

SKRIPSI

**MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PADA PT. BANK
SYARIAH INDONESIA AREA ACEH**



Disusun Oleh:

**M. Faris Ardian
NIM.180603007**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
BANDA ACEH
2022 M /1442H**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan dibawah ini

Nama : M. Faris Ardian

NIM : 180603007

Program Studi : Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan SKRIPSI ini, saya:

1. *Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.*
2. *Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.*
3. *Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.*
4. *Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.*
5. *Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.*

Bila di kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap untuk dicabut gelar akademik saya atau diberikan sanksi lain berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh 19 November 2022

Yang menyatakan,



Faris
M. Faris Ardian

PERSETUJUAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

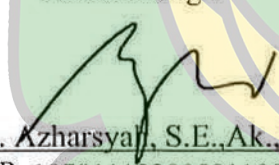
Manajemen Risiko Operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh

Disusun Oleh:

M. Faris Ardian
NIM. 180603007

Disetujui untuk disidangkan dan dinyatakan bahwa isi dan
formatnya telah memenuhi syarat penyelesaian studi pada
Program Studi Perbankan Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

Pembimbing I


Dr. Azharsyah, S.E., Ak., M.S.O.M
NIP. 197811122005011003

Pembimbing II


Riza Aulia, S.E.I., M. Sc
NIP. 198801302018031001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Perbankan Syariah,


Dr. Nevi Hasnita, S.Ag., M.Ag
NIP. 197711052006042003

PENGESAHAN SIDANG MUNAQASHAH SKRIPSI

Manajemen Risiko Operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh

M. Faris Ardian
NIM. 180603007

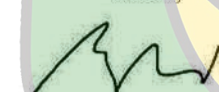
Telah Disidangkan oleh Dewan Penguji Sidang Skripsi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh
dan Dinyatakan Lulus serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat untuk
Menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1) bidang Perbankan Syariah

Pada Hari/Tanggal:

Jumat, 09 Desember 2022 M
Jumat, 23 Jumadil Awal 1444 H

Banda Aceh
Dewan Penguji Sidang Skripsi

Ketua,


Dr. Azharsyih, SE., Ak., M.S.O.M
NIP. 197811122005011003

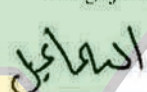
Sekretaris,


Riza Aulia, SE., I., M. Sc
NIP. 198801302018031001

Penguji I,


Evriyenni, S.E., M. Si., CTT
NIDN. 2013048301

Penguji II,


Ismail Rasyid Ridla Tarigan, M.A
NIP. 198210132014032002

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Ar-Raniry Banda Aceh


Dr. Haras Furqani, M.Ec
NIP. 198006252009011009



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH

UPT. PERPUSTAKAAN

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh

Telp. 0651-7552921, 7551857, Fax. 0651-7552922

web: www.library.ar-raniry.ac.id, Email: library@arraniry.ac.id

FORM PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH MAHASISWA UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : M. Faris Ardian
NIM : 180603007
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/ Ekonomi Syariah
E-mail : 180603007@student.ar-raniry.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah:

☒ Tugas Akhir

☐ KKU

☐ Skripsi

Yang berjudul:

MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PADA PT. BANK SYARIAH INDONESIA AREA ACEH Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh berhak menyimpan, mengalih-media formatkan, mengelola, mendiseminasikan, dan mempublikasikannya di internet atau media lain.

Secara *fulltext* untuk kepentingan akademik tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis, pencipta dan atau penerbit karya ilmiah tersebut.

UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh akan terbebas dari segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Banda Aceh

Pada tanggal : 22 Desember 2022

Mengetahui

Penulis

M. Faris Ardian

Pembimbing I

Dr. Azharsyah, SE., Ak., M.S.O.M
NIP: 197811122005011003

Pembimbing II

Riza Aulia, SE., I.M. Sc
NIP: 198801302018031001

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah rabbil ‘alamin, segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat, taufiq, hidayah serta inayah-Nya yang senantiasa selalu menyertai hamba-Nya. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan sepenuhnya kepada baginda Nabi Muhammad SAW beserta seluruh keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang setia hingga akhir zaman.

Atas rahmat dan izin Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh”. Adapun penulisan skripsi ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi. Selama penulisan skripsi ini, penulis banyak menerima saran dan masukan, bimbingan, arahan dan nasehat, serta motivasi dari berbagai pihak. Maka dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. Hafas Furqani, M.Ec. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry.
2. Dr. Nevi Hasnita, S.Ag., M.Ag. selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Kepada Inayatillah, MA. Ek. selaku Sekretaris Program Studi Perbankan Syariah, Mukhlis, S.HI., S.E.,

M.H selaku admin Prodi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

3. Hafizh Maulana, S.P., S.H.I., M.E. selaku Ketua Laboratorium Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry.
4. Dr. Azharsyah, SE., Ak.,M.S.O.M. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, memberikan arahan dan nasehat, memberikan saran dan masukan, serta memberikan motivasi kepada penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Riza Aulia, S.E.I., M. Sc. selaku Pembimbing II sekaligus Penasehat Akademik yang telah banyak membantu memberikan bimbingan dalam penulisan skripsi ini, memberikan waktu yang tidak terbatas dalam memberikan bimbingan, saran yang sangat baik sehingga penulis dapat dengan mudah memahami dan menyelesaikan skripsi ini, serta memberikan arahan yang sangat baik selama penulis menempuh pendidikan serta seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam khususnya dosen-dosen pengajar pada Program Studi Perbankan Syariah yang telah suka rela memberikan bantuan, dukungan, ilmu pengetahuan dan bimbingan kepada penulis selama mengikuti perkuliahan hingga akhir dalam penyelesaian skripsi ini.

6. Evriyenni, SE., M. Si., CTT selaku penguji I dan Ismail Rasyid Ridla Tarigan, M.A selaku penguji II. Terimakasih atas segala waktu dan saran yang telah diberikan dalam penelitian ini.
7. Pihak kantor PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh, ibu Suhaena selaku Area Business Control Supervisor (ABCS), Ghusli Mardiansyah selaku Area Operation Staff, Dara Triwardani selaku staff back office yang telah memberikan izin juga menjadi informan memberikan informasi kepada penulis dalam penelitian skripsi ini.
8. Kedua orang tua tercinta yakni Ayah Suprianto dan Ibu Muziah yang senantiasa menjaga dalam doa-doa, memberikan motivasi dan nasehat, mendidik dengan sangat sempurna, serta memberikan cinta dan kasih sayang setulus hati. Kepada adik penulis Nasywa Ayudia dan Khaira Aqilah serta seluruh keluarga besar lainnya yang telah memberikan dukungan dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan ini.
9. Sahabat nongkrong penulis, Miftahul Jannah, Arif Furqan, Siti Sara, Putri Rahmatillah, yang telah memberikan semangat dan motivasi serta nasehat kepada penulis untuk senantiasa fokus terhadap skripsi penulis.
10. Sahabat-sahabat penulis, Muhammad Al-Hafikh, Arif Fadilah, Azfa Azkia Ulhaq, Zikrillah Irwanda, Ichwanul Muslim, Ridha Arsy, Shahibul Izar, Miftahuddin, Bhalisal

Safada, Naufal Yoga, Abrar Al-Muzzafar, Aulia Rahman, Ari Munandar, juga teman-teman seperjuangan lainnya khususnya teman-teman Perbankan Syariah leting 2018 yang telah memberikan informasi dan semangat serta berjuang bersama untuk mendapatkan ilmu dan menyelesaikan tugas akhir ini. Penulis mengucapkan terima kasih untuk semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini, semoga Allah memberikan ganjaran dan pahala yang setimpal. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak sempurna. Maka penulis mengharapkan saran dan kritikan yang bersifat membangun dari semua pihak agar skripsi ini dapat lebih baik dan memberikan manfaat untuk kita semua.

Banda Aceh, 30 September 2022

Penulis,

جامعة الرانيري

A R - R A N I R Y

M. Faris Ardian

TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Materi P dan K
Nomor: 158 Tahun 1987-Nomor:0543b/u/1987

1. Konsonan

No	Arab	Latin	No	Arab	Latin
1	ا	Tidak dilambangkan	16	ط	T
2	ب	B	17	ظ	Z
3	ت	T	18	ع	'
4	ث	Ṣ	19	غ	G
5	ج	J	20	ف	F
6	ح	Ḥ	21	ق	Q
7	خ	Kh	22	ك	K
8	د	D	23	ل	L
9	ذ	Ẓ	24	م	M
10	ر	R	25	ن	N
11	ز	Z	26	و	W
12	س	S	27	ه	H
13	ش	Sy	28	ء	'
14	ص	Ṣ	29	ي	Y
15	ض	Ḍ			

2. Vokal

Vokal Bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong

a. Vokal Tunggal

Vokal Tunggal Bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin
◌َ	<i>Fathah</i>	A
◌ِ	<i>Kasrah</i>	I
◌ُ	<i>Dammah</i>	U

b. Vokal Rangkap

Vokal Rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara hakikat dan huruf, transliterasinya gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf
يَ	<i>Fathah dan ya</i>	Ai
وَ	<i>Fathah dan wau</i>	Au

Contoh:

Kaifa : كَيْفَ

Haula : هَوَلَ

3. *Maddah*

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda
أَ/إِ	<i>Fathah dan ya</i>	Ā
يَ	<i>Fathah dan wau</i>	Ī
يُ	<i>Dammah dan wau</i>	Ū

Contoh:

qala: قَالَ

rama: رَمَى

qila: قِيلَ

yaqulu: يَقُولُ

4. Ta Marbutah (ة)

Trasliterasi untuk ta marbutoh ada dua.

- a. Ta Marbutah (ة) hidup

Ta *marbutah* (ة) yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah t.

- b. Ta *marbutah* (ة) mati

Ta *marbutah* (ة) yang mati atas mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah h.

- c. Kalau pada suatu kata yang akhir katanya ta *marbutah* (ة) diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta

bacaan kedua kata itu terpisah maka ta *marbutah* (ة) itu ditransliterasikan dengan h.

Contoh:

raudah al-atfal/raudatul atfal : رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ
al-madinah al-munawwarah/ : الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ
al-madinatul munawwarah
talhah : طَلْحَةُ

Catatan:

Modifikasi

1. Nama orang berkebangsaan Indonesia ditulis seperti biasa tanpa transliterasi. Seperti M. Syuhudi Ismail, sedangkan nama-nama lainnya ditulis sesuai kaidah penerjemahan. Contoh: Hamad Ibn Sulaiman.
2. Nama negara dan kota ditulis menurut ejaan Bahasa Indonesia, seperti Mesir, bukan Misr, Beirut, bukan Bayrut; dan sebagainya.
3. Kata-kata yang sudah dipakai (serapan) dalam kamus Bahasa Indonesia tidak ditransliterasi. Contoh: Tasauf, bukan Tasawuf

ABSTRAK

Nama : M. Faris Ardian
NIM : 180603007
Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Perbankan Syariah
Judul : Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank
Syariah Indonesia Area Aceh
Pembimbing I : Dr. Azharsyah, SE., Ak., M.S.O.M
Pembimbing II : Riza Aulia SE. I., M. Sc

Manajemen Risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko. Penelitian ini bertujuan untuk melihat penerapan manajemen risiko operasional PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan data primer (interview). Kejadian risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh disebabkan oleh sumber daya manusia, proses internal, sistem IT, dan Kejadian Eksternal. Pada proses penerapan manajemen risiko operasional meliputi identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko, pengendalian risiko, dan sistem informasi manajemen risiko. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi pihak perbankan pada penerapan manajemen risiko.

Kata Kunci : *Manajemen risiko, Operasional, Bank Syariah Indonesia*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL KEASLIAN	i
HALAMAN JUDUL KEASLIAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	iii
PERSETUJUAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI	iv
KATA PENGANTAR	v
TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN	vi
ABSTRAK	xv
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	13
1.5 Sistematika Pembahasan	15
BAB II LANDASAN TEORI	17
2.1 Perbankan Syariah	17
2.2 Dasar Hukum Bank Syariah	18
2.3 Pengertian Manajemen	19
2.3.1 Fungsi-Fungsi Manajemen	22
2.3.2 Prinsip Manajemen	24
2.4 Konsep Risiko	25
2.4.1 Risiko Dalam Pandangan Islam	28
2.4.2 Jenis-Jenis Risiko	30
2.4.3 Macam-Macam Risiko	32
2.5 Konsep Manajemen Risiko	39
2.5.1 Manajemen Risiko Dalam Perspektif Islam	42
2.5.2 Fungsi dan Tujuan Manajemen Risiko	44
2.5.3 Manajemen Risiko pada Perbankan Syariah	45
2.5.4 Proses Manajemen Risiko	46
2.6 Pengertian Risiko Operasional	54

2.6.1 Sumber Daya Manusia Sebagai Penyebab Risiko Operasional	59
2.6.2 Kegagalan proses Internal Sebagai Penyebab Risiko Operasional	60
2.6.3 Sistem IT Sebagai Penyebab Risiko Operasional	60
2.6.4 Kejadian Eksternal Sebagai Penyebab Risiko Operasional	62
2.7 Penelitian Terkait.....	63
2.8 Kerangka Pemikiran	76
BAB III METODE PENELITIAN.....	78
3.1 Jenis Penelitian	78
3.2 Lokasi Penelitian	79
3.3 Subjek Penelitian	79
3.4 Sumber Data	80
3.5 Teknik Pengumpulan Data	81
3.6 Informan Penelitian	82
3.7 Pedoman Wawancara	83
3.8 Teknik Analisis Data	85
BAB IV PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	88
4.1 Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia	88
4.1.1 Sejarah Bank Syariah Indonesia	88
4.1.2 Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia	89
4.1.3 Struktur Organisasi Bank Syariah Indonesia.....	90
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan	91
4.2.1 Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Sumber Daya Manusia	92
4.2.2 Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Kegagalan Proses Internal.....	93
4.2.3 Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Sistem IT	95
4.2.4 Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Kejadian Eksternal	98
4.2.5 Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh	101
4.3 Pembahasan Penelitian	110

4.3.1 Analisis Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh	111
4.3.2 Analisis Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Proses Internal Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh.....	112
4.3.3 Analisis Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Sistem IT Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh.....	113
4.3.4 Analisis Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Kejadian Eksternal Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh.....	115
4.3.5 Analisis Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia	116
BAB V KESIMPULAN.....	121
5.1 Kesimpulan.....	121
5.2 Saran	123
DAFTAR PUSTAKA	127
LAMPIRAN	134



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Persentase Kasus Fraud Berdasarkan Industri Menurut ACFE.....	4
Tabel 1.2 Data Kasus Fraud Internal pada PT. Bank Syariah Indonesia	5
Tabel 2.1 Penelitian Terkait.....	73
Tabel 3.1 Informan Penelitian Pegawai PT. Bank Syariah Indonesia	82
Tabel 3.2 Pedoman Wawancara	83
Tabel 4.1 Kejadian Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh.....	104



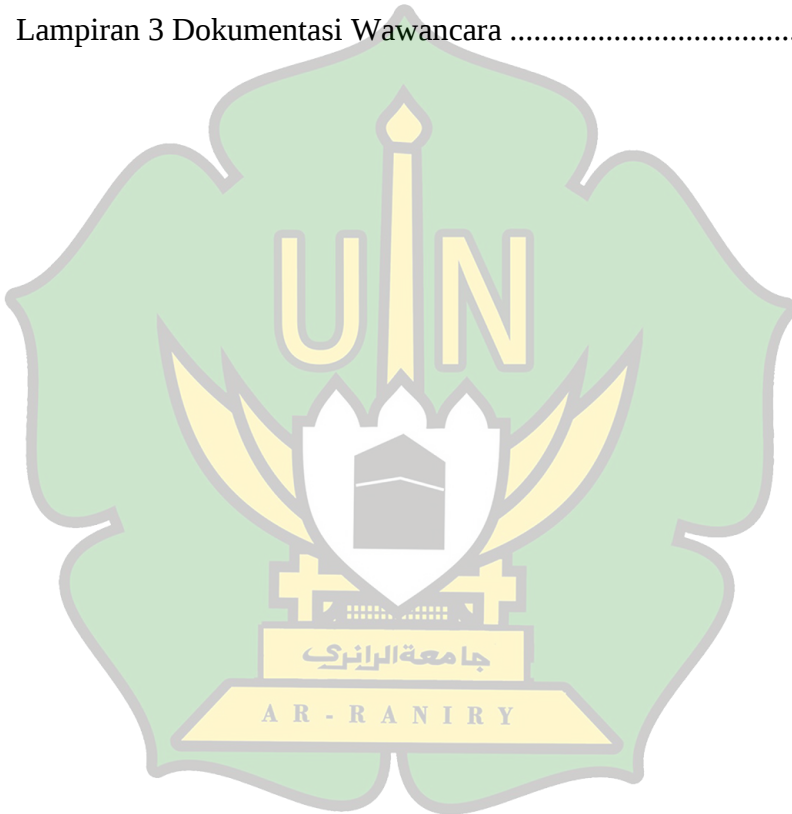
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Gambar Proses Manajemen Risiko.....	47
Gambar 2.2 Mekanisme Terjadi Risiko Operasional	57
Gambar 2.3 Skema kerangka pemikiran.....	76



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara	134
Lampiran 2 Transkrip Wawancara.....	136
Lampiran 3 Dokumentasi Wawancara	143



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen risiko operasional adalah bentuk kerugian yang terjadi dikarenakan proses internal yang tidak berjalan sebagaimana mestinya, kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau terdapat kejadian-kejadian eksternal yang mengakibatkan kegagalan pengendalian pada risiko operasional disuatu bank. Adapun internal Fraud, eksternal Fraud, praktik ketenagakerjaan, dan keselamatan lingkungan kerja, nasabah, produk, serta praktik bisnis, kerusakan aset fisik, serta gangguan aktivitas bisnis, dan kegagalan sistem, dan kesalahan proses serta eksekusi merupakan kejadian risiko operasional yang digolongkan menjadi beberapa tipe kejadian (Rustam, 2013:175). Risiko operasional sulit untuk diukur hal ini terjadi karena risiko operasional adalah risiko yang sangat kompleks. Untuk dapat mengukur risiko operasional sebagian besar teknik yang digunakan masih sederhana dan bersifat eksperimental. Akan tetapi dengan kondisi demikian, bank dapat menghimpun informasi tentang berbagai jenis dari laporan dan rencana yang dipublikasikan dalam lembaga (seperti laporan audit, laporan pengawasan, laporan manajemen, rencana bisnis, rencana operasional, tingkat *error*, dan lain-lain). Review secara cermat dan hati-hati atas dokumen-dokumen ini dapat menutup GAP yang

merepresentasikan potensi risiko. Data yang telah terkumpul dalam bentuk laporan-laporan selanjutnya diolah dan dikategorikan menjadi faktor internal dan faktor eksternal dan dikonversi menjadi kemungkinan kerugian lembaga. (Andrianto & Firmansyah, 2019: 249).

Menurut Abdullah Jarir (2017:4) secara garis besar ada empat faktor penyebab risiko operasional yaitu faktor manusia, faktor sistem IT, faktor kegagalan proses internal, dan faktor karena kejadian eksternal. Menurut Sunarjo & Yuniarti (dikutip dalam Tanic & Atahau, 2021:6) menyebutkan bahwa faktor Manusia merupakan faktor yang berkaitan dengan karyawan bank dalam hal ini risiko operasional dapat dilakukan dengan sengaja maupun tidak, dan tidak terbatas pada unit tertentu. Dengan meningkatnya pertumbuhan industri keuangan syariah namun tidak sejalan dengan SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkompetensi syariah. Menurut Parakkasi (dikutip dalam Hasib & Akbar, 2017:327) Berdasarkan data yang ada dari beberapa pakar ekonomi, bahwa terdapat sekitar 25-30 persen SDM di lembaga keuangan syariah yang memiliki latar belakang kompetensi syariah. Sedangkan menurut Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI). Pada saat ini SDM yang berkompetensi ekonomi syariah masih sangat minim sehingga sebagian besar masih berasal dari program studi konvensional (Hasib & Akbar, 2017:327).

Karyawan bank syariah yang kurang dalam kompetensi ekonomi syariah adalah sumber terjadinya kesalahan

operasional. Karyawan yang ada, yang tidak memiliki kedalaman pengetahuan tentang perbankan syariah, membingungkan nasabah dengan tujuan semata-mata untuk meningkatkan keuntungan semata. Terkadang, pelanggaran syariah atas nama klien atau agen pada saat pembelian. Namun, setiap transaksi dalam kontrak islam harus mengikuti langkah-langkah tertentu; jika urutan langkah-langkah tersebut tidak diikuti baik oleh klien atau bank atau bahkan sistem akan menjadi sumber risiko operasional (Arif, Jan & Kulsoom, 2016:323). Selain minimnya SDM yang belatar belakang kompetensi ekonomi syariah permasalahan yang berkaitan dengan SDM lainnya adalah fraud internal, Menurut direktur risiko bank BNI Sutanto (2015) dalam Seminar ‘Tantangan Besar Manajemen Anti Fraud Perusahaan 2015’ yang diselenggarakan Majalah Stabilitas-LPPI di Jakarta pada Rabu (11/03/2015) kurangnya integritas dan juga sumber daya manusia yang tidak mengetahui prosedur serta ketentuan merupakan salah satu penyebab terjadinya fraud (stabilitas.id, 2015, paragraf 14). Berikut ini adalah Tabel 1.1 yang menyajikan data persentase kasus fraud berdasarkan industri. Menurut ACFE (2020:30), perbankan dan jasa keuangan adalah industri dengan jumlah kasus fraud terbanyak yakni sebesar 364 kasus. Studi ini lebih berfokus pada kasus-kasus yang diselidiki oleh CFEs (Certified Fraud Examiners).

Jadi informasi Tabel 1.1 yang tertera lebih mencerminkan industri-industri dimana CFEs bekerja.

Tabel 1.1
Data Persentase Kasus Fraud Berdasarkan Industri
Menurut ACFE

No	Industri	Jumlah kasus
1	Perbankan dan layanan keuangan	364 Kasus
2	Pemerintahan dan pelayanan publik	189 Kasus
3	Manufaktur	177 Kasus
4	Kesehatan	145 Kasus
5	Energi	89 Kasus

Sumber: ACFE 2020 data diolah kembali

Tabel 1.1 menguatkan bukti bahwa industri perbankan sangat rentan terhadap kasus fraud. Berdasarkan bahan bacaan yang dibaca oleh peneliti, pada industri perbankan syariah di Indonesia terdapat dua kasus fraud yang terekspos oleh media yang merugikan nasabah serta institusi keuangan terkait dengan jumlah yang besar. Dua kasus ini sendiri terjadi pada Bank BJB Syariah, dan Bank NTB Syariah adapun bentuk fraud yang dilakukan bervariasi, pada Bank BJB Syariah bentuk praktik fraud berupa pembiayaan fiktif. Selain itu, berdasarkan laporan Good Corporate Governance (GCG) 2018 yang diterbitkan perseroan, tercatat ada empat kasus penyimpangan (internal fraud) yang memengaruhi kegiatan operasional bank dan kondisi keuangan secara signifikan, kemudian pada Bank NTB Syariah bentuk fraud yang terjadi berupa penyelewengan dana bank selain itu kasus fraud juga terjadi pada PT. Bank Syariah Indonesia, Berikut ini adalah Tabel 1.2

yang menyajikan data persentase kasus fraud pada Bank Syariah Indonesia

Tabel 1.2
Kasus Fraud Internal Pada PT. Bank Syariah Indonesia

Internal Fraud	Jumlah Kasus Yang Dilakukan	
	Pegawai Tetap	Pegawai Tidak Tetap
Total Kasus	6	1
Terselesaikan	5	1
Dalam Proses	1	-

Sumber: Annual Report PT. Bank Syariah Indonesia, 2021

Berdasarkan Tabel 1.2 terlihat bahwa total jumlah kasus fraud internal yang terjadi pada PT. Bank Syariah Indonesia pada 2021 adalah tujuh kasus fraud dengan kasus yang telah terselesaikan berjumlah lima kasus dan dalam proses penyelesaian berjumlah satu kasus, dari data tersebut memperlihatkan bahwa PT. Bank Syariah Indonesia rentan terhadap kasus fraud. Selain risiko operasional yang disebabkan oleh SDM, risiko sistem IT (Informasi dan teknologi) juga merupakan penyebab terjadinya risiko operasional. Menurut Sunarjo & Yuniarti (dikutip dalam Tanic & Atahau, (2021:6) jenis risiko pada sistem IT pada perbankan syariah mencakup data yang tidak lengkap, kesalahan input data, pengendalian perubahan data yang tidak memadai, gangguan pelayanan sebagian/seluruhnya. Menurut Kaleem & Saima, (2008:3) “*E-Banking* adalah salah satu layanan perbankan yang berkerja memanfaatkan elektronik. Jenis jenis layanan

E-Banking pada umumnya seperti, ATM/Kartu Debit, Kartu Kredit, *Phone Banking*, *Mobile Banking*, *Internet Banking*, *SMS Banking*".

E-banking adalah suatu aplikasi yang dibuat dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja bank dalam hal mutu pelayanan kepada nasabah, dan juga untuk menambah efisiensi kegiatan operasional bank. Pada masa sekarang bank diharapkan dapat mengembangkan berbagai strategi bisnis dengan cara mengkolaborasikan dengan kemajuan teknologi informasi. Dampak yang timbul dari penggunaan teknologi informasi selain meningkatkan kecepatan dan keakuratan transaksi serta pelayanan kepada nasabah, juga meningkatkan risiko operasional (Siregar et al., 2021:188). Berdasarkan bahan bacaan yang dibaca oleh peneliti, pada industri perbankan syariah di Indonesia selama tahun 2020 terdapat dua kasus *mobile banking error* yaitu pada Bank BCA dan Bank BSI, penyebab *mobile Banking BCA error* adalah meningkatnya jumlah nasabah yang mengakses layanan *mobile Banking*. Kemudian gangguan *mobile banking* lainnya terjadi pada aplikasi BSI *mobile banking* dikarenakan gangguan dan banyak dikeluhkan nasabah, manajemen menjelaskan hal ini terjadi karena adanya peningkatan kapasitas dan transaksi pada aplikasi tersebut. Selain faktor manusia dan sistem IT, faktor proses internal juga menjadi salah satu penyebab risiko operasional. Dikarenakan bank harus menjual berbagai produk dan jasa kepada nasabah maka pihak bank berupaya menggunakan berbagai proses internal yang ada untuk merealisasikan penjualan tersebut. Risiko operasional

akan selalu ada dalam setiap langkah proses internal. Contohnya, kesalahan pengiriman dokumen kepada nasabah, kesalahan saat pembukaan rekening dana transaksi nasabah, terlambat dalam melakukan penyesuaian terhadap perubahan kebijakan, meningkatnya volume transaksi yang tidak terduga sehingga berdampak pada kesalahan dalam penanganan transaksi dan bisnis, produk yang bervariasi, sistem yang tidak mampu menangani permintaan nasabah yang meningkat. Selain itu, dampak mulai meningkatnya tingkat persaingan usaha sehingga berimplikasi terhadap para pekerja bank dalam melakukan kompromi untuk mempercepat pelayanan, kompromi untuk pemenuhan persyaratan utama proses internal dan sebagainya (Jarir, 2017:5).

Faktor kejadian eksternal juga merupakan faktor penyebab risiko operasional. Bank memiliki kontrol yang kecil bahkan tidak memiliki kontrol sama sekali terhadap kejadian eksternal, Walau begitu risiko yang disebabkan oleh kejadian eksternal harus dapat dikelola oleh pihak bank. berikut merupakan kejadian berdasarkan faktor eksternal seperti perubahan perundang-undangan yang mendadak dan tidak diprediksi sebelumnya, seperti perubahan undang-undang hak konsumen, atau contoh lain seperti ancaman fisik berupa perampokan, serangan teroris, dan bencana (Jarir, 2017:5). Presiden Joko Widodo telah membuat keputusan bahwa Covid-19 dikategorikan sebagai bencana nasional. keputusan tersebut dinyatakan melalui Keputusan Presiden (Keppres) Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan

Bencana Non-Alam Penyebaran Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Sebagai Bencana Nasional (bnpbn.go.id). Pandemi Covid-19 berdampak terhadap menurunnya jumlah kegiatan operasional perbankan syariah. Sehingga membuat beberapa risiko akan timbul dari beberapa faktor termasuk risiko operasional yang akan terjadi. Risiko operasional dapat terjadi dikarenakan adanya gangguan dalam segi SDM sebagai kontributor kinerja utama dari sisi internal perbankan syariah maupun kepada nasabah sebagai kontributor eksternal (Khoirudin & Hafidz, 2020:251).

Dengan hadirnya pandemi Covid-19 banyak bank di Indonesia sudah merubah pola kerjanya, munculnya virus Covid-19 telah merubah pola operasional yang ada pada operasional perbankan di Indonesia, contohnya adalah Seperti penutupan unit operasional bank yang bertujuan untuk meminimalisir dampak Covid-19 terhadap risiko operasional bank, Selain itu untuk mengurangi penyebaran Covid-19 banyak bank yang telah memberlakukan jam operasional yang bertujuan untuk mengurangi risiko operasional, dengan adanya ketentuan perihal *split operation* yang dilakukan oleh bank yang membuat karyawan dapat bekerja dari rumah mereka sehingga hal tersebut meminimalisir penyebaran Covid-19, selama munculnya Covid-19 bank harus menyediakan *hand sanitizer*, *disinfektan*, masker yang setiap harinya senantiasa berganti tidak saja untuk nasabah bahkan untuk karyawan, sehingga hal tersebut meningkatkan biaya operasional bank (analisis.kontan.co.id).

Pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh, penyebab risiko operasional disebabkan oleh SDM, proses Internal, Sistem IT, dan kejadian eksternal. Risiko operasional yang disebabkan oleh SDM yaitu berupa kesalahan transaksi dikarenakan kesalahan teller, Risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal yaitu berupa pihak *back office* tidak membuat pelaporan pembukuan terkait barang stok percetakan, risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT seperti layanan bermasalah yaitu berupa pengaduan *ATM error* dan aplikasi *mobile banking* yang *error* biasanya sering terjadi pada PT. Bank Syariah Indonesia, terdapat banyak sekali keluhan pada nasabah daerah Aceh mengenai pelayanan ATM dari PT. Bank Syariah Indonesia yang sering bermasalah, umumnya pengaduan yang dilakukan oleh nasabah terkait dengan kosongnya uang pada mesin ATM, gagal transfer uang, dan mesin ATM yang *error* dikarenakan jaringan.

Akibat mesin ATM sering *error* membuat para nasabah PT. Bank Syariah Indonesia di Provinsi Aceh kesulitan dalam melakukan transfer, penarikan maupun untuk setor tunai. Selain itu penyebab risiko operasional lainnya seperti kejadian eksternal juga terjadi dan PT. Bank Syariah Indonesia, berdasarkan tinjauan awal peneliti pandemi Covid-19 mempengaruhi operasional PT. Bank Syariah Indonesia, selama munculnya Covid-19 membuat PT. Bank Syariah Indonesia harus menyediakan kebutuhan *hand sanitizer*, *disinfektan*, masker yang setiap harinya senantiasa

berganti tidak saja untuk nasabah bahkan untuk karyawan, sehingga hal tersebut meningkatkan biaya operasional bank.

Penelitian Ifelda Nengsih & Dina Meidani (2021) Strategi Manajemen Menghadapi Risiko Operasional Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Haji Miskin Pandai Sikek. Dalam penelitian ini menunjukkan jenis kejadian risiko yang dihadapi berupa risiko internal, risiko SDM, risiko sistem dan teknologi, risiko eksternal. Strategi penanganan risiko operasional untuk mengatasi risiko yang ada pada BPRS haji miskin strategi yang digunakan adalah dengan Identifikasi Risiko, Asesmen Risiko, Respon Risiko, Implementasi, tahap Evaluasi dan Review Penelitian lain juga dilakukan oleh Nur Fauziah, Aini Nur Fakhriyah, Abdurrohman (2020) mengenai Analisis Risiko Operasional Bank Syariah Pada Masa Pandemi Covid-19 dengan hasil penelitian. Faktor penyebab terjadinya risiko operasional dibagi menjadi faktor internal dari bank dan faktor eksternal dari nasabah, cara yang dilakukan untuk menanggulangi risiko operasional yang terjadi adalah dengan fokus pada faktor tersebut, mengoptimalkan controlling bagi segenap pegawai (internal) dan juga mengoptimalkan controlling bagi nasabah (eksternal).

Penelitian-penelitian terdahulu telah banyak meneliti tentang manajemen risiko operasional, mulai dari manajemen risiko operasional pada BPRS, manajemen risiko operasional saat pandemi Covid-19. Adapun yang menjadi perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah, penelitian ini lebih

memfokuskan pada manajemen risiko operasional terhadap penyebab risiko operasional secara garis besar.

Melihat berbagai permasalahan yang muncul mengenai risiko operasional untuk itu peneliti ingin mengkaji apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh SDM, proses internal, sistem IT, dan kejadian eksternal serta bagaimana penerapan manajemen risiko operasional. Maka berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam penulisan skripsi dengan judul: **“Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh. Adapun yang menjadi pertanyaan pada penelitian ini adalah:

1. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?
2. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?
3. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

4. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?
5. Bagaimana penerapan manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh.
2. Untuk menganalisis kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kegagalan proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh.
3. Untuk menganalisis kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh.
4. Untuk menganalisis kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh.
5. Untuk menganalisis bagaimana penerapan manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau signifikansi teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Signifikansi akademik

a. Bagi pihak akademisi kampus

Adapun manfaat teoritis yang diperoleh dari penelitian ini yaitu diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh dalam menambah kajian maupun referensi bagi mahasiswa/i dan juga sebagai bahan pendukung bagi penelitian yang telah ada.

b. Bagi penulis

Sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman penulis terkait permasalahan yang diteliti yaitu tentang Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh yang nantinya dapat dimanfaatkan untuk membantu dalam mengembangkan penerapan manajemen risiko operasional, serta sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

c. Bagi mahasiswa dan peneliti lainnya

Sebagai bahan awal kajian ilmu, dan acuan dasar untuk penelitian lanjutan bagi mahasiswa/i lainnya, khususnya di

bidang perbankan syariah, yang meneliti terkait Manajemen Risiko Operasional pada Perbankan Syariah.

2. Signifikansi Praktis

a. Bagi institusi terkait

Selain itu penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi institusi keuangan syariah khususnya PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh agar dapat terus melakukan pengembangan terkait manajemen risiko operasional yang telah diterapkan, sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah dan bermanfaat lebih luas dikalangan masyarakat.

3. Signifikansi Kebijakan

a. Bagi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI)

Sebagai sarana untuk membantu pihak OJK juga BI dalam memantau perkembangan penerapan manajemen risiko operasional pada perbankan syariah, hingga dapat menjadi masukan ataupun pertimbangan-pertimbangan penerapan kebijakan yang diberikan terkait arah gerak penentuan perkembangan perbankan syariah tersebut.

b. Bagi pihak Pemerintah Kota

Sebagai sarana untuk menilai terkait penerapan manajemen lembaga keuangan syariah khususnya PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh, sehingga mengetahui isu dan

juga permasalahannya dan dapat memberikan dukungan serta masukan-masukan atas permasalahan tersebut untuk mendorong pertumbuhan lembaga keuangan syariah tersebut.

1.5 Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai penelitian ini dan agar mudah dipahami, maka diperlukan sistematika penulisan yang sederhana sehingga tidak terjadi kesulitan dalam membaca maupun memahami isi dari penelitian ini maka penulis akan menyajikan sistematika pembahasan dari penelitian ini sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan bab ini adalah awal dari skripsi yang berisi beberapa inti pembahasan. Di dalamnya terdiri dari latar belakang masalah yang menjadi dasar dari permasalahan penelitian ini, rumusan masalah adalah masalah-masalah yang akan dibahas, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian merupakan bagaimana tujuan dan manfaat atas dilakukannya penelitian ini.

BAB II Landasan Teori bab ini menjelaskan mengenai teori-teori yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan secara lebih detail. Bab ini juga mengurai hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan dan kerangka pemikiran tentang manajemen risiko operasional

BAB III Metode Penelitian bab ini membahas tentang desain penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, informan penelitian, instrument penelitian, dan teknik analisis data.

BAB IV Hasil Penelitian bab ini berisi gambaran umum bank tempat peneliti, analisis data penelitian, dan pembahasan hasil dari penelitian adapun menguraikan tentang kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh SDM, proses internal, sistem IT, dan kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia dan juga bagaimana penerapan manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia.

BAB V PENUTUP bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian, dan saran peneliti untuk pihak-pihak yang berkepentingan. Adapun bagian akhir dari penulis skripsi terdapat daftar pustaka yang telah digunakan oleh penulis dan lampiran yang berkaitan pada penulisan skripsi juga disertai dengan daftar riwayat hidup dari penulis skripsi.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Perbankan Syariah

Menurut Undang-Undang No. 21 Tahun 2008, Bank Syariah adalah Bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Adapun Unit Usaha Syariah menurut Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 adalah unit kerja dari kantor pusat Bank Umum Konvensional, yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor atau unit yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, atau unit kerja di kantor cabang dari suatu Bank yang berkedudukan di luar negeri, yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor cabang pembantu syariah atau unit syariah. Secara umum bank syariah adalah lembaga keuangan, yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa lain dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang beroperasi disesuaikan dengan prinsip prinsip syariah. Oleh karena itu, usaha bank akan selalu berkaitan dengan masalah uang sebagai dagangan utamanya (Arif & Rahmawati, 2018:1).

Menurut Antonio (2001:26) mengatakan bahwa perbankan syariah adalah bank yang melaksanakan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah, yaitu aturan perjanjian yang

berlandaskan hukum Islam antara bank dan pihak lain dengan tujuan penyimpanan dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang sesuai dengan hukum Islam.

2.2 Dasar Hukum Bank Syariah

Pada tahun 1983 bank syariah sudah mendapatkan landasan yang kokoh, hal ini ditandai dengan dikeluarkannya regulasi dengan diberikannya kebebasan dalam menentukan tingkat suku bunga bahkan termasuk nol persen. Hal ini berlaku sampai tahun 1988 saat pemerintah mengeluarkan paket kebijakan oktober (pakto) 1988 yang mengatur deregulasi dunia perbankan di indonesia, para ulama pada saat itu berusaha untuk membuat dan mendirikan bank yang bebas dari transaksi bunga (Antonio, 2001:6).

Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan yang secara eksplisit telah membuka peluang kegiatan usaha perbankan yang memiliki dasar operasional bagi hasil yang kemudian secara rinci dijabarkan lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 1992 tentang Bank Berdasarkan Prinsip Bagi Hasil. Kemudian keluar Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 yang mengatur sistem operasional secara ganda (dual system bank). Kemudian

Bank Indonesia mengeluarkan peraturan pada tahun 2001 yang mengatur kegiatan operasional dan kelembagaan berdasarkan

prinsip syariah, dan pada tahun 2008 dikeluarkan Undang-Undang No. 21 tentang perbankan syariah (Umam, 2016:31).

2.3 Pengertian Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang berarti “seni melaksanakan dan mengatur.” Definisi dari kata manajemen sendiri secara *universal* belum dapat diterima. Follet (dikutip dalam Setyabudi, 2016:1), mengemukakan pengertian dari manajemen sebagai sebuah seni dalam menuntaskan pekerjaan melalui orang lain. Dengan begitu definisi tersebut mengartikan seorang manajer memiliki kewajiban tugas dalam mengatur dan mengarahkan bawahannya. Griffin (dikutip dalam Setyabudi, 2016:1), Memiliki definisi tersendiri mengenai manajemen, manajemen menurut Griffin adalah sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mewujudkan hasil yang efektif dan efisien. Dalam hal ini efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, dan efisien memiliki makna bahwa pekerjaan yang sedang dilaksanakan dilakukan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. (Setyabudi, 2016:1).

Memiliki tujuan organisasi dan berpikir bagaimana cara terbaik untuk mencapainya merupakan bagian dari perencanaan. Pengambilan keputusan dan perencanaan merupakan dua hal tidak bisa dipisahkan hal ini dikarenakan pengambilan keputusan merupakan salah satu bagian dari proses perencanaan, pengambilan keputusan adalah menentukan suatu tindakan dari berbagai

alternatif yang ada. Pengorganisasian adalah tahapan dalam memilih bagaimana aktivitas dan sumber daya dikelompokkan, sangat penting bagi manajer mempunyai skill dalam mengembangkan jenis organisasi yang kesamaan dengan tujuan rencana yang sudah ditargetkan. Pengendalian memiliki peran dalam membantu untuk memastikan efektivitas dan efisiensi yang diperlukan demi keberhasilan organisasi (Masram & Mu'ah, 2015:12)

Dengan adanya pengendalian dapat dilihat apakah suatu kegiatan yang akan dilakukan sudah sesuai dengan rencana yang telah direncanakan sebelumnya apa tidak. Kemudian dalam proses menumbuhkan semangat pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat tentu dibutuhkan sebuah pengarahan, diharapkan dengan adanya pengarahan dapat serta menjadi pedoman mereka dalam menyelesaikan rencana sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengarahan juga bertujuan agar manajer dapat menghadirkan komitmen, serta menjadi pendorong dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam sebuah proses untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, akan ada saatnya semangat kerja dari karyawan akan menurun tentu apabila hal tersebut terjadi maka manajer harus mempertimbangkan alternatif untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya semangat kerja tersebut (Masram & Mu'ah, 2015:13).

Dalam sebuah organisasi seorang manajer dapat dibedakan menurut tingkatan. Walaupun umumnya pada organisasi besar

tingkatan manajemen lebih kompleks karena terdiri dari beberapa tingkatan, secara umum menyebutkan terdapat tiga tingkatan manajer yang mendasar yaitu manajer lini pertama/manajer tingkat pertama, manajer menengah atau manajer madya, manajer puncak (Masram & Mu'ah, 2015:15).

1. Manajer garis pertama/lini pertama adalah manajer dengan tingkatan terendah dalam sebuah organisasi, dimana mereka bertanggungjawab terhadap pekerjaan orang lain, termasuk mengawasi dan mengkoordinasikan aktivitas pekerja/karyawan. Manajer lini hanya bertanggung jawab pada bagian pekerjaan operasional, manajer lini pertama tidak membawahi manajer lain. Contoh manajer lini adalah mandor, penyelia/pengawas suatu kantor/pabrik, supervisor.
2. Manajer menengah/madya. Dalam sebagian besar organisasi umumnya manajer madya adalah kelompok manajer dengan jumlah yang terbanyak. Manajer menengah memiliki tugas untuk mengarahkan manajer lain dan terkadang mengarahkan pekerja/karyawan langsung. Manajer madya harus mampu dalam mengimplementasikan kebijakan serta rencana yang sudah direncanakan oleh manajer puncak serta untuk menilai kembali dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivita dari manajer tingkat pertama.
3. Manajer puncak. Dalam organisasi umumnya manajer puncak merupakan kelompok relatif kecil, tugas dari

manajer puncak adalah harus mampu menyusun tujuan organisasi, strategi keseluruhan, kebijakan operasional dan menjalin hubungan organisasi dengan lingkungannya. Selain itu seorang manajer puncak juga bertugas untuk menjadi wakil dari sebuah organisasi dalam pertemuan dengan pejabat pemerintahan serta eksekutif dari perusahaan lain.

2.3.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen mencakup beberapa tugas yang yang dilaksanakan dalam manajemen yang mengikuti fungsinya masing-masing dan memiliki satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen, sebagaimana diterangkan oleh Nickels, McHugh and McHugh (dikutip dalam Fariz, 2017:10), terdiri dari empat fungsi, yaitu:

1. Perencanaan atau *Planning*, yaitu rangkaian usaha yang dilakukan untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan dimasa yang akan datang, termasuk penentuan strategi dan taktik yang efektif dan efisien untuk mencapai target serta mewujudkan tujuan organisasi, menetapkan tujuan dan target bisnis, menyusun strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut, memilih sumber-sumber yang dibutuhkan, memiliki standar/indicator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.
2. Pengorganisasian atau *Organizing*, yaitu rangkaian sistem yang terdiri dari bagaimana rencana yang telah ditetapkan

dan kemudian dalam perencanaan didesain pada sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, dengan sistem dan lingkungan organisasi yang terjaga aman maka akan membuat pekerjaan menjadi efektif dan efisien.

3. Pengimplementasian atau *Directing*, yaitu proses menjalankan kegiatan oleh seluruh pihak dalam organisasi yang mana dalam hal ini termasuk proses memotivasi agar semua pihak yang ada dapat menerapkan tanggung jawab dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.
4. Pengendalian dan Pengawasan atau *Controlling*, yaitu proses untuk memastikan bahwa kegiatan yang ada telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan berjalan sesuai dengan harapan awal, walaupun terdapat perubahan yang terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Para ahli mengemukakan pendapat yang berbeda mengenai manajemen walaupun esensinya tetap sama. Misalnya saja, Griffin (dikutip dalam Fariz, 2017:10) berpendapat bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Griffin memiliki perbedaan pendapat mengenai hal *leading*, mengenai *leading* Griffin bermaksud untuk mengemukakan bahwa agar kegiatan manajemen berjalan dengan baik maka dibutuhkan kepemimpinan yang baik pula. Pernyataan Griffin ini juga dibenarkan oleh James AF Stoner yang

memposisikan fungsi *leading* sebagai ganti dari *directing* (Fariz, 2017:10).

2.3.2 Prinsip Manajemen

Berdasarkan prinsip yang ada maka dapat disimpulkan bahwa manajemen memiliki prinsip yang sangat fleksibel dalam artian bahwa prinsip yang fleksibel ini juga memiliki pertimbangan berdasarkan kondisi dan keadaan yang ada. Menurut Henry Fayol (dikutip dalam Setiyabudi 2016:29), prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

1. Pembagian kerja (*division of work*)
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
3. Disiplin (*discipline*)
4. Kesatuan perintah (*unity of command*)
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*)
7. Pembayaran upah yang adil (*remuneration*)
8. Pemusatan (*centralisation*)
9. Hirarki (*hierarchy*)
10. Tata tertib (*order*)
11. Keadilan (*equity*)
12. Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personel*)

13. Inisiatif (*Inisiative*)

14. Semangat kesatuan (*esprits de corps*)

2.4 Konsep Risiko

Istilah risiko (*risk*) pada umumnya dipahami sebagai ketidakpastian (*uncertainty*). Berdasarkan literatur yang ada disebutkan bahwa risiko adalah suatu hal yang bisa menyebabkan keuntungan atau kerugian. Kemungkinan (*probability*) yang menyebabkan masalah tentu akan selalu berkaitan dengan risiko. Risiko menjadi suatu masalah yang krusial apabila suatu kerugian yang terjadi tidak dapat terdeteksi secara pasti. Berdasarkan ISO 31000 risiko merupakan ketidakpastian yang berpengaruh terhadap sasaran. Dari definisi ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa hal yang harus dipahami lebih mendalam (Sudarmanto et al., 2021:2):

1. Sasaran (*objectives*); Sasaran yang akan dicapai oleh suatu organisasi dapat berbentuk sasaran finansial, sasaran produksi, sasaran penjualan, dan lain-lain. Sasaran ini juga mempunyai berbagai macam bentuk dan kategori, yang dalam penerapannya dapat disesuaikan dengan tingkat organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi harus memiliki sasaran yang jelas, agar dalam mengidentifikasi dan mengelola potensi risiko yang dimilikinya dapat dilakukan dengan benar.
2. Ketidakpastian (*uncertainty*); yaitu adanya kekurangan (ketidakjelasan) informasi mengenai sesuatu, seberapa besar

tingkat kemungkinan terjadinya, serta berapa besar dampaknya terhadap sasaran.

3. Dampak (*effect*); yaitu penyimpangan (*deviasi*) dari sasaran yang diharapkan. Penyimpangan disini adalah penyimpangan yang tidak hanya negatif, namun juga bisa penyimpangan yang positif, atau bahkan bisa keduanya. Berdasarkan penjelasan tersebut tentunya bisa diketahui bahwa terdapat perbedaan antara risiko dengan masalah. Risiko adalah peristiwa yang belum (mungkin) terjadi yang memiliki potensi dampak terhadap sasaran. Dan dampak tersebut bisa mungkin positif dan mungkin pula negatif. Sedangkan masalah didefinisikan sebagai suatu peristiwa yang telah terjadi dan mempunyai dampak negatif terhadap sasaran. Dampak negatif ini jika tidak dapat ditangani dengan baik, bisa mengakibatkan krisis bahkan bisa berubah menjadi bencana.

Ketidakpastian merupakan kondisi yang menyebabkan tumbuhnya risiko, karena mengakibatkan keraguan seseorang mengenai kemampuannya untuk meramalkan kemungkinan terhadap hasil-hasil yang akan terjadi di masa mendatang, di mana kondisi yang tidak pasti itu karena berbagai sebab, antara lain: dikarenakan Tenggang waktu antar perencanaan suatu kegiatan sampai kegiatan itu berakhir atau menghasilkan, keterbatasan informasi yang tersedia yang diperlukan dalam penyusunan rencana, dan keterbatasan pengetahuan atau teknik pengambilan

keputusan dari perencanaan. Risiko dapat timbul dikarenakan berbagai sebab, diantaranya adalah Ketidakpastian ekonomi (*economic uncertainty*), yaitu kejadian-kejadian yang timbul sebagai akibat kondisi dan perilaku dari perilaku ekonomi misalnya, perubahan sikap konsumen, perubahan selera konsumen, perubahan harga, perubahan teknologi, penemuan baru dan sebagainya, ketidakpastian alam (*uncertainty of nature*), yaitu ketidakpastian yang disebabkan oleh alam, misalnya badai, banjir, gempa bumi, kebakaran dan sebagainya, ketidakpastian manusia (*human uncertainty*), yaitu ketidakpastian yang disebabkan oleh perilaku manusia, seperti peperangan, pencurian, pengelapan, pembunuhan, dan sebagainya (Djojosoedaso, 2008:2).

Bank sebagai institusi yang memiliki izin untuk melakukan banyak aktivitas, memiliki peluang yang sangat luas dalam memperoleh pendapatan (*income/return*). Dalam menjalankan aktivitas, untuk memperoleh pendapatan perbankan selalu dihadapkan pada risiko. Pada dasarnya risiko melekat (*inherent*) pada seluruh aktivitas bank. Seluruh aktivitas bank, produk, dan layanan bank terkait dengan uang. Sifat dasar uang adalah anonim, siapa pun bisa memilikinya, siapa pun ingin memilikinya, dan sangat mudah berpindah tangan bahkan hilang. Oleh karena itu, seluruh aktivitas bank mulai dari penyerapan dana hingga penyaluran dana sangat rentan terhadap hilangnya uang. Risiko yang mungkin terjadi dapat menimbulkan kerugian bagi bank jika tidak dideteksi serta tidak dikelola sebagaimana mestinya. Untuk

itu, bank harus mengerti dan mengenal risiko-risiko yang mungkin timbul dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Eksekutif dalam manajemen bank serta seluruh pihak terkait harus mengetahui risiko-risiko yang mungkin timbul dalam kegiatan usaha bank, serta mengetahui bagaimana dan kapan risiko tersebut muncul untuk dapat mengambil tindakan yang tepat. Pemahaman umum mengenai masing masing kategori risiko sangat penting sehingga para manajer, pelaksana (*risk taker*), dan bagian pengawasan dapat berdiskusi tentang masalah-masalah umum yang secara alami terjadi dari berbagai eksposur risiko. Risiko itu sendiri tidak harus selalu dihindari pada semua keadaan, namun semestinya dikelola secara baik tanpa harus mengurangi hasil yang ingin dicapai. Risiko yang dikelola secara tepat dapat memberikan manfaat kepada bank dalam menghasilkan laba yang atraktif. Agar manfaat tersebut dapat terwujud, para pengambil keputusan harus mengerti tentang risiko dan pengelolaannya. (Idroes, 2011:22)

2.4.1 Risiko Dalam Pandangan Islam

Dalam usahanya mencari nafkah, seorang muslim dihadapkan pada kondisi ketidakpastian terhadap apa yang terjadi. Manusia hanya bisa merencanakan suatu kegiatan usaha atau investasi, namun tidak dapat memastikan hasil dari investasi tersebut, apakah untung atau rugi (Kamal, 2014:97). Sebagaimana dijelaskan, dalam surat Luqman ayat 34 :

إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ عِلْمُ السَّاعَةِ وَيُنَزِّلُ الْغَيْثَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْأَرْحَامِ وَمَا تَدْرِي

نَفْسٌ مَّاذَا تَكْسِبُ غَدًا وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ بِأَيِّ أَرْضٍ تَمُوتُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ حَبِيرٌ

Terjemahannya;

“Sesungguhnya Allah, hanya pada sisi-Nya sajalah pengetahuan tentang hari Kiamat; dan Dia-lah yang menurunkan hujan, dan mengetahui apa yang ada dalam rahim. Dan tidak seorang pun yang dapat mengetahui (dengan pasti) apa yang akan diusahakannya besok. Dan tidak seorang pun yang dapat mengetahui di bumi mana dia akan mati. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha mengenal”(QS. Luqman [31]: 34).

Risiko adalah elemen kehidupan di dunia ini. Manusia pada umumnya percaya ketidakpastian masa depan dan khawatir ketidakpastian akan menyebabkan kerugian. Namun, ketidakpastian tentang kejadian di masa depan dapat juga berarti sesuatu yang positif bila hasilnya menguntungkan. Di sisi lain, karena hanya Allah SWT yang tahu masa depan manusia, oleh karena itu setiap muslim harus bekerja keras untuk memenuhi dan menghadapi kondisi tersebut. Pekerjaan yang dilakukan manusia akan dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. tempat manusia akan dikembalikan. Selanjutnya manusia tidak boleh melakukan sesuatu pekerjaan dengan asal-asalan, dan wajib melakukannya secara ihsan. Ihsan berarti melakukan pekerjaan secara maksimal dan optimal. Hal tersebut sesuai dengan hadits Rasul SAW: “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan

sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan” (Khoirunnisaa, 2017:08).

2.4.2 Jenis-Jenis Risiko

Risiko beragam jenisnya, mulai dari risiko kecelakaan, kebakaran, risiko kerugian, fluktuasi kurs, perubahan tingkat bunga, dan lainnya. Untuk memudahkan pemahaman dan analisis terhadap risiko, kita bisa memetakan atau mengelompokkan risiko-risiko tersebut. Salah satu cara untuk mengelompokkan risiko adalah dengan melihat tipe-tipe risiko. Risiko bisa dikelompokkan ke dalam dua tipe risiko: risiko murni dan risiko spekulatif, risiko subjektif dan objektif, dan dinamis dan statis. Risiko bisa dikelompokkan ke dalam risiko murni dan risiko spekulatif dengan penjelasan sebagai berikut ini (Hanafi, 2014:7).

1. Risiko murni (*pure risks*) adalah risiko di mana kemungkinan kerugian ada, tetapi kemungkinan keuntungan tidak ada. Jadi kita membicarakan potensi kerugian untuk risiko tipe ini. Beberapa contoh risiko tipe ini adalah risiko kecelakaan, kebakaran, dan sebagainya. Contoh lain adalah risiko banjir menghantam rumah kita. Kejadian seperti itu akan merugikan kita.
2. Risiko spekulatif adalah risiko di mana kita mengharapkan terjadinya kerugian dan juga keuntungan. Potensi kerugian dan keuntungan dibicarakan dalam jenis risiko ini. Contoh tipe risiko ini adalah usaha bisnis. Dalam kegiatan bisnis, kita

mengharapkan keuntungan, meskipun ada potensi kerugian. Contoh lain adalah jika kita memegang (membeli) saham.

Di samping kategorisasi murni dan spekulatif, risiko juga bisa dibedakan antara risiko yang dinamis dan yang statis (Hanafi, 2014:7).

1. Risiko statis muncul dari kondisi keseimbangan tertentu. Sebagai contoh, risiko terkena petir merupakan risiko yang muncul dari kondisi alam yang tertentu. Karakteristik risiko ini praktis tidak berubah dari waktu ke waktu.
2. Risiko dinamis muncul dari perubahan kondisi tertentu. Sebagai contoh, perubahan kondisi masyarakat, perubahan teknologi, memunculkan jenis-jenis risiko baru. Misal, jika masyarakat semakin kritis, sadar akan haknya, maka risiko hukum (*legal risk*) yang muncul karena masyarakat lebih berani mengajukan gugatan hukum (*sue*) terhadap perusahaan, akan semakin besar.

Risiko juga bisa dikelompokkan ke dalam risiko subjektif dan objektif dengan penjelasan sebagai berikut ini (Hanafi, 2014:7).

1. Risiko objektif adalah risiko yang didasarkan pada observasi parameter yang objektif. Sebagai contoh, fluktuasi harga atau tingkat keuntungan investasi di pasar modal bisa diukur melalui standar deviasi, misal standar deviasi return saham adalah 25% per tahun.
2. Risiko subjektif berkaitan dengan persepsi seseorang terhadap risiko. kondisi mental seseorang akan menentukan

kesimpulan tinggi rendahnya risiko tertentu. Sebagai contoh, untuk standar deviasi *return* pasar yang sama sebesar 25%, dua orang dengan kepribadian berbeda akan mempunyai cara pandang yang berbeda. Orang yang konservatif akan menganggap risiko investasi di pasar modal terlalu tinggi. Sementara bagi orang yang agresif, risiko investasi di pasar modal dianggap tidak terlalu tinggi. Perhatikan bahwa kedua orang tersebut melihat pada risiko objektif yang sama, yaitu standar deviasi *return* sebesar 25% per tahun.

2.4.3 Macam-Macam Risiko

Berdasarkan PBI Nomor 13/23/PBI/2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, terdapat sepuluh jenis risiko yang dihadapi bank Islam, yaitu: risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategis, risiko kepatuhan, risiko imbal hasil, dan risiko investasi. Menurut Iqbal dan Mirakhor (2011:279-295) adapun sepuluh jenis risiko yang akan dihadapi oleh bank termasuk risiko pasar, risiko bisnis treasury, risiko lindung nilai, risiko tata kelola, risiko operasional, risiko fidusia, risiko transparansi, risiko syariah, dan risiko reputasi. Adanya penjelasan mengenai risiko-risiko tersebut yaitu:

a. Risiko pasar (*market risk*)

Risiko pasar timbul pada saat adanya pergerakan harga yang tidak menguntungkan seperti imbal hasil (risiko

tingkat pengembalian), suku bunga acuan (risiko suku bunga), nilai tukar mata uang (risiko valas), ekuitas dan harga komoditas (risiko harga) yang memiliki dampak potensial pada nilai keuangan suatu aset selama umur kontrak. Munculnya risiko karena adanya pergerakan harga pasar (*adverse movement*) pada portofolio aset pada bank sangat berpotensi merugikan bank. Jenis risiko pasar lainnya berhubungan dengan nilai tukar, risiko komoditas, risiko jatuh tempo, dan risiko suku bunga. Aktivitas yang terdapat pada fungsional bank yaitu kegiatan *treasury*, investasi dalam surat berharga dan pasar uang lainnya.

b. Risiko bisnis (*business risk*)

Risiko dikaitkan dengan lingkungan bisnis bank yang termasuk masalah makroekonomi dan kebijakan, faktor hukum dan peraturan, dan infrastruktur keseluruhan dari sektor keuangan. Risiko bisnis juga termasuk risiko yang membuat bangkrut akibat kekurangan modal untuk melanjutkan operasi. Risiko tingkat pengembalian berasal dari ketidakpastian yang diperoleh bank syariah atas aset mereka. Ketidakpastian ini dapat menyebabkan penyimpangan dari ekspektasi investor terhadap sisi kewajiban. Semakin besar divergensi, semakin besar risikonya.

c. Risiko treasuri (*treasury risk*)

Risiko treasuri mencakup risiko yang timbul dari pengelolaan kas, pengelolaan ekuitas, pengelolaan likuiditas jangka pendek, dan pengelolaan aset dan kewajiban. Secara umum, tanggung jawab atas fungsi manajemen risiko dari lembaga keuangan berada di tangan bendahara dan oleh karena itu setiap ketidakmampuan untuk mengelola risiko dengan baik dapat menjadi risiko itu sendiri. Risiko Likuiditas diperlukan bank untuk mengkompensasi setiap fluktuasi (diharapkan dan tidak terduga) di neraca dan untuk menyediakan dana untuk pertumbuhan. Ini mewakili kemampuan bank untuk mengakomodasi penebusan simpanan dan kewajiban lainnya dan untuk menutupi permintaan pendanaan dalam portofolio pinjaman dan investasi. Bank dikatakan memiliki potensi likuiditas yang cukup apabila dapat memperoleh dana yang dibutuhkan dengan meningkatkan kewajiban, atau mengamankan dengan segera dan dengan biaya yang wajar.

d. Risiko lindung nilai (*hedging risk*)

Risiko lindung nilai adalah risiko kegagalan untuk memitigasi dan mengelola berbagai jenis risiko. Risiko ini ada, dikarenakan bank tidak mematuhi dan melaksanakan peraturan undang-undang yang telah ada. Pada aturan yang memiliki prinsip syariah, dan juga aturan-aturan syariah. Pada praktiknya risiko lindung nilai melekat pada risiko

bank terkait pada perundangundangan dan ketentuan yang berlaku. Ini meningkatkan eksposur risiko bank secara keseluruhan. Selain itu tidak tersedianya produk derivatif untuk risiko lindung nilai, pasar sekunder yang tidak likuid, dan dangkal suatu sumber lain dari peningkatan risiko lindung nilai bank syariah.

e. Risiko tata kelola (*governance risk*)

Pentingnya tata kelola dan risiko yang terkait dengan tata kelola yang buruk akhir-akhir ini menarik perhatian para peneliti dan pembuat kebijakan. Dengan membuat kebijakan strategis, tidak akan termasuk kepada kegagalan pada mengantisipasi perubahan di lingkungan bisnis. Terjadinya risiko tata kelola dikarenakan perencanaan yang dilakukan di awal tidak sesuai dengan perencanaan pada saat dilapangan. Risiko yang dikaitkan dengan strategis dan implementasi mereka tidak berjalan dengan sesuai yang telah diatur oleh bagian tata kelola. Adanya tata kelola yang baik, maka bank akan mengelola semua perencanaannya dengan baik dan terhindar dari kejadian yang merugikan usaha bank.

f. Risiko operasional (*operational risk*)

Risiko operasional, yang didefinisikan sebagai risiko kerugian akibat ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, terkait dengan manusia dan sistem, atau risiko eksternal. juga mencakup risiko kegagalan teknologi,

sistem, dan model analitik. Risiko kerugian yang diakibatkan kurang memadainya pengendalian internal, sehingga terjadi kegagalan proses internal. Adapun jenis risiko yang termasuk pada risiko operasional adalah risiko kepatuhan (compliance risk) dan risiko bisnis. Risiko ini berhubung langsung dengan karyawan bank dikarenakan terdapat kesalahan pada proses internal secara berlangsung. Dikatakan bahwa risiko operasional cenderung signifikan dalam kasus bank syariah karena fitur kontraktualnya yang spesifik dan lingkungan hukum secara umum. Aspek-aspek khusus yang dapat meningkatkan risiko operasional pada bank syariah antara lain: adanya risiko pembatalan akad murabahah dan istishna' tidak mengikat, kegagalan sistem pengendalian internal untuk mendeteksi dan mengelola potensi masalah dalam proses operasional dan fungsi back office, dan berbagai jenis risiko teknis. Adapun Kesulitan dalam menegakkan kontrak Islami dalam lingkungan hukum yang lebih luas.

g. Risiko fidusia (*fiduciary risk*)

Risiko fidusia adalah risiko yang timbul dari kegagalan lembaga untuk bekerja sesuai dengan standar eksplisit dan implisit yang berlaku untuk tanggung jawab fidusia. Risiko fidusia menimbulkan risiko harus menghadapi tindakan hukum dalam situasi di mana bank melanggar tanggung jawab fidusia terhadap deposan dan pemegang saham.

Munculnya risiko fidusia juga dikarenakan tuntutan hukum atau kelemahan aspek hukum. Adanya perundang-undangan yang mendukung dan lemah berupa perjanjian yang tidak terpenuhi.

h. Risiko transparansi (*transparency risk*)

Transparansi didefinisikan sebagai pengungkapan informasi yang andal dan tepat waktu kepada publik yang memungkinkan pengguna informasi tersebut membuat penilaian yang akurat tentang kondisi dan kinerja keuangan bank, aktivitas bisnis, profil risiko, dan praktik manajemen risiko. Karenanya, kurangnya transparansi menimbulkan risiko kerugian akibat keputusan yang buruk berdasarkan informasi yang tidak lengkap atau tidak akurat. Bank syariah dihadapkan pada risiko transparansi oleh praktik akuntansi non-standar dan pelaporan keuangan instrumen keuangan Islam. Berbeda dengan instrumen konvensional dan oleh karena itu memerlukan konvensi pelaporan yang berbeda untuk benar-benar mencerminkan gambaran keuangan. Transparansi juga menuntut agar semua bank dalam sistem menggunakan seperangkat standar yang seragam, yang bukan praktik saat ini saja.

i. Risiko syariah (*syariah risk*)

Risiko Syariah terkait dengan struktur dan fungsi dewan Syariah di tingkat kelembagaan dan sistemik. Risiko ini terdiri dari dua jenis: yang pertama berasal dari praktik non-

standar sehubungan dengan kontrak yang berbeda di yurisdiksi yang berbeda; yang kedua adalah akibat dari kegagalan untuk mematuhi aturan Syariah. Misalnya, sementara beberapa ulama Syari'ah menganggap ketentuan murabahah atau akad istisna mengikat pembeli, yang lain berpendapat bahwa pembeli memiliki pilihan untuk menolak bahkan setelah melakukan pemesanan dan membayar biaya komitmen. Meskipun setiap praktik dapat diterima oleh aliran pemikiran yang berbeda, risiko bank lebih tinggi dalam kasus yang tidak mengikat dan dapat menyebabkan potensi masalah litigasi dalam transaksi yang belum diselesaikan. Bank menghadapi risiko ketidakpatuhan terhadap aturan dan prinsip Syariah yang ditentukan oleh dewan Syariah atau badan terkait di yurisdiksi tertentu mereka.

Sifat hubungan antara bank dan investor/deposan tidak hanya sebagai agen dan prinsipal, tetapi juga didasarkan pada kepercayaan implisit antara keduanya bahwa agen akan menghormati keinginan prinsipal untuk sepenuhnya mematuhi Syariat. Hubungan ini membedakan perbankan syariah dari perbankan konvensional dan merupakan satu-satunya justifikasi keberadaan bank syariah. Jika bank tidak dapat mempertahankan kepercayaan ini dan tindakannya menyebabkan ketidakpatuhan terhadap Syariah, bank berisiko merusak kepercayaan investor/ deposannya.

Melanggar kepercayaan ini dapat menimbulkan konsekuensi yang mengerikan, termasuk penarikan diri dan risiko kebangkrutan. Oleh karena itu, bank harus mengutamakan transparansi.

j. Risiko reputasi (*reputation risk*)

Risiko reputasi atau risiko utama adalah risiko di mana kepercayaan klien dirusak oleh tindakan atau perilaku yang tidak bertanggung jawab dari pihak bank. Implikasi dari hal ini sangat luas bahwa perilaku tidak bertanggung jawab dari satu institusi dapat mencemari reputasi bank syariah lainnya. Penurunannya tingkat kepercayaan bersumber pada stakeholder yang memiliki persepsi negatif terhadap bank biasanya pada pelayanan, manajemen, dan ketaatan pada aturan Syariah. Sehingga mengakibatkan kerusakan potensial yang negatif pada opini publik. Publisitas negatif dapat berdampak signifikan pada pangsa pasar, profitabilitas, dan likuiditas institusi.

2.5 Konsep Manajemen Risiko

Risiko merupakan sesuatu yang tidak dapat dihilangkan dan sulit untuk diukur, perusahaan maupun individu hanya kehilangan kesempatan untuk menyadari perlunya memilih teknik yang terbaik mengenai risiko. Proses yang dengan cara sistematis mengelola (*to manage*) ancaman risiko dikenal sebagai manajemen risiko (Siahaan, 2007:16). Menurut Irham Fahmi (2018), manajemen risiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana

suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis. Selain itu Menurut Adiwarmanto A. Karim (dikutip dalam, Novianti:2019:48) manajemen risiko adalah suatu rangkaian prosedur dan metodologi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha. Di sisi lain manajemen risiko diartikan sebagai cara-cara yang digunakan manajemen untuk menangani berbagai permasalahan yang disebabkan oleh adanya risiko, mengidentifikasi manajemen risiko sebagai keseluruhan sistem pengelolaan dan pengendalian risiko yang dihadapi oleh bank yang terdiri dari seperangkat alat, teknik, proses manajemen dan organisasi yang ditujukan untuk memelihara tingkat profitabilitas dan tingkat kesehatan bank yang ditetapkan dalam corporate plan. Secara umum, risiko yang dihadapi perbankan syariah merupakan risiko yang relatif sama sama dengan yang dihadapi bank konvensional. Namun selain itu, bank syariah juga menghadapi risiko yang memiliki keunikan tersendiri, karena harus mengikuti prinsip-prinsip syariah. Risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional dan risiko likuiditas harus dihadapi bank syariah. Risiko unik ini muncul karena isi neraca bank syariah berbeda dengan bank konvensional. Dalam hal ini pola bagi hasil yang dilakukan bank syaria'ah menambah kemungkinan munculnya risiko- risiko lain. Seperti *withdrawal risk*, *fiduciary risk*, dan

displaced commercial risk merupakan contoh risiko unik yang harus dihadapi bank syariah (Syafii & Siregar, 2020:662).

Dalam menerapkan manajemen risiko secara efektif , baik untuk bank secara individual maupun untuk bank secara konsolidasi dengan perusahaan anak, bank melakukan minimal mencakup empat pilar, yaitu (Ikatan Bankir Indonesia, 2015:34):

1. Melaksanakan tata kelola manajemen risiko bank sesuai praktik terbaik.
2. Menyediakan kerangka manajemen risiko bank yang memadai.
3. Mengupayakan kecukupan proses identifikasi, pengukuran, penganalisaan dan pengendalian risiko serta menyediakan sistem informasi manajemen risiko secara memadai, dan menyediakan sumber daya manusia yang dibutuhkan baik secara kuantitas maupun kualifikasi sesuai kebutuhan.
4. Melaksanakan sistem pengendalian internal secara menyeluruh.

Masa depan industri perbankan Syariah akan sangat bergantung pada kemampuannya untuk merespons perubahan dalam dunia keuangan. Fenomena globalisasi dan revolusi teknologi informasi, menjadikan ruang lingkup perbankan Syariah sebagai lembaga keuangan telah melampaui batas perundang-undangan suatu negara. Implikasinya adalah, sektor keuangan menjadi semakin dinamis, kompetitif dan kompleks. Terlebih lagi

adanya tren pertumbuhan merger lintas segmen, akuisisi, dan konsolidasi keuangan, yang membaurkan risiko unik tiap segmen dari industri keuangan tersebut (Yulianti, 2009: 152). Para pelaku usaha perbankan (bankir) menyadari bahwa dalam menjalankan fungsi jasa-jasa keuangan bank berada pada bisnis berisiko. Risiko dalam perbankan yaitu suatu kondisi yang sulit bagi sebuah bank yang nampak dalam bidang keuangan maupun dalam bidang lainnya. Bank saat ini harus menerapkan manajemen risiko. Bank harus menerima dan mengelola berbagai jenis risiko keuangan secara efektif, agar dampak negatif tidak terjadi untuk meminimalisir kerugian dari akibat tidak dijalkannya manajemen risiko yang efektif dan disiplin (Mustikawati et al., 2013:1-7).

2.5.1 Manajemen Risiko Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, manajemen risiko merupakan usaha untuk menjaga amanah Allah akan harta kekayaan demi untuk kemaslahatan manusia. Keberhasilan manusia dalam mengelola risiko, bisa mendatangkan maslahat yang lebih baik. Dengan timbulnya kemaslahatan ini maka bisa dimaknai sebagai keberhasilan manusia dalam menjaga amanah Allah. Perspektif Islam dalam pengelolaan risiko suatu organisasi dapat dikaji dari kisah Yusuf dalam mentakwilkan mimpi sang raja pada masa itu. Dari kisah tersebut, bisa dikatakan bahwa pada tujuh tahun kedua akan timbul kekeringan yang dahsyat (kamal, 2014:97). Ini merupakan suatu risiko yang menimpa negeri Yusuf tersebut. Namun dengan adanya mimpi sang raja yang kemudian

ditakwilkan oleh Yusuf maka kemudian Yusuf telah melakukan pengukuran dan pengendalian atas risiko yang akan terjadi pada tujuh tahun kedua tersebut. Hal ini dilakukan Yusuf dengan cara menyarankan kepada rakyat seluruh negeri untuk menyimpan sebagian hasil panennya pada panen tujuh tahun pertama demi menghadapi paceklik pada tujuh tahun berikutnya. Dengan demikian maka terhindarlah bahaya kelaparan yang mengancam negeri Yusuf tersebut. Sungguh suatu pengelolaan risiko yang sempurna. Proses manajemen risiko diterapkan Yusuf melalui tahapan pemahaman risiko, evaluasi dan pengukuran, dan pengelolaan risikon (kamal, 2014:97).

Pada dasarnya Allah SWT mengingatkan manusia atau suatu masyarakat, dimana ada kalanya dalam situasi tertentu mempunyai asset dan modal yg kuat, namun suatu saat akan mengalami kesulitan. Hanya saja bagaimana mengatasinya dalam menghadapi kesulitan maka kita harus menyiapkan untuk perhitungan dan pandang yang luas. Demi melihat kisah Yusuf atas negerinya itu maka sejatinya manusia itu akan selalu menginginkan suatu kepastian, bukan suatu kemungkinan. Manusia akan selalu menginginkan kestabilan, bukan fluktuatif. Dan hanya ada satu dzat yang maha pasti dan maha stabil, yaitu Allah SWT. Ketika manusia berusaha untuk memperoleh kepastian sejatinya dia sedang menuju Allah SWT. Ketika manusia berusaha untuk menjaga kestabilan, sesungguhnya dia sedang menuju Allah SWT. Hanya Allah SWT yang stabil, tetap, abadi dan pasti, mutlak. Oleh karena itu, ketika

manusia berusaha memenuhi segala hal dalam manajemen risiko, mengatur semua hal yang terkait dengan risiko, sejatinya manusia itu sedang memenuhi panggilan Allah SWT (Supriyo, 2017:139).

2.5.2 Fungsi dan Tujuan Manajemen Risiko

Pada peraturan Bank Indonesia No 13/23/PBI/2011 tentang penerapan manajemen risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah mempunyai kebijakan yaitu mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan jalannya suatu kegiatan usaha yang tentunya akan menghadapi tingkat sebuah risiko yang sebagaimana mestinya. Dengan adanya manajemen risiko maka tingkat sebuah risiko yang akan dihadapi akan lebih terarah dan terintegrasi serta berkesinambungan. Fungsi dari manajemen risiko adalah :

- a. Menopang agar proses pada pengambilan keputusan dan perencanaan tepat pada sasaran
- b. Menopang suatu kebijakan pada sistem manajemen dan bisnis agar dapat efektifitas
- c. Meminimalkan risiko dengan menerapkan *Early Warning System* (prediksi dini untuk melihat suatu potensi pada pelanggaran manajemen pada instansi pusat/daerah)
- d. Menopang kesehatan bank dalam mengelola dan mengendalikan untuk kualitas yang baik
- e. Menopang keunggulan kompetitif dengan cara penciptaan atau membuat suatu pengembangan
- f. Memaksimalkan kualitas aset

Adapun tujuan manajemen risiko lainnya, yaitu:

- a. Pihak regulator menyediakan informasi tentang suatu risiko
- b. Kerugian yang bersifat unacceptable dipastikan bank tidak mengalami
- c. Kerugian yang bersifat uncontrolled secara langsung telah diminimalisir
- d. Pengukuran pemusatan risiko dan eksposur
- e. Modal telah dialokasikan dan risiko telah dibatasi
- f. Biaya diperkecil
- g. Pendapatan yang didapat oleh perusahaan disabilitas
- h. Mengembangkan pertumbuhan perusahaan

Jika terjadinya suatu risiko yang mengakibatkan kerugian, hal ini dikarenakan perusahaan tidak mendeteksi serta mengelola sebagaimana mestinya. Peran manajemen risiko dalam mengendalikan suatu risiko-risiko yang akan dihadapi pada jalannya suatu kegiatan usaha sangatlah penting. Agar nantinya proses yang diterima pun dapat secara maksimal.

2.5.3 Manajemen Risiko pada Perbankan Syariah

Bank syariah adalah salah satu yang termasuk suatu unit bisnis yang sangat rentan terhadap risiko. Pada setiap kegiatan dijalankan oleh perbankan akan selalu menghadapi suatu risiko. Maka dari itu, bank syariah harus memiliki manajemen bank yang baik dalam menghadapi suatu risiko (Muhammad, 2011:357). Keunikan yang dimiliki oleh Bank Syariah, saat menghadapi risiko

dengan menggunakan prinsip-prinsip syariah suatu keharusan dalam menjalani prinsip tersebut. Pada Bank Konvensional risiko yang dihadapi adanya perbedaan akan tetapi relatif sama (Umam, 2016:134).

Karakter yang dimiliki oleh bank syariah berbeda dengan bank konvensional. Dikarenakan, adanya jenis-jenis risiko yang khas melekat pada bank yang beroperasi secara syariah. Yang membedakan secara mendasar yaitu pada apa yang dinilai (what measure) tidak pada bagaimana cara mengukur (how to measure). Adapun perbedaan akan terlihat pada saat proses manajemen risiko secara langsung yaitu pada saat identifikasi risiko, penilaian risiko, antisipasi risiko, dan monitoring risiko (Karim, 2013: 256-259).

2.5.4 Proses Manajemen Risiko

Seluruh bank wajib melakukan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko terhadap faktor-faktor risiko yang bersifat material. Faktor-faktor risiko adalah berbagai parameter yang memengaruhi eksposur risiko. Pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko harus didukung oleh sistem informasi manajemen risiko yang tepat waktu, laporan yang akurat dan informatif mengenai kondisi keuangan bank, kinerja aktivitas fungsional, dan eksposur risiko bank (Rustam, 2013:43).

Gambar 2.1
Gambar Proses Manajemen Risiko



Sumber: Data diolah, 2022

1. Identifikasi risiko

Identifikasi risiko adalah proses untuk menentukan risiko apa yang apa yang terjadi, mengapa risiko itu terjadi dan bagaimana risiko itu bisa terjadi. Beberapa tahapan dalam identifikasi risiko yaitu (Novianti, 2019:54):

- a. Menyusun daftar risiko secara komperehesif, berdasarkan dampak pada setiap elemen kegiatan. Proses ini memperlihatkan kemungkinan masalah yang dihadapi dan besarnya kerugian yang mungkin terjadi. Dimana besarnya kerugian akan mempengaruhi level risiko yang akan dihadapi.
- b. Menganalisis karakter risiko yang melekat pada Bank Syariah, termasuk risiko yang melekat pada produk dan kegiatan usaha bank.

- c. Menggambarkan proses terjadinya risiko dan menganalisis faktor-faktor penyebab risiko, termasuk menentukan probabilitas risiko.
- d. Membuat daftar sumber terjadinya risiko untuk masing-masing risiko.

2. Pengukuran risiko

Pengukuran risiko digunakan untuk mengukur eksposur risiko bank sebagai acuan untuk memutuskan apakah perlu dilakukan proses pengendalian. Sistem pengukuran risiko minimal harus dapat mengukur (Ikatan Bankir Indonesia, 2015:33):

- a. Eksposur risiko secara keseluruhan maupun per risiko.
- b. Seluruh risiko yang melekat pada seluruh transaksi serta produk perbankan, termasuk produk dan aktivitas baru.
- c. Sensitivitas produk/aktivitas terhadap perubahan faktor-faktor risiko yang memengaruhinya, baik dalam kondisi normal maupun tidak normal.
- d. Kecenderungan perubahan faktor-faktor dimaksud berdasarkan fluktuasi yang terjadi di masa lalu dengan memperhitungkan faktor korelasi (volatilitas).

Metode pengukuran tersebut harus dipahami secara jelas oleh pegawai terkait dalam pengendalian risiko, antara lain manajer *treasury*, *chief dealer*, komite manajemen risiko, satuan kerja manajemen risiko, dan Direktur bidang terkait. Ada beberapa

teknik untuk mengukur risiko tergantung jenis risiko tersebut. Sebagai contoh kita bisa memperkirakan probabilitas (kemungkinan) risiko atau suatu kejadian jelek terjadi. Dengan probabilitas tersebut kita berusaha mengukur risiko. Sebagai contoh, ada risiko perusahaan terkena jatuhnya meteor atau komet, tetapi probabilitas risiko semacam itu sangat kecil (0,000000001). Karena itu risiko tersebut tidak perlu diperhatikan. Contoh lain adalah risiko kebakaran dengan probabilitas (misal) 0,6. Karena probabilitas yang tinggi, maka risiko kebakaran perlu diberi perhatian ekstra. Contoh tersebut menunjukkan bahwa dengan menggunakan teknik probabilitas kita bisa melakukan prioritasasi risiko, sehingga kita bisa lebih memfokuskan pada risiko yang mempunyai kemungkinan yang besar untuk terjadi. Untuk risiko lain, evaluasi dan pengukuran yang berbeda bisa dilakukan. Sebagai contoh, risiko perubahan tingkat bunga bisa diukur dengan teknik *duration*. Modul identifikasi dan pengukuran risiko spekulatif akan banyak membicarakan pengukuran risiko perubahan tingkat bunga. Risiko pasar bisa dievaluasi dengan menggunakan teknik VAR (*Value at risk*). Pemahaman kita terhadap beberapa risiko sudah cukup baik sehingga teknik pengukuran risiko tersebut sudah berkembang. Sementara pemahaman kita terhadap risiko lain belum begitu baik sehingga teknik pengukuran risiko tersebut belum begitu berkembang (Hanafi, 2014:11).

Menurut Fahmi (dikutip dalam Mamduh, 2006:277) pengukuran risiko operasional menggunakan suatu matriks yang didasari oleh dua aspek yang menjadi ciri pokoknya, yaitu sebagai berikut.

- a. Seberapa sering terjadinya risiko operasional tersebut (aspek *frequency*) ?
- b. Sejauh mana akibat yang ditimbulkan dari risiko operasional tersebut (aspek *impact*)?

Berdasarkan kedua faktor penilaian tersebut, maka akan didapat klasifikasi kejadian risiko operasional sebagai berikut (Jarir, 2017:5):

1. *Low frequency/low impact*

Bank mengabaikan suatu kejadian karena biaya untuk mengelola dan memonitori kejadian tersebut lebih tinggi dari kerugian yang ditimbulkan

2. *High Frequency/high impact*

Kejadian ini tidak relevan untuk dikelola karena apabila kejadian ini terjadi maka bank akan segera bangkrut. Selain itu kerugian ini tidak boleh terjadi terus menerus atau supervisor harus mengambil tindakan untuk menyelesaikan praktik bisnis bank yang buruk.

3. *Low Frequency/high impact*

Kejadian ini adalah kejadian yang paling menantang bagi bank karena paling sulit untuk dipahami dan diprediksi.

Selain itu, kejadian ini dapat menimbulkan dampak kerugian yang besar bahkan dapat menyebabkan

4. *High frequency/low impact*

Kejadian ini dikelola untuk meningkatkan efisiensi bisnis

Risiko operasional pada umumnya terjadi di unit kerja yang memiliki volume transaksi tinggi, perputaran transaksi yang tinggi, perubahan struktural yang tinggi dan menggunakan sistem yang kompleks. Kejadian risiko operasional hampir terjadi setiap hari di bank. Berdasarkan kemungkinan dan dampak yang terjadi, risiko operasional yang perlu mendapatkan perhatian adalah (Ikatan Bankir Indonesia, 2015:148):

1. Risiko operasional yang sering terjadi, namun dampak yang terjadi dinilai rendah atau *high frequency- low impact*
2. Kejadian terkait risiko operasional dengan frekuensi rendah atau jarang terjadi, namun dampak kerugian dari risiko operasional tersebut tinggi atau yang sering disebut risiko operasional kategori *low frequency- high impact*.

Kelompok *high frequency - high impact* untuk bank - wide tidak mungkin terjadi, karena tidak ada bank yang akan bertahan apabila sering mengalami kejadian terkait risiko operasional, dan memberikan dampak yang besar. Adapun untuk risiko operasional yang jarang terjadi dan berdampak rendah, biaya pengelolaan akan lebih tinggi dibandingkan dengan penghematan yang akan dihasilkan (Ikatan Bankir Indonesia, 2015:148).

3. Pemantauan risiko

Bank harus memiliki sistem dan prosedur pemantauan yang mencakup pemantauan terhadap besarnya eksposur *risk*, toleransi risiko, kepatuhan limit internal, dan hasil *stress testing* atau konsistensi pelaksanaan, dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan. Bank harus menyiapkan suatu sistem cadangan dan prosedur yang efektif untuk mencegah terjadinya gangguan dalam proses pemantauan risiko, dan melakukan pengecekan serta penilaian kembali secara berkala terhadap sistem cadangan tersebut (Rustam, 2013:47). Pemantauan risiko operasional dilakukan untuk memastikan risiko operasional berada pada limit yang telah ditentukan. Bagian Manajemen Risiko harus melaksanakan pemantauan risiko operasional secara berkala terhadap seluruh eksposur risiko operasional serta kerugian (*loss events*) yang dapat terjadi. Dengan menerapkan sistem pengendalian internal dan menyediakan laporan berkala mengenai kerugian yang ditimbulkan oleh risiko operasional, manajemen perusahaan akan mendapatkan informasi yang jelas tentang potensi kerugian risiko operasional di masa mendatang (Wulandari & Susanto, 2019:4).

4. Pengendalian risiko

Bank harus memiliki sistem pengendalian risiko yang memadai, dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Proses pengendalian risiko yang diterapkan bank harus disesuaikan dengan eksposur risiko atau tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko. Pengendalian risiko dapat dilakukan

oleh bank dengan metode mitigasi risiko serta penambahan modal bank untuk menyerap potensi kerugian (Rustam, 2013:47). Pengendalian risiko operasional dicantumkan di dalam kebijakan manajemen risiko operasional. Alternatif rencana aksi yang dapat dilakukan bank adalah (Ikatan Bankir Indonesia, 2015:159):

a. Menghindarkan risiko (*risk avoidance*)

Risk avoidance dilakukan untuk mencegah bank mengalami suatu risiko operasional yang tidak dapat diterima (*unacceptable*), atau mencegah melakukan aktivitas lain yang mungkin dapat menambah eksposur risiko operasional sebelumnya. Tindakan ini tentu saja dapat mengurangi tingkat aktivitas bisnis atau malah menghentikan bisnis sama sekali. Umumnya *risk avoidance* dipilih apabila potensi keuntungan dan suatu aktivitas bisnis tidak sesuai dengan eksposur risiko operasional.

b. Menerima risiko (*risk acceptance*)

Beberapa jenis risiko operasional secara proses memang tidak memungkinkan untuk dilakukan intervensi untuk pencegahan atau perbaikan situasi. Dengan demikian, potensi risiko yang ada memang harus diterima sebagai konsekuensi bank dalam memanfaatkan kesempatan bisnis. Namun, bukan berarti *risk acceptance* adalah strategi “*do nothing*”. Kontrol yang ketat harus dijalankan apabila *risk acceptance* akan diterapkan.

c. Mengalihkan Risiko pada Pihak Lain (*risk transfer*)

Tidak seperti *risk avoidance* yang mengeliminir risiko operasional, pada strategi *risk transfer*, risiko operasional masih melekat pada aktivitas bisnis tersebut, namun ada pihak lain yang akan mengambil alih risiko tersebut. Bank biasa menggunakan asuransi dan perusahaan jasa *outsourcing* dalam melaksanakan *risk transfer*.

d. Peningkatan Kualitas Kontrol

Kontrol terhadap potensi terjadinya risiko operasional merupakan upaya mitigasi risiko, yang dimaksudkan untuk memperkecil potensi kerugian yang dipicu oleh potensi risiko baik yang berasal dari faktor eksternal, maupun bersumber dari internal bank. Sebagai contoh, terhadap kerugian akibat gangguan listrik atau kegagalan telekomunikasi, dapat dilakukan mitigasi berupa menyediakan fasilitas *back up*, seperti genset atau alternatif operator jaringan telekomunikasi.

2.6 Pengertian Risiko Operasional

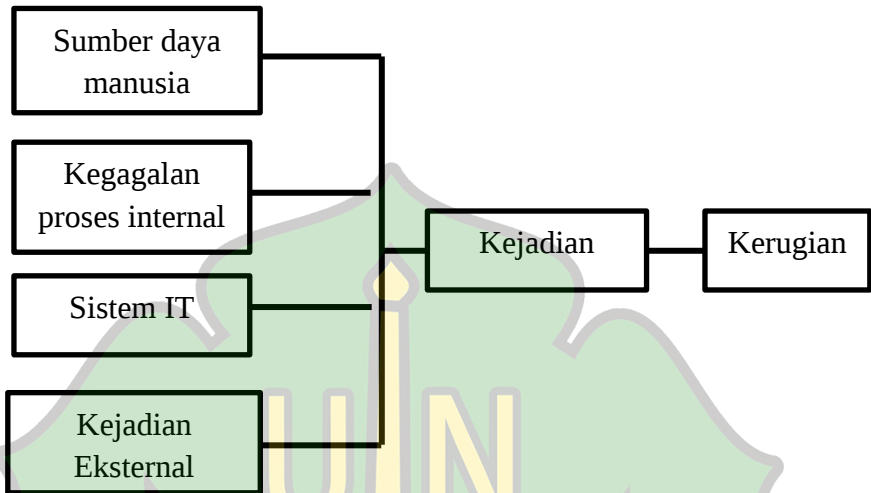
Risiko operasional adalah risiko kerugian yang diakibatkan oleh proses internal yang kurang memadai, kegagalan proses internal. kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan adanya kejadian-kejadian eksternal yang memengaruhi operasional bank. Sumber risiko operational disebabkan antar lain oleh sumber daya manusia, proses, sistem, dan kejadian eksternal. Sumber- sumber risiko tersebut dapat menyebabkan berbagai kejadian yang

berdampak negatif terhadap operasional bank sehingga munculnya jenis-jenis kejadian risiko operasional merupakan salah satu ukuran keberhasilan atau kegagalan manajemen risiko untuk risiko operasional. Risiko operasional merupakan risiko yang memengaruhi semua kegiatan usaha karena merupakan suatu hal yang inheren dalam pelaksanaan aktivitas operasional. Adapun kejadian- kejadian risiko operasional dapat digolongkan menjadi beberapa jenis kejadian, seperti fraud internal dan fraud eksternal, praktik ketenagakerjaan dan keselamatan lingkungan kerja, nasabah, produk dan praktik bisnis, kerusakan aset fisik, gangguan aktivitas bisnis, dan kegagalan sistem , serta kesalahan proses dan eksekusi termasuk fraud yang timbul akibat aktivitas pencucian uang dan pendanaan terorisme (Rustam, 2018:253).

Menurut Setyowati (dikutip dalam lesmana, 2017:30-31) Kerugian risiko operasional dapat berdampak langsung maupun tidak langsung (berupa kerugian potensial atau hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan) pada keuangan. Definisi ini mengecualikan risiko strategik dan reputasi (tidak termasuk) dengan tujuan untuk mencapai terpenuhinya ketentuan kewajiban pengenaan permodalan minimum untuk risiko operasional. Kedua definisi risiko operasional tersebut, pada intinya tidak berbeda. Tercatat dalam media massa beberapa peristiwa yang merupakan kasus dari risiko operasional perbankan, seperti pembobolan terminal ATM (bahkan terakhir sampai dengan pengambilan box tempat penyimpanan uangnya), pembayaran ganda terhadap suatu

kiriman uang (termasuk dengan model *email address* yang menyerupai), *bankdraft/travellers cheque* yang diambil oleh orang yang tidak berhak, *deposit on call/letter of credit*/bank garansi asli tapi palsu, kesalahan teller/staff memasukkan data, kegagalan sistem dan komunikasi ataupun kesalahan *programming*. Kasus-kasus itu menyimpulkan cakupan risiko operasional begitu luas, sehingga pengetahuan mengenai risiko operasional mempunyai manfaat yang tinggi, meskipun sulit untuk dilaksanakan dalam aktivitas perbankan sehari-hari. Otoritas Jasa Keuangan menemukan adanya pelanggaran Bank Tabungan Negara terkait kasus bilyet deposito palsu yang terjadi di akhir tahun 2016. Pelanggaran pengendalian internal ditemukan dalam hal pemberian wewenang yang berlebihan untuk seorang Kepala Kantor Kas, di mana seharusnya keputusan dilakukan pada level yang lebih tinggi. Selain hal tersebut juga prinsip “*know your customer*” juga tidak diterapkan, karena pembukaan rekening tidak dilakukan secara tatap muka. Hal lain yang ditemukan adalah adanya indikasi terjadinya konspirasi antara pegawai bank dengan mediator pemilik dana. Kasus ini merupakan kasus operasional perbankan yang seharusnya dapat diminimalkan jika telah diterapkan manajemen risiko operasional (lesmana, 2017:31)

Gambar 2.2
Mekanisme Terjadi Risiko Operasional



Sumber: Data diolah, 2022

Manajemen risiko operasional merupakan risiko kerugian yang diakibatkan oleh proses internal yang kurang memadai, kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional bank. Oleh karena itu, pengendalian harus menyediakan keyakinan yang memadai dan sehat dalam operasi dan menghasilkan pelaporan yang dapat dipercaya. Sumber-sumber risiko tersebut dapat menyebabkan kejadian-kejadian yang berdampak negatif pada operasional bank sehingga kemunculan dari jenis-jenis kejadian risiko operasional merupakan salah satu ukuran keberhasilan atau kegagalan manajemen risiko untuk risiko operasional. Adapun jenis-jenis risiko operasional dapat digolongkan menjadi beberapa jenis, yaitu: internal fraud, eksternal

fraud, praktik ketenagakerjaan, dan keselamatan lingkungan kerja, nasabah, produk, serta praktik bisnis, kerusakan aset fisik, gangguan aktivitas bisnis, dan kegagalan sistem, dan kesalahan proses atau aktivitas operasional (Rustam, 2013:175).

Sulit untuk benar-benar dapat mengeliminasi setiap potensi risiko operasional, dan memang tidak mungkin dilakukan dan memang tidak perlu. Namun demikian, pengelolaan risiko operasional yang dilakukan secara proaktif dan memadai, dapat dimanfaatkan untuk melakukan mitigasi risiko atas risiko operasional. Dibandingkan dengan risiko-risiko lainnya seperti risiko kredit dan risiko pasar, pemahaman risiko operasional masih relatif baru. Namun, saat ini bank-bank telah mulai memberi perhatian terhadap risiko operasional, sama pentingnya dengan pemberian perhatian terhadap risiko-risiko lainnya. Hal ini antara lain ditunjukkan oleh beberapa kecenderungan seperti (Ikatan Bankir Indonesia, 2015:145) :

- a. Peningkatan perhatian dan kesadaran para kepala unit kerja terhadap berbagai isu risiko operasional.
- b. Bank sudah mengembangkan berbagai pendekatan untuk mitigasi risiko operasional.
- c. Perhatian bank yang semakin besar untuk mengarahkan kemampuan mitigasi profil risiko bank sebagai upaya peningkatan daya saing.
- d. Tekanan regulasi agar bank mengalokasikan sebagian modal untuk menutup kerugian risiko operasional. Tekanan

ini mendorong bank untuk mengalokasikan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif.

2.6.1 Sumber Daya Manusia Sebagai Penyebab Risiko Operasional

Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan, tetapi juga merupakan sumber risiko operasional bagi perusahaan. Risiko dari karyawan tersebut akan terjadi baik secara sengaja maupun tidak sengaja. Risiko yang disebabkan oleh manusia tersebut mencakup semua elemen organisasi (Hanafi, 2006:207). Risiko yang disebabkan oleh manusia membuat perusahaan harus mempunyai karyawan yang mempunyai kualifikasi, pengalaman, dan integritas yang diperlukan. Semua pegawai Bank harus memiliki integritas, pengalaman dan kompetensi yang cukup memadai untuk melaksanakan program pengendalian Risiko Operasional. Kebijakan remunerasi bank harus konsisten dengan selera atau semangat pegawai dalam mengelola Risiko. Bank wajib memberi penalti bagi yang melanggar kebijakan, tetapi juga memberi penghargaan bagi yang mentaatinya. Oleh karena itu pegawai wajib mendapat pendidikan, pelatihan dan kompensasi atau insentif yang ada hubungannya dengan Manajemen Risiko Operasional dan Pengendalian Intern. Batasan mengenai pemisahan tugas harus tegas dan jelas agar pegawai tidak diberi tanggung jawab yang dapat menimbulkan pertentangan kepentingan. Penilaian kinerja dan insentif harus dikaitkan dengan keberhasilan

mereka dalam mendeteksi, mengidentifikasi dan menilai Risiko dari kegiatan yang menjadi tanggung jawab staf dan pegawai (Tampubolon, 2004:198).

2.6.2 Kegagalan proses Internal Sebagai Penyebab Risiko Operasional

Proses internal (*internal process risk*) adalah suatu risiko yang terkait dengan kegagalan yang menyebabkan tidak efektifnya penerapan proses atau prosedur yang berlaku dalam manajemen bank. Dalam kegiatan operasional bank sehari-hari, semua staf wajib menjalankan pedoman kerja seperti dimuat dalam prosedur dan ketentuan yang berlaku. Di dalamnya terdapat petunjuk *checks* dan *controls* bagi karyawan untuk memastikan bahwa nasabah telah memperoleh pelayanan yang tepat dan bank tetap berada dalam jalur hukum serta sesuai peraturan yang berlaku. Untuk itu, bank perlu melakukan *review* dan penyempurnaan yang berkelanjutan atas semua internal proses dan prosedur yang berlaku sebagai bagian dari *operational risk management* untuk meningkatkan efisiensi. Perlu dicatat bahwa sering kali kesalahan dalam menerapkan pedoman kerja tersebut justru karena perumusannya terlalu rumit, tidak sistematis, dan sulit dicerna. Hal itu dapat menyebabkan terjadinya *inefficient business practices* (Ali, 2006:288).

2.6.3 Sistem IT Sebagai Penyebab Risiko Operasional

Dewasa ini pesatnya pertumbuhan dan luasnya kegiatan operasional bank dengan berbagai produk yang inovatif telah

ditunjang oleh kemajuan teknologi dan sistem. Sayangnya dukungan itu justru telah menyebabkan ketergantungnya bank terhadap teknologi dan sistem informasi. Pada gilirannya ketergantungan itu telah menyebabkan pula datangnya ancaman risiko operasional dalam penggunaan teknologi dan sistem tersebut. Bencana yang menimpa bank sebagai akibat dari kegagalan dalam menggunakan teknologi itu malahan dapat berakibat fatal yang menghantarkan bank pada kebangkrutan. Besarnya ketergantungan bank pada teknologi saat ini telah sedemikian rupa, sehingga jika, misalnya, sistem komputer tidak bekerja dengan baik maka kegiatan operasional bank dapat terhenti untuk jangka waktu yang panjang pula. Oleh karena itu, kekhawatiran atas terjadinya *technology failure* telah menjadi pusat perhatian berkelanjutan dari manajemen puncak perbankan saat ini (Ali, 2006:289).

Penerapan IT harus diakui membawa banyak perubahan dalam kegiatan operasional dan pengelolaan data bank sehingga seluruh aktivitas perbankan saat ini dapat dilakukan secara lebih efisien dan efektif serta memberikan informasi secara lebih akurat dan cepat. Perkembangan produk perbankan berbasis teknologi di antaranya berupa layanan perbankan elektronik (*electronic banking*) dan layanan perbankan digital di mana hal ini memudahkan nasabah untuk melakukan transaksi perbankan secara nontunai setiap saat melalui jaringan elektronik (Rustam, 2018:296). Selain itu penggunaan jasa pihak ketiga dalam penyediaan sistem dan pelayan bank juga semakin meningkat. Di

samping berbagai manfaat dan keunggulan yang diperoleh dari penggunaan IT dalam pelaksanaan kegiatan operasional bank, terdapat risiko yang dapat merugikan bank seperti risiko operasional. Untuk melindungi kepentingan bank dan nasabah, bank dituntut untuk menerapkan manajemen risiko secara efektif sehingga bank dapat melakukan pengendalian terhadap kemungkinan terjadinya peringatan risiko. Mengingat bahwa IT merupakan aset penting dalam kegiatan operasional yang dapat meningkatkan nilai tambah dan daya saing bank di mana dalam penyelenggaraannya mengandung berbagai risiko, maka bank perlu menerapkan tata kelola IT. Keberhasilan penerapan tata kelola IT sangat tergantung pada komitmen seluruh unit kerja di bank, baik penyelenggara maupun pengguna IT. Penerapan tata kelola melalui penyelarasan rencana strategi IT dengan strategi bisnis bank, optimalisasi pengelolaan sumber daya pemanfaatan IT, pengukuran kinerja, dan penerapan manajemen risiko yang efektif agar jika terjadi risiko bank telah melakukan upaya untuk mengantisipasinya (Rustam, 2018:296).

2.6.4 Kejadian Eksternal Sebagai Penyebab Risiko Operasional

Risiko operasional yang disebabkan oleh faktor-faktor eksternal tidak dapat dikontrol oleh bank Syariah sebab frekuensi terjadinya tidak dapat dipastikan dan pengulangan kejadian tidak dapat diprediksi terutama kejadian eksternal itu disebabkan oleh alam (Sarwoto, Siregar & Sugianto, 2020). Kejadian eksternal adalah risiko yang terkait dan bersumber dari peristiwa-peristiwa

yang terjadi di luar pengendalian langsung namun dapat pula justru ditujukan langsung pada fasilitas dan atau manajemen bank. *External risk events* ini biasanya termasuk dalam kelompok jenis risiko yang berciri *low frequency / high impact* sehingga dapat mengakibatkan terjadinya kerugian yang besar dan tak terduga bagi bank. Hampir dapat dipastikan bahwa ketika *external risk event* ini terjadi maka perhatian masyarakat luas menjadi demikian dramatis dan liputan pers pun menjadikannya head-lines. Sebagai contoh, terjadinya perampokan besar-besaran atau serangan teroris atas fasilitas perkantoran dan niaga serta perbankan. Bank-bank sesungguhnya telah secara aktif memusatkan perhatiannya pada upaya pencegahan agar terlindung dari akibat yang parah yang ditimbulkan oleh *external risk events* ini (Ali, 2006:291).

2.7 Penelitian Terkait

Penelitian tentang analisis manajemen risiko bukanlah merupakan hal yang baru. di dalam suatu penelitian, banyak penelitian-penelitian terdahulu yang juga melakukan analisis, meneliti, dan membahas tentang analisis manajemen risiko. Dalam melakukan penelitian ini, ada terdapat beberapa karya tulis yang peneliti anggap mendekati dengan penelitian yang sedang di teliti. Untuk melihat lebih jelas, hasil dari penelitian yang telah di lakukan oleh peneliti terdahulu dapat di lihat di bawah ini:

Pertama, jurnal yang ditulis oleh Ifelda Nengsih & Dina Meidani (2021) dengan judul Strategi Manajemen Menghadapi Risiko Operasional Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah

(BPRS) Haji Miskin Pandai Sikek. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ifelda Nengsih & Dina Meidani menunjukkan bahwa Pelaksanaan manajemen risiko di BPRS Haji Miskin telah mengacu kepada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No.23/POJK/2018 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank pembiayaan rakyat syariah. praktik manajemen risiko menjadi perhatian besar sehingga banyak perbankan yang mengalami kesulitan likuiditas akibat kurangnya kehati-hatian dalam melaksanakan operasional perbankan. Jenis-jenis risiko operasional yang dihadapi oleh BPRS haji miskin adalah: a. Risiko internal, karena adanya kesalahan pada proses pengimputan data oleh karyawan, kesalahan analisis dari marketing, terdapat uang palsu, melakukan pencucian uang, b. Risiko Sumber Daya Manusia, di BPRS Haji Miskin terjadinya *Fraud* karena salah seorang karyawan yang dianggap memiliki kecerdasan dalam mengelola nasabah sehingga pihak BPRS memberikan wewenang besar kepada karyawan yang memberikan kemudahan untuk melakukan berbagai manipulasi transaksi. Akibatnya, karyawan kurang teliti pada saat mengumpulkan data nasabah sehingga perlu kerja dua kali dalam mengumpulkan data nasabah, analisis nilai jaminan yang tidak sesuai, c. Risiko sistem dan teknologi, pada BPRS Haji Miskin yaitu kesalahan yang disebabkan karena adanya gangguan sistem seperti komputer down atau jaringan yang *error* pada saat pengimputan. Pihak BPRS akan berusaha cepat untuk

memperbaiki jaringan melalui vendor dan kesalahan yang disebabkan oleh gangguan komputer *down/hang* akan diperbaiki oleh IT dari BPRS serta data yang ada sudah di pindahkan atau di simpan pada komputer induk, d. Risiko hukum, e. Risiko eksternal, kurangnya pengetahuan nasabah akan proses akad serta ketidak sesuaian perhitungan dengan persyaratan syariah. bencana alam yang terjadi sekarang ini yaitu Covid-19. Strategi penanganan risiko operasional untuk mengatasi risiko yang ada pada BPRS haji miskin, maka strategi yang digunakan adalah : a. Identifikasi Risiko, pada tahapan ini dilakukan untuk mengidentifikasi risiko kemungkinan risiko yang akan terjadi atau dialami. b. Asesmen Risiko, pada tahapan ini perusahaan atau organisasi akan memberikan penilaian terhadap kemungkinan kerugian yang didapatkan. Dengan menilai kerugian dari identifikasi masalah yang dapat terjadi bisa memudahkan perusahaan dalam mengambil strategi penanganan yang baik dan efektif sehingga resiko kerugian tidak dapat dihindari namun bisa lebih diminimalisir. c. Respon Risiko, cara ini juga memudahkan pemimpin perusahaan dalam pengambilan kebijakan atau strategi untuk mengatasi situasi yang ada. Berikut ini respon risiko yang dapat dilakukan yaitu risk avoidance: mengambil kebijakan untuk menghentikan kegiatan yang berpotensi menyebabkan risiko masalah, risk reduction: mengambil tindakan mengurangi kemungkinan dampak dengan mengendalikan bagian internal perusahaan, risk sharing of transfer: mengambil tindakan menstransfer beberapa risiko melalui asuransi,

outsourcing atau hedging, risk acceptance: tidak mengambil tindakan apapun untuk mengatasi risiko atau dengan kata lain menerima risiko tersebut terjadi dan yang terakhir create a risk management plan: membuat penanggulangan risiko yang tepat untuk masing-masing kategori. d. Implementasi, yaitu melaksanakan seluruh metode yang telah direncanakan dengan tujuan untuk mengurangi dan menanggulangi pengaruh dari setiap risiko yang ada. e. tahap Evaluasi dan Review, Biasanya akan dibentuk pertahanan yang disebut three lines of defense. yaitu pertahanan lapis pertama berfungsi sebagai mekanismen control preventif, pada pertahanan lapisan kedua berfungsi sebagai mekanisme *control detekif*, *Risk Management*, *legal* dan *compliance* dan pertahanan lapis ketiga berfungsi sebagai mekanisme control korektif. Dalam proses manajemen risiko operasional PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Haji Miskin Pandai Sikek masih terdapat kekurangan yaitu berupa BPRS tidak memiliki konsultan karena sesuai aturan yang berada pada OJK. BPRS Haji Miskin belum membentuk Satuan kerja khusus untuk menangani resiko/ penanganan eksekutif dan Masih menggunakan metode umum yang khusus untuk meminimalisir resiko-resiko yang terjadi sehingga tidak ada inovasi yang baru dan masih biasa-biasa saja yang dilakukan BPRS. Perbedaan antara penelitian yang di lakukan oleh penulis dan jurnal yang dibuat oleh Ifelda Nengsih & Dina Meidani adalah terletak pada objek penelitian, dimana penelitian yang penulis lakukan dengan objek

PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh sedangkan pada jurnal yang mereka tulis pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Haji Miskin Pandai Sikek.

Kedua, jurnal yang ditulis Miftachus Surur dan Firnanda Ayu Widiyanita (2021) Manajemen Risiko Operasional Pada Bank Syariah Mandiri. Penelitian yang dilakukan adalah menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian terhadap Bank Syariah Mandiri berdasarkan laporan tahunan menunjukkan bahwa penilaian risiko operasional menggunakan *Risk and Control Self Assesment* (RCSA) dengan menggunakan rating dampak yang ditimbulkan oleh suatu kejadian. Bank Syari'ah Mandiri melakukan analisis terhadap frekuensi risiko dan dampak-dampak yang ditimbulkan oleh risiko-risiko tersebut, kemudian analisis dan perhitungan terhadap risiko tersebut digunakan sebagai acuan untuk evaluasi kinerja bank yang nantinya akan menghasilkan tindakan-tindakan untuk memperlakukan risiko-risiko tersebut. Sebelum melakukan pengendalian risiko, tentunya risiko akan melalui proses pemantauan dan evaluasi, dalam satuan unit kerja manajemen risiko Bank Syariah Mandiri sudah terdapat komite pemantau risiko yang telah ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris PT. Bank Syariah Mandiri No. 18/002-SKB/KOM.DIR tanggal 1 November 2016, hal ini sebagai upaya pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik atau Good Corporate Governance (GCG) guna mampu bersaing dengan perusahaan lain. Risiko operasional Bank Syari'ah

Mandiri dari tahun 2016–2019 tidak mengalami kejadian yang signifikan, ini adalah hasil dari penerapan GCG yang optimal di BSM sehingga kemungkinan–kemungkinan risiko operasional bisa langsung dimitigasi yang kemudian menghasilkan perlakuan risiko atau pengendalian risiko yang baik. Yang membedakan antara penelitian yang dilakukan oleh Miftachus Surur dan Firnanda Ayu Widiyanita dengan penelitian yang diteliti oleh peneliti adalah terletak pada objek penelitian yang diteliti, dimana penelitian yang penulis lakukan dengan objek PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh sedangkan pada jurnal yang mereka tulis pada Bank Syariah Mandiri.

Ketiga, jurnal yang ditulis Heftika Nur Fauziah, Aini Nur Fakhriyah, dan Abdurrohman (2020) Analisis Risiko Operasional Bank Syariah Pada Masa Pandemi Covid-19. Penelitian yang dilakukan adalah menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian terhadap Bank BNI Syariah KC Mataram menunjukkan bahwa terdapat risiko operasional yang terjadi pada BNI Syariah KC Mataram selama periode pandemi Covid-19. Di antara risiko operasional yang terjadi dikelompokkan menjadi dua yaitu risiko ke nasabah dan risiko ke bank. Risiko ke nasabah yang terjadi yaitu penutupan atau pembatasan kantor layanan, sehingga pelayanan KCP disentralkan di kantor KC. Sedangkan risiko ke bank yang terjadi yaitu beban operasional meningkat karena harus menyediakan handsanitizer, masker, multivitamin, desinfektan yang di sediakan dalam jumlah banyak untuk menjaga kesehatan

lingkungan kantor terutama bagi kita karyawan, penurunan laba cabang yang disebabkan oleh SDM yg terbatas dan daerah prospek yang di batasi juga sehingga marketing tidak bisa optimal kinerjanya. Faktor penyebab terjadinya risiko operasional dibagi menjadi faktor internal dari bank dan faktor eksternal dari nasabah, cara yang dilakukan oleh BNI Syariah KC Mataram untuk menanggulangi risiko operasional yang terjadi adalah dengan fokus pada dua faktor tersebut, mengoptimalkan *controlling* bagi segenap pegawai (internal) dan juga mengoptimalkan *controlling* bagi nasabah (eksternal). Yang membedakan antara penelitian yang dilakukan oleh Heftika Nur Fauziah, Aini Nur Fakhriyah, dan Abdurrohman dengan penelitian yang diteliti oleh peneliti adalah terletak pada objek penelitian yang diteliti, dimana penelitian yang penulis lakukan dengan objek PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh sedangkan pada jurnal yang mereka tulis pada BNI Syariah KC Mataram.

Keempat, seperti jurnal yang ditulis oleh Wienanda Rizka Sukma Jelita & Atina Shofawati (2019) dengan judul Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Jabal Nur Tebuireng di Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wienanda Rizka Sukma Jelita & Atina Shofawati menunjukkan Proses manajemen risiko dibagi menjadi enam tahap, yaitu: penentuan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, dan monitor serta review. pada tahapan

identifikasi risiko ditemukan 13 risiko yang teridentifikasi yang mana setelah itu 13 risiko yang teridentifikasi tersebut dibagi berdasarkan dua kelompok yaitu yaitu risiko operasional berdasarkan faktor penyebab terjadinya dan berdasarkan frekuensi serta dampak terjadinya. Pada tahapan analisis risiko, Berdasarkan data dilapangan ditemukan ada empat jenis risiko operasional yaitu antara lain adalah risiko manusia, risiko legal, risiko kepatuhan, dan risiko teknologi. Kemudian akan dilakukan pengkodean atas uraian daftar risiko operasional PT. BPRS Jabal Nur Tebuireng Surabaya yang kemudian pengukuran daftar risiko dikaitkan dengan matriks penilaian risiko. pada tahap selanjutnya yaitu evaluasi Berdasarkan pada informasi yang didapat dari hasil penelitian, BPRS melakukan tindakan terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, perlakuan risiko tersebut. Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh penulis dan jurnal yang dibuat oleh Wienanda Rizka Sukma Jelita & Atina Shofawati adalah terletak pada objek penelitian, dimana penelitian yang penulis lakukan dengan objek PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh sedangkan pada jurnal yang mereka tulis pada BPRS Jabal Nur Tebuireng di Surabaya.

Kelima, jurnal yang ditulis oleh Rendi Agustian, Deni iswandi dan Badaruddin Nurhab (2019) dengan judul Analisis Risiko Operasional Pada Pegadaian Syariah KC. BENGKULU Di Masa Pandemi Covid-19. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rendi Agustian, Deni iswandi

dan Badaruddin Nurhab menunjukkan bahwa Ada beberapa faktor penyebab risiko operasional yang terjadi antara lain menghambat kegiatan Pegadaian Syariah KC. Bengkulu. Faktor penyebab Risiko Operasional ada dua, yaitu faktor dari dalam (internal) dan faktor dari luar (eksternal). Faktor internal diantaranya adalah *Human error* terjadi karena adanya kesalahan penaksiran harga oleh karyawan dan karyawan mudah terpapar Covid-19 karena bersentuhan langsung dengan pelanggan. Sedangkan pada faktor eksternal adalah Adanya wanprestasi dari nasabah dikarenakan beberapa nasabah yang memiliki latar belakang usaha mikro tidak mendapatkan pemasukan sejak pandemi Covid-19. Pada faktor internal ini dengan memperhatikan manajemen yang ada pada Pegadaian Syariah, khususnya Pegadaian syariah KC. Bengkulu dinilai sudah cukup baik dalam pengorganisasian Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawannya pada masa pandemi Covid-19. Sedangkan faktor eksternal, secara umum diklasifikasikan menjadi beberapa faktor diantaranya yaitu: Sektor Ekonomi Global, Peristiwa tak terduga seperti Pandemi Covid-19, Peraturan pemerintah seperti PSBB. Pegadaian syariah KC. Bengkulu melakukan analisis terhadap beberapa risiko yang terjadi dengan identifikasi, Pegadaian Syariah KC. Bengkulu memfokuskan pada dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Dengan tahapan mitigasi risiko yang dilakukan pihak Pegadaian syariah KC. Bengkulu: a.Faktor internal, Dalam memitigasi risiko operasional akibat faktor internal ini,

Pegadaian syariah KC. Bengkulu mengoptimalkan *controlling* bagi segenap karyawan terutama dari segi kesehatan karyawan baik fisik maupun psikis yang baik yang berdampak pada kinerja yang optimal, melakukan evaluasi biaya operasional yang seharusnya digunakan untuk melakukan event-event dialihkan ke biaya penanggulangan Covid-19 seperti pembelian *handsanitizer*, masker, pengukur suhu dan biaya *rapidtest* terhadap seluruh karyawan Pegadaian syariah KC. Bengkulu. Karena karyawan merupakan aset yang dimiliki perusahaan, melakukan kegiatan morning *briefing* dengan menggunakan aplikasi *zoom* sebanyak dua kali dalam seminggu. Pegadaian Syariah KC. Bengkulu juga memberikan edukasi kepada karyawan tentang pandemi Covid-19, membentuk tim khusus terhadap pengelolaan risiko agar dapat meminimalisasi potensi kerugian yang akan terjadi dan memantau kondisi dan situasi kinerja pada masa pandemi Covid-19. b.Faktor eksternal, Pegadaian Syariah KC. Bengkulu menanggulangi risiko yang terjadi pada masa pandemi Covid-19 yaitu dengan melakukan pengawasan yang lebih ketat terhadap nasabah dan karyawan, serta melakukan edukasi kepada nasabah tentang pandemi Covid-19 yang terjadi saat ini. Membuat kebijakan dengan memberikan restrukturisasi pinjaman selama masa pandemi Covid-19 bagi nasabah yaitu memberikan jangka waktu dalam pembayaran angsuran, melakukan *controlling* dengan cara pengecekan ulang usaha, menelpon nasabah kapan bisa

membayar angsuran. Dan untuk penyampaian informasi tentang produk yang tidak menyeluruh pegadaian syariah terus mengedepankan digitalisasi agar tetap terhubung kepada nasabah dengan baik. Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh penulis dan jurnal yang dibuat oleh Rendi Agustian, Deni iswandi dan Badaruddin Nurhab adalah terletak pada objek penelitian, dimana penelitian yang penulis lakukan dengan objek PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh sedangkan pada jurnal yang mereka tulis pada Pegadaian syariah KC. Bengkulu.

Tabel 2.1
Penelitian Terkait

No	Identitas Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ifelda Nengsih & Dina Meidani (2021) / Strategi Manajemen Menghadapi Risiko Operasional Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Haji Miskin Pandai Sikek/Jurnal manajemen dan profesional Vol 2, No 1	Manajemen risiko operasional BPRS Haji Miskin Pandai Sikek sudah menerapkan manajemen risiko sesuai dengan POJK No. 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum dan peraturan OJK No.23/POJK/2018 tentang penerapan manajemen risiko bagi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. risiko utama yang terjadi pada BPRS Haji Miskin Pandai Sikek adalah proses internal, Sumber Daya Manusia (SDM), sistem dan teknologi, hukum dan risiko eksternal. Strategi manajemen risiko operasional BPRS Haji Miskin Pandai Sikek yaitu dengan identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko, pengendalian risiko
2	Miftachus Surur & Firnanda Ayu Widiyanita (2021) / Manajemen Risiko Operasional Pada	Bank Syari'ah Mandiri mempunyai tujuan untuk menciptakan pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan melalui optimalisasi tata kelola perusahaan yang baik atau yang lebih dikenal dengan

Lanjutan- Tabel 2.1

	Bank Syariah Mandiri/ Jurnal IMARA. Vol. 5 No.1	<i>Good Corporate Governance</i> (GCG), manfaat yang didapat dari penerapan GCG menjadikan BSM mampu memitigasi risiko-risiko dengan sangat baik. Berdasarkan penilaian <i>Risk & Control Self Assessment</i> (RCSA), risiko-risiko operasional yang terjadi pada BSM dari tahun 2016–2019 telah berhasil di kelola dengan baik
3	Fauziah, Fakhriyah & Abdurrohman(2021) /Analisi Risiko Operasional Bank Syariah Pada Masa Pandemi Covid-19/ Al-Intaj Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah. Vol.6 No.2	Di antara risiko operasional yang terjadi pada Bank BNI Syariah KC Mataram dikelompokkan menjadi dua yaitu risiko ke nasabah dan risiko ke Bank. Risiko ke nasabah yang terjadi yaitu penutupan atau pembatasan kantor layanan, sehingga pelayanan KCP disentralkan di kantor KC. Sedangkan risiko ke bank yang terjadi yaitu beban operasional meningkat karena harus menyediakan handsanitizer, masker, multivitamin, desinfektan yang di sediakan dalam jumlah banyak untuk menjaga kesehatan lingkungan kantor terutama bagi kita karyawan, penurunan laba cabang yang disebabkan oleh SDM yang terbatas dan daerah prospek yang di batasi juga sehingga marketing tidak bisa optimal kinerjanya
4	Jelita & Shofawati (2019) / Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Jabal Nur Tebuireng di Surabaya/ Falah Jurnal Ekonomi Syariah. Vol.4 No.1	Manajemen risiko operasional yang dilakukan oleh BPRS Jabal Nur Tebuireng telah dilakukan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari manajemen risiko operasional yang dilakukan berurut dan sesuai menurut ISO 31000 yaitu: tahapan pertama, Penentuan Konteks, tahapan kedua, Identifikasi risiko, Tahapan ketiga, Analisis risiko, Tahapan keempat Evaluasi risiko, Tahapan kelima, perlakuan risiko,

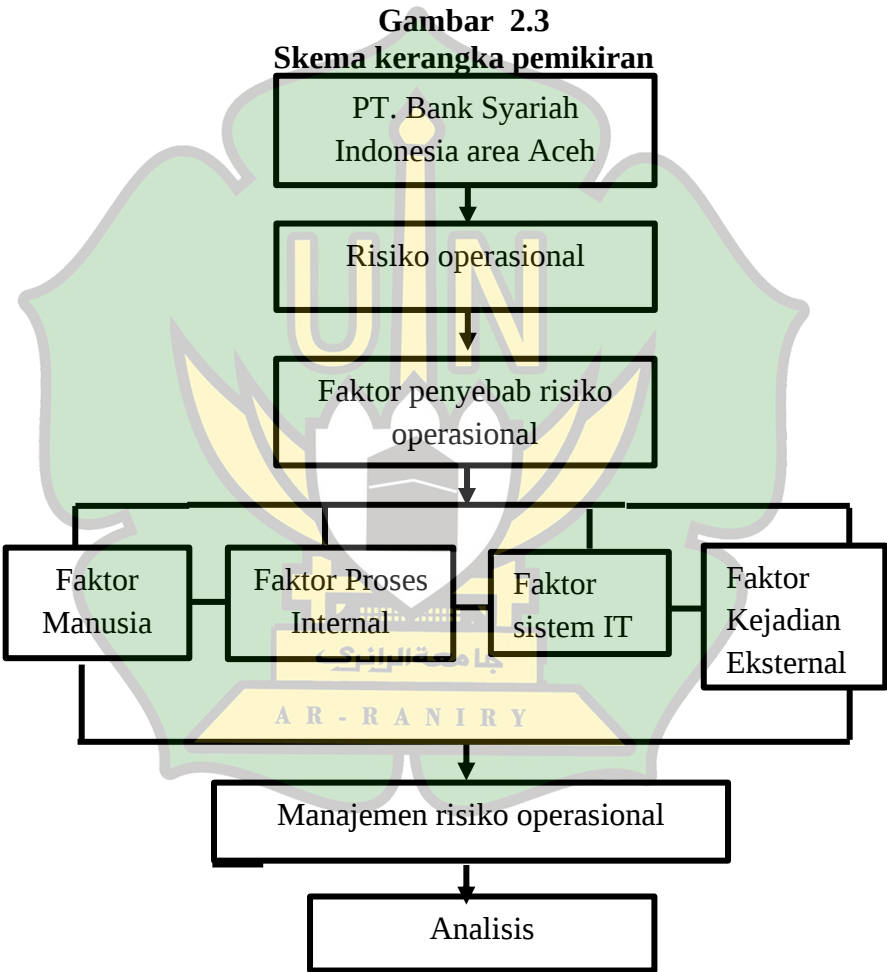
Lanjutan- Tabel 2.1

		Tahapan keenam, monitor dan <i>review</i> . dalam menangani risiko operasional BPRS Jabal Nur Tebuireng menggunakan strategi preventif dan mitigasi dalam menangani risiko BPRS Jabal Nur Tebuireng menggunakan strategi preventif dan mitigasi dalam menangani risiko.
5	Rendi Agustian, Deni iswandi dan Badaruddin Nurhab (2019)/Analisis Risiko Operasional Pada Pegadaian Syariah KC. BENGKULU di Masa Pandemi Covid-19/ Al-Intaj Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah Vol 7, No 2	Risiko operasional yang dialami di Pegadaian Syariah KC. Bengkulu pada masa pandemi Covid-19. Risiko Operasional yang terjadi antara lain risiko ke pelanggan dan risiko ke karyawan Pegadaian. Risiko ke pelanggan yang terjadi ialah Penyampaian informasi tentang produk yang tidak menyeluruh dan pembatasan jam kantor layanan Sedangkan risiko ke pegadaian yaitu peningkatan beban operasional, khususnya menyediakan protokol kesehatan Covid-19. Faktor penyebab terjadinya risiko operasional dibagi menjadi dua bagian yaitu faktor dari dalam (internal) karyawan pegadaian dan faktor dari luar (eksternal) pelanggan, cara Pegadaian Syariah KC. Bengkulu untuk mengantisipasi risiko operasional yang terjadi yaitu memaksimalkan controlling dengan melakukan kegiatan morning briefing melalui aplikasi zoom untuk karyawan dan melakukan controlling dengan cara pengecekan ulang usaha para nasabah Pegadaian Syariah.

Sumber: data diolah, 2022

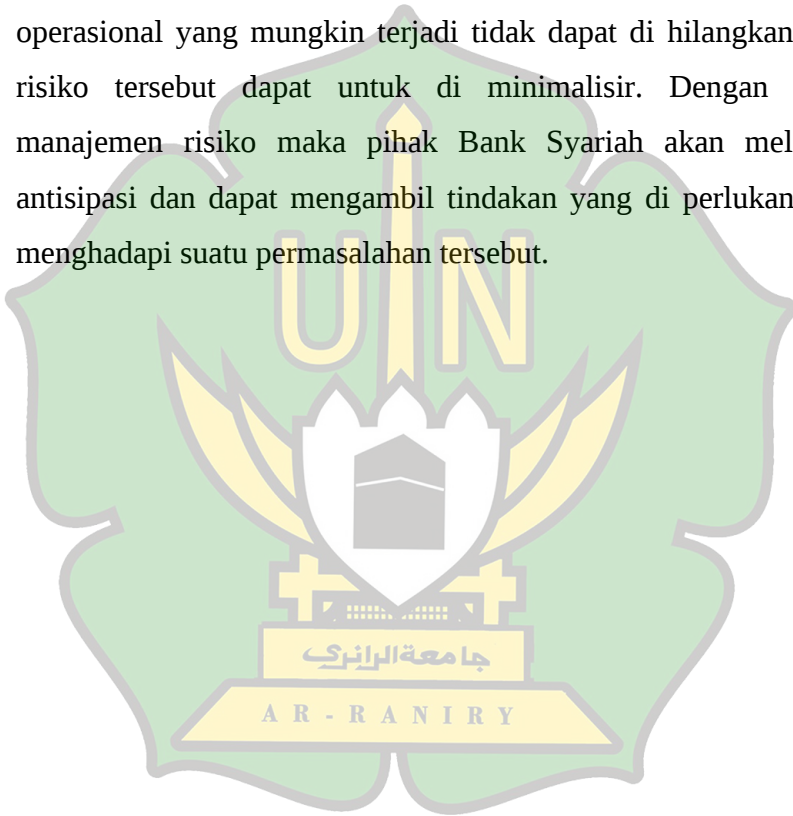
2.8 Kerangka Pemikiran

Untuk dapat menemukan titik kebenaran dari permasalahan yang di teliti, maka di perlukan adanya pemikiran untuk menjadi suatu landasan. Berikut merupakan gambaran kerangka berfikir:



Sumber: Ilustrasi penulis, 2022

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh perbankan syariah maupun organisasi pasti akan berpotensi terdampak risiko operasional, risiko operasional adalah risiko yang disebabkan oleh faktor manusia, faktor proses internal, faktor sistem IT, dan faktor kejadian eksternal. Faktor yang menjadi penyebab Risiko operasional yang mungkin terjadi tidak dapat di hilangkan, tetapi risiko tersebut dapat untuk di minimalisir. Dengan adanya manajemen risiko maka pihak Bank Syariah akan melakukan antisipasi dan dapat mengambil tindakan yang diperlukan dalam menghadapi suatu permasalahan tersebut.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, penulis melakukan penelitian yang bersifat kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya yang bertujuan mengungkapkan gejala secara holistik-kontekstual melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci (Sugiarto, 2015:08). Sedangkan yang dimaksud dengan metode deskriptif adalah suatu metode penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, yang berlangsung pada saat ini atau saat yang lampau (Saepul dan Bahrudin, 2014:05). Adapun tujuan utama pada penelitian ini, agar memahami fenomena ataupun suatu gejala sosial dengan memaparkan suatu gambaran ataupun rangkaian kata yang menghasilkan sebuah teori. Suatu data yang dikumpulkan berlangsung dari sumbernya, dan peneliti akan menjadi pokok instrumen dari analisis. Suatu pendekatan yang bersifat kualitatif dan memiliki karakteristik bersifat deskriptif (Sujarweni, 2020:21). Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan yaitu (*field research*) yang bertujuan untuk memperoleh informasi dengan cara mewawancarai dengan pihak-pihak terkait. Peneliti terjun langsung ke tempat penelitian yaitu pada PT. Bank

Syariah Indonesia. Untuk mendapatkan suatu gambaran atau realita yang sebenarnya mengenai manajemen risiko operasional pada bank tersebut.

3.2 Lokasi Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dalam penelitian ini lokasi penelitian yang akan dilakukan pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh yang berlokasi di Jl. Pangeran Diponegoro No.6, Kp. Baru, Kec. Baiturrahman, Kota Banda Aceh. Adapun alasan peneliti melakukan penelitian di PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh karena pada saat tinjauan awal yang dilakukan, peneliti mengamati bahwa PT. Bank Syariah Indonesia pasca merger mengalami berbagai macam risiko operasional sehingga membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada Bank Syariah Indonesia

3.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada pihak-pihak yang dapat memberikan suatu informasi yang diperlukan oleh peneliti tentang penelitian ini. diantaranya:

a. Area Business Control Supervisor (ABCS)

Area Business Control Supervisor (ABCS) PT. Bank Syariah Indonesia menjadi narasumber penelitian ini, memberikan informasi terkait manajemen risiko operasional pada Bank Syariah Indonesia dan peneliti telah menerima

informasi terkait manajemen risiko operasional bank dan risiko operasional yang dihadapi oleh bank.

b. Area Operation Staff

Area Operation Staff PT. Bank Syariah Indonesia menjadi informan penelitian ini, memberikan informasi terkait risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh.

c. Staff Back Office

Staff Back Office PT. Bank Syariah Indonesia menjadi informan penelitian ini, memberikan informasi terkait risiko operasional yang disebabkan oleh sistem proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh.

3.4 Sumber Data

Di dalam penelitian ini sumber data yang dilakukan oleh penulis ada dua yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Data asli yang dikumpulkan sendiri oleh periset untuk menjawab masalah risetnya secara khusus (Oei, 2005:38). Data primer pada penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan dengan karyawan PT. Bank Syariah Indonesia yang di yakini mengetahui dan memahami serta dapat memberikan informasi tentang permasalahan yang sedang diteliti.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data yang peneliti lakukan yaitu:

a. Wawancara (*interview*)

Sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara (Bungin, 2005:136). Dalam Sugiyono, (2012) membagi wawancara menjadi tiga yaitu wawancara terstruktur, semi terstruktur dan tidak terstruktur. Dalam praktik lapangan yang sering terjadi, menerapkan tiga jenis wawancara secara silih berganti dan atau secara terkombinasi. Sebelum kelapangan ada persiapan tentang materi yang diwawancarai atau di sebut dengan terstruktur. Menurut situasi dan kondisi tertentu persiapan pertanyaan tidak berlaku sama sekali atau di sebut dengan tidak berstruktur. Adakalanya juga pertanyaan yang disiapkan cocok dengan situasi dan kondisi, tetapi ada juga pertanyaan dadakan yang harus diberikan atau di sebut dengan semi terstruktur (Suwendra, 2018:55-56).

Pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan teknik wawancara terstruktur dengan karyawan Bank Syariah Indonesia area Aceh yang dianggap memahami dan dapat memberikan informasi terkait dengan penelitian yang sedang di

lakukan sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dipersiapkan oleh peneliti sebelumnya. yang bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang kejadian risiko operasional serta penerapan manajemen risiko operasional

3.6 Informan Penelitian

Informan penelitian merupakan orang yang di yakini memiliki pengetahuan luas tentang permasalahan yang sedang di teliti (Rukin, 2019:75). Dalam penelitian ini ada sebanyak tiga informan yang akan diwawancarai. tiga informan merupakan pegawai PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh. Berikut merupakan informan pegawai PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh yang peneliti anggap dapat memberikan informasi yang di perlukan oleh peneliti:

Tabel 3.1

Informan Penelitian Pegawai PT. Bank Syariah Indonesia

No	Nama Informan	Status Informan	Jabatan Informan	Kode
1	Suaenah	Pegawai PT. Bank Syariah Indonesia	Area Business Control Supervisor (ABCS)	NS 01
2	Ghusli Mardiansyah	Pegawai PT. Bank Syariah Indonesia	Area Operation Staff	NS 02
3	Dara Triwardani	Pegawai PT. Bank Syariah Indonesia	Staff Back Office	NS 03

Sumber: Data diolah, 2022

Adapun teknik pengambilan informan yang dilakukan pada penelitian ini yaitu bagi karyawan bank menggunakan teknik *purposive sampling* atau pengambilan sampel secara sengaja

artinya bahwa informan yang telah ditentukan oleh peneliti di anggap telah sesuai dengan kriteria tertentu. Kriteria yang dimaksud adalah seseorang yang di anggap mengerti dan bisa menjawab setiap pertanyaan yang sesuai dengan topik dari penelitian yang di lakukan. Selain itu nantinya informan tersebut akan diwawancarai *secara mendalam (indepth interview)* untuk mendapatkan informasi yang valid, relevan dan memadai.

3.7 Pedoman Wawancara

Daftar pertanyaan pada pedoman wawancara ini diadopsi dari beberapa kajian terdahulu seperti penelitian yang diteliti oleh Ahmad Habib Murtadlo dalam penelitian Analisis Manajemen Risiko Operasional Pada Usaha Kue dan Roti CV. Jaya Bakery Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada CV. Jaya Bakery Royal Bandar Lampung). dan juga penelitian yang diteliti oleh Dea Fathun Ulfida dalam penelitian Analisis Manajemen Risiko Operasional Pada Automatic Teller Machine (ATM) Studi Kasus Pada PT. Bank Aceh Syariah.

Tabel 3.2
Pedoman Wawancara

No	Komponen	Substansi Pertanyaan	Informan
1	Sumber Daya Manusia (SDM)	1. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh? 2. Mengapa risiko operasional yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh bisa terjadi? 3. Bagaimana mitigasi terhadap risiko	NS 01

Lanjutan – Tabel 3.2

		operasional yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?	
2	Proses Internal	1. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh? 2. Mengapa risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh bisa terjadi? 3. Bagaimana mitigasi terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia?	NS 03
3	Sistem IT	1. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh? 2. Mengapa risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh bisa terjadi? 3. Bagaimana mitigasi terhadap risiko risiko operasional yang disebabkan sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia?	NS 02
4	Kejadian Eksternal	1. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?? 2. Mengapa risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh bisa terjadi? 3. Bagaimana mitigasi terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?	NS 01
5	Manajemen Risiko Operasional	1. Bagaimana penerapan manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh? 2. Bagaimana proses manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?	NS 01

Sumber: Data diolah, 2022

3.8 Teknik Analisis Data

Menurut Bognan & Biklen (dikutip dalam Moleong 2007:12) analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa langkah awal dari analisis data adalah mengumpulkan data yang ada, menyusun secara sistematis, kemudian mempresentasikan hasil penelitiannya kepada orang lain. Berikut langkah-langkah yang digunakan dalam analisis data penelitian seperti yang dikemukakan oleh Miles & Huberman (dikutip dalam Herdiansyah 2014:135), yaitu:

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat diperoleh dari sebelum di lakukannya penelitian, saat berlangsungnya penelitian, dan di akhir penelitian. Secara lebih jelasnya, proses pengumpulan data ini sudah di lakukan ketika penelitian yang di lakukan masih berupa konsep. Pada tahap ini, data atau permasalahan yang diperoleh dari tinjauan awal serta wawancara dengan informan mengenai manajemen risiko operasional nantinya permasalahan tersebut akan coba untuk dipecahkan.

b. Reduksi Data

Reduksi data merupakan penggolongan atau proses pemilihan data yang di perlukan dan data yang tidak diperlukan. Pada tahap ini penulis akan mengumpulkan setiap data mulai dari jenis risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh berdasarkan penyebab risiko operasional, serta cara untuk meminimalisir risiko operasional berdasarkan penyebabnya. Kemudian data yang penulis dapatkan tersebut selanjutnya disatukan dan dianalisis.

c. Display Data (Penyajian Data)

Display data atau penyajian data meliputi tentang pengolahan data yang mana data-data yang telah dikumpulkan dan diolah selanjutnya akan diatur atau ditata kembali sehingga data tersebut dapat tersusun secara rapi dan sistematis yang akhirnya mudah untuk dipahami. Pada tahap ini, penulis merangkum semua hal-hal pokok dan setelah itu disusun dalam bentuk deskriptif sehingga dapat memudahkan penulis untuk menganalisis penerapan manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh sesuai dengan fokus dan rumusan masalah.

d. Penarikan kesimpulan

Tahap yang terakhir adalah penarikan kesimpulan dari permasalahan yang sedang diteliti melalui dari beberapa sumber dan dari segala macam teori yang berhubungan

dengan penelitian ini. Teori-teori tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang penulis dapatkan dari hasil wawancara kepada pihak karyawan PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh. Pada tahapan inilah peneliti akan menjawab permasalahan dari manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh.



BAB IV

PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia

4.1.1 Sejarah Bank Syariah Indonesia

Indonesia sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar didunia, memiliki potensi untuk menjadi yang terdepan dalam industri keuangan Syariah. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap *halal matter* serta dukungan *stakeholder* yang kuat, merupakan faktor penting dalam pengembangan ekosistem industri halal di Indonesia. Termasuk di dalamnya adalah Bank Syariah. Bank Syariah memainkan peranan penting sebagai fasilitator pada seluruh aktivitas ekonomi dalam ekosistem industri halal. Keberadaan industri perbankan Syariah di Indonesia sendiri telah mengalami peningkatan dan pengembangan yang signifikan dalam kurun tiga dekade ini. Inovasi produk, peningkatan layanan, serta pengembangan jaringan menunjukkan trend yang positif dari tahun ke tahun. Bahkan, semangat untuk melakukan percepatan juga tercermin dari banyaknya Bank Syariah yang melakukan aksi korporasi. Tidak terkecuali dengan Bank Syariah yang dimiliki Bank BUMN, yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah. Pada 1 Februari 2021 yang bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H menjadi penanda sejarah bergabungnya Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi satu entitas yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI). Penggabungan ini akan menyatukan kelebihan dari ketiga Bank Syariah sehingga

menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik. Didukung sinergi dengan perusahaan induk (Mandiri, BNI, BRI) serta komitmen pemerintah melalui Kementerian BUMN, Bank Syariah Indonesia didorong untuk dapat bersaing di tingkat global. Penggabungan ketiga Bank Syariah tersebut merupakan ikhtiar untuk melahirkan Bank Syariah kebanggaan umat, yang diharapkan menjadi energi baru pembangunan ekonomi nasional serta berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas. Keberadaan Bank Syariah Indonesia juga menjadi cerminan wajah perbankan Syariah di Indonesia yang modern, universal, dan memberikan kebaikan bagi segenap alam.

4.1.2 Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia

1. Visi

Top 10 Global Islamic Banking.

2. Misi

a. Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia

Melayani nasabah dengan produk dan layanan keuangan Syariah yang lengkap dengan mengedepankan keunikan produk syariah yang berdaya saing tinggi.

- b. Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham Menjadi Top 5 bank dengan tingkat profitabilitas,valuasi dan kapitalisasi pasar yang tinggi.
- c. Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik di Indonesia. Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja.

Dalam mencapai visi dan misi BSI menjadi bank modern yang terbesar di Indonesia sekaligus memberikan kontribusi pada perekonomian bangsa dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi Syariah, maka BSI berkomitmen untuk menghadirkan solusi keuangan Syariah yang lengkap kepada nasabah dan menjadi mitra sosial serta mitra spiritual bagi masyarakat (*beyond banking*).

4.1.3 Struktur Organisasi Bank Syariah Indonesia

Dalam mendirikan sebuah perbankan syariah maka dibentuklah sebuah tim khusus untuk menangani pendirian sebuah bank . Tim tersebut beranggotakan sebagai berikut :

- 1. Dewan Komisaris :
 - a . Komisaris Utama
 - b . Wakil Komisaris Utama
 - c . Anggota Komisaris
 - d . Komisaris Independen

2. Dewan Pengawas Syariah :

- a . Ketua
- b . Anggota

3. Direksi :

- a . Direktur Utama
 - b . Wakil Direktur Utama 1 & 2
 - c . Direktur Perbankan Komersial & Transaksional
 - d . Direktur Perbankan Retail
 - e . Direktur Penjual & Distribusi
 - f . Direktur Teknologi Informasi
 - g . Direktur Manajemen Risiko
 - h . Direktur Kepatuhan & SDM
 - i . Direktur Keuangan & Strategi
- 4. Sekretaris Perusahaan
 - 5. Pemimpin Cabang
 - 6. Pemimpin Bidang Operasional
 - 7. Pemimpin Bidang Bisnis
 - 8. Pemimpin Kantor Cabang Pembantu

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sub bahasan ini akan mengurai hasil penelitian dengan pembahasan terkait dengan kejadian risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh dan penerapan manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh. Ada beberapa sub bahasan dari penelitian ini, masing-masing disajikan dalam poin-poin berikut:

4.2.1 Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Sumber Daya Manusia

Berdasarkan wawancara dengan NS 01 sebagai Area Bussines Control Supervisor (ABCS). Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh SDM pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh seringkali terjadi pada bagian teller, dikarenakan mengerjakan pekerjaan rutin yang sama dan dalam jumlah yang banyak sehingga berpotensi mengakibatkan kekeliruan. Selain itu pekerjaan yang dikerjakan oleh teller relatif monoton dan berulang, aktivitas tersebut berpotensi menyebabkan teller mengalami kekeliruan atau kelalaian terhadap yang dikerjakannya. Kesalahan yang dilakukan oleh bagian teller biasanya berupa kesalahan transaksi oleh teller PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh yang mengakibatkan terjadinya risiko operasional adalah kesalahan transaksi pemindahbukuan, kesalahan ini terjadi dikarenakan pada saat transaksi berlangsung, bisa jadi teller tidak teliti dalam menginput nomor rekening nasabah serta tidak menyesuaikan nama nasabah yang ditulis pada lembar slip dengan yang tertera pada sistem sehingga membuat uang tersebut dikirim pada rekening nasabah lain, Apabila kesalahan ini terjadi maka pihak PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh akan menghubungi pihak nasabah yang menerima uang salah setor tadi agar mengembalikan uang tersebut, namun apabila tidak ada iktikad baik yang ditunjukkan dari pihak nasabah untuk mengembalikan uang tersebut, maka rekening nasabah tersebut akan di blokir untuk menghindari

penarikan terhadap uang yang salah disetorkan tersebut (Wawancara NS 01, 2022).

“ Kasus risiko operasional yang disebabkan oleh SDM itu kejadiannya pada bagian teller, ya karena kita taulah kalo teller kerjanya itu monoton dan itu-itu aja, untuk kejadiannya risiko operasional yang terjadi itu seperti kesalahan transaksi pemindahbukuan, karena human error dari teller, jadi uang yang nasabah tadi mau pindahbukuan malah nyasar ke rekening nasabah lain, kalo udah kejadian kek gitu kan dek pihak teller harus menghubungi nasabah yang menerima uang pemindahbukuan abis tu kalo pun gak ada iktikad baik dari si nasabah untuk kembaliin uang tersebut, rekening nasabah tersebut harus di blokir dulu ”. (Wawancara NS 01)

Untuk itu terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh SDM maka pihak PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh terus berupaya untuk meningkat pengetahuan serta pemahaman mengenai prosedur kerja berdasarkan pekerjaan yang dilakukan oleh tiap karyawan melalui pelatihan selain itu penerapan hukuman dan *reward* bagi karyawan juga diterapkan agar karyawan lebih berhati-hati dalam bekerja serta meningkatkan produktifitas karyawan (Wawancara NS 01).

4.2.2 Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Kegagalan Proses Internal

Berdasarkan wawancara dengan NS 03, risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal terjadi yaitu berupa pelaporan yang kurang memadai sehingga kepatuhan terhadap peraturan tidak terpenuhi, dalam hal ini pihak *back office* seharusnya sesuai

prosedur yang ada melakukan pelaporan terhadap barang *inventory* khususnya barang stok percetakan seperti berbagai macam form setoran tunai, form pembukaan rekening, form tarikan tunai, dan form lainnya. Berdasarkan prosedur yang ada seharusnya apabila ada barang yang masuk dan barang yang keluar untuk keperluan operasional bank maka pihak *backoffice* akan menginput ke dalam sistem pembukuan Obligo stok barang percetakan, namun terkadang pihak *back office* tidak mengikuti prosedur dalam melakukan penginputan tersebut sehingga bagian *back office* telat menyadari apabila terjadi kekosongan barang stok percetakan pada *inventory* PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh, hal tersebut tentu akan mengganggu aktivitas operasional bank, apabila hal tersebut terjadi pihak *back office* akan menghubungi percetakan rekanan, pada percetakan rekanan sudah disiapkan persediaan cadangan stok percetakan yang memang akan diantar apabila situasi darurat, walau jumlah cadangan stok percetakan tidak banyak namun itu sudah lebih dari cukup untuk sementara waktu, sembari menunggu stok percetakan baru yang dipesan pada percetakan rekanan PT Bank Syariah Indonesia area Aceh yang biasanya pembuatannya menghabiskan waktu 2-3 hari (Wawancara NS 03, 2022).

“ Untuk kejadian risiko operasional yang disebabkan proses internal itu kejadiannya kayak pihak *backoffice* tidak membuat pelaporan terhadap barang percetakan masuk dan keluar untuk keperluan operasional, sesuai prosedur kan seharusnya ada dibuat pembukuan pada obligo stock untuk barang masuk dan keluar, biar masuk dan keluarnya barang dapat terdata, namun pihak *back office* terkadang tidak

mengikuti prosedur yang ada sehingga hal tersebut terkadang membuat pihak back office telat sadar kalo barang stock percetakan udah kosong atau stoknya tinggal sedikit lagi, kalo udah kek gitu kan biasanya pihak back office harus langsung hubungi pihak percetakan rekanan untuk biar bisa dikirim barang stok percetakan cadangan sebab kalo lama kali sampe barangnya takutnya nasabah jadi lama nunggu jadi kan menghambat proses operasional pada hari itu”. (Wawancara NS 03)

4.2.3 Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Sistem IT

Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh pada awal merger yaitu berupa kegagalan sistem yang disebabkan oleh integrasi sistem pada ATM dan sinkronasi data pada *Mobile Banking*, Pasca merger yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri Syariah, PT. Bank Rakyat Indonesia Syariah, dan PT. Bank Negara Indonesia Syariah sehingga melahirkan PT. Bank Syariah Indonesia, terdapat berbagai macam keluhan layanan terkait ATM dan *Mobile Banking* BSI khususnya keluhan yang berasal dari nasabah PT. Bank Syariah Indonesia daerah Aceh, pada ATM diakibatkan pihak PT. Bank Syariah Indonesia sedang berupaya untuk mengintegrasikan semua sistem sehingga hal tersebut menyebabkan terganggunya pelayanan. untuk mempercepat integrasi sistem ATM maka pihak PT. Bank Syariah Indonesia membuat tim khusus untuk melakukan perbaikan yang terdiri dari tim teknologi informasi dari kantor pusat maupun gabungan *regional office* termasuk area, disebar

pada tiga area layanan, yaitu Banda Aceh, Lhokseumawe dan Meulaboh. Selain itu pada layanan *Mobile Banking* kendala atau gangguan pada layanan itu sifatnya menyeluruh artinya seluruh nasabah yang menggunakan aplikasi *Mobile Banking* PT. Bank Syariah Indonesia akan mengalami gangguan pelayanan pada awal merger penyebab aplikasi *Mobile Banking* PT. Bank Syariah Indonesia sering mengalami gangguan dikarenakan sinkronisasi sistem antara tiga bank yang merger tersebut. Saat ini permasalahan kegagalan sistem yang terjadi pada ATM dan *Mobile Banking* dikarenakan integrasi data pada ATM dan sinkronisasi data telah dapat teratasi (Wawancara NS 02, 2022).

“Untuk kejadian risiko operasional karena sistem IT pada awal merger terjadi karena integrasi sistem, karena integrasi sistem itulah menyebabkan sistem pada ATM menjadi bermasalah dan tidak bisa dipakai oleh nasabah, untuk *mobile banking* BSI juga mengalami gangguan karena sinkronisasi data dari pusat sehingga nasabah sering mengalami *error* saat memakai *mobile banking*, untuk masalah ini sudah dapat terselesaikan karena dibantu oleh kantor BSI pusat yang mengerahkan ahli IT untuk membantu mempercepat proses integrasi sistem” (Wawancara NS 02).

Selain itu kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT yang terjadi dikarenakan jaringan yang terputus menjadi kejadian risiko operasional yang sering terjadi pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh, pada saat ini seluruh aktifitas operasional PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh terintegrasi melalui sistem sehingga apabila jaringan terputus maka akan

berdampak pada kegagalan sistem sehingga membuat pelayanan terganggu khususnya pada aspek pelayanan kepada nasabah, dengan jaringan terputus pihak *frontliner* seperti *Costumer Service* (CS) dan *Teller* tidak mampu untuk memberikan pelayanan kepada nasabah, selain itu jaringan terputus juga mempengaruhi pelayanan mesin ATM, karena pada operasionalnya ATM sangat bergantung kepada jaringan, tentu dengan tidak berfungsinya ATM akan membuat nasabah kesusahan karena pada umumnya nasabah akan lebih senang melakukan transaksi melalui ATM. Nasabah akan terbantu dengan adanya mesin ATM yang dapat melayani mereka secara 24 jam, sehingga apabila terjadinya kendala pada mesin ATM membuat nasabah akan sangat terganggu (Wawancara NS 02, 2022).

“ Kejadian risiko operasional yang terjadi karena sistem IT lainnya seperti terputusnya jaringan, kan untuk pelayanan kepada nasabah semuanya sudah terintegrasi dengan sistem jadi kalo sudah seperti itu kalo adanya terputus jaringan pasti membuat sistem ikut terganggu juga, pelayanan dari *frontliner* pasti akan tidak maksimal kepada nasabah, ohya selain itu jaringan terputus juga mengakibatkan sistem pada ATM juga akan bermasalah.” (Wawancara NS 02).

Jaringan yang terputus dapat disebabkan oleh berbagai hal seperti *provider* penyedia jaringan yang sedang bermasalah dengan konektivitasnya, bencana, dan pekerjaan bangunan atau pekerjaan galian disekitar yang mengakibatkan kabel terputus. Untuk mengantisipasi berbagai permasalahan yang disebabkan oleh jaringan yang menghambat pelayanan maka pihak PT. Bank

Syariah Indonesia Area Aceh menggunakan sistem *back up provider* artinya pihak PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh menggunakan dua jaringan *provider* sehingga apabila salah satu jaringan terputus maka akan ada alternatif dari *provider* lain (Wawancara NS 02, 2022).

“Penyebab jaringan terputus bisa terjadi karena konektivitas jaringan sedang bermasalah, bencana, atau ada pekerjaan bangunan atau galian yang membuat kabel jaringan terputus, dari pihak bank kalo terjadi jaringan terputus biasanya menyiapkan *provider* lain untuk backup nya ”(Wawancara NS 02).

4.2.4 Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Kejadian Eksternal

Berdasarkan wawancara dengan NS 01, Bank memiliki kontrol yang rendah terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal, pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal berupa kasus penipuan terhadap nasabah PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh yang merugikan nasabah, modus yang digunakan pelaku adalah dengan berpura-pura sebagai pegawai PT. Bank Syariah Indonesia dan kemudian menghubungi korban kemudian meminta data pribadi korban seperti kode yang tertulis dibelakang kartu ATM, nama ibu kandung, serta menanyakan data-data pribadi lainnya, data tersebut kemudian digunakan oleh si pelaku untuk login dan mengambil uang pada rekening korban melalui aplikasi *mobile banking* (Wawancara NS 01, 2022).

“ Untuk risiko operasional karena kejadian eksternal itu kasusnya kayak penipuan yang dengan modus mengatasnamakan pegawai BSI dan menghubungi nasabah, setelah dihubungi nanti karena nasabah tersebut mungkin kurang paham atau awam jadi dia kasih data diri atau informasi penting kayak nama ibu kandung nasabah, kemudian kode dibelakang kartu ATM, yang mana hal tersebut digunain oleh pelaku untuk mengambil uang pada mobile banking si nasabah” (Wawancara NS 01).

Terkait hal tersebut pihak PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh menghimbau kepada seluruh nasabah PT. Bank Syariah Indonesia dimanapun berada, bahwa BSI tidak pernah meminta informasi pribadi, lewat Telepon, Whatshapp, SMS, Link Form dan Media Sosial lainnya dan kepada nasabah dihimbau untuk tidak menginformasikan data pribadi, selain itu juga nasabah diminta untuk tidak pernah menggunakan Wifi bebas setiap akan menggunakan BSI Mobile. Nasabah juga disarankan agar dapat menghubungi *call center* resmi BSI, serta email atau akun media sosial BSI jika ada transaksi atau telepon atau SMS yang dirasa mencurigakan terkait rekening BSI nasabah (Wawancara NS 01, 2022).

“Pihak BSI kita melakukan sosialisasi kepada seluruh nasabah BSI agar tidak memberikan data pribadi kepada siapapun dan pegawai BSI juga gak akan meminta data pribadi melalui telepon, WA, SMS, Form, atau melalui medsos dan juga pihak BSI menghimbau agar nasabah tidak memakai jaringan WIFI sembarangan ketika menggunakan mobile banking, ohya kalo nasabah merasakan ada yang aneh dari transaksi direkening maka nasabah boleh

menghubungi call center BSI atau akun medsos BSI” (Wawancara NS 01).

Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal lainnya seperti pandemi Covid-19 ikut menimbulkan risiko operasional seperti beban operasional yang meningkat, sistem shift karyawan, dan pembatasan jam operasional. Dengan adanya pandemi Covid-19 Biaya operasional yang dikeluarkan oleh PT. Bank Syariah Indonesia juga meningkat dibandingkan dengan sebelum pandemi Covid-19. Karena selama pandemi ini, bank harus membayar biaya tambahan untuk menyediakan peralatan medis untuk pencegahan Covid-19, agar dalam aktifitas operasionalnya bank mematuhi protokol kesehatan pemerintah untuk karyawan dan nasabah. Salah satu biaya yang dikeluarkan selama pandemi Covid-19 adalah menyediakan masker, menyediakan *handsanitizer*, membersihkan kantor menggunakan desinfektan, dan hal-hal lain yang bertujuan untuk mencegah transmisi Covid-19. Sehingga biaya operasional yang harus dikeluarkan oleh bank juga meningkat dan mempengaruhi keuntungan yang dihasilkan oleh bank. Selain itu pembatasan jam pelayanan serta sistem *shift* karyawan juga terjadi sebagai akibat dampak dari pandemi Covid-19 sehingga dengan adanya hal tersebut membuat pelayanan bank kepada nasabah menjadi kurang maksimal dan terganggu (Wawancara NS 01, 2022).

“Pandemi Covid ini juga menimbulkan risiko operasional, karena kan selama pandemi ni beban operasional makin meningkat karena untuk beli keperluan medis karyawan,

abistu juga kita bersihin kantor pakek desinfektan, abis tu karena covid ini pegawai harus bekerja berdasarkan shift jadi gak setiap hari karyawan pergi ke kantor tapi gantian, ohya selama covid juga kami jam operasional jadi gak kayak biasanya. Ya otomatis pelayanan bank nasabah pun akan terganggu dan gak maksimal” (Wawancara NS 01, 2022).

Terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 seperti beban operasional yang meningkat maka pihak PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh berdasarkan arahan dari kantor pusat akan mengalihkan dana keperluan untuk membuat event acara yang diselenggarakan secara offline dialokasikan untuk biaya penanggulangan Covid-19, selain itu untuk mengoptimalkan pelayanan yang diberikan bank terhadap nasabah selama pandemi Covid-19 maka pihak PT. Bank Syariah Indonesia terus berupaya meningkatkan akselerasi terhadap pelayanan digital agar nasabah dapat bertransaksi secara fleksibel (Wawancara NS 01, 2022).

“ya untuk beban operasional yang makin bertambah kami bakal alokasi dana untuk buat acara kami fokusin ke dana untuk pencegahan covid, selain tu juga dari bsi sendiri melalui kantor pusat terus meningkatkan kualitas layanan digital selama covid ni agar pelayanan kepada nasabah lebih maksimal” (Wawancara NS 01).

4.2.5 Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh

Penerapan manajemen risiko sangat memberikan efek positif bagi PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh, tujuannya untuk dapat memberikan gambaran kepada pengelola bank

mengenai kemungkinan akan suatu kerugian dimasa yang akan datang. Informasi-informasi yang didapatkan dari setiap permasalahan yang timbul akan dikumpulkan dan diukur untuk menilai suatu risiko yang terjadi pada operasional. PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh di dalam suatu aktivitasnya menyediakan produk dan jasa pasti akan dihadapkan pada risiko. Bank berupaya untuk menumbuhkan *risk awareness* (kesadaran akan risiko) dan penerapan *Core Value* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) kepada setiap karyawan dan karyawan agar menumbuhkan budaya risiko yang kuat untuk memitigasi risiko-risiko yang berpotensi terjadi. Pengembangan dari budaya yang dilakukan meliputi sosialisasi yang memadai kepada seluruh jenjang organisasi mengenai pentingnya manajemen risiko yang efektif. PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh melakukan pengembangan sosialisasi mengenai manajemen risiko untuk menciptakan kesadaran kepada seluruh unit kerja. PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh dalam penerapan manajemen risiko operasional memiliki kebijakan dan prosedur manajemen risiko operasional yang menjadi acuan yang akan dievaluasi secara berkala oleh kantor pusat minimal satu tahun sekali sesuai dengan kebutuhan internal dan eksternal bank. (Wawancara NS 01, 2022).

“Dalam penerapannya itu ya BSI mensosialisasikan kesadaran risiko dan penerapan core value perusahaan agar budaya risiko muncul dalam diri setiap karyawan BSI dalam keseluruhan organisasi artinya ya mau apapun

jabatan dan posisi dia harus paham dan menyadari terkait risiko kemudian BSI sendiri punya yang namanya prosedur dan kebijakan manajemen risiko operasional yang menjadi pedoman nanti kebijakan pun akan di review secara berkala oleh kantor pusat setahun sekali” (Wawancara NS 01, 2022).

Pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh pengawasan terhadap risiko operasional dilakukan oleh RBC, RBC merupakan bagian pengawasan yang memantau dan memastikan penerapan kepatuhan, pengelolaan risiko operasional dan *internal control*. Langkah-langkah strategis yang harus di lakukan oleh pihak RBC dalam mengelola risiko operasional adalah dengan melakukan identifikasi risiko, pengukuran risiko, pengawasan risiko, pengendalian risiko, dan sistem informasi manajemen sehingga bank dapat meminimalisir setiap risiko yang ada dan selanjutnya bank juga melakukan pencegahan agar risiko tersebut tidak terjadi. Adapun proses manajemen risiko yang di lakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh untuk meminimalisir risiko operasional yaitu dengan cara sebagai berikut: (Wawancara NS 01, 2022).

“Jadi untuk risiko operasional pada itu BSI dikelola oleh bagian RBC, bagian RBC ini punya tugas untuk mengawasi risiko operasional dan internal control, dalam mengelola risiko operasional pihak RBC itu melakukan beberapa proses seperti identifikasi risiko, pengukuran risiko, pengawasan risiko, pengendalian risiko, sama sistem informasi manajemen” (Wawancara NS 01, 2022).

a. Identifikasi risiko

Identifikasi risiko merupakan tahap awal yang harus dilakukan di dalam manajemen risiko operasional. Dengan melakukan identifikasi, pihak bank dapat mengenal dan mengetahui risiko-risiko apa saja yang akan mereka hadapi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan NS 01, PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh mengidentifikasi risiko operasional berdasarkan analisis pihak RBC (Regional Business Control), Pihak RBC mengidentifikasi risiko operasional berdasarkan hasil internal audit, pendekatan *self assesment analysis* yaitu pendekatan penilaian diri dari karyawan untuk melaporkan berbagai kemungkinan terjadinya risiko operasional, dan juga berdasarkan *risk mapping*. Pada proses identifikasi risiko pihak RBC akan menganalisis penyebab dan sumber dari risiko operasional yang terjadi (Wawancara NS 01, 2022). Berdasarkan kejadian risiko operasional yang terjadi maka teridentifikasi beberapa kejadian risiko operasional pada PT Bank Syariah Indonesia area Aceh

Tabel 4.1
Kejadian Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah
Indonesia Area Aceh

No	Penyebab Risiko Operasional	Kejadian Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh
1	Sumber Daya Manusia	- Kesalahan transaksi
2	Proses Internal	- Back office tidak membuat pelaporan terhadap barang percetakan

Lanjutan – Tabel 4.1

3	Sistem IT	- Gangguan pelayanan akibat jaringan terputus - Sistem terganggu
4	Kejadian Eksternal	- Fraud eksternal - Pandemi Covid-19

Sumber: Data diolah, 2022

b. Pengukuran risiko

Saat proses identifikasi telah dilakukan maka tahap selanjutnya yang dilakukan adalah proses pengukuran risiko tujuannya untuk mengetahui besar atau kecilnya risiko operasional yang terjadi pada PT. Bank Syariah Indonesia. Pengukuran risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia menggunakan metode *Risk and Control Self Assesment* yang fokus terhadap frekuensi dan dampak dari kejadian risiko operasional yang terjadi, frekuensi adalah seberapa sering suatu kejadian risiko operasional terjadi pada masa lalu dengan mengumpulkan data historis kejadian serta dampak adalah seberapa besar kerugian finansial dan non finansial ketika kejadian tersebut terjadi. Berdasarkan faktor penilaian frekuensi dan dampak, maka pihak RBC akan mengklasifikasikan kejadian risiko operasional menjadi empat yaitu:

1. *Low frequency/low impact*
2. *High frequency/high impact*
3. *Low frequency/high impact*
4. *High frequency/low impact*

Setelah diklasifikasikan maka pihak RBC dapat memfokuskan terhadap kejadian risiko operasional yang akan dikelola, pihak RBC akan lebih memfokuskan pada kejadian risiko operasional *Low frequency/high impact* dan *High frequency/low impact* karena kejadian risiko operasional ini yang biasanya paling sering terjadi dan berdampak bagi kerugian bank, untuk kejadian risiko operasional *Low frequency/low impact* tetap akan dikelola namun tidak terlalu diprioritaskan, dan untuk kejadian risiko operasional *High frequency/high impact* tidak relevan terjadi karena apabila hal tersebut terjadi maka bank akan bangkrut karena tidak akan mampu untuk menanggung eksposur dikarenakan kejadian risiko operasional tersebut (Wawancara NS 01, 2022).

c. Pemantauan risiko

Setelah diidentifikasi dan diukur, selanjutnya pihak RBC akan melakukan monitoring atau pemantauan berkelanjutan terhadap kerugian risiko operasional, tujuannya untuk mendapatkan informasi terhadap kejadian risiko operasional yang terjadi. Pemantauan risiko operasional dilakukan untuk memastikan risiko operasional sudah berada pada ketentuan limit internal. pemantauan eksposur risiko operasional antara lain melalui laporan kejadian/kerugian risiko operasional, dan laporan hasil audit. Bank melakukan *review* secara berkala terhadap faktor-faktor penyebab timbulnya risiko operasional dan dampak kerugiannya. Setiap unit kerja memantau eksposur risiko operasional di unit kerjanya dibawah pengawasan RBC, selain itu kantor pusat juga ikut selalu

memantau terhadap risiko-risiko yang ada pada kantor cabangnya, selanjutnya berdasarkan pemantauan yang ada maka pihak RBC akan mengambil tindakan terhadap risiko operasional yang terjadi (Wawancara NS 01, 2022).

d. Pengendalian risiko

Terdapat beberapa metode dalam pengendalian risiko operasional seperti menghindari risiko (*risk avoidance*), menerima risiko (*risk acceptance*), mengalihkan risiko pada pihak lain (*risk transfer*), mitigasi risiko melalui peningkatan kualitas kontrol. Berdasarkan kejadian risiko operasional yang terjadi pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh maka dalam pengendalian risikonya pihak RBC menggunakan metode mitigasi risiko dengan peningkatan kualitas kontrol. Terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh SDM seperti kesalahan transaksi dan ditemukan uang yang diragukan keasliannya dikarenakan kelalaian karyawan maka mitigasi yang dilakukan adalah dengan mengadakan pelatihan terhadap seluruh karyawan agar meningkatkan kompetensi karyawan serta menambah pemahaman karyawan terhadap ketentuan dan prosedur kerja berdasarkan jabatan masing-masing dan juga menerapkan sistem hadiah berupa bonus dan juga hukuman bagi karyawan. Terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal seperti pihak *back office* tidak melakukan pelaporan pembukuan terhadap barang percetakan yang keluar dan masuk sehingga membuat *form* untuk kebutuhan operasional tidak ada pada *inventory* maka pihak *back office* harus

membuat pelaporan pembukuan pada obligo stok. Terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT seperti kegagalan sistem yang dikarenakan permasalahan jaringan sehingga mengganggu pelayanan maka mitigasi yang dilakukan adalah menggunakan back-up jaringan provider sehingga apabila salah satu jaringan terputus maka terdapat alternatif jaringan lain, terkait kegagalan sistem yang disebabkan oleh sinkronisasi data dan integrasi sistem maka pihak PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh akan melakukan Maintenance (pemeliharaan) berupa perbaikan terhadap kerusakan yang terjadi. Terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal seperti fraud eksternal berupa penipuan terhadap nasabah dengan mengaku sebagai pegawai PT. Bank Syariah Indonesia dan kemudian meminta data nasabah yang digunakan untuk menarik uang dari rekening nasabah tersebut menggunakan aplikasi *mobile banking* maka mitigasi yang dilakukan dengan sosialisasi terhadap nasabah PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh agar selalu menjaga kerahasiaan data pribadi dengan tidak memberikan data tersebut kepada orang lain, terhadap kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 maka pihak PT. Bank Syariah Indonesia berupaya melaksanakan akselerasi layanan digital banking tujuannya agar nasabah dapat bertransaksi secara online tanpa harus hadir langsung ke bank, selain itu terkait beban operasional yang meningkat dikarenakan bank harus menyediakan peralatan medis untuk karyawan maka untuk menutupi beban operasional tersebut

dana alokasi untuk menyelenggarakan kegiatan secara offline akan dialihkan sebagai dana tambahan pembelian peralatan medis untuk karyawan. Mitigasi risiko operasional harus dilaksanakan oleh satuan kerja dan unit kerja bank, dimana bagian manajer unit kerja atau unit bisnis harus dapat memastikan bahwa bank telah memiliki prosedur dan kebijakan terhadap pengendalian dari risiko operasional yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh seluruh bagian unit kerja. Bagian RBC harus dapat memastikan bahwa seluruh unit kerja telah memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang segala informasi yang akan diberikan harus secara akurat agar selanjutnya RBC dapat melakukan pemantauan dan pengendalian risiko operasional dengan tepat waktu (Wawancara NS 01, 2022).

e. Sistem Informasi Manajemen

Dalam rangka mendukung proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, bank mengembangkan sistem informasi manajemen risiko. Pihak RBC akan melaporkan hasil penerapan manajemen risiko operasional secara lengkap pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh kepada *Regional Head* dan juga kepada SKMR (Satuan Kerja Manajemen Risiko) kantor pusat, yang mana laporan tersebut bertujuan sebagai bahan evaluasi apabila terjadi penyimpangan dalam manajemen risiko operasional yang dilakukan oleh pihak RBC dan untuk pelaporan tersebut dilakukan setiap bulan.

“ Proses manajemen risiko operasional pada BSI itu ada yang pertama itu identifikasi risiko untuk identifikasi risiko sendiri itu metode yang digunakan ada pemetaan risiko, internal audit, sama satu lagi pelaporan dari karyawan, ya kalo udah di identifikasi dan udah ketahuan apa risikonya maka baru kita cari penyebabnya. Proses selanjutnya ada pengukuran risiko, BSI sendiri mengukur risiko operasional itu dengan metode risk and control self assesment yang melihat dampak dan frekuensi kejadian risiko terjadi, kalo pakek metode itu nanti akan muncul empat pembagian prioritas risiko yang pertama *Low frequency/low impact*, *High frequency/high impact*, *Low frequency/high impact*, *High frequency/low impact* abis pengukuran proses selanjutnya pemantauan risiko yang udah diukur itu nanti diawasi oleh RBC dan akan dilihat apakah risiko yang terjadi kerugiannya masih sesuai dengan ketentuan limit internal dan dalam memantau risiko yang ada kita berkoordinasi dengan kantor pusat dan setelah melakukan pemantauan selanjutnya risiko tersebut akan dikendalikan, untuk mengendalikan risiko sendiri kan dek ada beberapa metode bisa risiko itu di transfer, diterima, menghindari, dan memitigasi dengan cara kita tingkatan kualitas kontrol, dari beberapa kejadian risiko operasional yang saya sebutkan tadi yang terjadi di BSI area aceh maka paling cocok itu kejadian risikonya dikendalikan dengan metode mitigasi dengan peningkatan kualitas kontrol yang mana mitigasi nya untuk kesudah saya sampaikan berdasarkan pertanyaan sebelumnya. setelah itu proses selanjutnya itu sistem informasi manajemen kita melakukan pelaporan ke kantor pusat terhadap risiko yang sudah dikelola untuk bagian evaluasi dari kantor pusat” (Wawancara NS 01, 2022).

4.3 Pembahasan Penelitian

Pada Bagian pembahasan penelitian ini akan dipaparkan terkait hasil analisis penelitian yang kemudian nantinya akan dibandingkan dengan teori-teori serta penelitian-penelitian

terdahulu. Adapun hasil penelitian ini menggunakan teknik wawancara yang dilakukan peneliti kepada beberapa informan yang berpengaruh terhadap penerapan manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh, didapatkan hasil diantaranya sebagai berikut :

4.3.1 Analisis Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh

Menurut peraturan Bank Indonesia Nomor 13/23/PBO/2011 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah disebutkan bahwa risiko operasional adalah risiko kerugian yang diakibatkan oleh proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional bank. Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh yang terjadi bersumber dari kesalahan pihak teller, hal ini sejalan menurut Jelita & Shofawati (2019) yang mengkategorikan kesalahan yang dilakukan oleh teller sebagai risiko operasional yang disebabkan oleh SDM. Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh teller pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh seperti kesalahan pemindahbukuan dikategorikan sebagai kejadian kesalahan transaksi dan prosedur hal tersebut sejalan menurut Ikatan bankir indonesia (2015) bahwa kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh SDM berupa kesalahan transaksi dan prosedur.

Berdasarkan kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh SDM pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh terjadi dikarenakan faktor kelalaian teller, karena pekerjaan yang dilakukan oleh teller monoton dan berulang-ulang sehingga membuat potensi terjadinya kesalahan semakin besar. Pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh terjadi dua kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kelalaian pihak teller seperti kesalahan pemindahan bukuan dan ditemukannya uang yang diragukan keasliannya, faktor kelalaian merupakan faktor yang terjadi tanpa kesengajaan dari SDM tersebut sehingga hal tersebut sejalan Menurut Hanafi (2006) risiko operasional yang disebabkan oleh SDM terjadi dikarenakan faktor kesengajaan maupun ketidaksengajaan dari karyawan.

4.3.2 Analisis Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Proses Internal Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh

Risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh terjadi dikarenakan terdapat beberapa pegawai yang tidak mengikuti prosedur dan ketentuan sehingga hal tersebut menyebabkan terjadinya risiko operasional, tentu hal tersebut tidak boleh dilakukan, menurut Ali (2006) semua pegawai wajib menjalankan pedoman kerja seperti yang dimuat dalam prosedur dan ketentuan.

Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia yaitu pihak *back office* tidak melakukan pelaporan barang *inventory* percetakan yang digunakan untuk keperluan operasional bank, berdasarkan prosedur yang berlaku seharusnya pihak *backoffice* harus membuat pelaporan secara berkala terkait barang yang masuk dan keluar sehingga hal tersebut mengakibatkan kekosongan barang percetakan untuk keperluan operasional bank. hal tersebut sesuai menurut Ikatan Bankir Indonesia (2015) sumber dari risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal adalah ketidakpatuhan terhadap ketentuan internal maupun eksternal.

4.3.3 Analisis Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Sistem IT Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh

ATM dan *Mobile Banking* termasuk dalam layanan *E-Banking*, Pada awal merger yang dilakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia, nasabah sering mengalami gangguan pelayanan ketika menggunakan ATM dan *Mobile Banking* sehingga hal tersebut menyebabkan risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area aceh hal ini sejalan menurut Rustam (2018) risiko yang timbul dari transaksi layanan *E-Banking* seperti kecurangan, penyadapan, kesalahan, kerusakan, dan tidak berfungsinya sistem dikategorikan sebagai risiko operasional. Kejadian Risiko operasional yang disebabkan oleh Sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh pada awal merger terjadi dikarenakan

kegagalan sistem seperti pada ATM dan *Mobile Banking*, hal tersebut sesuai menurut Ikatan Bankir Indonesia (2015) permasalahan sistem seperti kegagalan sistem dan pemeliharaan sistem merupakan penyebab risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT.

Setelah permasalahan kegagalan sistem pada ATM dan *Mobile Banking* berupa integrasi sistem dan sinkronasi data dapat diselesaikan oleh pihak PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh, permasalahan kegagalan sistem lainnya muncul dalam operasional PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh yaitu berupa terputusnya jaringan yang mengakibatkan kegagalan sistem, pada saat ini seluruh aktifitas operasional PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh terintegrasi melalui sistem sehingga apabila jaringan terputus maka akan berdampak pada kegagalan sistem sehingga membuat pelayanan terganggu khususnya pada aspek pelayanan kepada nasabah, dengan jaringan terputus pihak *frontliner* seperti *Costumer Service* (CS) dan *Teller* tidak mampu untuk memberikan pelayanan kepada nasabah. Hal tersebut sejalan menurut Sunarjo & Yuniarti (2017) gangguan pelayanan baik sebagian atau seluruhnya dikategorikan sebagai kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT.

4.3.4 Analisis Kejadian Risiko Operasional Yang Disebabkan Oleh Kejadian Eksternal Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh

Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia yaitu berupa fraud eksternal seperti penipuan, hal tersebut sejalan menurut Rustam, (2013) kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal yaitu bencana alam, kebakaran, terorisme, listrik mati, dan fraud eksternal. Pada PT. Bank Syariah Indonesia, kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh fraud eksternal yaitu berupa penipuan, hal tersebut sejalan menurut Ikatan Bankir Indonesia (2015) eksternal *fraud* adalah kesengajaan melakukan penipuan, penyalahgunaan properti, pelanggaran hukum oleh pihak ketiga, dan kerugian karena perampokan. Menurut Islamiah & Umagap (2022) pandemi Covid-19 yang mewabah di Indonesia dapat menyebabkan timbulnya risiko operasional yang menghambat kinerja bank, faktor-faktor yang menjadi penghambat risiko operasional seperti penutupan beberapa KCP, membatasi jam operasional pelayanan, meningkatnya beban operasional, dan kinerja kurang optimal, hal tersebut sejalan dengan yang terjadi pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh. Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal lainnya yaitu berupa pandemi Covid-19, pandemi Covid-19 mengakibatkan terjadinya risiko operasional seperti meningkatnya beban

operasional, penutupan beberapa KCP unit, dan pegawai yang harus WFH (*Work From Home*).

4.3.5 Analisis Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia

Didalam penerapan manajemen risiko pihak PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh berupaya untuk menumbuhkan *risk awareness* (kesadaran akan risiko) dan penerapan *Core Value* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) kepada setiap karyawan dan karyawan agar menumbuhkan budaya risiko yang kuat untuk memitigasi risiko-risiko yang berpotensi terjadi. PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh dalam penerapan manajemen risiko operasional memiliki kebijakan dan prosedur manajemen risiko operasional yang menjadi acuan yang akan dievaluasi secara berkala oleh kantor pusat minimal satu tahun sekali sesuai dengan kebutuhan internal dan eksternal bank. Selain itu langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh dalam mengelola risiko operasional adalah dengan melakukan identifikasi risiko, pengukuran risiko, pengawasan risiko, pengendalian risiko, dan sistem informasi manajemen risiko sehingga bank dapat meminimalisir setiap risiko yang ada dan selanjutnya bank juga melakukan pencegahan agar risiko tersebut tidak terulang kembali. hal tersebut sejalan menurut Rustam (2013) terdapat beberapa proses manajemen risiko operasional yaitu : identifikasi risiko,

pengukuran risiko, pengawasan risiko, pengendalian risiko, dan sistem informasi manajemen.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hasib & Akbar (2017) mengenai Proses manajemen risiko operasional di BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya. Yang mana hasil penelitiannya menunjukkan terdapat enam proses manajemen risiko yaitu penentuan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, *Monitor* dan *Review*. Perbedaan yang terdapat pada proses manajemen risiko operasional yang dilakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh adalah pada tahapan proses manajemen risiko operasional yang hanya lima tahapan sedangkan pada penelitian Hasib & Akbar terdapat enam tahapan. Kemudian penamaan terhadap tiap proses tersebut juga berbeda, namun apabila di analisa lebih mendalam walau penamaan tiap tahapan pada proses manajemen risiko tersebut berbeda namun mekanisme kerja yang dilakukan tetap sama, seperti contoh pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh proses manajemen risiko operasional terdiri dari identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantaun risiko, pengendalian risiko, dan sistem informasi manajemen risiko, pada BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya terdapat enam proses manajemen risiko yaitu penentuan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, *Monitor* dan *Review*. Tahapan analisis risiko memiliki kesamaan mekanisme kerja seperti pengukuran risiko, pemantauan risiko memiliki mekanisme kerja yang sama seperti *Monitor* dan *Review*,

pengendalian risiko memiliki mekanisme kerja yang sama seperti perlakuan risiko. dan sistem informasi manajemen risiko memiliki mekanisme kerja yang sama seperti evaluasi risiko. Pada proses manajemen risiko operasional PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh tidak terdapat tahapan penentuan konteks. Walau begitu PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh dalam penerapan proses manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia sudah sesuai dengan POJK No. 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum yang sekurang-kurangnya sudah melakukan proses manajemen risiko yang dimulai dari identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko, dan pengendalian risiko.

Pada tahapan identifikasi risiko operasional pihak RBC melakukan identifikasi terhadap risiko operasional dengan internal audit, pendekatan *self assesment analysis*, dan *risk mapping* menurut Rustam (2013) temuan audit internal dan *risk mapping* merupakan salah satu metode identifikasi risiko operasional yang dapat menjadi sumber informasi risiko operasional. kemudian menurut Akkizidis & Khandelwal (2008) *self assesment analysis* merupakan salah satu pendekatan untuk melakukan identifikasi atas risiko operasional. dalam proses identifikasi risiko operasional temuan kejadian risiko operasional akan dianalisa untuk dicari sumber dari risiko tersebut dan penyebab timbulnya risiko operasional hal ini sejalan menurut Wahyudi (2013) tahapan identifikasi risiko merupakan sebuah proses untuk menentukan

risiko apa yang terjadi, mengapa dan bagaimana terjadinya. Pengukuran risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh menggunakan metode *Risk and Control Self Assessment* yang fokus terhadap frekuensi dan dampak dari kejadian risiko operasional yang terjadi hal tersebut sejalan menurut Rustam (2018) *Risk and Control Self Assessment* merupakan salah satu metode dalam mengukur risiko operasional dengan menggunakan dimensi dampak dan kemungkinan kejadian.

Setelah melakukan identifikasi risiko dan pengukuran risiko, risiko operasional akan di pantau oleh pihak RBC dan pihak satuan kerja manajemen risiko kantor pusat, pemantauan risiko operasional ini bertujuan untuk melihat apakah risiko operasional yang terjadi tersebut sudah berada pada ketentuan limit internal. Hal tersebut sejalan dengan Wahyudi (2013) menyatakan bahwa tahapan *monitoring* dan *review* risiko, tingkat risiko aktual yang terjadi pada Bank Islam dimonitor dan dibandingkan dengan berbagai ketentuan risiko yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti *risk tolerance level*, *risk limit* dan lain sebagainya

Tahapan pengendalian risiko terdapat beberapa metode risiko operasional yang bisa dilakukan seperti menghindari risiko (*risk avoidance*), menerima risiko (*risk acceptance*), mengalihkan risiko pada pihak lain (*risk transfer*), mitigasi risiko melalui peningkatan kualitas kontrol, kejadian risiko operasional yang terjadi pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh merupakan suatu hal yang

dapat dicegah atau diminimalisir kerugiannya sehingga pihak RBC memakai metode mitigasi risiko melalui peningkatan kualitas kontrol, hal tersebut sejalan dengan Arif & Rahmawati (2018) Mitigasi risiko melalui peningkatan kontrol merupakan upaya mitigasi risiko yang dimaksudkan untuk memperkecil potensi kerugian yang dipicu oleh potensi risiko.

Tahapan sistem informasi manajemen merupakan tahapan pendukung dari identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko, dan pengendalian risiko dalam proses manajemen risiko. Sistem informasi manajemen risiko merupakan tahapan pelaporan kepada satuan kerja manajemen risiko yang akan digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap proses manajemen risiko operasional yang telah dilaksanakan oleh pihak RBC, hal ini sejalan menurut Ikatan Bankir Indonesia (2015) sistem informasi manajemen risiko sebagai bagian dari proses manajemen risiko, sistem informasi manajemen risiko bank digunakan untuk mendukung pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian, sistem informasi manajemen risiko harus dapat memastikan efektivitas penerapan manajemen risiko mencakup kebijakan, prosedur, dan penetapan limit risiko.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti terkait Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh. Penelitian ini dilakukan dengan cara mewawancarai langsung terhadap Praktisi pada PT. Bank Syariah Indonesia terkait.

1. Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh SDM pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh berupa kesalahan transaksi pemindahbukuan dikarenakan kesalahan kerja dari pihak teller.
2. Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kegagalan proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia berupa kurangnya pelaporan terhadap barang masuk dan keluar oleh pihak *back office* sehingga hal tersebut tidak mematuhi prosedur dan ketentuan yang berlaku.
3. Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia berupa kegagalan sistem, pada awal merger PT. Bank Syariah Indonesia mengalami permasalahan terkait ATM dikarenakan integrasi sistem yang membuat kegagalan sistem dan *Mobile Banking* dikarenakan sinkronisasi data sehingga mengakibatkan kegagalan sistem, saat ini permasalahan pada awal merger

tersebut telah dapat diatasi, Kegagalan sistem juga disebabkan oleh jaringan terputus sehingga mengakibatkan gangguan pada pelayanan bank, jaringan terputus disebabkan oleh provider penyedia jaringan yang sedang bermasalah dengan konektivitasnya, bencana, dan pekerjaan bangunan atau pekerjaan galian disekitar yang mengakibatkan kabel terputus, selain itu pasca merger terdapat berbagai macam keluhan layanan terkait ATM.

4. Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia berupa *fraud* eksternal seperti penipuan yang dilakukan oleh pihak eksternal dari PT. Bank Syariah Indonesia. kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal lainnya seperti pandemik ikut menimbulkan risiko operasional seperti beban operasional yang meningkat Karena selama pandemi ini, bank harus membayar biaya tambahan untuk menyediakan peralatan medis untuk pencegahan Covid-19, agar dalam aktifitas operasionalnya bank mematuhi protokol kesehatan pemerintah untuk karyawan dan nasabah. Salah satu biaya yang dikeluarkan selama pandemi Covid-19 adalah menyediakan masker, menyediakan handsanitizer, membersihkan kantor menggunakan desinfektan, dan hal-hal lain yang bertujuan untuk mencegah transmisi Covid-19, selain beban operasional yang meningkat pandemi Covid-19 juga

mengakibatkan pembatasan jam layanan bank dan karyawan kurang maksimal dalam bekerja dikarenakan pemberlakuan *shift* kerja.

5. Penerapan manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh dilakukan dengan melakukan sosialisasi *risk awarness* dan juga penerapan *core value* perusahaan terhadap setiap karyawan yang bertujuan untuk menumbuhkan budaya risiko yang kuat. Dalam meminimalisir atau mengendalikan risiko operasional tahapan proses manajemen risiko pada PT. Bank Syariah Indonesia dimulai dari identifikasi risiko, pengukuran risiko, pengawasan risiko, pengendalian risiko, dan sistem informasi manajemen risiko

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh oleh peneliti, maka peneliti akan memberikan berupa saran sebagai masukan untuk kedepannya. Adapun saran peneliti sebagai berikut:

1. Saran akademik

Pada saran akademik ini setelah peneliti selesai melakukan penelitian dan menyusunnya, peneliti memberikan masukan kepada beberapa pihak diantaranya yaitu:

a. Pihak akademisi kampus

Bagi pihak akademisi kampus diharapkan selalu mendukung para mahasiswa dalam proses penyusunan tugas akhir, sehingga hasil penelitian nantinya akan lebih optimal, yang dapat menjadi salah satu kontribusi para peneliti untuk diberikan kepada pihak kampus. Yang kemudian kedepannya dapat dimanfaatkan para mahasiswa lain serta menjadi sumbangan referensi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh ini.

b. Mahasiswa dan peneliti selanjutnya

Bagi para mahasiswa dan juga peneliti selanjutnya diharapkan kedepannya dapat lebih jeli dan update dengan kondisi yang ada dalam menentukan juga mengambil permasalahan yang akan diteliti. Peneliti juga menyarankan bagi para mahasiswa maupun peneliti selanjutnya untuk dapat melakukan penelitian lebih lanjutnya terkait penerapan manajemen risiko operasional yang ada lembaga keuangan syariah baik bank maupun nonbank,. Sehingga diharapkan nantinya penelitian-penelitian yang dilakukan dapat menjadi sumbangsih untuk memajukan keuangan syariah ini.

c. Penulis

Melakukan penelitian lebih lanjut mengenai manajemen risiko operasional dengan mengkaji lebih banyak teori serta dengan objek yang berbeda.

2. Saran praktis

a. Institusi terkait (PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh)

Pihak PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh seperti yang telah dipaparkan dari pembahasan yang diatas maka penerapan manajemen risiko untuk meminimalisirkan risiko operasional harus tetap dipertahankan, dan pengawasan dari pihak RBC terhadap risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh..

3. Saran kebijakan

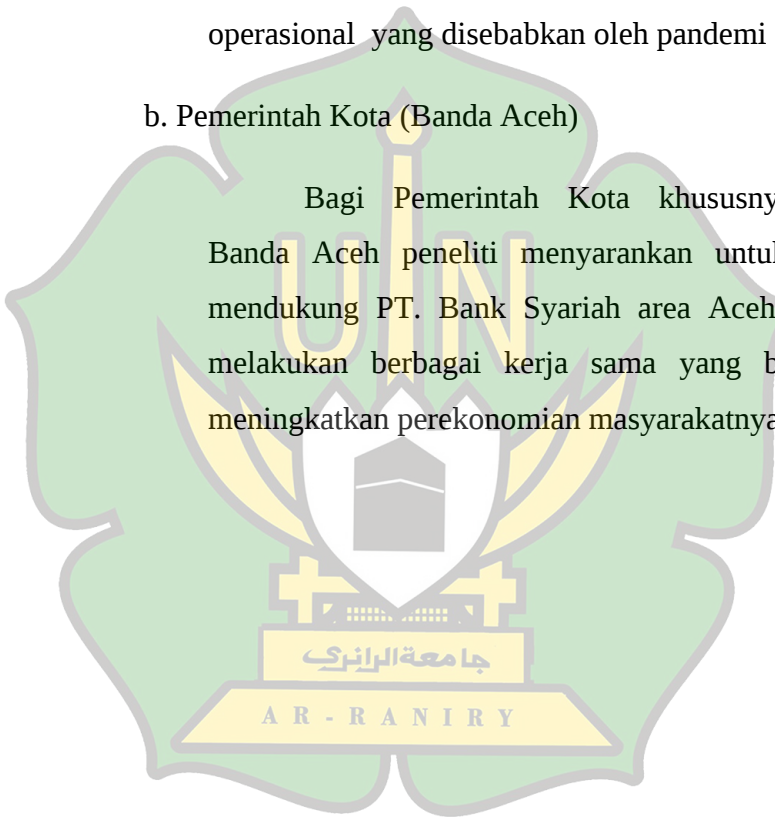
a. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI)

Bagi OJK dan BI selalu memantau, memberikan dukungan bagi setiap perbankan syariah dengan terus melakukan revisi terhadap regulasi yang ada menyesuaikan dengan perkembangan zaman sehingga hal tersebut

membantu penerapan manajemen risiko operasional pada perbankan syariah sehingga perbankan syariah tersebut dapat berkontribusi bagi perkembangan keuangan syariah berkelanjutan. Misalkan dengan mengeluarkan regulasi terkait manajemen risiko operasional yang disebabkan oleh pandemi

b. Pemerintah Kota (Banda Aceh)

Bagi Pemerintah Kota khususnya Kota Banda Aceh peneliti menyarankan untuk selalu mendukung PT. Bank Syariah area Aceh dengan melakukan berbagai kerja sama yang bertujuan meningkatkan perekonomian masyarakatnya sekitar.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahan.

Andrianto.,& Firmansyah, M, A. (2019). *Manajemen Bank Syariah (Implementasi Teori dan Praktik*. Jakarta : CV. Qiara Media dari <http://repository.um-surabaya.ac.id>.

Arif, M. Jan, S., & Amna, K. (2016). Operational Risk Exposure to Islamic Banking. *Abasyn Journal of Social Sciences*. Vol. 9, No. 2, 1-22.

Antonio, Muhammad Syafi'i. (2001). *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani

Al-Arif, M. N. R & Yuke, R, (2018). *Manajemen Risiko Perbankan Syariah*, Jakarta: CV. Pustaka Setia

Association of Certified Fraud Examiners. (2020). *Report to The Nations 2020 Global Study On Occupational Fraud And Abuse*. Texas: Staff ACFE.

Agustian, R. Iiswandi, D., & Nurhab, B (2019) / Analisis Risiko Operasional Pada Pegadaian Syariah KC. BENGKULU di Masa Pandemi COVID-19/ *Al-Intaj Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* Vol 7, No 2, 116-124.

Arifin, Z. (2009). *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*. Jakarta: Azkia Publisher.

Ali, M. (2006). *Manajemen Risiko: Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Bungin, B. (2005). *Metodelogi penelitian Kuantitatif Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- BNPB. (2020). “Presiden tetapkan COVID-19 sebagai bencana nasional”. Diakses pada 13 Mei 2022, Dari <https://bnpb.go.id/berita/presiden-tetapkan-covid19-sebagai-bencana-nasional>.
- BSI. (2021). Sejarah Singkat BSI. https://www.irbankbsi.com/corporate_history.html. Pada tanggal 29 september 2022
- Djojosoedarso, S. (2008). *Prinsip-prinsip Manajemen Risiko dan Asuransi Edisi Kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fauziah, H. N, dkk. (2021). Analisis risiko operasional bank syariah pada masa pandemi COVID-19. *Al-Intaj Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*. Vol. 6, No.1, 39-44.
- Fasa, M, I. (2016). Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia. *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*. Vol. 1, No. 2.
- Fariz. (2017). *Buku Ajar Pengantar Manajemen*. Surabaya: LPPM STIE YAPAN.
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen risiko: Teori, Kasus, Solusi*. Bandung: Alfabet.
- Hasib, F, F., & Fachri, A. (2017). Proses Manajemen Risiko Operasional di BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya. *Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah*. Vol. 3, No. 1, 326-335.
- Hanafi, M. (2014). *Manajemen Risiko In: Risiko, Proses Manajemen Risiko, dan Enterprise Risk Management*. Jakarta: Universitas Terbuka.

- Herdiansyah, H. (2014). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika
- Hairul. (2020). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Hanafi, M. M. (2006). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Indartono, S. (2016). *Pengantar Manajemen: Character Inside*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ikatan Bankir Indonesia, (2015). *Manajemen Risiko 1*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Idroes, F. N. (2011). *Manajemen Risiko Perbankan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Jarir, A. (2017). Manajemen Risiko Operasional Pada Perbankan Syariah. *Jurnal Al-Ahkam*, Vol. 13, No.1. 4-5.
- Kamal, F. (2014). Manajemen risiko dan risiko dalam islam. *Jurnal Muamalah*. Vol. 4, No.2.
- Karim, Adiwarman A. (2013). *Bank Islam Analisis Fiqh dan Keuangan*. Jakarta: Raja Grafindo
- Khotibul, Umam. 2016. *Perbankan Syariah Dasar-dasar dan Dinamika Perkembangan di Indonesia*. Jakarta: PT Raja Garfindo Persada.
- Khoirudin, A., & Jefik, Z, H. (2020). Pendampingan Operasional Bank Syariah Di Masa Pandemi Covid-19. *DIMASEJATI*. Vol.2 No.2

- Kalem, A., & Saima, A. (2008). Bankers' Perceptions of Electronic Banking in Pakistan. *Journal of Internet Banking and Commerce*, . Vol. 13, No. 1.
- Mu'ah,. & Masram. (2015). *Manajemen Sumber Daya Insani*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Moleong, L. (2003). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja RosdaKarya.
- Nugraha, E, D. (2019). Manajemen risiko reputasi perbankan syariah. *EKSISBANK*. Vol.3, No.2.
- Novianti,D. (2019). Pengembangan Kerangka Manajemen Risiko Pada Perbankan Syariah. *Asy Syar'iyah: Jurnal Ilmu Syari'ah dan Perbankan Islam*. Vol. 4, No. 1.
- Nisa'Mustikawati. Topowijono., & Dwiatmanto. (2013). Penerapan Manajemen Resiko Untuk Meminimalisir Resiko Kredit Macet, *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 4, No. 1.
- Nengsih, I., & Meidani, D. (2021). Strategi Manajemen Menghadapi Risiko Operasional Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Haji Miskin Pandai Sikek. *Jurnal manajemen dan profesional* Vol 2, No 1.
- Nengsih, F. Wulan, S., & Putri, Y.Y. (2022). Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada Bank Nagari Syariah Cabang Pembantu Padang Panjang (studi kasus bank nagari syariah padang panjang). *Mabis Jurnal Manajemen Bisnis* Vol 2, No 1.
- OJK. (2011). Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/23/PBI/2011 <https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/regulasi/peraturan-bank-indonesia/Pages/peraturan-bank-indonesia-nomor-13->

23-pbi-2011.aspx FAQ [PDF]. Pada tanggal 31 Agustus 2022.

Oei, I. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Rustam, B. R. (2013). *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.

Rustam, B. R. (2018). *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Era Digital*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.

Rustam, B. R. (2020). COVID-19 dan Risiko Operasional Bank. Diambil pada 20 April 2022, dari <https://analisis.kontan.co.id/news/covid-19-dan-risiko-operasional-bank>.

Rukin. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sulawesi Selatan: Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia.

Siregar, H. Juharati, D., & Retno, S. (2021). Analisis Manajemen Risiko Terhadap Penggunaan E-Banking (Mobile Banking dan Internet Banking) Pada Bank BNI Syariah. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol. 10, No. 2.

Stabilitas.id. (2015). Seminar ‘Tantangan Besar Manajemen Anti Fraud Perusahaan 2015’. Diakses pada 13 Mei 2022, Dari <https://www.stabilitas.id/membobol-pintu-masuk-lewat-it/>.

Sudarmanto, E. K, A. dkk. (2021). *Manajemen risiko perbankan*. Medan: Yayasan kita menulis.

Salma Khoirunnisaa. (2017). *Pengelolaan Manajemen Risiko Layanan Mobile Banking Pada Bank Syariah Mandiri Kc Ungaran*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. UIN Walisongo Semarang. 2017.

- Siahaan, H. (2009). *Manajemen Risiko Pada perusahaan dan Birokrasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sujarweni, V. W. (2020). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sugiarto, E. (2015). *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif Skripsi dan Tesis*. Yogyakarta: Suaka Media.
- Sunarjo, & Yuniarti, S. (2017). *Sistem pengendalian risiko operasional pada bank perkreditan rakyat dengan pendekatan indikator dasar*. Jurnal Keuangan dan Perbankan, Vol. 21, No.2, hal 96–104
- dengan pendekatan indikator dasar. Jurnal Keuangan dan Perbankan, 21(1), 96–104
- Saepul, H., & Bahrudin, B. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sukma, W. R., & Atina, S. (2019). *Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Jabal Nur Tebuireng di Surabaya*. *Falah Jurnal Ekonomi Syariah*. Vol.4, No.1.
- Syafii, I., & Saparuddin, S. (2020). *Manajemen Risiko Perbankan Syariah*. In Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS). Diambil pada 11 Juni 2022, dari <https://prosiding.seminar-id.com/index.php/sainteks/article/view/498>
- Sarwoto, S., & Saparudin, S. (2020). *Studi Literatur Analisis Risiko Operasional Pada Perbankan Syariah*. . In Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS). Diambil pada 11 Juni 2022, dari <https://prosiding.seminar.id.com/index.php/sainteks/article/view/498>

- Tampubolon, R. (2004). *Risk Management: Qualitative Approach Applied to Commercial Banks*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Tanic, R H., & Dorkas, A. (2021). Digital Banking dan Risiko Operasional (Studi Kasus Pada Nasabah Bank Central Asia dan Bank Rakyat Indonesia). *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 2, No. 1.
- Wibisono, D. (2003). *Riset Bisnis Panduan Bagi Praktisi dan Akademisi*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Widagdo, Bambang dan Lestari, Novi Puji. (2018). *Manajemen Risiko dan Asuransi*. Malang: UMM Press.
- Wulandari, R., & Susanto, R. (2019, February 19). Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada Unit Teller Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Lubuk Alung. <https://doi.org/10.31219/osf.io/pjgch>
- Yulianti, R, T. (2009). Manajemen Resiko Perbankan Syariah. *Jurnal La Riba* Vol. 3, No. 2.

LAMPIRAN

Lampiran I Pedoman Wawancara

a) Daftar pertanyaan wawancara untuk Area Bussines Control Supervisor (ABCS)

1. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?
2. Mengapa risiko operasional yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh bisa terjadi?
3. Bagaimana mitigasi terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?
4. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?
5. Mengapa risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh bisa terjadi?
6. Bagaimana mitigasi risiko terhadap operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

Lanjutan- Lampiran 1

7. Bagaimana penerapan manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

8. Bagaimana proses manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

b) Daftar pertanyaan wawancara untuk Area Operation Staff

1. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

2. Mengapa risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh bisa terjadi?

3. Bagaimana mitigasi terhadap risiko risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

c) Daftar pertanyaan wawancara untuk Back Office Staff

1. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

2. Mengapa risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh bisa terjadi?

3. Bagaimana mitigasi terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

Lampiran 2

Transkrip Wawancara

a) Wawancara Dengan Area Bussines Control Supervisor

Kode : 01

Nama : Suhaena

Agama : Islam

Alamat : PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh

Jabatan : Area Bussines Control Supervisor

Hari/Tanggal : Senin, 28 Agustus 2022

Isi Deskripsi Wawancara :

1. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

Jawab:

Pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh risiko SDM biasanya terjadi pada bagian teller karena secara kerja yang dilakukan terkadang monoton sehingga membuat unsur kesalahan manusia akibat kelalaian itu terjadi, jenis kejadian risiko operasional yang terjadi lebih pada kesalahan transaksi dan prosedur dikarenakan kelalaian, contohnya seperti kesalahan pemindahbukuan

Lanjutan- Lampiran 2

Terhadap kesalahan pemindahbukuan apabila hal tersebut terjadi maka pihak bank akan menghubungi nasabah tersebut untuk mengembalikan uang tersebut, apabila nasabah tidak beritikad baik untuk mengembalikan maka pihak bank akan memblokir rekening nasabah tersebut.

2. Mengapa risiko operasional yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh bisa terjadi?

Jawab:

Dalam aktifitas pekerjaan nya tentu manusia akan melakukan kesalahan bisa jadi karena lelah atau kurang fokus sehingga membuat kesalahan dalam bekerja

3. Bagaimana mitigasi terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

Jawab:

Dengan mengadakan pelatihan sehingga karyawan paham terhadap prosedur dan ketentuan kerja, diadakan pelatihan juga membuat kompetensi karyawan semakin meningkat selain itu dengan menerapkan reward dan hukuman bagi karyawan yang membuat kesalahan

Lanjutan- Lampiran 2

4. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

Jawab:

Fraud eksternal seperti penipuan dan pembobolan ATM, untuk kasus penipuan kronologis kejadiannya nasabah dihubungi oleh orang yang mengaku sebagai pegawai PT. Bank Syariah Indonesia yang kemudian meminta data diri nasabah setelah itu dengan data diri tersebut pelaku memakainya untuk login pada aplikasi mobile banking dan mentransfer uang nasabah ke rekening lain milik pelaku, kemudian untuk kasus pembobolan ATM, pelaku belum sempat mengambil uang pada ATM akan tetapi telah merusak mesin ATM dan CCTV. kemudian kejadian lainnya yaitu pandemi Covid-19 yang mana berpengaruh terhadap operasional bank seperti beban operasional yang meningkat karena harus membeli peralatan medis untuk karyawan agar terhindar dari Covid-19 dan sistem shift karyawan

5. Mengapa risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh bisa terjadi?

Jawab:

Lanjutan- Lampiran 2

Kejadian eksternal kan sifatnya itu tidak dapat diprediksi, sehingga dari kami pun kontrol nya kurang palingan pihak bank hanya dapat menimalisir risiko dengan mitigasi

6. Bagaimana mitigasi risiko terhadap operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

Jawab:

Untuk jenis kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh fraud eksternal seperti penipuan terhadap nasabah maka pihak bank akan melakukan sosialisasi kepada seluruh nasabah melalui media online maupun cetak dan untuk kejadian pembobolan ATM pihak bank memasang CCTV dan menaruh fasilitas ATM tersebut di lokasi yang terang dan mudah ditemui. kemudian untuk risiko operasional yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 mitigasinya dengan akselerasi layanan digital banking sehingga nasabah tidak perlu hadir langsung ke bank

7. Bagaimana penerapan manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

Jawab:

Pada penerapan manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh pihak RBC yang mengawasi,

Lanjutan- Lampiran 2

pihak RBC terus berupaya menumbuhkan *risk awarness* dan budaya kesadaran risiko kepada seluruh karyawan yang berpedomaan pada *core value* dari PT. Bank Syariah Indonesia melalui sosialisasi sehingga dalam bekerja para karyawan dapat berhati-hati, PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh dalam memiliki kebijakan dan prosedur manajemen risiko operasional yang menjadi acuan dan akan dievaluasi secara berkala oleh kantor pusat sebulan sekali.

8. Bagaimana proses manajemen risiko operasional pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

Jawab:

Proses dimulai dari identifikasi risiko yang dilakukan oleh pihak RBC dimana pihak RBC mengidentifikasi risiko operasional berdasarkan internal audit, *self assesment analysis*, dan pemetaan risiko, kemudian setelah itu tahapan pengukuran dimana risiko operasional diukur berdasarkan metode *risk self assasement* yang fokus terhadap dampak dan frekuensi kejadian, proses selanjutnya pengawasan yaitu bank melakukan review secara berkala terhadap risiko yang terjadi berdasarkan laporan kejadian/kerugian risiko operasional, dan laporan hasil audit. proses selanjutnya yaitu proses pengendalian yaitu proses untuk mencegah, menerima, menghindari, atau mentrasfer risiko, proses sistem informasi

Lanjutan- Lampiran 2

manajemen risiko sebagai pendukung dari identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian yang mana keseluruhan proses yang sudah dikerjakan tersebut akan dikirim dalam bentuk laporan pelaksanaan manajemen risiko kepada satuan kerja manajemen risiko kantor pusat untuk di evaluasi.

b) Wawancara Dengan Area Operation Staff

Kode : 02

Nama : Ghusli Mardiansyah

Agama : Islam

Alamat : PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh

Jabatan : Area Operation Staff

Hari/Tanggal : Senin, 28 Agustus 2022

Isi Deskripsi Wawancara : R Y

1. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

Jawab:

Kegagalan sistem, pada awal merger permasalahan yang sering terjadi itu berkaitan dengan ATM dan Mobile Banking yang

Lanjutan- Lampiran 2

sering *error* hal tersebut terjadi karena pada ATM sedang dilakukan integrasi sistem sehingga ATM sering bermasalah dan tidak berfungsi dan untuk Mobile Banking terjadi dikarenakan sinkronisasi data yang menyebabkan kegagalan sistem, Alhamdulillah kasus tersebut telah dapat teratasi, dan untuk sekarang kejadian risiko operasional nya juga masih berkaitan dengan dengan kegagalan sistem tapi hal ini disebabkan oleh jaringan provider yang terganggu atau terputus sehingga mengakibatkan kegagalan sistem dan hal tersebut mempengaruhi pelayanan bank kepada nasabah

2. Mengapa risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh bisa terjadi?

Jawab:

kalo pada ATM pada awal merger itu terjadi karena integrasi sistem dari sistem bank sebelumnya diintegrasikan ke sistem BSI sehingga hal tersebut membuat ATM sering mengalami gangguan sistem, kalo pada Mobile Banking terjadi karena sinkronisasi data, untuk kasus jaringan provider terputus atau mengalami gangguan itu terjadi karena kabel terputus, jaringan provider sedang bermasalah, atau ada pekerjaan konstruksi bangunan di sekitar

Lanjutan- Lampiran 2

3. Bagaimana mitigasi terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

Jawab:

Untuk mengatasi permasalahan awal merger terkait integrasi sistem dan sinkronisasi pada ATM dan Mobile Banking dari pihak BSI mitigasinya berupa melakukan maintenance untuk memperbaiki kesalahan hingga sistemnya dapat berjalan dan untuk kasus kesalahan jaringan provider yang mengalami gangguan atau terputus maka pihak BSI akan melakukan mitigasi dengan provider alternatif artinya ada 2 provider yang digunakan sehingga apabila terjadi gangguan akan dialihkan ke provider lain.

c) Wawancara Dengan Area Staff Back Office

Kode : 03

Nama : Dara Triwardani

Agama : Islam

Alamat : PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh

Jabatan : Staff Back Office

Lanjutan- Lampiran 2

1. Apa saja kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

Jawab:

Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal berupa pelaporan yang kurang terhadap masuk dan keluarnya barang percetakan untuk keperluan operasional

2. Mengapa risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh bisa terjadi?

Jawab:

kurangnya pelaporan terhadap permasalahan keluar dan masuknya barang percetakan disebabkan oleh bagian back office yang tidak mengikuti prosedur sehingga untuk melakukan pelaporan sehingga mengakibatkan risiko operasional

3. Bagaimana mitigasi terhadap risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal pada PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh?

Jawab:

Dengan melakukan pelaporan pembukuan pada obligo stok agar barang percetakan yang masuk dan keluar dapat terdata dengan baik

Lampiran 3
Dokumentasi Wawancara

Wawancara dengan Area Bussines Control Supervisor PT.
Bank Syariah Indonesia area Aceh



Wawancara dengan Area Operation Staff PT. Bank Syariah
Indonesia area Aceh



Lanjutan- Lampiran 3

Wawancara dengan Staff Back Office PT. Bank Syariah Indonesia area Aceh

