

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Sejarah berdirinya BSI KC. Kudus A. Yani 1

Indonesia merupakan negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia, sehingga upaya telah dilakukan di Bank Syariah. Meningkatnya rekognisi bisa terhadap perlindungan stakeholder yang kuat dan tumbuh dapat ditemukan sebagai bagian penting dari perluasan ekosistem lembaga syariah di indonesia, sehingga menjadi apa yang disebut Bank Syariah. Bank Syariah mempunyai peran penting dalam memfasilitasi transaksi di dalam ekosistem industri yang halal. Dalam tiga tahun tahun terakhir, ekonomi syariah di indonesia mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang signifikan¹. Tekanan percepatan banyak terlihat di bank syariah, seperti Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, Dan Bank syariah yang dimiliki oleh BUMN seperti BRI Syariah.

Pada 1 Februari 2021 yang bertepatan dengan 19 jumadil akhir 1442 H menjadi tanggal baru yaitu bergabungnya Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, Dan BRI Syariah melebur dalam entitas bernama Bank Syariah Indonesia (BSI). Merger akan menggabungkan kekuatan tiga Bank Syariah besar di induk perusahaan (Mandiri, BNI, dan BRI) serta komitmen kementerian BUMN, Bank Syariah Indonesia didorong untuk bisa bersaing ditingkat internasional. Integrasi ketiga Bank Syariah besar ini merupakan sesuatu yang membanggakan dan diharapkan masyarakat dapat menggunakan sifat modal baru, yang akan menjadi bagian dari revolusi keuangan. Bank Syariah Indonesia hadir menjabat fatamorgana gaya perbankan syariah di indonesia yang modern, universal, dan menyerahkan kebijakan bagi segenap alam. Sebelum bergabung menjadi Bank Syariah indonesia (BSI), Bank Syariah Mandiri KC Kudus A. Yani 1 merupakan bagian penting dari Bank Syariah lainnya yang merupakan lingkaran perdagangan islam yang besar di indonesia. Bank Syariah telah berperan besar dalam pembangunan ekonomi Kudus sejak mulai beroperasi di Kudus pada tahun 2011. Dengan mulai berubahnya BSM dari BSI di Kudus, diharapkan dapat mengikutsertakan sektor keuangan sebagai bagian dari rencana

¹ "Sejarah Bank Syariah Indonesia Kudus" diakses pada tanggal 23 maret 2023 https://ir.bankbsi.co.id/corporate_history.html

distribusinya untuk menjamin pertumbuhan bisnis, pembangunan ekonomi, keamanan finansial sehingga kebahagiaan masyarakat dapat terwujud dan banyak hal lainnya dalam kemudahan yang ditawarkan berbasis syariah.

2. **Visi dan Misi BSI KC. Kudus A. Yani 1**

Visi Bank Syariah Indonesia:

“Menjadi salah satu dari sepuluh Bank Syariah terbesar berdasarkan kapitalisasi pasar secara global dalam waktu lima tahun kedepan.”

Misi Bank Syariah Indonesia:

- 1) Memberikan akses solusi keuangan syariah di indonesia
Membantu >20 juta nasabah di indonesia dan menjadi 5 bank teratas berdasarkan aset (500+T) dan nilai buku 50 T di tahun 2025.
- 2) Menciptakan nilai anggota sebagai bank terbesar dengan layanan terbaik.
Top 5 bank yang paling menguntungkan di indoneisa (ROE 18%) dan peringkat tinggi (PB>2).
- 3) Menjadi perusahaan pilihan dan menikmati talenta terbaik di indonesia. Perusahaan dengan nilai-nilai yang kuat dan dukungan masyarakat serta berkomitmen untuk mengembangkan karyawannya dalam budaya berbasis kerja².

3. **Produk dan layanan BSI KC. Kudus A. Yani 1**

a. Tabungan

1) BSI Tabungan Valas

Tabungan dengan pilihan akad Wadiah Yad Dhamanah atau Mudharabah Muthlaqah dalam mata uang dollar yang penarikan dan penyeteroran dapat dilakukan sewaktu-waktu sesuai ketentuan bank. Keunggulan produk antara lain, dana (USD) online tanpa sekuritas dan biaya bulanan di seluruh cabang Bank Syariah Indonesia.

2) BSI Easy Tabungan Easy Mudarabah

Tabungan dalam mata uang rupiah dapat menarik dan menyeter sewaktu-waktu selama transaksi tunai di kantor bank atau melalui ATM.

Keunggulan produk:

- a) Bebas biaya tarik tunai di seluruh ATM BSM & ATM Bank.

² Hasil dokumentasi data Bank Syariah Indonesia Kudus, dikutip pada tanggal 23 maret 2023

- b) Bebas biaya transaksi di seluruh EDC Bank Mandiri, seluruh EDC Bank Mandiri, seluruh EDC Bank di Indonesia dan EDC korporasi besar.
 - c) Kemudahan bertransaksi dengan menggunakan mobile banking dan internet banking.
 - d) Kartu ATM yang dapat digunakan di seluruh ATM BSM, Bank Mandiri, ATM Bersama, ATM Prima, ATM Link, dan ATM berlogo VISA.
 - e) Dapat diaktifkan dengan membuka rekening online.
- 3) BSI Tabungan Pendidikan
- Tabungan dengan akad mudharabah muthlaqah untuk mempersiapkan pendidikan mandiri dengan pembyaran otomatis dan akses pertanggung jawaban asuransi. Keunggulan produk:
- a) Mendapatkan keunggulan kompetitif sebanyak uang yang dimasukkan ke deposito.
 - b) Mendapatkan perlindungan asuransi syariah hingga 120x setoran bulanan dan bayar setoran tambahan selama periode bebas subsidi
 - c) Dapat mengumpulkan saldo selain setoran bulanan.
 - d) Sistem menabung dengan fungsi debit otomatis agar membantu disiplin menabung.
 - e) Tidak ada biaya administrasi bulanan.

b. Investasi

1) BSI Deposito Valas

Investasi berjangka yang ditunjukkan untuk nasabah perorangan dan perusahaan dalam mata uang USD dengan dikelola dengan Akad Mudharabah. Jangka waktunya adalah 1 bulan, 3 bulan, 6 bulan dan 12 bulan.

Keunggulan produk:

- a) Nisbah bagi hasil yang kompetitif.
- b) Fasilitas ARO (*Automatic Roll Over*) dengan perpanjangan otomatis jika tidak ada pembayaran sampai dengan tanggal jatuh tempo.
- c) Terdapat pilihan jangka waktu 1, 3, 6 dan 12 bulan.

2) Deposito Rupiah

Investasi berjangka yang dikelola dengan akad Mudharabah yang ditujukan bagi nasabah perorangan dan perusahaan dalam mata uang rupiah. Jangka waktunya adalah 1 bulan, 3 bulan, 6 bulan dan 12 bulan.

Keunggulan produk:

- a) Nisbah bagi hasil yang kompetitif.

- b) Fasilitas ARO (*Automatic Roll Over*) yaitu perpanjangan otomatis jika deposito jatuh tempo belum dicairkan.
 - c) Terdapat pilihan jangka waktu 1,3,6 dan 12 bulan.
- 3) BSI Reksadana Syariah

Reksa dana syariah adalah sarana yang digunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal sebagai pemilik harta. Dana tersebut diinvestasikan dan dikelola oleh Manajer Investasi sesuai dengan ketentuan syariah dan dengan cara yang tidak melanggar prinsip syariat islam.

Keunggulan produk:

- a) Dikelola oleh Manajer Investasi yang profesional.
- b) Diversi kasih investasi.
- c) Keterbukaan informasi.
- d) Likuiditas yang tinggi.
- e) Sesuai dengan prinsip syariah.

c. Emas

- 1) BSI Gadai Emas

Gadai emas merupakan produk keuangan yang berbasis produk berupa emas sebagai alternatif akses masyarakat terhadap uang tunai.

Keunggulan produk:

- a) Taksiran tinggi.
 - b) Biaya sewa penyimpangan ringan.
 - c) Pelayanan yang mudah dan cepat.
 - d) Pembaruan otomatis.
 - e) Penyimpanan emas aman dan dijamin asuransi.
 - f) Layanan difasilitasi secara online dan offline.
 - g) Jaringan luas di seluruh kota/kabupaten di indonesia.
 - h) Melayani take over dari institusi gadai lain.
- 2) BSI Cicil Emas

Jenis emas yang dapat dibiayai, emas batangan dengan minimal jumlah gram adalah 10 gram. Emas dikenal sebagai investasi yang menjaga kekayaan, terutama dalam jangka panjang. Dengan membayar kembali emas, dapat mewujudkan rencana dan impian di masa depan. Cicil emas mewujudkan impian untuk memiliki emas dengan lebih mudah. Dengan cukup menyisihkan Rp7.000 per hari, terasa lebih ringan untuk memiliki emas impian.

Keunggulan produk:

- a) Aman: emas anda diasuransikan.
 - b) Menguntungkan: tarif yang murah.
 - c) Layanan profesional: perusahaan terpercaya dengan kualitas layanan terbaik.
 - d) Mudah: pembelian emas dengan cara dicicil.
 - e) Likuid: dapat dicairkan dengan cara digadaikan untuk kebutuhan mendesak.
- 3) BSI Fitur E-Mas

Produk Bank Syariah Indonesia salah satu ini adalah yang terdapat pada BSI Mobile. Khususnya yang ingin berinvestasi emas dapat menggunakan proses konversi emas, prosesnya cukup sederhana dan pelanggan juga dapat membeli emas dengan Rp. 50.000 E-mas dapat diinvestasikan. Informasi dan syarat ketentuan di fitur E-mas sebagai berikut:

- a) Nasabah yang ingin memiliki rekening emas, terlebih dahulu harus memiliki rekening tabungan atau biasa disebut rekening tabungan dengan saldo rupiah yang terdaftar di BSI Mobile kemudian juga memiliki layanan BSI Mobile.
- b) Pada fitur E-mas di BSI Mobile, nasabah dapat melakukan membuka rekening emas via BSI Mobile, transaksi beli, jual, mentransfer kepada sesama nasabah lain yang memiliki rekening emas, menggadaikan, menarik fisik emas dan menutup rekening emas melalui BSI Mobile. Selain itu, nasabah dapat melihat semua transaksi rekening emasnya di laporan riwayat transaksi.
- c) Prinsip syariah dalam transaksi e-mas.
- d) Bank dan nasabah telah menandatangani dan menerima ketentuan pembukaan rekening sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari syarat dan ketentuan E-mas ini.
- e) Sebelum menandatangani syarat dan ketentuan E-mas ini, nasabah menegaskan bahwa nasabah telah membaca dengan seksama semua ketentuan penggunaan E-mas dengan aturan dan regulasi yang jelas. Ketentuan termasuk semua surat dan dokumen akan berlaku bagi nasabah untuk mengetahui setiap

mata uang yang berlaku setelah nasabah menandatangani syarat dan ketentuan E-mas ini³.

4. Struktur organisasi BSI KC Kudus A. Yani 1

Struktur organisasi adalah kerangka yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam satu kesatuan organisasi dimana didalamnya memiliki karyawan. Tugas dan wewenang mempunyai peran penting untuk integrasi penuh. Struktur organisasi membantu perusahaan untuk menempatkan orang-orang yang berbakat dan bertalenta sesuai dengan pekerjaan dan keterampilannya. Oleh karena itu, BSI KC Kudus A. Yani 1 sebagai Lembaga Keuangan Syariah memiliki struktur organisasi yang telah jelas dan sesuai dengan *job description* masing-masing. Dalam *job description* dari seorang pegawai sehingga dapat tertata dalam menjalankan sebuah tugas yang sesuai penetapan *job* masing-masing⁴. Dibawah ini merupakan susunan atau struktur organisasi dengan rincian kepegawaian sebagai berikut:

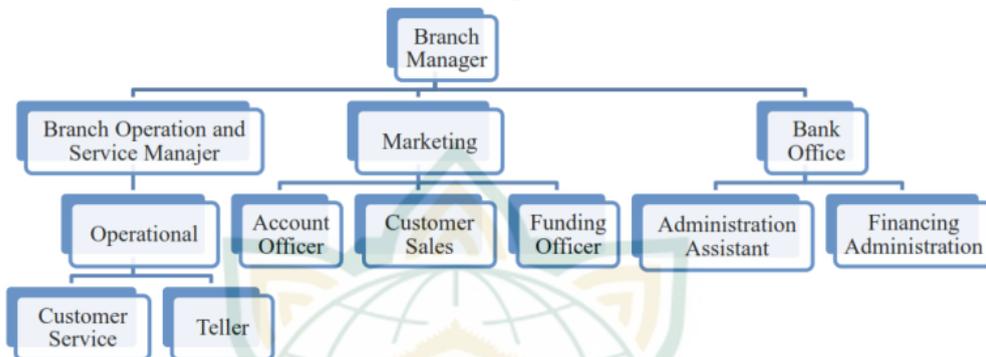
<i>Branch Manajer</i>	: Hadi Suseno
<i>Branch Operation and Service Manajer</i>	: Elyanti Setyaningsih
<i>Banck Office Head</i>	: Aries Munandar Fajaryanto
<i>Operational (Customer Service 1)</i>	: Fatikha Aulia Said
<i>Operational (Customer Service 2)</i>	: Devin Jefri Atmala
<i>Operational (Teller 1)</i>	: Indah Resmiati
<i>Operational (Teller 2)</i>	: Yunita Fatma Kartika Sari
<i>Operational (Teller 3)</i>	: Krisna Bagus Anjasmara
<i>Account Officer 1</i>	: Alif Aula Akbar
<i>Account officer 2</i>	: Novie Nur Heryani
<i>Account officer 3</i>	: Luna Lady Larasati
<i>Sales head</i>	: Prasetyo Hermawan
<i>Customer Sales 1</i>	: Tiara Citra Sepriani
<i>Customer Sales 2</i>	: Muhammad Rizal Rifai
<i>Funding Sales 1</i>	: Wakhid Junaidi
<i>Funding Sales 2</i>	: Rezaldo Ahmad Wildan
<i>Processing Head</i>	: Dessy Setyorini
<i>Administration Assistant</i>	: Faridul Adros
<i>Financing Administration 1</i>	: Yuandra Syakhirina
<i>Financing Administartion 2</i>	: Fajar Maulana

³ Hasil dokumentasi data Bank Syariah Indonesia Kudus, diakses pada tanggal 23 maret 2023

⁴ Hasil dokumentasi data Bank Syariah Indonesia Kudus, diakses pada tanggal 23 maret 2023

Berikut ini adalah gambar struktur organisasi BSI KC. Kudus A. Yani 1:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Kepengurusan BSI KC. Kudus A. Yani
1



5. Kebijakan Manajemen Risiko Pada Bank Syariah Indonesia

Bank Syariah Indonesia melakukan manajemen risiko secara terus menerus untuk memastikan stabilitas keuangan dan pertumbuhan usahanya. Bank syariah indonesia memiliki kebijakan manajemen risiko karena Bank Syariah Indonesia menyadari bahwa kelangsungan usahanya dipengaruhi secara langsung dan tidak langsung oleh dampak risiko yang timbul dari bisnis perbankannya.

a) Dasar Penyusunan

Penyusunan kebijakan manajemen risiko di Bank Syariah Indonesia berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

1) QS: Al-Ashaff 61:4

“Sesungguhnya allah menyukai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dengan tersusun rapi/tertib seolah mereka adalah bangunan yang kokoh”.

2) QS: Yusuf 12:67

“Dan Ya’kub berkata: “Hai anak-anakku janganlah kamu (bersama-sama) masuk dari satu pintu gerbang, dan masuklah dari pintu-pintu gerbang yang berlainan: namun demikian aku tiada dapat melepaskan kamu barang sedikitpun dari takdir Allah. Keputusan menetapkan sesuatu hanyalah hak Allah; kepada-Nya-lah aku bertawakkal dan hendaklah kepadan-Nya saja orang-orang yang bertawakkal berserah diri”.

3) Al-Hadits (Dailami)

“Sungguh Allah mencintai seorang hamba yang jika mengerjakan sesuatu dilakukannya dengan cermat/hati-hati”.

- 4) Al-Hadits (Ahmad, Tirmidzi, Nasa’i dan Damiry)
*“Tinggalkanlah apa-apa yang meragukanmu dan berbaiklah pada apa yang tidak meragukanmu. Kebenaran adalah ketenangan dan kepalsuan adalah keraguan”.*⁵

b) Undang-Undang dan Peraturan

- 1) Undang-Undang No.21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah berikut segala perubahannya;
- 2) Peraturan Bank Indonesia No. 8/6/PBI/2006 Tanggal 30 Januari 2006 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak;
- 3) Peraturan Bank Indonesia No.9/15/PBI/2007 Tanggal 30 November 2007 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Dalam Penggunaan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum berikut segala perubahannya;
- 4) Peraturan Bank Indonesia No.11/28/PBI/2009 Tanggal 1 Juli 2009 Tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang Dan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum berikut segala perubahannya;
- 5) Peraturan Bank Indonesia No.11/25/PBI/2009 Tanggal 1 Juli 2009 Tentang Perubahan Atas PBI No.5/8/PBI/2003 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum berikut segala perubahannya.
- 6) Peraturan Bank Indonesia No.11/25/PBI/2009 Tanggal 7 Desember 2010 Tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah Berikut Segala Perubahannya;
- 7) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.8/POJK.03/2014 Tanggal 13 Juni 2014 Tentang Kesehatan Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah, Berikut Segala Perubahannya.
- 8) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.17/POJK.03/2014 Tanggal 18 November 2014 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan, Berikut Segala Perubahannya.

⁵ “Kebijakan Bank Syariah Indonesia Kudus” diakses pada tanggal 7 april 2023
<https://ir.bankbsi.co.id/misc/Kebijakan-Manajemen-Risiko-BSI.pdf>

- 9) Surat Edaran Bank Indonesia No.5/22/DPNP Tanggal 29 September 2003 Tentang Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern Bagi Bank Umum Berikut Segala Perubahannya.
 - 10) Surat Edaran Bank Indonesia No.5/21/DPNP/ Tanggal 29 September 2003 Perihal Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Dan Lampirannya, Berikut Segala Perubahannya⁶.
- c) **Pilar Penerapan Manajemen Risiko**
- Bank Syariah Indonesia memiliki 4 (empat) pilar dalam manajemen risiko:
1. Pengawasan aktif Dewan Komisaris, Direksi, dan Dewan Pengawas syariah meliputi:
 - a. Dewan Komisaris menyetujui kebijakan manajemen risiko.
 - b. Direksi mengawasi pengembangan dan pemutakhiran kebijakan manajemen risiko.
 - c. Dewan Komisaris Dan Direksi memastikan bahwa penerapan manajemen risiko di bank telah memadai.
 - d. Direksi mengawasi kesesuaian, kecukupan dan kualitas sumber daya manusia pada semua tingkatan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko.
 - e. Dewan Pengawas Syariah mengevaluasi kebijakan manajemen risiko terkait kepatuhan terhadap prinsip syariah.
 2. Kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit
Bank menetapkan dan menciptakan kebijakan manajemen risiko dengan memperhatikan visi, misi, dan rencana strategis serta menetapkan prosedur, ketentuan pelaksanaan atas limit transaksi / aktivitas, produk dan portofolio bank.
 3. Kepuasan proses manajemen risiko
Bank menggunakan analisis proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen risiko.
 4. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh

⁶ “Undang-undang Bank Syariah Indonesia Kudus” diakses pada tanggal 7 april 2023 <https://ir.bankbsi.co.id/misc/Kebijakan-Manajemen-Risiko-BSI.pdf>

Bank menggunakan fungsi pengendalian dan pengawasan secara melekat dalam transaksi dan aktivitas operasional bank.

d) Kebijakan, Prosedur, Dan Penetapan Limit

1) Kebijakan manajemen risiko

Bank menetapkan ketentuan pokok dalam menerapkan manajemen risiko antara lain meliputi:

- a) Identifikasi risiko yang terkait dengan produk dan transaksi perbankan.
- b) Untuk menentukan penggunaan manajemen risiko dan sistem informasi.
- c) Untuk menentukan tingkat risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*) yang akan diambil sehubungan dengan strategi dan tujuan bisnis perusahaan dan untuk mengambil risiko tinggi.
- d) Penetapan identifikasi risiko.
- e) Penyusunan rencana darurat (*contingency plan*) dalam kondisi terburuk.
- f) Membangun pengendalian internal untuk penerapan manajemen risiko.

2) Prosedur Dan Penetapan Limit

Bank menetapkan:

- a) Prosedur dan penetapan limit risiko sesuai kebutuhan risiko yang diharapkan (*risk appetite*) dan toleransi terhadap risiko.
- b) Prosedur dan penetapan limit risiko meliputi:
 - 1. Akuntabilitas dan jenjang delegasi wewenang yang jelas.
 - 2. Pelaksanaan pemeriksaan terhadap prosedur dan penetapan limit secara berkala.
 - 3. Dokumentasi prosedur dan batasan lengkap.
- c) Limit risiko meliputi semua limit, limit semua risiko dan limit risiko spesifik⁷.

B. Deskripsi Data

Data penelitian didapatkan dari subyek penelitian dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi yang

⁷ Kebijakan, Prosedur, Penetapan Limit Bank Syariah Indonesia Kudus, diakses pada tanggal 7 april 2023 <https://ir.bankbsi.co.id/misc/kebijakan-manajemen-risiko-bsi.pdf>

dilakukan peneliti mengenai penerapan manajemen risiko pembiayaan pada Bank Syariah Indonesia Kudus. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, berikut ini merupakan data-data yang didapatkan selama proses penelitian.

1) Deskripsi Penerapan Manajemen Risiko Pembiayaan pada Bank Syariah Indonesia Kudus

Dalam aktivitasnya suatu perusahaan pasti akan menghadapi suatu risiko begitu juga dengan perbankan syariah yang tidak terpisahkan dari adanya risiko. Demikian juga, manajemen risiko harus disesuaikan dengan risiko yang mungkin terjadi di bank syariah. Karena manajemen yang baik dalam mengambil keputusan yang baik dalam mengatasi risiko. Dalam menerapkan manajemen risiko mempunyai beberapa tahapan meliputi identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan dan pengendalian berbagai risiko yang terjadi dalam prosesnya. Namun dalam penerapannya ini tidak bisa digunakan secara efektif tanpa sistem dan proses yang jelas⁸. Dimana manajemen risiko harus didukung oleh semua departemen dan organisasi untuk meningkatkan manajemen risiko. Manajemen risiko adalah keputusan yang dilakukan pada tingkat aktivitas individu di bidang fungsionalnya yang berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini menjadi pentingnya manajemen risiko dan penerapannya terutama di lembaga keuangan harus diperhatikan.

Berdasarkan proses wawancara selama penelitian yang dilakukan dalam penerapannya, proses manajemen risiko dalam Bank Syariah Indonesia Kudus meliputi:

1) Identifikasi Risiko

Dalam proses identifikasi risiko ini dilakukan analisis dari risiko yang mungkin terjadi dan melekat pada bank syariah. Risiko yang melekat dalam bank syariah seperti risiko produk dan risiko operasional dari bank itu sendiri. Identifikasi risiko ini termasuk semua transaksi yang dilakukan oleh bank penting untuk menentukan sumber dan probabilitas risiko serta dampak dari risiko tersebut. Pada Bank Syariah Indonesia Kudus risiko yang melekat adalah pada proses transaksi, pembiayaan, proses manajemen sumber daya manusia, teknologi, lingkungan eksternal, dan risiko bencana.

Menurut Bapak Eko Miftah selaku staf risk management beliau menjelaskan bahwa :

⁸ AA Wijaya, *Implementasi Manajemen Risiko Dalam Dunia Perbankan Syariah*, Jurnal Perbankan Syariah, Vol.5, No.2, (2021), Hal 1-25.

“Tahapan yang pertama dalam manajemen risiko yang kami terapkan di Bank Syariah Indonesia Kudus ini adalah identifikasi risiko, dalam identifikasi risiko disini tujuan untuk mengidentifikasi setiap risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang kemungkinan dapat merugikan Bank Syariah Indonesia Kudus, dan dalam hal ini yang melakukan pengidentifikasian adalah manajer cabang dan staf-staf bawahannya jadi dari pihak kantor pusat tidak perlu ikut campur tangan kecuali jika dibutuhkan”⁹.

Sebagaimana juga yang disampaikan oleh Ibu Novi Aprilia bahwa:

“Proses yang pertama yaitu identifikasi risiko dimana nasabah datang ke bagian marketing / marketing mempromosikan terkait produk-produk di Bank syariah. Misalnya saja nasabah mempunyai kebutuhan terutama pembiayaan otomatis nasabah konfirmasi ke marketing kemudian marketing memberikan informasi tentang syarat-syarat / dokumen dalam ketentuan bank seperti marginnya harus terpenuhi”¹⁰.

2) Pengukuran risiko

Tahap ini dilakukan untuk mengukur risiko bank sebagai acuan pengelolaan di masa yang akan datang. Pada tahap pengukuran ini bank harus terus bekerja pada semua aspek operasionalnya. Bank dapat menggunakan metode yang berbeda untuk mengukur kuantitas dan kualitas. Dalam mengukur risiko bank dapat digunakan metode pengukuran risiko yang diterapkan oleh Bank Indonesia atau model yang dikembangkan sendiri oleh bank. Dalam memilih metode ini, bank dapat memilih berdasarkan kebutuhan, karakteristik, dan kompleksitas usaha masing-masing bank.

Menurut Bapak Eko Miftah selaku staf risk management beliau menjelaskan bahwa:

“Dalam pengukuran risiko Bank Syariah melakukan dengan menganalisis profil kredit nasabah, memperhitungkan kemampuan dan niat pembayarannya, serta melakukan

⁹Eko Miftah, wawancara oleh penulis, Pada Tanggal 27 Maret 2023.

¹⁰ Novi Aprillia, wawancara oleh penulis, Pada Tanggal 23 Maret 2023

pemantauan terhadap kualitas portofolio kredit secara berkala¹¹.”

Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Novi Aprilia selaku staf mikro pembiayaan bahwa:

“Tahapan dalam pengukuran risiko ini khususnya dalam pembiayaan pengukuran risiko dilakukan untuk mengukur tingkat potensi risiko di Bank Syariah Inonesia Kudus ini dilihat dari kolektibilitas angsuran. Yang menjadi acuan adalah melihat dari sistem kolektibilitas. Kriteria nasabah dibedakan menjadi kol-1, kol-2, dan kol-3, klasifikasi kriteria pembiayaan lancar, kurang lancar, diragukan, dan tidak macet. Langkah pengkategorian ini berfungsi untuk menentukan penanganan kepada nasabah, karena setiap nasabah berdasarkan angsuran nasabah kol-1, 2, dan 3, penanganannya akan berbeda pula”¹².

3) Pemantauan risiko

Pada tahap monitoring ini bank syariah tidak hanya mengambil bagian dalam manajemen bank syariah tetapi juga dewan pengawas syariah. Karena perbankan syariah memiliki persoalan kompleks yang perlu dipahami lebih jauh. Risiko yang dihadapi bank syariah jumlahnya tidak terbatas. Oleh karena itu, solusi baru untuk mengelola manajemen risiko agar operasional bank syariah tetap stabil.

Menurut bapak Eko Miftah beliau menjelaskan bahwa:

“Bank Syariah melakukan pemantauan risiko kredit secara berkala dengan menganalisis data keuangan peminjam, seperti laporan keuangan dan nerca, untuk memantau perubahan kondisi keuangan dibitur. Kami juga melakukan pemantauan terhadap kepatuhan peminjam terhadap ketentuan perjanjian kredit, mengidentifikasi risiko pembayaran yang terlambat atau gagal serta melakukan pemantauan terhadap portofolio kredit secara keseluruhan”¹³.

Sebagaimana juga yang dijelaskan Ibu Novi Aprilia selaku staf mikro pembiayaan:

¹¹ Eko Miftah, wawancara oleh penulis, Pada Tanggal 27 Maret 2023

¹² Novi Aprillia, wawancara oleh penulis, Pada Tanggal 23 Maret 2023.

¹³ Eko Miftah, wawancara oleh penulis, Pada Tanggal 27 Maret 2023

“Proses monitoring risiko yang digunakan oleh Bank Syariah Indonesia Kudus sangat sederhana, yaitu dengan melakukan mengecek nama nasabah yang menggunakan produk yang dapat menimbulkan masalah pada komputer yang selalu terkoneksi dengan cabang Kudus. Setelah itu Bank Syariah Indonesia Kudus akan melakukan overtime telepon nasabah pada H-1, apabila nasabah mengabaikan maka nasabah pada H+1 akan mendapatkan surat peringatan satu (SP1), dan apabila pada H+3 nasabah masih mengabaikan maka pihak Bank Syariah Indonesia Kudus akan melakukan pemantauan risiko secara berkala untuk memastikan risiko yang berkaitan dapat diterima¹⁴.”

4) Pengendalian risiko

Setiap bank memiliki pengendalian risiko yang memadai dengan mengacu pada aturan bank dan prosedur yang ditetapkan oleh bank. Dalam proses pengendalian risiko ini harus didasarkan pada tingkat risiko dan toleransi risiko. Bank dapat mengelola pengendalian risiko dengan berbagai cara, seperti meningkatkan modal bank untuk mengurangi risiko dan mengurangi kerugian bank.

Menurut Bapak Eko Miftah selaku staf risk management beliau menjelaskan bahwa:

“Bank Syariah mengendalikan risiko dalam pembiayaan dengan menerapkan proses pembiayaan yang hati-hati dan mengadopsi prinsip-prinsip syariah. Kami melakukan analisis kelayakan pembiayaan secara menyeluruh untuk memastikan bahwa peminjam memenuhi syarat dan memiliki kemampuan untuk membayar. Selain itu, kami mengelola risiko pembiayaan melalui pemantauan berkala, disevasi portofolio pembiayaan, serta penggunaan instrumen pendalian risiko yang sesuai”¹⁵.

Sebagaimana juga yang dijelaskan Ibu Novi Aprilia selaku staf Mikro pembiayaan bahwa:

“Dalam upaya mengendalikan risiko, perlu dilakukan upaya penyelamatan pembiayaan ketika terjadi pembiayaan bermasalah. Mekanisme penyelamatan Bank Syariah Indonesia Kudus memiliki cara yang

¹⁴Novi Aprillia, wawancara oleh penulis, Pada Tanggal 23 Maret 2023.

¹⁵Eko Miftah, wawancara oleh penulis, Pada Tanggal 27 Maret 2023

lebih efektif yang harus diterapkan dalam rangka pengendalian risiko, yaitu dengan melakukan penjualan (lelang) seperti halnya lembaga pegadaian yang lain sebagai langkah terakhir untuk membantu nasabah yang gagal bayar atau tidak mampu melunasi hutangnya setelah jatuh tempo¹⁶”.

Dari kutipan diatas dapat dipahami bahwa penerapan manajemen risiko pada pembiayaan di Bank Syariah dapat dilakukan dengan baik agar tidak terjadinya risiko yang terjadi di masa mendatang serta dapat meningkatkan kinerja keuangan di Bank Syariah Indonesia Kudus.

2) Deskripsi Data Kendala-Kendala Dalam Penerapan Manajemen Risiko Pembiayaan Pada Bank Syariah Indonesia Kudus

Berdasarkan yang dikatakan COSO (*Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Comission*), manajemen risiko adalah proses yang dilakukan oleh dewan direksi, manajemen, dan karyawan, untuk mengidentifikasi faktor risiko yang mempengaruhi pada organisasi dan dengan demikian untuk mengelola risiko yang tepat dan memberikan jaminan yang wajar bahwa tujuan/eksistensi organisasi akan tercapai¹⁷. Dengan adanya manajemen risiko yang efektif dan tujuan perusahaan yang efektif menjadikan situasi keuangan akan tetap stabil, termasuk lembaga keuangan seperti Bank Syariah Indonesia Kudus yang menggunakan manajemen risikonya dengan beberapa tahap. Sehingga, Bank Syariah Indonesia Kudus dapat dikatakan bahwa berjalan dengan baik-baik saja, tetapi setiap lembaga keuangan harus mencari rintangan, seberapa besar perusahaan itu akan menghadapi masalah dalam pengelolaan kehormatan didalam perusahaan, meskipun pengaruhnya kecil pada perusahaan.

Menurut Bapak Eko Miftah selaku staf risk management beliau menjelaskan bahwa:

“Bank Syariah mengatasi kendala dalam penerapan manajemen risiko dengan beberapa langkah. Mereka meningkatkan pemahaman tentang prinsip-prinsip syariah melalui pelatihan dan edukasi kepada karyawan. Bank Syariah juga bekerja untuk memperbaiki kemampuan pengukuran dan pengelolaan risiko syariah dengan mengadopsi metode dan model yang sesuai.

¹⁶ Novi Aprillia, wawancara oleh penulis, Pada Tanggal 23 Maret 2023.

¹⁷ Setia Mulyawan, *Manajemen Risiko* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), hlm.48.

Bank dapat meningkatkan kualitas data dengan mengumpulkan informasi yang relevan dan menggunakan teknologi yang tepat. Selain itu, Bank Syariah juga melakukan kerjasama dengan otoritas syariah dan institusi terkait untuk mengatasi perbedaan pendekatan regulasi”¹⁸.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ibu Novi Aprilia selaku staf mikro pembiayaan menjelaskan bahwa:

“Untuk kendala itu bisa dari luar dan bisa dari dalam, kalo dari dalam itu berpengaruh pada SDM nya, SDM setiap karyawan itu berbeda dan juga berpengaruh juga sama kesadaran karyawan di setiap jobsdisk nya sedangkan faktor dari luar faktor-faktor yang tidak bisa dikontrol seperti karakter nasabah atau mungkin terkait dengan isu global seperti yang terjadi pada tahun kemarin adanya wabah covid 19¹⁹”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kendala atau hambatan yang dialami dalam penerapan manajemen risiko yaitu kurangnya pemahaman dan kesadaran karyawan, kesulitan dalam mengukur dan mengelola risiko syariah secara efektif, kekurangan data yang berkualitas, serta perbedaan pendekatan regulasi antar negara. Selain itu, juga mungkin terdapat kendala dalam integrasi teknologi dan sistem informasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

C. Analisis Data

1) Analisis Penerapan Manajemen Risiko Pembiayaan Pada Bank Syariah Indonesia Kudus.

Penelitian ini telah memaparkan data tentang penerapan manajemen risiko pembiayaan pada bank syariah indonesia kudus. Pertama peneliti akan membahas temuan tentang Penerapan Manajemen Risiko Pembiayaan Pada Bank Syariah Indonesia Kudus. Manajemen risiko merupakan cabang keahlian perbankan yang berfokus pada bagaimana suatu kelompok atau perusahaan melakukan tindakan untuk mengidentifikasi masalah dengan berbagai teknik manajemen secara metodis dan terukur. Pada dasarnya manajemen risiko adalah pelaksanaan fungsi manajemen dalam mengelola risiko, khususnya risiko yang dihadapi oleh organisasi / perusahaan, rumah tangga, serta

¹⁸ Eko Miftah, wawancara oleh penulis, Pada Tanggal 27 Maret 2023

¹⁹ Novi Aprilia, wawancara oleh penulis, Pada Tanggal 23 Maret 2023.

masyarakat. Oleh karena itu, manajemen risiko mencakup perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengkoordinasikan dan pengawasan proyek manajemen risiko. Sedangkan pembiayaan merupakan penyediaan uang atau tagihan berdasarkan tujuan atau kesepakatan pinjma meminjam antara lembaga keuangan dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu ditambah dengan sejumlah bunga, imbalan, atau pembagian hasil.

Adapun hasil analisis data dalam penelitian ini ada 4 dalam menerapkan manajemen risiko pembiayaan pada Bank Syariah Indonesia Kudus, yakni:

1) Identifikasi risiko

Identifikasi risiko merupakan pada tahapan ini perusahaan berkerja untuk mengidentifikasi dari bentuk-bentuk risiko yang ada didalam lingkup perusahaan. Didalam identifikasi model risiko pembiayaan terdapat proses penilaian pembiayaan²⁰. Proses ini digunakan oleh bank untuk menentukan apakah nasabah memenuhi syarat untuk diberikan pembiayaan.

Dalam identifikasi risiko pembiayaan juga terdapat proses penilaian pembiayaan. Proses ini digunakan oleh pihak bank untuk mendapatkan keyakinan tentang nasabah yang benar-benar layak untuk diberikan pembiayaan. Salah satu prinsip penilaian pembiayaan yang sering digunakan oleh pihak bank untuk menganalisis nasabahnya adalah penilaian dengan prinsip 5C. Menurut Kasmir prinsip penilaian 5C antara lain sebagai berikut:

a) Character

Character (karakter) meliputi sifat atau watak calon debitur. Karakter merupakan ukuran untuk menilai kemauan nasabah membayar kreditnya. Orang yang memiliki karakter baik akan berusaha untuk membayar kreditnya dengan berbagai cara.

b) Capacity

Capacity (kemampuan) yaitu analisis untuk mengetahui kemampuan calon debitur membayar kredit yang dihubungkan dengan kemampuannya mengelola bisnis serta kemampuannya mencari laba.

²⁰ Sakhirotul Muffrikha, *Implemetasi Manajemen Risiko Pembiayaan Pada BSI KCP Mojokerto Bangsal*, Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, Vol. 7, No. 3, 2021

c) Capital

Capital (modal) adalah melihat sumber modal yang digunakan

termasuk prosentase modal yang digunakan untuk membiayai proyek yang akan dijalankan, berapa modal sendiri dan berapa modal pinjaman.

d) Collateral

Collateral (jaminan) merupakan jaminan yang diberikan calon

debitur baik bersifat fisik maupun nonfisik. Jaminan hendaknya melebihi jumlah kredit yang diberikan. Jaminan juga harus diteliti keabsahannya, sehingga jika terjadi masalah jaminan dapat dipergunakan secepat mungkin.

e) Condition of economy

Condition of economy merupakan analisis terhadap kondisi perekonomian. Bank perlu mempertimbangkan sektor usaha calon debitur dikaitkan dengan kondisi ekonomi. Apakah kondisi ekonomi tersebut berpengaruh pada usaha calon debitur di masa yang akan datang.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, dalam proses identifikasi risiko ini dilakukan analisis dari risiko apa saja risiko yang mungkin terjadi dan melekat pada Bank Syariah. Risiko yang biasa melekat pada Bank Syariah seperti risiko produk dan risiko operasional dari Bank Syariah itu sendiri identifikasi risiko ini sendiri bersifat proaktif yang mencakup seluruh aktivitas bisnis yang dilakukan oleh bank serta dapat diidentifikasi yang dilakukan dalam rangka untuk menganalisis sumber dan kemungkinan terjadi timbulnya suatu risiko serta bagaimana dari dampak risiko tersebut. Pada permasalahan risiko di Bank Syariah yang melekat ialah pada bagian proses bertransaksi, pembiayaan, proses dari manajemen, sumber daya manusia, teknologi lingkungan bagian eksternal serta adanya kerusakan.

2) Pengukuran risiko

Pengukuran risiko merupakan pihak marketing bagian mikro harus melakukan survei yang bertujuan untuk pengukuran pada nasabah apakah layak diberikan pembiayaan atau tidak, dengan melengkapi syarat-syarat pengajuan untuk bank dan setelah syarat pengajuannya sudah lengkap, pihak bank langsung mensurvei usaha,

jaminan, rumah, dan kondisi perekonomian nasabah tersebut²¹.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, pengukuran risiko yang dijalankan oleh Bank Syariah Indonesia Kudus sudah sesuai dengan teori pengukuran risiko. Dimana metode pengukuran risiko yang dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif dan dilakukan pengelompokan menjadi 5 kategori yaitu lancar, kurang lancar, perhatian khusus, diragukan dan macet. Nasabah dalam kategori lancar adalah untuk nasabah yang belum pernah memiliki pembiayaan sebelumnya dan tidak memiliki tanggungan di bank lain. Nasabah yang kurang lancar untuk nasabah yang dalam membayarkan angsurannya tlat dari waktu yang sudah ditentukan. Untuk nasabah yang perhatian khusus dan diragukan itu untuk nasabah yang dalam membayarkan angsurannya sudah terlambat beberapa kali. Sedangkan untuk nasabah yang macet ketika pembayaran angsurannya terlambat 2 sampai 3 bulan. Sehingga cara pengelompokan ini lebih mempermudah membaca risiko yang terjadi.

3) Pemantauan risiko

Pemantauan risiko merupakan ketika yang mengajukan pembiayaan sudah menjadi nasabah pihak bank memonitoring nasabah dalam bentuk bulanan atau harian sesuai kesepakatan nasabah dan pihak bank. Pemantauan risiko dilakukan terhadap besarnya eksposur risiko, toleransi risiko, kepatuhan limit internal, hasil *stress testing*, beserta konsistensi pelaksanaan dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan²². Pemantauan dilakukan baik oleh unit pelaksana maupun oleh satuan kerja manajemen risiko. Hasil pemantauan disajikan dalam laporan berkala yang disampaikan kepada manajemen dalam rangka mitigasi risiko dan tindakan yang diperlukan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, Bank syariah indonesia kudus melakukan pemantauan risiko secara berkala untuk memastikan bahwa risiko yang dihadapi berada dalam kisaran yang dapat diterima. Pemantauan risiko dilakukan dengan cara melakukan pelaporan risiko

²¹ Fikri Al-Haq Fachryana, “*Manajemen Risiko Strategis Bank Syariah*,” Jurnal Manajemen, Ekonomi, Keuangan Dan Akuntansi 1, no. 2(2020): 61–66

²² Muhammad Iqbal Fasa, “*Manajemen Resiko Perbankan Syariah Di Indonesia*,” Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam 1, no. 2 (2018): 36–53.

secara berkala dan penggunaan teknologi informasi seperti sistem manajemen risiko atau dashboard risiko yang dapat memonitor risiko secara real-time.

4) Pengendalian risiko

Pengendalian risiko merupakan setelah pihak bank memonitoring dengan cara setiap akhir bulan bank menagih pembiayaan kepada nasabah yang dibantu oleh tim koleksien²³. Setiap bank juga harus mempunyai strategi dalam pengendalian risiko yang memadai untuk mengacu pada kebijakan bank serta prosedur yang telah ditetapkan pada bank tersebut. Dalam proses pengendalian risiko ini harus sesuai dengan tingkatan risiko yang diambil dan toleransi risiko. Bank dapat melakukan pengendalian risiko dengan berberapa metode seperti melakukan mitigasi risiko, serta penambahan modal bank guna meminimalisir potensi kerugian dari bank.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, pengendalian risiko yang dilakukan Bank Syariah Indonesia Kudus bertujuan untuk mengurangi potensi kerugian atau risiko yang timbul oleh Bank Syariah. Dengan menerapkan pengendalian risiko yang efektif, Bank Syariah dapat meningkatkan keamanan dan stabilitas keuangan serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap Bank Syariah.

Dari penjelasan yang telah dijelaskan diatas, jadi dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen resiko sangat penting untuk keberlangsungan usaha terutama dalam kegiatan bank. Untuk menghindari risiko yang terjadi di masa mendatang memerlukan identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko, serta pengendalian risiko.

2) Analisis Kendala Dalam Penerapan Manajemen Risiko Pembiayaan Pada Bank Syariah Indonesia Kudus.

Bank Syariah Indonesia Kudus dalam kegiatan usahanya dapat dikatakan bahwa berjalan dengan baik-baik saja, tetapi setiap lembaga keuangan pasti mempunyai kendala atau hambatan. Seberapa besar perusahaan itu akan menghadapi masalah dalam pengelolaan kehormatan didalam perusahaan, meskipun pengaruhnya kecil pada perusahaan. Kendala

²³ Hilmiatus Sahla, “Analisis Manajemen Risiko Pada Perbankan Syariah Di Indonesia (Studi Empiris Pada Bank Umum Syariah Di Indonesia),” 2018.

merupakan semua yang terjadi yang bisa menghambat kegiatan produksi sehingga menyebabkan kerugian bagi perusahaan²⁴.

Berdasarkan hasil penelitian peneliti, kendala yang dialami dalam penerapan manajemen risiko pembiayaan di Bank Syariah Indonesia Kudus peneliti menemukan solusi untuk menanggulangnya diantaranya yaitu ketika terjadi komplekstas stuktur produk cara mengatasinya dengan meningkatkan pemahaman dan pengetahuan staf tentang produk pembiayaan syariah. Pelatihan dan pengembangan yang tepat bagi karyawan akan membantu mereka dalam memahami dan mengelola risiko yang terkait dengan masing-masing produk pembiayaan secara efektif. Kemudian keterbatasan pengalaman dengan cara mengatasinya Bank Syariah dapat melakukan kerjasama dengan bank-bank syariah lainnya atau institusi keuangan yang memiliki pengalaman yang lebih luas dalam manajemen risiko. Kemudian kepatuhan syariah dengan cara mengatasinya Bank Syariah perlu memastikan bahwa mereka memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang berkompeten dan memiliki pengetahuan yang mendalam tentang prinsip-prinsip syariah.

Kemudian risiko hukum dan regulasi dengan cara mengatasinya Bank Syariah harus selalu mengikuti peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan memastikan kepatuhan penuh terhadap mereka. Hal ini melibatkan pemantauan yang cermat terhadap perubahan dalam hukum dan regulasi yang terkait dengan pembiayaan syariah. Dan yang terakhir kendala dalam risiko pengendalian keuangan dengan cara mengatasinya Bank Syariah dapat mengatasi kendala ini dengan menginvestasikan sumber daya yang cukup untuk membangun dan memelihara sistem pengendalian keuangan yang efektif. Ini melibatkan penggunaan teknologi informasi yang tepat, kebijakan dan prosedur yang jelas, serta pemantauan dan penilaian yang teratur terhadap efektivitas pengendalian keuangan.

²⁴ Indra Syafii and Saparuddin Siregar, "Manajemen Risiko Perbankan Syariah," in Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS), vol.1, 2020, 662–65