

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Paparan Data**

##### **1. Profil Umum Bank Syariah Mandiri**

###### **a. Latar Belakang dan Sejarah Berdirinya Bank Syariah Mandiri**

Kehadiran Bank Syariah Mandiri di tengah-tengah masyarakat pada tahun 1999, merupakan sebuah hikmah sekaligus berkah ketika terjadinya krisis ekonomi dan moneter pada tahun 1997-1998. Krisis ekonomi dan moneter yang terjadi sejak Juli 1997, dan kemudian di susul dengan adanya krisis multidimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi-sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha.<sup>1</sup>

Pada kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis yang luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan menstrukturisasi dan merekapitulasi sebagian Bank-bank di Indonesia. Salah satu Bank Konvensional yaitu PT Bank Susilo Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya merger dengan beberapa Bank lain serta mengundang investor asing.

---

<sup>1</sup>[www.syariahmandiri.co.id](http://www.syariahmandiri.co.id), di akses pada tanggal 26 Novemeber 2018.

Pada waktu yang sama, pemerintah melakukan penggabungan empat Bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu Bank baru bernama PT. Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Dengan adanya kebijakan penggabungan tersebut, juga menempatkan dan menetapkan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan penggabungan, Bank Mandiri melakukan konsidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang Bank Umum untuk melayani transaksi Syariah (*dual banking system*).<sup>2</sup>

Tim pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari Bank Konvensional menjadi Bank Syariah. Oleh karena itu, tim pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah menjadi Bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No, 23 tanggal 8 september 1999.

Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi Bank Umum Syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/KEP.BI/1999,25 oktober 1999. Selanjutnya melalui surat keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No.

---

<sup>2</sup> Luthfi Bakhari, Wawancara, Surabaya, 26 November 2018.

1/1/KEP.DGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil, dan tumbuh sebagai Bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di Perbankan Indonesia. BSM hadir untuk membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.<sup>3</sup>

Kemudian PT Bank Syariah Mandiri ini mulai membuka cabang-cabangnya karena atas dasar kebutuhan dan persebaran kantor PT Bank Syariah Mandiri di seluruh Indonesia. Dan salah satu cabangnya terletak di Jalan Raya Jemur Andayani Wonocolo Surabaya yang menjadi tempat penelitian kami guna menyelesaikan tugas akhir.

#### **b. Profil Perusahaan**

- 1) Nama : PT Bank Syariah Mandiri
- 2) Kantor : Kec. Wonocolo Surabaya, Jawa timur
- 3) Telephone : (031) 8411230, 8411250
- 4) Web : [www.syariahmandiri.co.id](http://www.syariahmandiri.co.id)
- 5) Mulai berdiri : 1999

---

<sup>3</sup>[www.syariahmandiri.co.id](http://www.syariahmandiri.co.id) ..., 26 Novemeber 2018.

### c. Visi Misi

#### 1) Visi

Artinya menjadi Bank Syariah dengan system layanan dan teknologi mutakhir yang melampaui harapan nasabah.

#### 2) Misi

a) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.

b) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.

c) Mengutamakan menghimpun dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.

d) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.

e) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.

f) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.<sup>4</sup>

### b. Struktur Organisasi

- |                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| 1) Area Manager           | : Luthfi Bakhari     |
| 2) Retail Banking Manager | : Anisa Mutmainna    |
| 3) Oprasional Manager     | : Nurhadi Kustiabudi |

---

<sup>4</sup> Data Dokumentasi Di Bank Syariah Mandiri Cabang Jemur Handayani pada tanggal 26 November 2016, pukul 13.52 PM.

## 4) Mikro:

- a) Area Micro Manager : Nuswan Aswindo
- b) Micro manager : Akhmad Fauzi
- c) APM (Admnistrasi Pembiayaan Mikro) : Mega
- d) MFS (Micro Financing Sales) : Nur Rokhim Khoiri  
Masduki
- e) Mitra Mikro : Samsul Arifin

## 5) Pawning (Gadai):

- a) Pawning Manager : Yulia Widowati
- b) Pawning Banking : Yanuar Bimantara
- c) Pawning Staff : Venty Allya  
Arif Edi N

## 6) Risk (Resiko):

- a) Risk Banking Manager : Tony
- b) Risk Retail Officer : Ari Ervan S  
Yuka Wilaga
- c) Vervicator Staff : Herdanu  
Ulum  
Puput

## 7) Consumer:

- a) Consumer Financing Manager : Sulaiman
- b) Consumer Alliance RM : Achmad Alim
- c) Consumer Banking Relationship Manager : Andrianto  
Dwi Septika

- Lidya Devyanti  
Hikmah Rizka  
Zainal
- d) Consumer Administration Staff : Tarwiyah R
- 8) PBO (Priority Banking Officer ) : Dyah Anggraeni
- 9) Business:
- a) Business Banking Relationship Manager : Rizky Ilham  
Maryam  
Isnaini
- b) Business Banking Staff : Rakhmi Ayu
- 10) Area Operational
- a) Operation Manager : Nurhadi Kussetiadi
- b) Head Teller : Anis Triayu Vinisia
- (1) Anggota : Meydian A W  
Ayu Paramita  
Any Mas'ulah  
Oryza Dewi  
Diena Mawarda  
Niken
- c) Back Office : Febriardi M  
Randy Nugroho
- d) SDI (Sumber Daya Insani) : Herlingga Sari
- (1) Office Boy : Suyadi  
Siswahyudi

	Agus
(2) Driver	: Andi Candra
	Priyantono
	Ahmad Jumasri
	Rizky Amrullah
	Budi
	Deny
e) Umum	: Randi Nugraha
f) Customer Service Officer	: Nur Aziah
(1) Customer Service	: Puspita Ayu P
	Nikmatul Uyun
g) Security Manager	: Agus Suprianto
(1) Anggota	: Sriyanto
	Irwan
	Yuli
	Ilham
	Samsul
	Rofiq
	Fauzan. <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Data Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Cabang Jemur Handayani padatanggal 26 Novemeber 2018, pukul 10.26 AM.

**c. Produk-produk Bank Syariah Mandiri Jemur Handayani Surabaya**

1) *Funding*

a) PBG (*Priority Banking Group*)

b) Giro

c) Deposito

d) Tabungan

2) *Lending*

a) BBG (*Business Banking Grup*)

(1) *Corporate*

(2) *Commercial*

(3) *Consumer Banking*

(4) *Micro Banking Group* (MBG)

(5) *Gadai/PWG* (*Powning Group*).<sup>6</sup>

**d. Mekanisme Pembiayaan di Bank Syariah Mandiri KC. Handayani Surabaya**

Rakhmi ayu berkata “Dalam pemberian pembiayaan ada beberapa tahapan yang dilakukan oleh pihak BSM maupun calon nasabah”, diantaranya:

1) Tahap Solisitas

Pada tahap ini pihak BSM melakukan survey tentang kondisi atau potensi maupun usaha daerah yang mampu dijangkau oleh cabang

---

<sup>6</sup> Brosur Bank Syariah Mandiri, di ambil pada tanggal 26 November 2018.



yang dilakukan oleh Manajer Operasi, kemudian hasil survey tersebut dituangkan dalam bentuk laporan hasil *survey*.

## 2) Tahap Permohonan

Di tahap ini calon nasabah mengajukan surat permohonan pembiayaan kepada Marketing Officer dengan dilampiri:

### a) Apabila pemohon adalah Badan Usaha (BU)

- (1) Copy rekening bank 3 bulan terakhir
- (2) Akte pendirian usaha
- (3) Identitas pengurus
- (4) Legalitas usaha
- (5) Laporan keuangan 2 tahun terakhir
- (6) Past performance 2 tahun terakhir
- (7) Rencana usaha 12 bulan yang akan datang
- (8) Data objek pembiayaan
- (9) Foto copy bukti kepemilikan jaminan

### b) Apabila pemohon adalah perorangan

- (1) Identitas diri dan pasangan
- (2) Kartu keluarga dan surat nikah
- (3) Copy rekening bank 3 bulan terakhir
- (4) Legalitas usaha
- (5) Laporan keuangan 2 tahun terakhir
- (6) Past performance 2 tahun terakhir
- (7) Rencana usaha 12 bulan yang akan datang
- (8) Data objek pembiayaan

### 3) Tahap Investigasi

Pada tahap ini yang dilakukan oleh pihak BSM adalah investigasi untuk meneliti kelayakan dari calon nasabah. Investigasi yang dilakukan antara lain:

- a) Pemeriksaan kebenaran/kewajaran surat permohonan pembiayaan dan lampirannya dengan mencocokkan yang aslinya.
- b) *Interview* terhadap calon nasabah untuk meyakinkan kebenaran/kewajaran data lampiran surat permohonan pembiayaan dan mengumpulkan informasi lain yang terkait dengan calon nasabah.
- c) Melakukan Bank *Cheking*
- d) Pemeriksaan setempat termasuk pemeriksaan jaminan.  
Jaminan pada pembiayaan ini berupa *Fixed Asset* (tanah, bangunan).

### 4) Tahap Analisa

Pada tahap analisa Officer melakukan analisa terhadap permohonan pembiayaan. Analisa secara detail terhadap kelayakan calon nasabah dan kelayakan usaha nasabah antara lain meliputi:

- a) Analisa aspek 5C+1S dan analisa 7A
- b) Menghitung kewajaran besarnya pembiayaan dikaitkan dengan volume usaha nasabah.
- c) Menghitung nisbah bagi hasil/menetapkan margin.
- d) Analisa risiko dan mitigasi.

- e) Membuat kesimpulan dan rekomendasi termasuk menetapkan persyaratan pembiayaan.
- f) Membuat usulan pembiayaan.
- g) Mengisi formulir “keputusan komite pembiayaan”.

#### 5) Tahap Persetujuan

Pada tahapan ini Analis Officer membuat SP3 (surat permohonan pembiayaan) yang akan dicek oleh Manajer Pemasaran untuk kemudian dicek oleh pimpinan cabang untuk ditandatangani untuk diserahkan kepada nasabah melalui Marketing Officer. Kemudian pihak bank mengirimkan SP3 (surat permohonan pembiayaan) kepada calon nasabah untuk ditandatangani diatas materai kemudian dikembalikan kepada bank disertai dengan dokumen yang dipersyaratkan termasuk bukti asli pemilikan jaminan utama atau tambahan. Setelah pihak Bank Syariah Mandiri (BSM) menerima dokumen dari nasabah, bank segera membuat *check list* penerimaan dokumen untuk pembuatan akad (kontrak) pembiayaan dan surat sanggup.

#### 6) Tahap Pencairan

Pada tahap ini calon nasabah mengajukan permohonan pencairan pembiayaan kemudian dilakukan pengecekan terlebih dahulu oleh pihak bank antara lain mengenai kelengkapan pemenuhan persyaratan pembiayaan yang telah disepakati sebagaimana disebutkan dalam akad maupun SP2 (surat permohonan pembiayaan).

Langkah selanjutnya, pimpinan cabang menerima dokumen-dokumen dari Manajer Operasi dan melakukan pengecekan untuk memutuskan dicairkan atau ditunda apabila disetujui maka *Analisis Officer* membuat *customer facility* dan memo pencairan untuk disahkan oleh Manajer Pemasaran dan diserahkan kepada customer service untuk diinput, setelah dicek manajer pemasaran kemudian diserahkan kepada administrasi pembiayaan. Setelah administrasi pembiayaan meyakini bahwa memo pencairan dan *customer facility* itu sah maka dilakukan pencairan, memo diserahkan kepada manajer operasi untuk dilakukan otorisasi dengan membubuhkan “ACC” dan paraf pada memo pencairan dan diserahkan kembali pada administrasi pembiayaan.

#### 7) Tahap Monitoring

Di tahap monitoring dibagi dalam beberapa tahap, diantaranya:

- a) Monitoring / pembinaan nasabah khusus, pada tahap ini dilakukan dengan cara terlebih dahulu mengklasifikasikan nasabah yang perlu mendapatkan pembinaan.
- b) Monitoring angsuran/pembiayaan akan jatuh tempo, pada tahap ini pihak BSM akan membuat daftar angsuran pembiayaan yang akan jatuh tempo pada 7 (tujuh) hari yang akan datang, sedangkan terhadap nasabah yang dalam 3 (tiga) bulan pernah menunggak angsuran/kewajiban untuk diingatkan agar nasabah yang bersangkutan menyediakan dananya.

- c) Monitoring angsuran jatuh tempo, pada tahap ini pihak bank mencetak daftar angsuran jatuh tempo untuk dilakukan proses penagihan. Penagihan dilakukan dalam tiga tahap yang pertama lewat telepon kemudian lewat surat dan yang terakhir dilakukan secara langsung dengan mendatangi nasabah.
  - d) Monitoring kolektibilitas pembiayaan, yakni setiap awal bulan dilakukan kolektibilitas berikut lampiran berupa daftar nasabah yang memiliki kolektibilitas tidak lancar kemudian disampaikan kepada pimpinan cabang untuk mendapatkan keputusan.
  - e) Monitoring asuransi, Pada tahap ini ada beberapa hal yang dilakukan pihak bank antara lain melakukan monitoring polis asuransi khususnya pada polis yang akan jatuh tempo untuk dilakukan perpanjangan asuransi.
- 8) Tahap Pembayaran Angsuran/Pelunasan

Pada tahapan ini dimulai dari Teller yang menerima setoran dana untuk kredit rekening, dalam hal pembayaran/pelunasan dapat dilakukan dengan cara pembayaran berupa setoran tunai dan pembayaran setoran berupa setoran warkat (cek/bilyet giro) atau surat berharga lainnya. Selanjutnya adalah melakukan pendebitan rekening (dana) untuk pembayaran angsuran.

## **2. Implementasi Manajemen Resiko Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jemur Handayani Surabaya**

Bank Syariah Mandiri KC. Jemur Handayani dalam menerapkan manajemen risiko telah mengikuti aturan-aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Bank Syariah Mandiri pusat, dalam hal ini tertuang dalam SOP (Sistem Operasional Prosedur) Bank Syariah Mandiri.

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No 13/23/PBI/2011 pasal (4) tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah menjelaskan bahwa: Penerapan manajemen risiko pada Bank Syariah harus disesuaikan dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran, dan kompleksitas usaha serta kemampuan Bank.

Penerapan manajemen risiko yang efektif harus didukung dengan kerangka yang mencakup kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta limit risiko yang ditetapkan secara jelas sejalan dengan visi, misi, dan strategi bisnis bank.

Dalam operasionalnya, Bank Syariah Mandiri KC. Jemur Handayani hanya melaksanakan seluruh kegiatannya termasuk proses implementasi manajemen risikonya sesuai dengan arahan dan prosedur Bank Syariah Mandiri pusat. Untuk meminimalisir risiko BSM menerapkan system manajemen risiko:

### **a. System manajemen Risiko**

Bank Syariah Mandiri senantiasa berupaya untuk meningkatkan pengelolaan risiko yang efektif melalui system manajemen risiko yaitu penerapan manajemen risiko yang terintegrasi. Yuka Wilaga berkata

“Dewan Komisaris berpandangan bahwa penerapan manajemen risiko yang dilakukan oleh bank syariah mandiri sudah cukup baik.”

1) Pemutakhiran Manual Kebijakan dan Pedoman Operasional

Seluruh pegawai dan pejabat bank dibekali dengan manual kebijakan dan pedoman operasional untuk memberikan arah dalam menjalankan setiap aktivitas operasional bank.

2) Optimalisasi Organisasi Manajemen Risiko

a) Pelaksanaan pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi Manajemen Risiko.

b) Penetapan Direktur yang secara khusus membidangi penerapan manajemen risiko.

c) Pembentukan komite pemantau risiko.

d) Reorganisasi Komite Manajemen Risiko.

3) *Complain Control*

*Complain Control* Sistem ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan mengontrol setiap aktivitas operasional bank dengan memperhatikan SOP yang telah ditentukan serta menyediakan informasi yang *up to date* mengenai profil risiko bank.

4) Penetapan Limit Risiko

Dalam rangka mitigasi risiko maka penetapan limit risiko merupakan salah satu teknik yang digunakan Bank Syariah Mandiri dalam menentukan klasifikasi dari setiap risiko yang dihadapi oleh bank. Kebijakan limit risiko ini meliputi:

a) Menentukan limit risiko secara keseluruhan.

Pada setiap transaksi yang dilakukan oleh Bank Syariah harus melalui standarisasi risiko. Dalam hal ini Bank Syariah Mandiri di haruskan mempertimbangkan setiap transaksi yang mungkin terjadi dalam setiap transaksi yang di lakukan. Setelah menelaah limit risiko yang mungkin akan timbul pada transaskis tersebut maka Bank Syariah Mandiri dapat menentukan limit risiko secara keseluruhan sebagai upaya menanggulangi kemungkinan risiko yang muncul.

b) Menentukan limit risiko per jenis risiko.

Dijelaskan di atas bahwasannya Bank Syariah Mandiri akan berupaya mengidentifikasi setiap risiko yang mungkin akakn muncul pada suatu transaksi untuk dapat menentukan limit risiko. Dalam setiap risiko yang akakn muncul pada bidang tertentu Bank Syariah Mandiri akan berupaya membaca bidang apa saja yang mungkin akan terganggu dengan kemunculan risiko ini untuk kemudian Bank Syariah Mandiri dapat menanggulangi kemungkinan risiko yang akan terjadi.

c) Menentukan limit risiko sesuai dengan fungsi dan tugas bank.

Ini dimaksudkan untuk mengkaji prosedur dan penetapan limit risiko sekurang-kurangnya yang harus mencakup akuntabilitas dan jenjang delegasi wewenang yang jelas, dokumentasi prosedur dan penetapan limit secara memadai, pelaksanaan kaji ulang terhadap prosedur dan penetapan limit secara berkala.



b. Adapun Jenis Risiko dan Pengelolaannya

Dalam menerapkan manajemen risiko BSM telah mengikuti aturan-aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Bank Syariah Mandiri pusat yang menerapkan 10 jenis risiko beserta langkah-langkah untuk meminimalkan risiko-risiko tersebut, dan diantaranya meliputi:

1) Risiko Kredit dan Risiko Investasi

Risiko kredit yang timbul dari kegiatan pembiayaan dikelola baik pada tingkat transaksi maupun portofolio.

Langkah-langkah yang dilakukan BSM untuk meminimalkan risiko kredit dan investasi adalah,

a) Menetapkan *Portfolio Guideline* yang terdiri atas:

(1) *Industry Class*

Bank menetapkan *industry class* ke dalam 3 (tiga) klasifikasi (*industry classification*) yaitu menarik, netral, dan selektif. Menarik dalam hal ini adalah suatu usaha mengeluarkan produk-produk jasa yang menarik sehingga mampu menarik minat masyarakat untuk menggunakan produk yang mereka pasarkan. Kemudian netral adalah dalam hal ini, Bank melihat kebijakan masing-masing dalam setiap pelayanan usaha yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan jasa. Dalam memberikan service ini usaha akan bersifat netral sesuai dengan kebijakan masing-masing usaha. Kemudian untuk

selektif sendiri adalah dalam setiap pelayanan yang diberikan perusahaan akan selektif baik dalam memberikan pelayanan pada produk mereka kepada masyarakat sehingga tidak merugikan kedua belah pihak dan akan selektif dalam melakukan setiap transaksi sesuai kebijakan masing masing antara bank dan perusahaan. Penyaluran pembiayaan diutamakan untuk sektor/bidang usaha dengan klasifikasi menarik dan netral. *Industry Class* diperbaharui secara berkala paling lambat dalam waktu 1 (satu) tahun.

(2) *Industry Limit*

Bank menetapkan *industry limit* untuk menjaga konsentrasi *portfolio* Bank. Bank menerapkan *industry limit* untuk portofolio masing-masing sektor industri. termasuk limit investasi surat berharga maupun individual nasabah. Pada level transaksional, bank menetapkan limit kewenangan memutus pembiayaan bagi pejabat bank.

(3) *Industry Acceptance Criteria*

Bank menetapkan *industry acceptance criteria* yang mepresentasikan akseptasi bank pada sektor industri tertentu dan sebagai alat untuk menyeleksi calon debitur pada suatu sektor industri tertentu sebelum proposal calon debitur dianalisa lebih lanjut.

- b) *Implementasi scoring system* pembiayaan mikro, *small*, dan konsumer.

Tabel 4.1 *scoring system*

Rating	Score	Tingkat Risiko
Baik sekali	5	Risiko sangat rendah (Very Low risk)
Baik	4	Risiko rendah (Low Risk)
Cukup/Sedang	3	Risiko sedang (Moderate Risk)
Kurang	2	Risiko tinggi (High Risk)
Buruk Sekali	1	Risiko sangat tinggi (Very High Risk)

Sumber, wawancara dengan bapak Yuka

- c) *Implementasi watch list tools* untuk memonitor kinerja debitur, dan menetapkan *account strategy*.
- d) *Stress test* portofolio pembiayaan secara berkala untuk mengetahui dampak perubahan kondisi ekonomi yang mungkin terjadi terhadap portofolio Bank.

## 2) Risiko Pasar

BSM mengelola risiko pasar melalui :

- a) Pengelolaan dan Pengukuran Risiko Pasar *Trading Book*

Bank melakukan valuasi surat berharga *trading* secara harian dengan menggunakan harga pasar dari sumber yang independen. Bank menggunakan *Value at Risk* (VaR) dalam perhitungan kecukupan modal. Bank melakukan *stress testing* untuk menilai ketahanan modal terhadap pergerakan faktor pasar yang signifikan dan mempersiapkan strategi yang diperlukan jika kondisi krisis tersebut terjadi. Bank memantau pergerakan pergerakan harga pasar surat berharga, realisasi terhadap limit dan potensi keuntungan/kerugian dari surat berharga *trading book*.

b) Pengelolaan dan Pengukuran Risiko Nilai Tukar

Bank menggunakan *value at risk* untuk mengukur potensi kerugian akibat posisi devisa neto. Bank senantiasa memantau realisasi Posisi Devisa Neto (PDN) terhadap limit dan pergerakan nilai tukar.

3) Risiko Likuiditas

Bank mengelola likuiditas dengan:

- a) Menjaga ketersediaan aset likuid berkualitas tinggi sebagai cadangan likuiditas. Pada tahun 2018, Bank menempatkan kelebihan likuiditas pada instrumen likuiditas baru yang dirilis Bank Indonesia yaitu Sukuk BI.
- b) Mengukur dan memantau risiko likuiditas melalui proyeksi *cashflow*, *liquidity gap*, *Liquidity Coverage Ratio*(LCR), *Net Stable Funding Ratio* (NSFR).
- c) Melakukan *stress test* ketahanan likuiditas secara berkala.
- d) Memelihara akses ke pasar uang antar bank syariah dengan membuka *credit line* dari dan untuk bank lain. Jadi, *credit line* ini fasilitas pinjaman/kredit di bank yg dananya sdh disiapkan untuk tujuan pinjaman tertentu. intinya dananya sudah disiapkan untuk suatu proyek nasabah yang mengajukan kredit.
- e) Menetapkan protokol likuiditas dan *Liquidity ContingencyPlan* (LCP)

#### 4) Risiko Operasional

Bank mengelola risiko operasional melalui:

- a) Penerapan *Risk & Control Self Assessment* (RCSA) untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan memitigasi risiko operasional. RCSA dilakukan secara mandiri oleh seluruh unit kerja baik di cabang maupun kantor pusat. Setiap unit kerja melakukan pemutakhiran RCSA dilakukan secara berkala (triwulanan). Pada tahun 2018, Bank menerapkan RCSA *end to end process* bisnis sebagai pengembangan RCSA eksisting. Penerapan RCSA *end to end process* yang sudah berjalan meliputi pembiayaan gadai, pembiayaan mikro, pembiayaan komersial dan operasional cabang. Keikutsertaan seluruh pegawai bank syariah dalam pengembangan RCSA akan menjadikan penerapan RCSA menjadikan operasional bank syariah tetap sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.
- b) Penerapan *Control Testing* (CT) untuk menguji kecukupan kontrol dalam setiap proses bisnis baik dari sisi desain kontrol maupun sisi pelaksanaannya. Implementasi CT dilakukan oleh *Regional Business Control* (RBC) dan *Decentralized Compliance and Operational Risk* (DCOR) melalui *onsite review*, Hasil CT digunakan sebagai dasar *action plan* perbaikan kontrol.

- c) Penetapan limit transaksi operasional (Kantor Pusat, Region, Area dan Cabang), limit transaksi *electronic channel* (*Internet Banking*, ATM, *Mobile Banking*), limit transaksi *outlet* gadai, dan limit pengadaan barang dan jasa. Limit tersebut dievaluasi secara berkala agar dapat mendukung kelancaran aktivitas operasional bank dengan *prudent*.

Tabel 4.2 Limit Transaksi *Electric channel*

Jenis Limit	Regular		Priority	
	Per transaksi	Per hari	Per transaksi	Per hari
Over book	50.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Transfer Online	25.000.000	50.000.000	50.000.000	100.000.000
Paymen	25.000.000	50.000.000	50.000.000	100.000.000
Purchase	5.000.000	10.000.000	10.000.000	20.000.000

Sumber, wawancara dengan bapak Yuka

- d) Penerapan *Key Risk Indicator* untuk mendeteksi secara dini indikator-indikator yang berpotensi meningkatkan risiko operasional.
- e) *Operational Risk Management Information System* (ORMIS) yang berfungsi sebagai system deteksi terhadap tanda-tanda atau gejala awal potensi kejadian risiko dan sekaligus sebagai *Loss Event Database* (LED). ORMIS merupakan suatu piranti lunak yang berbasis web. Jadi Bank Syariah Mandiri pusat tetap bisa memantau risiko-risiko operasional tersebut, karena sistem tersebut selalu online. Dalam mengelola risiko operasional, Bank Syariah Mandiri juga menerapkan manajemen risiko teknologi informasi. Tujuan diterapkannya manajemen risiko teknologi

informasi ini yaitu untuk menjaga dan mengamankan operasional sistem TI

f) Penerapan manajemen risiko teknologi informasi melalui:

(1) Standardisasi perangkat jaringan komunikasi data dan *software*, pengelolaan kewenangan akses sistem, pengembangan layanan perbankan elektronik dan segi keamanan aksesibilitas dan *Disaster Recovery Plan*.

(2) Pelaksanaan *User Acceptance Test* (UAT) atas setiap pembuatan dan pengembangan sistem aplikasi baru untuk meminimalisasi potensi kegagalan sistem aplikasi.

(3) Pelaksanaan forum *Release Control Board* untuk memastikan sistem yang akan diimplementasikan telah memenuhi standar pengembangan IT yang memadai baik dari aspek kecukupan infrastruktur IT maupun proses internal.

5) Pengelolaan Risiko Lainnya

Disamping risiko-risiko utama, Bank juga mengelola risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategis, risiko kepatuhan, dan risiko imbal hasil. Pengukuran risiko – risiko tersebut dilakukan melalui Profil Risiko. Pengelolaan risiko terutama dilakukan unit kerja legal, unit kerja *corporate secretary*, unit kerja kepatuhan, unit pembiayaan dan unit *treasury*.

- a) Risiko hukum; bank memiliki *Legal Officer* di Kantor Wilayah dan unit tertentu.
- b) Risiko reputasi; bank membentuk *corporate communication* untuk pengelolaan publikasi BSM.
- c) Risiko strategik; bank melakukan *performance review* secara berkala (2 mingguan) untuk mengevaluasi kinerja dan efektifitas strategi bisnis.
- d) Risiko kepatuhan; bank juga mengembangkan Sistem Informasi Kepatuhan (SIK).
- e) Risiko imbal hasil; bank menetapkan protokol imbal hasil pembiayaan dan pemantauan *gross revenue*.

### **3. Implementasi Manajemen Resiko Pada Pembiayaan Mudharabah Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jemur Handayani Surabaya**

Pada pembiayaan *mudharabah* tepatnya pada pembiayaan modal kerja yang ada pada Bank Syariah Mandiri KC. Jemur Handayani Surabaya juga dihadapkan pada risiko-risiko yang ada pada umumnya. Pembiayaan modal kerja yang ada di Bank Syariah Mandiri pun tak luput dari yang namanya risiko. Dalam mengelola risiko, “Bank Syariah Mandiri tetap mengikuti peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Bank Syariah Mandiri Pusat”. Kata Yuka Wilaga Manajemen risiko Bank Syariah Mandiri diterapkan secara terintegrasi dengan mengedepankan prinsip kehati-hatian, tujuan dari kehati-hatian tersebut adalah untuk mencapai pertumbuhan yang sehat dan berkelanjutan. Ada beberapa proses langkah yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri untuk mengelola dan



menyelesaikan risiko yang ada melalui manajemen risiko yang ada. Adapun proses manajemen risiko pada pembiayaan modal kerja yang dilakukan melalui proses identifikasi, proses pengukuran, proses pengelolaan, proses pemantauan dan pengendalian risiko.

a. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko ini bertujuan untuk memberikan informasi kepada seluruh pemegang saham mengenai kondisi risiko yang sedang dihadapi oleh Bank Syariah Mandiri. Dimana pada tahap ini pihak manajemen perusahaan melakukan proses identifikasi pada setiap bentuk risiko yang ada pada pembiayaan modal kerja yang mungkin akan dialami oleh Bank Syariah Mandiri. Pada tahap awal ini dilakukan dengan cara melihat potensi-potensi risiko yang sudah terlihat dan yang akan terlihat. Identifikasi ini dilakukan untuk melihat risiko apa yang terjadi pada pembiayaan modal kerja baik itu sebelum atau setelah pembiayaan tersebut cair, risiko-risiko tersebut bisa berupa risiko kredit atau risiko pembiayaan, risiko pasar, risiko operasional dan risiko likuiditas.

Risiko yang terjadi pada risiko kredit atau pembiayaan pada jenis pembiayaan modal kerja biasanya yaitu adanya nasabah yang tidak melakukan pembayaran dan tidak memenuhi kewajibannya atau bisa dikatakan kredit macet (pembiayaan bermasalah). Dimana risiko tersebut terjadi karena adanya kegagalan nasabah atau debitur untuk

membayar.<sup>7</sup> Dengan adanya risiko tersebut, Bank Syariah Mandiri KC. Jemur Handayani menerapkan manajemen risiko untuk mengelola dan menyelesaikan risiko kredit atau risiko pembiayaan tersebut. Dalam mengelola dan menyelesaikan risiko kredit atau pembiayaan tersebut perlu ada kebijakan dan strategi pada manajemen risiko. Salah satu aspek penting dalam identifikasi risiko adalah membuat daftar risiko yang mungkin terjadi sebanyak mungkin serta menganalisisnya secara aktif agar tidak timbul risiko yang berlebihan.<sup>8</sup>

Pada pembiayaan modal kerja di Bank Syariah Mandiri KC. Jemur Handayani Surabaya, risiko pasar yang biasanya dihadapi seperti *pricing risk*. Kenapa *pricing risk*, karena pada dasarnya bank syariah atau BSM KC. Jemur Handayani Surabaya itu sendiri tidak berhadapan dengan suku bunga. Dengan tidak menghadapi suku bunga, BSM berhadapan dengan *pricing risk* atau dikenal dengan DCMR (*Direct Competitor Market Rate*) dan ICMR (*Indirect Competitor Market Rate*). Jika pembiayaan tersebut sudah berjalan, dipertengahan jalan tingkat suku bunga sedang naik atau meningkatnya DCMR maka margin pembiayaan *mudharabah* modal kerja tidak dapat ikut ditingkatkan karena sudah ada ketetapan di awal akad. Disaat suku bunga sedang naik, maka pendapatan margin yang didapatkan dari pembiayaan modal kerja Bank Syariah Mandiri menjadi lebih kecil dibandingkan dengan pendapatan bunga.

---

<sup>7</sup> Rakhmi Ayu, Wawancara, Surabaya..... 27 November 2019

<sup>8</sup> Yuka wilaga, Wawancara, Surabaya..... 27 November 2019

Risiko operasional yang ada pada Bank Syariah Mandiri biasanya muncul karena adanya kegagalan suatu sistem, proses internal maupun eksternal dalam bank. Ketika hal tersebut terjadi, maka akan berpotensi untuk memberikan dampak yang buruk bagi Bank Syariah Mandiri, dampak tersebut dapat berupa kerugian finansial maupun non finansial. Untuk menyelesaikan risiko operasional ini, Bank Syariah Mandiri melakukan pemanfaatan piranti lunak, menerapkan manajemen risiko teknologi informasi, melakukan perhitungan kecukupan modal risiko operasional, dan mengimplementasikan program *risk culture*.

Risiko likuiditas, untuk Bank Syariah Mandiri dalam pengelolaannya mengacu pada kebijakan manajemen risiko dan pedoman pengelolaan dana. Bank Syariah Mandiri menempatkan dana pada instrumen keuangan Bank Indonesia dan instrumen keuangan jangka pendek untuk dijadikan cadangan likuiditas bagi Bank Syariah Mandiri Kc. Jemur Handayani. Identifikasi risiko ini dilakukan untuk mengetahui risiko apa yang mungkin akan dihadapi oleh Bank Syariah pada produk *mudharabah* modal kerja. Hal ini akan diketahui risiko-risiko apa saja yang mungkin terjadi pada produk *mudharabah* modal kerja, karena karakteristik dari masing-masing risiko berbeda. Sehingga nanti pada tahap pengelolaan risikonya juga dilakukan dengan *treatment* atau cara yang berbeda juga, sesuai dengan jenis risiko yang dihadapi oleh produk *mudharabah* modal kerja tersebut.

b. Pengukuran Risiko

Tujuan adanya pengukuran risiko ini yaitu untuk dijadikan dasar atau tolak ukur dalam memahami signifikansi dari akibat kerugian yang akan ditimbulkan oleh suatu risiko terhadap tingkat kesehatan dan kelangsungan usaha Bank Syariah Mandiri. Dalam tahap pengukuran risiko ini Bank Syariah Mandiri terus mengembangkan *tools* pengukuran risiko seperti *rating* dan *scoring system* yang meliputi *financing risk rating*, *customer scoring*. LKMS (Lembaga Keuangan Mikro Syariah) *scoring*, manajemen informasi risiko pasar dan likuiditas, implementasi *operational risk profile*.

c. Pengelolaan Risiko

Risiko-risiko yang ada pada Bank Syariah Mandiri dikelola dengan *treatment* atau cara yang berbeda-beda, tergantung dari jenis risikonya. Adapun pada pengelolaan risiko kredit ada beberapa hal yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri. Proses pengelolaan risiko kredit yang ada dilakukan secara *end-to-end*, dari proses di *front-end*, *middle-end* sampai dengan *back-end*. Proses pengelolaan risiko tersebut didukung dengan sistem terintegrasi. Untuk meminimalisasi risiko kredit ini Bank Syariah Mandiri memiliki kebijakan dalam memberikan pembiayaan yang disebut dengan KPBSM (Kebijakan Pembiayaan Bank Syariah Mandiri), ada juga SPO (Standar Prosedur Operasional) dalam pemberian pembiayaan persegmen bisnis. Kebijakan tersebut sudah ditetapkan oleh Bank Syariah Mandiri Pusat, sehingga kantor cabang menjadikan kebijakan tersebut sebagai

pedoman dalam mengelola risiko kredit yang ada meliputi penetapan target market, analisa, persetujuan, dokumentasi, pencairan pembiayaan, pemantauan dan pengawasan, dan proses penanganan pembiayaan bermasalah.

Pengelolaan risiko pasar yang ada pada Bank Syariah Mandiri, mengikuti manajemen risiko pasar, kebijakan investasi dan surat berharga, standar prosedur operasional investasi surat berharga yang telah ditetapkan oleh Bank Syariah Mandiri Pusat. Adapun langkah-langkah untuk mengelola risiko pasar yaitu:

- 1) Mengukur potensi kerugian maksimal akibat adanya nilai tukar mata uang
- 2) Melakukan *stress test* risiko pasar atas portofolio surat berharga yang diukur pada nilai wajar dan posisi valuta asing secara berkala,
- 3) Menetapkan limit risiko pasar antara lain PDN (posisi devisa neto) dan limit *bank notes*.

Selain itu jika ada perubahan tingkat imbal hasil pasar atau di dunia perbankan konvensional dikenal dengan naiknya tingkat suku bunga, Bank Syariah Mandiri tidak melakukan perubahan harga jual yang telah disepakati.

Sama halnya dengan pengelolaan risiko pasar, adapun risiko likuiditas Bank Syariah Mandiri juga mengikuti prosedur, kebijakan manajemen risiko, pedoman pengelolaan dana yang telah dibuat oleh Bank Syariah Mandiri Pusat. Dalam mengelola risiko likuiditas, Bank Syariah Mandiri memantau risiko tersebut melalui pembiayaan

terhadap dana pihak ketiga, rasio kewajiban antar bank, dan rasio kas terhadap dana pihak ketiga.<sup>9</sup> Tidak hanya itu Bank Syariah Mandiri juga menaruh dana atau menempatkan dana untuk dijadikan cadangan likuiditas. Cadangan tersebut disalurkan pada instrumen keuangan Bank Indonesia, dan instrumen keuangan lain, Bank Syariah Mandiri membuat penilaian *cash flow* dan *liquidity gap* secara rutin dan juga setiap hari memantau atas semua dana yang masuk. Selain dari keempat hal tersebut, Bank Syariah Mandiri juga mematuhi batas limit risiko likuiditas yang ditetapkan. Dimana batas limit internal minimal 5% dari rata-rata DPK, 5,04% untuk GWM (Giro Wajib Minimum) dan 1% untuk valas.<sup>10</sup>

Selain itu, risiko operasional juga merupakan risiko yang terjadi akibat adanya kegagalan dari proses internal, kesalahan SDM, adanya kegagalan sistem dan kejadian-kejadian eksternal. Dengan adanya risiko tersebut, maka Bank Syariah Mandiri harus mengelola risiko operasional tersebut agar kegiatan operasional bank dapat berjalan dan terkendali dengan baik. Adapun dalam mengelola risiko operasional ini, Bank Syariah Mandiri mengimplementasikan *operational risk tools*. Adapun sistem yang digunakan yaitu ORMIS. ORMIS merupakan suatu piranti lunak yang berbasis web. Jadi Bank Syariah Mandiri pusat tetap bisa memantau risiko-risiko operasional tersebut, karena sistem tersebut selalu *online*. ORMIS (*Operational Risk*

---

<sup>9</sup> Yuka Wilaga, Wawancara, Surabaya.....27 November 2019

<sup>10</sup>Yuka Wilaga, Wawancara, Surabaya..... 27 November 2019

*Management Information System*) berfungsi sebagai alat identifikasi dan pemantauan risiko operasional, serta potensi risiko operasional (*early warning system*). Dalam mengelola risiko operasional, Bank Syariah Mandiri kc. Jemur Handayani Surabaya juga menerapkan manajemen risiko teknologi informasi. Tujuan diterapkannya manajemen risiko teknologi informasi ini yaitu untuk menjaga dan mengamankan operasional sistem TI.

Tidak hanya itu saja, banyak hal-hal yang dilakukan Bank Syariah Mandiri dalam mengelola risiko operasional juga dengan menerapkan *Business Continuity Management* (BCM). BCM ini berfungsi ketika tiba-tiba ada gangguan seperti bencana alam atau kebakaran yang dimana akan memungkinkan dan mengganggu bahkan dapat melumpuhkan kegiatan operasional bank. Bank Syariah Mandiri juga menetapkan kewajiban yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan, kewajiban tersebut berupa suatu program yang diberi nama *risk culture*. Adanya program tersebut yaitu untuk menumbuhkan kesadaran para karyawan atas potensi risiko yang dihadapi dalam menjalankan kegiatan dan aktivitas operasional bank

#### d. Pemantauan dan Pengendalian Risiko

Pada tahap pemantauan risiko ini berfungsi untuk memperoleh informasi terkini atau terbaru dari profil risiko yang ada. Pemantauan risiko ini dilakukan agar mampu mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi, selain itu pemantauan dapat berguna untuk menyempurnakan serangkaian proses manajemen risiko. Bank Syariah mandiri terus

memantau kebijakan limit yang harus ditaati dan dilaksanakan. Pada risiko pasar kebijakan limit pada posisi devisa neto maksimal 20% yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia. Pada risiko operasional, Bank selalu memantau kecukupan limit transaksi, limit *netbanking* dan limit ATM secara berkala. Untuk tahap pengendalian risiko Bank Syariah Mandiri harus mempertimbangkan analisis terhadap besarnya potensi kerugian bank serta mempertimbangkan atas manfaat yang didapat serta biaya yang dikeluarkan. Proses pengendalian risiko ini bank menerapkan pengendalian internal untuk memastikan bahwa jika terjadi penyimpangan-penyimpangan terhadap kebijakan maupun prosedur yang telah ditetapkan telah dilaporkan kepada Ketua Komite Pemantau Risiko.

#### **4. Hambatan-hambatan dalam Implementasi Manajemen Risiko Pada Pembiayaan *Mudharabah* di Bank Syariah Mandiri Kc. Jemur Handayani Surabaya**

Pada proses manajemen risiko dalam pembiayaan *Mudharabah*, bank syariah mandiri memiliki beberapa hambatan dalam penerapannya yaitu :

##### a. Nasabah

Umumnya nasabah secara administrasi manajemennya masih kurang dan munculnya masalah *moral hazard* yaitu nasabah terkadang tidak membuat laporan realisasi pendapatan atau melakukan penyelewengan seperti membuat laporan yang tidak sesuai dengan realisasi pendapatannya. Adapun budaya nasabah yang hanya meminjam uang kemudian menyetor pembayaran masih belum adanya



kesadaran dalam membuat laporan. Kendala lainnya yang berasal dari nasabah yaitu usahayang dijalankannya itu tidak menarik dan tidak *benefit* setiap tahun berjalan sehingga omsetnya menurun serta tidak ada strategi atau usaha dari nasabah untuk menaikkan atau memajukan kembali usahanya.

Jika sudah terjadi kemacetan maka penyelesaiannya melalui strategi yaitu bank melakukan penagihan intensif, setelah itu rescheduling yakni memperpanjang jangka waktu pembiayaan. Dalam hal ini, si debitur diberikan keringan dalam masalah jangka waktu pembiayaan. Setelah itu reconditioning, dengan cara mengubah berbagai persyaratan yang ada. Seperti penundaan pembayaran margin sampai waktu tertentu, maksudnya hanya margin yang dapat ditunda pembayarannya, sedangkan pokok pinjaman harus tetap di bayar seperti biasa. Yang terakhir restruring, dengan menambah jumlah pembiayaan dengan menambah equity.

b. Bank

Faktor dari pihak bank sendiri juga dapat menyebabkan kemacetan dalam pembayaran yaitu kurang akuratnya analisa yang dilakukan oleh pihak AO/*Marketing* yang kurang teliti dalam menganalisa data calon nasabah yang akan diberikan pembiayaan.

Maka dari itu jika hal ini sudah terjadi, maka pihak AO/*Marketing* harus mengecek ulang dan menganalisa lebih teliti, setelah itu dijelaskan kembali kepada nasabah bahwa ada kesalahan dari pihak bank agar memperlancar pembiayaan.

Pihak AO/Marketing mengecek ulang dengan cara melalui 5C (character, capital, capacity, condition of economy, collateral) sehingga AO/Marketing bisa mengetahui dari sisi mana yang terjadi kesalahan pada analisisnya.

c. Kolektibilitas

Pembiayaan yang menggunakan akad *mudhārabah* berbeda dengan akad lainnya yaitu sistem kolektibilitas. Pembiayaan *mudharabah* memiliki perhitungan kolektibilitas yang dihitung secara kumulatif sesuai dengan periode jadwal angsuran. Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.13/13/PBI/2011 mengenai kualitas aktiva bagi BUS dan UUS pasal 12 ayat (2), bank harus teliti terhadap perhitungan sistem kolektibilitas jika tidak maka bank akan mendapat denda dari Bank Indonesia atau protes dari nasabah karena hal tersebut berkaitan dengan posisi nasabah di BI *Checking*.

## B. Hasil Analisis Data

### 1. Analisis Implementasi Manajemen Risiko Pada Pembiayaan *Mudharabah* di Bank Syariah Mandiri KC. Jemur Handayani Surabaya

Pada pembiayaan *mudharabah* tepatnya pada pembiayaan modal kerja yang ada pada Bank Syariah Mandiri KC. Jemur Handayani Surabaya juga dihadapkan pada risiko-risiko yang ada pada umumnya. Risiko yang muncul tersebut perlu dikelola agar tidak memberi dampak yang buruk dan negatif pada Bank Syariah Mandiri KC. Jemur Handayani Surabaya. Maka dari itu manajemen risiko berfungsi untuk mengelola dan

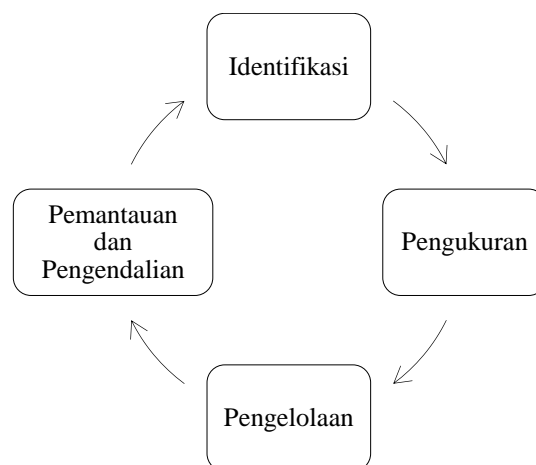
menyelesaikan risiko-risiko yang ada, secara umum dalam dunia perbankan manajemen risiko sendiri adalah suatu cara atau metode yang logis dan sistematis dalam melakukan identifikasi, penilaian, menentukan sikap, menetapkan solusi serta melakukan pengamatan atau pemantauan dan pelaporan risiko yang berlangsung pada setiap aktivitas atau proses.<sup>11</sup> Pembiayaan akad mudharabah yang berupa modal kerja di Bank Syariah Mandiri KC. Jemur Handayani Surabaya. pun tak luput dari yang namanya risiko. Dalam mengelola risiko, BSM Kc. Jemur Handayani Surabaya tetap mengikuti peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Bank Syariah Mandiri Pusat. Manajemen risiko BSM diterapkan secara terintegrasi dengan mengedepankan prinsip kehati-hatian, tujuan dari kehati-hatian tersebut adalah untuk mencapai pertumbuhan yang sehat dan berkelanjutan.

Ada beberapa proses langkah yang dilakukan oleh BSM KC. Jemur Handayani Surabaya untuk mengelola dan menyelesaikan risiko melalui manajemen risiko yang ada. Adapun proses manajemen risiko pada pembiayaan *mudharabah* ataupun modal kerja yang dilakukan melalui proses identifikasi, proses pengukuran, proses pengelolaan, proses pemantauan dan pengendalian risiko.

---

<sup>11</sup> Ferry Idroes, *Manajemen Risiko Perbankan, Pemahaman Pendekatan 3 Pilar Kesepakatan Basel II Terkait Aplikasi Regulasi dan Pelaksanaannya di Indonesia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), 5.

Gambar 4.1  
Proses Manajemen Risiko Bank Syariah Mandiri



a. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko ini bertujuan untuk memberikan informasi kepada seluruh pemegang saham mengenai kondisi risiko yang sedang dihadapi oleh Bank Syariah Mandiri. Dimana pada tahap ini pihak manajemen perusahaan melakukan proses identifikasi pada setiap bentuk risiko yang ada pada pembiayaan Modal Kerja yang mungkin akan dialami oleh Bank Syariah Mandiri KC. Jemur Handayani. Pada tahap awal ini dilakukan dengan cara melihat potensi-potensi risiko yang sudah terlihat dan yang akan terlihat.<sup>12</sup>

Identifikasi ini dilakukan untuk melihat risiko apa yang terjadi pada pembiayaan modal kerja baik itu sebelum atau setelah pembiayaan tersebut cair, risiko-risiko tersebut bisa berupa risiko kredit atau risiko pembiayaan, risiko pasar, risiko operasional dan risiko likuiditas.

---

<sup>12</sup>Yuka wilaga, Wawancara, Surabaya.....27 November 2019

Risiko yang terjadi pada risiko kredit atau pembiayaan pada jenis pembiayaan modal kerja biasanya yaitu adanya nasabah yang tidak melakukan pembayaran dan tidak memenuhi kewajibannya atau bisa dikatakan kredit macet (pembiayaan bermasalah). Dimana risiko tersebut terjadi karena adanya kegagalan nasabah atau debitur untuk membayar.<sup>13</sup> Dengan adanya risiko tersebut, Bank Syariah Mandiri KC. Jemur Handayani menerapkan manajemen risiko untuk mengelola dan menyelesaikan risiko kredit atau risiko pembiayaan tersebut. Dalam mengelola dan menyelesaikan risiko kredit atau pembiayaan tersebut perlu ada kebijakan dan strategi pada manajemen risiko. Salah satu aspek penting dalam identifikasi risiko adalah membuat daftar risiko yang mungkin terjadi sebanyak mungkin serta menganalisisnya secara aktif agar tidak timbul risiko yang berlebihan.<sup>14</sup>

Pada pembiayaan modal kerja di Bank Syariah Mandiri KC. Jemur Handayani Surabaya, risiko pasar yang biasanya dihadapi seperti *pricing risk*. Kenapa *pricing risk*, karena pada dasarnya bank syariah atau BSM KC. Jemur Handayani Surabaya itu sendiri tidak berhadapan dengan suku bunga. Dengan tidak menghadapi suku bunga, BSM berhadapan dengan *pricing risk* atau dikenal dengan DCMR (*Direct Competitor Market Rate*) dan ICMR (*Indirect Competitor Market Rate*). Jika pembiayaan tersebut sudah berjalan, dipertengahan jalan tingkat suku bunga sedang naik atau meningkatnya DCMR maka

---

<sup>13</sup> Rakhmi Ayu, Wawancara, Surabaya..... 27 November 2019

<sup>14</sup> Yuka wilaga, Wawancara, Surabaya..... 27 November 2019

margin pembiayaan *mudharabah* modal kerja tidak dapat ikut ditingkatkan karena sudah ada ketetapan di awal akad. Disaat suku bunga sedang naik, maka pendapatan margin yang didapatkan dari pembiayaan modal kerja Bank Syariah Mandiri menjadi lebih kecil dibandingkan dengan pendatan bunga.

Risiko operasional yang ada pada Bank Syariah Mandiri biasanya muncul karena adanya kegagalan suatu sistem, proses internal maupun eksternal dalam bank. Ketika hal tersebut terjadi, maka akan berpotensi untuk memberikan dampak yang buruk bagi Bank Syariah Mandiri, dampak tersebut dapat berupa kerugian finansial maupun non finansial. Untuk menyelesaikan risiko operasional ini, Bank Syariah Mandiri melakukan pemanfaatan piranti lunak, menerapkan manajemen risiko teknologi informasi, melakukan perhitungan kecukupan modal risiko operasional, dan mengimplementasikan program *risk culture*.

Risiko likuiditas, untuk Bank Syariah Mandiri dalam pengelolaannya mengacu pada kebijakan manajemen risiko dan pedoman pengelolaan dana. Bank Syariah Mandiri menempatkan dana pada instrumen keuangan Bank Indonesia dan instrumen keuangan jangka pendek untuk dijadikan cadangan likuiditas bagi Bank Syariah Mandiri Kc. Jemur Handayani. Identifikasi risiko ini dilakukan untuk mengetahui risiko apa yang mungkin akan dihadapi oleh Bank Syariah pada produk *mudharabah* modal kerja. Hal ini akan diketahui risiko-risiko apa saja yang mungkin terjadi pada produk *mudharabah* modal

kerja, karena karakteristik dari masing-masing risiko berbeda. Sehingga nanti pada tahap pengelolaan risikonya juga dilakukan dengan *treatment* atau cara yang berbeda juga, sesuai dengan jenis risiko yang dihadapi oleh produk *mudharabah* modal kerja tersebut.

b. Pengukuran Risiko

Tujuan adanya pengukuran risiko ini adalah untuk dijadikan dasar atau tolak ukur dalam memahami signifikansi dari akibat kerugian yang akan ditimbulkan oleh suatu risiko terhadap tingkat kesehatan dan kelangsungan usaha Bank Syariah Mandiri kc. Jemur Handayani Surabaya. Dalam pengukuran risiko ini bahwa Bank Syariah Mandiri terus mengembangkan *tools* pengukuran risiko seperti *rating* dan *scoring system* yang meliputi *financing risk rating*, *customer scoring*, *micro banking scoring*, LKMS (Lembaga Keuangan Mikro Syariah) *scoring*, manajemen informasi risiko pasar dan likuiditas, implementasi *operational risk profile*. Dimana ketiga hal tersebut dilakukan disetiap unit kerja Bank Syariah Mandiri. Kantor cabang Bank Syariah Mandiri juga berkoordinasi dengan Bank Syariah Mandiri Pusat.

c. Pengelolaan Risiko

Risiko-risiko yang ada pada Bank Syariah Mandiri dikelola dengan *treatment* atau cara yang berbeda-beda, tergantung dari jenis risikonya. Adapun pada pengelolaan risiko kredit ada beberapa hal yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri. Proses pengelolaan risiko kredit yang ada dilakukan secara *end-to-end*, dari proses di *front-end*, *middle-*

*end* sampai dengan *back-end*. Proses pengelolaan risiko tersebut didukung dengan sistem terintegrasi. Untuk meminimalisasi risiko kredit ini Bank Syariah Mandiri memiliki kebijakan dalam memberikan pembiayaan yang disebut dengan KPBSM (Kebijakan Pembiayaan Bank Syariah Mandiri), ada juga SPO (Standar Prosedur Operasional) dalam pemberian pembiayaan persegmen bisnis. Kebijakan tersebut sudah ditetapkan oleh Bank Syariah Mandiri Pusat, sehingga kantor cabang menjadikan kebijakan tersebut sebagai pedoman dalam mengelolarisiko kredit yang ada meliputi penetapan target market, analisa, persetujuan, dokumentasi, pencairan pembiayaan, pemantauan dan pengawasan, dan proses penanganan pembiayaan bermasalah.

Pengelolaan risiko pasar yang ada pada Bank Syariah Mandiri, mengikuti manajemen risiko pasar, kebijakan investasi dan surat berharga, standar prosedur operasional investasi surat berharga yang telah ditetapkan oleh Bank Syariah Mandiri Pusat. Adapun langkah-langkah untuk mengelola risiko pasar yaitu:

- 4) Mengukur potensi kerugian maksimal akibat adanya nilai tukar mata uang
- 5) Melakukan *stress test* risiko pasar atas portofolio surat berharga yang diukur pada nilai wajar dan posisi valuta asing secara berkala,
- 6) Menetapkan limit risiko pasar antara lain PDN (posisi devisa neto) dan limit *bank notes*.



Selain itu jika ada perubahan tingkat imbal hasil pasar atau di dunia perbankan konvensional dikenal dengan naiknya tingkat suku bunga, Bank Syariah Mandiri tidak melakukan perubahan harga jual yang telah disepakati.

Sama halnya dengan pengelolaan risiko pasar, adapun risiko likuiditas Bank Syariah Mandiri juga mengikuti prosedur, kebijakan manajemen risiko, pedoman pengelolaan dana yang telah dibuat oleh Bank Syariah Mandiri Pusat. Dalam mengelola risiko likuiditas, Bank Syariah Mandiri memantau risiko tersebut melalui pembiayaan terhadap dana pihak ketiga, rasio kewajiban antar bank, dan rasio kas terhadap dana pihak ketiga.<sup>15</sup> Tidak hanya itu Bank Syariah Mandiri juga menaruh dana atau menempatkan dana untuk dijadikan cadangan likuiditas. Cadangan tersebut disalurkan pada instrumen keuangan Bank Indonesia, dan instrumen keuangan lain, Bank Syariah Mandiri membuat penilaian *cash flow* dan *liquidity gap* secara rutin dan juga setiap hari memantau atas semua dana yang masuk. Selain dari keempat hal tersebut, Bank Syariah Mandiri juga mematuhi batas limit risiko likuiditas yang ditetapkan. Dimana batas limit internal minimal 5% dari rata-rata DPK, 5,04% untuk GWM (Giro Wajib Minimum) dan 1% untuk valas.<sup>16</sup>

Selain itu, risiko operasional juga merupakan risiko yang terjadi akibat adanya kegagalan dari proses internal, kesalahan SDM, adanya

---

<sup>15</sup> Yuka Wilaga, Wawancara, Surabaya.....27 November 2019

<sup>16</sup> Yuka Wilaga, Wawancara, Surabaya..... 27 November 2019

kegagalan sistem dan kejadian-kejadian eksternal. Dengan adanya risiko tersebut, maka Bank Syariah Mandiri harus mengelola risiko operasional tersebut agar kegiatan operasional bank dapat berjalan dan terkendali dengan baik. Adapun dalam mengelola risiko operasional ini, Bank Syariah Mandiri mengimplementasikan *operational risk tools*. Adapun sistem yang digunakan yaitu ORMIS. ORMIS merupakan suatu piranti lunak yang berbasis web. Jadi Bank Syariah Mandiri pusat tetap bisa memantau risiko-risiko operasional tersebut, karena sistem tersebut selalu *online*. ORMIS (*Operational Risk Management Information System*) berfungsi sebagai alat identifikasi dan pemantauan risiko operasional, serta potensi risiko operasional (*early warning system*). Dalam mengelola risiko operasional, Bank Syariah Mandiri kc. Jemur Handayani Surabaya juga menerapkan manajemen risiko teknologi informasi. Tujuan diterapkannya manajemen risiko teknologi informasi ini yaitu untuk menjaga dan mengamankan operasional sistem TI.

Tidak hanya itu saja, banyak hal-hal yang dilakukan Bank Syariah Mandiri dalam mengelola risiko operasional juga dengan menerapkan *Business Continuity Management* (BCM). BCM ini berfungsi ketika tiba-tiba ada gangguan seperti bencana alam atau kebakaran yang dimana akan memungkinkan dan mengganggu bahkan dapat melumpuhkan kegiatan operasional bank. Bank Syariah Mandiri juga menetapkan kewajiban yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan, kewajiban tersebut berupa suatu program yang diberi nama *risk*

*culture*. Adanya program tersebut yaitu untuk menumbuhkan kesadaran para karyawan atas potensi risiko yang dihadapi dalam menjalankan kegiatan dan aktivitas operasional bank.

d. Pemantauan dan Pengendalian Risiko

Pada tahap pemantauan risiko ini berfungsi untuk memperoleh informasi terkini atau terbaru dari profil risiko yang ada. Pemantauan risiko ini dilakukan agar mampu mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi, selain itu pemantauan dapat berguna untuk menyempurnakan serangkaian proses manajemen risiko. Bank Syariah mandiri terus memantau kebijakan limit yang harus ditaati dan dilaksanakan. Pada risiko pasar kebijakan limit pada posisi devisa neto maksimal 20% yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia. Pada risiko operasional, Bank selalu memantau kecukupan limit transaksi, limit *net banking* dan limit ATM secara berkala. Untuk tahap pengendalian risiko Bank Syariah Mandiri harus mempertimbangkan analisis terhadap besarnya potensi kerugian bank serta mempertimbangkan atas manfaat yang didapat serta biaya yang dikeluarkan. Proses pengendalian risiko ini bank menerapkan pengendalian internal untuk memastikan bahwa jika terjadi penyimpangan-penyimpangan terhadap kebijakan maupun prosedur yang telah ditetapkan telah dilaporkan kepada Ketua Komite Pemantau Risiko. Bank Syariah Mandiri mengelola risiko-risiko dengan menaati dan mengikuti kebijakan-kebijakan yang telah dibuat oleh kantor pusat. Kantor cabang Bank Syariah Mandiri terus berkoordinasi dan melakukan laporan jika terdapat risiko pada

kegiatan banknya dan Bank Syariah Mandiri pusat dapat melakukan pemantauan melalui sistem-sistem yang telah tersedia, semua sistem tersebut berjalan secara online.<sup>17</sup>

Semua rangkaian proses manajemen risiko yang ada pada Bank Syariah Mandiri dibantu oleh SDM yang berkualitas. Tidak hanya itu saja, proses manajemen risiko juga semakin berjalan dengan baik dan berkualitas dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi. Teknologi informasi ini perlu diterapkan dalam manajemen risiko. Teknologi informasi ini pada umumnya bertujuan untuk dapat mendukung pencapaian rencana bisnis bank dan memastikan risiko yang terkait baik secara langsung maupun tidak langsung dengan penggunaan teknologi informasi ini dapat diatasi. Dengan kemajuan teknologi dapat meningkatkan ketersediaan informasi yang cukup. Tidak hanya itu teknologi informasi juga berfungsi untuk pengamanan informasi. Seperti contohnya dalam mengelola risiko operasional Bank Syariah Mandiri memanfaatkan teknologi informasi berupa piranti lunak yang bernama ORMIS (*Operational Risk Management Information System*), selain itu juga SIMRIS (Sistem Informasi Manajemen Risiko).<sup>28</sup> Kedua sistem tersebut berfungsi untuk alat identifikasi dan monitoring kejadian risiko operasional, database kerugian operasional. Bank Syariah Mandiri juga mengembangkan kebijakan dan prosedur akan hal teknologi informasi yaitu kebijakan manajemen risiko teknologi informasi (KMRTI), *contingency plancore*

---

<sup>17</sup> Yuka Wilaga, Wawancara, Surabaya..... 27 November 2019

*banking system* (CBS), dan standar manual operasional *core banking system*.

## **2. Analisis Hambatan-hambatan dalam Implementasi Manajemen Risiko Pada Pembiayaan *Mudharabah* di Bank Syariah Mandiri Kc. Jemur Handayani Surabaya**

Pada perbankan Syariah di Indonesia dan kemudian berakibat pada kesehatan bank. Sebelum pemberian fasilitas pembiayaan, sudah dijelaskan bahwa untuk mendapatkan pembiayaan *Mudharabah* harus memenuhi persyaratan dan tahapan sesuai prosedur yang telah ditetapkan oleh bank, meskipun semua proses dan prosedur sudah dilakukan dengan sebaik-baiknya dan sudah sesuai dengan aturan yang ada namun masih terjadi beberapa hambatan yang dialami oleh bank.

Pada proses manajemen risiko dalam pembiayaan *Mudharabah*, bank syariah mandiri memiliki beberapa hambatan dalam penerapannya yaitu :

### **a. Nasabah**

Umumnya nasabah secara administrasi manajemennya masih kurang dan munculnya masalah *moral hazard* yaitu nasabah terkadang tidak membuat laporan realisasi pendapatan atau melakukan penyelewengan seperti membuat laporan yang tidak sesuai dengan realisasi pendapatannya. Adapun budaya nasabah yang hanya meminjam uang kemudian menyetor pembayaran masih belum adanya kesadaran dalam membuat laporan. Kendala lainnya yang berasal dari nasabah yaitu usaha yang dijalankannya itu tidak menarik dan tidak *benefit* setiaptahun berjalan sehingga omsetnya menurun serta tidak

ada strategi atau usaha dari nasabah untuk menaikkan atau memajukan kembali usahanya.

Jika sudah terjadi kemacetan maka penyelesaiannya melalui strategi yaitu bank melakukan penagihan intensif, setelah itu rescheduling yakni memperpanjang jangka waktu pembiayaan. Dalam hal ini, si debitur diberikan keringan dalam masalah jangka waktu pembiayaan. Setelah itu reconditioning, dengan cara mengubah berbagai persyaratan yang ada. Seperti penundaan pembayaran margin sampai waktu tertentu, maksudnya hanya margin yang dapat ditunda pembayarannya, sedangkan pokok pinjaman harus tetap di bayar seperti biasa. Yang terakhir restruring, dengan menambah jumlah pembiayaan dengan menambah equity.

b. Bank

Faktor dari pihak bank sendiri juga dapat menyebabkan kemacetan dalam pembayaran yaitu kurang akuratnya analisa yang dilakukan oleh pihak *AO/Marketing* yang kurang teliti dalam menganalisa data calon nasabah yang akan diberikan pembiayaan.

Maka dari itu jika hal ini sudah terjadi, maka pihak *AO/Marketing* harus mengecek ulang dan menganalisa lebih teliti, setelah itu dijelaskan kembali kepada nasabah bahwa ada kesalahan dari pihak bank agar memperlancar pembiayaan.

Pihak *AO/Marketing* mengecek ulang dengan cara melalui 5C (character, capital, capacity, condition of economy, collateral)

sehingga AO/Marketing bisa mengetahui dari sisi mana yang terjadi kesalahan pada analisisnya.

c. Kolektibilitas

Pembiayaan yang menggunakan akad *mudhārabah* berbeda dengan akad lainnya yaitu sistem kolektibilitas. Pembiayaan *mudharabah* memiliki perhitungan kolektibilitas yang dihitung secara kumulatif sesuai dengan periode jadwal angsuran. Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.13/13/PBI/2011 mengenai kualitas aktiva bagi BUS dan UUS pasal 12 ayat (2), bank harus teliti terhadap perhitungan sistem kolektibilitas jika tidak maka bank akan mendapat denda dari Bank Indonesia atau protes dari nasabah karena hal tersebut berkaitan dengan posisi nasabah di BI *Checking*.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Rakhmi Ayu, Wawancara, Surabaya..... 27 November 2019