimpinan dan ditandai dengan suatu garis lurus yang utuh dengan pimpinan dan bawahan sebagai titik pangkal.[104] Garis instruksi ini dapat dilihat dari adanya hubungan yang jelas dari atasan ke bawahan, yaitu adanya puncak pimpinan *Branch Manager* (BM) kesemua unit operasional. Dibawah BM ada OM yang secara langsung membawahi unit-unit operasional yaitu *Customer Service Head* (CSH), FAH dan *Back Office Head* (BOH).

---

[103]Struktur Organisasi KMHDI, http://www.geocities.wsbukukmhdibpo14.html (di unduh tanggal 25 Oktober 2015)

[104]*Ibid.*

Keterangan-keterangan berdasarkan struktur BNI Syariah Cabang Palangka Raya:

1) Pimpinan Cabang (*Branch Manager*) merupakan jabatan tertinggi dalam suatu cabang Bank, dimana jabatan ini berposisi sebagai pemimpin dari suatu Bank Cabang.
2) Wakil Pemimpin Bidang Operasional (*Operational Manager*) yang merupakan jabatan pimpinan yang membawahi bagian Operasional seperti *Back Office*, *Front Office* (*teller*, CS, satpam) dan Personalia (*Driver* dan *Office Boy*).
3) *Audit Intern/Resident Auditor* (BIC) merupakan bagian yang membantu proses audit bank, di mana bagian ini mensortir data-data yang masuk/keluar dan apabila terjadi kesalahan input dapat dilakukan perbaikan melalui bagian ini.
4) Penyelia Unit Pemasaran Bisnis (*Consumer Sales Head* dan SME *Financing Head*). Tujuan utama dari bagian pemasaran adalah mencapai target laba perusahaan melalui pencapaian laba cabang dengan cara melakukan penghimpunan dana yang selanjutnya dilakukan penyaluran pembiayaan produktif maupun konsumtif kepada masyarakat dan menjaga kualitasnya.
5) Pengelola Pembiayaan/Unit Support Pembiayaan (*Sales Officer*) merupakan bagian yang membantu pemasaran dalam hal menganalisis nasabah yang akan melakukan pembiayaan terhadap bank terutama dalam hal administrasi pembiayaan. SO ini dibantu

oleh Asisten Pemasaran (*Sales Assistant*) dan merupakan bagian yang membantu bagian pemasaran dalam memasarkan produk-produk bank seperti tabungan, dan pembiayaan konsumtif.

6) Penyelia Unit Pelayanan Nasabah (*Costumer Service Head*/CSH) merupakan bagian yang bertanggung jawab dalam mengawasi kegiatan pelayanan dan semua transaksi yang berhubungan langsung dengan keluar masuknya uang pada bank. CSH membawahi *Costumer Service* yang merupakan salah satu dari unit pelayanan nasabah yang membantu penyelia unit pelayanan nasabah dalam hal pelayanan permintaan transaksi yang sering kali berhadapan langsung dengan nasabah. CSH juga membawahi Asisten Pelayan Uang Tunai (*Teller*) yaitu seorang asisten pelayanan uang tunai yang bertugas dengan *cash in* dan *cash out* uang pada setiap transaksi.

7) Penyelia Unit Operasional (FAH), merupakan bagian yang menangani dalam hal analisis proses dan tata cara pembiayaan berupa surat-surat kontrak (perjanjian) dan kelengkapan dokumen lainnya yang dapat mendukung aktivitas dan pengesahan permintaan pembiayaan nasabah.

8) Analisis Pembiayaan (*Consumer Processing*), merupakan bagian yang menganalisis data dan informasi calon debitur yang akan melakukan pembiayaan terhadap bank terutama dalam hal identitas calon debitur, status hukum calon debitur, dan aktivitas

pembiayaan calon debitur pada perusahaan perbankan lainnya yang dapat dilihat melalui *database* nasabah di Bank Indonesia.

f. Produk-produk

1) Produk Dana

a) Tabungan iB Hasanahadalah tabungan yang dikelola dengan prinsip mudarabah (bagi hasil) dan prinsip *wadi>'ah* (titipan) dan merupakan investasi dengan mata uang rupiah dengan dilengkapi buku tabungan dan kartu ATM/debit. Tabungan ini juga dilengkapi dengan fasilitas *e-banking* seperti *sms banking, phone banking*dan *internet banking* untuk transaksi lebih mudah.

b) Tabungan iB Prima Hasanah merupakan tabungan bagi nasabah *high networth* dengan bagi hasil yang lebih kompetitif. Tabungan dengan manfaat lebih berupa fasilitas transaksi *e-banking* dan fasilitas *Executive Lounge* bandara yang telah bekerjasama dengan BNI Syariah.

c) Tabungan iB Bisnis Hasanah merupakan tabungan dengan akad mudarabahdan dilengkapi dengan informasi transaksi dan mutasi rekening yang lebih detail, bagi hasil yang kompetitif, serta berbagai fasilitas transaksi *e-banking*. Produk ini juga mempunyai fasilitas *Executive Lounge* seluruh bandara di Indonesia yang bekerja sama dengan BNI Syariah.

d) Tabungan iB Baitullah Hasanah adalah tabungan perencanaan haji (reguler atau khusus) dan umrah yang dikelola secara syariah dengan sistem setoran bebas atau bulanan sebagai sarana pembayaran Badan Penyelenggara Ibadah Haji (BPIH) untuk mendapatkan kepastian porsi berangkat ibadah Haji. Produk ini mempunyai keunggulan yaitu lebih mudah mendapatkan nomor porsi haji karena terkoneksi *real time online* dengan Sistem Komputerisasi Haji Terpadu (SISKOHAT) Kementrian Agama.

e) Tabungan iB Tapenas Hasanah adalah tabungan berjangka dengan akad mudarabah untuk perencanaan masa depan dengan sistem setoran bulanan dan bermanfaat untuk membantu menyiapkan masa depan seperti rencana liburan, ibadah umrah, pendidikan ataupun rencana lainnya. Produk ini mempunyai keunggulan yaitu adanya perlindungan asuransi jiwaplus asuransi kesehatan.

f) Tabungan iB Tunas Hasanah adalah tabungan yang diperuntukkan bagi anak-anak dan disertai dengan kartu ATM atas nama anak dan SMS notifikasi.

g) Tabungan iB Tapenas Griya Hasanah merupakan tabungan untuk merencanakan kepemilikan rumah lebih awal. Angsuran setoran uang muka selama maksimal 18 bulan dan mendapatkan kemudahan untuk memperoleh pembiayaan

kepemilikan rumah dengan proses persetujuan yang relatif cepat dan mudah.

h) Giro iB Hasanah merupakan simpanan dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip syariah dengan alat pembayaran berupa cek atau bilyet giro.

i) Deposito iB Hasanah merupakan investasi berjangka yang ditujukan bagi nasabah perorangan dan perusahaan. pengelolaan dana disalurkan melalui pembiayaan yang sesuai dengan prinsip syariah dan memberikan margin bagi hasil yang kompetitif.[105]

2) Produk Pembiayaan Konsumtif

a) Griya iB Hasanah adalah fasilitas pembiayaan konsumtif untuk membeli, membangun, merenovasi rumah atau ruko ataupun membeli Kavling Siap Bangun (KSB) dengan jangka waktu pembiayaan sampai dengan 15 Tahun.

b) Multiguna iB Hasanah adalah fasilitas pembiayaan konsumtif yang diberikan kepada anggota masyarakat untuk membeli barang kebutuhan konsumtif dengan agunan berupa *fixed asset* dengan jangka waktu pembiayaan maksimal 8 tahun

c) Pembiayaan Emas iB Hasanah merupakan fasilitas pembiayaan konsumtif yang diberikan untuk membeli emas

[105]Dokumentasi Produk Dana berdasarkan brosur BNI Syariah Cabang Palangka Raya.

loga mulia dalam bentuk batangan yang diangsur secara rutin atau tetap setiap bulannya dengan jangka waktu 2 sd 5 tahun.

d) Fleksi iB Hasanah merupakan fasilitas pembiayaan konsumtif bagi pegawai atau karyawan suatu perusahaan atau lembaga untuk pembeliaan barang dan penggunaan jasa sesuai syariah Islam. Pembiayaan yang diberikan maksimal Rp 100 juta dengan jangka waktu 5 tahun.[106]

3) Produk Pembiayaan Produktif

a) Tunas Usaha iB Hasanah merupakan fasilitas pembiayaan produktif berlandaskan akad *mura>bah}ah*yang diberikan untuk usaha produktif yang *feasible*(layak) namun belum *bankable*(memenuhi persyaratan bank) guna memenuhi kebutuhan modal usaha atau investasi usaha.

b) Wirausaha iB Hasanah merupakan fasilitas pembiayaan produktif berlandaskan akad *mura>bah}ah*, musyarakah atau mudarabah yang diberikan untuk pertumbuhan usaha produktif yang *feasible* guna memenuhi kebutuhan modal usaha atau investasi usaha. Pembiayaan yang diberikan Rp 50 juta sd Rp. 1 Milyar dengan jangka waktu maksimal pembiayaan 7 tahun.

c) Usaha Kecil iB Hasanah adalah fasilitas pembiayaan produktif berlandaskan akad *mura>bah}ah* musyarakah atau mudarabah yang diberikan untuk pengembangan usaha produktif yang

[106]Dokumentasi Produk Pembiayaan berdasarkan brosur BNI Syariah Cabang Palangka Raya.

feasible guna memenuhi kebutuhan modal usaha atau investasi usaha, Pembiayaan yang diberikan Rp 150 juta s/d Rp. 10 Milyar dengan jangka waktu maksimal pembiayaan 7 tahun.[107]

B. Pemaparan Data Hasil Penelitian

1. Konsep *Good Corporate Governance* BNI Syariah Palangka Raya

a. Pengertian *Good Corporate Governance*

Pengertian GCG pada perbankan menurut MAA yaitu:

> "GCG adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para *shareholders*(pemegang saham) khususnya, dan *stakeholders* pada umumnya."[108]

Berdasarkan penjelasan MAA, GCG merupakan suatu prinsip yang mempunyai fungsi mengendalikan dan mengarahkan perusahaan agar dapat mencapai keseimbangan antara kekuatan dan kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawaban khususnya kepada *shareholders* dan secara umum untuk *stakeholders.*

Sedangkan menurut HSmenjelaskan bahwa GCG yaitu:

> "*Good Corporate Governance* merupakan tata kelola perusahaan yang baik yang mempunyai fungsi untuk mengarahkan dan mencapai keseimbangan setiap kepentingan, untuk itudiperlukan komitmen dalam melaksanakan Kode Etik dari segenap pegawai untuk mencapai tujuan yang diinginkan"[109]

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa GCG merupakan tata kelola perusahaan yang baik dan mempunyai peran untuk

---

[107]Dokumentasi Produk Pembiayaan berdasarkan brosur BNI Syariah Cabang Palangka Raya.

[108]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.

[109]Hasil wawancara dengan *Salles Assistent*, subjek HS, Tanggal 27 Juli 2015.

mengarahkan dan menyeimbangkan setiap kepentingan. Diperlukan komitmen terhadap Kode Etik perusahaandari segenap pegawaiuntuk menjalankan GCG dengan baik, agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Perbankan yang baik adalah perbankan yang dapat menjalankan tata kelola yang baik pula. Pentingnya tata kelola yang baik (GCG) menjadi tolok ukur bagi kinerja perbankan itu sendiri. Menurut Muhammad Syakir Sula GCG merupakan sebuah sistem dan struktur untuk mengelola perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham (*stakeholders value*) serta mengalokasikan berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan.[110] Pengertian GCG tersebut sama dengan pengertian GCG menurut MAA dan HS, dimana GCG merupakan suatu sistem yang mempunyai fungsi dalam mengelola dan mengendalikan perusahaan untuk mencapai keseimbangan antara pengelola dan pihak kepentingaan *stakeholder.*

L. Sinour Yosephus mengemukakan bahwa GCG bukan hanya sebagai sistem untuk mengarahkan dan mengontrol segala sesuatu yang terlaksana dalam perusahaan, melainkan lebih merupakan ilmu sekaligus seni.[111] Sebagai ilmu, GCG merupakan kaidah, asas, atau patokan (informasi dan teknik) yang memampukan sebuah perusahaan untuk menciptakan keseimbangan (*equilibrium*) yang berhubungan

---

[110]Muhammad Syakir Sula, *Asuransi Syariah (Life And General) Konsep dan Sistem Operasional*, h. 626.

[111]L. Sinuor Yosephus, *Etika Bisnis: Pendekatan Filsafat Moral Terhadap Perilaku Pembisnis Kontemporer*, h. 272.

dengan kepentingan-kepentingan berbagai pihak (*stakeholder*). GCG merupakan seni untuk menjadikan sebuah korporasi sebagai perusahaan yang bertanggung jawab karena mampu menyeimbangkan kepentingan yang beragam dan membuat pilihan yang tepat di antara berbagai opsi atau kemungkinan yang ada.[112] Islam menempatkan secara sejajar antara kepentingan individu dengan kepentingan umum. Islam juga tidak mengakui hak mutlak dan kebebasan mutlak tetapi mempunyai batasan-batasan tertentu, termasuk hak milik. Hanya keadilan yang dapat melindungi keseimbangan antara batasan-batasan yang ditetapkan dalam sistem Islam untuk kepentingan individu dan umum.[113]Seperti yang telah dibahas pada bab 2, dasar keseimbangan (*equilibrium*) dalam praktik ekonomi Islam terlihat pada Al-Qur'an surah Ar-Rahman ayat 7-9 yang menyatakan bahwa "*Dan langit telah ditinggikan-Nya dan Dia ciptakan keseimbangan, agar kamu jangan merusak batas keseimbangan itu. Dan tegakkanlah keseimbangan itu dengan adil dan janganlah kamu mengurangi keseimbangan itu.*"[114] GCG merupakan tata kelola perusahaan yang menciptakan keseimbangan antara pengelola perusahaan dengan *stekeholder*, agar tidak ada benturan kepentingan antara pengelola perusahaan dengan pemilik saham dan *stakeholders* lainnya. Dengan demikian, kunci

[112]L. Sinuor Yosephus, *Etika Bisnis: Pendekatan Filsafat Moral Terhadap Perilaku Pembisnis Kontemporer*, h. 272-273.

[113]Muhammad dan Rahmad kurniawan, *Visi dan Misi Ekonomi Islam*, h. 28.

[114]Nandang Burhanudin, *Al-Qur'an Al-Karim Tajwid dan Terjemah*, h. 531.

utama dalam tata kelola perusahaan adalah menjaga harmonisasi antara kepentingan pengelola dengan kepentingan *stakeholder*.

Subjek MA juga menjelaskan bahwa untuk menjalankan GCG ini, diperlukan komitmen untuk melaksanakan Kode Etik bagi semua pegawai. Pengertian kode etik sendiri adalah norma dan asas yang diterima oleh kelompok tertentu sebagai landasan tingkah laku.[115] Hal ini tentu dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan dan juga pemangku kepentingan apabila perusahaan dapat dijalankan sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku serta Kode Etik yang sudah ditetapkan. Berjalannya GCG dengan dibarengi pelaksanaan komitmen terhadap Kode Etik dapat menciptakan keseimbangan bagi semua pemangku kepentingan. Karena Kode Etik ini adalah etika bisnis dan etika kerja perusahaan, dan merupakan aturan-aturan yang harus dipatuhi agar tata kelola yang baik dapat tercapai.

Berdasarkan dua pendapat subjek tersebut dapat disimpulkan bahwa pemahaman dua subjek mengenai makna GCG memiliki pengertian yang sama. Pemahaman GCG menurut MAA dan HS sejalan dengan pengertian GCG pada landasan teori yang menyatakan bahwa GCG merupakan suatu proses yang mengendalikan dan mengarahkan agar dapat mencapai keseimbangan antara pengelola perusahaan dan pihak yang berkepentingan.

---

[115]Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005, h. 578.

b. Tujuan *Good Corporate Governance*

Tujuan GCG menurut MAA yaitu:

a. Untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan nilai perusahaan.
b. Untuk dapat mengelola sumber daya dan risiko secara lebih efektif dan efisien.
c. Untuk dapat meningkatkan disiplin dan tanggung jawab dari organ perusahaan demi menjaga kepentingan para *shareholder* dan *stakeholder* perusahaan.
d. Untuk meningkatkan kontribusi perusahaan (khusunya perusahaan-perusahaan pemerintah) terhadap perekonomian nasional.
e. Meningkatkan investasi nasional; dan
f. Mensukseskan program privat-isasi perusahaan-perusahaan pemerintah.[116]

Berdasarkan 6 (enam) tujuan yang diungkapkan oleh MAA diatas, dapat dipahami bahwa tujuan GCG yaitu untuk meningkatkan nilai perusahaan, mengelola sumber daya dan risiko, meningkatkan disiplin dan tanggung jawab perusahaan kepada *stakeholder* dan *shareholder*. Selain itu, tujuan GCGuntuk negara yaitumeningkatkan kontribusi dan nilai perekonomian nasional, meningkatkan investasi dan mesukseskan program privatisasi perusahaan-perusahaan pemerintah.

Pada landasan teori mengungkapkan bahwa ada 5 (lima tujuan) utama GCG. Tujuan utama tersebut adalah melindungi hak dan kepentingan pemegang saham dengan cara meningkatkan nilai pemilik saham, melindungi hak dan kepentingan para anggota *the stakeholders* non-pemegang saham dengan cara melakukan tanggung jawab pengelolaan dengan benar dan sesuai dengan prosedur, meningkatkan

[116]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.

efisiensi dan efektifitas kerja Dewan Pengurus (*Board Of Directors*) serta menjalin hubungan dangan baik dalam rangka menjaga kepentingan perusahaan seperti Dewan Pengurus (*Board Of Directors*), *stakeholders*, karyawan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing.

Tujuan GCG yang diungkapkan oleh MAA juga mengacu pada tujuan dan manfaat GCG dari Keputusan Menteri Negara BUMN melalui SK No. Keputusan 23/M-PM.PBUMN/2000, Pasal 6, Penerapan GCG dalam rangka menjaga kepentingan PESERO bertujuan untuk:

1) Pengembangan dan peningkatan nilai perusahaan.
2) Pengelolaan sumber daya dan risiko secara lebih efisien dan efektif.
3) Peningkatan disiplin dan tanggung jawab dari organ PESERO dalam rangka menjaga kepentingan perusahaan termasuk pemeang saham, kreditur, karyawan, dan lingkungan dimana PESERO berada, secara timbal balik sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing.
4) Meningkatkan kontribusi PESERO bagi perekonomian nasional.
5) Meningkatkan iklim investasi.
6) Mendukung program privatisasi.[117]

[117]Social Sciences Economics, *Tujuan dan Manfaat Penerapan Prinsip*, http://id.shvoong.com tujuan dan manfaat penerapan prinsip (Diunduh 06 Juni 2014)

c. Prinsip *Good Corporate Governance*

Seperti halnya perbankan Syariah lainnya,BNI Syariah dalam praktik pelaksanaan GCG berlandaskan padaprinsip-prinsip dasar GCG secara umum dan Peraturan Bank Indonesia. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh HS:

> "Prinsippenerapan GCG yang dimiliki oleh BNI Syariah Cabang Palangka Raya sih sama saja dengan bank lain seperti prinsip keadilan, transparansi, kewajaran, pertanggungjawaban, akuntabilitas dan profesional.Kan *ngikutin* (mengikuti)Surat Edaran Bank Indonesia No. 12/13/DPbs tanggal 30 April 2010 tentang GCG."[118]

Lebih lanjut HSmenjelaskan mengenai pedoman pelaksanaan GCG di BNI Syariah:

> "Selain itu, pedomanpelaksanaan GCG dijadikan pedoman dalam penyusunan Rencana Bisnis dan merupakan landasan pelaksanaan tugas seluruh unit organisasi dalam rangka menambah nilai ekonomi bagi pemegang saham dan *stakeholders* dengan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta nilai-nilai etika yang berlaku secara umum pada industri perbankan dan kode etik internal perseroan"[119]

Berdasarkan penjelasan diatas,diketahui bahwa prinsip-prinsip dasar dari GCG yang dimiliki oleh BNI Syariah yaitu Transparansi (*transparency*), Pertanggungjawaban (*responsibility*), Kewajaran (*fairness*), Akuntabilitas (*accountability*) dan Profesional (*Professional*). Hal ini mengacu pada Peraturan Bank Indonesia yang tercermin pada Surat Edaran Bank Indonesia No. 12/13/DPbs tanggal 30 April 2010 tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum Syariah dan

---

[118]Hasil wawancara dengan *Salles Assistent*, subjek HS, Tanggal 27 Juli 2015.
[119]Hasil wawancara dengan *Salles Assistent*, subjek HS, Tanggal 27 Juli 2015.

Unit Usaha Syariah. GCG juga dijadikan pedoman dalam penyusunan Rencana Bisnis dan merupakan dasar dalam pelaksanaan semua unit organisasi yang mana untuk menambah nilai ekonomi *stakeholder* dengan tetap mematuhi peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika yang berlaku pada industri perbankan.

Dasar implementasi GCG BNI Syariah mengacu pada berbagai peraturan perundang-undangan, antara lain:

1) Undang-Undang No. 21 Tahun 2008tentang Perbankan Syariah.
2) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
3) Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.
4) Surat Edaran Bank Indonesia No. 12/13/DPbs tanggal 30 April 2010 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.
5) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.8/POJK.03/2014, tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.
6) Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) Nomor 10/SEOJK.03/2014 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.[120]

[120]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014, BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

Selain mengacu pada 5 (lima) prinsip GCG, BNI Syariah juga berlandaskan pada roadmap GCG yang telah disusun dan disepakati oleh seluruh manajemen perusahaan.Roadmap GCG ditetapkan melalui Rencana Bisnis akhir tahun dan disusun untuk jangka waktu 4 (empat) tahundengan pembagian tahapan sebagai berikut:

1) Tahapan penguatan komitmen (2011)

   Pada tahap ini, perusahaan menyempurnakan seluruh pedoman dan panduan pelaksanaan GCG mencakup Pedoman GCG, Kode Etik Perilaku, Budaya Perusahaan, dan menyempurnakan *GovernanceProses* untuk mendukung pelaksanaan GCG pada kegiatan usaha BNI Syariah.

2) Tahapan penerapan GCG secara berkelanjutan (2012-2014)

   Penerapan GCG secara berkelanjutan merujuk pada upaya untuk meningkatkan efektivitas seluruh *Governance* Struktur dan *Governance Proses* sehingga menghasilkan kinerja yang baik, tidak saja aspek keuangan namun juga meliputi kualitas kinerja non keuangan.

3) Tahapan GCG *Excellence* (2014-2017)

   Keseluruhan tahapan yang dilaksanakan pada roadmap GCG diarahkan untuk mencapai GCG *Excellence*, yaitu kondisi dimana BNI Syariah telah mepresentasikan prinsip-prinsip GCG secara menyeluruh dalam setiap kegiatan usaha maupun operasional. Pencapaian GCG *Excellence* juga ditandai oleh implementasi GCG

secara berkelanjutan dengan diiringi oleh pengawasan dan evaluasi secara berkala.[121]

Ketiga tahapan diatas dilaksanakan dari tahun 2011-2017. Pada tahun 2014 BNI Syariah telah memasuki tahapan GCG *Excellence.* Untuk mencapai tahapan GCG *Excellence* ini BNI Syariah telah menyelenggarakan beberapa program yaitu tahap pertama perumusan, tahap kedua implementasi, tahap ketiga monitoring dan evalusasi, dan tahap akhir (GCG *Excellence*).[122]

Tahap pertama yaitu tahap perumusan ditandai dengan pengukuhan komitmen GCG manajemen, membangun struktur GCG, membangun kelengkapan infrastruktur dan menyusun kelengkapan sistem kebijakan dan prosedur GCG. tahap kedua yaitu tahap implementasi ditandai dengan GCG *Awareness* berupa penandatanganan pakta integritas, penegakan budaya perusahaan dan Kode Etik BNI Syariah, dan optimalisasi organ pendukung: Fungsi Manajemen Risiko dan Sistem Pengendalian Internal, Fungsi Kepatuhan, Fungsi Audit Eksternal dan Intern, serta Fungsi Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU PPT). Tahap ketiga yaitu GCG *Excellence* ditandai dengan program *Assessment* (penilaian) GCG, *monitoring* implementasi GCG, evaluasi kinerja perusahaan, evaluasi rencana bisnis perusahaandan penyempurnaan struktur GCG. Tahap akhir ini ditandai dengan

[121]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

[122]*Ibid.*

terwujudnya GCG sebagai budaya, keberlangsungan usaha, memberi nilai tambah bagi *stakeholder*, *service Excellence* dan perumusan yang berintegritas beretika dan bertanggung jawab.[123]

Pada tahun 2014 BNI Syariah telah memasuki tahap akhir. Memasukitahap akhit atau GCG *Excellence* ini ditandai oleh penerapan GCG secara berkelanjutan dan berkesinambungan. Karena, tahapan GCG *Excellence* berlangsung sampai tahun 2017 yang merupakan telah terpenuhinya GCG sebagai budaya dan menerapkannya pada setiap kebijakan dan aktivitas BNI Syariah.

d. Mekanisme dan Struktur *Good Corporate Governance*

Mekanisme GCG merupakan prosedur dan hubungan antara pihak yang mengambil keputusan (pengelola perusahaan) baik yang melakukan kontrol atau melakukan pengawasan terhadap keputusan tersebut (*stakeholder*). Pihak pengelola perusahaan seperti Dewan Direksi, Komisaris dan lainnya mempunyai tanggung jawab kepada pemegang saham untuk mengelola perusahaan dengan sebaik-baiknya. Hal ini tercermin dari pernyataan MAAyaitu:

> "Mekanisme GCG yaitu mengatur dan mempertegas kembali hubungan peran, wewenang dan tanggung jawab antar pemilik atau pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi serta antar seluruh pemangku kepentingan."[124]

Dari penjelasan MAAdapat dipahami bahwa mekanisme GCG merupakan alat yang mengatur dan memperjelas hubungaan dan fungsi,

[123]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015).

[124]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.

wewenang dan tanggung jawab antara pihak yang mengelola dan pihak *stakeholder*. Pihak pengelola adalah dewan komisaris, direksi dan karyawan dari perusahaan. Sedangkan pihak *stakeholder* merupakan pihak yang berkepentingan yaitu pemegang saham atau pemilik modal.

Mekanisme GCG BNI Syariah terlihat dari terlaksananya Rapat Umum Pemegang Saham(RUPS) dan penilaian (*self assessment*) atas pelaksanaan GCG yang mengacu pada Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009 dan Surat Edaran Bank Indonesia No. 12/13/DPbs tanggal 30 April 2010 tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Selain itu, pada tahun 2014 acuan *self assessment* untuk bank juga diperbaharui dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 08/POJK.03/2014 dengan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) No. 10/SEOJK.03/2014 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Berdasarkan hal tersebut, BNI Syariah melakukan *self assessment* yang mencakup parameter/indikator penilaian terhadap:

1) Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab Dewan Komisaris
2) Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab Direksi
3) Kelengkapan dan pelaksanaan tugas Komite
4) Pelaksanaan dan tugas Dewan Pengawas Syariah
5) Pelaksanaan prinsip syariah dalam kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran dana serta pelayanan jasa
6) Penanganan benturan kepentingan

7) Penerapan fungsi Kepatuhan
8) Penerapan fungsi Audit Internal
9) Penerapan fungsi Audit eksternal
10) Batas Maksimum Penyaluran Dana (BMPD)
11) Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan Bank Umum Syariah, laporan pelaksanaan GCG serta pelaporan internal[125]

Mekanisme GCG BNI Syariah terbagi menjadi dua, yaitu mekanisme internal dan mekanisme eksternal. Mekanisme internal terfokus pada pengelolaan perusahaan dan pengendalian internal, dimana segenap pengurus perusahaan yaitu Dewan Komisaris dan Dewan Direksi dapat mengatur jalannya perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Mekanisme internal di BNI Syariah terlihat dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris, Dewan Direksi (*Board Of Director*) dan Dewan Pengawas Syariah (DPS) sebagai pengurus, pengatur dan pengendali perusahaan. Sedangkan mekanisme eksternal lebih menekankan pada proses interaksi perusahaan dengan pihak eksternal. Pihak eksternal ini yaitu pihak yang berkepentingan (*Stakeholder*) atas kinerja dari pihak pengelola tanpa mengabaikan tujuan dari perusahaan itu sendiri. Mekanisme eksternal di BNI Syariah dapat dilihat dari kebijakan lembaga yang mengatur *governance* yaitu BI, OJK atau lembaga lainnya yang mempunyai wewenang. Selain itu, dapat dilihat juga dari

[125]Dokumentasi Laporan Tahunan 2014 (*Annual Report*) BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

adanya audit eksternalyang ditunjuk untuk melakukan audit finansial serta untuk memberikan pendapat yang independen dan objektif mengenai kewajaran, ketaatzasan (konsistensi) dan kesesuaian laporan keuangan perusahaan dengan Standar Akuntansi Keuangan Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sebagai bentuk komitmen penerapan GCG, BNI Syariah telah memiliki struktur tata kelola perusahaan yang senantiasa disesuaikan dengan praktik terbaik GCG. Struktur ini telah ditetapkan melalui Surat Keputusan Direksi No. KP/001/DIR/R tanggal 24 Februari 2014.[126]Secara struktural GCG bertumpu pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). RUPS merupakanorgan tertinggi BNI Syariah dan mempunyai hak veto[127]di antara organ-organ perusahaan lainnya. RUPS memiliki kewenangan eksklusif yang tidak diberikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris, yaitu mempunyai wewenang untuk mengangkat dan memberhentikan, mengevaluasi kinerja dari anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Dewan Pengawas Syariah. Selain itu, mempunyai wewenang mengesahkan perubahan Anggaran Dasar, memberikan persetujuan atas laporan tahunan, menetapkan alokasi

[126]Dokumentasi Laporan Tahunan 2014 *(Annual Report)* BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

[127]Hak veto adalah hak untuk membatalkan keputusan, ketetapan, rancangan peraturan dan Undang-Undang atau resolusi. Hak veto biasanya melekat pada salah satu lembaga tinggi Negara atau pada Dewan Keamanan pada Lembaga PBB. (Wikipedia, *Hak Veto*, http://id.m.wikipedia.org/wiki/hakveto (di unduh tanggal 10 oktober 2015))

penggunaan laba, menunjuk akuntan publik, serta menetapkan jumlah dan jenis kompensasi serta fasilitas pengurus.[128]

1) Dewan Komisaris

Dewan Komisaris mempunyai tugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan bank sesuai dengan Anggaran Dasar, memberi nasihat kepada Direksi, serta memastikan bahwa bank telah melaksanakan tata kelola yang baik pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi. Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsinya yaitu pengawasan, membawahi Komite Audit, Komite Pemantau Risiko serta Komite Remunerasi dan Nominasi.[129]

2) Direksi

Direksi (*Board of Director*) berperan sebagai organ internal yang berperan penuh dalam mengelola perusahaan. Anggota Direksi BNI Syariah terdiri dari 4 (empat) orang direksi dan terdiri dari Direktur Utama, Direktur Bisnis, Direktur Risiko dan Kepatuhan serta Direktur Operasional. Setiap anggota Direksi bertanggung jawab terhadap tugas dan perannya masing-masing dengan pengelolaan koordinasi yang berpusat ditangan Direktur Utama. Dewan Direksi dalam menjalankan tugas pengelolaan perusahaan dibantu oleh komite-komite dibawah Direksi, yaitu: Komite Kebijakan dan Risiko (KKR); Komite Sumber Daya Manusia (KSDM); Komite Modal, Investasi dan Teknologi

[128]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

[129]*Ibid.*

(MKIT); serta Komite Asset. Liabilitas, Management (KALMA).[130]

3) Dewan Pengawas Syariah (DPS)

Dalam struktur organisasi bank syariah, ada lembaga yang bertugas dan bertanggung jawab memberikan pengawasan terhadap operasional bank syariah. Lembaga ini biasanya ditepatkan pada posisi setingkat Dewan Komisaris pada setiap bank. Anggota DPS ditetapkan oleh Rapat Pemegang Saham dari calon yang telah direkomendasikan dari Dewan Syariah Nasional (DPS).[131]

Secara garis besar DPS melaksanakan tugas sesuai prinsip-prinsip GCG serta memberikan nasihat dan saran kepada Direksi terkait dengan pelaksanaan kegiatan bank agar sesuai dengan prinsip syariah. DPS dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap operasional BNI Syariah yaitu melakukan *review* terhadap semua kegiatan bank. Keseluruhan temuan hasil uji petik langsung pada kantor cabang telah disampaikan kepada Direksi atau unit kerja terkait untuk ditindaklanjuti dan diperbaiki guna memenuhi kesesuaian dengan prinsip syariah yang telah ditetapkan. DPS juga mempunyai fungsi koordinasi, pengawasan dan pelaporan. Fungsi koordinasi terlihat dari tugas dalam melaksanakan seluruh proses komunikasi dalam rangka implementasi prinsip syariah dan

---

[130]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

[131]Adrian Sutedi, *Perbankan Syariah: Tinjauan dan Beberapa Segi Hukum*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2009. h. 124.

pemenuhan prinsip syariah pada bank. Fungsi pengawasan terlihat dari tugas dalam melakukan pengawasan terhadap proses pengembangan produk baru bank dan melakukan pengawasan terhadap kegiatan bank. Sedangkan fungsi pelaporan terlihat dari tanggung jawab dalam menyampaikan laporan pengawasan DPS kepada Direksi, Dewan Komisaris, Bank Indonesia (BI) dan DSN-MUI Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI).[132]

2. Penerapan Konsep *Good Corporate Governance* Pada BNI Syariah Cabang Palangka Raya Dalam Meminimalkan Risiko Operasional

a. Komitmen Terhadap Pelaksanaan *Good Corporate Governance*

Setiap kegiatan usaha bank tidak lepas dari risiko operasional. Risiko operasional yang timbul dari aktivitas bisnis harus di identifikasi, ditangani dan dikendalikan oleh bank. Hal ini dimaksudkan agar meminimalkan kerugian yang dapat ditimbulkan. Risiko yang ditimbulkan dapat berupa kerugian finansial atau berakibat pada reputasi bank. Hal inilah yang mendorong agar GCG dapat diimplimentasikan dalam setiap gerak gerik bank. Tujuannya adalah untuk meminimalisir risiko akibat kegiatan bank.

Penerapan GCG di BNI Syariah bukan hanya sekedar memenuhi ketentuan-ketentuan dan Kode Etik perusahaan, tetapi juga sebagai

[132]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

motivasi bagi setiap insan BNI Syariah dalam melakukan kegiatan dengan memberikan kinerja dan sekaligus mengendalikan manajemen agar tetap mengindahkan kepentingan *stakeholder*, yang telah disepakati bersama termasuk Nasabah BNI Syariah.[133] GCG bagi BNI Syariah merupakan perwujudan dari visi menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja dan salah satu misinya menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah. Hal ini terbukti dengan diterapkannya GCG dengan baik, BNI Syariah menerima penghargaan sebagai peringkat pertama *Annual Report Award* (ARA) 2014 kategori *private* keuangan non *listed*.[134] BNI Syariah berharap bahwa dengan diterapkannya prinsip-prinsip GCG berdasarkan praktik terbaik maka kelangsungan usaha dalam jangka panjang dapat memberikan manfaat maksimal kepada pemangku kepentingan. Selain itu, BNI Syariah juga meyakini bahwa dengan penerapkan prinsip-prinsip GCG secara konsisten dan berkesinambungan maka nilai perusahaan akan semakin meningkat dan pada akhirnya akan mewujudkan daya saing yang kuat.[135] Untuk mewujudkan hal tersebut, setiap unit harus mempunyai komitmen terhadap pelaksanaan GCG dan cara setiap unit melaksanakan prinsip GCG yaitu seperti yang diungkapkan oleh MAA:

---

[133]Dokumentasi Laporan Tahunan 2014 (*Annual Report*) BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

[134]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

[135]Dokumentasi Laporan Tahunan 2014 (*Annual Report*) BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

> "Cara setiap unit melaksanakan prinsip GCG yaitu dengan terus meningkatkan kinerja organisasi, terus menciptakan nilai tambah bagi semua pemangku kepentingan, melakukan pencegahan dan mengurangi manipulasi atas kesalahan yang signifikan dalam mengelola organisasi dan meningkatkan upaya agar para pemangku kepentingan tidak dirugikan."[136]

Berdasarkan wawancara tersebut, cara setiap unit dalam melaksanakan setiap prinsip-prinsip GCG yaitu dengan terus meningkatkan kinerja dari setiap anggota perusahaan. Pelaksanakan GCG juga dapat diwujudkan dengan menciptakan nilai tambah bagi semua pemangku kepentingan, memitigasi manipulasi atas kesalahan yang signifikan dalam mengelola organisasi dan tetap meningkatkan upaya agar para *stakeholder* tidak dirugikan oleh pihak perusahaan.

Manajemen dan seluruh jajaran pegawai BNI Syariah Cabang Palangka Raya mempunyai kewajiban yang harus dilaksanakan untuk pelaksanaan GCG, seperti yang diungkapkan oleh HS yaitu:

1) Memelihara kredibilitas perusahaan melalui praktik bisnis yang sehat, menjunjung tinggi kepercayaan yang diberikan nasabah, pemegang saham serta masyarakat.
2) Bekerja berdasarkan prinsip kehati-hatian (*prudent*) dan prinsip syariah.
3) Berperilaku sesuai budaya perusahaan dan sesuai dengan Kode Etik Insan BNI Syariah.
4) Memegang teguh prinsip rahasia perusahaan dan rahasia jabatan.
5) Mengembangkan budaya kepatuhan dan budaya anti *fraud.*
6) Menjalankan aktivitas dan usaha berlandaskan visi dan misi BNI Syariah serta mengacu pada rencana usaha (*business plan*) yang telah ditetapkan.
7) Mengacu pada risiko BNI Syariah sesuai ketentuan yang berlaku, guna mendukung terciptanya kinerja perusahaan

[136]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.

yang optimal sehingga terbentuknya reputasi perusahaan yang baik.

8) Menjunjung tinggi keterbukaan dan bertanggung jawab sesuai praktik GCG
9) Peka terhadap lingkungan dan tanggung jawab terhadap kebutuhan seluruh *stakeholder*.[137]

Berdasarkan wawancara dan dokumentasi di atas BNI Syariah Cabang Palangka Raya telah mengikuti 9 ketentuan dari pusat. Ketentuan-ketentuan tersebut merupakan pemeliharaan dan peningkatan terhadap penerapan budaya risiko agar nilai-nilai dan persepsi manajemen dan pegawai terhadap risiko, sama dan sekaligus menjadi perekat yang dapat mempersatukan seluruh Sumber Daya Manusia untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan.

Komitmen terhadap aturan-aturan yang berlaku menjadi ujung tombak keberhasilan suatu bank. Apabila aturan-aturan yang telah disepakati bersama saat para bankir memasuki dunia perbankan tidak dijalankan dengan sebaik-baiknya, maka akan terjadi kesenjangan pada tataran kinerja perusahaan. Pihak pengelola perusahaan selalu dituntut untuk memenuhi setiap tanggung jawabnya agar dapat meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan. Seperti halnya yang diungkapkan oleh Muhammad Syakir Sula:

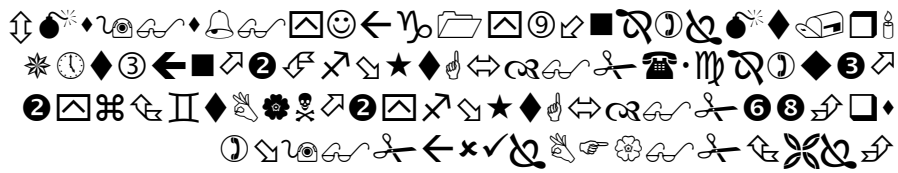
> "Komitmen adalah bahwa pihak pengelola atau manajemen dituntut memiliki komitmen penuh untuk selalu meningkatkan nilai perusahaan, dan senantiasa mengoptimakan nilai pemegang saham, serta menurunkan tingkat risiko."[138]

---

[137]Hasil wawancara dengan *Salles Assistent*, subjek HS, Tanggal 27 Juli 2015.

[138]Muhammad Syakir Sula, *Asuransi Syariah* (*Life and General): Konsep dan Sistem Operasional*, h. 633.

Seorang profesional pasti akan menjunjung tinggi aturan-aturan kode etik yang telah ditetapkan oleh perusahaan. profesional juga menjadi kunci bagi terlaksananya atau tidak terlaksananya komitmen tersebut. Oleh sebab itu, pentingnya komitmen terhadap berjalannya GCG agar dapat mengurangi risiko yang dapat timbul pada perusahaan. Walaupun risiko dalam dunia perbankan sangat kompleks dan beragam, dengan profesionalitas maka setiap keputusan yang diambil akan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Seperti yang telah tercantum pada Al-Qur'an Surah al-Qashash ayat 26:



Artinya: Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata: " Wahai ayahku! Jadikanlah ia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".[139]

Kemampuan profesional merupakan bagian dari kemampuan seorang pemimpin dalam suatu perusahaan untuk mengoptimalkan *profit* melalui efisiensidan efektivitas operasional perusahaan. Dalam hal ini, konsep kepemimpinan dalam Islam sangat memperhatikan kemampuan dan spesialisasi seseorang dalam memberikan tugas dan tanggung jawab. Karena hal ini akan berpengaruh pada komitmen yang bersangkutan dalaa menjalankan tugasnya.[140]

---

[139]Nandang Burhanudin, *Al-Qur'an Al-Karim Tajwid dan Terjemah*, h. 388.

[140]Muhammad Syakir Sula, *Asuransi Syariah* (*Life and General): Konsep dan Sistem Operasional*,h. 634.

b. Mitigasi Risiko Operasional

Menurut MAA dalam penerapan GCG di BNI Syariah Cabang Palangka Raya secara umum yaitu dapat berupa "meminimalkan *cost of capital* (biaya modal), meningkatkan citra perusahaan dan meningkatkan nilai saham perusahaan."[141]Meminimalkan biaya modal dapat dengan cara memaksimalkan sumber daya yang ada agar penggunaan biaya modal tepat sasaran serta secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, perlunya rancangan anggaran biaya perusahaan agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

Menurut analisis Surya dan Yustiavandana dalam Mal An Abdullah, penerpan manajemen risiko dapat meningkatkan *shareholder value*(nilai pemegang saham) dalam jangka panjang dan dapat pula memberikan gambaran kepada pengelola bank tentang kemungkinan kerugian bank di masa yang akan datang, meningkatkan metode dan proses pengambilan keputusan yang sistematis yang didasarkan atas ketersediaan informasi, serta sekaligus bermanfaat sebagai dasar pengukuran yang lebih akurat mengenai kinerja bank.[142] Selain itu, penerapan manajemen risiko berguna untuk menilai risiko yang melekat pada instrumen atau kegiatan usaha bank yang terbilang sangat kompleks, serta menciptakan infrastruktur manajemen risiko yang kokoh dalam rangka meningkatkan daya saing bank yang

[141]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.
[142]Mal An Abdullah, *Corporate Governance Perbankan Syariah Di Indonesia*, h. 68.

bersangkutan.[143] Penerapan manajemen risiko juga termasuk kedalam GCG. Oleh sebab itu, manajemen risiko sangat dibutuhkan oleh bank syariah sebagai kerangka dalam mengurangi risiko yang dapat timbul, ditambah bank syariah yang memang mempunyai risiko-risiko yang khas dan berbeda dengan bank konvensional.

Risiko operasional akan selalu ada dalam kegiatan bank, apalagi kegiatan usaha bank syariah yang sedemikian kompleks dapat menimbulkan berbagai risiko operasional, untuk itu perlunya tata kelola yang baik dengan diterapkannya manajemen risiko khususnya risiko operasional. Dengan prosedur dan kode etik yang dijalani dengan baik serta penerapan manajemen risiko disetiap lini bank syariah, maka risiko operasional dapat diminimalisir. Untuk itu BNI Syariah Cabang Palangka Raya melakukan mitigasi risiko (pencegahan risiko) dengan menjalankan upaya-upaya agar dapat mendeteksi kelemahan dan penyimpangan yang terjadi secara tepat waktu. Menurut MAA faktor-faktor yang dapat mempengaruhi risiko operasional yang dapat menyebabkan kerugian bank dapat berupa proses internal, manusia (SDM), sistem atau teknologi dan kejadian eksternal. MAA juga menjelaskan untuk mengidentifikasi risiko-risiko tersebut, yaitu dengan cara memitigasi risiko. Apabila risiko operasional tidak dapat dikendalikan, dapat menyebabkan kerugian bank dan akan berdampak pula pada pencitraan. Oleh sebab itu,

[143]Mal An Abdullah, *Corporate Governance Perbankan Syariah Di Indonesia*, h. 68.

perlunya pencegahan terhadap risiko tersebut dari awal.[144] Menurut Bambang Rianto Rustam, sumber-sumber risiko tersebut dapat menyebabkan kejadian-kejadian yang berdampak negatif pada operasional, sehingga kemunculan dari jenis-jenis kejadian risiko operasional merupakan salah satu ukuran keberhasilan atau kegagalan manajemen risiko untuk risiko operasional.[145] Mitigasi risiko merupakan pencegahan terhadap risiko yang timbul akibat aktivitas perusahaan. Untuk memitigasi risiko operasional yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) BNI Syariah Cabang Palangka Raya melakukan pelatihan setiap tahun. Pelatihan ini dilakukan secara berkala dan bergantian setiap unitnya.

Untuk mengurangi risiko operasional menurut MAA:

> "Namanya juga badan usaha, pasti adalah risikonya, apalagi yang namanya bank. Risiko operasional pasti ada lah, *kada kawa pang* (tidak bisa) dihindari, tapi paling *kada*(tidak) di minimalisir. Perusahaan selalu berupaya mengurangi risiko dengan meningkatkan kualitas dan perbaikan terus. Sebelum risiko terjadi, perusaahaan melakukan mitigasi risiko atau pencegahan lah, ya hal-hal yang belum terjadi *tu kawa*(itu bisa) dicegah. Jika mitigasi risiko sesuai dengan prosedur, ya pastinya semuanya *bakalan*(akan) baik-baik saja. Di kita ada pelatihan buat karyawan setiap tahun, pelatihannya secara berkala, entah dari unit apa, pokoknya bergantian dengan unit lain. Pelatihan ini *tu* salah satu program tahunan dan salah satu bentuk usaha meminimalisir risiko. Jarak pelatihan *gin kada* (juga tidak) berurutan, *kada mesti*(tidak harus) sebulan sekali kah, tiga bulan sekali kah atau satu tahun sekali, pokoknya ada lah pelatihan *tu* (itu)tiap tahunnya dan pelatihan ini sudah direncanakan oleh kantor pusat.[146]

[144]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.
[145]Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah Di Indonesia*, h. 175.
[146]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.

Penjelasan tersebut memberikan pemahaman bahwa risiko operasional di dalam suatu bank pasti ada dan tidak bisa dihindari. Tetapi risiko operasional tersebut dapat diminimalisir oleh bank. BNI Syariah Cabang Palangka Raya juga terus berupaya dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitasnya agar dapat mengurangi risiko operasional yaitu dengan mengadakan pelatihan secara berkala dan pemenuhan setiap insan BNI Syariah terhadap Kode Etik dan prosedur yang telah ditetapkan. Pernyataan MAA tersebut senada dengan pernyataan HS yang menyatakan ”untuk mengurangi risiko SDM, perusahaan melakukan pelatihan setiap tahun dan pelatihannya bergantian antara unit satu dengan unit lainnya”.[147] Jarak pelatihan setiap pegawai tidak berurutan. Pelatihan ini tidak pasti dilakukan satu bulan sekali, tiga bulan sekali atau satu tahun sakali. Program pelatihan ini, sudah direncanakan oleh kantor pusat.

Subjek MAA juga mengungkapkan pernyataan mengenai cara BNI Syariah Cabang Palangka Raya mengurangi risiko akibat kegagalan sistem:

> “Sebenarnya risiko sistem dan teknologi *ni* dilihat lagi dari kesalahannya. *Munnya*(apabila) pegawai salah meng-*input* data, ya bisa dikatakan *human error,* tapi kalau pegawai udah meng-*input* data dengan benar ya berarti kesalahan dari sistem. ya buat ngurangi risiko akibat kegagalan sistem dan teknologi, perusahaan melakukan pemeriksaan (*maintenance*) secara berkelanjutan, update data, pembaharuan, peningkatan dan penyempurnaan sistem dan teknologi lah. Ya buat itu semuanya ya melalui pelatihan SDM tadi itu. Pokoknya perusahaan itu

[147]Hasil wawancara dengan *Salles Assistent*, subjek HS, Tanggal 27 Juli 2015.

> selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus, dari sistem pelayanan kah, dari sisi orangnya kah ya untuk peningkatan kualitas SDM, kalau *kaya*(seperti) itu kan pastinya secara ga langsung ngurangin risiko operasional."[148]

Pernyataan dari MAA memberikan pemahaman bahwa risiko operasional dapat dilihat dari sudut pandang yang berbeda. Hal ini tergantung dari kesalahan SDM atau sistem dan teknologi. Apabila kesalahan akibat penginputan data maka hal ini disebut risiko SDM, tetapi apabila SDM telah menginput data dengan benar maka hal ini disebut kesalahan sistem.

Pernyataan mengenai mengurangi risiko sistem dan teknologi oleh MAA sama dengan pernyataan HS yang menyatakan cara mengurangi risiko sistem dan teknologi yaitu melalui penyempurnaan dan pemeriksaan (*maintenance*).[149] Risiko sistem dan teknologi ini dapat di minimalisir dengan cara melakukan pemeriksaan (*maintenance*) dan pembaharuan secara berkelanjutan, *update* data, perbaikan dan penyempurnaan sistem dan teknologi. BNI Syariah Cabang Palangka Raya juga selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus dengan cara melakukan pelatihan kepada pegawai, aspek pelayanan serta aspek teknologi dan sistem.

Risiko operasional juga mencakup risiko proses internal. Risiko proses yaitu kerugian yang ditimbulkan oleh ketidakcukupan proses,

---

[148]Hasil wawancara dengan Audit Internal, MAA, Tanggal 24 Juli 2015.
[149]Hasil wawancara dengan *Salles Assistent*, subjek HS, Tanggal 27 Juli 2015

kesalahan proses atau kelemahan pelaksanaan kontrol dalam proses transaksi atau aktivitas.[150] Untuk mengurangi risiko tersebut, Menurut MAA yaitu:

> "kita itu ada kiatnya sendiri buat *ngurangin*(mengurangi) risiko akibat kegagalan proses internal, tapi *kada kawa*(tidak bisa) disampaikan secara rinci, pokoknya ada lah proses dan prosedurnya perusahaan itu mengurangi risiko kegagalan proses internal. Pusat yangmengurus itu melalui laporan dari kita *mun*(apabila) ada kesalahan dicabang *kaya*(seperti) *human error* atau salah buku atau apa pusat yang membantu. Kan setiap laporan dikirim ke pusat. Pokoknya ya dari konfirmasi dan sejauh mana kronologis kesalahannya. Intinya ya harus dari SDM.[151]

BNI Syariah Cabang Palangka Raya dalam mengurangi risiko yang timbul akibat kegagalan proses internal mempunyai proses dan prosedurnya sendiri. Subjek MAA tidak menjelaskan secara rinci, karena hal ini berkaitan dengan aspek transparansi dan kode etik perusahaan yang tidak bisa mengungkapkan informasi lebih dalam. Apabila terjadi risiko proses internal, pihak pusat yang akan membantu menangani masalah tersebut sesuai dengan laporan dari cabang. Pusat juga melihat dari konfirmasi dan sejauh mana kronologis dari kegagalan proses internal tersebut. Pada intinya, BNI Syariah Cabang Palangka Raya dalam mengurangi risiko proses internal dikembalikan lagi kepada SDM.

---

[150]Taswan, *Manajemen Perbankan: Konsep, Teknik dan Aplikasi,* Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2006, h. 339-340.

[151]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.

Dengan kata lain, BNI Syariah Cabang Palangka Raya untuk meminimalkan risiko operasional yaitu dengan cara meningkatkan kualitas SDM. SDM adalah pusat dari setiap keberhasilan atau tidaknya perusahaan mencapai tujuannnya. Oleh sebab itu, bank berupaya untuk selalu meningkatkan kualitas SDM agar risiko operasional dapat diminialisir.

BNI Syariah Palangka Raya dalam menjalankan prosedur dan aturan-aturan yang telah ditetapkan demi keberlangsungan GCG dalam mengurangi risiko operasional berdasarkan pada Kode Etik dan Budaya Kerja yang telah di bahas sebelumnya. Di dalam suatu bank syariah penerapan manajemen risiko operasional mencakup dari SDM yaitu:

1) Bank syariah harus memiliki kode etik yang diberlakukan kepada seluruh pegawai pada setiap jenjang organisasi.
2) Bank syariah harus menerapkan sanksi secara konsisten kapada pejabat dan pegawai yang terbukti melakukan penyimpangan dan pelanggaran.[152]

Jelas bahwa, untuk menerapkan manajemen risiko operasional ini, Kode Etik dan budaya kerja sangat dibutuhkan bagi setiap insan bank syariah. Dengan demikian, tolok ukur untuk mengurangi risiko operasional, setiap jajaran bank syariah dituntut untuk menjalankan Kode Etik tersebut. Selain itu, dari segi SDM kebijakan manajemen risiko juga harus memuat kebijakan tentang rekrutmen dan penempatan sesuai dengan kebutuhan organisasi, remunerasi dan

[152]Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah Di Indonesia*, h. 182.

struktur insentif yang kompetitif, pelatihan dan pengembangan, rotasi berkala, kebijakan perencanaan karier dan suksesi serta penanganan isu Pemutus Hubungan Kerja (PHK) dan serikat pekerja.[153]

Berdasarkan hasil dokumentasi, peranan penting dalam mengelola risiko adalah meningkatkan kompetensi pegawainya. Salah satu kunci sukses pelaksanaan fungsi manajemen risiko adalah *risk awareness*. BNI Syariah senantiasa melakukan sosialisasi manajemen risiko untuk menciptakan kesadaran (*risk awareness*) kepada seluruh unit kerja dan karyawan. Beberapa metode yang telah ditempuh yaitu dengan melakukan *workshop* dan pelatihan-pelatihan manajemen risiko dari level analis hingga Top Manajemen.Selain itu, demi terciptanya SDM yang memadai dan memenuhi ketentuan regulator, BNI Syariah mengikutsertakan pegawai untuk mengikuti ujian Sertifikasi Manajemen Risiko (SMR). SMR ini adalah proses pengujian kompetensi di bidang Manajemen Risiko. Kewajiban ini mengacu pada PBI untuk aset di atas 10 triliun.[154]

Jelas bahwa, meningkatkan kualitas pegawai sangat diperlukan untuk mengurangi risiko, seperti yang diungkapkan MAA sebelumnya. Dengan melakukan program pelatihan-pelatihan bagi segenap pegawai dan intensitas pelatihan yang sering akan meningkatkan kompetensi pegawai dari segi kemampuan dan

---

[153]Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah Di Indonesia*, h. 184.

[154]Dokumentasi Laporan Tahunan 2014 (*Annual Report*) BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

kecakapan untuk menekan terjadinya risiko sekecil mungkin. Risiko yang dapat timbul bukan hanya risiko dari lingkungan kerja, tetapi juga datang dari lingkungan eksternal. Disinilah setiap pegawai dituntut untuk dapat menghadapi risiko dari luar yang tidak dapat diprediksi sebelumnya.

Risiko eksternal merupakan risiko yang datang dari luar dan tidak dapat diprediksi oleh perusahaan. Risiko ini dapat berupa bencana alam, kebakaran, kejahatan eksternal dan lainnya. BNI Syariah Cabang Palangka Raya dalam mengurangi risiko eksternal dengan cara melakukan sosialisasi terhadap nasabah mengenai kejahatan eksternal. Selain itu, untuk menghindari *complain* dari nasabah, BNI Syariah melakukan perbaikan pada kualitas dari SDM dan meningkatkan layanan. Seperti yang dijelaskan oleh MAA yang menyatakan:

> "Di BNI Syariah Cabang Palangka Raya ada yang namanya More atau*Monday Reminder* dibaca setiap hari senin, pokoknya adalah dibacakan seminggu sekali. Di kita itu punya tim anti-*fraud*nya yang mengurus itu. *Monday Reminder* itu isinya tentang hal-hal yang berkaitan dengan *fraud*. Jadinya untuk mengingatkan kepada seluruh karyawan mengenai bahayanya kejahatan *fraud*. Ya itu tadi, *mun* (apabila) ada kasus-kasus soal kejahatan eksternal atau *fraud* diberitahukan *wan* (sama) pegawai dan *kaya*(seperti) apa cara-cara mitigasi atau pencegahannya. *Mun*(apabila) pegawai sudah tahu soal *fraud*, kan *kawa kena*(bisa nanti) mensosialisasikan ke nasabah.[155]

Lebih lanjut MAA mengungkapkan mengenai cara dalam mengurangi risiko eksternal:

[155]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.

> "Selain itu, untuk meminimalisir kejahatan eksternal BNI Syariah juga melakukan sosialisasi ke nasabah seperti pembobolan ATM apabila nasabah melakukan penarikan uang tunai dengan menerangkan pengendalian apabila adanya kesalahan saat terjadinya *error*. Nasabah diberitahukan jangan percaya *amun* (apabila)ada orang yang mau membantu. Jika, orang yang mau bantu tadi minta no PIN, jangan dikasih. Itu bisa saja pura-pura. Soalnya kan pegawai bank sendiri *kada bakalan nanyain*(tidak akan menanyakan) no PIN nasabah."[156]

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa BNI Syariah Cabang Palangka Raya setiap Senin mengadakan "More" yaitu *Monday Reminder*. *Monday Reminder* ini berisikan hal-hal yang berkaitan dengan *fraud*. BNI Syariah Cabang Palangka Raya mempunyai Tim Anti *Fraud* yang mengurus hal tersebut. Kegiatan ini bertujuan untuk mengingatkan kepada seluruh karyawan mengenai *fraud* dan selanjutnya pegawai akan mensosialisasikan kepada nasabah. Pernyataan MAA tersebut dibenarkan oleh HS yang menyatakan bahwa di BNI Syariah Cabang Palangka Raya setiap hari senin diadakan *Monday Reminder* yang isinya mengenai hal-hal tentang *fraud*, bagaimana cara pencegahannya dan cara mengatasainya.[157] Intinya, "More"berisikan mengenai cara dalam mengurangi risiko eksternal.

Subjek MAA juga menyatakan mengenai sosialisasi ke nasabah perihal kejahatan eksternal. Apabila nasabah melakukan transaksi di ATM dan mengalami *error*, pegawai akan memberitahukan bagaimana cara pengendaliannya. Saat nasabah mengalami *error* dan

[156]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.
[157]Hasil wawancara dengan *Salles Assistent*, subjek HS, Tanggal 27 Juli 2015.

ada yang ingin membantu tetapi meminta no PIN nasabah dilarang memberikannya, karena bisa jadi itu merupakan tindak kejahatan untuk membobol ATM atau merampok. Karena, pihak BNI Syariah pun tidak akan meminta atau menanyakan no PIN nasabah.

Informasi mengenai sosialisasi tersebut dibenarkan oleh subjek A yang menyatakan:

> "Sosialisasi kejahatan eksternal itu dengan cara bicara langsung kenasabahnya saat nasabah datang kesini buka rekening atau apa kita sampaikan, dan sekarang ada telpon rutin mingguan ke nasabah. Telpon mingguan itu intinya bisa informasi produk kita, tawaran produk promo atau sosialisasi kejahatan eksternal yang lagi marak itu apa. Bisa juga lewat sms, terutama ke nasabah yang memang sudah femiliar sama kita dan nasabahnya paling tidak ada lima, pokoknya setiap minggu itu ada lah."[158]

Berdasarkan keterangan diatas dapat kita ketahui bahwa BNI Syariah Cabang Palangka Raya dalam mensosialisasikan kejahatan eksternal dengan cara lisan yaitu secara langsung kepada nasabah pada saat buka rekening atau ada kunjungan. Selain itu, sosialisasi juga melalui telepon, dimana program ini dilakukan setiap minggu. Telepon mingguan ini berisi tentang penawaran produk, informasi produk dan fasilitas yang dimiliki oleh BNI Syariah. Setiap minggunya pihak bank menghubungi paling tidak 5 (lima) nasabah. Telepon rutin ini juga sebagai sarana mensosialisasikan kejahatan eksternal yang pada saat itu yang sedang marak terjadi. Sosialisasi ini

[158]Hasil wawancara dengan *Customer Service*, subjek A, Tanggal 12 Oktober 2015.

juga melalui sms *banking*, terutama kepada nasabah yang sudah femiliar dengan BNI Syariah Cabang Palangka Raya.

Kejahatan eksternal dapat terjadi kapan saja dan dimana saja. Oleh sebab itu bagi BNI Syariah Cabang Palangka Raya, sosialisasi merupakan langkah awal dalam mengurangi risiko eksternal. Pada awalnya kegiatan sosialisasi dilakukan dilingkungan internal yaitu dengan diadakannya "More". Tujuannya adalah segenap pegawai dapat mengetahui bentuk-bentuk kejahatan eksternal dan cara penanganannya, sehingga para pegawai dituntut untuk dapat mencegah terjadinya risiko dari luar. Sebagai bentuk tuntutan tersebut, langkah yang diambil adalah sosialisasi kepada nasabah. Sosialisasi ini dalam bentuk lisan yaitu secara langsung atau melalui telepon. Sosialisasi ini juga sebagai bentuk upaya-upaya yang dilakukan oleh BNI Syariah untuk melindungi nasabahnya dari segala bentuk kejahatan eksternal. Selain itu, memberikan sarana dan prasarana seperti *call center* dapat menjadi salah satu penanganan risiko secara tidak langsung. Melalui *call center* inilah nasabah dapat melaporkan masalah yang dihadapi seperti adanya indikasi kejahatan eksternal.

Informasi diatas juga digali dari subjek MP:

> "Untuk kejahatan eksternal penipuan atau penyalahgunaan biasanya kita melakukan edukasi atau memberikan informasi kepada nasabah baru atau nasabah yang lama (eksis) sebelum kejadian atau pemberitahuan dini agar nantinya nasabah lebih lebih waspada berhati-hati (*prudent*) terhadap penyalahgunaan misalnya penawaran atau undian berhadiah. Biasanya ada sosialisi secara langsung atau lewat SMS mengenai modus-modus kejahatan eksternal yang marak terjadi, seperti undian

> berhadiah. Kalau seperti ada undian berhadiah, BNI Syariah akan melakukan pemberitahuan secara resmi dari kantor pusat lalu dilanjutkan ke kantor cabang, baru diberitahuan ke nasabah secara langsung tanpa melalui telepon atau sms. Sosialisasi secara langsung atau lisan. Dikita ada yang namanya Great Hasanah yang bentuknya edukasi ke nasabah, yaitu salah satunya edukasi mengenai *call center*. *Call center* ini digunakan untuk seperti ada gangguan ada permasalahan yang dihadapi oleh nasabah dan langsung diadukan oleh nasabah dan tidak bisa diwakilkan. *Call center* sebagai edukasi bagi nasabah untuk mengetahui mengenai produk, fitur-fitur atau fasilitas yang dimiliki oleh BNI Syariah, *call center* ini dapat juga untuk pelaporan penyelesaian permasalahan seperti blokir kartu ataupun *complain* dan berlaku 24 jamselama 7 hari kerja.[159]

Dari informasi yang diungkapkan oleh subjek MP dapat ditarik beberapa poin penting yaitu:

a. Sosialisasi berupa edukasi kepada nasabah secara langsung mengenai kejahatan eksternal.
b. *Call Center*
c. Layanan 24 jam selama 7 hari

Dari beberapa pernyataan pihak BNI Syariah Cabang Palangka Raya, penulis juga menggali informasi kepada informan yang merupakan nasabah BNI Syariah Cabang Palangka Raya. informasi dari nasabah ini merupakan informasi pembanding dari pernyataan pihak bank mengenai sosialisasi kenasabah perihal kejahatan eksternal.

Pernyataan yang pertama digali dari informan ET, yang menyatatakan bahwa:

[159]Hasil wawancara dengan *Customer Service Head*, subjek MP, Tanggal 12 Oktober 2015.

> "Tidak ada saya diberitahu mengenai kejahatan ekternal atau sosialisasi soal itu, mereka hanya menawarkan produk, fasilitas yang dimiliki saja lewat telpon. Kalau soal kejahatan itu tidak ada mereka memberitahu saya."[160]

Berbeda dengan pernyataan ET, RK menyampaikan bahwa

> "Ada diberitahu, apabila terjadi kehilangan atau ATM tertelan menghubungi call center agar pihak bank dapat menonaktifkan rekening dan ATM supaya tidak terjadi penyalahgunaan dari pihak luar dan pengamanan PIN supaya tidak diketahui oleh orang lain. Selain itu juga, *complain-complain* bisa hubungi ke *call center* tadi.[161]

Penyataan RK senada dengan pernyataan dari nasabah NA, yang mengungungkapkan:

> "Ada *ae* diberitahu soal masalah ATM terblokir atau tertelan, *jar buhannya aku kawa* menghubungi *call center*. Ada juga diberitahu kalau ada penipuan lewat sms misalnya kalau kita disuruh mentransfer uang atau pemenang undian, *disuruhnya* datang langsung ke CS atau hubungi tadi *tu* buat *mastiin*, itu *bujur kah kada*."[162]
>
> (Ada saja diberitahu soal masalah ATM terblokir atau tertelan, kata mereka aku bisa menghubungi *call center*. Ada juga diberitahu kalau ada penipuan lewat sms misalnya kalau kita disuruh mentransfer uang atau menjadi pemenang undian, disuruh mereka datang langsung ke CS atau hubungi tadi itu untuk memastikan, itu benar atau tidak.)

Sedikit berbeda dengan pernyataan RK dan NA, Z menyatakan bahwa pihak bank hanya menyampaikan soal *call center* dengan kegunaannya apabila terjadi masalah dengan kartu ATM saat melakukan transaksi di mesin ATM:

---

[160] Hasil wawancara dengan nasabah BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Informan ET, Tanggal 09 Oktober 2015.

[161] Hasil wawancara dengan nasabah BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Informan RK, Tanggal 14 Oktober 2015.

[162] Hasil wawancara dengan nasabah BNI Syariah Cabang Paangka Raya, Informan NA, Tanggal 14 Oktober 2015.

> "Ada diberitahu mengenai *call center* apabila kita ada masalah dengan kartu ATM, seperti kartu terblokir adanya kehilangan disuruh menghubungi *call center* itu tadi. Pengaduannya juga bisa langsung datang ke bank. Kalau untuk kejahatan eksternal tidak ada.[163]

Penulis dapat menyimpulkan dari pernyataan-pernyataan diatas untuk risiko eksternal dari beberapa sumber diatas bahwa, tidak semua nasabah mendapatkan sosialisasi mengenai kejahatan eksternal. Beberapa nasabah mendapat sosialisasi, tetapi tidak diberitahu secara eksplisit oleh pihak bank. Hal ini sedikit berbeda dengan apa yang diungkapkan oleh pihak bank, bahwa mereka selalu melakukan sosialisasi kepada nasabah mengenai kejahatan ekternal. Tetapi informasi yang didapat dari nasabah tidak demikian. Berarti sosialisasi oleh pihak bank ini tidak merata kepada nasabah.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh penulis pada sejumlah ATM BNI[164] di berbagai tempat, pada pintu masuk atau dinding kaca, terdapat himbauan mengenai hal-hal yang harus diperhatikan pada saat melakukan transaksi di ATM. Hal ini merupakan salah satu bentuk sosialisasi dalam mencegah modus kejahatan ATM selain sosialisasi secara lisan pada saat nasabah membuka rekening. Pada poster tersebut juga dituliskan bahwa apabila nasabah mengalami masalah, dianjurkan untuk menghubungi *call center* dan apabila orang lain yang ingin membantu jangan

---

[163]Hasil wawancara dengan nasabah BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Informan Z, Tanggal 14 Oktober 2015.

[164]BNI Syariah masih menginduk dengan BNI Konvensional, oleh sebab itu ATM juga masih menggunakan ATM BNI Konvensional dan belum terpisah.

biarkan melakukan transaksi. Selain itu, sosialisasi mengenai *call center* juga lewat brosur produk dan juga surat kartu ATM yng diberikan pada nasabah saat membuka rekening.

Berdasarkan observasi dan juga wawancara tersebut, penulis melihat bahwa BNI Syariah Cabang Palangka Raya sudah melakukan berbagai upaya untuk mengurangi risiko operasional yang diakibatkan oleh faktor eksternal. Secara tidak langsung, BNI Syariah telah melaksanakan prinsip kehati-hatian (*prudent*) dalam operasionalnya. Selain itu, BNI Syariah juga berupaya untuk melindungi nasabahnya dari kejahatan eksternal dan juga memberikan kemudahan pada nasabah untuk melakukan transaksi yaitu dengan adanya layanan 24 jam selama 7 hari kerja melalui *call center* dan juga pusat pengaduan lainnya.

Penulis juga melakukan penggalian informasi mengenai kejadian-kejadian yang termasuk ke dalam kategori risiko operasionalkepada subjek MAA tetapi jawaban yang didapatkan tidak seperti yang diharapkan. Penulis menanyakan hal tersebut dengan mengirimkan kuisioner tetapi subjek mengatakan bahwa itu adalah rahasia bank yang tidak dapat dipublikasikan kepada pihak luar. Karena informasi mengenai hal tersebut merupakan informasi yang sangat penting, penulis bertanya lagi secara langsung dengan mempersempit pertanyaan menjadi kejadian yang termasuk risiko operasional yang dominan terjadi di BNI Syariah Cabang Palangka

Raya, jawaban yang didapat tetap sama bahwa hal itu termasuk rahasia bank.

prinsip-prinsip GCG untuk mempermudah dalam menguraikan penerapan GCG untuk mengurangi risiko operasional di BNI Syariah Cabang Palangka Raya, yaitu:

1) **Transparansi (*Transparency*)**

Transparansi merupakan keterbukaan dalam mengemukakan sebuah informasi yang material dan relevan, serta keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan. Pada BNI Syariah Cabang Palangka Raya aspek transparansi ini dapat dilihat dari adanya saluran informasi yang dapat diakses oleh publik. Saluran informasi merupakan saluran yang disediakan oleh BNI Syariah Pusat dan juga berlaku pada kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia yang salah satunya adalah BNI Syariah Cabang Palangka Raya.

Keterbukaan ini bisa menjadi aspek penilaian oleh *stakeholders* mengenai kinerja bank. Oleh sebab itu, BNI Syariah dalam aspek transparansi diwujudkan dalam pengelolaan transparansi yang dapat diakses oleh publik atau didistribusikan kepada pemangku kepentingan dalam kesepatan khusus. Saluran informasi yang disediakan oleh BNI Syariah, antara lain:

a) Situs resmi BNI Syariah yaitu www.bnisyariah.co.id

b) Layanan 24 jam BNI Call di nomor 5000046 atau 68888 dari telepon genggam
c) Media cetak seperti *leaflet*, brosur atau spanduk promosi
d) Media iklan di televisi, radio, serta internet
e) Media massa nasional
f) Media komunikasi antara bank dengan pegawai melalui berbagai fasilitas yang disediakan seperti internet, forum doa pagi dan sebagainya.

Dari sisi keterbukaan internal, BNI Syariah menyediakan sarana saluran komunikasi bagi karyawan yang dibawahi oleh *Unit Internal Comunication* yang merupakan bagian dari *Marketing & Comunication Desk*. Saluran-saluran komunikasi internal yang dikelola oleh unit *Internal Comunication*, yaitu portal BNI Syariah berupa internet yang dapat diakses oleh karyawan setiap saat dengan informasi yang bersifat penting (seperti pelaksanaan proses kerja, data-data perusahaan, arsip kebijakan dan publikasi memo), Koran Internal yang merupakan sebuah media komunikasi internal yang bernama "*Newsletter Hasanah Lifestyle*" yang disirkulasikan ke seluruh karyawan setiap bulan dan *e-mail Blast* yaitu media komunikasi yang menyampaikan informasi massal kepada seluruh karyawan ataupun kelompok ataupun karyawan tertentu yang berisi pesan

dari Direksi, informasi korporasi atau kebijakan SDM/Divisi, informasi produk, promosi serta kegiatan Serikat Pekerja.[165]

Cara perusahaan mengidentifikasi risiko operasional, jika dari proses internal biasanya bisa dilihat pada kesalahan proses peng*input*an sistem, maupun gangguan internal. Sedangkan untuk kejadian eksternal bisa dari tindakan pelaporan dari pihak luar (nasabah) dan jika sudah teridentifikasi risiko operasional maka harus secepatnya ditindaklanjuti.[166]Oleh karena itu, BNI Syariah untuk mengindentifikasi risiko operasional yang berasal dari luar membentuk pusat pengaduan nasabah. Pusat pengaduan ini juga dijalankan dan diterapkan di setiap kantor cabang yang salah satunya adalah BNI Syariah Cabang Palangka Raya. Pusat pengaduan nasabahini dapat diakses oleh nasabah melalui beberapa sarana yang telah disediakan, yaitu:

a) *Call center*: (021) 1500046 telepon *celuler*/1500046 (kebijakan baru)
b) *Website*: www.bnisyariah.co.id
c) *Twitter*: @bnisyariah
d) *Facebook*: PT Bank BNI Syariah
e) WBS: www.clean.bnisyariah.co.id

[165]Dokumentasi Laporan Tahunan 2014 (*Annual Report*) BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)
[166]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.

f) *Customer Service* di tiap-tiap cabang terdekat dengan nasabah[167]

Mekanisme tindak lanjut pengaduan nasabah yaitu:

a) Pengkategorian pengaduan nasabah menjadi pengaduan lisan dan tertulis. Pengaduan melalui *call center* dianggap pengaduan tertulis.
b) Terdapat *ServiceLevel Agreement* penyelesaian pengaduan nasabah, waktu penyelesaian pengaduan lisan maksimal dalam waktu 2 (dua) hari kerja, pengaduan tertulis maksimal dalam waktu 20 (dua puluh) hari kerja dan bisa diperpanjang 1 (satu) periode.
c) Eskalasi terhadap pengaduan yang memerlukan penanganan khusus. Pengaduan dengan penyelesaian khusus, biasanya berhubungan dengan nominal tertentu atau hal yang memerlukan keterlibatan kantor pusat.
d) Pelaporan secara periodik terhadap pengaduan yang diterima dan penyelesaiannya berdasarkan jenis pengaduan, waktu penyelesaian, penyebab pengaduan melalui aplikasi RDC (*Report Delivery Channel*).[168]

---

[167]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014 BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

[168]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014 BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

Berdasarkan pusat pengaduan nasabah tersebut, penulis tertarik untuk menyoroti salah satu pusat pengaduan nasabah yaitu *Whistleblowing System* (WBS). WBS merupakan sarana untuk mendeteksi pelanggaran-pelanggaran yang terjadi dilingkungan BNI Syariah. Hal ini merupakan upaya dalam meningkatkan kepatuhan dan mewujudkan visinya, WBS ini terbentuk pada tanggal 1 Oktober 2012. WBS bertujuan untuk meningkatkan efektivitas penerapan sistem pengendalian internal dengan menitikberatkan pada pengungkapan dari pengaduan.[169] Hal ini dipaparkan dalam wawancara dengan MAA yaitu:

> "Pengawasan dan laporan pelanggaran GCG untuk dicabang, sudah diatur dan ada unitnya sendiri yang mengatur GCG. ketika ada pelanggaran dicabang, sudah disediakan fasilitasnya berupa *website* yang udah ada aplikasinya, kedua bisa melalui SMS dan *e-mail* yang sudah disediakan. Jadi, semuanya sudah disediakan mengenai masalah yang terkait pelanggaran GCG itu. Otomatis kan pengawasannyapun berjalan. Tim Pengawas juga melihat sejauh mana konteks laporan pelanggaran GCG yang dikirim ke pusat, hal itu yang menjadi pertimbangan apakah laporan tersebut akan ditindaklanjuti atau tidak oleh Pusat. Apabila pelanggaran itu cuma pelanggaran ringan ya bisalah diselesaikan baik-baik. Tapi kalau sudah menyangkut pelanggaran berat, maka tim pengawas akan menindaklanjuti laporan tersebut. Dengan adanya GCG ini, akan adanya efek jera bagi pelaku pelanggaran. Yang jelas dengan adanya GCG bisa meminimalkan risiko operasional."[170]

Berdasarkan hasil wawancara tersebut MAA menegaskan bahwa ketika adanya pelanggaran terhadap Kode Etik GCG, Tim

---

[169]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014 BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

[170]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.

khusus Pelaksana GCG akan melihat dari sejauh mana konteks laporan yang diterima. Tim Pelaksana juga melihat laporan yang diterima apakah laporan tersebut dapat ditindaklanjuti atau tidak. Apabila pelanggaran tersebut ringan, maka dapat diselesaikan tanpa adanya campur tangan dari Tim Pusat. Tetapi apabila pelanggaran itu berat, maka Tim Pusat akan menindaklanjuti laporan tersebut. Untuk hal pelaporan pelanggaran GCG ini, pusat sudah menyediakan fasilitas aplikasi melalui *website*, *e-mail* dan juga *Short Messages Service* (SMS).

Untuk pelaporan pelanggaran ini, BNI Syariah menetapkan alur pelaporan WBS, yaitu:

a) Laporan melalui www.clean.bnisyariah.co.id sedangkan laporan yang dikirimkan melalui *e-mail*, telepon, SMS dan surat akan di-*input* ke *website* oleh pengelola WBS.
b) Laporan akan tersimpan didalam *Database* WBS.
c) Pelapor akan langsung menerima kode No. PIN dari sistem.
d) Pengelola WBS akan membuka *Database* dan menganalisis laporan tersebut, merekomendasikan ke Direksi dan meneruskan rekomendasi kepada divisi terkait.
e) Pengelolaan WBS menyampaikan usulan tindak lanjut hasil penanganan dari divisi terkait ke Komite Pemantau Risiko (KPR) atau Komite Kebijakan Risiko (KKR).

f) Dari hasil KPR atau KKR memberikan putusan tindak lanjut dari laporan kepada Pengelola WBS.

g) Pengelola WBS memproses tindak lanjut dari KPR atau KKR kepada Satuan Pengawasan Internal (SPI) dan*Human Capital Division* (HCT) melalui mekanisme Administratif yang berlaku.

h) Pengelola WBS meng-*update* status laporan dan pelapor dapat mengetahui hasil dari laporannya.[171]

Aplikasi WBS ini digunakan sebagai media untuk mengidentifikasi situasi yang mengarah pada pelanggaran yang terjadi dilingkungan BNI Syariah, baik yang dilakukan oleh pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan. Dengan adanya aplikasi WBS tersebut, pegawai ataupun masyarakat yang menemukan adanya indikasi benturan kepentingan dapat melaporkannya melalui WBS.[172] Untuk itu BNI Syariah mensosialisasikan kepada segenap pegawai melalui media lomba simulasi pelaporan melalui WBS.[173] Yang kemudian sosialisasi mengenai WBS ini ke nasabah tetapi tidak semua nasabah tahu tentang hal ini, seperti yang diungkapkan oleh A:

> "Kalau WBS jarang kita kasih tau kenasabahnya, kadang ada kadang tidak ada kita kasih tau, soalnya WBS itu kan website dan kalau website jarang orang paham soal itu.

[171]Dokumentasi Laporan Tahunan 2014 (*Annual Report*) BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

[172]*Ibid.*

[173]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014 BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

> WBS banyaknya untuk kalangan internal. Kalau yang sering disosialisasikan itu *call center* yaitu ke 1500046. *Call center* itu buat untuk pengaduan-pengaduan atau laporan pelanggaran penyalahgunaan. Selain itu, nasabah bisa datang langsung kantor cabang untuk ditindaklanjuti, kalau twitter atau facebook itu cuma buat wadah *sharing* saja.[174]

Berdasarkan wawancara dengan subjek A dapat diketahui bahwa sosialisasi mengenai pelaporan pelanggaran lewat WBS ini jarang dilakukan oleh pihak bank. Karena, menurut A bentuk WBS yang merupakan *website* jarang orang yang memahaminya dan juga WBS ini lebih banyaknya untuk kalangan internal. Sehingga, pihak bank hanya mensosialisasikan *call center* untuk hal-hal yang bersifat pengaduan atau pelaporan pelanggaran. Situs-situs seperti *twitter* dan *facebook* digunakan bukan untuk pelaporan pelanggaran tetapi untuk *sharing* saja.

Keterangan mengenai sosialisasi WBS ini juga digali dari subjek MP yang menyatakan:

> "Belum semua nasabah tahu mengenai WBS ini, penyampaian WBS ini biasanya dapat dilakukan pada saat nasabah buka rekening, tetapi kita melihat situasi dan kondisi juga kalau dirasa waktunya tepat atau waktunya ada kita bisa sampaikan ke nasabah. Di kita ada yang namanya *delivery channel* atau *delivery time* adalah jarak transaksi nasabah jangan terlalu lama. Apabila situasinya tidak memungkinkan untuk melakukan edukasi pada saat buka rekening kalau pada saat buka rekening kan waktunya panjang maka dapat disampaikan pada lain waktu. Misalnya ada antrian yang banyak atau kondisi dari nasabahnya apakah memungkinkan untuk melakukan edukasi atau tidak. Biasanya buka rekening lumayan lama untuk mengisi formulir ditambah antrian, jadi lihat-ihat juga."[175]

---

[174]Hasil wawancara dengan *Customer Service*, subjek A, Tanggal 12 Oktober 2015.
[175]Hasil wawancara dengan *Customer Service Head*, subjek MP, Tanggal 12 Oktober 2015.

Berdasarkan hasil wawancara dengan subjek MP diketahui bahwa tidak semua nasabah mengetahui WBS ini. Karena sosialisasi WBS ini, melihat situasi dan kondisi nasabahnya juga. Apabila pada saat pembukaan rekening sudah memakan waktu yang cukup panjang dan di tambahlagi antrian nasabah, maka sosialisasi ini tidak dapat dilakukan. Salain itu, BNI Syariah Cabang Palangka Raya memiliki kebijakan mengenai *delivery channel* yang mengatur bahwa jarak transaksi satu dengan transaksi lainnya tidak boleh lama. Pihak bank juga mengatakan bahwa sosialisasi ini dapat dilakukan lain waktu pada saat nasabah berkunjung.

Selain penjelasan tersebut, penulis juga menggali informasi dari informan yang merupakan nasabah BNI Syariah Cabang Palangka Raya. Informasi ini digali dari 4 (empat) informan. Pernyataan-pernyataan tersebut yaitu:

Informan NA menjelaskan mengenai ketidaktahuan saat ditanya mengenai WBS:

> "Apa *tu* WBS? aku *kada suah* diberitahu soal itu? *kalaunyacall center* itu ada, *amu*n misalnya ada masalah ATM terblokir atau tertelan, *jar buhannya* aku *kawa* menghubungi.[176]
>
> (Apa itu WBS? Saya tidak pernah diberitahu soal itu? kalau *call center* itu ada, apabila misalnya ada masalah ATM

[176]Hasil wawancara dengan nasabah BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Informan NA, Tanggal 14 Oktober 2015.

terblokir atau tertelan, kata mereka saya dapat menghubungi.)

Hal ini juga disampaikan oleh RK, yang menyatakan:

"Kalau masalah WBS itu, saya tidak pernah diberitahukan oleh pihak bank. Mereka cuma menyampaikan soal *call center* saja untuk penyampaian *complain* atau misalnya ada masalah kartu ATM terblokir."[177]

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh ET, yang menyatakan.

"Mereka tidak pernah menyampaikan masalah WBS."[178]

Berdasarkan tiga pernyataan tersebut, Z juga mengungkapkan tentang tidak adanya sosialisasi mengenai WBS.

"Saat buka rekening mereka cuma meyampaikan soal *call center* saja untuk pengaduan apabila ada masalah. Kalau untuk WBS tidak pernah ada sosialisasi soal itu."[179]

Berdasarkan pernyataan-pernyataan 4 (empat) nasabah BNI Syariah Cabang Palangka Raya tersebut, jelas terlihat bahwa nasabah tidak tahu mengenai WBS dan bagaimana kegunaannya. Jadi, dapat dipastikan bahwa pihak BNI Syariah Cabang Palangka Raya tidak menyampaikan mengenai WBS ini kepada nasabah apabila dilihat dari kacamata pihak nasabah. Tetapi untuk pengaduan masalah transaksi ataupun *complain* yang dialami nasabah, pihak bank memberitahukan kemana mereka dapat

---

[177]Hasil wawancara dengan nasabah BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Informan RK, Tanggal 14 Oktober 2015.

[178]Hasil wawancara dengan nasabah BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Informan ET, Tanggal 14 Oktober 2015.

[179]Hasil wawancara dengan nasabah BNI Syariah Cabang Palangka Raya, Informan Z, Tanggal 14 Oktober 2015.

menghubungi yaitu lewat *call center* atau datang langsung ke bank. Untuk memperkuat pernyataan tersebut, penulis melakukan observasi di BNI Syariah Cabang Palangka Raya pada saat nasabah membuka rekening. Penulis melihat bahwa pihak bank tidak pernah melakukan pemberitahuan mengenai WBS kepada nasabah.[180]

Penulis dapat menyimpulkan bahwa BNI Syariah Cabang Palangka Raya dalam hal transparansi belum maksimal. Transparansi dalam hal ini adalah sosialisasi mengenai WBS ke nasabah. Dilihat dari pernyataan-pernyataan informan, mereka tidak pernah mendapatkan sosialisasi mengenai WBS dan bahkan meraka tidak tahu sama sekali mengenai WBS. Tetapi apabila dilihat dari sudut pandang pihak bank, mereka mengatakan bahwa mereka belum maksimal dalam mensosialisasikan WBS ini. Sosialisasi mengenai WBS ini jarang sekali dilakukan dan WBS ini paling banyak hanya untuk pihak internal, sedangkan hanya sedikit bagi pihak eksternal yang mengetahui mengenai WBS ini. Artinya, untuk aspek transparansi BNI Syariah Cabang Palangka Raya belum maksimal.

Berdasarkan dokumentasi diketahui bahwa pada kurun waktu satu tahun sejak Januari sampai Desember 2014, BNI Syariah telah mendapat laporan melalui WBS sebanyak 47 (empat

[180]Observasi yang dilakukan pada tanggal 19 Juni 2015 dan 24 Juli 2015.

puluh tujuh) laporan. Laporan ini dikategorikan menjadi 7 (tujuh) yaitu kecurangan 2 laporan, pelanggaran hukum 10 laporan, kelakuan tidak etis 10 laporan, pelanggaran kepatuhan syariah 1 laporan, benturan kepentingan 1 laporan, penyuapan 2 laporan dan keluhan atau komplain dari nasabah 21 laporan. Semua laporan tersebut sudah ditidaklanjuti oleh pihak bank. Sedangkan untuk penyimpangan internal yang terjadi di BNI Syariah selama tahun 2014 sebanyak 3 kasus yang diantaranya penyimpangan (*fraud*) dari pegawai tetap 2 kasus dan pegawai tidak tetap 1 kasus. Dan semua kasus tersebut telah terselesaikan.[181]

Berdasarkan keterangan subjek MAA, dampak yang ditimbulkan dari laporan-laporan tersebut bagi BNI Syariah Cabang Palangka Raya yaitu dapat secara langsung dan tidak langsung. Selain itu, kerugian yang ditimbulkan dapat berupa kerugian secara finansial dan dapat juga kerugian secara non finansial, tergantung dari kasus yang dilaporkan.[182] Pada saat dimintai keterangan lebih lanjut mengenai dampak dan juga kerugian yang dialami, subjek MAA tidak dapat menyampaikan terkait hal tersebut karena termasuk rahasia bank.

Penulis juga menggali informasi mengenai laporan yang diterima melalui WBS khusus di Kota Palangka Raya dalam kurun waktu satu tahun terakhir dan mengenai koordinasi pusat

[181]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014 BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

[182]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 26 Oktober 2015

ke cabang apabila ada laporan yang berasal dari daerah Palangka Raya. Menurut subjek MAA, pihak pusat hanya mengkoordinasi kepada pihak yang melaporkan saja bukan ke cabang.[183] Saat di konfirmasi lebih lanjut perihal masalah WBS ini MAA tidak dapat menyampaikan secara lebih rinci walaupun penulis sudah menanyakan melalui kuisioner dan secara langsung, subjek tetap tidak dapat memberitahukankarena rahasia bank.MAA hanya menjelaskan mengenai laporan yang diterima melalui *call center* untuk daerah Palangka Raya sendiri setiap bulannya pasti ada tetapi sebatas pada aspek pelayanannya saja, seperti ATM terblokir atau tertelan. Karena menurut MAA *call center* hanya digunakan untuk aspek pelayanan saja, bukan untuk laporan pelanggaran. Sedangkan untuk laporan mengenai pelanggaran sudah disediakan tersendiri fasilitasnya, yaitu melalui WBS berupa *email, website* ataupun *Short Messages Service* (SMS).[184]

Berdasarkan keterangan-keterangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebijakan WBS ini merupakan salah satu kebijakan yang ditujukan untuk pengendalian dari indikasi kejahatan *fraud* ataupun pelanggaran lainnya. Regulasi untuk itu perlu disusun demi meningkatkan keefektifitasan dari WBS ini. Seperti pusat pengaduannya lainnya, WBS merupakan upaya dalam mengurangi risiko operasional untuk kejahatan *fraud*

[183]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 26 Oktober 2015
[184]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 26 Oktober 2015

ataupun penyimpangan yang dilakukan oleh pihak internal ataupun eksternal. WBS ini merupakan sistem yang digunakan untuk mendeteksi laporan terhadap pengungkapan dari laporan pengaduan. Dengan kata lain, BNI Syariah untuk mendeteksi adanya risiko operasional yang terkait kejahatan *fraud* atau penyimpangan berdasarkan pada laporan yang diterima.

Menurut Bambang Rianto Rustam kebijakan *whistleblowing* ditujukan untuk meningkatkan efektifitas penerapan sistem pengendalian *fraud* dengan menitikberatkan pada pengungkapan dari pengaduan.[185] Kebijakan ini harus dirumuskan secara jelas, udah dimengerti dan dapat diimplementasikan secara efektif agar memberikan dorongan serta kesadaran kepada pegawai dan pejabat bank untuk melaporkan *fraud* yang terjadi.[186] Bank Syariah juga harus mempunyai komitmen untuk memberikan dukungan dan perlindungan kepada setiap pelapor serta menjamin kerahasiaan identitas pelapor dan laporan yang disampaikan.[187]

2) Pertanggungjawaban (*Responsbility*)

Pertanggungjawaban merupakan kesesuaian pengelolaan bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku prinsip-prisip pengelolaan bank yang sehat. Pada BNI Syariah Cabang Palangka Raya aspek pertanggungjawaban ini dapat dilihat dari kebijakan Anti Pencucian Uang (APU) dan

[185]Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah Di Indonesia*, h. 192.
[186]*Ibid.*
[187]*Ibid.*

Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT) dan juga kebijakan mengenai WBS yang telah diuraikan sebelumnya, dimana WBS ini untuk mendeteksi pelanggaran-pelanggaran yang terjadi dilingkungan internal ataupun eksternal BNI Syariah.

Pada saat ini dengan adanya perkembangan produk dan layanan perbankan yang semakin kompleks, berpotensi meningkatkan peluang penyalahgunaan perbankan sebagai sarana pencucian uang dan pendanaan terorisme. Untuk meminimalisir penyalahgunaan perbankan sebagai sarana pencucian uang dan pendanaan terorisme, BNI Syariah berkomitmen untuk menerapkan Program Anti Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT) dengan mengacu pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku, yaitu UU No. 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang, UU No. 9 Tahun 2013 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pendanaan Terorisme, PBI No. 14/27/PBI/2012 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum.[188]

Untuk mencegah penggunaan bank sebagai sarana pencucian uang dan pendanaan terorisme, BNI Syariah menyelenggarakan pelatihan APU dan PPT secara berkesinambungan kepada pegawai baru dan pegawai terutama

[188]Dokumentasi Laporan Tahunan 2014 (*Annual Report*) BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

yang berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya secara langsung berkaitan dengan penerapan program APU dan PPT.[189]

Menurut observasi yang dilakukan penulis, untuk mengurangi risiko eksternal, dalam pembukaan rekening baru, BNI Syariah Cabang Palangka Raya menyediakan formulir yang salah satunya adalah formulir prinsip mengenal nasabah (*know your customer*) atau biasa disebut formulir KYC. Dalam formulir ini nasabah harus mengisi nama pihak yang dapat dihubungi dan no handphonenya. Tujuannya yaitu untuk mengurangi risiko APU dan PPT. Pada formulir pembuatan rekening, BNI Syariah Cabang Palangka Raya tercantum ketentuan-ketentuan dan persyaratan pembukaan rekening secara umum, yang mana calon nasabah harus menandatangani ketentuan tersebut diatas materai. Apabila terjadi penyalahgunaan maka mempunyai kekuatan hukum yang mengikat.[190]

Observasi tersebut diperkuat dengan hasil wawancara kepada subjek A mengenai formulir KYC ini, yang menyatakan:

> KYC itu formulir untuk kita lebih mengenal nasabah. KYC digunakan untuk macam-macam, bisa buat nasabah yang baru buka rekening kita verifikasi dari dia menghimpun dana, dimana dia tinggal, apa pekerjaannya. Bisa juga untuk transaksi nasabah diatas nominal besar terutama 100 jt keatas. Dilihat apa transaksi itu wajar atau tidak. Dengan kita melihat profil nasabahnya.[191]

---

[189]Dokumentasi Laporan Tahunan 2014 (*Annual Report*) BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

[190]Observasi yang dilakukan pada tanggal 12 Oktober 2015.

[191]Hasil wawancara dengan *Customer Service*, subjek A, Tanggal 12 Oktober 2015.

Berdasarkan wawancara dengan tersebut dapat dipahami bahwa formulir KYC merupakan formulir untuk lebih mengenal nasabah. Formulir ini juga berguna untuk segala hal. KYC ini dapat berguna untuk nasabah yang baru buka rekening dan berisi data-data nasabah pada saat nasabah menghimpun dana. KYC ini juga untuk transakksi nasabah terutama transaksi 100 jt ke atas, dengan melihat profil dari nasabahnya apakah transaksi itu wajar atau tidak.

Lebih memperjelas pernyataan tersebut, penulis juga menggali data melalui wawancara kepada subjek MP, yang menyatakan:

> KYC untuk mengetahui detail data-data nasabah. Kita harus mengenal nasabah kita melalui data-data yang diserahkan kepada kita. Melalui KYC kita akan mengetahui secara detail apakah nasabah ini benar-benar melakukan transaksi perbankan dengan normal saja ataukah dia memiliki modus-modus yang lain. Itu bisa kita baca dari KYC masing-masing nasabah.[192]

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa, KYC merupakan formulir untuk mengetahui detail data-data nasabah. KYC digunakan untuk mengetahui secara detail mengenai transaksi perbankan dengan melihat apakah nasabah tersebut melakukan transaksi dengan normal atau ada modus-modus yang lain.

[192]Hasil wawancara dengan *Customer Service Head*, subjek MP, Tanggal 12 Oktober 2015.

Berdasarkan keterangan-keterangan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa KYC merupakan salah satu cara BNI Syariah Cabang Palangka Raya dalam meminimalkan risiko eksternal atau kejahatan dengan modus APU dan PPT. Karena, dengan mengetahui detail data-data nasabah dan transaksi yang dilakukan, maka pihak bank dapat memantau transaksi yang dilakukan, apakah menyalahi aturan dan ketentuan atau tidak.

3) Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas merupakan kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaannya berjalan efektif. Pada BNI Syariah Cabang Palangka Raya, aspek akuntabilitas dapat dilihat dari fungsi Audit Internal (BIC).

Pengawasan merupakan salah satu aktivitas atau fungsi manajemen yang terkait dengan fungsi lainnya, seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, penetapan dan pelaksanaan keputusan. Pengawasan merupakan fungsi derivasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa aktivitas manajemen berjalan sesuai dengan tujuan yang direncanakan dengan performa sebaik mungkin. Begitu juga untuk menyingkap kesalahan dan penyelewengan, kemudian memberikan tindakan korektif.[193] Hal ini dipaparkan oleh MAA yaitu:

[193]Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: Rajawali Pers, 2002, h. 179.

> "Untuk pengawasan GCG sudah mempunyai timnya khusus yang melaksanakan GCG. Dan tim itu adanya di kantor pusat Jakarta. Tim palaksana GCG mengawasi melalui laporan dari cabang yang diterima kalau adanya pelanggaran. Sistem pengawasannya tidak terjun langsung. Ya, lewat laporan yang diterima."[194]

Dari hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa, BNI Syariah Cabang Palangka Raya mempunyai tim khusus yang melaksanakan GCG dan beroperasi di kantor pusat Jakarta. Tim pelaksana GCG ini dalam melakukan pengawasan tidak terjun langsung ke kantor cabang, tetapi melalui laporan yang dibuat oleh Kantor Cabang.

Secara struktural elemen lain yang mendukung struktur GCG yaitu adanya komite audit yang membantu Dewan Komisaris dalam mengawasi kebijakan keuangan, Sekretaris Perusahaan yang menjadi penanggung jawab untuk efektifitas penerapan GCG di Perseroan, Audit Internal dan Manajemen Risiko.[195] Berdasarkan struktur BNI Syariah Cabang Palangka Raya yaitu adanya *Internal Control* (BIC) dan merupakan perwakilan *Internal Audit Division* (IAD) yang ditempatkan di kantor cabang. IAD merupakan unit setingkat divisi yang bertanggung jawab langsung kepada direktur utama. IAD memiliki garis komunikasi langsung dengan Dewan Komisaris atau Komite Audit sehingga IAD *Head* dapat berkomunikasi

---

[194]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 24 Juli 2015.

[195]Astra Otoparts, *Prinsip dan Struktur GCG*, http://www.component.astra.co.id (di unduh 22 Oktober 2015)

langsung untuk melaporkan masalah-masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan audit.

Hasil wawancara dengan HS mengungkapkan pengawasan internal dari unit Audit Internal BNI Syariah Cabang Palangka Raya, yaitu:

> "Kalau untuk pengawasannya sih semuanya dari kantor pusat dan disini itu ada bagian audit internal sendiri. Audit internal itu tugasnya membantu proses audit bank, kontrol internal seperti mensortir data-data yang masuk atau keluar dan kalau terjadi kesalahan input, bagian audit itu yang *membaikinya* (memperbaikinya). Untuk tugas-tugas yang lain yaitu:
> a) Menyelia langsung dan berpartisipasi aktif dalam usaha pengawasan atau pemeriksaan atas transaksi keuangan dan rekening.
> b) Melakukan pemeriksaan khusus atau mendadak terhadap berbagai kegiatan harian atau manajemen cabang.
> c) Mempersiapkan laporan pekerjaan pada pemimpin cabang dan pemimpin divisi."[196]

Dari hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa BNI Syariah Cabang Palangka Raya mempunyai Audit Internal yang berfungsi membantu proses audit bank, kontrol internal seperti mensortir data-data yang masuk atau keluar dan apabila terjadi kesalahan input maka bagian ini yang akan memeriksanya. Selain itu, tugas Audit Internal menyelia langsung dan berpartisipasi aktif dalam usaha pengawasan atau pemeriksaan atas transaksi keuangan dan rekening, melakukan pemeriksaan khusus atau mendadak terhadap berbagai kegiatan harian atau manajemen

[196]Hasil wawancara dengan *Salles Assistent*, subjek HS, Tanggal 27 Juli 2015.

cabang dan mempersiapkan laporan pekerjaan pada pemimpin cabang dan pemimpin divisi.

Internal Controller memiliki fungsi untuk melakukan pemeriksaan harian sesuai prosedur yang berlaku atas kesesuaian pelaksanaan proses bisnis dan operasional di kantor cabang dan kantor pusat. Hasil Pemeriksaan *Internal Controller* selanjutnya menjadi salah satu acuan bagi pelaksanaan audit dan perbaikan oleh unit terkait baik bisnis maupun operasional. Selain itu, *Internal Controller* juga dilibatkan dalam proses investigasi kejadian *fraud* dan tindak lanjut penyelesaian temuan audit.[197]

Pengendalian internal pada BNI Syariah terbagi dua yaitu pengendalian yang bersifat preventif (*ex-ante*) dan kuratif (*ex-post*). Pengendalian internal yang bersifat preventif dilakukan dengan mematuhi berbagai kaidah perbankan yang berlaku untuk mengurangi atau memperkecil risiko kegiatan usaha bank. Salah satunya yaitu membentuk Satuan Kerja Kepatuhan (SKK) yang berfungsi untuk mengawasi fungsi kepatuhan terhadap prinsip syariah, Peraturan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan. Sedangkan untuk pengendalian internal yang bersifat kuratif menjadi tanggung jawab *Internal Audit Division* (IAD)

[197]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014 BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

yang membawahi *Internal Control* (BIC) dan Internal Auditor bersama unit bisnis dan operasional.[198]

BNI syariah dalam rangka menerapkan sistem pengendalian internal yang menyeluruh secara efektif, mengacu pada ketentuan Bank Indonesia dan kerangka internasional yang diterbitkan oleh *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) *of the Treadway Commission*. Mengacu pada kerangka tersebut, implementasi dari sistem pengendalian internal yaitu:

a) Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi
b) Pelaksanaan pengawasan yang melekat dan berjenjang disetiap proses bisnis.
c) Penerapan *four eyes principle* atau komite dalam proses keputusan pembiayaan.
d) Implementasi *Whistleblowing System* (WBS) dan komunikasi aktif di setiap level manajemen.
e) Pemantauan terhadap tindak lanjut hasil audit inetrnal dan eksternal yang dilaporkan secara periodik.[199]

Falsafah dasar fungsi pengawasan dalam Islam muncul dari pemahaman tanggung jawab individu, amanah dan keadilan. Islam memerintahkan setiap individu untuk menyampaikan amanah yang diembannya, jabatan (pekerjaan) merupakan bentuk

[198]Dokumentasi Laporan Tahunan 2014 (*Annual Report*) BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

[199]Dokumentasi Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Tahun 2014 BNI Syariah, http://www.bnisyariah.co.id (di unduh tanggal 03 Juli 2015)

amanah yang harus dijalankan. Menunaikan amanah merupakan kewajiban setiap individu pegawai Muslim. Ia harus senantiasa berhati-hati dan selalu bertakwa dalam pekerjaannya, selalu mengevaluasi diri sebelum dievaluasi orang lain, dan merasa bahwa Allah mengawasi segala aktivitasnya.[200]

Pengawasan internal yang melakat dalam setiap pribadi muslim akan menjauhkannya dari bentuk penyimpangan, dan menuntunnya konsisten menjalankan hukum-hukum dan syariah Allah dalam setiap aktivitasnya, dan ini merupakan tujuan utama Islam. Tetapi, manusia hanyalah makhluk biasa yang berpotensi melakukan kesalahan dan kekhilafan.[201] Oleh sebab itu, perlunya pengawasan dari luar diri sendiri.

Pengawasan internal ada 2 (dua) yaitu *self Controling* (pengawasan diri sendiri) dan pengawasan internal perusahaan. Pengawasan internal perusahaan ini merupakan pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Komisaris, Direksi, DPS dan komite-komite yang menjalankan pengawasan agar kinerja karyawan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh bank. Hal ini adalah pengendalian internal, yang telah dibahas sebelumnya. Jadi, selain pengawasan individu terhadap dirinya sendiri ada juga pengawasan yang dilakukan dari luar individu pada suatu bank yaitu lingkungan internal kerja di BNI Syariah.

---

[200]Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, h. 180.

[201]*Ibid.*

Pada bab 2 telah disebutkan bahwa Islam mengajarkan bahwa setiap kegiatan muamalah harus didasarkan pada prinsip tauhid. Prinsip tauhidini merupakan sebuah ungkapan keyakinan atas keesaan Allah. Dengan demikian, penyerahan diri kita kepada Allah dapat kita implementasikan dengan kepercayaan bahwa Allah senantiasa ada dan mengetahui apa yang kita lakukan. Oleh sebab itu, manusia harus senantiasa mengontrol dirinya sendiri agar tidak berbuat kemaksiatan dan melanggar aturan-aturan yang telah ditetapkan-Nya yang tertera dalam Al-Qur'an dan Hadis.

Menurut Muhammad Djakfar dengan mengintegrasikan aspek religius dengan aspek-aspek kehidupan lain, akan mendorong manusia kedalam suatu keutuhan yang selaras, konsisten dalam dirinya, dan selalu diawasi oleh Tuhan. Peran integrasi dalam konsep *tauhid* akan menimbulkan perasaan dalam diri manusia bahwa ia akan selalu merasa direkam segala aktivitas kehidupannya, termasuk dalam aktivitas ekonomi.[202]

Pengawasan juga dapat membangun sebuah bank syariah menjadi lebih baik. Karena kontrol ini menjadikan bank lebih berhati-hati dalam melakukan kegiatannya. Disinilah peran *stakeholders* sebagai *monitoring* kinerja bank syariah. Dalam hal

[202]Muhammad Djakfar, *Etika Bisnis: Menangkap Spirit Ajaran Langit dan Pesan Moral Ajaran Bumi*, Jakarta: Penebar Plus, 2012, h. 23.

ini *stakeholder* mempunyai hak untuk selalu memantau kinerja dan jalannya setiap kebijakan bank.

Paling tidak terdapat 4 (empat) kelompok *stakeholder* langsung dapat diidentifikasikan dalam sebuah bank, yaitu:

a) Pemegang saham atau pemilik utang yang disubordinasi
b) Deposan atau kreditor
c) Manajemen
d) Agen-agen asuransi atau badan-badan penyelia[203]

Islam memuliakan kedudukan dan kehadiran manusia dan memberikan perlakuan yang sama dihadapan hukum serta mengawasi kinerjanya.[204] Oleh sebab itu, bank syariah harus membuka diri untuk masyarakat dalam melakukan pengawasan. Karena masyarakat juga mempunyai hak untuk mengoreksi setiap kesalahan yang dilakukan oleh bank syariah.

Pemimpin yang bijak mempunyai andil besar dalam hal koreksi terhadap kinerja bawahannya. Ketika ada kesalahan muncul, maka ia segera melakukan tindakan korektif dan meluruskan tindakan yang menyimpang. Ia memberikan ruang kepada masyarakat guna melakukan pengawasan, kritik, dan

---

[203]Amir Machmud dan Rukmana, *Bank Syari'ah: Teori, Kebijakan, dan Studi Empiris Di Indonesia*, h. 80.

[204]Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, h. 192.

koreksi ketika melakukan kesalahan dan penyimpangan, serta bersedia untuk bermusyawarah.[205]

Kembali kepada pengertian GCG pada landasan teori bab 2 yang menyatakan bahwa GCG adalah sebagai sistem yang mengarahkan dan mengontrol perusahaan. secara formal GCG dapat didefinisikan sebagai sistem hak, proses, dan kontrol secara keseluruhan .yang ditetapkan secara internal dan eksternal dengan tujuan untuk melindungi kepentingan-kepentingan semua *stakeholder*.[206] Hal ini senada dengan tujuan GCG dalam Islam yaitu untuk memberikan perlindungan terhadap kemaslahatan kemanusiaan yang umum dan universal yang disebut dengan *Maqa>s}id asy-Syari>'ah*. Kemaslahatan bermanfaat untuk mencegah dan mengelola potensi munculnya benturan kepentingan di antara kelompok-kelompok *stakeholder*.[207]

Menurut Imam al-Ghazali tujuan utama syariah adalah mendorong kesejahteraan manusia, yang terletak pada perlindungan terhadap agama mereka (*li h}ifdz al din*), diri (*li h}ifdz an nafs*), akal (*li h}ifdz al 'akl*), keturunan (*li h}ifdz al nasl*) dan harta benda (*li h}ifdz al ma>l*).[208] Kelima perlindungan tersebut telah menjadi fokus utama usaha semua manusia. Manusia itu sendiri menjadi tujuan sekaligus alat. Tujuan dan alat

---

[205]Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, h. 193.

[206]Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, h. 404.

[207]Mal An Abdullah, *Corporate Governance Perbankan Syariah Di Indonesia*, h. 58.

[208]Muhammad dan Rahmad kurniawan, *Visi dan Misi Ekonomi Islam*, h. 32.

dalam pandangan al-Ghazali dan para fuqaha lainnya, saling berhubungan satu sama lain dan berada dalam satu proses perputaran sebab akibat. Realisasi tujuan memperkuat alat dan lebih jauh akan mengintensifkan realisasi tujuan.[209]

Pada akhirnya adalah pengawasan dijalankan untuk memastikan apakah bank syariah telah melakukan kegiatan sesuai ketentuan-ketentuan yang berlaku dan apakah telah memenuhi prinsip syariah. Dengan kata lain, pengawasan ini ditujukan untuk mencapai kemaslahatan bagi semua *stakeholders.*

Pertimbangan bank syariah dalam menciptakan keseimbangan juga tidak dapat dipandang sebelah mata. Untuk melindungi kepentingan *stakeholders* dan untuk mencapai kemasalahatan, tidak dapat terwujud apabila tidak adanya keseimbangan antara hak dan kewajiban pengelola dan pemangku kepentingan.

GCG selalu berkaitan dengan hak-hak para pemegang saham, perlakuan yang setara dengan para pemegang saham, pengungkapan dan transparansi serta tanggung jawab Dewan Komisaris. Perusahaan akan menjadi perusahaan yang bermutu, apabila semua pemegang saham diperlakukan sesuai hak-hak mereka sebagaimana tercermin dalam tugas danperan mereka yang didukung oleh pengungkapan tanggung jawab semua pihak

[209]Muhammad dan Rahmad kurniawan, *Visi dan Misi Ekonomi Islam*, h. 33.

secara transparan.[210] Dengan demikian, aspek keseimbangan perlu dijunjung tinggi.

Islam menuntut keseimbangan antara kepentingan diri dan kepentingan orang lain, antara kepentingan si kaya dan si miskin, antara hak pembeli dan penjual, dan lainnya. Artinya, hendaknya sumber daya ekonomi itu tidak hanya terakumulasi pada kalangan orang atau kelompok tertentu semata, karena jika hal ini terjadi berarti kekejaman yang berkembang di masyarakat.[211] Selain itu, Islam juga memiliki keseimbangan dualitas yaitu keseimbangan dunia dan akhirat,[212] dan hal ini tidak bisa terpisahkan dalam kehidupan manusia. Segala sesuatu yang dilakukan didunia akan dibalas di akhirat kelak. Oleh sebab itu, manusia dituntut untuk mengimplementasikan prinsip ini dalam membuat suatu kebijakan agar tujuan *maslahah* dapat tercapai.

Pengawasan merupakan aspek yang krusial dari berhasil tidaknya pencapaian tujuan manajemen. Apabila pengawasan sudah berjalan efektif dan baik, maka tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik pula. Pengawasan yang dibarengi dengan keseimbangan tanggung jawab dari setiap pemangku kepentingan dapat mengurangi risiko operasional.

---

[210]L. Sinuor Yosephus, *Etika Bisnis: Pendekatan Filsafat Moral Terhadap Perilaku Pembisnis Kontemporer*, h. 273.

[211]Muhammad Djakfar, *Etika Bisnis: Menangkap Spirit Ajaran Langit dan Pesan Moral Ajaran Bumi*, h. 24.

[212]Muhammad dan Rahmad kurniawan, *Visi dan Misi Ekonomi Islam*, h. 27.

Bagi BNI Syariah Cabang Palangka Raya risiko operasional dapat diminimalisir dengan terus meningkatkan kualitas SDM. Apabila SDM secara kualitas dan kuantitas mumpuni, maka risiko operasional dapat di tekan sekecil mungkin. BNI Syariah Cabang Palangka Raya untuk meminimalisir risiko operasional sudah melakukan upaya-upaya, yaitu dengan adanya pelatihan bagi karyawan, melaksanakan kebijakan APU dan PPT dengan adanya formulir *Know Your Customer* (WBS), melaksanakan kebijakan WBS dan pusat pengaduan lainnya. Disamping itu, BNI Syariah Cabang Palangka Raya juga harus menghadapi kendala-kendala dalam mengurangi risiko operasional yaitu kendala yang lebih dominan pada kualitas SDM. Menurut penulis untuk meningkatkan kualitas SDM ini, perlunya kemauan dan motivasi dari setiap karyawan untuk lebih maju. Selain itu, harus adanya komitmen dari setiap komponen perusahaan dalam menjalankan Kode Etik yang telah disepakati bersama. Untuk memastikan bahwa kebijakan dan peraturan dijalankan dengan baik oleh setiap komponen perusahaan, maka disinilah peran dari fungsi pengawasan itu diterapkan oleh pihak-pihak yang berwenang untuk itu. Pengawasan inilah yang menjadi media untuk memberi arahan dan mengontrol setiap pelaksanaan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

c. Kendala dan Solusi

Menurut MAA kendala yang dihadapi BNI Syariah Cabang Palangka Raya untuk menerapkan GCG dalam mengurangi risiko operasional yaitu:

1) Dilihat dari Risiko proses internal kendala yang dihadapi berupa kurangnya pemahaman terhadap proses kaitan kerja dengan rekan, kurang memahami ketentuan perusahaan, dan kurang memahami risiko yang terjadi.
2) Dilihat dari risiko sistem dan teknologi, kendala yang dihadapi berupa kurangnya penguasaan ilmu untuk sistem, faktor kedisiplinan, ketelitian (*human error*) dan dampak tekanan terkait kualitas pelayanan.
3) Dilihat dari risiko SDM, kendala yang dihadapi berupa kurangnya motivasi untuk belajar dari karyawan, kurang memahami teknis pekerjaan, serta menganggap remeh pekerjaan dan tidak memperhatikan risiko (dominan terkait kepribadian).
4) Dilihat dari risiko eksternal, kendala yang dihadapi berupa tidak mengetahui kapan risiko eksternal bisa terjadi, terkadang risiko bisa jadi diluar dari pengetahuan perusahaan, kurangnya persiapan petugas jika adanya komplain terkait eksternal dan kurang pemahaman cara mengatasi komplain.[213]

[213]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 20 Oktober 2015

Menurut penulis dan berdasarkan pemaparan dari subjek MAA, kendala yang dihadapi oleh BNI Syariah Cabang Palangka Raya dilihat dari segi risiko proses internal, risiko sistem dan teknologi, serta risiko SDM terletak dari SDM itu sendiri. Hal ini terlihat dari kurangnya pemahaman karyawan terhadap aspek-aspek risiko operasional seperti proses kerja dengan rekan, ketentuan perusahaan, penguasaan ilmu tentang sistem, kedisiplinan, ketelitian,dampak tekanan terkait kualitas pelayanan, motivasi untuk belajar, teknis pekerjaan, serta menganggap remeh pekerjaan dan tidak memperhatikan risiko (dominan terkait kepribadian). Faktor-faktor tersebut karena kurangnya kualitas dari SDM. Sehingga dapat menimbulkan risiko operasional di BNI Syariah Cabang Palangka Raya. Sedangkan untuk risiko eksternal tidak dapat diprediksi oleh pihak bank karena dapat terjadi kapan saja. Risiko eksternal ini dapat berupa komplain dari pihak luar (nasabah) sehingga kurangnya persiapan petugas dan kurangnya pemahamanuntuk mengatasi komplain tersebut.

Adapun solusi yang diterapkan di BNI Syariah Cabang Palangka Raya untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi yaitu:

1) Risiko proses internal diatasi dengan terus belajar secara berkesinambungan atas produk perusahaan, ketentuan perusahaan, proses yang baik, hubungan kerja lebih optimal.

2) Risiko sistem dan teknologi dapat diatasi dengan terus belajar dan meningkatkan kualitas pegawai, menguasai teknis dan petunjuk pelaksanaan atas pekerjaan yang berkaitan dengan sistem, memperhatikan ketentuan, meminimalkan kesalahan dalam pekerjaan dan meningkatkan ketelitian.
3) Risiko SDM, terkait karakter seseorang memang sulit untuk melakukan perubahan jika bukan kemauan dari pribadi sendiri. Jadi, faktor teguran dan perlakuan perusahaan disini diperlukan. Teguran ini bisa berupa teguran lisan maupun tertulis dari pihak manajemen agar lebih *aware* terhadap kesalahan dan sebagai faktor pemberi efek jera.
4) Risiko eksternal, karena bersifat eksternal maka perusahaan tidak dapat memprediksi apa saja kendala yang terjadi karena ini sepenuhnya berpengaruh kepada penilaian masyarakat dan nasabah yang bertransaksi. Terkadang lebih bersifat komplain atas produk nasabah dan juga bisa bersifat hukum atas terjadinya proses pembiayaan baik itu yang sesuai maupun diluar ketentuan.[214]

Menurut subjek MAA, BNI Syariah Cabang Palangka Raya dalam mengatasi risiko operasional yaitu dengan meningkatkan kualitas SDM. Risiko proses internal, risiko sistem dan teknologi serta risiko SDM diatasi dengan cara pegawai terus belajar secara

[214]Hasil wawancara dengan Audit Internal, subjek MAA, Tanggal 20 Oktober 2015

berkesinambungan atas produk perusahaan, ketentuan perusahaan, proses yang baik, hubungan kerja lebih optimal, menguasai teknis dan petunjuk pelaksanaan atas pekerjaan yang berkaitan dengan sistem, memperhatikan ketentuan, meminimalkan kesalahan dalam pekerjaan dan meningkatkan ketelitian. Menurut MAA, risiko operasional ini terkait karakter seseorang yang memang sulit untuk melakukan perubahan jika bukan kemauan dari pribadi sendiri. Jadi, faktor teguran dan perlakuan perusahaan disini diperlukan. Teguran ini bisa berupa teguran lisan maupun tertulis dari pihak manajemen agar lebih *aware* terhadap kesalahan dan sebagai faktor pemberi efek jera. Sedangkan untuk risiko eksternal sendiri, subjek MAA tidak dapat menjelaskan bagaimana penanganan risiko ini karena tidak dapat diprediksi. Menurut MAA risiko eksternal ini sepenuhnya berpengaruh kepada penilaian masyarakat dan nasabah yang bertransaksi.

Dari pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa kendala yang dihadapi oleh BNI Syariah Cabang Palangka Raya dalam penerapan GCG dalam mengurangi risiko operasional adalah SDM yang kurang memahami prosedur, sistem dan kebijakan dari perusahaan. Selain itu, kurangnya motivasi dalam bekerja sehingga kualitas SDM menjadi rendah. SDM yang rendah ini dapat memicu besarnya peluang terjadinya risiko operasional. Oleh sebab itu, peningkatan kualitas SDM menjadi hal yang paling utama. Peningkatan kualitas SDM ini

dapat berupa pelatihan secara berkesinambungan, baik pelatihan sistem, pelayanan dan *job desk.* Apabila kualitas SDM baik, maka risiko sistem, proses internal bahkan risiko eksternal yang di hadapi dapat diatasi dengan baik. Pengawasan terhadap kinerja karyawan juga sangat penting untuk menjaga agar risiko dapat diminimalkan.