

**STRATEGI BANK SYARIAH DALAM MENGHADAPI PENGEMBANGAN
PRODUK GADAI EMAS (STUDI KASUS PADA BRI SYARIAH)**

**STRATEGY OF ISLAMIC BANKS IN FACING THE DEVELOPMENT OF GOLD PAWN
PRODUCTS (STUDY ON BRI SYARIAH)**

Nicki Pratiwi^{1a}

^{1a}Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Islam Universitas Djuanda, Jl. Tol
Ciawi No. 1, Kotak Pos 35 Bogor 16720, E-mail: nikipratiwi.28@gmail.com

ABSTRACT

Gold Pawn is one of the financing of Islamic financial institutions such as Islamic Banking, in 2011-2012 the increase in gold pawning was quite rapid because it could meet the urgent needs of the community. This study aims to determine the strategy of Islamic Banks in facing the development of gold pawning products. The benefit of this research is to provide additional references on strategies carried out by Sharia Banks in the face of developing gold pawning products, the development of which is seen in terms of how the gold pawn product development strategy is seen and in terms of the problems that occur in gold pawn products and solutions carried out by BRIS in overcoming these problems. The method used in the research is qualitative methods using primary data in the form of documents and slides related to gold pawn financing, while for secondary data in the form of information from the internet, books, journals, theses, articles and other literature. Based on the results of the research conducted, it was concluded that the strategy in dealing with the development of gold pawning products was in accordance with the theory and method of developing Islamic Banking product innovation and in dealing with the problems of developing gold pawning products that occurred, BRISyariah conducted training in depth to make programs appropriate with the needs of the community, increasing the promotion of gold pawning, gold pawn products as a nice to have BRI Syariah product and strengthening risk mitigation to manage the risks that can occur.

Keywords: Strategy, development, gold pawning.

ABSTRAK

Gadai emas merupakan salah satu pembiayaan lembaga keuangan syariah seperti Perbankan Syariah, pada tahun 2011-2012 peningkatan gadai emas cukup pesat karena dapat memenuhi kebutuhan mendesak masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi Bank Syariah dalam menghadapi pengembangan produk gadai emas. Manfaat penelitian ini yaitu untuk memberikan referensi tambahan mengenai strategi yang dilakukan oleh Bank Syariah dalam menghadapi pengembangan produk gadai emas, pengembangan yang dimaksud dilihat dari sisi bagaimana strategi pengembangan produk gadai emas dan dilihat juga dari sisi permasalahan yang terjadi pada produk gadai emas serta bagaimana solusi yang dilakukan BRIS dalam mengatasi permasalahan tersebut. Metode yang digunakan pada penelitian yaitu metode kualitatif dengan menggunakan data primer yang berupa dokumen dan slide terkait pembiayaan gadai emas, sedangkan untuk data sekunder yang berupa informasi dari internet, buku,

jurnal, skripsi, artikel dan literatur lainnya. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa strategi yang dilakukan dalam menghadapi pengembangan produk gadai emas sudah sesuai dengan teori dan metode pengembangan inovasi produk Perbankan Syariah dan dalam menghadapi permasalahan pengembangan produk gadai emas yang terjadi, BRISyariah melakukan pelatihan secara berkalam membuat program-program sesuai dengan kebutuhan masyarakat, meningkatkan promosi gadai emas, produk gadai emas sebagai produk *nice to have* BRI Syariah dan memperkuat mitigasi risiko untuk mengelola risiko yang dapat terjadi.

Kata kunci: Strategi, Pengembangan, Gadai Emas

Nicki Pratiwi. 2019. Strategi Bank Syariah dalam Menghadapi Pengembangan Produk Gadai Emas (Studi Kasus Pada BRI Syariah). *Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah* 5 (1): 1-18.

PENDAHULUAN

Perbankan Syariah telah menunjukkan perkembangan produknya, dimana kini beragamnya produk Perbankan Syariah serta layanan jasa dengan skema yang lebih bervariasi, hal tersebut adalah upaya Bank Syariah untuk terus tumbuh dan bersaing dengan Bank Konvensional maupun dengan lembaga keuangan lainnya. Tujuan dari keragaman produk tersebut yaitu *One Stop Service* artinya nasabah Bank Syariah tidak perlu mencari kembali produk yang dibutuhkan di Bank Konvensional sehingga dengan keragaman produk Bank Syariah tersebut diharapkan dapat memenuhi kebutuhan para nasabah. Keragaman produk diharapkan mampu menjawab kebutuhan masyarakat dari berbagai macam kalangan dan berbagai macam kebutuhan, baik kebutuhan produktif maupun kebutuhan konsumtif. Semakin inovatifnya produk Bank Syariah maka semakin cepat pula pasar berkembang (Pasrizal, 2013: 36-44). Pada umumnya Bank Syariah dalam memasarkan produknya dan untuk menguasai nasabahnya, Bank Syariah membagi pada tiga golongan untuk meningkatkan tingkat keuntungan yang lebih tinggi,

salah satunya adalah *Retail Banking*, yaitu bank yang memfokuskan pada pelayanan dan transaksi kepada nasabah individual, perusahaan dan lembaga lain dalam skala kecil dan menengah (Eliyah, 2014: 2).

Hadirnya gadai emas merupakan respon baik Bank Syariah, akan kebutuhan dana yang terus meningkat dikalangan masyarakat. Gadai emas bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan prinsip saling tolong menolong. Produk gadai emas merupakan produk pembiayaan yang menarik dan banyak diminati oleh berbagai kalangan masyarakat karena gadai emas dapat menjadi solusi terbaik untuk masyarakat atau nasabah yang membutuhkan modal kerja atau modal konsumtif secara cepat dengan hanya menggadaikan emas yang dimiliki, selain itu proses pengembalian pinjaman gadai sangat fleksibel sesuai kemampuan dan saat jatuh tempo dapat diperpanjang kembali jangka waktunya sesuai SOP yang berlaku (Handayani, Retail Banking Group, 2018).

Salah satu bank besar yang menyediakan pembiayaan gadai emas yaitu Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS). Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS) merupakan salah satu Bank Syariah terbesar di Indonesia, BRI

Syariah selalu berupaya menawarkan produk-produk baru bagi nasabah dan masyarakat pada umumnya. BRI Syariah merupakan bank yang tergolong pertama dalam menerapkan dan memperkenalkan produk gadai emas kepada masyarakat (Pratiwi, 2016: 2). Gadai emas merupakan produk BRI Syariah yang termasuk kategori pemberian pembiayaan berdasarkan al-qardh (pinjaman), dimana dalam pengembaliannya dapat dikembalikan secara sekaligus atau mengangsur sampai tanggal jatuh tempo dan diterapkan menggunakan prinsip *prudent banking* serta prinsip *know customer*. Urgensi dari produk gadai emas di BRI Syariah yaitu memberikan pinjaman untuk menjalankan usaha, memenuhi kebutuhan mendesak dan keperluan-keperluan lainnya yang sesuai dengan ketentuan syariah (Maulidzen, 2016: 80), oleh karena itu menjadi salah satu produk yang mendapatkan antusias yang tinggi untuk digunakan karena menjadi solusi untuk mengatasi kesulitan mendapatkan uang tanpa harus kehilangan barang berharga masyarakat (Alwi, 2017: 4-5).

Oleh karena itu produk gadai emas memiliki potensi untuk mendorong pertumbuhan Bank Syariah dan BRI Syariah sudah menjadi Bank Syariah yang sudah menyediakan produk gadai emas lebih dari 5 tahun. Berdasarkan kinerja pembiayaan *retail* BRIS tahun 2013-2017, produk gadai emas BRIS mengalami penurunan dan sempat mengalami kenaikan kembali tahun 2015 dan menurun kembali pada tahun 2016. Hal tersebut dapat dikarenakan adanya permasalahan yang terjadi baik bersumber dari internal maupun eksternal. Salah satu permasalahan eksternal yang dapat terjadi adalah adanya ketentuan otoritas yaitu Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI) No.14/7/DPBs tanggal 29 Februari 2012 mengenai produk *qord* beragun emas.

Setelah adanya ketentuan otoritas tersebut, pemberian produk gadai emas dibatasi oleh BI yaitu pernasabah maksimal yang dapat diberikan yaitu Rp. 250.000.0000 dengan jangka waktu paling lama 4 bulan dan pembatasan tersebut dapat menjadi permasalahan yang menyebabkan penurunan kinerja gadai emas di Bank Syariah. Berdasarkan permasalahan latar belakang diatas peneliti tertarik meneliti bagaimana strategi BRIS menghadapi pengembangan produk gadai emas. Pengembangan yang dimaksud dilihat dari sisi bagaimana strategi pengembangan produk gadai emas dan dilihat juga dari sisi permasalahan yang terjadi pada produk gadai emas serta bagaimana solusi yang dilakukan BRIS dalam mengatasi permasalahan tersebut, mengingat produk gadai emas merupakan salah satu produk yang masih memiliki potensi karena proses yang mudah, cepat dan biaya yang ringan sehingga dapat menarik minat masyarakat yang membutuhkan dana tanpa harus kehilangan barang berharga.

MATERI DAN METODE

Strategi merupakan rencana *tp management* untuk mencapai hasil konsisten dengan misi dan tujuan perusahaan. Strategi diperlukan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnis untuk mencampai perusahaan pada posisi terbaik. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan salah satunya ditentukan oleh strategi, strategi tersebut mampu menjadi solusi dalam mengatasi segala perubahan-perubahan eksternal perusahaan (Devi, 2012: 14).

Jenis dan Macam-macam Strategi diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Strategi Prospektor.
2. Strategi Bertahan.
3. Strategi Penganalisis
4. Strategi Reaktor

Produk Bank

Produk merupakan suatu barang atau jasa yang dapat ditawarkan ke dalam pasar yang bertujuan untuk dapat beli, digunakan atau dikonsumsi dan dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan, definisi lain mengatakan bahwa produk merupakan apapun yang bisa ditawarkan ke sebuah pasar dan bisa memuaskan keinginan dan kebutuhan (Viranti & Ginanjar, 2015: 49).

1. Jenis Produk Bank Syariah

a. Produk Pendanaan

Produk-produk pendanaan Bank syariah merupakan pendanaan yang bertujuan untuk mobilisasi dan investasi tabungan dengan prinsip keadilan bagi semua pihak. Produk pendanaan tidak menggunakan prinsip bunga (*riba*), melainkan dengan prinsip-prinsip yang sesuai dengan syariat Islam, terutama *wadi'ah* (titipan), *qardh* (pinjaman), *mudharabah* (bagi hasil) dan *ijarah*. Produk pendanaan tersebut diantaranya adalah sebagai berikut (Ascarya, 2015: 113):

- 1) Giro, dengan prinsip *wadi'ah* atau *qardh*.
- 2) Tabungan, dengan prinsip *wadia'ah*, *qard*, atau *mudharabah*.
- 3) Deposito/Investasi, dengan prinsip *mudharabah*
- 4) Obligasi/*Sukuk*, dengan prinsip *mudharabah*, *ijarah*, dan lain-lain

b. Produk Pembiayaan

Pembiayaan dalam Perbankan Syariah menurut Al-Harran dapat dibagi menjadi tiga yaitu (Ascarya, 2015: 122):

- 1) *Return bearing financing*, yaitu bentuk pembiayaan dimana pemilik modal bersedia menanggung risiko kerugian yang dapat terjadi dan nasabah bersedia akan memberikan keuntungan kepada pemilik modal sehingga secara komersial akan menguntungkan kedua belah pihak tersebut.

- 2) *Return free financing*, yaitu tidak adanya unsur komersial dalam bentuk pembiayaan ini, karena bentuk pembiayaan ini merupakan pembiayaan yang diberikan kepada pihak yang membutuhkan.

- 3) *Charity financing*, yaitu bentuk pembiayaan yang tidak ada klaim terhadap pokok dan keuntungan.

Dapat disimpulkan produk Bank Syariah diantaranya yaitu sebagai berikut (Ascarya, 2015: 123):

- a) Pola bagi hasil, untuk *investment financing*: *Musarakah* dan *Mudharabah*.
- b) Pola jual beli, untuk *trade financing*: *Murabahah*, *Salam*, dan *Istishna*.
- c) Pola sewa, untuk *trade financing*: *Ijarah* dan *Ijarah muntahiya bittamlik*.
- d) Pola pinjaman, untuk dana talangan. yaitu akad *qard*.

c. Produk jasa Perbankan

Produk-produk jasa perbankan dan akad yang digunakan diantaranya adalah sebagai berikut (Ascarya, 2015: 128-129):

- 1) Jasa keuangan:
 - a) Dana talangan dengan menggunakan prinsip *qardh*.
 - b) Anjak piutang dengan menggunakan prinsip *Hiwalah*.
 - c) *L/C*, *transfer*, *inkaso*, kliring, RTGS dengan menggunakan prinsip *Wakalah*.
 - d) Jual beli valuta asing dengan menggunakan prinsip *Sharf*.
 - e) Gadai dengan menggunakan prinsip *Rahn*.
 - f) *Payroll* dengan menggunakan prinsip *Ujr/wakalah*.
 - g) Bank garansi dengan menggunakan prinsip *Kafalah*.
- 2) Jasa non keuangan
 - a) *Safe deposit box* dengan menggunakan prinsip *Wadi'ah yad amanah / ujr*.
- 3) Jasa keagenan :

- a. Investasi terikat (*channeling*) dengan menggunakan prinsip *Mudharabah muqayyadah*.
- b. Kegiatan social.
- c. Pinjaman sosial dengan menggunakan prinsip *Qardhul hasan*.

Pengembangan Produk

Pengembangan produk merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam memberikan tambahan manfaat, ciri layanan dan desain pada barang atau jasa. Teori pengembangan inovasi produk di Perbankan Syariah diantaranya adalah sebagai berikut (Rini, 2013):

1. Teori Niat

Dalam Perbankan Syariah penerapan teori niat ini, Bank Syariah memiliki Rencana Kerja Bank (RKB) setiap tahunnya yang didalamnya membahas bahwa bank ingin membuat suatu produk baru, dan akan membuka cabang baru hal tersebut terdapat didalam rencana kerja bank, selanjutnya rencana kerja tersebut diberikan kepada BI atau OJK, dan OJK akan memberikan suatu pendapat terhadap suatu produk khusus dan selanjutnya BI ataupun OJK akan menerbitkan PBI ataupun POJK mengenai produk yang sudah diajukan tersebut (Mardiana, 2017: 81).

2. Teori Ungkapan Keinginan

Al-Iradat merupakan keinginan hati yang mendorong seseorang untuk mengeluarkan pernyataan lisan yang mempunyai akibat hukum tertentu. Karena keinginan hati sulit dideteksi dan diucapkan, maka hal tersebut dapat dijabarkan melalui perkataan. Hal ini didasarkan pada kaidah fikih: "memegang perkataan orang lebih utama daripada menafikannya".

3. Teori Pemeliharaan Kemaslahatan

Teori ini merepresentasikan bahwa pengembangan inovasi produk di lembaga keuangan syariah sangat dimungkinkan, karena kebutuhan dilembaga keuangan syariah sebagai

intermediary institution yang menjadi penghubung untuk mempertemukan antara nasabah yang mempunyai kelebihan dana dan nasabah yang membutuhkan dana.

Gadai Syariah

Dalam *fiqh* Islam lembaga gadai dikenal dengan "*rahn*". *Rahn* adalah menahan barang jaminan yang bersifat materi milik nasabah (*arrahin*) sebagai jaminan atas pinjaman yang diterimanya. Barang yang dijaminakan bersifat ekonomis, maka ketika pihak yang menggadaikan tidak dapat membayar hutangnya pada waktu yang telah ditentukan maka bank akan memperoleh jaminan dalam mengambil kembali seluruh atau sebagian hutangnya dengan barang jaminan tersebut (Prasetyo, 2017: 11). Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa *rahn* adalah jaminan hutang. *Ar Rahn* merupakan akad penyerahan barang dari nasabah kepada bank atau pegadaian sebagai jaminan atau seluruhnya atas hutang yang dimiliki nasabah kepada bank. Transaksi diatas adalah pegabungan serangkaian akad atau transaksi yang tidak terpisahkan (Apriani, 2010: 15-16):

- a. Akad *Qardh* untuk memberikan pinjaman.
- b. Akad *Rahn* untuk memberikan penitipan barang jaminan.
- c. Akad *Ijarah* untuk penyimpanan barang.

Problematika Pengembangan Produk

Gadai Emas

1. Faktor Internal
 - Sumber Daya Manusia (SDM).
2. Faktor Eksternal
 - a. Tingkat Pengetahuan atau pemahaman masyarakat terhadap produk Bank Syariah.
 - b. Minat masyarakat terhadap produk Bank Syariah.
 - c. Tingkat Persaingan.

Metode Penelitian

Jenis metode penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan teknis

analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik analisis data fenomenologi transendental. Fenomenologi membuat pengalaman yang dihayati secara aktual sebagai data dasar suatu realita. Fenomenologi menguraikan kejadian dan maknanya pada sejumlah individu dengan melakukan wawancara secara langsung. Selanjutnya dihubungkan dengan prinsip-prinsip filosofis Fenomenologi dan penelitian diakhiri dengan esensi dan makna Metode penelitian ini dipilih karena dianggap sesuai dengan penelitian peneliti, untuk melihat fenomena yang terjadi pada pengembangan produk gadai emas dengan menganalisis strategi yang dilakukan oleh BRIS maka akan diketahui bagaimana strategi yang dilakukan oleh bank tersebut (Hasbiansyah, 2008: 170). Gadai Emas BRI Syariah merupakan subjek dalam penelitian ini, sedangkan obyek penelitian ini adalah bagaimana strategi Bank Syariah dalam menghadapi pengembangan produk gadai emas. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan wawancara secara terstruktur yaitu wawancara dengan menggunakan pedoman dan alat bantu lainnya seperti alat perekam, selain itu juga dilakukan teknik observasi dan teknik dokumentasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu terdiri dari data sekunder dan data primer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Permasalahan dan Solusi Pengembangan Produk Gadai Emas di BRI Syariah (BRIS)

1. Permasalahan Pengembangan Produk Gadai Emas BRIS

Gadai emas merupakan pembiayaan dengan agunan berupa emas, dimana emas yang diagunkan disimpan dan dipelihara oleh BRI Syariah

selama jangka waktu tertentu dengan membayar biaya penyimpanan emas dan merupakan salah satu produk *retail* BRI Syariah yang menjadi produk *nice to have* BRI Syariah (Handayani, Retail Banking Group, 2018). Berdasarkan kinerja pembiayaan *retail* BRI Syariah dari tahun 2013-2017 perkembangan gadai emas BRIS mengalami penurunan, hal tersebut dapat dikarenakan adanya beberapa permasalahan-permasalahan yang terjadi, namun meskipun adanya permasalahan yang terjadi, peluang dalam mengembangkan produk gadai emas masih sangat terbuka, akan tetapi tetap harus dapat diimbangi dengan mitigasi risiko yang memadai, mengingat *first way out* adalah jaminan emas itu sendiri, sehingga baik petugas yang melakukan proses penilaian jaminan, penyimpanan jaminan, harus memiliki integritas sebagai upaya dalam mitigasi risiko (Handayani, Retail Banking Group, 2018).

Pada tahun 2010-2012 pertumbuhan gadai emas di BRIS mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi perkembangannya yaitu BRI Syariah memiliki berbagai macam item produk gadai. Dalam beberapa tahun terakhir kinerja dan perkembangan gadai emas BRIS mengalami penurunan salah satunya dikarenakan adanya kebijakan regulator yang menyebabkan beberapa produk harus ditutup dan adanya pembatasan dalam pemberian pembiayaan gadai emas oleh Bank Syariah. Salah satu layanan gadai emas BRI Syariah yaitu KCP BRIS BENHIL merasakan dampak penurunan kinerja gadai emas tersebut.

Selain adanya kebijakan Bank Indonesia adapun faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja gadai BRIS baik dari sisi internal maupun eksternal diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Problem Internal Pengembangan Produk Gadai Emas BRIS

1) Sumber Daya Manusia (SDM)

Perkembangan Perbankan Syariah harus didukung oleh SDM yang memadai. Namun realitanya SDM menjadi salah satu faktor permasalahan pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia, permasalahan SDM merupakan faktor yang menjadi permasalahan dalam pengelolaan produk pembiayaan gadai emas di BRIS, permasalahan tersebut seperti keterbatasan SDM dan kemampuan SDM dalam menilai jaminan. sehingga hal itu membutuhkan pelatihan yang berkesinambungan dan penguasaan SDM dalam hal penaksiran emas, karena bisnis gadai emas sangat bertumpu pada keahlian dan kecakapan dari penaksir emas terkait (Handayani, *Retail Banking Group*, 2018).

Keterbatasan SDM juga dipengaruhi oleh adanya kebijakan efisiensi penutupan titik-titik layanan gadai yang menyebabkan pengurangan penaksir emas. Mengingat ketentuan terbaru BRI Syariah bahwa setiap layanan gadai hanya akan memiliki satu penaksir emas dan dimungkinkan lebih dari satu penaksir emas sesuai dengan keputusan kantor pusat. Penyediaan lebih dari satu penaksir emas tersebut, akan diatur tersendiri dan mempertimbangkan hal-hal yang dapat mendukung pembukaan *unit* layanan gadai emas.

Salah satu *unit* layanan gadai emas yang hanya memiliki satu penaksir emas adalah KCP BRIS BENHIL, maka dari itu dengan adanya satu penaksir emas tersebut dapat mempengaruhi pelayanan gadai tersendiri. Dimana ketika penaksir emas tersebut berhalangan hadir maka layanan gadai di KCP BRIS BENHIL tersebut akan tutup. Penyediaan penaksir emas

dalam *unit* layanan gadai akan menjadi permasalahan yaitu permasalahan keterbatasan SDM di BRIS KCP BENHIL. karena selain penaksir emas tidak ada karyawan yang dapat menggantikan dalam melayani gadai emas (Chandra, Pimpinan KCP BRIS BENHIL, 2018). Keterbatasan tersebut dapat terjadi karena belum adanya pelatihan secara keseluruhan, pelatihan hanya diberikan kepada petugas gadai sehingga menyebabkan adanya keterbatasan SDM dalam pengelolaan pembiayaan gadai emas.

2) Pergeseran Fokus Bisnis BRI Syariah

Pergeseran fokus bisnis merupakan salah satu yang dapat mempengaruhi peurunan kinerja gadai emas, pergeseran bisnis dilakukan karena adanya target baru yang akan dicapai mengingat pergeseran bisnis erat kaitannya dengan keberhasilan suatu manajemen karena pengembangan produk dan bisnis suatu bank tergantung dari arah kebijakan dan rencana bisnis manajemen bank. Selain itu pengembangan suatu produk harus selaras dengan Rencana Kerja Anggaran dan Rencana Bisnis Bank, hal ini menyebabkan adanya pergeseran fokus bisnis bank yang semula pada produk gadai bergeser fokus kepada bisnis perbankan lainnya seperti KPR dan pembiayaan multiguna. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi adanya pergeseran fokus bisnis diantaranya adalah sebagai berikut (Handayani, *Retail Banking Group*, 2018) :

- a) BRI Syariah sebagai anak perusahaan BUMN harus mensosialisasikan program pemerintah.
- b) Tergantung pada sasaran bisnis dan dianggap pada saat ini untuk memasarkan dan menjual produk gadai emas itu investasinya besar,

seperti pelatihan SDM secara berkala, membeli menpot-menpot tambahan dan alat pendukung gadai. Maka akan adanya investasi tambahan sedangkan BRI Syariah ingin mendorong kinerja bisnis nya secara cepat, dengan memiliki likuiditas yang bagus seharusnya cairnya juga akan lebih cepat dan dengan perbandingan antara AO dan penaksir kebanyakan adalah AO maka produk yang diluar gadai itulah yang menjadi fokus bisnis BRI Syariah saat ini.

Pergeseran fokus bisnis tersebut akan mendorong kinerja suatu produk, hal ini ditunjukkan oleh kinerja KPR dari tahun 2013-2017 yang terus meningkat, maka dapat disimpulkan bahwa pergeseran fokus bisnis tersebut dapat mempengaruhi pertumbuhan atau kinerja suatu bisnis perbankan secara signifikan.

3) Mitigasi Risiko yang Ketat

Gadai emas merupakan salah satu pembiayaan yang memiliki tingkat risiko yang dapat dinilai memiliki tingkat risiko kecil karena jaminan yang diberikan adalah emas sehingga *liquid* dan juga memiliki tingkat risiko besar dalam hal penyimpanan jaminannya, contoh risiko yang berpotensi merugikan bank yaitu seperti emas yang dicampur dengan logam didalamnya, salah hitung dalam penaksiran nilai emas oleh petugas penaksir, risiko rusaknya jaminan dan hilangnya jaminan. Oleh karena itu salah satu upaya untuk meminimalisir dampak negatif dari risiko yang terjadi yaitu dengan melakukan mitigasi risiko.

Mitigasi risiko yang dilakukan BRIS dalam hal mengelola risiko yang dapat terjadi pada produk gadai emas lebih ketat jika dibandingkan dengan pegadaian mengingat produk gadai bukan *core business* bank. Hal ini membuat layanan termasuk *Service*

Level Agreement (SLA) menjadi kalah bersaing dengan pegadaian. Pegadaian merupakan salah satu pesaing yang juga memiliki pembiayaan gadai emas, perkembangan pegadaian syariah dalam dasawarsa 2000-an semakin pesat, khususnya di Indonesia (Handayani, *Retail Banking Group*, 2018).

b. Problem Eksternal Pengembangan Produk Gadai Emas BRIS

1) Rendahnya Minat dan Pengetahuan Masyarakat terhadap Produk Gadai Emas di Bank Syariah

Perbankan Syariah bukan lembaga keuangan yang asing untuk masyarakat, akan tetapi tidak semua masyarakat mengetahui produk-produk Bank Syariah. Salah satu produk tersebut yaitu gadai emas, dimana masih rendahnya pengetahuan masyarakat terhadap gadai emas. Gadai emas merupakan produk yang juga dimiliki oleh pegadaian syariah, tidak semua masyarakat mengetahui bahwa gadai emas juga dapat dilakukan di Bank Syariah, karena masyarakat terbiasa melakukan gadai di pegadaian baik perum pegadaian maupun gadai non formal. Sehingga menjadi salah satu permasalahan dalam mendorong kinerja gadai emas (Handayani, *Retail Banking Group*, 2018).

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Bapak Dani Chandra yang merupakan pimpinan KCP BRI Syariah BENGKAL yang merupakan salah satu *unit* layanan gadai emas "*mengenai pengetahuan masyarakat itu, jika masyarakat tau gadai pemikirannya mungkin bukan BRI Syariah tapi pegadaian artinya kan mereka itu sudah gadai itu apa dan gadai itu ngapain si, jadi intinya soal pengetahuan gadai orang pasti sudah tahu mengenai gadai akan tetapi jika terpikir adalah pegadaian*". Jadi. dapat disimpulkan bahwa masih rendahnya

pengetahuan masyarakat mengenai gadai emas di Bank Syariah, selain itu rendahnya minat masyarakat dalam menggunakan atau memilih produk gadai emas juga mempengaruhi penurunan kinerja gadai emas (Handayani, *Retail Banking Group*, 2018).

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya pengetahuan masyarakat terhadap produk gadai emas di BRIS dapat disebabkan oleh beberapa faktor, hal ini sesuai dengan faktor-faktor yang menentukan tingkat pengetahuan masyarakat terhadap produk Perbankan Syariah yang dipaparkan oleh Hasanah dalam penelitiannya dengan judul "Tingkat Pengetahuan Masyarakat Terhadap Produk Perbankan Syariah di Kelurahan Langgini Kota Bangkinang Kabupaten Kampar" diantaranya yaitu sebagai berikut:

a) Masih Kurangnya Kesadaran Masyarakat untuk Mengenali Bank Syariah.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa meskipun masyarakat sudah mengetahui keberadaan Bank Syariah akan tetapi tidak semua masyarakat mengetahui produk Bank Syariah, salah satu nya yaitu produk gadai emas juga dipengaruhi oleh kebiasaan masyarakat dalam melakukan gadai di pegadaian.

b) Terbatasnya Jaringan Operasional.

Jaringan operasional dalam gadai emas disebut dengan unit layanan gadai emas, unit layanan gadai emas BRIS masih terbatas karena adanya pengurangan titik-titik unit layanan gadai emas yang disebabkan adanya efesiensi dengan asumsi bahwa beberapa wilayah tidak berpotensi, sehingga menyebabkan terbatasnya unit layanan gadai emas BRI Syariah.

c) Kurangnya Promosi yang Dilakukan oleh Bank Syariah.

Masih kurangnya pemasaran dan promosi produk gadai emas, menyebabkan sebagian masyarakat hanya mengetahui gadai dapat dilakukan di pegadaian, karena promosi merupakan hal yang penting dan harus terus dilakukan oleh Bank Syariah dalam meningkatkan penjualan suatu produk. Kurangnya promosi yang dilakukan akan mempengaruhi penjualan suatu produk dan menjadi permasalahan bagi BRI Syariah dalam mengembangkan produk gadai emasnya.

2) Pembatasan oleh Otoritas

Perkembangan produk Bank Syariah semakin beragam, salah satunya ditunjukkan oleh adanya produk gadai emas, pada tahun 2011-2012 perkembangan gadai mencapai pertumbuhan yang signifikan. Perkembangan tersebut sebagai dampak diterbitkannya fatwa Dewan Syariah Nasional No. 79/DSN-MUI/III/2011 tanggal 8 maret 2011 perihal *qard* dengan menggunakan dana nasabah, akan tetapi produk tersebut berpotensi meningkatkan risiko bagi Perbankan Syariah (Megawati, 2010: 2). Sehingga Bank Indonesia dalam (SEBI) No. 14/7/DPbs tanggal 29 Februari 2012 perihal produk *qard* beragun emas bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah, Bank Indonesia membatasi produk gadai emas di Bank Syariah terkait maksimal pinjaman yaitu maksimal pembiayaan yang dapat diberikan kepada nasabah sebesar Rp. 250.000.000 dengan jangka waktu paling lama 4 bulan dan dapat diperpanjang paling banyak dua kali, *financing to value* (FTV) yang merupakan perbandingan antara jumlah pinjaman yang diterima oleh nasabah dengan nilai emas yang

digunakan oleh nasabah kepada Bank Syariah, paling banyak adalah sebesar 80% dari rata-rata harga jual emas 100 gram dan harga beli kembali emas PT. ANTAM dan penilaian jaminan, sehingga dengan pembatasan-pembatasan tersebut produk gadai emas di Bank Syariah kurang bersaing dengan pegadaian dan pertumbuhan gadai emas di Bank Syariah tidak dapat tumbuh secara pesat (Handayani, *Retail Banking Group*, 2018).

Pembatasan otoritas juga mempengaruhi pertumbuhan gadai emas di BRISyariah berfluktuatif dari tahun 2013-2016 (Maman, *Corporate Planning Group*, 2018). Pengaruh dari kebijakan oleh otoritas ini juga dirasakan oleh salah satu unit layanan gadai BRI Syariah, yaitu KCP BRIS BENHIL, karena setelah mengeluarkan SEBI No. 14/7/DPbs tanggal 29 Februari 2012 Bank Indonesia mempertegas aturan kepemilikan logam mulia, sehingga produk gadai yang dapat ditawarkan saat ini hanya produk gadai murni.

2. Solusi BRI Syariah dalam Menghadapi Permasalahan Pengembangan Produk Gadai Emas

a. Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM)

Strategi BRISyariah dalam menghadapi permasalahan SDM yaitu dengan melakukan pelatihan secara berkala, Pelatihan juga didefinisikan sebagai pengembangan SDM, tujuan pengembangan SDM adalah untuk memperbaiki efektifitas dan produktivitas kerja dalam (Paramita, 2017: 495-496). Pelatihan diberikan kepada karyawan khususnya petugas penaksir adalah hal yang penting untuk dilakukan, mengingat pelatihan merupakan proses mencapai kemampuan tertentu untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pelatihan diberikan kepada petugas penaksir gadai emas secara berkala dan dilakukan pengulangan seperti tata cara penaksiran, penyimpanan jaminan dan sebagainya yang dituangkan dalam SOP produk gadai emas secara komperhensif (Handayani, *Retail Banking Group*, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian Okky Muhammad Akbar dan Yuliani Rachma Putri yang berjudul Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan BSM Cabang Bintaro bahwa pengaruh pelatihan secara parsial terhadap kinerja yaitu dinilai telah baik, pada persamaan struktural, arah hubungan yang terjadi adalah berbanding lurus artinya semakin baik pelaksanaan pelatihan, maka semakin baik pula kinerja karyawan di PT. BSM Cabang Bintaro, sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan, maka pelatihan sangat penting untuk dilakukan secara rutin dan berkala.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Chandra Pimpinan KCP BRIS BENHIL bahwa manfaat atau pengaruh dari pelatihan dapat dirasakan oleh petugas gadai KCP BRIS BENHIL yang sudah disertifikasi dan dinyatakan lulus maka petugas gadai tersebut dapat menilai risiko, mengidentifikasi risiko, mengukur risiko dan dapat menganalisa berat dan kadar suatu emas.

b. Membuat Program-Program Gadai Emas

Dalam meningkatkan portofolio gadai emas untuk meningkatkan pengembangan gadai emas, BRI Syariah membuat program-program gadai emas dengan harapan dapat menarik minat masyarakat dan memenuhi kebutuhan masyarakat saat kebutuhan masyarakat meningkat, program dibuat

tergantung dengan strategi sasaran bisnis. Program-program tersebut diantaranya adalah sebagai berikut (Handayani, *Retail Banking Group*, 2018) :

- 1) Program Menjelang Lebaran atau Program Pertengahan Tahun dan Program Akhir Tahun.

Program tersebut diciptakan karena kebutuhan saat menjelang lebaran atau puasa atau pertengahan tahun dan akhir tahun kebutuhan masyarakat akan meningkat, program tersebut diberikan dengan menurunkan margin dan ujroh dan adanya paket sembako, sehingga diharapkan masyarakat tertarik dengan produk gadai emas untuk memenuhi kebutuhannya, maka hal tersebut akan mendorong kinerja gadai emas BRI Syariah.

- 2) Program Tahun Ajaran Baru.

Saat tahun ajaran baru, kebutuhan masyarakat meningkat untuk memenuhi kebutuhan sekolah, sehingga diharapkan dengan adanya program tahun ajaran baru dapat membantu kebutuhan sekolah dengan hanya menggadaikan emas kepada BRI Syariah.

- 3) Bebas Biaya Administrasi

Program ini bertujuan untuk menarik minat masyarakat dalam menggunakan produk gadai emas tanpa dibebankan dengan biaya administrasi, sehingga diharapkan dapat meringankan masyarakat dan mendorong kinerja gadai emas BRI Syariah.

- c. Meningkatkan Promosi Gadai Emas

Salah satu kegiatan manajemen bank adalah promosi, promosi harus dilakukan seefektif dan seefisien mungkin dan mampu menarik minat masyarakat sehingga tercapai tujuan dari perusahaan. Strategi untuk mendorong kinerja gadai emas dan untuk menghadapi permasalahan rendahnya minat dan pengetahuan

masyarakat terhadap produk gadai emas, maka BRI Syariah harus melakukan berbagai jenis promosi melalui berbagai media baik media cetak maupun media sosial secara efektif dengan jangkauan luas (Handayani, *Retail Banking Group*, 2018).

Kegiatan promosi harus terus dilakukan secara membumi dan efektif juga efisien, yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan minat masyarakat bahwa BRI Syariah masih menyediakan layanan gadai emas dan dapat menjadi *alternative* untuk memenuhi kebutuhan mendesak masyarakat (Maman, *Corporate Planning Group*, 2018). Seperti yang telah diketahui bahwa promosi termasuk kedalam manajemen pemasaran. Menyebarkan brosur-brosur oleh petugas gadai dan dalam meningkatkan pertumbuhan gadai KCP BRIS BENHIL menggunakan strategi *cross selling* yaitu pemasaran produk digadai dilakukan secara bersamaan dengan pemasaran produk lain.

- d. Produk *Nice To Have*.

Pada satu titik ada beberapa produk yang ditutup atau ditutup sementara (*hult*) karena adanya kebijakan eksternal atau kebijakan internal. Meskipun adanya pergeseran fokus bisnis tidak menyebabkan produk gadai emas ditutup atau di-*hult* begitu saja, karena jika ditutup bank harus melapor kepada otoritas jasa keuangan (OJK) dan untuk membuka kembali bank harus melakukan proses dari awal pembuatan suatu produk baru dan gadai emas juga tidak ditutup sementara karena produk gadai emas merupakan produk yang masih memiliki prospek dan potensi yang bagus. Jadi, bukan dikarenakan prospek gadai tidak bagus, akan tetapi adanya pergeseran fokus bisnis BRI

Syariah yang menyebabkan mau tidak mau produk gadai emas bukan menjadi fokus bisnis lagi, namun untuk tetap dapat memenuhi kebutuhan masyarakat produk gadai emas dianggap sebagai produk *nice to have* yaitu tidak utama ditawarkan namun tidak ditutup atau di hult, sehingga BRI Syariah tetap dapat memenuhi kebutuhan gadai masyarakat (Handayani, Retail Banking Group, 2018).

e. Memperkuat Mitigasi Risiko

Risiko merupakan hal yang dapat terjadi pada pengelolaan gadai emas, risiko tersebut harus dapat dikelola oleh bank dengan baik dan tepat. Salah satu upaya atau strategi yang dilakukan oleh BRI Syariah dalam meminimalisir risiko yang dihadapi yaitu dengan memperkuat mitigasi risiko agar tidak terjadinya penyimpangan dalam operasional. Contoh dari memperkuat mitigasi risiko yang dilakukan oleh BRIS diantaranya adalah sebagai berikut (Handayani, Retail Banking Group, 2018):

- 1) Training berkala yang hanya diberikan kepada penaksir.
 - 2) Melakukan penaksiran oleh atasan.
 - 3) Pemeriksaan audit satu tahun sekali.
3. Pengaruh Solusi yang Dilakukan dalam Menghadapi Permasalahan Terhadap Kinerja Gadai Emas di BRIS

Strategi yang dilakukan oleh BRI Syariah dalam menghadapi probelem pengembangan produk gadai emas merupakan kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk dapat mendorong kinerja gadai dan untuk tetap dapat mempertahankan kinerja gadai emas di BRIS. Pengaruh dari strategi yang telah dilakukan dapat dinilai berpengaruh namun tidak secara signifikan, mengingat kinerja pembiayaan gadai emas telah mengalami penurunan namun produk gadai emas BRIS tetap

dapat mempertahankan kinerja gadai emasnya artinya tidak adanya penutupan produk karena produk gadai emas dinilai masih memiliki potensi.

Strategi Pengembangan Produk Gadai

1. Penyempurnaan Produk Gadai Emas

Penyempurnaan produk atau modifikasi produk merupakan salah satu ruang lingkup dari pengembangan produk, penyempurnaan produk gadai yang dilakukan oleh BRI Syariah yaitu memperbaiki atau memperbarui produk gadai pada sisi proses dan sisi fitur produk. Penyempurnaan produk didefinisikan sebagai evaluasi produk yang dilakukan setelah 6 bulan produk diluncurkan atau idealnya adalah 1 tahun namun jika tidak dilakukan evaluasi maka akan dilakukan evaluasi setelah terjadinya penurunan kinerja dari produk gadai emas tersebut, evaluasi tersebut dilakukan oleh *Evaluation Product & Program Section Head*. (Handayani, Retail Banking Group, 2018).

Sejauh ini penyempurnaan produk telah dilakukan sebanyak 3 kali penyempurnaan, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penyempurnaan produk gadai yaitu adanya kebijakan internal ataupun eksternal bank. Penyempurnaan yang telah dilakukan tersebut diantaranya adalah sebagai berikut (Handayani, Retail Banking Group, 2018):

- a. Tahun 2011-2012 saat terjadinya penurunan harga emas yang sangat signifikan.
- b. Tahun 2012 saat adanya kebijakan BI yang mengeluarkan SEBI No. 14/7/DPbs tanggal 29 Februari 2012 mengenai produk *qard*.
- c. Tahun 2018 untuk efisiensi gadai emas.

2. Proses Evaluasi Produk Gadai Emas

Proses evaluasi produk gadai emas diantaranya adalah sebagai berikut (Handayani, Maman, 2018):

- a. Evaluasi dilakukan atas perkembangan pencapaian *Outstanding* (OS) produk gadai emas.
 - b. Bahan evaluasi ditungakan dalam bentuk persentase peningkatan OS dan perhitungan atas produktivitas produk.
 - c. Setelah itu akan dilakukannya perhitungan ulang atas BEP, dengan memperhatikan berapa yang akan diperoleh oleh bank dengan investasi yang telah dikeluarkan oleh bank. Hal tersebut untuk menentukan produk yang dievaluasi dilanjutkan atau tidak, dilanjutkan atau tidaknya dapat dipengaruhi oleh kebijakan eksternal ataupun kebijakan internal.
 - d. Jika hasil evaluasi produk gadai masih berpotensi dan memiliki produktivitas tinggi namun tidak terjadi di semua uker maka kemudian akan dilakukannya efisiensi lainnya untuk KC/KCP yang tidak mencapai BEP maka akan adanya perubahan seperti kebijakan penutupan atau pembukaan layanan gadai dan SOP tidak direvisi.
3. Strategi Pengembangan Produk Gadai Emas BRI Syariah

Jenis-jenis strategi dalam pendekatan Adaptif versi Miles dan Snow terdiri dari 4 jenis strategi yaitu strategi prospektor, strategi bertahan, strategi penganalisis dan strategi reaktor. Dapat dianalisis bahwa jenis strategi yang digunakan oleh BRI Syariah dalam pengembangan produk gadai emas yaitu strategi prospektor yaitu strategi yang digunakan oleh perusahaan yang selalu berinovasi, berkembang dan melakukan penelitian pada produk dan jasa baru yang dapat diciptakan untuk mengikuti perubahan lingkungan. Strategi yang mengutamakan keberhasilan organisasi dalam menciptakan produk atau jasa baru dengan mengikuti perubahan lingkungan yang selalu berubah-ubah (Hudaya, 2011: 19).

Dalam hal ini BRI Syariah dalam pengembangan produk gadai emasnya

selalu mengikuti perubahan lingkungan, menciptakan produk baru yang dimaksud dalam pengembangan produk gadai ini yaitu menciptakan program-program baru untuk meningkatkan minat masyarakat sesuai dengan perubahan lingkungan, trend, kondisi dan situasi lingkungan, seperti program hari raya, program tahun ajaran baru dan lain sebagainya.

Berdasarkan penelitian Endang Rini Sulistya dengan judul "Peran Pengembangan Produk Dalam Meningkatkan Penjualan" yang memaparkan Teori dan Metode Pengembangan Inovasi Produk Perbankan Syariah, bahwa dalam hal ini BRI Syariah dalam pengembangan produk gadainya sudah sesuai dengan Teori dan Metode inovasi produk Bank Syariah yaitu BRI Syariah melakukan evaluasi untuk memperbaiki produk atau mengembangkan produk yang memang layak untuk dilanjutkan, yang dilakukan setelah 6 bulan produk diluncurkan atau idealnya adalah 1 tahun namun jika tidak dilakukan evaluasi maka akan dilakukan evaluasi setelah terjadinya penurunan kinerja dari produk gadai emas tersebut, salah satu unit bisnis BRI Syariah akan melaksanakan rapat yang dihadiri oleh unit-unit support untuk membahas pengembangan suatu produk terkait dan BRI Syariah merupakan salah satu lembaga keuangan syariah sebagai lembaga intermediasi, dalam hal ini BRI Syariah telah menerapkan teori pemeliharaan kemaslahatan dengan mempertemukan kedua belah pihak yaitu pihak yang memiliki kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana. Selain itu juga sesuai dengan metode inovasi produk Bank Syariah yaitu dalil yang digunakan dalam menetapkan suatu inovasi di Perbankan Syariah menggunakan dalil yang kuat dan kejelasan makna, kesesuaian dengan tujuan syariah, seperti adanya kemudahan dalam muamalah,

keringanan dalam beban, dan memberi peluang terhadap pengembangan inovasi lainnya dimana dalam menarik minat masyarakat terhadap penggunaan produk gadai, BRI Syariah membuat program-program yang dapat meningkatkan portofolio gadai emas, sehingga fokus produk dapat diperluas termasuk untuk pengembangan gadai emas, seperti program bebas dari biaya administrasi dan lain lain yang bertujuan untuk meringankan beban nasabah dan kemudahan dalam muamalah dan sesuai dengan perkembangan zaman dan dapat memenuhi kebutuhan manusia akan transaksi dan akad-akad modern seperti program-program yang dibuat oleh BRI Syariah selain untuk pengembangan produk gadai emas seperti program akhir tahun, program menjelang hari raya dan program tahun ajaran baru juga bertujuan untuk memenuhi kebutuhan akan transaksi sesuai dengan apa yang terjadi saat ini.

4. Analisa SWOT Gadai Emas BRI Syariah

a. Identifikasi Kekuatan Produk Gadai Emas BRIS

Kekuatan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal bank, kekuatan yang dimiliki tersebut dapat meminimumkan ancaman yang dapat terjadi. Adapun kekuatan yang dimiliki oleh BRI Syariah dalam pengembangan gadai emasnya adalah sebagai berikut (Maman, *Corporate Planning Group*, 2018):

1) Anak perusahaan BRI Konvensional.

BRI Syariah merupakan anak perusahaan dari BRI Konvensional yang sudah tumbuh dan berkembang besar dan menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia, sehingga dapat menjadi nilai jual dan kekuatan untuk BRI Syariah dalam mengembangkan bisnisnya seperti untuk mendorong kinerja gadai emas.

2) Memiliki Lokasi yang Strategis.

Penentuan dimana unit layanan gadai akan dibuka yaitu faktor yang penting untuk diperhatikan oleh BRI Syariah, dalam mendorong kinerja gadainya dengan melihat potensi lingkungan yang ada dalam mencapai tujuan bank.

3) Program Gadai yang Dimiliki Beraneka Ragam.

BRI Syariah memiliki program-program gadai emas, dimana program tersebut bertujuan untuk mendorong kinerja gadai emas dan menarik minat masyarakat memilih produk gadai emas BRI Syariah, program-program dibuat dengan menyesuaikan keadaan saat kebutuhan masyarakat meningkat seperti program menjelang hari raya, program menjelang ramadhan, program tahun ajaran baru, program akhir tahun dan adapun program bebas administrasi untuk meringankan beban nasabah dalam menggunakan produk gadai emas BRI Syariah.

4) Sistem Prosedur dalam Pengelolaan Gadai Emas yang Sudah Teratur.

Dalam meningkatkan kinerja gadai emasnya salah satu usaha manajemen BRI Syariah adalah dengan menetapkan suatu sistem dan prosedur yang baku yang dituangkan dalam sebuah SOP yang komperhensif seperti proses pelunasan, ketentuan jaminan dan lain sebagainya. Sistem prosedur tersebut diharapkan dapat menciptakan pengelolaan dan pelayanan gadai secara teratur, efektif dan efisien

b. Identifikasi Kelemahan Produk Gadai Emas BRI Syariah

Kelemahan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal bank, kelemahan yang dimiliki tersebut dapat ditekan oleh bank dengan menggunakan strategi-strategi yang

dimiliki oleh bank. Adapun kelemahan yang dimiliki oleh BRI Syariah dalam pengembangan gadai emasnya adalah sebagai berikut :

1) Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM merupakan faktor yang dapat menghambat kinerja gadai emas dimana masih terbatasnya karyawan yang memiliki pengetahuan mengenai gadai emas, sehingga hanya mengutamakan petugas gadai dalam pengelolaannya dan menyebabkan terjadinya keterbatasan SDM di unit layanan gadai. Dalam menghadapi permasalahan ini BRI Syariah melakukan pelatihan atau *training* secara berkala.

2) Promosi Belum Optimal

Salah satu tujuan dari promosi yaitu untuk menginformasikan produk gadai emas BRIS kepada masyarakat hal ini dapat mengatasi kurangnya pengetahuan dan rendahnya minat masyarakat terhadap penggunaan produk di Bank Syariah selain itu juga untuk meningkatkan nama baik bank di mata para nasabahnya, namun saat ini promosi yang telah dilakukan oleh BRI Syariah dalam memasarkan produknya sudah berkurang, yang disebabkan masih adanya anggapan KCP/KC BRI Syariah yang masih menganggap bahwa promosi produk gadai emas adalah atau menjadi tanggung jawab petugas gadai.

c. Identifikasi Peluang Produk Gadai Emas BRI Syariah

Peluang dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal bank, peluang merupakan suatu hal yang dapat mendorong kinerja gadai emas. Adapun peluang yang dimiliki oleh BRI Syariah dalam pengembangan gadai emasnya adalah sebagai berikut (Maman, Corporate Planning Group, 2018):

1) Mayoritas muslim

Indonesia merupakan negara yang penduduknya adalah mayoritas muslim, sehingga akan meningkatkan kebutuhan produk lembaga keuangan yang sesuai syariah seperti gadai emas yang berlandaskan fatwa DSN-MUI, sehingga hal tersebut menjadi peluang untuk BRI Syariah dalam meningkatkan kinerja gadai emasnya.

2) Kondisi perekonomian masyarakat pada umumnya mengalami peningkatan dan masyarakat semakin konsumtif.

3) Adanya keinginan sebagian masyarakat menengah untuk memiliki usaha sampingan.

Kondisi yang terjadi saat ini adalah adanya sebagian masyarakat menengah yang tidak hanya ingin mendapatkan penghasilan dari hasil pekerjaannya sebagai karyawan, namun adanya sebagian masyarakat menengah ingin memiliki usaha sampingan, maka untuk mewujudkan keinginannya tersebut masyarakat akan membutuhkan modal atau dana tambahan. Kondisi tersebut menjadi peluang untuk BRI Syariah dalam meningkatkan kinerja gadai emasnya karena dengan menggadaikan emas di BRIS masyarakat akan dapat memenuhi kebutuhan dananya.

4) Meningkatnya Kebutuhan Masyarakat

Meningkatnya kebutuhan masyarakat dapat menjadi faktor pendorong kinerja gadai emas BRI Syariah, kondisi ini dimanfaatkan oleh BRI Syariah dengan membuat program-program sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini seperti program menjelang hari raya.

d. Identifikasi Ancaman Produk Gadai Emas BRI Syariah

Ancaman dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal bank, ancaman yang terjadi dapat mengurangi kemampuan bisnis bank dan ancaman yang terjadi tidak dapat dihilangkan. Bank hanya menyesuaikan pada ancaman yang terjadi dengan kekuatan yang dimiliki sehingga dapat diminimalkan akibat buruk dari ancaman tersebut. Adapun ancaman yang dimiliki oleh BRI Syariah pada pengembangan produk gadainya adalah sebagai berikut (Maman, *Corporate Planning Group*, 2018):

1) Regulasi dari Regulator (BI/OJK) yang Membatasi Produk Gadai Emas Bank Syariah

Bank Indonesia pada tahun 2012 telah mengeluarkan Surat Edaran Bank Indonesia No. 14/7/DPbS tanggal 29 Februari 2012 tentang Produk Qardh Beragun Emas (QBE) bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah, dalam surat edaran tersebut salah satunya Bank Indonesia membatasi pemberian pembiayaan gadai emas kepada nasabah yaitu maksimal Rp. 250.000.0000, hal ini memberikan ancaman bagi Bank Syariah dalam mendorong kinerja gadainya namun sebagai bank yang dibawah pengawasan regulator, BRI Syariah wajib tunduk dan taat dengan segala kebijakannya, termasuk ketentuan gadai emas.

2) Semakin Banyaknya Pesaing yang Memiliki Produk Gadai Emas

Persaingan yang terjadi antara bank maupun pegadaian yang memiliki produk sejenis yaitu gadai emas sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja gadai emas, mengingat semakin lengkapnya fitur produk pesaing yang semakin inovatif. Hal ini memberikan ancaman bagi BRI

Syariah dalam mengembangkan atau mendorong kinerja gadainya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian mengenai “Strategi Bank Syariah Dalam Menghadapi Pengembangan Produk Gadai Emas (Studi Pada Bank Rakyat Indonesia Syariah)” maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Produk gadai merupakan salah satu produk pembiayaan yang dapat menjadi salah satu solusi terbaik untuk masyarakat atau nasabah yang membutuhkan modal kerja atau modal konsumtif secara cepat, mudah dengan biaya yang ringan dan dapat memenuhi kebutuhan tanpa harus kehilangan barang berharga, namun dalam perkembangannya kinerja produk gadai di Bank BRI Syariah telah mengalami penurunan, penurunan tersebut dikarenakan adanya beberapa permasalahan yang menjadi problematika baik bersumber dari internal maupun eksternal yaitu permasalahan internal terdiri dari Sumber Daya Manusia (SDM), pergeseran fokus bisnis dan mitigasi risiko yang ketat sedangkan permasalahan eksternal terdiri dari rendahnya minat dan pengetahuan masyarakat dan pembatasan oleh otoritas.
2. Dalam menghadapi permasalahan gadai emas yang terjadi, BRI Syariah memiliki solusi yang dapat dilakukan untuk mempertahankan kinerja gadai emasnya diantaranya yaitu melakukan pelatihan SDM secara berkala, meningkatkan promosi gadai, gadai dianggap sebagai produk *nice to have* dan memperkuat mitigasi risiko. Solusi yang dilakukan tersebut tidak berpengaruh secara signifikan mengingat kinerja pembiayaan gadai BRI Syariah dalam beberapa tahun

terakhir mengalami penurunan namun BRI Syariah tetap dapat mempertahankan kinerja gadai emasnya dimana tidak adanya penutupan terhadap produk gadai.

3. Strategi pengembangan produk gadai emas di BRI Syariah dilakukan dengan melakukan evaluasi terlebih dahulu, pengembangan yang dimaksud yaitu memperbaiki atau memperbarui produk gadai pada sisi proses dan sisi fitur produk dan strategi yang digunakan oleh BRI Syariah adalah strategi prospektor. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan produk gadai emas di BRI Syariah sudah sesuai dengan teori dan metode pengembangan inovasi produk Perbankan Syariah.

Saran

Setelah melakukan penelitian mengenai “Strategi Bank Syariah Dalam Menghadapi Pengembangan Produk Gadai Emas (Studi Pada Bank Rakyat Indonesia Syariah)” ada beberapa saran yang penulis sampaikan diantaranya :

1. BRI Syariah diharapkan dapat meningkatkan strategi yang dilakukan untuk dapat meningkatkan outstanding gadai emas.
2. BRI Syariah diharapkan dapat meningkatkan promosi gadai emas secara efektif dan efisien.
3. BRI Syariah diharapkan dapat berkerjasama dengan lembaga lain atau membuat anak perusahaan yang fokus mengelola gadai emas

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Ascarya. (2015). Akad dan Produk Bank Syariah. Jakarta. Rajawali Pers.

Jurnal:

Apriyanti, Heni Werdi. (2017). Perkembangan Industri Perbankan Syariah Di Indonesia: Analisis Peluang dan Tantangan. MAKSIMUM, Vol. 1, No.1.

Hasbiansyah, O. (2008). Pendekatan Fenomenologi: Pengantar Praktik Penelitian Dalam Ilmu Sosial dan Komunikasi. MEDIATOR, Vol. 9 No. 1

Maulidizen, Ahmas. (2016). Aplikasi Gadai Emas Syari’ah: Studi Kasus Pada BRI Syariah Cabang Pekanbaru. FALAH Jurnal Ekonomi Syariah Vol.1 No 1.

Rini, Endang Sulistya. (2013). Peran Pengembangan Produk Dalam Meningkatkan Penjualan. Jurnal Ekonomi, Vol. 16 No. 1.

Paramita, M. (2017) Analisis Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Mikro Syariah, Jurnal Syarikah, Volume 3 No. 2.

Pasrizal, Himyar. (2013). Konsep Marketing Dalam Inovasi Produk Perbankan Syariah. NIZHAM, Vol. 02 No. 01.

Viranti, Firza Aulia., & Adhitya Ginanjar. (2015). Influence of Facilities, Promotion, Product and Location Islamic Banking on Decision Non Muslim Customers Patronizing at BRIS Case Study in BRI Syariah. The Journal of Tauhidinomics Vol. 1 No. 1.

Skripsi:

Apriani, Ami. (2010). Prospek Gadai (*Rahn*) Emas di Perbankan Syariah Studi Kasus Pada Bank Syariah Mandiri.

Eliyah. (2014). Tabungan Muamalat Prima iB Dalam Meningkatkan Dana Ritel (Tabungan) Pada Bank Muamalat Indonesia.

Mardiana. (2017). Peran Serta Dan Mekanisme Bank Syariah Pada Pembiayaan Sindikasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Pusat).

Prasetyo, Heri Agus. (2017). Analisis Manajemen Risiko Pembiayaan Gadai Emas Studi Kasus Bank

Syariah Mandiri Kantor Cabang
Solo Baru

Peraturan Perundang-Undangan:

Fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis
Ulama Indonesia No: 26/DSN-
MUI/III/2002, tentang *rahn emas*.

Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI)
No.14/7/DPbs tanggal 29 februari
2012 perihal produk *qardh* beragun
emas bagi Bank Syariah dan Unit
Usaha Syariah.