BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Sejarah Bank Syariah Mandiri Indonesia

PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999. PT Bank Syariah Mandiri hadir dan tampil dengan harmonisasi idealisme usaha dengan nilai-nilai spiritual. Bank Syariah Mandiri tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan keduanya, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmonisasi idealisme usaha dan nilai-nilai spiritual inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. Per Desember 2017 Bank Syariah Mandiri memiliki 737 kantor layanan di seluruh Indonesia. Dengan akses lebih dari 196.000 jaringan ATM.

Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan merger, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan

Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 Tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang pemberlakuan UU merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri. Perubahan ini dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Guberbur Senior Bank Indonesia No1/1/KEP.DGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik. [1]

[1]Sejarah Bank Mandiri Syariah dalam www.mandirisyariah.co.id/, diakses pada 21 Desember 2019

2. Visi dan Misi

a. Visi

Adapun visi Bank Syariah Mandiri yakni “Terdepan dan Modern”, yang memiliki maksud bahwasannya bank dapat menyediakan kesempatan untuk ber-amanah sekaligus mendukung karir secara professional.

b. Misi

Misi yang diterapkan pada Bank Syariah Mandiri diantaranya yakni mewujudkan pertumbuhan dengan keuntungan di atas rata-rata industri berkesinambungan, selain itu untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah, mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel, mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal, serta mengembangkan manajemen talenta maupun lingkungan kerja yang sehat, dan meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat maupun lingkungan.

3. Prinsip-prinsip Bank Syariah Mandiri

Prinsip-prinsip Bank Syariah Mandiri diantaranya yakni keadilan, kemitraan, keterbukaan dan universalitas. Keadilan yang dimaksud yakni dengan memberikan bagi hasil dan transfer prestasi dari mitra usaha dalam porsi adil. Kemitraan sendiri baik nasabah investor maupun pengguna dana serta pihak bank sejajar sebagai mitra usaha yang menguntungkan dan bertanggungjawab. Keterbukaan maksudnya melalui laporan keuangan bank

yang terbuka dan berkesinambungan, nasabah mengetahui tingkat keamanan dana serta kualitas manajemen bank. Sedangkan universalitas yakni dengan tidak membeda-bedakan suku, agama, ras dan golongan dalam masyarakat.

4. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung[2]

Adapun struktur organisasi dan tugas bagian pada Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung sebagai berikut:

a. Branch Manager

1) Memastikan tercapainya target segmen bisnis pembiayaan (micro, business banking, customer), pendanaan, FBI, contribution margin dan laba bersih yang ada lokasi dan berada dalam koordinasinya.
2) Menggali potensi bisnis di lokasi yang berada dalam koordinasinya untuk meningkatkan portofolio pembiayaan, penghimpunan dana pihak ketiga, perbaikan kualitas aktiva produktif, peningkatan pendapatan non operational.
3) Memastikan segala aktivitas operasional memenuhi ketentuan dan prudensialitas.

b. Branch Operational & Service Manager

1) Memastikan transaksi harian operasional telah sesuai dengan ketentuan dan SOP yang telah ditetapkan.
2) Memastikan pelaksanaan seluruh kegiatan administrasi, dokumentasi dan kearsipan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3) Memastikan ketersediaan likuiditas yang memadai.

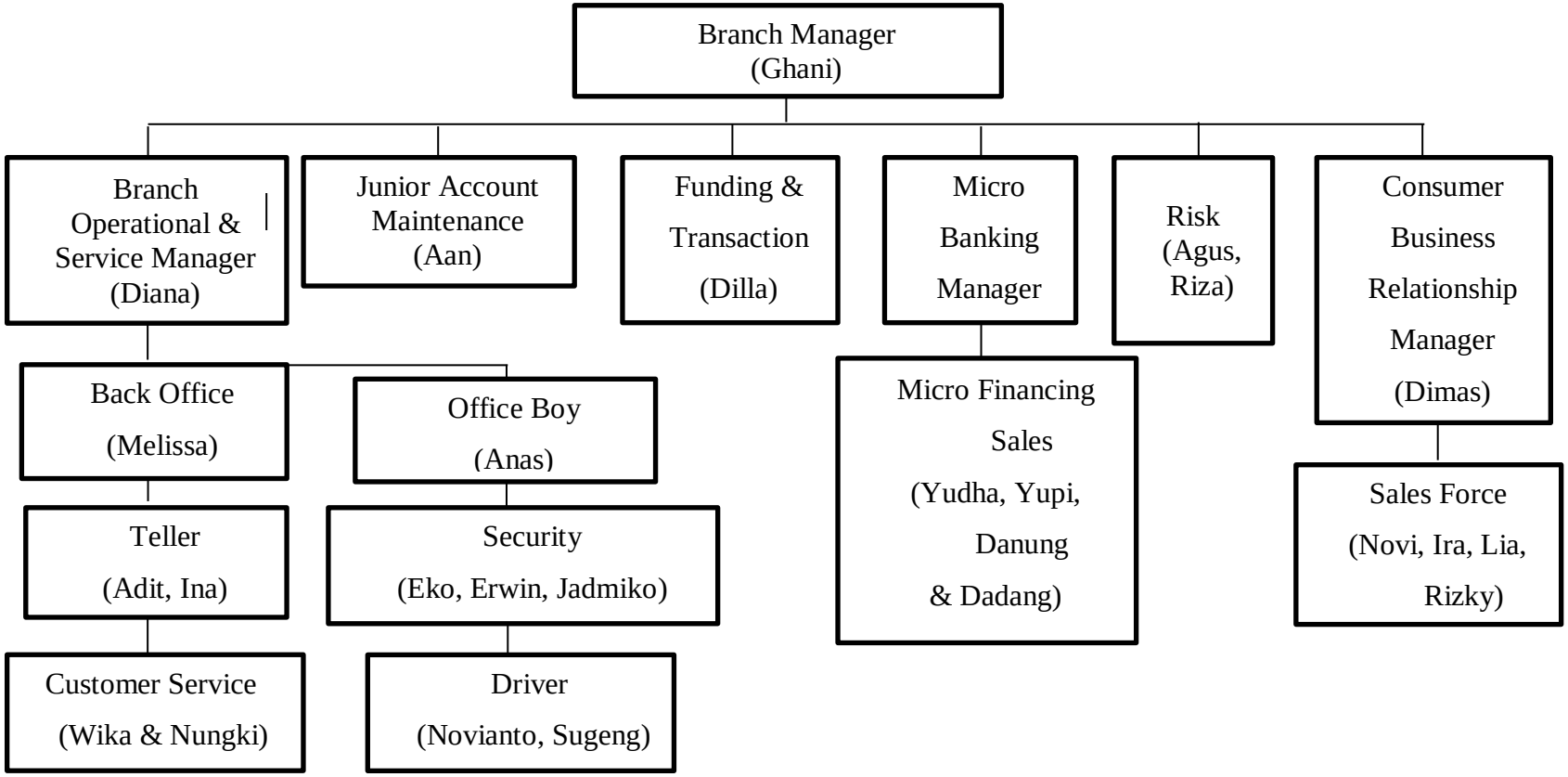
[2] Sumber: Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung

c. Micro Financing Analyst

1) Melakukan verifikasi usaha, kelayakan usaha dan penilaian agunan
2) Melakukan kunjungan ke lokasi usaha nasabah dan agunan.
3) Melakukan penginputan pada sistem aplikasi financing approval system (FAS) sesuai dengan ketentuan yang berlaku
4) Membuat nota analisa pembiayaan (NAP) melalui sistem FAS atau manual berdasarkan hasil verivikasi dan penilaian agunan.
5) Menyampaikan laporan bulanan ke unit risk berupa: acceptance dan disbursement rate, total aplikasi yang masuk, dan laporan pencatatan SLA (dimulai sejak input scoring sampai dengan pencairan)
6) Melakukan monitoring atas kinerja pembiayaan sesuai kelolaannya.

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung



5. Produk Bank Syariah Mandiri

a. Pembiayaan

1) Pembiayaan Konsumen

a) Pembiayaan Implan, pembiayaan consumer dalam valuta rupiah diberikan bank kepada karyawan tetap perusahaan, pengajuannya dilakukan secara massal (kelompok).

b) Pembiayaan Kepada Pensiunan, penyaluran fasilitas pembiayaan consumer kepada pensiun dengan pembayaran angsuran melalui pemotongan uang pensiun oleh bank tiap bulan..

c) Pembiayaan Griya, pembiayaan jangka pendek, menengah atau panjang untuk membiayai pembelian rumah tinggal (consumer), baik baru maupun bekas di lingkungan developer.

d) Pembiayaan Kendaraan Bermotor, pembiayaan untuk pembelian kendaraan bermotor. [3]

2) Pembiayaan Modal Kerja

a) Musyarakah, dana dari bank bagian dari modal usaha nasabah dan keuntungan dibagi sesuai dengan nisbah yang disepakati.

b) Pembiayaan dana berputar, fasilitas pembiayaan modal kerja dengan prinsip musyarakah yang penarikan dananya dapat dilakukan sewaktu-waktu berdasarkan kebutuhan riil nasabah.

---

[3]Pembiayaan Konsumen Bank Mandiri Syariah dalam www.mandirisyariah.co.id/, diakses pada 19 Februai 2020

c) Pembiayaan Mudharabah, pembiayaan seluruh modal kerja yang dibutuhkan nasabah ditanggung oleh bank. keuntungan yang diperoleh dibagi sesuai dengan nisbah yang disepakati.

d) Pembiayaan resi gudang, pembiayaan transaksi komersial dari suatu komoditas/ produk yang diperdagangkan secara luas dengan jaminan utama berupa komoditas/ produk yang dibiayai dan berada dalam suatu gudang atau tempat yang terkontrol secara independen (*independently controlled warehouse*). [4]

3) Pembiayaan Investasi

a) Pembiayaan Murabahah, pembiayaan berdasarkan akad jual beli antara bank dan nasabah. Bank membeli barang yang dibutuhkan dan menjualnya kepada nasabah sebesar harga pokok ditambah dengan keuntungan margin yang disepakati.

b) Pembiayaan Mudharabah, pembiayaan dimana seluruh modal kerja yang dibutuhkan nasabah ditanggung oleh bank. keuntungan yang diperoleh dibagi sesuai dengan nisbah yang disepakati.

c) Musyarakah, pembiayaan khusus untuk modal kerja, dimana dana dari bank merupakan bagian dari modal usaha nasabah dan keuntungan dibagi sesuai dengan nisbah yang disepakati. [5]

---

[4]Pembiayaan Modal Kerja Bank Mandiri Syariah dalam www.mandirisyariah.co.id/, diakses pada 19 Februai 2020

[5] Pembiayaan Investasi Bank Mandiri Syariah dalam www.mandirisyariah.co.id/, diakses pada 19 Februai 2020

4) Pembiayaan Khusus

a) Pembiayaan kepemilikan alat berat, fasilitas pembiayaan terkait investasi alat berat melalui skema pembiayaan dengan jual beli atau sewa dengan opsi kepemilikan.

b) Pembiayaan kepemilikan ruko, pembiayaan yang diberikan kepada nasabah perorangan atau badan usaha untuk keperluan investasi ruko/ rukan dengan skema pembiayaan jual beli.

c) Pembiayaan dana berputar, pemberian pembiayaan modal kerja dengan limit/ platfond tertentu yang digunakan untuk kebutuhan cash flow yang cepat dan dapat ditarik/ dilunasi selama periode pembiayaan.

d) Pembiayaan investasi terikat, pengelolaan dana milik investor oleh bank yang disalurkan dalam bentuk pembiayaan kepada pelaku usaha, untuk kebutuhan usaha tertentu.[6]

b. Jasa Produk

1) Mandiri Syariah Debit, produk kartu berteknologi chip yang diterbitkan oleh Bank Syariah Mandiri sebagai kartu ATM dan kartu Debit yang dapat digunakan di seluruh mesin ATM/ EDC domestik.

2) BSM Sentra Bayar, layanan bank dalam menerima pembayaran tagihan pelanggan.

3) BSM SMS Banking, produk layanan perbankan teknologi seluler yang memberikan kemudahan melakukan berbagai transaksi perbankan.

---

[6] Pembiayaan Khusus Bank Mandiri Syariah dalam www.mandirisyariah.co.id/, diakses pada 19 Februai 2020

4) Mandiri Syariah Mobile, layanan bank untuk mengakses rekening nasabah di Bank melalui jaringan komunikasi dengan sarana telepon seluler atau komputer tablet.
5) BSM Net Banking, layanan transaksi bank melalui jaringan internet dengan alamat "https://bsmnet.syariahmandiri.co.id".
6) Pembayaran melalui menu pemindahbukuan di ATM (PPBA), layanan pembayaran institusi (lembaga pendidikan, asuransi, lembaga khusus, keuangan non bank) melalui menu pemindahan bukuan di ATM.
7) BSM Jual Beli Valas, pertukaran mata uang rupiah dengan mata uang asing pun sebaliknya yang dilakukan oleh BSM dengan nasabah.
8) BSM Electronic Payroll, pembayaran gaji karyawan institusi melalui sistem informasi payroll BSM secara mudah, aman dan fleksibel.
9) Transfer Uang Tunai, layanan BSM Transfer uang tunai di seluruh pelosok negeri dengan mudah dan aman. Cukup menggunakan BSM Net Banking atau BSM Mobile Banking GPRS.
10) BSM E-money, kartu prabayar berbasis smart card yang diterbitkan oleh BSM bekerjasama dengan Bank Mandiri. [7]

c. Jasa Operational

1) Transfer Lintas Negara Western Union, jasa pengiriman uang/ penerimaan kiriman uang secara cepat (*real time on line*) yang dilakukan lintas Negara atau dalam satu Negara (domestik).

[7] Jasa Produk Bank Mandiri Syariah dalam www.mandirisyariah.co.id/, diakses pada 19 Februai 2020

2) Kliring, penagihan *warkat* bank lain dimana lokasi bank tertariknya berada dalam satu wilayah *kliring*.
3) Inkaso, penagihan warkat bank lain dimana bank tertariknya berbeda wilayah kliring atau berada di luar negeri, hasilnya penagihan akan dikredit ke rekening nasabah.
4) Intercity Clearing, jasa penagihan warkat (cek/ bilyet giro valuta rupiah) baik diluar wilayah kliring dengan cepat sehingga nasabah dapat menerima dana hasil tagihan cek atau bilyet giro tersebut pada hari yang sama atau keesokan harinya sesuai zona kliring.
5) RTGS (*Real Time Gross Settlement*), jasa transfer uang valuta rupiah antar bank dalam satu kota maupun dalam kota yang berbeda secara real time dalam hitungan menit.
6) Transfer Valas, layanan transfer valuta asing (valas) antar rekening bank di Indonesia atau luar negeri dalam 130 mata uang menggunakan payment instruction berbasis SWIFT yang sangat terjamin keamanannya.
7) Referensi Bank, surat keterangan yang diterbitkan oleh Bank Syariah Mandiri atas dasar permintaan dari nasabah untuk tujuan tertentu.
8) Standing Order, fasilitas kemudahan yang diberikan BSM kepada nasabah, dalam transaksi financialnya harus memindahkan dari suatu rekening ke rekening lainnya secara berulang-ulang. Dalam pelaksanannya nasabah memberikan instruksi ke bank hanya satu kali saja.

9) Payment Point, layanan transaksi *Payment Point* dapat dilakukan oleh nasabah disetiap *outlet* BSM atau di ATM. Pembayaran dapat dilakukan melalui debet rekening maupun tunai (*cash*).

10) Layanan Pembayaran Institusi, sistim layanan pembayaran kepada nasabah institusi secara *Host to Host* melalui *delivery channel* Mandiri Syariah, ATM Bersama dan ATM Prima.[8]

B. Temuan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan cara melakukan wawancara dengan *Branch Manager* (Bapak Ghani) sebagai responden 1, Micro Financing Analyst (Bapak Agus) sebagai responden 2 dan Branch Operational & Service Manager (Ibu Diana) sebagai responden 3. Berikut hasil temuan yang sesuai dengan fokus penelitian:

A. Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan pada Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung

a. Hubungan manajemen risiko dengan risiko pembiayaan serta seberapa penting implementasi manajemen risiko pembiayaan

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Hubungan antara manajemen risiko dengan risiko pembiayaan sangat erat. Manajemen risiko menentukan bagaimana risiko itu muncul untuk memitigasi risiko pembiayaan yang ada dan bertindak sebagai rambu-rambu".*[9]

---

[8]Jasa Operasional Bank Mandiri Syariah dalam www.mandirisyariah.co.id/, diakses pada 19 Februai 2020

[9] Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

Reduksi datanya, manajemen risiko dengan risiko pembiayaan seperti jarum dan benang yang tidak bisa terpisahkan. Oleh karena itu, manajemen risiko bertindak sebagai rambu-rambu untuk meminimalisir maupun memitigasi berbagai risiko pembiayaan yang mungkin terjadi.

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Manjemen risiko dengan risiko pembiayaan saling berhubungan. "hight risk hight return and low risk low return"yaitu semakin kecil risiko maka semakin kecil pula keuntungan, dan semakin besar risiko maka keuntungan semakin besar.* [10]

Reduksi datanya, "*Hight risk hight return and low risk low return*", artinya semakin kecil risiko maka semakin kecil keuntungan. Sebaliknya, semakin besar risiko maka semakin besar pula keuntungan yang diperoleh. Jadi, kedua aspek ini saling berhubungan antara satu dengan lainnya.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Keduanya saling berkaitan, agar tidak timbul risiko pembiayaan maka harus ada manajemen risiko untuk meminimalisir risiko pembiayaan yang akan terjadi. Hal ini penting, oleh karenanya maka bagaimana cara agar risiko yang ada tidak terjadi dan berakibat fatal bagi perbankan.*[11]

Reduksi datanya, manajemen risiko dengan risiko pembiayaan saling berhubungan. Manajemen risiko berfungsi meminimalisir risiko pembiayaan agar risiko yang ada tidak berakibat fatal bagi perbankan.

---

[10] Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[11] Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

Penyajian datanya, semua responden menyatakan bahwa manajemen risiko dengan manajemen risiko pembiayaan saling berhubungan. Sehingga implementasi manajemen risiko pembiayaan sangat penting.

Kesimpulannya, manajemen risiko dengan risiko pembiayaan saling berhubungan, karena manajemen risiko berperan sebagai rambu-rambu guna meminimalisir berbagai risiko pembiayaan yang dapat berdampak fatal bagi perbankan. "*Hight risk hight return and low risk low return*" yang berarti bahwa semakin kecil risiko maka semakin kecil keuntungan, dan semakin besar risiko maka semakin besar pula keuntungan yang diperoleh, sehingga implementasi manajemen risiko pembiayaan sangat penting bagi perbankan.

b. Hubungan manajemen risiko pembiayaan dengan profitabilitas bank

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Hubungan keduanya sangat erat, jika risiko dapat diminimalkan maka keuntungan atau profitabilitas bank dapat di maksimakan."* [12]

Reduksi datanya, terlihat jelas jika keduanya memiliki hubungan cukup erat. Apabila risiko yang ada dapat diminimalkan, maka bank lebih leluasa memaksimalkan keuntungannya (*profitability*).

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

---

[12] Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

> *"Keduanya saling berhubungan, profitabilitas sebagai pengukur jumlah persen yang bermasalah. Bedasarkan pengalaman bagian risiko, risiko usaha akan dilihat dan di klasifikasikan berdasarkan tingginya risiko. Profitabilitas yang beresiko tinggi tentu akan di hindari."* [13]

Reduksi datanya, tak dapat dipungkiri bahwa keduanya saling berhubungan. Keuntngan (profitability) bertindak sebagai tolok ukur, sehingga lebih baik menghindari jenis usaha yang beresiko tinggi.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Keduanya pasti berhubungan, semakin bank bisa mengatur manajemen dengan baik, pasti akan mendatangkan keuntungan. Jika bank tidak dapat mengatur risiko pembiayaan dengan baik, tentu akan timbul kerugian dan keuntungan tidak dapat di peroleh. Wanprestasi atau kelalaian nasabah maupun kerugian lain, tentu akan berpengaruh terhadap keuntungan yang diperoleh bank."*[14]

Reduksi datanya, manajemen risiko pembiayaan dengan keuntungan (*profitability*) bank saling berhubungan. Apabila bank mampu mengelola manajemen dengan baik, tentu akan mendatangkan keuntungan. Begitupun sebaliknya, jika bank merasa kesulitan tentu akan mendatangkan kerugian.

Penyajian datanya, semua responden menyatakan bahwa manajemen risiko pembiayaan memiliki hubungan dengan profitabilitas bank.

Kesimpulannya, manajemen risiko pembiayaan dengan profitabilitas memiliki hubungan yang cukup erat. Profitabilitas dapat

---

[13] Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[14] Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

dimaksimalkan dengan meminimalkan risiko. Risiko yang memiliki dampak serius bagi kelancaran bank lebih baik dihindari, sehingga bank harus dapat memantau manajemen dengan sebaik mungkin agar terhindar dari kerugian.

c. Proses pembiayaan dari pengajuan sampai pencairan dana

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Prosesnya melalui collect data di BI checking, KTP, surat nikah dan KK. Kemudian di analisa usahanya menggunakan 5c, baik karakter maupun jaminan akan dianalisis sampai dengan proses pencairan dana."* [15]

Reduksi datanya, proses pengajuan sampai pencairan dana diawali dari *BI checking* atau pengecekan riwayat pembiayaan, KTP, surat nikah maupun KK. Lalu melakukan analisa usaha menggunakan 5C (*character, capacity, capital, condition dan collateral*). Semua dianalisis sampai proses pencairan dana.

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Marketing melaksanakan prosedur pencairan dana lalu di input ke admin untuk mengetahui riwayat pembiayaannya melalui BI checking. Jika tidak ada masalah, selanjutnya turun kelapangan untuk suvei dengan mengimplementaikan 5c, yakni melihat karakter, lingkungan, maupun jenis usaha."*[16]

Reduksi datanya, prosedur pencairan dana dimulai dari mengecek riwayat pembiayaan melalui *BI checking*, survei lapangan dengan

---

[15] Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[16] Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

mengimplementasi 5c (*character, capacity, capital, condition dan collateral*). Mulai dari karakter, lingkungan maupun usahanya di analisis untuk mengetahui kelayakan pembiayaan.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Sebelum dana dicairkan akan analisa, lalu survei, interview, BI checking, kelengkapan berkas permohonan, maupun laporan usahanya. Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung sering memberi pembiayaan kepada nasabah yang memiliki usaha diatas 2 hingga 3 tahun."* [1]

Reduksi datanya, analisa diperlukan sebelum pencairan dana guna mengetahui riwayat pembiayaan melaui *BI checking*, selanjutnya survei lapangan sekaligus wawancara, melihat berkas permohonan, maupun melihat laporan usahanya. Pembiayaan diberikan kepada nasabah yang memiliki umur usaha 2 sampai 3 tahun.

Penyajian datanya, ketiga responden menyatakan bahwa sebelum melakukan proses pembiayaan dari pengajuan sampai pencairan dana, perlu *BI checking* guna mengetahui riwayat pembiayaan, survei lapangan beserta wawancara, serta menggunakan 5c.

Kesimpulannya, sebelum bank melakukan proses pencairan dana, perlu mengetahui riwayat pembiayaan melalui *BI checking* sekaligus menyertakan KTP, KK, maupun surat nikah. Selanjutnya dilakukan analisa menggunakan 5c (*character, capacity, capital, condition dan collateral*) guna mengetahui karakter, lingkungan, maupun usahanya.

---

[1]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung memberikan pembiayaan kepada nasabah yang memiliki umur usaha 2 sampai 3 tahun.

d. Langkah-langkah dalam pelaksanaan manajemen risiko pembiayaan yang berkaitan dengan proses:

1) Identifikasi risiko pembiayaan

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

"Identifikasi risiko pembiayaan dari hasil BI checking, selanjutnya jika karakternya bagus maka dilakukan proses selanjutnya." [2]

Reduksi datanya, identifikasi risiko pembiayan dengan mengecek riwayat pembiayaan melalui *BI checking* sekaligus untuk mengetahui karakter yang dimiliki nasabah.

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

"Identifikasi pembiayaan dengan BI checking, lalu survey kelapangan dengan analisa 5c (*character, capacity, capital, condition dan collateral*)*."* [3]

Reduksi datanya, identifikasi pembiayaan memang tidak pernah berjauhan dengan pemeriksaan riwayat pembiayaan melalui *BI checking*, setelahnya dilakukan survei lapangan sekaligus analisa menggunakan 5c (*character, capacity, capital, condition dan collateral*).

---

[2]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[3]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Identifikasinya dengan melakukan survei lapangan sekaligus interview ke orangnya maupun tetangganya, jenis usahanya untuk mengetahui kelayakan pembiayaan dan kemampuan dalam memberikan return (mengembalikan pinjamannya)."* [4]

Reduksi datanya, dalam upaya identifikasi risiko pembiayaan dilakukan survei sekaligus wawancara, agar bank dapat memastikan perolehan dari pembiayaan.

Penyajian datanya, ketiga responden menyatakan bahwa identifikasi risiko pembiayaan melalui *BI checking* untuk mengetahui riwayat pembiayaan, survei lapangan sekaligus analisa menggunakan 5c (*character, capacity, capital, condition dan collateral*).

Kesimpulannya, identifikasi risiko pembiayaan dimulai dari pemeriksaan *BI checking* guna mengetahui riwayat pembiayaan, selanjutnya dilakukan survei lapangan sekaligus melakukan wawancara, selanjutnya dilakukan analisa menggunakan 5c (*character, capacity, capital, condition dan collateral*). Hal ini dilakukan untuk mengetahui kelayakan pembiayaan serta agar bank dapat memastikan perolehan dari pembiayaan.

2) Pengukuran risiko pembiayaan

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

---

[4]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

> *"Pengukuran risiko pembiayaan menggunakan sistem scoring yakni memasukkan data dengan rumus tertentu, guna mengetahui kapasitas nasabah dalam melakukan pembayaran".*[5]

Reduksi datanya, apabila terdapat nasabah hendak mengajukan pembiayaan dengan jumlah tertentu, maka disesuaikan dengan kapasitas nasabah dalam melakukan pembayaran, yang dapat di ukur menggunakan sistem *scoring* dengan memasukkan data dalam rumus tertentu.

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Pengukuran risiko dapat diukur dengan mengetahui jenis usahanya. Jika nasabah tidak mampu diberikan pembiayaan 200 juta, maka akan disesuaikan dengan kemampuannya yakni 100 juta."*[6]

Reduksi datanya, pengukuran risiko pembiayaan dapat dengan mengetahui jenis usahanya, jumlah pembiayaan yang disalurkan disesuaikan dengan kemampuan nasabah.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Setelah memperoleh hasil dari survei, pengukuran dilakukan dengan menganalisa, guna mengetahui kelayakan pemberian pembiayaan."* [7]

---

[5]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[6]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[7]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

Reduksi datanya, pengukuran risiko pembiayaan dilakukan setelah memperoleh hasil survei lapangan, selanjutnya di analisa guna mengetahui kelayakan pembiayaan.

Penyajian datanya, ketiga responeden menyatakan bahwa dalam melakukan pengukuran pada risiko pembiayaan dapat dengan menggunakan sistem scoring dengan memasukkan data ke dalam rumus tertentu, ada pula yang mengatakan dengan mengetahui jenis usahanya, dan responden terakhir mengatakan dengan melakukan analisa pembiayaan.

Kesimpulannya, pengukuran risiko pembiayaan dimulai setelah memperoleh hasil survei lapangan, selanjutnya dilakukan analisa untuk mengetahui kelayakan pembiayaan. Selain itu, pengajuan pembiayaan dengan jumlah tertentu akan disesuaikan dengan kapasitas nasabah dalam melakukan pembayaran, yang dapat di ukur menggunakan sistem *scoring* dengan memasukkan data dalam rumus tertentu.

3) Pemantauan risiko pembiayaan

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Pemantaun dilakukan dengan penagihan, menanyakan kabar di lingkungan sekitar, maupun memantau usahanya."*[8]

[8]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

Reduksi datanya, pemantauan risiko pembiayaan disamping melakukan penagihan, dapat dengan menanyakan kabar di lingkungan sekitar, maupun memantau usahanya.

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Pemantauan sudah menjadi kewajiban, pembayaran nasabah tiap bulan selalu di pantau. Apabila telah jatuh tempo namun nasabah belum melakukan pembayaran, maka di caritau penyebabnya lalu memberikan solusi yakni dengan menawarkan restrukturisasi (penataan kembali) agar risikonya tidak terlalu besar"* [9]

Reduksi datanya, pemantauan pembiayaan sudah melekat dan menjadi kewajiban bank kepada nasabahnya, apabila ketika jatuh tempo namun nasabah belum melakukan pembayaran, maka bank harus mengetahui penyebabnya, lalu memberikan solusi dengan menawarkan restrukturisasi atau penataan ulang untuk meminimalkan risiko yang ada.

Penyajian datanya, ketiga responden menyatakan bahwasannya dalam memantau risiko pembiayaan dapat dengan memantau usaha maupun menanyakan kabar dilingkungan sekitar. Sedangkan responden lainnya mengatakan dengan memantau pembayaran ketika jatuh tempo.

Kesimpulannya, pemantauan risiko pembiayaan merupakan kewajiban bank kepada nasabah yang diberikan pembiayaan, bank

---

[9]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

akan memantau baik dari segi penagihan, pembayaran, usahanya maupun dapat pula menyanyakan kabar kepada lingkungan sekitar. Apabila sudah jatuh tempo namun nasabah belum melakukan pembayaran, maka bank harus mengetahui penyebab lalu memberikan solusi dengan menawarkan restrukturisasi atau penataan ulang yang bertujuan untuk meringankan angsuran selama kondisinya belum stabil.

4) Pengendalian risiko pembiayaan

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Dalam pengendalian risiko, tidak semua akan diberi pembiayaan melainkan hanya segmen unggulan. Tiap bulan kantor pusat selalu memberitahu segmen apa saja yang bisa diberi pembiayaan."* [10]

Reduksi datanya, pengendalian risiko pembiayaan dapat dilakukan dengan hanya memberi pembiayaan kepada segmen unggulan, jadi tidak tidak semua orang akan diberi pembiayaan.

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Pengendalian risiko pembiayaan dapat dengan mengikutkan asuransi jaminan usaha guna memindahkan risiko jika terjadi perubahan pada usahanya."* [11]

---

[10]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[11]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

Reduksi datanya, pengendalian risiko pembiayaan dengan mengikutkan asuransi jaminan usaha, hal ini bertujuan untuk memindahkan risiko jika terjadi perubahan pada usahanya.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Pengendalian dilakukan agar kesalahan serupa tidak terulang kembali di bulan berikutnya. Pengendalian pada pembiayaan dapat dengan melakukan penagihan di awal maupun menampung setoran yang di berikan."* [12]

Reduksi datanya, pengendalian risiko pembiayaan dapat dilakukan dengan melakukan penagihan di awal dengan menampung jumlah setoran yang ada terlebih dahulu.

Penyajian datanya, ketiga responden mengatakan bahwa dalam pengendalian risiko pembiayaan dapat dengan mengikutkan ke asuransi jaminan usaha, pembiayaan hanya diberikan kepada segmen unggulan, dan ada pula responden yang mengatakan dengan melakukan penagihan diawal.

Kesimpulannya, pengendalian risiko pembiayaan dapat dilakukan dengam mengikutkan asuransi jaminan usaha guna memindahkan risiko pembiayaan, pembiayaan hanya diberikan kepada segmen unggulan, maupun penagihan di awal dengan menampung jumlah setoran yang ada.

---

[12]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

e. Strategi atau kebijakan manajemen risiko dalam meminimalkan risiko pembiayaan menyangkut:

1) Pembiayaan bermasalah

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Jika ada pembiayaan bermasalah maka kita akan memberikan SP (surat peringatan), lalu melakukan percakapan dengan pihak terkait, menawarkan restrukturisai selama kondisinya belum stabil, dan akan dinaikkan kembali jika kondisinya sudah stabil."* [13]

Reduksi datanya, jika terjadi pembiayaan bermasalah maka tindakan yang dapat dilakukan yakni dengan memberi surat peringatan, melakukan percakapan dengan pihak terkait, maupun melakukan restrukturisasi atau penataan ulang dengan menurunkan angsuran selama kondisinya belum stabil.

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Pengendalian pembiayaan bermasalah dapat melalui BI checking untuk melihat riwayat pembiayaan dan jika bermasalah maka tidak akan dilanjutkan, maupun dapat menyesuaikan dengan SOP."*[14]

Reduksi datanya, upaya menghindari pembiayaan bermasalah, dari awal sudah dilakukan *BI checking* untuk mengetahui riwayat pembiayaan, selanjutnya akan disesuaikan dengan SOP.

---

[13]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[14]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Apabila terjadi pembiayaan bermasalah maka langkah yang diambil adalah restrukturisasi (penataan ulang) untuk meringankan angsurannya. Jika sudah tidak mampu jaminan bisa dijual secara sukarela atau diberikan kepada pihak lelang.*" [15]

Reduksi datanya, jika terjadi pembiayaan bermasalah maka yang dilaukan adalah restrukturisasi untuk meringankan angsuran selama kondisinya belum stabil, dapat pula memberikan surat peringatan, lalu berkomunikasi dengan pihak terkait, setelah itu memutuskan barang gadai.

Penyajian datanya, satu responden menyatakan dalam menangani pembiayaan bermasalah dapat dilakukan pemeriksaan melalui *BI checking* guna mengetahui riwayat pembiayaan, sedangkan dua responden menyatakan hal serupa yakni melalui restrukturisasi, memberikan surat peringatan, berdialog dengan pihak terkait dan memutuskan barang gadai.

Kesimpulannya, kebijakan atau strategi yang dilakukan manajemen risiko dalam meminimalkan pembiayaan bermasalah bisa dengan pemeriksaan *BI checking* untuk mengetahui riwayat pembiayaan. Selain itu, jika sudah terjadi maka dapat melakukan restrukturisasi atau penataan ulang untuk meringankan angsuran

[15]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

selama kondisinya belum stabil. Jika tidak mampu, maka jaminan dijual secara sukarela atau diberikan kepada pihak lelang.

2) Minimnya pengetahuan atau keterampilan pengelola kredit

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Dalam hal ini maka Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung akan melakukan training (pelatihan) pada anggotanya"* [16]

Reduksi datanya, training atau pelatihan pada anggota bank perlu dilakukan, dalam rangka menambah pengetahuan serta keterampilan dalam mengelola kredit.

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Dalam hal ini dapat dengan melakukan pelatihan, membentuk komite atau wadah melakukan diskusi, maupun musyawarah untuk memperoleh suatu keputusan."*[17]

Reduksi datanya, selain melakukan pelatihan, membentuk komite atau wadah yang bertujuan untuk diskusi, maupun musyawarah dengan rekan bank tentu lebih memudahkan dalam memperoleh suatu keputusan.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Hal ini bisa saja terjadi, sehingga dibutuhkan pelatihan bagaimana mengelola risiko dengan baik agar tidak timbul permasalahan pada manajemen risiko yang ada."* [18]

---

[16]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[17]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

Reduksi datanya, pelatihan sangat penting untuk melatih karyawan dalam mengelola risiko dengan baik agar tidak timbul permasalahan pada manajemen risiko yang ada.

Penyajian datanya, ketiga responden menyatakan bahwa salah satu upaya yang dilakukan untuk mengatasi minimnya pengetahuan maupun keterampilan dari pengelola kredit dengan melakukan pelatihan kepada para anngotanya.

Kesimpulannya, strategi yang dilakukan untuk mengatasi minimnya pengetahuan atau keterampilan pengelola kredit, dengan melakukan pelatihan guna menambah pengetahuan serta keterampilan dalam mengelola kredit. Selain itu, dapat dengan membentuk wadah diskusi atau musyawarah dengan rekan bank agar memperoleh suatu keputusan.

3) Kurangnya pengawasan kredit kepada para debiturnya

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Dari segi pengawasan kredit dapat di perketat dengan melakukan monitoring harian."* [19]

Reduksi datanya, upaya pengawasan kredit kepada debiturnya dapat di perketat dengan melakukan monitoring harian.

---

[18]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

[19]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Hal ini tergantung pada setiap instansi, tiap bulan maupun ketika jatuh tempo selalu di awasi."* [20]

Reduksi datanya, pengawasan kredit kepada para debitur tergantung pada tiap-tiap instansi. Pengawasan dilakukan baik tiap bulan maupun ketika jatuh tempo.'

Penyajian datanya, satu responden menyatakan upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi minimnya pengawasan kredit kepada debiturnya dengan monitoring harian, dan lainnya menyatakan dengan melakukan pemantauan di tiap bulan maupun ketika jatuh tempo.

Kesimpulannya, strategi yang dilakukan dalam mengatasi minimnya pengawasan kredit kepada debiturnya tergantung kebijakan di tiap instansi, pada BSM Mandiri KCP Tulungagung setiap bulan maupun ketika jatuh tempo selalu diawasi dan di perketat melalui monitoring harian.

4) *Self dealing* atau tindak kecurangan dari aparat pengelola kredit

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Di BSM KCP Tulungagung sudah dilandasi dengan moralitas, sehingga tidak boleh menerima suap. Pembiayaan tidak dilakukan sembarangan, sehingga fraud (tindakan curang) tidak terjadi. Selain itu terdapat 3 pilar yakni bisnis, risiko dan*

[20]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

operasional yang memastikan proses pencairan sesuai dengan kaidah syariah." [21]

Reduksi datanya, *self dealing* atau tindak kecurangan pengelola kredit bisa saja terjadi, namun di Bank Syariah Mandiri terdapat ketentuan tidak boleh menerima suap, terbukti sampai hari ini belum penah terjai tindak kecurangan berkat adanya 3 pilar yakni bisnis, risiko dan operasional.

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

"Kaitannya dengan internal, terdapat sanksi berupa SP (surat peringatan). Marketing sendiri harus berhati-hati dalam memberikan pengajuan yang ternyata usaha bukan miliknya, karena ada sanksi pula"[22]

Reduksi datanya, kecurangan pengelola kredit berkaitan dengan internal bank, yang memiliki sanksi berupa SP atau surat peringatan. Dalam memberikan pembiayaan, ketika marketing melakukan kesalahan maka akan kena sanksi.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

"Hampir setiap bank pernah mengalami hal ini, namun tergantung pada orangnya, jika memiliki integrasi yang baik maka hal ini tidak mungkin terjadi."[23]

---

[21]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[22]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[23]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

Reduksi datanya, hal seperti ini tergantung pada orangnya, semua karyawan dituntut memiliki integritas tinggi, agar hal ini tidak terjadi.

Penyajian datanya, satu responden menyatakan bahwa kecurangan dari pengelola kredit tidak pernah terjadi, terbukti tidak adanya fraud atau tindak kecurangan yang pernah terjadi. Responden lain mengatakan bahwa hal seperti ini wajar terjadi namun tergantung orangnya, jika memiliki integritas tinggi tentu semakin baik. Responden terakhir mengatakan bahwa dalam hal ini terdapat sanksi berupa SP atau surat peringatan bagi siapa yang melakukan pelanggaran.

Kesimpulannya, Strategi mengatasi *self dealing* atau tindak kecurangan dari aparat kredit yakni dengan memberikan sanksi berupa SP atau surat peringatan. Di Bank Syariah Mandiri dilarang menerima riswah atau suap, terbukti sampai hari ini belum pernah terjadi fraud atau tindak kecurangan, berkat adanya 3 pilar yakni bisnis, risiko dan operasional. Pada dasarnya semua kembali ke orangnya, jika memiliki integritas tinggi maka hal semacam ini tidak mungkin terjadi.

B. Implementasi Manajemen Risiko Operasional pada Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung

a. Hubungan manajemen risiko dengan risiko operasional serta seberapa penting implementasi manajemen risiko operasional

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Implementasi manajemen risiko operasional tentu penting dan memiliki korelasi, karena diantaranya menyangkut sistem mapun orang"*[24]

Reduksi datanya, manajemen risiko dengan risiko operasional memiliki korelasi karena diantaranya menyangkut orang dan sistem. Sehingga implementasi manajemen risiko operasional sangatlah penting.

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Manajemen risiko dengan risiko operasional keduanya sama penting dan saling berhubungan.*" [25]

Reduksi datanya, tak dapat dipungkiri jika manajemen risiko dengan risiko operasional memiliki hubungan dan memiliki peran penting bagi bank.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Risiko operasional dengan pembiayaan hampir sama, perbedaannya jika pembiayaan fokus menyalurkan dana ke nasabah, sedangkan operasioal fokus pada pengelolaan dana."*[26]

---

[24]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[25]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

Reduksi datanya, dalam praktiknya manajemen risiko pembiayaan dengan manajemen risiko operasional hampir sama, bedanya operasional fokus mengelola dana, sedangkan pembiayaan fokus menyalurkan dana kepada pihak ketiga.

Penyajian datanya, dua responden menyatakan bahwa manajemen risiko operasional penting untuk di implementasikan, sedangkan satu responden menjelaskan mengenai letak perbedaan antara ririko operasional dengan pembiayaan.

Kesimpulannya, manajemen risiko dengan risiko operasional memiliki hubungan, sehingga implementasi manajemen risiko operasional sangatlah penting. Dalam praktiknya manajemen risiko operasional fokus mengelola dana, sedangkan manajemen risiko pembiayaan fokus menyalurkan dana kepada pihak ketiga.

b. Hubungan manajemen risiko operasional dengan profitabilitas bank

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Apabila bank dapat mengkondisikan risiko operasional dengan baik, tentu tidak ada kerugian yang terjadi. Sehingga apabila risiko operasional dapat terkondisikan dengan baik, maka profitabilitas (keuntungan) bank dapat dimaksimalkan."*[27]

Reduksi datanya, hubungan manajemen risiko dengan profitabilitas bank sangat erat, ketika risiko operasional dapat terkondisikan dengan baik, maka bank dapat memaksimalkan keuntungannya.

---

[26]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

[27]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Manajemen risiko operasional dengan profitabilitas saling berkaitan, semua pihak mengharapkan keamanan bank agar dapat berkelanjutan dengan baik."*[28]

Reduksi datanya, keduanya memiliki hubungan cukup erat, manajemen risiko operasional menginginkan keamanan bank agar dapat berkelanjutan dengan baik.

Penyajian datanya, kedua responden menyatakan bahwa manajemen risiko operasional dengan profitabilitas memiliki hubungan yang cukup erat.

Kesimpulannya, manajemen risiko operasional dengan profitabilitas memiliki hubungan yang cukup erat, ketika risiko operasional dapat terkondisikan dengan baik, maka bank dapat memaksimalkan keuntungannya (*profitability*). Manajemen risiko operasional juga menginginkan keamanan bank agar dapat berkelanjutan dengan baik.

c. Langkah-langkah dalam pelaksanaan manajemen risiko operasional yang berkaitan dengan proses:

1) Identifikasi risiko operasional

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

[28]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

> *"Risiko operasional berhubungan dengan orang, kegagalan sistem, internal SOP, maupun eksternal. Pada sistem terdapat rambu-rambu dari kantor pusat untuk melakukan pembersihan data dan tiap bulan nama nasabah selalu di perbarui. Berkaitan dengan orang terdapat kebijakan mengenali karyawan dalam sektor perbankan atau know your employee."* [29]

Reduksi datanya, identifikasi risiko operasional tentu berhubungan dengan kegagalan sistem, orang, internal SOP maupun eksternal. Pada sistem terdapat arahan dari kantor pusat untuk melakukan pembersihan data serta memperbarui nama nasabah di tiap bulannya, berkaitan dengan orang terdapat kebijakan mengenali karyawan dalam sektor perbankan (*know your employee).*

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Dalam hal ini dibutuhkan ketelitian, operasional berkaitan dengan data, jadi apabila terdapat data yang tidak sesuai seperti pemalsuan KTP maka proses identifikasi harus lebih berhati-hati."* [30]

Reduksi datanya, dalam identifkasi risiko operasional yang berkaitan dengan internal data, dituntut untuk lebih berhati-hati agar tidak terjadi pemalsuan KTP dan sejenisnya.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

---

[29]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[30]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

> *"Dalam risiko operasional, upaya identifikasi dengan monitoring harian, yakni mengecek slip-slip secara sidak, lalu menyesuaikan keakuratan slip dengan laporan yang ada."*[31]

Reduksi datanya, identifikasi risiko operasional dapat dilakukan monitoring harian, dengan mengecek keakuratan slip-slip dengan laporan yang ada.

Penyajian datanya, ketiga responden memiliki pendapat yang berbeda-beda, mulai dari monitoring harian, berkaitan dengan internal data di tuntut lebih berhati-hati, berkaitan dengan kegagalan sistem sudah terdapat arahan dari kantor pusat, sedangkan berkaitan dengan orang terdapat kebijakan mengenali karyawan dalam sektor perbankan (*know your employee)*.

Kesimpulannya, identifikasi risiko operasional dilakukan akibat adanya kegagalan sistem, orang, internal maupun eksternal. Identifikasi risiko berkaitan dengan sistem terdapat arahan langsung dari kantor pusat untuk melakukan pembersihan data serta memperbarui nama nasabah di tiap bulannya, berkaitan dengan orang terdapat kebijakan mengenali karyawan dalam sektor perbankan (*know your employee)*, berkaitan dengan internal data dituntut untuk lebih berhati-hati maupun melakukan monitoring harian dengan mengecek keakuratan slip-slip dengan laporan yang ada.

---

[31]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

2) Pengukuran risiko operasional

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Pengukuran arahnya dari kantor pusat, kantor cabang hanya mengikuti karena tidak memiliki kuasa. Jika terjadi gangguan sistem pada ATM maka sudah ada himbauan dari kantor pusat yang bertujuan untuk mempersiapkan segala sesuatunya."*[32]

Reduksi datanya, dalam melakukukan pengukuran risiko operasional di tangani oleh kantor pusat, jika sewaktu-waktu terjadi gangguan sistem maka sebelumnya juga sudah ada himbauan dari kanto pusat yang bertujuan untuk mempersiapkan segala sesuatunya.

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Pengukuan risiko operasional dapat dilihat dari banyaknya temuan operasional yang terjadi, apabila manajemen risiko sudah baik tentu tidak ada temuan, selain itu juga dilakukan monitoring harian."* [33]

Reduksi datanya, untuk mengukur risiko operasional dapat dilihat dari banyaknya temuan operasional yang ada, manajemen risiko dapat dikatakan baik apabila tidak terdapat temuan, selain itu juga dilakukan monitoring harian.

Penyajian datanya, masing-masing responden memiliki pendapat yang berbeda-beda, mulai dari pengukuran dari kantor pusat, banyaknya temuan yang ada, hingga melakukan monitoring harian.

---

[32]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[33]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

Kesimpulannya, pengukuran risiko operasional selain dari kantor pusat, bisa dilihat dari banyaknya temuan yang ada, manajemen risiko dapat dikatakan baik jika tidak ada temuan, selain itu terdapat monitoring harian.

3) Pemantauan risiko operasional

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Pemantauan arahnya dari kantor pusat dan kantor cabang tidak memiliki kuasa, sehingga hanya mengikuti arahan dari pusat."* [34]

Reduksi datanya, dalam pemantauan risiko operasional arahnya di kantor pusat, kantor cabang tidak memiliki kuasa dan hanya mengikuti arahan dari pusat.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Dalam pengukurannya dilihat dari temuan operasional yang ada. Manajemen risiko dapat dikatakan baik apabila tidak terdapat temuan, selain itu terdapat monitoring harian dengan melihat dokumen-dokumen yang ada."*[35]

Reduksi datanya, pemantauan risiko operasional dapat dengan melakukan monitoring harian yakni mengecek dokumen yang ada, jika tidak terdapat temuan operasional maka manajemen risiko dapat dikatakan baik.

---

[34]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[35]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

Penyajian datanya, masing-masing responden memiliki tanggapan yang berbeda, ada yang mengatakan pemantauan arahnya dari kantor pusat dan responden lain mengatakan dapat dengan melakukan monitoring harian.

Kesimpulannya, pemantauan risiko operasional mengarah ke kantor pusat, karena kantor cabang hanya mengikuti arahan dari pusat, selain itu dapat pula dengan melakukan monitoring harian, manajemen risiko dapat dikatakan baik apabila tidak terdapat temuan operasional.

4) Pengendalian risiko operasional

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Pengendalian arahnya ke kantor pusat, sehingga kita tidak punya kuasa apa-apa, dan kantor cabang hanya mengikuti arahan dari pusat."*[36]

Reduksi datanya, pengendalian risiko operasional arahnya di kantor pusat, kantor cabang tidak memiliki kuasa dan hanya mengikuti arahan dari pusat.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Pengendalian risiko mengisyaratkan agar risiko serupa tidak terulang kembali, jadi dari orangnya harus lebih berhati-hati, dari supervisiornya juga harus lebih ketat juga."*[37]

---

[36]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[37]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

Reduksi datanya, pengendalian risiko operasional mengindikasikan bagaimana agar risiko serupa tidak terulang kembali, sehingga karyawan harus lebih berhati-hati, serta supervisior dituntut lebih ketat.

Penyajian datanya, masing-masing responden memiliki pendapat yang berbeda, ada yang mengetakan bahwa pengendalian arahnya langsung ke kantor pusat, da nada pula yang mengatakan bahwa pengendalian risiko sebagai upaya agar risiko serupa tidak terulang kembali.

Kesimpulannya, pengendalian risiko operasional arahnya langsung ke kantor pusat karena kantor cabang tidak memiliki kuasa, pengendalian sendiri mengindikasikan bagaimana agar risiko serupa tidak terulang kembali, sehingga dari karyawan harus lebih berhati-hati, serta supervisior dituntut lebih ketat.

d. Strategi atau kebijakan manajemen risiko dalam meminimalkan risiko operasional menyangkut:

1) Kegagalan proses internal seperti pembobolan bank dengan cara mengajukan pembiayaan menggunakan agunan dokumen palsu

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

"BSM memiliki tiga pilar yakni bisnis, risiko dan operasional. Unit risiko melihat keaslian dokumen sedangkan unit

> *operasional tidak akan melanjutkan pembiayaan jika ragu, sehingga dalam tidak ada celah untuk membobol bank."*[38]

Reduksi datanya, tidak celah untuk membobol bank karena Bank Syariah Mandiri menerapkan tiga pilar yakni BSM menerapkan bisnis, risiko dan operasional, tugas unit risiko yakni mengecek keaslian dokumen sedangkan unit operasional tidak akan melanjutkan pembiayaan selama terdapat keraguan.

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Dalam menangani kegagalan proses internal terdapat dual control yang bertugas mengecek kembali pekerjaan yang telah dilakukan oleh petugas sebelumnya."*[39]

Reduksi datanya, sebelum mengajukan pembiayaan akan dilakukan *dual control* dengan mengecek kembali pekerjaan yang telah dilakukan oleh petugas sebelumnya.

Penyajian datanya, setiap responden memiliki pendapat yang berbeda, ada yang mengatakan tidak terdapat celah untuk membobol bank, ada pula responden yang mengatakan bahwa pembobolan bank dapat diatasi dengan melakukan *dual control*.

Kesimpulannya, strategi manajemen risiko operasional dalam menangani kegagalan proses internal seperti pembobolan bank dengan agunan maupun dokumen palsu dengan menggunakan tiga pilar yakni bisnis, risiko dan operasional. Tugas unit risiko yakni mengecek

---

[38]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[39]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

keaslian dokumen, sedangkan unit operasional tidak akan melanjutkan pembiayaan selama terdapat keraguan. Selain itu, dapat dengan melakukan *dual control* dengan mengecek kembali pekerjaan yang telah dilakukan oleh petugas sebelumnya guna keamanan bank.

2) Faktor manusia seperti pembobolan bank yang melibatkan karyawan bank dengan mengajukan pembiayaan palsu.

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Hal ini memang sering terjadi di dunia perbankan, dengan begitu tentu lebih memperketat persyaratan, seperti pembukaan dan penarikan rekening dibutuhkan KTP asli dan yang bersangkutan untuk menghindari kasus pembobolan, jadi lebih selektif dalam memberikan pembiayaan."* [40]

Reduksi datanya, strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi pembobolan bank dengan mengajukan pembiayaan palsu dapat dengan lebih selektif dalam memberikan pembiayaan, sehingga dalam membuka maupun penarikan rekening dibutuhkan KTP dan yang datang harus yang bersangkutan.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Faktor manusia datangnya dari dalam diri, apabila memiliki integritas tinggi maka tidak mungkin terjadi. Sehingga dalam penerimaan karyawan dilakukan proses screening atau gaji sesuai dengan gaya hidup. Jika terdapat hal yang mencurigakan maka di beri conseling atau bimbingan."* [41]

---

[40]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[41]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

Reduksi datanya, pembobolan bank tidak akan terjadi selama karyawan memiliki integritas tinggi. Proses *screening* dengan menyesuaikan gaji dengan gaya hidup saat penerimaan pegawai dibutuhkan. Jika masih terdapat keanehan maka memberikan bimbingan.

Penyajian datanya, masing-masing responden memiliki pendapat yang berbeda dalam menangani pembiayaan palsu atau palsu diantaranya harus lebih selektif dalam memberikan pembiayaan serta responden lain mengatakan bahwa pembobolan bank tidak mungkin terjadi selama karyawan memiliki integritas tinggi.

Kesimpulannya, strategi manajemen risiko untuk meminimalkan kejadian yang menyangkut faktor manusia seperti pembobolan yang melibatkan karyawan bank dengan mengajukan pembiayaan palsu dapat dengan lebih selektif dalam memberikan pembiayaan, sehingga dalam membuka maupun penarikan rekening dibutuhkan KTP dan yang datang harus yang bersangkutan. Jika karyawan memiliki integritas tinggi maka hal ini tidak mungkin terjadi, proses *screening* guna mengetahui biaya hidup serta gaji yang sesuai saat penerimaan pegawai juga dibutuhkan.

3) Kegagalan sistem seperti sistem yang tidak dapat digunakan sebagai akibat dari kegagalan sistem satelit

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Sehubungan dengan satelit dan menyangkut sistem maka hubungannya langsung dengan kantor pusat yang dapat memantau segala aktifitas yang dilakukan di kantor cabang."*[42]

Reduksi datanya, kaitannya dengan kegagalan sistem sudah menjadi urusan kantor pusat yang dapat memantau segala aktifitas di kantor cabang.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Kalau kegagalan sistem kaitannya dengan kantor pusat, karena kantor cabang tidak tau seputar kegagalan sistem. Kalaupun terjadi, maka kantor cabang melaporkan kepada kantor pusat guna dilakukan serangkaian proses analisa."*[43]

Reduksi datanya, kegagalan sistem berkaitan langsung dengan kantor pusat, karena kantor cabang tidak tau penyebab kegagalan sistem. Jika terjadi, kantor cabang hanya melaporkan kepada kantor pusat agar dilakukan analisa.

Penyajian datanya, kedua responden menyatakan hal serupa dalam menangani kegagalan sistem akibat satelit, bahwasannya yang berkaitan dengan kegagalan sistem berkaitan dengan kantor pusat.

Kesimpulannya, kegagalan sistem atau sistem tidak dapat digunakan akan langsung di tangani oleh kantor pusat dan akan melalui serangkaian proses analisa untuk mengetahui penyebabnya.

---

[42]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[43]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

4) Kejadian eksternal seperti perampokan, kebakaran atau adanya bencana alam

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Perampokan sendiri dapat ditangani oleh security yang di pecaya dapat menangani masalah tersebut, jika terjadi kebakaran maupun bencana alam lainnya maka uang sudah diasuransikan, sehingga bank tidak mengalami kerugian."*[44]

Reduksi datanya, kejadian eksternal seperti perampokan, kebakaran maupun bencana alam memang sulit untuk diperkirakan, perampokan dapat di tangani oleh satpam sedangkan kebakaran maupun bencana alam lainnya dengan mengasuransikan uang, sehingga tidak ada kerugian yang dialami bank.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

> *"Perampokan maupun bencana alam memang sulit diperkirakan sehingga diperlukan asuransi untuk menghendel semuanya, jika terjadi banjir maka perlu penyimpanan dokumen di brankas yang pengamannya sudah berlapis."*[45]

Reduksi datanya, bencana alam maupun perampokan memang tidak dapat diperkirakan sehingga perlu adanya asuransi, jika banjir perlu brankas yang berlapis untuk menyimpan dokmen maupun surat berharga.

---

[44]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[45]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

Penyajian datanya, kedua responden menyatakan hal serupa bahwasannya perampokan, kebakaran, maupun kejadian alam sulit untuk di perkirakan sehingga perlu adanya asuransi, brankas, maupun satpam untuk menangani semua.

Kesimpulannya, strategi manajemen risiko untuk meminimalkan kejadian yang bersifat eksternal seperti bencana alam, kebakaran maupun perampokan yakni dengan melakukan asuransi, selain itu untuk menjaga keamanan bank sendiri sudah terdapat satpam dan bank juga menyiapkan brankas berlapis untuk menyimpan dokumen maupun surat berharga.

C. Kendala Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan dan Risiko Operasional pada Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung

a. Kendala Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Kendala dapat muncul dari karakter yang bermacam-macam sehingga harus di sesuaikan dengan SOP, kalaupun terjadi permasalahan lain maka juga akan di sesuaikan dengan SOP."*[46]

Reduksi datanya, kendala saat menerapkan manajemen risiko pembiayaan bisa dari segi karakter sehingga perlu di sesuaikan dengan SOP.

Sebagaimana pemaparan dari responden 3 dalam wawancara pada tanggal 14 Februari 2020:

[46]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

> *"Kendalanya mulai dari minimnya pemahaman pegawai karena perbedaan kondisi lapangan sehingga perlu adanya pelatihan yang selalu di laksanakan di tiap tahunnya. Selain itu BSM juga memiliki forum internal, antar cabang, maupun antar area, sehingga apabila terdapat temuan akan di infokan agar tidak terulang kembali."*[47]

Reduksi datanya, kendala saat menerapkan manajemen risiko pembiayaan terletak pada minimnya pemahaman dari para pegawai karena perbedaan kondisi lapangan, sehingga perlu adanya pelatihan yang di laksanakan di tiap tahunnya, selain itu BSM juga memiliki forum internal, antar cabang maupun antar area.

Penyajian datanya, tiap responden memiliki pendapat yang berbeda, adapun kendala saat menerapkan manajemen risiko pembiayaan bisa dari segi karakter, sedangkan responden lain mengatkan bahwa terletak pada minimnya pemahaman dari pegawai.

Kesimpulannya, kendala yang di hadapi dalam implementasi manajemen risiko pembiayaan diantaranya bisa dari segi karakter sehingga perlu di sesuaikan dengan SOP, di sisi lain juga terdapat minimnya pemahaman dari para pegawai karena perbedaan kondisi lapangan, sehingga perlu adanya pelatihan yang di laksanakan di tiap tahunnya, selain itu BSM juga memiliki forum internal, antar cabang maupun antar area.

---

[47]Wawancara dengan Responden 3, *Branch Operational & Service Manager* BSM KCP Tulungagung, 14 Februari 2020

b. Kendala Implementasi Manajemen Risiko Operasional

Sebagaimana pemaparan dari responden 1 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Kendala dalam menerapkan manajemen risiko operasional terletak pada sulitnya memprediksi kejadian alam yang tak terduuga seperti bencana alam, selain itu kendala lainnya yakni ada beberapa karyawan yang belum terlatih menyelamatkan diri saat terjadi bencana, solusinya yakni melakukan pelatihan."*[48]

Reduksi datanya, kendala dalam menerapkan manajemen risiko operasional sulitnya memprediksi bencana alam, selain itu ada beberapa keryawan belum terlatih menyelamatkan diri saat terjadi bencana, solusinya dengan melakukan pelatihan.

Sebagaimana pemaparan dari responden 2 dalam wawancara pada tanggal 11 Februari 2020:

> *"Kendalanya dalam menerapkan manajemen risiko operasional terletak pada sulitnya memprediksi alam, sehingga harus lebih berhati-hati dengan mengamankan dokumen penting di tempat yang dianggap layak."*[49]

Reduksi datanya, kendala dalam menerapkan manajemen risiko operasional terletak pada sulitnya memprediksi alam, sehingga di butuhkan kehati-hatian dengan mengamankan dokumen penting ke tempat yang lebih aman.

---

[48]Wawancara dengan Responden 1, *Branch Manager* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

[49]Wawancara dengan Responden 2, *Micro Financing Analyst* BSM KCP Tulungagung, 11 Februari 2020

Penyajian datanya, semua responden menyatakan bahwa kendala dalam implementasi manajemen risiko operasional terletak pada sulitnya memprediksi bencana alam maupun ada beberapa karyawan yang belum terlatih menyelamatkan diri saat terjadi bencana.

Kesimpulannya, kendala dalam implementasi manajemen risiko operasional terletak pada sulitnya memprediksi bencana alam sehingga perlu adanya kehati-hatian dengan mengamankan dokumen ke tempat yang lebih aman, ada pula beberapa karyawan belum terlatih menyelamatkan diri saat terjadi bencana sehingga diperlukan pelatihan.