

**MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL
PRODUK PEMBIAYAAN KPR DALAM UPAYA
MEMINIMALISIR KERUGIAN DI BTN SYARIAH KCP
KARANGANYAR**

SKRIPSI



Oleh :

Zahro Rohimatul Baroroh

NIM 402190111

PERBANKAN SYARIAH

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

2023

ABSTRAK

Baroroh, Zahro Rohimatul. Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar. *Skripsi*. 2023. Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Pembimbing: Moh. Faizin, M.S.E.

Kata kunci: Manajemen Risiko Operasional, Produk Pembiayaan KPR

Manajemen risiko merupakan suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi. Pada BTN Syariah KCP Karanganyar risiko operasional diakibatkan oleh 4 faktor yaitu faktor SDM, IT, internal dan eksternal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis manajemen risiko operasional produk pembiayaan KPR dalam upaya meminimalisir kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Field Research* (penelitian lapangan), dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dan sumber data diperoleh dari pihak BTN Syariah KCP Karanganyar. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi teknik. Teknik analisis data menggunakan metode deduktif.

Hasil penelitian yang diperoleh yaitu menyimpulkan bahwa manajemen risiko operasional yang diterapkan pada BTN Syariah KCP Karanganyar sudah sesuai dengan SOP (Standart Operasional Prosedur). Proses manajemen risiko operasional produk pembiayaan KPR dilakukan mulai dari identifikasi masalah, pengukuran risiko, pemantauan risiko dan pengendalian risiko. Identifikasi masalah berupa *self assessment analysis* yaitu pendekatan penilaian diri dari karyawan untuk melaporkan berbagai kemungkinan terjadinya risiko operasional. Pengukuran risiko dilakukan secara berkala dan menggunakan metode standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dan OJK. Pemantauan risiko yaitu dilakukan pertahanan lini 1-3. Dan pengendalian risiko berupa mitigasi risiko operasional harus dilaksanakan oleh satuan kerja dan unit kerja bank, dimana bagian manajer unit kerja atau unit bisnis harus dapat memastikan bahwa bank telah memiliki prosedur dan kebijakan terhadap pengendalian dari risiko operasional yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh seluruh bagian unit kerja. Dampak manajemen risiko operasional terutama terkait produk pembiayaan KPR tentunya memiliki dampak yang sangat menguntungkan bagi bank karena akan membantu perusahaan mencapai tujuan dan bisa meningkatkan produktivitas pekerja serta membantu memotivasi karyawan. BTN Syariah memiliki aplikasi BTN-LED yang berfungsi untuk mengukur dan mengetahui jika terjadi risiko dan dampak yang ditimbulkan dari risiko tersebut.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan dibawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama :

NO	NAMA	NIM	JURUSAN	JUDUL
1	Zahro Rohimatul Baroroh	402190111	Perbankan Syariah	Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar

Telah selesai melaksanakan bimbingan, dan selanjutnya distujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

Mengetahui,

Ketua Jurusan Perbankan Syariah



Muhtadin Amri, M.S.Ak
NIP 198907102018011001

Ponorogo, 20 Maret 2023

Mengetahui,

Moh. Faizin, M.SE
NIP 198406292018011001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR
dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP
Karanganyar
Nama : Zahro Rohimatul Baroroh
NIM : 402190111
Jurusan : Perbankan Syariah

Telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Perbankan Syariah.

Dewan Penguji:

Ketua Sidang :
Dr. Aji Damanuri, M.E.I
NIP. 197506022002121003

Penguji I :
Faruq Ahmad Futaqi, M.E
NIP. 198311262019031006

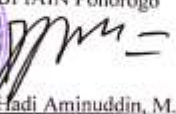
Penguji II :
Moh. Faizin, M.S.E
NIP. 198406292018011001

()
()
()

Ponorogo, Senin 17 April 2023

Mengesahkan,
Dekan FEBI IAIN Ponorogo



()
Dekan FEBI IAIN Ponorogo
NIP. 197207142000031005

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zahro Rohimatul Baroroh
NIM : 402190111
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Perbankan Syariah
Judul Skripsi/Tesis : Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan
KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN
Syariah KCP Karanganyar

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 12 Mei 2023
Penulis



Zahro Rohimatul Baroroh

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Zahro Rohimatul Baroroh

NIM : 402190111

Jurusan : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PRODUK PEMBIAYAAN KPR DALAM UPAYA
MEMINIMALISIR KERUGIAN DI BTN SYARIAH KCP KARANGANYAR

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk
sumbernya.

Ponorogo, 20 Maret 2023

... Pembuat Pernyataan,



193AIOK243914402

Zahro Rohimatul Baroroh

NIM 402190111

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
E. Studi Penelitian Terdahulu	10
F. Metode Penelitian	
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	27
2. Kehadiran Peneliti.....	28
3. Lokasi Penelitian.....	28
4. Data dan Sumber Data	28
5. Teknik Pengumpulan Data	29
6. Teknik Pengolahan Data	30
7. Analisis Data	31
8. Teknik Pengecekan Keabsahan Data	32
G. Sistematika Pembahasan	32

BAB II. KAJIAN TEORI

A. Pengertian Manajemen.....	34
B. Fungsi Manajemen.....	34
C. Prinsip Manajemen.....	35
D. Pengertian Risiko	36
E. Macam-macam Risiko	37
F. Konsep Manajemen Risiko	38
G. Proses Manajemen Risiko	40
H. Manfaat Manajemen Risiko	43
I. Pengertian Manajemen Risiko	44
J. Sumber Daya Manusia Sebagai Penyebab Risiko Operasional	45
K. Kegagalan Proses Internal Sebagai Penyebab Risiko Operasional.....	45
L. Sistem IT Sebagai Risiko Operasional.....	45
M. Kejadian Eksternal Sebagai Penyebab Risiko Operasional	47
N. Kredit Pemilikan Rumah (KPR)	47
O. Macam-macam Akad KPR Syariah	48

BAB III. PAPARAN DATA

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	50
B. Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR yang diterapkan oleh BTN Syariah KCP Karanganyar	60
C. Dampak Manajemen Risiko Operasional dalam Meminimalisir Kerugian pada Produk Pembiayaan KPR di BTN Syariah KCP Karanganyar.....	73
D. Manajemen Risiko Operasional dapat Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar	74

BAB IV. ANALISIS MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PRODUK PEMBIAYAAN KPR DALAM UPAYA MEMINIMALISIR KERUGIAN DI BTN SYARIAH KCP KARANGANYAR

A. Analisis Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR Yang Diterapkan Di BTN Syariah KCP Karanganyar	78
B. Analisis Dampak Manajemen Risiko Operasional Dalam Upaya Meminimalisir Kerugian Di BTN Syariah KCP Karanganyar.....	84

C. Analisis Manajemen Risiko Operasional Dapat Meminimalisir Kerugian Di BTN Syariah KCP Karanganyar.....	87
BAB V. PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	89
B. Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA.....	93



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 mendefinisikan bank sebagai badan yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat melalui kredit dan/atau sarana lain untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Bank umum adalah bank yang melakukan kegiatan usaha dan memberikan jasa pembayaran secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah.¹

Sebagai lembaga keuangan, bank tidak hanya berperan sebagai penghimpun dana masyarakat, tetapi juga sebagai penyalur dana kepada masyarakat sebagai sarana pinjaman atau tambahan modal untuk kelancaran usaha. Peranan perbankan dalam pembangunan ekonomi adalah menyalurkan dana ke dalam kegiatan ekonomi, salah satunya dalam bentuk pembiayaan perorangan atau badan usaha. Terkait dengan kegiatan operasional bank yang menawarkan pengaturan keuangan, risiko kerugian sebagian besar terkait dengan kegiatan operasional tersebut sehingga menjadi ancaman bagi kelangsungan hidup bank apabila tidak dikelola dengan baik dan disertai dengan pengawasan yang memadai.¹

Bank merupakan suatu lembaga yang berfungsi sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pihak yang memiliki kelebihan dana dengan pihak yang kekurangan dana. Sebagai lembaga intermediasi, bank berperan penting dalam menghimpun dana dan menyalurkan dana ke sektor riil untuk mendorong pertumbuhan ekonomi (*Agent of Development*). Perbankan juga berperan sebagai lembaga penyelenggara dan penyedia jasa (*Agent of Services*) transaksi keuangan dan pembayaran. Dengan peran tersebut, bank telah menjadi lembaga yang ikut mempengaruhi

¹ Jayengsari, R. dan UA Husaeni, "The Role of Baitul Maal Wa Tamwil In Alleviating Poverty In Cianjur Regency, West Java," *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, Volume 5, Nomor 1, (2021), 56- 66.

¹ Kasmir, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 4

perkembangan perekonomian negara. Oleh karena itu, perbankan harus mampu mempertahankan kinerjanya agar dapat menjadi suatu industri yang sehat.²

Bank sendiri dibagi menjadi dua yaitu bank konvensional dan bank syariah. Perbankan syariah adalah lembaga keuangan syariah yang bertindak sebagai perantara bagi setiap kelompok yang memiliki sumber dana lebih (*surplus unit*) dengan kelompok yang memiliki sumber dana yang kurang (*defisit unit*).³ Produk bank syariah adalah produk penghimpunan dana (*funding*) dan pembiayaan (*financing*). Sistem penghimpunan dana pada bank konvensional lebih menekankan pada perolehan bunga. Dalam sistem perbankan konvensional kegiatan penghimpunan dana dari masyarakat dilakukan melalui mekanisme giro (*demand deposit*), tabungan (*saving deposit*) dan deposito (*time deposit*).⁴

Sebaliknya, sistem perbankan syariah hampir sama dengan perbankan konvensional dalam hal penghimpunan dana masyarakat. Artinya dalam sistem perbankan syariah produk-produk berupa giro (*demand deposit*), tabungan (*saving deposit*), deposito (*time deposit*) sebagai sarana untuk menghimpun dana dari masyarakat.⁶ Perbedaannya adalah bahwa sistem perbankan syariah tidak dikenal adanya bunga melainkan melalui mekanisme bagi hasil dan bonus yang bergantung pada jenis produk yang dipilih oleh nasabah.

Dalam perbankan syariah, kinerja pegawai berperan penting dalam pengelolaan manajemen operasional bank yaitu mengambil tindakan yang tepat untuk menghindari risiko dan mencapai tujuan untuk menghasilkan keuntungan dan menjaga kesehatan bank. Misalnya, dalam penyaluran

² Capriani, N., & Dana, I, "Pengaruh Risiko Kredit Risiko Operasional Dan Risiko Likuiditas Terhadap Profitabilitas BPR di Kota Denpasar," *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Volume 5, Nomor 3, (2016), 255-267.

³ Imam Wahyudi, Miranti Kartika Dewi, Feni Rosmanita dkk, *Manajemen Resiko Bank Islam*, (Jakarta: Salemba 4, 2013), 71

⁴ Kasmir, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004), 3

⁶ Khotibul Umam, *Perbankan Syariah: Dasar-dasar dan Dinamika Perkembangannya di Indonesia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 79.

kredit bank harus melaksanakan prinsip *5C's of credit analysis* ketika memberikan pinjaman agar standar operasional proses penyaluran berjalan secara optimal, prinsip tersebut diantaranya: 1). *Character* (kepribadian); 2). *Capacity* (kemampuan); 3). *Capital* (modal); 4). *Collateral* (jaminan); 5). *Condition of economic* (kondisi ekonomi). Jika prinsip-prinsip tersebut diterapkan sesuai standar operasional, maka operasional bank tetap terjaga dan berdampak positif sehingga kemungkinan terjadinya risiko menjadi minim/kecil.⁵

Pembiayaan yang diberikan tentunya juga akan menimbulkan berbagai macam risiko yang dihadapi oleh bank. Secara umum, risiko perbankan syariah dapat dibagi menjadi dua bagian besar. Yakni risiko yang sama dengan yang dihadapi bank konvensional dan risiko yang memiliki keunikan tersendiri karena harus memenuhi prinsip-prinsip syariah. Risiko kredit, risiko pasar, risiko *benchmark*, risiko operasional, risiko likuiditas, dan risiko hukum merupakan risiko yang harus dihadapi bank syariah. Namun, karena harus mematuhi aturan syariah risiko-risiko yang dihadapi bank syariah pun menjadi berbeda.⁶

Pemberian pembiayaan/kredit yang secara otomatis akan menyusung risiko kredit macet atau kemungkinan peminjam tidak memenuhi kewajibannya. Selain itu, risiko likuiditas tentunya juga harus diperhitungkan saat bank akan memberikan pinjaman. Risiko kredit dalam pencapaian profit serta risiko likuiditas dan profitabilitas merupakan aspek terpisah yang harus diperhatikan. Demikian juga BTN Syariah sebagai badan usaha perbankan juga harus mengevaluasi secara baik dan tepat. Untuk mencegah hal tersebut bank harus memperhatikan prinsip hati-hatian dalam menyalurkan pembiayaan. Ketika memberikan pembiayaan KPR wajib memberikan keyakinan berdasarkan analisis yang menyeluruh atau

⁵ Tarsisius Murwadi, Teguh Tresna Puja Asmara, dan Dea Nina Sari, "Penerapan Manajemen Risiko Operasional Perbankan Di Koperasi Guna Meningkatkan Citra Koperasi di Masyarakat," *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, Volume 2, Nomor 3, (2018), 1-15

⁶ Rheza Pratama, "Penerapan Manajemen Risiko pada Perbankan Syariah (Studi Kasus pada Bank Muamalat & Bank Syariah Mandiri Cabang Kota Ternate)," *Jurnal Mitra Manajemen*, Volume 2, Nomor 6, (2018), 599

itikad dan kemampuan serta kesanggupan nasabah debitur untuk melunasi utangnya atau mengembalikan sesuai dengan kontrak/perjanjian⁷ Dimana sikap hati-hati merupakan prinsip yang harus diterapkan dalam setiap pemberian pembiayaan. Tujuannya adalah untuk mencegah potensi risiko.⁸

PT. Bank Tabungan Negara (BTN) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang perbankan yang bertujuan untuk melayani dan mendukung pembiayaan sektor perumahan melalui tiga produk utama, perbankan perseorangan, bisnis dan syariah. Sedangkan BTN Syariah yaitu suatu sistem perbankan yang pelaksanaannya berdasarkan syariat Islam (syariah). Pembentukan sistem ini di dasarkan pada larangan Islam untuk meminjamkan atau memungut pinjaman dengan mengenakan bunga pinjaman (riba).⁹

Bank BTN Syariah KCP Karanganyar memiliki produk seperti yang terdapat pada perbankan yaitu produk *funding* (penghimpunan dana) dan produk *financing* (penyaluran dana). Produk yang memiliki minat paling banyak yaitu produk KPR (Kredit Pemilikan Rumah). Karena minat masyarakat menggunakan produk KPR ini membuat BTN Syariah KCP Karanganyar memiliki eksistensi di kalangan masyarakat sekitar ditambah kesyariah-an yang menjadi jaminan rasa aman bagi masyarakat karena tidak perlu diragukan karena sudah sesuai dengan syariat Islam.

Manajemen risiko dapat diartikan sebagai upaya untuk mengidentifikasi dan mengelola insiden internal dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi.¹⁰ Proses manajemen risiko dimulai dari tindakan seluruh entitas terkait didalam perusahaan yang

⁷ Sulhan dan Siswanto, Ely, *Manajemen Bank: Konvensional dan Syariah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo. Persada, 2008), 15-16

⁸ Noriesta Juni Wardhani Moch. Dzulkriom AR Dwiatmanto, "Analisis Manajemen Kredit Kepemilikan Rumah Untuk Meminimalisir Kredit Macet Pada Produk KPR BTN IB (Studi Pada Kantor Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Malang)," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Volume 1, Nomor 1, (2015), 2

⁹ Bank BTN, dalam <https://www.btn.co.id/>, (diakses pada tanggal 25 November 2022)

¹⁰ Ratih Ardia Sari, Rahmi Yuniarti, and Debrina Puspita A, "Analisa Manajemen Risiko Pada Industri Kecil Rotan Di Kota Malang," *Journal of Industrial Engineering Management*, Volume 2, Nomor 2, (2017), 41.

didalamnya terdapat berbagai tahapan yang saling berkaitan dan berulang untuk saling melengkapi dan menyempurnakan.¹¹ Perusahaan yang menerapkan proses manajemen risiko lebih menyadari kemungkinan potensi risiko dan siap untuk menghadapinya.¹² Manajemen risiko dibutuhkan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengendalikan berbagai macam risiko.¹³

Penilaian efisiensi bank dapat dilihat salah satunya dalam perhitungan rasio efisiensi bank tersebut yang sering disebut dengan istilah BOPO (Biaya Operasional/Pendapatan Operasional).¹⁴ BOPO merupakan rasio perbandingan Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional, semakin rendah rasio BOPO itu menandakan semakin baik pula kinerja manajemen bank karena menggunakan sumber daya yang efektif yang tersedia di perusahaan.¹⁵

Rasio ideal BOPO yang ideal adalah sekitar 70%-80%.¹⁸ Sehingga jika presentase BOPO melebihi 80% maka bank dianggap tidak efisien. Ketidakefisiensian bank disebabkan karena biaya operasional yang sangat tinggi dan pendapatan operasional yang tidak mencukupi. Sehingga bank perlu meningkatkan kinerja operasional bank agar efisien. Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, bank dapat dikatakan efisien jika rasio BOPO kurang dari atau sama dengan ($\leq$) 89%.

¹¹ Fachri Akbar Fatin Fadhilah Hasib, "Proses Manajemen Risiko Operasional Di Bni Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya," *Jurnal Nisbah*, Volume 3, Nomor 1, (2017), 328

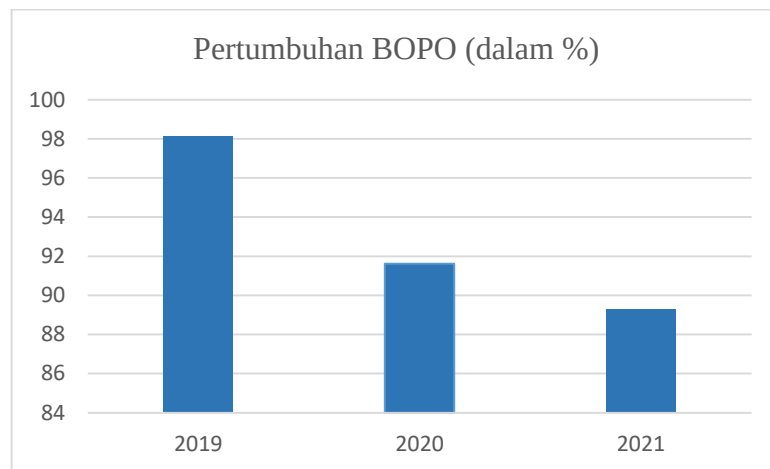
¹² Taufik Rahmawan Sucipto, Bambang Kurniawan, "Analisis Pengendalian Risiko Produk Gadai Perhiasan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Syariah Cabang Jelutung Kota Jambi," *IJEB*, Volume 2, Nomor 2, (2017), 118.

¹³ Muhammad Iqbal Fasa, "Manajemen Risiko Perbankan Syariah Di Indonesia," *Li Falah Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, Volume 1, Nomor 2, (2016), 36.

¹⁴ Hesty Lestiwati, *Analisis Tingkat Kesehatan Bank di Indonesia*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gunadharma, 2009), 7

¹⁵ Slamet Riyadi, *Banking Assets and Liability Management*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2003), 40

¹⁸ Andi Arifin, *Analisis Tingkat Efisiensi Bank dengan pendekatan Data Envelopment Analisis (DEA)*, (Semarang: Universitas Brawijaya, 2009), 29



Gambar 1.1. Pertumbuhan BOPO pada tahun 2019-2021 dalam persentase

Berdasarkan data diatas diketahui bahwa nilai BOPO tahun 2019 sebesar 98,12%. Kemudian tahun 2020 sebesar 91,61% dan tahun 2021 sebesar 89,28%. Meskipun terus mengalami penurunan namun nilai tersebut masih cukup besar atau tidak sesuai dengan ketentuan BI sehingga nilai tersebut tidak efisien yang mengakibatkan kerugian pada bank.

Menurut Irham Fahmi, risiko operasional merupakan risiko yang umumnya bersumber dari masalah internal perusahaan, dimana risiko ini terjadi disebabkan oleh lemahnya sistem kontrol manajemen (*management control system*) yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan.¹⁶ Namun faktanya pada bank BTN Syariah KCP Karanganyar risiko operasional tidak hanya terjadi karena faktor internal saja. Namun, faktor eksternal seperti bencana alam, demonstrasi dll juga menjadi penyebab risiko operasional.

Dari wawancara dengan *Sub Branch Manager* mengatakan bahwa penyebab dari risiko operasional di BTN Syariah KCP Karanganyar adalah faktor SDM, IT, internal dan eksternal. Risiko operasional yang disebabkan oleh SDM yaitu berupa kesalahan transaksi dikarenakan

¹⁶ Irham Fahmi, *Manajemen Risiko, Teori, Kasus dan Solusi*, (Bandung: Alfabeta, 2011),

kesalahan teller dan karyawan yang kurang teliti dalam mengumpulkan data nasabah. Kemudian pegawai bank yang asal-asalan memasukkan data nasabah ke sistem ketika nasabah tidak melengkapi data tanpa konfirmasi terlebih dahulu kepada nasabah tersebut.

Faktor IT yaitu seringnya komputer yang *down/eror* yang dapat mengakibatkan kesalahan input yang membuat menghambat proses penginputan data nasabah ke sistem. Selain faktor SDM dan IT, risiko operasional juga diakibatkan oleh faktor internal seperti tidak memenuhi prosedur dan proses yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kemudian nasabah yang tidak jujur ketika di wawancarai oleh pegawai bank. Dan faktor eksternal yaitu kejadian yang menyebabkan terganggunya operasional bank karena ada hal seperti pandemi covid-19.¹⁷

Seperti kasus Covid-19 yang mengakibatkan terganggunya operasional bank seperti perubahan jam operasional layanan menjadi lebih pendek, penutupan beberapa outlet untuk sementara, *split operation* terutama pegawai yang dikantor pusat, dan biaya bank semakin tinggi terkait dengan perlindungan pegawai untuk pencegahan dan pegawai yang terkena covid. Dari wawancara CFS (*Consumer Financing Service*) mengatakan ketika tahun 2020 profit turun karena pandemi Covid-19 dikarenakan sektor perekonomian terkena imbasnya. Saat pandemi covid-19 BTN Syariah KCP Karanganyar terdapat program restrukturisasi angsuran selama 3-12 bulan bagi nasabah yang terdampak pandemi Covid-19. Hal tersebut menyebabkan tertundanya profit yang harusnya diperoleh saat itu.¹⁸

Penelitian terdahulu mengenai manajemen risiko operasional yang dilakukan oleh M.Fariz Ardian (2022) pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh, Emi Febriyanti Tumanggor (2020) pada BPRS Al-Wasliyah Medan, Dina Meidani (2021) pada BPRS Haji Miskin Pandai Sikek, Nur Ika Rahmawati (2020), Aldi Rifqillah (2019) pada Bank Pembangunan

¹⁷ Aef Muhamad Syarifudin, *Wawancara*, 30 Januari 2023

¹⁸ Rahmad Budianta, *Wawancara*, 30 Januari 2023

Daerah DIY Syariah. Penelitian-penelitian tersebut sebagian besar membahas mengenai manajemen risiko operasional secara garis besar.

Perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya yaitu pada penelitian Nur Ika Rahmawati (2020). Jika penelitian Nur Ika Rahmawati berfokus pada Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan dan Risiko Operasional Sebagai Upaya Meningkatkan Profitabilitas Pada Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung sedangkan dalam penelitian ini berfokus pada Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang disebutkan diatas, maka didalam penelitian ini memilih produk pembiayaan KPR sebagai objek penelitian. Pemilihan objek tersebut dikarenakan penelitian terdahulu belum ada yang memilih produk pembiayaan KPR sebagai objek penelitian mereka. Selain itu, produk pembiayaan KPR merupakan produk yang paling banyak diminati oleh nasabah sehingga perlu dilakukan manajemen risiko agar tidak terjadi pembiayaan bermasalah yang merugikan bank..

Berdasarkan uraian latar belakang dan fenomena diatas peneliti ingin mengetahui bagaimana manajemen risiko yang dilakukan oleh bank BTN Syariah KCP Karanganyar dalam meminimalisir kerugian pada produk pembiayaan KPR. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar”**.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana manajemen risiko operasional produk pembiayaan KPR yang diterapkan oleh BTN Syariah KCP Karanganyar ?
2. Bagaimana dampak manajemen risiko operasional dalam meminimalisir kerugian pada produk pembiayaan KPR di BTN Syariah KCP Karanganyar?

3. Bagaimana manajemen risiko operasional dapat meminimalisir kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis manajemen risiko operasional produk pembiayaan KPR yang diterapkan oleh BTN Syariah KCP Karanganyar
2. Untuk menganalisis dampak manajemen risiko operasional dalam meminimalisir kerugian pada produk pembiayaan KPR di BTN Syariah KCP Karanganyar
3. Untuk menganalisis manajemen risiko operasional dapat meminimalisir kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar

D. Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini terdapat manfaat teoritis dan manfaat praktis yaitu :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Dapat memberikan manfaat dengan tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu Manajemen Perbankan Syariah.
 - b. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan penelitian selanjutnya.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Penulis
 Penelitian ini bermanfaat untuk mengimplementasikan ilmu yang penulis dapatkan di perkuliahan, khususnya jurusan Perbankan Syariah.
 - b. Bagi Lembaga
 Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi yang relevan untuk penelitian selanjutnya. Diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan informasi dan literatur kepada pihak yang membutuhkan.

c. Bagi Bank BTN Syariah

Hasil penelitian ini akan menjadi masukan dan pedoman dalam menerapkan manajemen risiko operasional produk KPR .

E. Studi Penelitian Terdahulu

Penelitian manajemen risiko bukanlah hal yang baru dalam penelitian. Beberapa penelitian sebelumnya telah menganalisis, mengkaji dan membahas analisis manajemen risiko. Selama penelitian ini, terdapat beberapa artikel yang peneliti anggap mendekati dengan penelitian yang diteliti. Untuk melihat lebih jelas, hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dapat di lihat di bawah ini:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Marisa Anggraini dan Amin Wahyudi pada tahun 2022 dalam jurnal nya yang berjudul *“Pengelolaan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Subsidi Perspektif Ukhuwah Islamiyah (Studi Pada Bank BTN Syariah KCP Sragen)”*. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan pembiayaan bermasalah, dan pengelolaan pembiayaan bermasalah pada produk KPR subsidi di Bank BTN Syariah KCP Sragen, serta pengelolaan pembiayaan bermasalah yang sesuai dengan perspektif ukhuwah islamiyah. Metode yang digunakan kualitatif, dan jenis penelitian lapangan. Pengumpulan data menggunakan observasi serta wawancara dengan staff kantor meliputi, SBH, Operasional, dan CFS. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan pembiayaan bermasalah pada produk KPR subsidi di Bank BTN Syariah KCP Sragen yaitu faktor internal (dari pihak bank) dan faktor eksternal (pihak nasabah). Pengelolaan pembiayaan bermasalah pada produk KPR subsidi yang dilakukan Bank BTN Syariah KCP Sragen cukup baik, mengutamakan pendekatan intensif dengan nasabah, melakukan musyawarah untuk bernegosiasi, dan menerapkan penyelesaian dengan cara

restrukturisasi pembiayaan. Dan pengelolaan pembiayaan bermasalah pada produk KPR subsidi di Bank BTN Syariah KCP Sragen telah sesuai dengan prinsip ukhuwah islamiyah yang mengedepankan prinsip persaudaraan dengan bertoleransi dan tolong menolong, bermuyawarah, bernegosiasi, tidak menggunakan jasa debt collector, menunjukkan sikap humanis yang dimana tidak dilakukannya secara paksa ataupun menggunakan tindakan kekerasan.¹⁹

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang produk KPR dan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan nya pada penelitian sebelumnya adalah terletak pada lokasi penelitian. Sebelumnya peneliti membahas mengenai Pengelolaan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Subsidi Perspektif Ukhuwah Islamiyah (Studi Pada Bank BTN Syariah KCP Sragen), sedangkan pada penelitian ini membahas mengenai Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Miftahul Huda dan Ratna Yunita pada tahun 2022 dalam jurnal nya yang berjudul *“Mitigasi Risiko Pembiayaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) Di Bank Syariah Indonesia (Bsi) Kantor Cabang Pembantu (KCP) Jombang Ploso Dalam Mewujudkan Pembiayaan Yang Sehat”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengurangan risiko proses pembiayaan KUR, mitigasi penyebab pembiayaan KUR bermasalah dan solusi untuk mengatasi pembiayaan KUR bermasalah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk

¹⁹ Marisa Anggraini dan Amin Wahyudi, “Pengelolaan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Subsidi Perspektif Ukhuwah Islamiyah (Studi Pada Bank BTN Syariah KCP Sragen),” *Falahiya: Research Journal of Islamic Banking and Finance*, Volume I, Nomor 2, (2022), 138

mengumpulkan data melalui wawancara dan observasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko prosedur pembiayaan KUR yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia KCP Jombang Ploso meliputi metode klasifikasi, portofolio keuangan, agunan, pemantauan arus kas, manajemen pemulihan dan asuransi. Menghilangkan risiko/akar penyebab pembiayaan bermasalah dengan melatih karyawan mikro dan menawarkan rescheduling. Sementara itu, solusi pembiayaan KUR Bank Syariah Indonesia KCP Jombang Ploso menghadapi masalah yaitu restrukturisasi.²⁰

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang mitigasi risiko/manajemen risiko. Penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan nya terletak pada lokasi penelitian. Peneliti sebelumnya membahas Mitigasi Risiko Pembiayaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) Di Bank Syariah Indonesia (BSI) Kantor Cabang Pembantu (KCP) Jombang Ploso Dalam Mewujudkan Pembiayaan Yang Sehat, sedangkan dalam penelitian ini membahas Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Musdalifa pada tahun 2020 dalam skripsinya yang berjudul *“Implementasi Manajemen Risiko dalam Mengurangi Kredit Macet di BTN Parepare”*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, bahan penelitian ini diperoleh dari data primer dan sekunder. Observasi, wawancara dan dokumentasi digunakan sebagai teknik pengumpulan data. Hasil penelitian ini menunjukkan 1) Penerapan manajemen risiko di Bank

²⁰ Muhammad Miftahul Huda dan Ratna Yunita, “Mitigasi Risiko Pembiayaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) Di Bank Syariah Indonesia (BSI) Kantor Cabang Pembantu (KCP) Jombang Ploso Dalam Mewujudkan Pembiayaan Yang Sehat,” *Falahiya: Research Journal of Islamic Banking and Finance*, Volume I, Nomor 2, (2022), 111

BTN Parepare dilakukan dengan dua cara yaitu identifikasi risiko dan pengelolaan risiko. Pada tahap identifikasi risiko, permintaan pinjaman, cek, informasi nasabah, data dianalisis sesuai dengan prinsip 5 C (Character, Capacity, Capital, Collateral dan Condition of Economy), BI Checking, verifikasi data nasabah hingga pencairan. 2) Manajemen risiko kredit macet dimulai dengan melakukan pembinaan kepada nasabah dan upaya menekan kredit macet dari BTN Parepare melalui restrukturisasi. 3) Penerapan manajemen risiko kredit sejalan dengan penerapan manajemen syariah dengan metode dan langkah-langkah berdasarkan prinsip manajemen syariah.²¹

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang manajemen risiko produk KPR dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah kemudian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan dalam penelitian ini adalah lokasi yang diteliti. Peneliti sebelumnya membahas Implementasi Manajemen Risiko dalam Mengurangi Kredit Macet di BTN Parepare, sedangkan dalam penelitian ini membahas Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Masriati pada tahun 2018 dalam skripsinya yang berjudul *“Analisis Perbandingan Manajemen Risiko Pembiayaan Dalam Mengatasi Pembiayaan Bermasalah Pada KPR (Studi Pada Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah Banjarmasin Dan Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin)”*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah studi komparatif kualitatif. Data primer dan sekunder digunakan sebagai sumber data. Penelitian ini

²¹ Musdalifa, “Implementasi Manajemen Risiko dalam Mengurangi Kredit Macet di BTN Parepare,” *Skripsi* (Parepare : IAIN Parepare, (2020), 36

menggunakan teknik pengumpulan data berupa studi pustaka, wawancara dan dokumen. Observasi, wawancara dan dokumentasi digunakan sebagai teknik pengumpulan data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin memiliki tingkat NPF tertinggi sebesar 2,7% pada tahun 2016 dibandingkan dengan Bank Tabungan Negara Cabang Banjarmasin yang memiliki tingkat NPF 1% pada tahun 2016. Dan Akad Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin yang paling bermasalah adalah akad Musyarakah Mutanaqishah yaitu lebih dari 50% dari total pembiayaan bermasalah, yang disebabkan oleh dua faktor yaitu debitur dan bank dibandingkan dengan realisasi pembiayaan. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah Banjarmasin dan Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin telah memenuhi Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 65/POJK.03/2016.²²

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang manajemen risiko produk KPR dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah kemudian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan dalam penelitian ini adalah lokasi yang diteliti. Peneliti sebelumnya membahas Analisis Perbandingan Manajemen Risiko Pembiayaan Dalam Mengatasi Pembiayaan Bermasalah Pada KPR (Studi Pada Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah Banjarmasin dan Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin), sedangkan dalam penelitian ini membahas Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar. Kemudian penelitian sebelumnya juga membandingkan

²² Masriati, "Analisis Perbandingan Manajemen Risiko Pembiayaan Dalam Mengatasi Pembiayaan Bermasalah Pada KPR (Studi Pada Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah Banjarmasin Dan Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin)," *Skripsi* (Banjarmasin: Politeknik Negeri Banjarmasin, (2018), 102

manajemen risiko pada 2 lokasi yaitu BTN Syariah KC Banjarmasin dan Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin sedangkan penelitian yang akan dilakukan hanya di satu lokasi yaitu di BTN Syariah KCP Karanganyar.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Maulvi Ramadhani pada tahun 2020 dalam skripsinya yang berjudul “*Manajemen Risiko Produk KPR Sejahtera BRI Syariah iB dalam Meminimalisir Potensi Kerugian Bank (Studi Kasus di PT. Bank BRI Syariah Pusat)*”. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif. Sumber data diperoleh dari data primer yaitu wawancara yang dilakukan pada pihak BRI Syariah pada bagian manajemen risiko, sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur, artikel, website, buku, artikel, website, catatan bank BRI Syariah serta sumber lain yang mendukung penelitian dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa produk KPR Sejahtera di Kantor Pusat Bank BRI Syariah berisiko mengalami gagal bayar yang berujung pada tidak terbayarnya hutang. Oleh karena itu pihak bank, agar risiko yang ditimbulkan dapat diminimalisir dengan baik sehingga tidak banyak kerugian.²³

Dalam penelitian ini persamaannya adalah membahas tentang manajemen risiko produk KPR kemudian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif.. Perbedaan penelitian ini terletak pada lokasi yang diteliti. Peneliti sebelumnya membahas Manajemen Risiko Produk KPR Sejahtera BRI Syariah iB dalam Meminimalisir Potensi Kerugian Bank (Studi Kasus di PT. Bank BRI Syariah Pusat), sedangkan dalam penelitian ini membahas

²³ Maulvi Ramadhani, “Manajemen Risiko Produk KPR Sejahtera Bri Syariah iB dalam Meminimalisir Potensi Kerugian Bank (Studi Kasus di PT. Bank BRI Syariah Pusat),” *Skripsi* (Jakarta: Universitas Muhammadiyah Jakarta, (2020), 86

Manajemen Risiko Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Cut Ernita Julistia dan Isra Hayati pada tahun 2022 dalam skripsi nya yang berjudul “*Analisis Manajemen Risiko Pembiayaan KPR Griya dengan Akad Murabahah pada Bank Syariah Indonesia KC Medan Gajah Mada*”. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dokumentasi dan kajian pustaka. Teknik keabsahan data menggunakan metode triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko yang terkait dengan pembiayaan gadai murabahah di Bank Syariah Indonesia KC Medan Gajah Mada adalah risiko keuangan atau kredit, risiko operasional dan risiko pasar yang disebabkan oleh kerugian kredit, gagal bayar dan variabel pasar tetapi jarang terjadi. Manajemen risiko dilakukan sesuai dengan Pedoman Peraturan Bank Indonesia No. 25/11/PBI/2009, Pasal 4 Ayat 3 dilaksanakan. Bank umum syariah wajib menerapkan empat jenis risiko, yaitu risiko kredit atau keuangan, risiko pasar, risiko likuiditas dan risiko operasional. Sementara itu, proses manajemen risiko dilakukan dengan mengidentifikasi risiko, mengukur risiko dengan metode analisis kredit 5C, kemudian melakukan pemantauan risiko dan pengelolaan risiko. Di Indonesia, kendala yang dihadapi Bank Syariah KC Medan Gajah Mada untuk Pembiayaan KPR Griya adalah karena pelanggaran prosedur dan pengabaian peraturan. Penyebab yang dapat terjadi adalah karena peristiwa kesehatan debitur atau kondisi ekonomi yang kurang baik.²⁴

²⁴ Cut Ernita Julistia dan Isra Hayati, “Analisis Manajemen Risiko Pembiayaan Kpr Griya Dengan Akad Murabahah Pada Bank Syariah Indonesia KC Medan Gajah Mada,” *Jurnal AKMAMI*, Volume 3, Nomor 3, (2022), 515

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang manajemen risiko produk KPR kemudian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif.. Perbedaan dalam penelitian ini adalah lokasi yang diteliti. Peneliti sebelumnya membahas “Analisis Manajemen Risiko Pembiayaan KPR Griya dengan Akad Murabahah Pada Bank Syariah Indonesia KC Medan Gajah Mada”, sedangkan dalam penelitian ini membahas Manajemen Risiko Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Nur Halimah, Neneng Nurhasanah, Popon Srisusilawati pada tahun 2018 dalam jurnalnya yang berjudul “*Analisis Risiko Likuiditas dan Risiko Operasional Pada Pembiayaan Gadai Emas (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri KCP Antapani Bandung)*”. Metode penelitian yang digunakan yaitu jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Informasi diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan mengumpulkan data pendukung penelitian, setelah itu data tersebut dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peraturan OJK meliputi identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengelolaan risiko. Penerapan manajemen risiko likuiditas dan risiko operasional Bank Syariah Antapani KCP sudah sesuai dengan aturan sehingga risiko dapat diminimalkan secara efektif. Hasil analisis menunjukkan bahwa risiko likuiditas berasal dari peraturan OJK yaitu nasabah dapat memperpanjang jangka waktu gadai nya tanpa batas waktu. Pada saat yang sama, risiko

likuiditas disebabkan oleh kesalahan manusia yang terjadi saat mengevaluasi karatase emas .²⁵

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang manajemen risiko operasional kemudian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan nya adalah pada lokasi penelitian. Peneliti sebelumnya membahas Analisis Risiko Likuiditas dan Risiko Operasional Pada Pembiayaan Gadai Emas (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri KCP Antapani Bandung), sedangkan dalam penelitian ini membahas Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Nur Ika Rahmawati pada tahun 2020 dalam skripsinya yang berjudul *“Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan Dan Risiko Operasional Sebagai Upaya Meningkatkan Profitabilitas Pada Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung”*. Metode penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan topik yang disajikan, penelitian ini diklasifikasikan ke dalam jenis studi kasus. Ada dua jenis data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data adalah reduksi data, penyajian data dan inferensi. Saat memeriksa keakuratan temuan melalui triangulasi sumber. Hasil dari penelitian ini adalah: (1) Penerapan manajemen risiko keuangan dilakukan melalui identifikasi dengan pemeriksaan BI, survei lapangan, wawancara, analisis 5C. Pengukuran risiko dengan melihat jenis usaha, jumlah pengajuan dana, dan kemampuan nasabah untuk membayar kembali pinjaman.

²⁵ Nur Halimah, Neneng Nurhasanah, Popon Srisusilawati, “Analisis Risiko Likuiditas dan Risiko Operasional Pada Pembiayaan Gadai Emas (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri KCP Antapani Bandung)”, *Prosiding Hukum Ekonomi Syariah*, Volume 4, Nomor 2, (2018), 910

Pemantauan risiko dengan mengendalikan bisnis, dengan memperhatikan terms of payment. Pengendalian risiko melalui penagihan di muka termasuk asuransi jaminan usaha. (2) Pengelolaan risiko operasional dilakukan melalui identifikasi berupa pemantauan harian, pengetatan persyaratan, selektivitas, asuransi, pengetatan pengamanan, penyimpanan dokumen. Risiko operasional diukur, dipantau dan dikelola secara harian dengan melihat jumlah observasi operasional yang dipantau oleh kantor pusat. Hambatan dalam penerapan manajemen risiko pembiayaan dan operasional adalah kurangnya pemahaman staf untuk kondisi lapangan yang berbeda, kesulitan dalam peramalan dan penghematan jika terjadi bencana alam.²⁶

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang manajemen risiko operasional kemudian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan nya adalah ada lokasi penelitian. Peneliti sebelumnya membahas Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan Dan Risiko Operasional Sebagai Upaya Meningkatkan Profitabilitas Pada Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung, sedangkan dalam penelitian ini membahas Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Vegy Safitri pada tahun 2021 dalam skripsi nya yang berjudul *“Strategi Manajemen Risiko dalam Menyelesaikan Pembiayaan Bermasalah Kredit Pemilikan Rumah Layanan Syariah (KPRS) pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Bank SulSelbar Cabang Bone)”*. Jenis penelitian ini menggunakan

²⁶ Nur Ika Rahmawati, “Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan dan Risiko Operasional Sebagai Upaya Meningkatkan Profitabilitas Pada Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung,” *Sksripsi* (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2020), 50

pendekatan kualitatif dengan teknik analisis melalui penelitian lapangan. Sumber data penelitian ini adalah hasil wawancara dengan pegawai Bank Sulselbar Cabang Bone. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua orang terkena dampak dari perlambatan ekonomi akibat pandemi Covid-19 dan banyak orang yang berjuang untuk memenuhi kebutuhan karena mata pencaharian mereka telah dibekukan oleh keputusan pemerintah. Pemerintah mengeluarkan peraturan perintah PPKM. Untuk membantu masyarakat yang terkena dampak, pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan yang memutuskan untuk menurunkan suku bunga semua jenis pinjaman dari bank, maka Bank SulSelbar pun turut serta menurunkan suku bunga pinjaman yang semula 5 persen menjadi 4% per bulan dan 4,25% per tahun, sehingga banyak masyarakat yang menginginkan pinjaman tersebut dan mengajukan permohonan KPR di Bank Sul Selbar Cabang Bone. Dengan hal tersebut maka bank harus membuat strategi manajemen risiko pembiayaan KPRS yang dilakukan oleh Bank SulSelbar Cabang Bone yang berimplikasi pada identifikasi dan verifikasi yang sangat teliti di awal proses dalam memilih calon debitur yang layak untuk mendapatkan produk pembiayaan KPRS di masa pandemi Covid-19 yaitu dengan menggunakan metode analisis 5C. Solusi pembiayaan bermasalah KPRS di Bank SulSelbar Cabang Bone di masa pandemi Covid-19 dilakukan secara besar-besaran dengan tata cara penagihan, restrukturisasi dan perpanjangan tenggat waktu, serta penerapan penjaminan dan adanya sistem pengalihan risiko untuk pengembang yang bertanggung jawab atas proyek dengan peringkat kredit buruk.²⁷

²⁷ Vegy Safitri, "Strategi Manajemen Risiko dalam Menyelesaikan Pembiayaan Bermasalah Kredit Pemilikan Rumah Layanan Syariah (KPRS) pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Bank SulSelbar Cabang Bone)," *Skripsi* (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, (2019), 55

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang manajemen risiko produk pembiayaan KPR dalam upaya meminimalisir pembiayaan bermasalah pada pembiayaan kemudian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif. . Perbedaan dalam penelitian ini adalah lokasi yang diteliti. Peneliti sebelumnya membahas Strategi Manajemen Risiko dalam Menyelesaikan Pembiayaan Bermasalah Kredit Pemilikan Rumah Layanan Syariah (KPRS) pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Bank SulSelbar Cabang Bone), sedangkan dalam penelitian ini membahas Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Indah Otavionie pada tahun 2020 dalam skripsi nya yang berjudul *“Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah KPR Subsidi iB di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Syariah Banjarmasin”*. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dan metode yang digunakan adalah kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelesaian KPR Bersubsidi iB di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Kantor Cabang Syariah Tbk Banjarmasin, diantara nya: 1) Faktor-faktor yang menyebabkan pembiayaan KPR iB BTN Syariah bersubsidi bermasalah; a) Pembiayaan KPR BTN Syariah bersubsidi disebabkan oleh faktor internal seperti kesalahan analisis nasabah, bank tidak menerapkan mekanisme 5C, kesalahan bank dalam menentukan nilai tambah, informasi nasabah yang salah dan sering terjadi perubahan properti. b) Faktor eksternal yang menyebabkan pembiayaan KPR
-

iB BTN Syariah bermasalah adalah: Resesi, penangguhan pekerjaan, kehilangan atau tidak adanya pelanggan dan kerusakan jaminan. Faktor eksternal seperti pelanggan yang hilang, pelanggan yang diberhentikan, pelanggan yang pindah, pelanggan yang sedang mengajukan kredit, dan pelanggan yang bangunannya terkena bencana alam. 2) Langkah-langkah seperti penurunan angsuran, penjualan bersama tanpa lelang formal, SKM (Surat Kuasa Menjual), persidangan sederhana di pengadilan agama, lelang KPKNL ketika sudah macet, mengurangi rasio NPF secara nasional yang secara tidak langsung meningkatkan kualitas pembiayaan baik untuk nasabah / bank.²⁸

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang pembiayaan bermasalah pada produk KPR kemudian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan dalam penelitian ini adalah lokasi yang diteliti. Peneliti sebelumnya membahas Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah KPR Subsidi iB di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Syariah Banjarmasin, sedangkan dalam penelitian ini membahas Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Aldi Rifqillah pada tahun 2019 dalam skripsinya yang berjudul "*Manajemen Risiko Operasional ERM COSO (Study di Bank Pembangunan Daerah DIY Syariah 2018)*". Penelitian ini merupakan jenis penulisan lapangan. Pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan konfirmasi atau penarikan kesimpulan digunakan sebagai teknik analisis. Teknik analisis yang digunakan melalui proses koleksi data,

²⁸ Indah Oktavionie, "Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah KPR Subsidi iB di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Syariah Banjarmasin," *Skripsi* (Banjarmasin: UIN Antasari, (2020), 45

reduksi data, penyajian data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan risiko operasional di Bank Pembangunan Daerah Syariah DIY berhasil. Dan metodologi yang digunakan Bank Pembangunan Daerah Syariah DIY tidak sama dengan pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) COSO. Metode yang digunakan Bank Pembangunan Daerah Syariah DIY untuk meminimalisir terjadinya risiko operasional adalah metode Rencana Bisnis Bank (RBB), dimana Bank Pembangunan Daerah DIY Syariah menjadi pelaksana RBB tersebut.²⁹

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang manajemen risiko operasional kemudian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan nya adalah pada lokasi penelitian. Peneliti sebelumnya Manajemen Risiko Operasional ERM COSO (Study di Bank Pembangunan Daerah DIY Syariah 2018), sedangkan dalam penelitian ini membahas Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

12. Penelitian yang dilakukan oleh Dina Meidani pada tahun 2021 dalam skripsinya yang berjudul “*Strategi Manajemen Menghadapi Risiko Operasional Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Haji Miskin Pandai Sikek*”. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Data diperoleh dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisa data yang dilakukan yaitu dengan cara mengumpulkan data-data yang mendukung penelitian, kemudian data-data tersebut akan dianalisis sesuai tujuan penelitian ini. Hasil penelitian PT Bank Pembiayaan

²⁹Aldi Rifqillah, “Manajemen Risiko Operasional ERM COSO (Study di Bank Pembangunan Daerah DIY Syariah 2018),” *Skripsi* (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Kalijaga Yogyakarta, 2019), 22

Rakyat Syariah (BPRS) Haji Miskin Pandai Sikek dihadapkan pada risiko operasional seperti kesalahan penginputan data oleh karyawan bank, pencucian uang, terdapat uang palsu, ketidakjujuran nasabah, penipuan atau manipulasi data, dan beberapa risiko lainnya yang akan mungkin terjadi. Oleh karena itu, PT. BPRS Haji Miskin perlu melakukan manajemen terhadap risiko operasional tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen risiko operasional di BPRS Haji Miskin Pandai Sikek telah menerapkan manajemen risiko sesuai dengan peraturan POJK No.23/POJK.03/2018 tentang penerapan manajemen risiko bagi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Identifikasi risiko operasional yang disebabkan risiko internal, risiko SDM, risiko teknologi dan sistem, risiko hukum dan risiko eksternal. Pengelolaan risiko yang dilakukan mengikuti proses manajemen risiko yang dimulai dari aktifitas identifikasi, pengukuran risiko, pemantauan risiko dan pengendalian risiko yang terjadi di BPRS Haji Miskin Pandai Sikek. Strategi yang dilakukan adalah dengan meningkatkan fungsi pengawasan serta melakukan internal audit.³⁰

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang manajemen risiko operasional kemudian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan nya adalah pada lokasi penelitian. Peneliti sebelumnya membahas Strategi Manajemen Menghadapi Risiko Operasional Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Haji Miskin Pandai Sikek, sedangkan dalam penelitian ini membahas Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

³⁰ Dina Meidani, "Strategi Manajemen Menghadapi Risiko Operasional Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Haji Miskin Pandai Sikek," *Skripsi* (Batusangkar: IAIN Batusangkar, 2021), 4

13. Penelitian yang dilakukan oleh Emi Febriyanti Tumanggor pada tahun 2020 dalam skripsinya yang berjudul “*Analisis Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada BPRS Al-Wasliyah Medan*”. Penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian kualitatif. Analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif yang merepresentasikan penerapan manajemen risiko di perusahaan. Data yang digunakan adalah data primer dari metode wawancara dan data sekunder dari action plan unit kerja BPRS Al-Wasliyah Medan. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kebijakan, prosedur dan strategi yang diterapkan BPRS Al-Wasliyah Medan dalam menerapkan manajemen risiko yang efektif telah sesuai dengan ketentuan Otoritas Jasa Keuangan.³¹

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang manajemen risiko operasional kemudian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan nya adalah pada lokasi penelitian. Peneliti sebelumnya membahas Analisis Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada BPRS Al-Wasliyah Medan, sedangkan dalam penelitian ini membahas Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

14. Penelitian yang dilakukan oleh M. Faris Ardian pada tahun 2022 dalam skripsinya yang berjudul “*Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan data primer (wawancara). Hasil penelitian kejadian risiko operasi di PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh karena sumber daya manusia, proses internal, sistem IT dan kejadian eksternal. Proses penerapan manajemen risiko operasional meliputi identifikasi risiko,

³¹ Emi Febriyanti Tumanggor, “Analisis Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada Bprs Al-Wasliyah Medan”, *Skripsi* (Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2020), 53

pengukuran, pemantauan, manajemen risiko dan sistem informasi manajemen risiko. Hasil penelitian ini harus menjadi acuan penerapan manajemen risiko di sektor perbankan.³²

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang manajemen risiko operasional kemudian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan nya adalah pada lokasi penelitian. Peneliti sebelumnya membahas Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh, sedangkan dalam penelitian ini membahas Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

15. Penelitian yang dilakukan oleh Dedi Wahyudi, Devy Septi Heryani, Restu Danang Adahardianto pada tahun 2021 dalam jurnal nya yang berjudul “*Analisis Sistem Pengendalian Internal Dan Manajemen Risiko Pada Pembiayaan KPR dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Bank Syariah Tanggamus)*”. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan, data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara oleh bagian KPR Bank Syariah Tanggamus. Analisisnya kualitatif. Hasil kajian menunjukkan bahwa pembiayaan KPR Bank Syariah Tanggamus sesuai dengan prinsip syariah, dimana akad murabahah dilaksanakan, pihak bank secara transparan menjelaskan harga awal dan keuntungan pembelian apartemen dan telah disepakati. oleh kedua belah pihak, dalam hal ini bank dan nasabah. Penerapan sistem pengendalian intern Bank Syariah Tanggamus, Pemisahan tanggung jawab, sistem otorisasi dan prosedur pencatatan, praktik yang sehat dan rasional, personel yang berkualitas. Penerapan manajemen risiko di Bank

³² M. Faris Ardian, “Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh,” *Skripsi* (Aceh: Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, 2020), 110

Syariah Tanggamus meliputi identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko dan pengelolaan risiko.³³

Persamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang manajemen risiko produk pembiayaan KPR kemudian penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan dalam penelitian ini adalah lokasi yang diteliti. Peneliti sebelumnya membahas Analisis Sistem Pengendalian Internal Dan Manajemen Risiko Pada Pembiayaan KPR dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Bank Syariah Tanggamus), sedangkan dalam penelitian ini membahas Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*) yaitu kegiatan mengkaji latar belakang interaksi individu, sosial, kelompok, kelembagaan atau masyarakat.³⁴ Pengumpulan data dilakukan melalui pengamatan di lapangan terhadap suatu fenomena.³⁵ Objek pada penelitian di fokuskan pada manajemen risiko operasional produk KPR di BTN Syariah KCP Karanganyar. Peneliti juga menggunakan *library research* sebagai penunjang kepustakaan seperti buku dan hasil penelitian terdahulu dengan model yang sama.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah metode

³³Dedi Wahyudi, Devy Septi Heryani, Restu Danang Adahardianto, "Analisis Sistem Pengendalian Internal Dan Manajemen Risiko Pada Pembiayaan KPR Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Bank Syariah Tanggamus)," *Dinar Islamic Review*, Volume 5, Nomor 2, (2021), 81

³⁴ Husaini Usman, dkk, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 5

³⁵ Irkhamiyati, "Evaluasi Persiapan Perpustakaan STIKES 'Aisyah Yogyakarta dalam Membangun Perpustakaan Digital," *Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, Volume 13, Nomor 1, (2017), 41

penelitian yang menghasilkan data deskriptif tentang individu atau perilaku diamati.³⁶ Pendekatan kualitatif ini dimaksudkan untuk menggambarkan manajemen risiko operasional pada produk KPR di BTN Syariah KCP Karanganyar.

2. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dilapangan sangat penting dan mutlak diperlukan. Peneliti adalah kunci pemahaman sekaligus instrument pengumpul data. Kehadiran peneliti merupakan proses pengumpulan data secara menyeluruh sesuai dengan kondisi objek penelitian, dan perannya sebagai partisipan penuh.

Peneliti menyampaikan surat penelitian dari pihak kampus kepada BTN Syariah KCP Karanganyar saat hadir di lokasi penelitian. Peneliti memulai penelitiannya dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi setelah pengelola memberikan izin.

3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BTN Syariah KCP Karanganyar yang beralamatkan di Jl. Adi Sumarmo, Klagen, Malangjiwan, Kec. Colomadu, Kab. Karanganyar, Jawa Tengah 57177. Alasan memilih lokasi di BTN Syariah KCP Karanganyar karena lokasi tersebut berada di kota sehingga tempat tersebut cukup strategis dan mudah ditemukan oleh nasabah maupun calon nasabah. Hal tersebut dapat memberikan kesempatan dan kemudahan bagi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai pelaksanaan manajemen risiko operasional pada produk KPR.

4. Data dan Sumber Data

a. Data

Data yaitu segala informasi yang dijadikan dan diolah dalam rangka kegiatan penelitian untuk dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Menurut Kuncoro, data adalah

³⁶ Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdaakarya, 2007), 4

kumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan.³⁷ Untuk memudahkan penelitian, peneliti mencoba mengumpulkan informasi yang nyata tentang penerapan manajemen risiko operasional produk pembiayaan KPR untuk meminimalisir kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

b. Sumber Data

Sumber data merupakan subjek dari mana data yang didapatkan berasal. Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung melalui wawancara dengan pihak bank BTN Syariah KCP Karanganyar dalam bentuk verbal yang diucapkan secara lisan oleh narasumber seperti *Sub Branch Manager* dan *CFS (Consumer Financing Service)*. Data sekunder yaitu sumber informasi penelitian, pendukung dan pelengkap data penelitian yang diperoleh dari buku, jurnal, majalah, internet, surat kabar, dan bahan pustaka lainnya.³⁸

5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pada metode penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrument utama (*key instrument*), yaitu penelitian ini peneliti sendiri yang menjadi instrument utama yang terjun ke lapangan dan berusaha mengumpulkan informasi.³⁹ Kemudian cara yang dilakukan peneliti untuk mendalami teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dimana peneliti yang secara langsung mengamati objek penelitian untuk

³⁷ Mudrajat Kuncoro, *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?*, (Jakarta: Erlangga, 2003), 124.

³⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian (Sesuatu Pendekatan Praktek)*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1996), 18.

³⁹ Mohammad Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor: Galia Indonesia, 2009), 70

mengamati secara dekat penelitian yang sedang dilakukan.⁴⁰ Dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan langsung ke bank BTN Syariah KCP Karanganyar.

b. Wawancara

Wawancara adalah salah satu metode komunikasi (lisan) antara peneliti dengan informan yaitu melalui aktivitas Tanya jawab.⁴¹ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur yaitu wawancara bebas dimana peneliti tidak menggunakan wawancara yang sistematis dan terorganisir secara sempurna untuk pengumpulan datanya. Peneliti menggunakan teknik wawancara tak berstruktur karena peneliti akan menggali data dan informasi dari *Sub Branch Manager* dan *CFS (Consumer Financing Service)*.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data sekunder dari berbagai sumber tertulis seperti arsip, dokumentasi resmi, foto, data statistik dan bahan penelitian sejenisnya yang dimaksudkan untuk mendukung analisis penelitian⁴² Dengan menggunakan teknik dokumentasi, informasi dikumpulkan dalam bentuk bahan tertulis yang berisi informasi dan penjelasan serta pemikiran tentang fenomena yang masih relevan dan berkaitan dengan masalah penelitian.⁴³ Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dokumentasi untuk memperoleh data mengenai struktur organisasi di BTN Syariah KCP Karanganyar.

6. Teknik Pengolahan Data

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

⁴⁰ Ridwan, *Metode Riset*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 104.

⁴¹ Afif Fauzi Abbas, *Metodologi Penelitian*, (Ciputat: Adelina Bersaudara, 2010), 141.

⁴² Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Gajah Mada University, 1993),

⁴³ Muhammad, *Metode Penelitian Ekonomi Islam: Pendekatan Kuantitatif*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 152

Reduksi data adalah meringkas, memilih hal yang paling penting, memfokuskan pada yang penting dan mencari tema dan pola. Data yang direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas dan membuat pengumpulan data lebih mudah bagi peneliti.⁴⁴ Dalam penelitian ini, penulis merangkum data yang disampaikan oleh pihak BTN Syariah KCP Karanganyar mengenai manajemen risiko operasional pada produk KPR.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif, materi disajikan dalam bentuk uraian singkat, cerita, diagram, hubungan antar kategori, dll. Penyajian data memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan program kerja berikutnya berdasarkan pemahaman sebelumnya.⁴⁵ Dalam penelitian ini, data yang disajikan berupa keterangan yang didapat dari pihak bank BTN Syariah KCP Karanganyar mengenai manajemen risiko operasional pada produk KPR.

c. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Kesimpulan dari penelitian kualitatif adalah penemuan terbaru yang dapat berupa deskripsi objek yang masih belum jelas, berupa hubungan interaktif atau kausal dan teori.⁴⁶ Dalam penelitian ini, penulis menarik beberapa kesimpulan dari awal hingga akhir pengumpulan data untuk disusun secara berurutan menjadi sebuah konfigurasi tertentu.

7. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu proses dimana informasi yang diperoleh dari lapangan berupa wawancara, observasi, dokumentasi dan bahan lainnya disusun secara sistematis agar

⁴⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 247

⁴⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 249

⁴⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 253

temuan diketahui dan mudah dipahami oleh orang lain. Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis data deduktif. Metode deduktif adalah kegiatan dimana informasi yang dikumpulkan dianalisis dengan menguraikan hal-hal yang bersifat umum pada kesimpulan yang bersifat khusus.⁴⁷ Setelah memperoleh data penelitian, kemudian peneliti menganalisis data tersebut mengenai manajemen risiko operasional pada produk KPR.

8. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan untuk mengecek kebenaran data adalah teknik triangulasi. Teknik triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang menggabungkan beberapa teknik pengumpulan data yang dilakukan.⁴⁸ Teknik triangulasi dilakukan dengan cara memverifikasi hasil penelitian dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi agar derajat kepercayaan data dapat dikatakan valid.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh pembahasan yang sistematis, penulis harus menyusun klasifikasi sedemikian rupa sehingga dapat menunjukkan hasil penelitian yang baik dan mudah dipahami. Kemudian penulis memaparkan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pertama adalah bagian pendahuluan ini di dalamnya berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, studi penelitian terdahulu, metode penelitian yang meliputi jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, data

⁴⁷ Syarifudin Anwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2003), 40

⁴⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 231-233

dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengecekan keabsahan data, teknik pengolahan data, dan teknik analisa data serta sistematika pembahasan

BAB II : KAJIAN TEORI

Bab ini memberikan gambaran tentang tinjauan literatur atau buku-buku yang memuat teori-teori penting dan teori-teori yang dirujuk dalam literatur penelitian kualitatif, pada konstruksi teori-teori baru yang dikemukakan oleh peneliti. Adapun teori-teori yang dibahas yaitu mengenai pengertian manajemen risiko operasional, manfaat manajemen risiko, tujuan manajemen risiko, jenis-jenis risiko perbankan syariah, dll. Pada bab ini pula terdapat penelitian yang relevan.

BAB III : PAPARAN DATA

Bab ketiga menjelaskan tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengecekan keabsahan data, teknik pengolahan data, dan teknik analisa data.

BAB IV : PEMBAHASAN

Bab ini berisi fakta temuan penelitian berdasarkan metode dan pendekatan penelitian yang telah ditentukan untuk kemudian di analisis. Di dalam nya memuat analisis tentang manajemen risiko operasional produk pembiayaan KPR dalam upaya meminimalisir kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar.

BAB V : PENUTUP

Bab kelima adalah berisi kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN TEORI MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PRODUK PEMBIAYAAN KPR DALAM UPAYA MEMINIMALISIR KERUGIAN

A. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah suatu rangkaian proses yg meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/perusahaan, baik sumberdaya manusia (*human resource capital*), modal (*financial capital*), material (*land, natural resources or raw materials*), maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.¹

Menurut Griffin, manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mewujudkan hasil yang efektif dan efisien. Dalam hal ini efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, dan efisien memiliki makna bahwa pekerjaan yang sedang dilaksanakan dilakukan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.²

B. Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen mencakup beberapa tugas yang yang dilaksanakan dalam manajemen yang mengikuti fungsinya masing-masing dan memiliki satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen, sebagaimana terdiri dari empat fungsi, yaitu:³

1. Perencanaan atau *Planning*

Rangkaian usaha yang dilakukan untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan dimasa yang akan datang, termasuk penentuan strategi dan taktik yang efektif dan efisien untuk mencapai target serta mewujudkan tujuan organisasi, menetapkan tujuan dan target bisnis, menyusun strategi

¹ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2012), 12

² Setyabudi Indartono., *Pengantar Manajemen : Character Inside*, (Yogyakarta: Yukaprint, 2016), 1

³ Fariz, *Buku Ajar Pengantar Manajemen*, (Surabaya: LPPM STIE YAPAN, 2017), 10

untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut, memilih sumber-sumber yang dibutuhkan, memiliki standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

2. Pengorganisasian atau *Organizing*

Rangkaian sistem yang terdiri dari bagaimana rencana yang telah ditetapkan dan kemudian dalam perencanaan didesain pada sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, dengan sistem dan lingkungan organisasi yang terjaga aman maka akan membuat pekerjaan menjadi efektif dan efisien.

3. Pengimplementasian atau *Directing*

Proses menjalankan kegiatan oleh seluruh pihak dalam organisasi yang mana dalam hal ini termasuk proses memotivasi agar semua pihak yang ada dapat menerapkan tanggung jawab dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

4. Pengendalian dan Pengawasan atau *Controlling*

Proses untuk memastikan bahwa kegiatan yang ada telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan berjalan sesuai dengan harapan awal, walaupun terdapat perubahan yang terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

C. Prinsip Manajemen

Berdasarkan prinsip yang ada maka dapat disimpulkan bahwa manajemen memiliki prinsip yang sangat fleksibel dalam artian bahwa prinsip yang fleksibel ini juga memiliki pertimbangan berdasarkan kondisi dan keadaan yang ada. Prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari: ⁴

- a. Pembagian kerja (*division of work*)
- b. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
- c. Disiplin (*discipline*)
- d. Kesatuan perintah (*unity of command*)
- e. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)

⁴ Setyabudi Indartono., *Pengantar Manajemen : Character Inside*, (Yogyakarta: Yukaprint, 2016), 29

- f. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*)
- g. Pembayaran upah yang adil (*remuneration*)
- h. Pemusatan (*centralisation*)
- i. Hirarki (*hierarchy*)
- j. Tata tertib (*order*)
- k. Keadilan (*equity*)
- l. Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personel*)
- m. Inisiatif (*Inisiative*)
- n. Semangat kesatuan (*esprits de corps*)

D. Pengertian Risiko

Risiko adalah kejadian-kejadian yang potensi untuk terjadi yang mungkin dapat menimbulkan kerugian pada suatu perusahaan. Risiko timbul karena adanya unsur ketidak pastian di masa yang akan mendatang, adanya penyimpangan, terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, atau tidak terjadinya sesuatu yang diharapkan.⁵ Risiko juga dapat dianggap sebagai kendala/penghambat pencapaian suatu tujuan. Dengan kata lain risiko adalah kemungkinan yang berpotensi memberikan dampak negatif kepada sasaran yang ingin dicapai.⁶

Risiko yang dikelola dengan tepat dapat memberikan manfaat kepada bank dalam menghasilkan laba. Penerapan manajemen risiko dapat meningkatkan *shareholder value* memberikan gambaran kepada pengelola mengenai kemungkinan kerugian dikemudian hari, meningkatkan metode dan proses pengambilan keputusan yang sistematis yang didasarkan atas ketersediaan informasi, digunakan sebagai dasar pengukuran yang lebih akurat mengenai kinerja, digunakan untuk menilai risiko yang melekat pada instrument atau kegiatan usaha yang

⁵ Triyono, R. M, *Manajemen Risiko*, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 4-5

⁶ Ikatan Bankir Indonesia, *Manajemen Risiko 2*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017),

relatife kompleks serta menciptakan infrastrukur manajemen risiko yang kokoh dalam rangka meningkatkan daya saing.⁷

E. Macam-macam Risiko

Berdasarkan peraturan bank indonesia (PBI) Nomor 13/23//PBI/2011 tanggal 2 Nopember 2011 tentang Penerapan manajemen risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, terdapat beberapa risiko yang terdapat di perbankan syariah yaitu:

1. Risiko Kredit

Risiko kredit merupakan risiko akibat kegagalan nasabah atau pihak lain dalam memenuhi kewajibannya kepada bank sesuai dengan perjanjian yang disepakati sehingga hal ini dapat menyebabkan turunnya pendapatan, kinerja maupun tingkat kesehatan bank.

2. Risiko Pasar

Risiko pasar timbul akibat adanya perubahan variabel pasar, seperti: suku bunga, nilai tukar mata uang dan harga komoditas sehingga nilai aset yang dimiliki bank menurun.

3. Risiko Likuiditas

Risiko akibat ketidakmampuan bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas atau aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan bank.

4. Risiko Operasional

Risiko operasional terjadi akibat proses internal yang kurang memadai, kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mengganggu operasional bank.

5. Risiko Hukum

⁷ Vaithzal, R. H, *Islamic Finance Finance Manajement; Teori, Konsep Dan Aplikasi: Panduan Praktis Untuk Lembaga Keuangan, Nasabah, Praktisi Dan Mahasiswa*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 623

Risiko hukum adalah risiko yang disebabkan oleh adanya kelemahan aspek yuridis. Kelemahan aspek yuridis antara lain disebabkan oleh adanya tuntutan hukum, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung atau kelemahan perikatan seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya suatu kontrak.

6. Risiko Strategis

Risiko strategi terjadi akibat ketidaktepatan dalam pengambilan keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

7. Risiko Reputasi

Risiko reputasi terjadi akibat menurunnya tingkat kepercayaan para pemangku kepentingan yang bersumber dari persepsi negatif terhadap bank.

8. Risiko Kepatuhan

Risiko akibat bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku serta prinsip syariah.

9. Risiko Imbal Hasil

Risiko akibat perubahan tingkat imbal hasil yang dibayarkan bank kepada nasabah karena terjadinya perubahan tingkat imbal hasil yang diterima bank dari penyaluran dana, yang dapat mempengaruhi perilaku nasabah dana pihak ketiga bank.

10. Risiko Investasi

Risiko akibat bank ikut menanggung kerugian usaha nasabah yang dibiayai dalam pembiayaan bagi hasil berbasis bagi hasil.

F. Konsep Manajemen Risiko

Pada dasarnya manajemen risiko adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan, keluarga dan masyarakat. Jadi manajemen risiko mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengoordinasikan dan mengawasi

program penggunaan risiko. Manajemen risiko didefinisikan sebagai suatu metode logis dan sistematis dalam identifikasi, kualifikasi, menentukan sikap, menetapkan solusi, serta melakukan monitor dan pelaporan risiko yang berlangsung pada setiap aktivitas atau proses.⁸

Manajemen risiko yang efektif oleh bank akan menghasilkan tingkat kinerja dan kesehatan yang baik lagi bagi bank yang bersangkutan. Tingkat kesehatan bank merefleksikan kinerja bank secara kualitatif maupun kuantitatif.⁹ Manajemen risiko merupakan suatu usaha untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya kerugian. Manajemen risiko merupakan suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi.¹⁰

Dalam menerapkan manajemen risiko secara efektif, baik untuk bank secara individual maupun untuk bank secara konsolidasi dengan perusahaan anak, bank melakukan minimal mencakup empat pilar yaitu :¹¹

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

⁸ Triyono, R. M, *Manajemen Risiko*, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 8-9

⁹ Hayati, S, *Manajemen Risiko untuk Bank Pengkreditan Rakyat dan Lembaga Keuangan Mikro*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2017), 7

¹⁰ Darmawi, H, *Manajemen Risiko*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara., 2013), 17

¹¹ Ikatan Bankir Indonesia, *Manajemen Risiko 1*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), 34

Bank harus menerima dan mengelola berbagai jenis risiko keuangan secara efektif, agar dampak negatif tidak terjadi untuk meminimalisir kerugian dari akibat tidak dijalankannya manajemen risiko yang efektif dan disiplin.¹²

G. Proses Manajemen Risiko

Identifikasi risiko adalah proses untuk menentukan risiko apa yang apa yang terjadi, mengapa risiko itu terjadi dan bagaimana risiko itu bisa terjadi. Beberapa tahapan dalam identifikasi risiko yaitu:¹³

1. Identifikasi Masalah

- a. Menyusun daftar risiko secara komprehensif, berdasarkan dampak pada setiap elemen kegiatan. Proses ini memperlihatkan kemungkinan masalah yang dihadapi dan besarnya kerugian yang mungkin terjadi. Dimana besarnya kerugian akan mempengaruhi level risiko yang akan dihadapi.
- b. Menganalisis karakter risiko yang melekat pada Bank Syariah, termasuk risiko yang melekat pada produk dan kegiatan usaha bank.
- c. Menggambarkan proses terjadinya risiko dan menganalisis faktor-faktor penyebab risiko, termasuk menentukan probabilitas risiko.
- d. Membuat daftar sumber terjadinya risiko untuk masing-masing risiko

2. Pengukuran Risiko

Pengukuran risiko digunakan untuk mengukur eksposur risiko bank sebagai acuan untuk memutuskan apakah perlu dilakukan proses pengendalian. Sistem pengukuran risiko minimal harus dapat mengukur:¹⁴

¹² Karim, Adiwarman A, *Bank Islam Analisis Fiqh dan Keuangan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2013), 1-7

¹³ Novianti,D, “Pengembangan Kerangka Manajemen Risiko Pada Perbankan Syariah,” *Asy Syar’iyyah: Jurnal Ilmu Syari’ah dan Perbankan Islam*, Volume 4, Nomor 1, (2019), 54

¹⁴ Ikatan Bankir Indonesia, *Manajemen Risiko 1*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), 33

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

Pengukuran risiko operasional menggunakan suatu matriks yang didasari oleh dua aspek yang menjadi ciri pokoknya, yaitu sebagai berikut:¹⁵

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

Berdasarkan kedua faktor penilaian tersebut, maka akan didapat klasifikasi kejadian risiko operasional sebagai berikut:¹⁶

a. *Low Frequency/Low Impact*

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

b. *High Frequency/High Impact*

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

¹⁵ Irham Fahmi, *Manajemen Risiko: Teori, Kasus, Solusi*, (Bandung: Alfabet, 2018), 277

¹⁶ A Jarir, "Manajemen Risiko Operasional Pada Perbankan Syariah," *Jurnal Al-Ahkam*, Volume 13, Nomor 1, (2017), 4-5.

c. *Low Frequency/High Impact*

Kejadian ini adalah kejadian yang paling menantang bagi bank karena paling sulit untuk dipahami dan diprediksi. Selain itu, kejadian ini dapat menimbulkan dampak kerugian yang besar bahkan dapat menyebabkan

d. *High Frequency/Low Impact*

Kejadian ini dikelola untuk meningkatkan efisiensi bisnis Risiko operasional pada umumnya terjadi di unit kerja yang memiliki volume transaksi tinggi, perputaran transaksi yang tinggi, perubahan struktural yang tinggi dan menggunakan sistem yang kompleks.

3. Pemantauan Risiko

Bank harus memiliki sistem dan prosedur pemantauan yang mencakup pemantauan terhadap besarnya *eksposur risk*, toleransi risiko, kepatuhan limit internal, dan hasil stress testing atau konsistensi pelaksanaan, dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan. Bank harus menyiapkan suatu sistem cadangan dan prosedur yang efektif untuk mencegah terjadinya gangguan dalam proses pemantauan risiko, dan melakukan pengecekan serta penilaian kembali secara berkala terhadap sistem cadangan tersebut.¹⁷

Pemantauan risiko operasional dilakukan untuk memastikan risiko operasional berada pada limit yang telah ditentukan. Bagian Manajemen Risiko harus melaksanakan pemantauan risiko operasional secara berkala terhadap seluruh eksposur risiko operasional serta kerugian (*loss events*) yang dapat terjadi. Dengan menerapkan sistem pengendalian internal dan menyediakan laporan berkala mengenai kerugian yang ditimbulkan oleh risiko operasional, manajemen perusahaan akan

¹⁷ Rustam, B. R, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*, (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2013), 47

mendapatkan informasi yang jelas tentang potensi kerugian risiko operasional di masa mendatang

4. Pengendalian Risiko

Bank harus memiliki sistem pengendalian risiko yang memadai, dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Proses pengendalian risiko yang diterapkan bank harus disesuaikan dengan eksposur risiko atau tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko. Pengendalian risiko dapat dilakukan oleh bank dengan metode mitigasi risiko serta penambahan modal bank untuk menyerap potensi kerugian.¹⁸

H. Manfaat Manajemen Risiko

Manfaat manajemen risiko yang diberikan terhadap perusahaan dapat dibagi dalam 5 (lima) kategori utama yaitu :¹⁹

1. Manajemen risiko mungkin dapat mencegah perusahaan dari kegagalan.
2. Manajemen risiko menunjang secara langsung peningkatan laba.
3. Manajemen risiko dapat memberikan laba secara tidak langsung.
4. Adanya ketenangan pikiran bagi manajer yang disebabkan oleh adanya perlindungan terhadap risiko murni, merupakan harta non material bagi perusahaan itu.
5. Manajemen risiko melindungi perusahaan dari risiko murni, dan karena kreditur pelanggan dan pemasok lebih menyukai perusahaan yang dilindungi maka secara tidak langsung menolong meningkatkan *public image*.

I. Pengertian Risiko Operasional

Risiko operasional diartikan sebagai risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, akibat kesalahan manusia,

¹⁸ Rustam, B. R, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*, (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2013), 47

¹⁹ Darmawati, dkk, "Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Volume 8, Nomor 1, (2005), 11

kegagalan sistem, dan/atau akibat kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi kinerja operasional bank.²⁰

Hal ini mendorong perlu dilakukannya penelitian secara tajam dan luas oleh para supervisor bank terhadap setiap penerapan proses, prosedur, dan sistem yang ditetapkan dalam internal bank agar pengaruh negatif dari peristiwa eksternal dapat segera dideteksi lebih awal.

Peraturan BI No. 13/23/PBI/2011 mendefinisikan risiko operasional sebagai risiko kerugian yang di akibatkan oleh proses internal yang kurang memadai, kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional bank. Risiko operasional muncul karena bank mungkin tidak memiliki kapasitas dan kemampuan yang cukup berkualitas untuk melakukan operasi keuangan islam.

Adapun kejadian- kejadian risiko operasional dapat digolongkan menjadi beberapa jenis kejadian, seperti *fraud* internal dan *fraud* eksternal, praktik ketenagakerjaan dan keselamatan lingkungan kerja, nasabah, produk dan praktik bisnis, kerusakan aset fisik, gangguan aktivitas bisnis, dan kegagalan sistem , serta kesalahan proses dan eksekusi termasuk *fraud* yang timbul akibat aktivitas pencucian uang dan pendanaan terorisme.²¹ Kerugian risiko operasional dapat berdampak langsung maupun tidak langsung (berupa kerugian potensial atau hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan) pada keuangan.

J. Sumber Daya Manusia Sebagai Penyebab Risiko Operasional

Bank wajib memberi penalti bagi yang melanggar kebijakan, tetapi juga memberi penghargaan bagi yang mentaatinya. Oleh karena itu

²⁰ Ikatan Bankir Indonesia, *Manajemen Risiko 2*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017), 170

²¹ Rustam, B. R, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Era Digital*, (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2018), 253

pegawai wajib mendapat pendidikan, pelatihan dan kompensasi atau insentif yang ada hubungannya dengan Manajemen Risiko Operasional dan Pengendalian Intern. Batasan mengenai pemisahan tugas harus tegas dan jelas agar pegawai tidak diberi tanggung jawab yang dapat menimbulkan pertentangan kepentingan. Penilaian kinerja dan insentif harus dikaitkan dengan keberhasilan mereka dalam mendeteksi, mengidentifikasi dan menilai risiko dari kegiatan yang menjadi tanggung jawab staf dan pegawai.²²

K. Kegagalan Proses Internal Sebagai Penyebab Risiko Operasional

Proses internal (*internal process risk*) adalah suatu risiko yang terkait dengan kegagalan yang menyebabkan tidak efektifnya penerapan proses atau prosedur yang berlaku dalam manajemen bank. Dalam kegiatan operasional bank sehari-hari, semua staf wajib menjalankan pedoman kerja seperti dimuat dalam prosedur dan ketentuan yang berlaku. Perlu dicatat bahwa sering kali kesalahan dalam menerapkan pedoman kerja tersebut justru karena perumusannya terlalu rumit, tidak sistematis, dan sulit dicerna.²³

L. Sistem IT Sebagai Penyebab Risiko Operasional

Ada beberapa risiko yang diperkirakan akan timbul dalam bidang komputer, yaitu :²⁴

1. Komputer adalah teknologi yang selalu mengalami perubahan terutama pada setiap program yang ditawarkan, sehingga mengharuskan kualitas IT dari para personelnnya juga dapat di update setiap waktunya dengan tujuan berbagai permasalahan yang akan timbul di kemudian hari dapat dihindari.
2. Komputer adalah masuk dalam kategori IT yang memiliki nilai pasar yang tinggi, sehingga setiap pergantian perangkat komputer

²² Tampubolon, R, *Risk Management: Qualitative Approach Applied to Commercial Banks*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2004), 198

²³ Ali, M, *Manajemen Risiko: Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 288

²⁴ Irham Fahmi, *Manajemen Risiko*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 54

dan biaya tenaga ahlinya selalu saja membutuhkan biaya yang tinggi. Seperti biaya *training*, *course*, service komputer, dan pembelian program berbagai komputer. Dan bagi setiap perusahaan program yang harus dibeli adalah selalu harus yang bersifat original.

3. Terjadinya perubahan data-data komputer karena faktor terserang oleh virus. Kondisi ini sering terjadi karena jaringan komputer berhubungan dengan internet. Oleh karena itu, komputer harus selalu memiliki antivirus yang terbaru. Maka sebaiknya perusahaan harus selalu memiliki tempat khusus yang aman untuk menyimpan dokumen penting.

Bencana yang menimpa bank sebagai akibat dari kegagalan dalam menggunakan teknologi itu malahan dapat berakibat fatal yang menghantarkan bank pada kebangkrutan. Besarnya ketergantungan bank pada teknologi saat ini telah sedemikian rupa, sehingga jika, misalnya, sistem komputer tidak bekerja dengan baik maka kegiatan operasional bank dapat terhenti untuk jangka waktu yang panjang pula.²⁵

Penerapan IT harus diakui membawa banyak perubahan dalam kegiatan operasional dan pengelolaan data bank sehingga seluruh aktivitas perbankan saat ini dapat dilakukan secara lebih efisien dan efektif serta memberikan informasi secara lebih akurat dan cepat. Perkembangan produk perbankan berbasis teknologi di antaranya berupa layanan perbankan elektronik (*electronic banking*) dan layanan perbankan digital di mana hal ini memudahkan nasabah untuk melakukan transaksi perbankan secara nontunai setiap saat melalui jaringan elektronik.²⁶

²⁵ Ali M, *Manajemen Risiko: Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 289

²⁶ Rustam, B. R, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Era Digital*, (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2018), 296

Keberhasilan penerapan tata kelola IT sangat tergantung pada komitmen seluruh unit kerja di bank, baik penyelenggara maupun pengguna IT. Penerapan tata kelola melalui penyelarasan rencana strategi IT dengan strategi bisnis bank, optimalisasi pengelolaan sumber daya pemanfaatan IT, pengukuran kinerja, dan penerapan manajemen risiko yang efektif agar jika terjadi risiko bank telah melakukan upaya untuk mengantisipasinya.²⁷

M. Kejadian Eksternal Sebagai Penyebab Risiko Operasional

Kejadian eksternal adalah risiko yang terkait dan bersumber dari peristiwa-peristiwa yang terjadi di luar pengendalian langsung namun dapat pula justru ditujukan langsung pada fasilitas dan atau manajemen bank. Bank-bank sesungguhnya telah secara aktif memusatkan perhatiannya pada upaya pencegahan agar terlindung dari akibat yang parah yang ditimbulkan oleh *external risk events* ini.²⁸

N. Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Syariah

KPR merupakan salah satu jenis layanan pembiayaan yang diberikan oleh bank kepada para nasabah yang menginginkan pinjaman khusus untuk memenuhi kebutuhan dalam pembangunan atau revonasi rumah. KPR juga muncul karena adanya berbagai kondisi penunjang yang strategis diantaranya adalah pemenuhan kebutuhan perumahan yang semakin lama semakin tinggi namun belum dapat mengimbangi kemampuan daya beli kontan dari masyarakat.²⁹

Di Indonesia, saat ini dikenal ada 2 (dua) jenis KPR:

1. KPR Subsidi Bersubsidi FLPP (Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan)

²⁷ Rustam, B, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Era Digital*, (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2018), 296

²⁸ Ali, M, *Manajemen Risiko: Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 291

²⁹ Suzanna Hardjono, *Mudah Memiliki Rumah Idaman Lewat KPR*, (Jakarta: PT. Pustaka Grahatama, 2008), 25

KPR Bersubsidi FLPP (Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan) adalah program subsidi pemerintah untuk menyediakan pembiayaan kepemilikan rumah tinggal dengan fasilitas likuiditas pembiayaan perumahan bagi seluruh masyarakat Indonesia dengan cicilan ringan dan tetap sepanjang jangka waktu kredit.³⁰

2. KPR Non Subsidi

KPR non subsidi yaitu suatu KPR yang diperuntukan bagi seluruh masyarakat. Ketentuan KPR ditetapkan oleh bank, sehingga penentuan besarnya kredit maupun suku bunga dilakukan sesuai kebijakan bank yang bersangkutan.

O. Macam-macam Akad KPR Syariah

1. Murabahah

Murabahah merupakan akad transaksi jual-beli, dengan melakukan penjualan pada tingkat keuntungan yang disepakati.

2. Ijarah Muntahia Bitamlik

Akad ini merupakan akad sewa (Ijarah) dari suatu aset riil, yaitu pembeli rumah menyewa rumah yang telah dibeli oleh bank, dan diakhiri dengan perpindahan kepemilikan dari bank kepada pembeli rumah. Di dalam akad IMBT ini terdapat dua buah akad, yaitu akad jual-beli (Al-Bai'), dan akad IMBT sendiri, yang merupakan akad sewa-menyewa yang diakhiri dengan perpindahan kepemilikan diakhiri masa sewa.³¹

3. Musyarakah Mutanaqisah (MMQ)

Akad yang terakhir yang dapat diterapkan untuk produk pembiayaan rumah adalah akad Musyarakah. Musyarakah merupakan suatu bentuk kerja sama antara dua pihak atau lebih untuk memiliki rumah dengan membagi keuntungan dan kerugian

³⁰ Komarudin, *Pembangunan Perumahan dan Pemukiman*, (Jakarta: Rakasindo, 1997), 62.

³¹ Karim, Adiwarmarman. *Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan*, (Raja Grafindo Persada. Edisi Ketiga. 2006), 149

sesuai dengan proporsi.



BAB III

PAPARAN DATA MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PRODUK PEMBIAYAAN KPR DALAM UPAYA MEMINIMALISIR KERUGIAN

A. Profil BTN Syariah KCP Karanganyar

1. Sejarah BTN Syariah KCP Karanganyar

Awal mula adanya Unit Usaha Syariah BTN dimulai dengan dibentuknya Divisi Syariah pada tanggal 04 November 2004 yang merupakan Kantor Pusat dari seluruh kantor-kantor Cabang Syariah. Kemudian membuka kantor cabang pertama yang bertempat di Jakarta pada tanggal 14 Februari 2005. Dibentuknya BTN Syariah dengan berlandaskan sistem bagi hasil dan pengambilan margin keuntungan yang diharapkan mampu mendorong terciptanya stabilitas perekonomian. Adapun tujuan pembentukan BTN Syariah adalah sebagai berikut :¹

- a. Memperluas dan menjangkau segmen masyarakat yang menghendaki produk perbankan syariah.
- b. Meningkatkan daya saing Bank BTN dalam layanan jasa perbankan.
- c. Mempertahankan loyalitas nasabah Bank BTN yang menghendaki transaksi perbankan berdasarkan prinsip syariah.
- d. Memberikan keseimbangan dalam pemenuhan kepentingan segenap stakeholders serta memberikan ketentraman pada segenap nasabah dan pegawai.

Seiring berjalannya waktu Unit Usaha Syariah BTN semakin menunjukkan perkembangan yang cukup pesat. Terhitung sejak tahun 2005 sampai dengan tahun 2016 telah dibuka Kantor Cabang Syariah (KCS) sebanyak 23 kantor, Kantor Cabang Pembantu Syariah (KCPS) sebanyak 36 kantor, Kantor Kas Syariah sebanyak 6 kantor, serta Kantor Layanan Syariah sebanyak 286 kantor.

2. Visi, Misi, dan Tujuan BTN Syariah KCP Karanganyar

- a. Visi

¹ BTN Syariah, *Kemilau Produk & Jasa Layanan BTN Syariah (Edisi 2017)*, 1-2.

“Menjadi Bank Syariah yang terdepan di Indonesia dalam pembiayaan perumahan dan industry ikutannya”

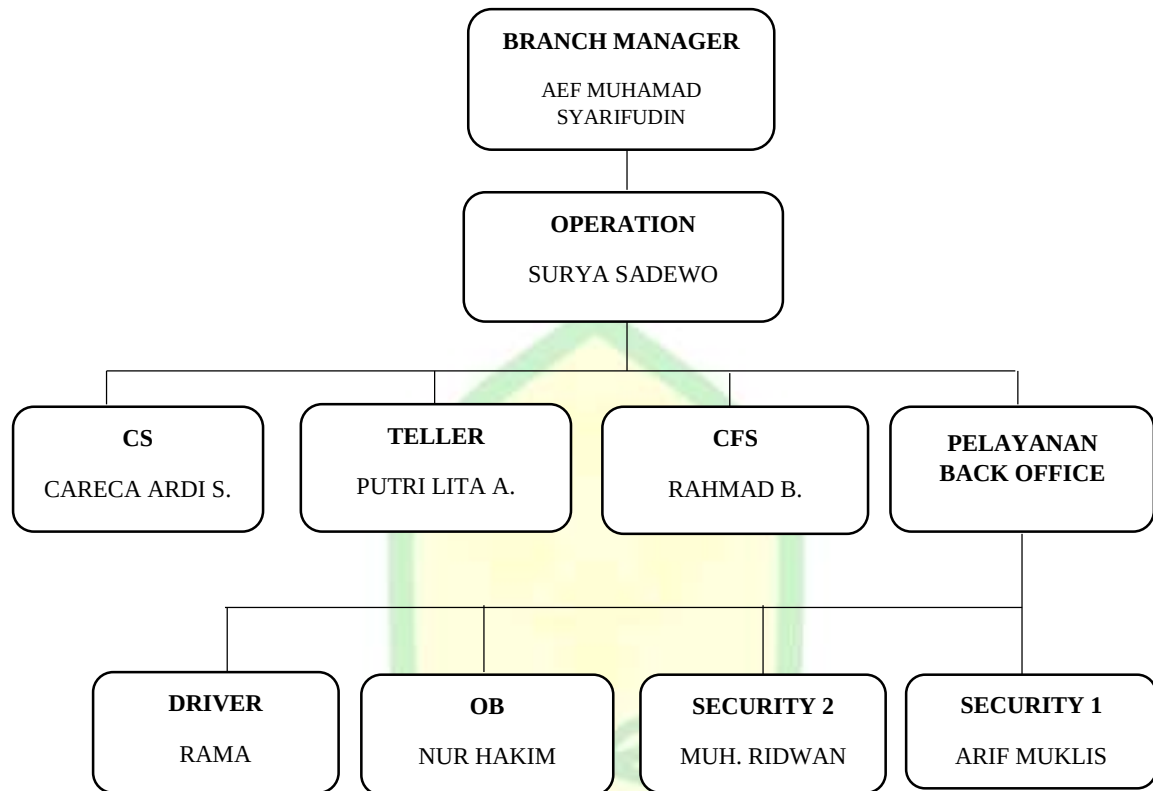
b. Misi

1. Menyediakan produk dan jasa yang inovatif serta layanan unggul yang fokus pada pembiayaan perumahan dan industry ikutannya.
2. Mengembangkan human capital yang berkualitas dan memiliki integritas tinggi serta penerapan *Good Corporate Governance* dan *Compliance*.
3. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui Teknologi Informasi terkini.
4. Memedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

c. Tujuan

1. Memperluas dan menjangkau segmen masyarakat yang menghendaki produk perbankan syariah
2. Meningkatkan daya saing bank BTN dalam layanan jasa perbankan
3. Mempertahankan loyalitas nasabah bank BTN yang menghendaki transaksi perbankan berdasarkan prinsip syariah
4. Memberikan keseimbangan dalam pemenuhan kepentingan segenap *stakeholders* serta memberikan ketentraman pada segenap nasabah dan pegawai.

3. Struktur Organisasi BTN Syariah KCP Karanganyar



Gambar 3.1 Struktur Organisasi BTN Syariah KCP Karanganyar

4. Job Deskripsi Jabatan BTN Syariah KCP Karanganyar

Adapun job deskripsi dari masing-masing susunan bagian personalia pada Bank BTN Syariah KCP Karanganyar antara lain:²

a. *Sub Branch Help*

Tugas dari *Sub Branch Help* adalah mengelola operasional dan bisnis kantor cabang pembantu syariah.

b. *Operation*

Bagian *operation* yaitu sebagai staf yang bertanggung jawab melakukan kegiatan administrasi operasional kantor seperti survey.

c. *Costumer Service/CS*

Bagian *costumer service* adalah yang memberikan layanan administrasi seperti perlengkapan dokumen pada saat pembukaan

² Rahmad Budianta, Wawancara, 18 Oktober 2022.

d. akun dengan produk yang ada pada penghimpunan dana. *Teller*

Tugas dari *teller* adalah bagian transaksi keuangan seperti penarikan dana maupun setoran.

e. *Consumer Financing Service/CFS*

Tugas dari CFS adalah bagian yang melayani kegiatan pembiayaan mulai dari pengajuan hingga proses akad.

f. *Driver*

Bagian *driver* adalah sopir yang membantu mengantar pegawai ketika pegawai hendak melakukan survey ke tempat nasabah.

g. OB

Tugas dari OB adalah bagian yang mengurus kantor seperti kebersihan, atau membelikan keperluan yang dibutuhkan oleh kantor.

h. *Security*

Tugas dari bagian *security* adalah mengenai keamanan bank, dalam hal ini Bank BTN Syariah KCP Karanganyar memiliki 2 *security* yang ditugaskan untuk menjaga pada siang dan malam hari secara bergantian.

5. Produk-produk BTN Syariah KCP Karanganyar

a. Produk Penghimpunan Dana ³

1. Tabungan BTN Batara iB

Tabungan BTN Batara iB merupakan produk tabungan dengan akad Wadiah. Dengan produk tabungan akad wadiah (titipan), dari satu pihak ke pihak lain, dan perorangan serta lembaga, yang dapat disimpan dan dikembalikan sewaktu-waktu, jika dikehendaki oleh pemiliknya.

Syarat dan Ketentuan :

Rekening dapat berlaku bagi Warga Negara Indonesia

³ BTN Syariah, *Kemilau Produk & Jasa Layanan BTN Syariah (Edisi 2017)*, 1-2.

- a. (WNI) maupun Warga Negara Asing (WNA).
 - b. Tidak tercantum dalam daftar hitam yang diterbitkan oleh BI.
 - c. Dapat untuk calon nasabah perseorangan maupun lembaga. Orang atau lembaga yang bertindak atas nama rekening yang dibuka bertanggung jawab penuh atas semua kewajiban yang berkaitan dengan rekening tersebut.
 - d. Dokumen persyaratan harus dilampirkan
- Rekening dinyatakan aktif dan dapat digunakan secara efektif setelah bank menyetujui dan mengaktifkannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada bank.

Persyaratan Dokumen :

- a. Untuk Warga Negara Indonesia (WNI) usia (>17 Tahun) melampirkan KTP/SIM/Paspor & NPWP .
- b. Untuk Warga Negara Indonesia (WNI) usia (< 17 Tahun) melampirkan Kartu Pelajar, Akta kelahiran, surat pernyataan orangtua sebagai *beneficiary owner*.
- c. Dan untuk Warga Negara Asing (WNA) melampirkan Paspor & KITAS/KITAP yang masih berlaku

Persyaratan dokumen untuk lembaga :

- a. Kartu Tanda Penduduk (KTP) Pejabat Berwenang
- b. Akta Pendirian Perusahaan
- c. NPWP
- d. SIUP
- e. TDP
- f. Surat Izin Usaha Lainnya

2. BTN Prima iB

Produk tabungan dengan menggunakan akad “Mudharabah Mutlaqah (Investasi)” yang merupakan kerjasama antara dua pihak. Pihak pertama (shahibul maal) menyediakan modal dan

memberikan kewenangan penuh kepada pihak lainnya (mudharib) dalam menentukan jenis dan tempat investasi. Keuntungan dan kerugian dibagi menurut nisbah yang disepakati dimuka.

Syarat dan Ketentuan :

- a. Rekening dapat berlaku bagi Warga Negara Indonesia (WNI) maupun Warga Negara Asing (WNA).
- b. Tidak tercantum dalam daftar hitam yang diterbitkan oleh BI.
- c. Dapat untuk calon nasabah perseorangan maupun lembaga. Orang atau lembaga yang bertindak atas nama rekening yang dibuka bertanggung jawab penuh atas semua kewajiban yang berkaitan dengan rekening tersebut.
- d. Dokumen persyaratan harus dilampirkan

Persyaratan Dokumen :

- a. Untuk Warga Negara Indonesia (WNI) usia (>17 Tahun) melampirkan KTP/SIM/Paspor & NPWP .
- b. Untuk Warga Negara Indonesia (WNI) usia (< 17 Tahun) melampirkan Kartu Pelajar, Akta kelahiran, surat pernyataan orangtua sebagai *beneficiary owner*.
- c. Dan untuk Warga Negara Asing (WNA) melampirkan Paspor & KITAS/KITAP yang masih berlaku

Persyaratan Dokumen untuk Lembaga :

- a. KTP Pejabat Berwenang.
 - b. Akta Pendirian Perusahaan.
 - c. NPWP
 - d. SIUP
 - e. TDP
 - f. Surat Izin Usaha lainnya
3. BTN Batara Haji dan Umroh iB
- Produk tabungan untuk merencanakan ibadah haji dan umroh berdasarkan prinsip syariah dengan menggunakan akad “Mudharabah Mutlaqah” (Investasi), yang merupakan kerja sama

santara dua pihak dengan keuntungan dan kerugian dibagi menurut nisbah yang disepakati dimuka.

Syarat dan ketentuan :

- a. Rekening dapat berlaku bagi Warga Negara Indonesia (WNI) maupun Warga Negara Asing (WNA).
- b. Tidak tercantum dalam daftar hitam yang diterbitkan oleh BI.
- c. Dapat untuk calon nasabah perseorangan maupun lembaga. Orang atau lembaga yang bertindak atas nama rekening yang dibuka bertanggung jawab penuh atas semua kewajiban yang berkaitan dengan rekening tersebut.
- d. Dokumen persyaratan harus dilampirkan
- e. Rekening dinyatakan aktif dan dapat digunakan secara efektif sesudah disetujui dan diaktifkan oleh Bank sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Bank

Persyaratan Dokumen:

- a. Untuk Warga Negara Indonesia (WNI) usia (>17 Tahun) melampirkan KTP/SIM/Paspor & NPWP .
- b. Untuk Warga Negara Indonesia (WNI) usia (< 17 Tahun) melampirkan Kartu Pelajar, Akta kelahiran, surat pernyataan orangtua sebagai *beneficiary owner*.
- c. Dan untuk Warga Negara Asing (WNA) melampirkan Paspor & KITAS/KITAP yang masih berlaku

4. Tabungan BTN Qurban iB

Produk simpanan untuk perencanaan pembelian dan penyaluran hewan kurban dengan bagi hasil yang menguntungkan dan kompetitif berdasarkan prinsip syariah dengan akad “Mudharabah Mutlaqah (Investasi)” yaitu kerjasama antara dua pihak, dengan keuntungan dan kerugian dibagi sesuai dengan yang telah disepakati .

Syarat dan Ketentuan:

- a. Rekening dapat berlaku bagi Warga Negara Indonesia (WNI)

maupun Warga Negara Asing (WNA).

- b. Tidak tercantum dalam daftar hitam yang diterbitkan oleh BI.
- c. Dapat untuk calon nasabah perseorangan maupun lembaga. Orang atau lembaga yang bertindak atas nama rekening yang dibuka bertanggung jawab penuh atas semua kewajiban yang berkaitan dengan rekening tersebut.
- d. Dokumen persyaratan harus dilampirkan
- e. Rekening dinyatakan aktif dan dapat digunakan secara efektif sesudah disetujui dan diaktifkan oleh Bank sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Bank

Persyaratan Dokumen:

- a. Untuk Warga Negara Indonesia (WNI) usia (>17 Tahun) melampirkan KTP/SIM/Paspor & NPWP .
- b. Untuk Warga Negara Indonesia (WNI) usia (< 17 Tahun) melampirkan Kartu Pelajar, Akta kelahiran, surat pernyataan orangtua sebagai *beneficiary owner*.
- c. Dan untuk Warga Negara Asing (WNA) melampirkan Paspor & KITAS/KITAP yang masih berlaku

5. BTN Tabungan iB

Tabungan untuk anak di bawah umur 17 tahun berdasarkan prinsip syariah dengan akad “wadi’ah”, yaitu titipan dari satu pihak ke pihak lain, maupun perorangan dan lembaga, yang disimpan dan dikembalikan sewaktu-waktu dapat dilakukan jika dikehendaki oleh pemiliknya.

Syarat dan Ketentuan

- a. Rekening dapat berlaku bagi Warga Negara Indonesia (WNI) maupun Warga Negara Asing (WNA).
- b. Tidak tercantum dalam daftar hitam yang diterbitkan oleh BI.
- c. Dapat untuk calon nasabah perseorangan maupun lembaga. Orang atau lembaga yang bertindak atas nama rekening yang dibuka bertanggung jawab penuh atas semua kewajiban yang

berkaitan dengan rekening tersebut.

- d. Dokumen persyaratan harus dilampirkan
- e. Rekening dinyatakan aktif dan dapat digunakan secara efektif sesudah disetujui dan diaktifkan oleh Bank sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Bank.

Persyaratan Dokumen untuk Pribadi :

WNI (<17 Tahun) : Kartu Pelajar, Akta Kelahiran & Surat Pernyataan orang tua sebagai *beneficiary owner*

b. Produk *Financing* (Pembiayaan)

1. KPR BTN Bersubsidi iB

Program pembiayaan kesejahteraan bagi masyarakat berpenghasilan rendah yang bekerjasama dengan Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat untuk memfasilitasi kepemilikan rumah melalui skema “murabahah (jual beli)” yang menawarkan berbagai keuntungan.

Syarat dan Ketentuan

- a. WNI
- b. Mempunyai e-KTP
- c. Usia minimal 21 tahun atau sudah menikah
- d. Ketika mengajukan pembiayaan lunas usia tidak lebih dari 65 tahun
- e. Minimal masa kerja/usaha satu tahun
- f. Tidak mempunyai kredit/pembiayaan macet (IDI BI clear)
- g. Penghasilan pokok : Tapak < Rp. 4.000.000, Rusun < Rp. 7.000.000 8) Pemohon maupun pasangan (suami/istri) tidak mempunyai dan belum pernah menerima subsidi pemerintah untuk pemilikan rumah
- h. Menyampaikan NPWP dan SPT Tahunan PPh orang pribadi sesuai perundang-undangan yang berlaku

Persyaratan dokumen untuk pribadi :

- a. Karyawan : formulir pengajuan, FC KTP/kartu identitas

KK, FC SK pegawai, FC slip gaji, Rek koran 3 bulan terakhir, FC NPWP dan SPT Tahunan PPh orang pribadi, mengisi surat pernyataan KPR BTN Bersubsidi iB

- b. Wiraswasta : formulir pengajuan, FC KTP/kartu identitas, FC KK, SKP, Rek koran 3 bulan terakhir, Lap keuangan 3 bulan terakhir, FC NPWP dan SPT Tahunan PPh orang pribadi, FC ijin usaha, SIUP, TDP, APP, mengisi surat pernyataan KPR BTN Bersubsidi iB
- c. Professional : formulir pengajuan, FC KTP/kartu identitas, FC KK, FC Surat Nikah/cerai, SKP, Rek koran 3 bulan terakhir, FC NPWP dan SPT Tahunan PPh orang pribadi, FC ijin praktek, mengisi surat pernyataan KPR BTN Bersubsidi iB.

Persyaratan dokumen jaminan:

Sertifikat (Hak Huna Bangunan/Hak Milik)

2. KPR BTN Platinum iB

Pembiayaan yang hadir sebagai solusi untuk rumah pribadi, bangunan komersial, apartemen yang menjadi idaman untuk pertama kali, kedua atau bahkan ketiga kalinya dengan proses yang cepat, pembayaran uang muka yang mudah dan pembayaran tetap selama jangka waktu pembiayaan dengan akad "Murabahah" ("jual beli") yang menawarkan berbagai manfaat.

Syarat dan Ketentuan :

- a. WNI
- b. Mempunyai e-KTP
- c. Usia minimal 21 tahun atau sudah menikah
- d. Ketika mengajukan pembiayaan lunas usia tidak lebih dari 65 tahun
- e. Minimal masa kerja/usaha satu tahun
- f. Tidak mempunyai kredit/pembiayaan macet (IDI BI clear)
- g. Penghasilan pokok : Tapak < Rp. 4.000.000, Rusun < Rp.

7.000.000

- h. Pemohon maupun pasangan (suami/istri) tidak mempunyai dan belum pernah menerima subsidi pemerintah untuk pemilikan rumah
- i. Menyampaikan NPWP dan SPT Tahunan PPh orang pribadi sesuai perundang-undangan yang berlaku

Persyaratan dokumen untuk pribadi :

- a. Karyawan : formulir pengajuan, FC KTP/kartu identitas FC
- b. KK, FC SK pegawai, FC slip gaji, Rek koran 3 bulan terakhir, FC NPWP dan SPT Tahunan PPh orang pribadi, mengisi surat pernyataan KPR BTN Bersubsidi iB
- c. Wiraswasta : formulir pengajuan, FC KTP/kartu identitas, FC KK, SKP, Rek koran 3 bulan terakhir, Lap keuangan 3 bulan terakhir, FC NPWP dan SPT Tahunan PPh orang pribadi, FC ijin usaha, SIUP, TDP, APP, mengisi surat pernyataan KPR BTN Bersubsidi iB
- d. Professional : formulir pengajuan, FC KTP/kartu identitas, FC KK, FC Surat Nikah/cerai, SKP, Rek koran 3 bulan terakhir, FC NPWP dan SPT Tahunan PPh orang pribadi, FC ijin praktek, mengisi surat pernyataan KPR BTN Bersubsidi iB.

Persyaratan Dokumen Jaminan :

Sertifikat (Hak Guna Bangunan/Hak Milik)

B. Data

Penelitian ini dilakukan pada tanggal 14 Februari 2023 di bank BTN Syariah KCP Karanganyar. Penulis melakukan wawancara dengan Aef Muhamad Syarifudin selaku *Sub Branch Manager* dan Rahmad Budianta selaku pegawai *CFS (Consumer Financing Service)*. Adapun hasil wawancara sebagai berikut :

1. Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR yang diterapkan di BTN Syariah KCP Karanganyar

Penerapan manajemen risiko memberikan dampak positif yang signifikan bagi BTN Syariah KCP Karanganyar, tujuannya adalah untuk memberi tahu manajer bank tentang potensi kerugian di masa depan. Untuk mengevaluasi apa yang terjadi dalam operasi, data tentang potensi risiko akan dikumpulkan dan diukur.

Bank berupaya untuk menumbuhkan *risk awareness* (kesadaran akan risiko) dan penerapan *Core Value* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) kepada setiap karyawan dan karyawan agar menumbuhkan budaya risiko yang kuat untuk memitigasi risiko-risiko yang berpotensi terjadi. Pengembangan dari budaya yang diterapkan melibatkan sosialisasi yang memadai di semua tingkatan organisasi tentang pentingnya manajemen risiko yang efektif. BTN Syariah KCP Karanganyar melakukan pengembangan sosialisasi terkait manajemen risiko untuk meningkatkan kesadaran seluruh unit kerja. BTN Syariah KCP Karanganyar dalam penerapan manajemen risiko operasional memiliki kebijakan dan prosedur manajemen risiko operasional yang menjadi acuan yang akan dievaluasi secara berkala oleh kantor pusat minimal satu tahun sekali sesuai dengan kebutuhan internal dan eksternal bank.

a. Identifikasi Masalah

Identifikasi risiko merupakan langkah awal pengelolaan risiko operasional yang harus dilakukan. Melalui identifikasi tersebut, bank dapat mengidentifikasi dan mengetahui risiko apa saja yang dihadapi. Dalam proses identifikasi risiko, unit kerja manajemen risiko, di sini ERMD, memiliki departemen dengan unit kerja evaluasi yang mengidentifikasi dan mengevaluasi setiap risiko, kemudian menganalisis penyebab dan sumber risiko operasional yang muncul.

Tabel 3.1
Kejadian Risiko Operasional pada BTN Syariah KCP
Karanganyar

No.	Penyebab Risiko Operasional	Kejadian Risiko Operasional pada BTN Syariah KCP Karanganyar
1.	Sumber Daya Manusia	- Kesalahan transaksi - Karyawan kurang teliti dalam mengumpulkan data nasabah - Karyawan yang asal-asalan dalam memasukkan data nasabah
2.	Sistem IT	- Komputer yang error/down - Sistem error
3.	Faktor Internal	- Tidak memenuhi prosedur dan proses yang telah ditetapkan oleh perusahaan
4.	Faktor Eksternal	- Pandemi Covid-19

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan wawancara dengan Aef Muhamad Syarifudin mengatakan bahwa :

“Identifikasi risiko dilakukan pada masing-masing ke 4 faktor tadi yaitu faktor SDM, IT, internal dan eksternal. Ketika risiko tersebut terjadi maka bank segera melakukan identifikasi agar risiko tersebut dapat ditangani dan tidak merugikan bank. Aturan yang sudah dibuat untuk mengetahui dimana letak risiko yang terjadi. Pihak ERMD mengidentifikasi risiko operasional berdasarkan hasil internal audit, pendekatan *self assesment analysis* yaitu pendekatan penilaian diri dari karyawan untuk melaporkan berbagai kemungkinan terjadinya risiko operasional, dan juga berdasarkan *risk mapping*.”¹³

¹³ Aef Muhamad Syarifudin, Wawancara, 14 Februari 2023

Berdasarkan kejadian risiko operasional yang terjadi maka teridentifikasi beberapa kejadian risiko operasional pada BTN Syariah KCP Karanganyar.

Risiko yang dihadapi setiap bank pasti nya berbeda-beda. Jika dilihat dari teori yang sudah dijelaskan diatas ada berbagai macam jenis risiko. Risiko jika dibiarkan dan tidak segera di tangani akan mengakibatkan kerugian pada bank. Berdasarkan wawancara dengan Aef Muhamad di bank BTN Syariah KCP Karanganyar menyatakan bahwa :

“Permasalahan yang terkait dengan produk KPR harus dilihat bagaimana proses KPR bisa diberikan. Ada aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan. Dan lebih condong ke 2 risiko yaitu risiko pembiayaan dan risiko operasional walaupun risiko yang lain masih mungkin terjadi. Risiko pembiayaan artinya yang berpotensi seperti memberikan pembiayaan KPR Subsidi yang mana uangnya tidak kembali karena macet atau meninggal.”⁴

Berdasarkan wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa jenis risiko yang terjadi di bank BTN Syariah KCP Karanganyar yaitu risiko pembiayaan dan risiko operasional. Risiko pembiayaan pada produk KPR yang terjadi seperti uang tidak kembali karena macet atau meninggal.

Risiko operasional di BTN Syariah KCP Karanganyar meliputi 4 faktor yaitu faktor SDM, IT, internal dan eksternal. Dari 4 faktor tersebut juga memiliki manajemen risiko yang berbeda-beda.

Wawancara yang dilakukan oleh Aef Muhamad mengatakan bahwa:

“Ada empat risiko operasional yang terjadi di BTN Syariah KCP Karanganyar. Yang paling sering terkait operasional itu adalah SDM (Sumber Daya Manusia), IT, internal dan eksternal. Sebetulnya kalau terkait dengan kejadian itu sangat mungkin artinya risiko operasional yang ada di BTN Syariah KCP Karanganyar dari jenis operasional 4 item itu memang sangat melekat dan yang dilakukan bank adalah memitigasi supaya empat kejadian itu bisa diminimalisir”⁵

⁴ Aef Muhamad Syarifudin, *Wawancara*, 14 Februari 2023

⁵ Aef Muhamad Sayrifudin, *Wawancara*, 14 Februari 2023

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat 4 risiko operasional yang sangat melekat yaitu faktor SDM, IT, internal dan eksternal. Dan bank BTN Syariah KCP Karanganyar juga melakukan mitigasi agar 4 kejadian/risiko tersebut dapat diminimalisir sehingga tidak mengakibatkan kerugian pada bank. Ada 4 faktor risiko operasional yang terjadi di BTN Syariah KCP Karanganyar yaitu:

1. Faktor SDM (Sumber Daya Manusia)

Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh SDM pada BTN Syariah KCP Karanganyar yaitu seringnya terjadi pada bagian teller dikarenakan mengerjakan pekerjaan rutin yang sama dan dalam jumlah yang banyak sehingga berpotensi mengakibatkan kekeliruan. Selain itu pekerjaan yang dikerjakan oleh teller relatif monoton dan berulang, aktivitas tersebut berpotensi menyebabkan teller mengalami kekeliruan atau kelalaian terhadap apa yang dikerjakannya. Kesalahan yang dilakukan oleh bagian teller biasanya berupa kesalahan transaksi oleh teller BTN Syariah KCP Karanganyar yang mengakibatkan terjadinya risiko operasional adalah keteledoran teller. Kemudian karyawan kurang teliti pada saat mengumpulkan data nasabah sehingga perlu kerja dua kali dalam mengumpulkan data nasabah. Selain itu, karyawan yang asal-asalan dalam memasukkan data nasabah ke sistem. Wawancara yang dilakukan oleh Aef Muhamad mengatakan bahwa :

“Nasabah yang mengumpulkan dokumen/berkas untuk melakukan pengajuan pembiayaan itu ada banyak sekali. Terutama untuk yang melakukan pembiayaan produk KPR Subsidi yang hampir setiap hari. Misal ketika proses wawancara kepada nasabah, karyawan memang menanyakan terkait gaji nasabah tersebut tetapi karena karyawan tersebut lupa untuk menulis pada form pengajuan pembiayaan dan kemudian setelah akan menginput di SLIK (Sistem Lembaga Informasi Keuangan) karyawan tersebut

asal-asalan memasukkan nominal gaji. Walaupun data pada SLIK tersebut dapat diperbaiki/diganti namun potensi risiko operasional tetap ada. Misal kalau karyawan tersebut lupa tidak mengganti maka bisa menyebabkan kerugian pada bank ataupun dari nasabah. Penginputan data oleh karyawan itu diidentifikasi apakah yang salah dari data nya atau kesalahan dari orangnya (pegawainya). Maksud dari kesalahan di datanya itu misal data aslinya harusnya 7 kemudian yang membuat data itu menuliskannya 6. Jadi nanti diidentifikasi kesalahannya apakah dari sumbernya atau dari karyawan nya (yang input). Terkait dengan internal dilihat terlebih dahulu kasus per kasus dan penyebabnya seperti apa. Apabila masih memungkinkan dilakukan perbaikan maka dilakukan perbaikan. Tetapi kalau tidak memungkinkan dicarikan solusi supaya masalah itu bisa selesai. Ada sifat kesalahan yang dia bisa merugikan secara finansial.”⁶

Aef Muhammad Syarifudin menambahkan cara bank BTN Syariah KCP Karanganyar dalam meminimalisir risiko operasional tersebut :

“Misalnya yang terkait yang terjadi dengan faktor SDM (Sumber Daya Manusia) itu kaitannya dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang dilakukan itu kan sering dilakukan pelatihan. Karyawan-karyawan itu mendapatkan pelatihan sesuai joesdesk nya. Itu dilakukan setiap bulan. Jadi sesuatu dikatakan salah apabila tidak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Agar sesuai dengan aturan kalau misalnya namanya rutinitas kalau terus-menerus dilakukan kadang terjadi keteledoran karena itu kan menjadi rutinitas makanya perlu dilakukan *refreshment training*. *Refreshment training* itu dilakukan untuk mengingatkan bank aturan-aturan yang ada di bank. Misalnya aturan terima uang seperti apa, aturan mensortir uang seperti apa kemudian aktivitas untuk penarikan tabungan seperti apa. Jadi upaya yang dilakukan untuk meminimalisir yaitu dengan memitigasi dengan cara melakukan *refreshment training*.”⁷

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa

⁶ Aef Muhamad Syarifudin, Wawancara, 14 Februari 2023

⁷ Aef Muhamad Syarifudin, Wawancara, 14 Februari 2023

risiko operasional karena faktor SDM (Sumber Daya Manusia) adalah karena keteledoran/kesalahan teller dan karyawan yang lain yang kurang teliti pada saat mengumpulkan data nasabah sehingga perlu kerja dua kali dalam mengumpulkan data nasabah. Karena rutinitas jika dilakukan secara terus-menerus kadang dapat terjadi keteledoran. Untuk meminimalisir risiko operasional karena faktor SDM yaitu dengan melakukan *refreshment training* (pelatihan).

2. Faktor IT

Selain risiko operasional karena faktor SDM, kesalahan yang disebabkan oleh faktor lain yaitu seperti faktor IT. Faktor IT yang menyebabkan risiko operasional adalah karena adanya gangguan sistem seperti komputer *down* atau jaringan yang *error* pada saat penginputan. Komputer yang *error/down* sering terjadi ketika akan menginput data nasabah ke sistem SLIK yang menyebabkan penundaan penginputan data. Wawancara dengan Aef Muhamad mengatakan bahwa :

“Biasanya ketika karyawan ingin menginput data nasabah ke sistem kendala yang dihadapi seringkali komputer yang error. Meskipun sudah diperbaiki oleh petugas IT namun hal tersebut memang tidak dapat dihindari. Selain karena komputer yang error, biasanya sistem yang ada di komputer juga sering error sehingga karyawan belum dapat memasukkan data nasabah dan harus menunggu sistem tersebut dapat diakses kembali. Hal tersebut membuat penundaan penginputan data nasabah ke sistem. Biasanya untuk menunggu sistem dapat diakses itu memerlukan waktu yang kadang lama kadang bisa juga singkat.”⁸

Aef Muhamad Syarifudin juga menambahkan terkait cara bank untuk meminimalisir risiko tersebut, beliau mengatakan :

“Kemudian yang terkait dengan IT. Operasional IT itu memang ranah nya dikantor pusat. Tetapi kalau dicabang itu

⁸ Aef Muhamad Syarifudin, Wawancara, 14 Februari 2023

sebatas supaya sistem atau jaringan yang sudah ada itu bisa terjagalah. Di bank kita setiap karyawan wajib untuk *update* anti virus. Itu sudah di setting otomatis update-an anti virus. Kemudian terkait dengan penggunaan *user*, *user* itu kan sangat rahasia karena itu ibarat nya nyawalah. Kalau dibank itu kan dengan *user* itu kita kan bisa melakukan transaksi yang terkait dengan dana milik masyarakat. Makanya *user* itu tidak diperbolehkan untuk dibagikan oleh siapapun. Jadi kalau misalnya kita keluar dari bank jadi ada *user* pengganti nya. Kemudian masih terkait dengan IT, pengembangan jaringan memang ranahnya di kantor pusat. Pengembangan jaringan yang dilakukan seperti di menu *mobile banking (m-banking)* kemudian CMS (*Content Management System*) tujuan dilakukan perbaikan setiap waktu itu untuk meminimalisir risiko operasional IT”⁹

Berdasarkan wawancara diatas, maka dapat disimpulkan bahwa risiko operasional yang terjadi karena faktor IT adalah seringnya komputer yang *error/down* dan sistem yang ada di computer tersebut seperti SLIK dll yang bertujuan untuk memasukkan/menginput data nasabah sehingga mengalami penundaan penginputan data nasabah. Untuk meminimalisir risiko tersebut bank mewajibkan karyawannya untuk mengupdate anti virus kemudian tidak memberikan *user* kepada siapapun dan melakukan pengembangan jaringan seperti di menu *mobile banking (m-banking)* dan CMS (*Content Management System*).

3. Faktor Eksternal

Kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal lainnya seperti pandemi Covid-19 ikut menimbulkan risiko operasional seperti beban operasional yang meningkat, penutupan beberapa outlet untuk sementara, *split operation* dan pembatasan jam operasional. Dengan adanya pandemi Covid-19 Biaya operasional yang dikeluarkan oleh bank BTN Syariah

⁹ Aef Muhamad Syarifudin, Wawancara, 14 Februari 2023

KCP Karanganyar juga meningkat dibandingkan dengan sebelum pandemi Covid-19.

Karena selama pandemi, bank harus membayar biaya tambahan untuk menyediakan peralatan medis untuk pencegahan Covid-19, agar dalam aktifitas operasionalnya bank mematuhi protokol kesehatan pemerintah untuk karyawan dan nasabah. Salah satu biaya yang dikeluarkan selama pandemi Covid-19 adalah menyediakan masker, menyediakan handsanitizer, membersihkan kantor menggunakan desinfektan, dan hal-hal lain yang bertujuan untuk mencegah Covid-19. Sehingga biaya operasional yang harus dikeluarkan oleh bank juga meningkat dan mempengaruhi keuntungan yang dihasilkan oleh bank. Selain itu pembatasan jam pelayanan serta penutupan beberapa outlet untuk sementara dan *split operation* juga terjadi sebagai akibat dampak dari pandemi Covid-19 sehingga dengan adanya hal tersebut membuat pelayanan bank kepada nasabah menjadi kurang maksimal dan terganggu. Wawancara yang dilakukan oleh Aef Muhamad mengatakan bahwa :

“Terkait dengan Covid-19, covid itu sifat nya eksternal itu memang berdampak karena aktivitas perbankan itu jadi terbatas. Kalau dulu pada tahun 2020 banyak penutupan. Jadi dulu itu sempat di Solo itu sendiri memang di jadwal. Pertama itu dari jam operasional buka nya dari jam 08.00 sampai jam 14.00. Kemudian masuk nya juga sempat digilir. Jadi, kantor sempat tutup selama 3 hari. Kantor yang ada di Sragen juga tutup. Itu bergantian. Semuanya di WFH (*Work From Home*). Jadi selama beberapa bulan itu kita gantian. Senin buka selasa tutup rabu buka kamis tutup. Itu untuk meminimalisir penyebaran covid nya. Kemudian karyawan juga banyak yang bekerja di rumah jadi aktivitas maksimal nya hanya 50% dari jumlah karyawan. Itu juga untuk meminimalisir risiko operasional. Karena kalau kita buka maka akan menjadi sumber penyebaran nanti. Jadi itu kan terkait dengan menjaga supaya layanan tetap bisa berjalan

tetapi protokol kesehatan juga tetap terjaga. Semuanya dibuat seperti itu.”¹⁰

Wawancara dengan Pak Rahmad Budianta sebagai karyawan CFS (*Consumer Financing Service*) mengatakan bahwa :

“Pada saat covid bank melakukan restrukturisasi pasca penyaluran KPR bukan ketika akan menyalurkan KPR. Ketika nasabah kesulitan membayar angsuran karena usahanya terdampak maka diberikan keringanan dengan melakukan penundaan angsuran selama 3-12 bulan bagi nasabah yang terdampak Pandemi Covid-19.”¹¹

Berdasarkan wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa risiko operasional yang terjadi karena faktor eksternal dikarenakan adanya pandemi Covid-19 seperti beban operasional yang meningkat kemudian adanya penutupan di beberapa outlet, perubahan jam operasional, dan *split operation* mengakibatkan pelayanan bank kepada nasabah kurang maksimal dan terganggu. Untuk meminimalisir risiko tersebut bergantian tutupnya dengan bank yang lain kemudian banyak karyawan yang di WFH karena jika bank memaksakan untuk buka maka akan menjadi sumber penyebaran covid dan agar layanan tetap bisa berjalan tetapi protokol kesehatan juga tetap terjaga.

4. Faktor Internal

Kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh pegawai misal pada teller maupun pegawai lain seperti CFS (*Consumer Financing Service*). Ketidakhahaman prosedur yang diberikan kepada karyawan tentu akan berpotensi menimbulkan risiko terutama risiko operasional. Seperti pada teller harus paham bagaimana prosedur dalam transaksi pengambilan uang, dll. Karyawan CFS juga harus memahami prosedur dalam melayani pengajuan

¹⁰ Aef Muhamad Syarifudin, Wawancara, 14 Februari 2023

¹¹ Rahmad Budianta, Wawancara, 14 Februari 2023

pembiayaan KPR pada nasabah. Wawancara dilakukan kepada Aef Muhamad yang mengatakan bahwa:

“Faktor internal terkait dengan aturan-aturan. Kaitannya dengan *refreshment* itu masih saling terkait. Jadi setiap pegawai bank harus mengupdate terus pengetahuan terkait dengan prosedur yang ada di bank dan itu kita dari kantor pusat setiap karyawan BTN wajib ada kuis. Kuis itu terkait dengan aturan-aturan. Jadi nanti di berikan materi misalnya membahas tentang aturan tindak pidana pencucian uang itu diberi materi terlebih dahulu setelah itu ada kuis. Kuis itu juga terdapat absen jadi kalau ada yang tidak mengerjakan nanti akan ketahuan. Kemudian ada sosialisasi tentang retifikasi korupsi, dll diberikan terlebih dahulu materinya dan kemudian ada kuis. Itu memang terbatas waktu jadi jeda seminggu. Jadi mulai membaca materi sampai pelaksanaan harus selesai dalam satu minggu. Dan itu tidak dapat diwakilkan karena ada *user* nya masing-masing. Jadi itu bisa dipantau dari kantor pusat siapa saja yang belum mengerjakan. Kalau tidak mengerjakan itu tetap terlihat. Karena itu kan aturan jadi harus paham terkait aturan-aturan baik aturan internal maupun aturan eksternal. Karena dengan aturan itu yang akan meminimalisir risiko operasional itu.”¹²

Berdasarkan wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa risiko operasional karena faktor internal adalah tidak memenuhi prosedur dan proses yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk meminimalisir risiko tersebut bank BTN Syariah KCP Karanganyar melakukan pelatihan ataupun sosialisasi terkait aturan-aturan yang kemudian mengadakan kuis yang mana kuis tersebut berisi materi aturan yang sudah disosialisasikan sehingga untuk mengetahui apakah karyawan tersebut memahami aturan yang ada di bank. Baik aturan internal maupun eksternal.

b. Pengukuran Risiko

Setelah proses identifikasi selesai, langkah selanjutnya adalah pengukuran risiko untuk mengetahui tingkat risiko operasional di

¹² Aef Muhamad Syarifudin, Wawancara, 14 Februari 2023

BTN Syariah KCP Karanganyar. Wawancara kepada Aef Muhamad mengatakan bahwa :

“Sistem pengukuran risiko digunakan untuk mengukur eksposur risiko yang melekat pada aktivitas sehari-hari. Pengukuran risiko dilakukan secara berkala. Metode pengukuran risiko dilakukan berupa metode standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dan OJK. Parameter diukur secara skala, kejadian ini sering terjadi atau tidak dari skala 1-5. Kalau skala 1 itu jarang terjadi dan skala 5 itu sering terjadi. Per skor itu nanti dihitung total skor nya seperti apa. Misal ada satu peristiwa yang sering terjadi berarti dicari tahu supaya kejadian itu tidak sering terjadi dan sebagai upaya untuk mengantisipasi supaya kerugian tidak terjadi.”¹⁴

Berdasarkan wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran risiko yang dilakukan oleh BTN Syariah KCP Karanganyar adalah dengan menggunakan metode pengukuran berupa metode standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dan OJK. Parameter yang digunakan dari skala 1-5.

c. Pemantauan Risiko

Setelah teridentifikasi dan terukur, selanjutnya pihak BC akan melakukan monitoring atau pemantauan berkelanjutan terhadap kerugian risiko operasional, tujuannya untuk memperoleh informasi terhadap kejadian risiko operasional yang telah terjadi. Pemantauan risiko operasional dilakukan untuk memastikan bahwa risiko operasional berada dalam batas ketentuan internal. Pemantauan risiko operasional antara lain melalui laporan kejadian/kerugian risiko operasional, dan laporan hasil audit/pemeriksaan. Bank secara berkala mengkaji faktor penyebab risiko operasional dan dampak kerugian. Wawancara kepada Aef Muhamad mengatakan bahwa:

“Kalau di manajemen risiko di perbankan syariah itu kan untuk pemantauannya kalau terkait dengan aturan itu sudah dibuat bahwa ini memiliki potensi risiko seperti apa itu sudah diidentifikasi. Kemudian bagaimana risiko ini bisa dimitigasi itu ada yang mengontrolnya. Kalau misalnya kan

¹⁴ Aef Muhamad Syarifudin, Wawancara, 14 Februari 2023

ada namanya *distance* jadi pertahanan lini pertama itu dimana. Itu ada nya di karyawan masing-masing. Misal teller jobdesk nya terima kemudian mentransaksi kan setoran maupun penarikan kemudian mengecek keaslian antara identitas dengan buku tabungan. Itu diidentifikasi. Teller harus tahu aturannya seperti apa. Selanjutnya pertahanan lini kedua atau di kita disebutnya sistem satu setengah. Satu setengah itu ada di BC (*Based Control*). Sifatnya bukan karyawan di BTN Syariah Solo tetapi karyawan di kantor pusat yang ditempatkan disini. Jadi dia tidak dibawah organisasi KCS Solo tetapi dia independen. Tujuan nya untuk memeriksa aktivitas yang dilakukan oleh lini pertama. Misal dia sudah melakukan transaksi nanti sore atau besoknya itu dicek sama BC untuk memastikan bahwa dia sudah sesuai dengan aturan. Aktivitas yang sehari-hari dilakukan itu dikontrol dan itu ada yang mengontrolnya di cabang. Tetapi yang memeriksa itu BC (*Based Control*).

Selanjutnya pertahanan lini kedua itu di auditor itu juga dari kantor pusat. Ada yang namanya general audit itu dilakukan setahun sekali. Semua cabang dilakukan general audit. Kalau BC tadi setiap hari aktivitas transaksi diperiksa. Kalau tahunan itu oleh general audit. Itu namanya beda-beda di setiap perbankan kalau di bank kita namanya internal audit dibawahnya direktur langsung karena dia sebagai pengawasnya. Untuk memastikan bahwa kita sudah sesuai dengan ketentuan. Kemudian pertahanan lini ke 3 ada di eksternal yaitu OJK (Otoritas Jasa Keuangan). Audit dan OJK itu tahunan tetapi tidak semua cabang biasanya di kantor pusat nanti dia meminta data dari berbagai cabang yang ada di Indonesia. Kemudian selain OJK ada juga BPKP. Karena kita mengelola keuangan milik negara diawasi juga oleh audit BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan) untuk memastikan aturan-aturan kita sudah sesuai.”¹⁵

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa pemantaun risiko yang dilakukan oleh BTN Syariah KCP Karanganyar adalah dengan pertahanan lini 1-3. Pertahanan lini pertama/*distance* tersebut terdapat pada karyawan masing-masing. Pertahanan lini kedua atau disebut sistem satu setengah yaitu terdapat pada BC (*Based Control*) dan pertahanan lini ke tiga yaitu

¹⁵ Aef Muhamad Syarifudin, Wawancara, 14 Februari 2023

ada di eksternal yaitu Internal Audit, OJK (Otoritas Jasa Keuangan) dan BPKP.

d. Pengendalian Risiko

Berdasarkan kejadian risiko operasional yang terjadi pada BTN Syariah KCP Karanganyar maka dalam pengendalian risikonya menggunakan metode mitigasi risiko dengan peningkatan kualitas kontrol. Wawancara dengan Aef Muhamad mengatakan bahwa :

“Mitigasi risiko operasional harus dilaksanakan oleh satuan kerja dan unit kerja bank, dimana bagian manajer unit kerja atau unit bisnis harus dapat memastikan bahwa bank telah memiliki prosedur dan kebijakan terhadap pengendalian dari risiko operasional yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh seluruh bagian unit kerja. Bagian BC harus dapat memastikan bahwa seluruh unit kerja telah memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang segala informasi yang akan diberikan harus secara akurat agar selanjutnya BC dapat melakukan pemantauan dan pengendalian risiko operasional dengan tepat waktu.”¹⁶

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk pnegendalian risiko BTN Syariah KCP Karanganyar yaitu dengan mitigasi risiko. Pimpinan unit kerja atau unit bisnis harus dapat memastikan bahwa bank memiliki metode dan pedoman operasional untuk mengelola risiko operasional.

2. Dampak Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Meminimalisir Kerugian pada Produk Pembiayaan KPR di BTN Syariah KCP Karanganyar

Manajemen risiko operasional yang telah dilakukan oleh BTN Syariah KCP Karanganyar tentunya akan memiliki dampak terhadap perusahaan. Dampak tersebut dapat berupa dampak positif ataupun negatif. Wawancara dengan Aef Muhamad mengatakan :

“Manajemen risiko operasional sangat penting untuk diterapkan karena akan membantu perusahaan mencapai tujuan, dan bisa meningkatkan produktivitas pekerja, serta membantu memotivasi karyawan. Manajemen risiko operasional terutama terkait produk

¹⁶ Aef Muhamad Syarifudin, *Wawancara*, 14 Februari 2023

pembiayaan KPR tentunya memiliki dampak yang sangat menguntungkan bagi bank. Karena KPR yang merupakan produk yang sangat diminati banyak nasabah membuat bank harus lebih maksimal dalam pengelolaan. Dampak manajemen risiko akibat gangguan proses internal yaitu mitigasi tersebut dapat membuat karyawan mengupdate pengetahuan sehingga diharapkan tidak ada kejadian risiko operasional meskipun risiko tersebut tidak dapat dihindari namun setidaknya dapat diminimalisir dengan manajemen risiko operasional. Dampak manajemen risiko pada faktor kesalahan manusia yaitu memberikan dampak agar karyawan memiliki pengetahuan terkait aturan-aturan yang telah disosialisasikan oleh bank sehingga diharapkan aturan tersebut dapat diimplementasikan sesuai dengan jobdesk nya masing-masing. Kemudian dampak manajemen risiko pada faktor kegagalan sistem yaitu down dapat diminimalisir karena sistem/komputer tersebut terutama terkait dengan penginputan data nasabah harus diperhatikan dan dijaga. Selain itu, user pada sistem tidak boleh diberitahukan kepada oranglain karena jika diberitahukan maka takutnya akan disalahgunakan oleh orang tersebut. Dan dampak manajemen risiko pada faktor insiden eksternal yaitu mitigasi/manajemen disini agar dampak yang diakibatkan oleh faktor eksternal dapat diminimalisir sehingga tidak menimbulkan kerugian bank.”¹⁷

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko operasional memberikan dampak positif bagi bank BTN Syariah KCP Karanganyar. Karena dengan adanya manajemen risiko terutama pada produk pembiayaan KPR pengelolaan terhadap prosedur KPR tersebut dapat dilakukan dengan maksimal.

3. Manajemen Risiko Operasional dapat Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar

a. SOP yang diterapkan di BTN Syariah KCP Karanganyar

SOP (Standar Operasional Prosedur) merupakan pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi. SOP perusahaan adalah semua panduan yang harus diikuti karyawan untuk mencapai hasil kerja yang baik. SOP berisi aturan yang akan digunakan di suatu perusahaan. Wawancara kepada Aef Muhamad mengatakan bahwa:

¹⁷ Aef Muhamad Syarifudin, *Wawancara*, 14 Februari 2023

“SOP yang diterapkan di BTN Syariah KCP Karanganyar sudah sesuai. Karena ketika kita akan mengadakan suatu produk pasti akan dikaji dan harus dilaporkan. Dan kalau dari ketentuan POJK terkait dengan manajemen risiko itu harus dibuat dan diidentifikasi kita harus melakukan apa kemudian diukur risiko nya seperti apa kemudian di pantau seperti apa. Jadi SOP yang dibuat sudah sesuai dengan ketentuan diatas nya yaitu ketentuan OJK. OJK sudah memiliki aturan misal membuka rekening tabungan persyaratannya harus seperti apa, penarikan dana persyaratan nya seperti apa dll. Syarat-syarat yang dibuat oleh OJK itu diimplementasikan dalam SOP yang ada di kantor. Cuma yang menjadi masalah terkait manajemen risiko tidak hanya di aturan nya tetapi juga didalam pelaksanaannya. Karena yang paling sering itu adalah didalam pelaksanaannya. SOP sudah sesuai cuma pelaksanaannya belum tentu yang harus nya dari A ke B ke C tapi pelaksanaannya B nya dilewati. Manajemen risiko atau pengawas itu masuknya di poin B kenapa poin B tidak dilaksanakan. Berarti ada yang salah diinternal atau di karyawan itu. Sebelum membuat produk bank harus melaporkan terlebih dahulu ke OJK. Produk itu dibuat tentunya ada SOP nya. Tinggal dipelaksannya apakah sudah sesuai atau belum.”¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa SOP yang diterapkan di BTN Syariah Karanganyar sudah efektif. Karena ketika bank akan mengadakan suatu produk pasti akan dikaji dan harus dilaporkan. Jadi SOP yang dibuat sudah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh OJK. Syarat-syarat yang dibuat oleh OJK diimplementasikan dalam SOP yang ada di kantor.

b. Inovasi Yang Dilakukan BTN Syariah KCP Karanganyar Terkait Penerapan Manajemen Risiko Operasional

Inovasi yang dilakukan oleh BTN Syariah KCP Karanganyar tentunya untuk memperkenalkan dan melakukan praktik atau proses yang baru. Pengembangan sekaligus implementasi atas gagasan baru agar jauh lebih baik dan berkualitas dari sebelumnya.

¹⁸ Aef Muhamad Syarifudin, *Wawancara*, 14 Februari 2023

“Yang baru ini terkait dengan pemeriksaan kontrol harian.. Kalau yang sebelumnya komunikasi oleh *accounting* yaitu *Internal Control* atau IC. Tetapi IC tersebut masih dibawahnya kepala cabang jadi tidak independen. Untuk sekarang itu diubah ke BC (*Based Control*). Jadi cabang tidak bisa menginterferensi si BC ini karena secara struktur organisasi tidak dibawah cabang disini tetapi dibawahnya kantor pusat. Kalau BC dilakukan pengecekan setiap hari, IC sama juga perbedaannya IC masih di bawah cabang kalau sekarang sudah independen jadi laporannya secara objektif sesuai dengan fakta. Misal di general audit itu pengecekan secara tahunan jadi itu sifatnya sampling dalam satu tahun disampling saja. Misal populasi 100 yang di sampling hanya 5. Secara ilmiah memang masuk ketentuan aturan sampling tersebut tetapi siapa tahu itu kejadiannya di sampling ke tujuh. Sedangkan kita kan menyamplingnya hanya 1-5 saja dan tidak terkontrol. Makanya sekarang pengecekan itu dilakukan harian dan pasti ke priksa semua. Jadi semisal ada tindakan *fraud* bisa langsung ketahuan/terdeteksi.”¹⁹

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa inovasi yang di lakukan oleh BTN Syariah KCP Karanganyar adalah pemeriksaan kontrol harian yang mana sebelumnya dipegang oleh *IC (Internal Control)* untuk sekarang diubah ke *BC (Based Control)*. BC dan IC sama-sama dilakukan pengecekan setiap hari, namun perbedaannya IC masih dibawah cabang sedangkan BC sudah independen sehingga laporannya secara objektif sesuai dengan fakta.

c. Pengelolaan Risiko Operasional

Bank menggunakan aplikasi BTN *Loss Event Database* (BTN-LED) yang berfungsi sebagai pendataan risiko operasional atas kejadian risiko operasional di cabang-cabang. Aplikasi LED BTN online memungkinkan cabang menyampaikan informasi kerugian secara online dalam pelaporannya setiap bulan. Wawancara dengan Aef Muhamad mengatakan bahwa :

¹⁹ Aef Muhamad Syarifudin, Wawancara, 14 Februari 2023

“BTN LED atau *BTN Loss Event Data* itu untuk mengukur laporan dan bagian *accounting* yang membuat laporan setiap bulannya. *Accounting* membuat satu format yang kemudian di bagikan ke unit untuk mengetahui potensi risiko nya seperti apa. BTN-LED ini untuk mengetahui jika terjadi sesuatu dan dampak kerugiannya seperti apa. Jadi nanti ada form/isiannya masing-masing dan yang membuat parameternya itu dari pusat dibagian manajemen risiko. Parameter diukur secara skala, kejadian ini sering terjadi atau tidak dari skala 1-5. Kalau skala 1 itu jarang terjadi dan skala 5 itu sering terjadi. Per skor itu nanti dihitung total skor nya seperti apa. Misal ada satu peristiwa yang sering terjadi berarti dicari tahu supaya kejadian itu tidak sering terjadi dan sebagai upaya untuk mengantisipasi supaya kerugian tidak terjadi. Jadi LED ini aturan dari OJK. Setiap bank harus memiliki standart untuk mengukur risiko. Standart yang digunakan di BTN ini adalah BTN-LED. Semua perbankan memang wajib tetapi mungkin istilah nya berbeda. Istilah itu ditentukan oleh Direktur Komite Manajemen Risiko akan berbeda-beda setiap bank tergantung skala usaha nya dan jenis bisnis yang dimiliki karena variabel bank yang berbeda bisa jadi bank kita memiliki 10 bisnis dan bank sebelah memiliki 5 bisnis berarti pengukuran nya akan berbeda karena yang satu skala besar yang satu skala menengah”²⁰

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa aplikasi BTN LED tersebut digunakan untuk mengukur dan mengetahui potensi risiko dan dampak kerugian yang ditimbulkan. Aplikasi BTN LED ini merupakan aturan dari OJK (Otoritas Jasa Keuangan) dan standart untuk mengukur risiko.

²⁰ Aef Muhamad Syarifudin, *Wawancara*, 14 Februari 2023

BAB IV

PEMBAHASAN MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PRODUK PEMBIAYAAN KPR DALAM UPAYA MEMINIMALISIR KERUGIAN

A. Analisis Manajemen Risiko Operasional Produk KPR di BTN Syariah KCP Karanganyar

Manajemen risiko adalah serangkaian tindakan metodis untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari semua aktivitas bisnis.¹ Pada BTN Syariah KCP Karanganyar juga menerapkan proses manajemen risiko yaitu:

1. Identifikasi Risiko

Proses identifikasi risiko dilakukan BTN Syariah KCP Karanganyar dengan mengevaluasi seluruh sumber risiko, kejadian risiko, dan dampak risiko terkecil terhadap risiko produk dan operasional perusahaan. Selain itu, proses tersebut memastikan bahwa risiko yang timbul dari produk dan operasi baru telah dikelola dengan baik sebelum diperkenalkan atau diimplementasikan. Hal ini sejalan dengan definisi Wahyudi tentang tahap identifikasi risiko yaitu proses mencari tahu risiko apa yang ada, mengapa ada, dan bagaimana cara kerjanya.²

Identifikasi risiko merupakan langkah awal pengelolaan risiko operasional yang harus dilakukan. Melalui identifikasi tersebut, bank dapat mengidentifikasi dan mengetahui risiko apa saja yang dihadapi. Dalam proses identifikasi risiko, unit kerja manajemen risiko, di sini ERMD, memiliki departemen dengan unit kerja evaluasi yang mengidentifikasi dan mengevaluasi setiap risiko, kemudian menganalisis penyebab dan sumber risiko operasional yang muncul.³ Karyawan merupakan sumber daya penting bagi perusahaan, tetapi juga merupakan sumber risiko operasional. Risiko karyawan

¹ Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko*, (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2017),

² Imam Wahyudi, dkk, *Manajemen Risiko Bank Islam*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 34

³ Aef Muhamad Syarifudin, *Wawancara*, 14 Februari 2023

timbul baik sengaja maupun tidak sengaja. Risiko buatan manusia mempengaruhi semua area organisasi. Risiko yang disebabkan oleh manusia tersebut mencakup semua elemen organisasi.⁴

Pada BTN Syariah KCP Karanganyar kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh SDM terjadi karena kesalahan yang dilakukan teller dan kurang telitinya karyawan dalam mengumpulkan data dari nasabah terutama pada produk pembiayaan KPR. Kemudian risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT pada BTN Syariah KCP Karanganyar adalah kegagalan sistem seperti komputer yang error/down., hal tersebut sesuai menurut Ikatan Bankir Indonesia, permasalahan sistem seperti kegagalan sistem dan pemeliharaan sistem merupakan penyebab risiko operasional yang disebabkan oleh sistem IT.⁵

Risiko operasional yang disebabkan oleh faktor eksternal tidak dapat dikelola oleh bank syariah karena frekuensinya tidak dapat ditentukan dan perulangan kejadian, terutama kejadian eksternal yang disebabkan oleh alam yang tidak dapat diprediksi.⁶ Hal tersebut sejalan dengan yang terjadi pada BTN Syariah KCP Karanganyar yaitu kejadian risiko operasional yang disebabkan oleh kejadian eksternal lainnya yaitu berupa pandemi Covid-19. Pandemi Covid-19 mengakibatkan terjadinya risiko operasional seperti meningkatnya beban operasional, penutupan beberapa KCP unit, dan pegawai yang harus WFH (*Work From Home*).

Risiko operasional yang disebabkan oleh proses internal pada BTN Syariah KCP Karanganyar terjadi dikarenakan terdapat beberapa pegawai yang tidak mengikuti prosedur dan ketentuan sehingga hal

⁴ Hanafi, M. M, *Manajemen Risiko*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2006), 207

⁵ Ikatan Bankir Indonesia, *Manajemen Risiko 1*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2015), 50

⁶ Soesno Djojosoedarso, *Prinsip-Prinsip Manajemen dan Asuransi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), 4

tersebut menyebabkan terjadinya risiko operasional, tentu hal tersebut tidak boleh dilakukan, menurut Ali semua pegawai wajib menjalankan pedoman kerja seperti yang dimuat dalam prosedur dan ketentuan.⁷

Tabel 4.1

Kejadian Risiko Operasional pada BTN Syariah KCP Karanganyar

No.	Penyebab Risiko Operasional	Kejadian Risiko Operasional pada BTN Syariah KCP Karanganyar
1.	Sumber Daya Manusia	- Kesalahan transaksi - Karyawan kurang teliti dalam mengumpulkan data nasabah - Karyawan yang asal-asalan memasukkan data nasabah
2.	Sistem IT	- Komputer yang error/down - Sistem error
3.	Faktor Internal	- Tidak memenuhi prosedur dan proses yang telah ditetapkan perusahaan
4.	Faktor Eksternal	- Pandemi Covid-19

Sumber: Data diolah, 2023

2. Pengukuran Risiko

Sistem pengukuran risiko mengukur eksposur risiko dari operasi perusahaan dan membandingkannya dengan *risk appetite* perusahaan untuk memungkinkan perusahaan mengambil tindakan manajemen risiko dan mengukur kemampuan perusahaan untuk mengcover risiko residual. Risiko diambil secara berkala untuk produk dan portofolio serta untuk seluruh aktivitas bisnis perusahaan. Menurut Rustam, *risk and control self-assessment* adalah metode pengukuran risiko operasional berdasarkan besaran dampak dan kemungkinan terjadinya.⁸

⁷ Ali M, *Manajemen Risiko: Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 20

⁸ Rustam, B. R, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Era Digital*, (Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2018), 43

Pada BTN Syariah KCP Karanganyar menggunakan metode *Risk and Control Self Assesment*. Sistem pengukuran risiko dievaluasi dan disempurnakan secara berkala atau sewaktu-waktu sesuai kebutuhan untuk memastikan kesesuaian, akurasi, kewajaran dan integritas asumsi yang digunakan untuk mengukur risiko. Parameter yang digunakan yaitu skala 1-5.⁹

3. Pemantauan Risiko

Perusahaan telah mengembangkan prosedur yang efektif untuk mencegah gangguan dalam proses manajemen risiko dan memantau serta menilai kembali secara berkala. Wahyudi menjelaskan, pada tahapan pemantauan dan evaluasi risiko, tingkat risiko yang sebenarnya di bank syariah dipantau dan dibandingkan dengan berbagai aturan risiko yang telah ditetapkan seperti toleransi risiko, limit risiko, dll.¹⁰

Di BTN Syariah KCP Karanganyar menggunakan pertahanan lini pertama sampai lini ke tiga. *Three Lines of Defense* adalah cara penerapan manajemen risiko yang berfungsi sebagai model untuk bertahan dari risiko yang muncul dalam perusahaan. Jika diterapkan dengan benar, manajemen risiko dapat memastikan fungsi bisnis internal perusahaan beroperasi secara efisien dan efektif dengan tujuan meminimalkan kerugian dan memaksimalkan keuntungan, terutama melalui kepatuhan terhadap prinsip-prinsip operasi dan SOP yang berlaku.

Pertahanan lini pertama adalah operasi harian. Tanggung jawab pengelolaan risiko dalam pelaksanaan proses bisnis yang efektif dan efisien berada pada masing-masing orang pada masing-masing unit fungsional dan manajemen sesuai ketentuan yang dikeluarkan oleh direksi. Salah satu implementasi yang mungkin dilakukan adalah membuat dan mengimplementasikan kebijakan dan SOP (Standard

⁹ Aef Muhamad Syarifudin, Wawancara, 14 Februari 2023

¹⁰ Imam Wahyudi, *Manajemen Risiko Bank Islam*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 62

Operating Procedures) yang mencakup alur proses dan kontrol untuk mengurangi risiko.

Pertahanan lini kedua atau di BTN Syariah KCP Karanganyar disebut sistem satu setengah yaitu BC (*Based Control*) sebagai lini kedua yang bertugas membantu lini pertama dengan memonitor implementasi manajemen risiko. Lini pertama bisa berdiskusi mengenai berbagai hal sehubungan dengan identifikasi dan pengelolaan risiko bank. Di BTN Syariah KCP Karanganyar menempatkan karyawan yang ada di kantor pusat di bank cabang tujuannya untuk memeriksa aktivitas yang dilakukan oleh lini pertama. Aktivitas yang sehari-hari dilakukan dikontrol dan yang mengontrolnya di cabang. Tetapi yang memeriksa itu BC (*Based Control*).

Pertahanan lini ketiga yaitu Internal Audit dan OJK sebagai penilai independen terhadap tingkat efektifitas manajemen risiko di bank/perusahaan. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan penilaian terhadap implementasi baik di lini pertama maupun di lini kedua dalam mengelola risiko-risiko yang penting terhadap tujuan bisnis perusahaan. Ada yang namanya general audit itu dilakukan setahun sekali. Semua cabang dilakukan general audit. Untuk memastikan bahwa bank sudah sesuai dengan ketentuan. Kemudian selain OJK ada juga BPKP. Karena bank mengelola keuangan milik negara diawasi juga oleh audit BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan) untuk memastikan aturan-aturan sudah sesuai.¹¹

4. Pengendalian Risiko

Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan tersebut tertuang dalam sistem pengendalian risiko perusahaan. Tingkat risiko yang akan dikurangi dari toleransi risiko disesuaikan dengan eksposur risiko. Pengendalian risiko dapat dilakukan termasuk pengurangan risiko. Mitigasi risiko melalui peningkatan kontrol merupakan upaya mitigasi

¹¹ Aef Muhamad Syarifudin, *Wawancara*, 14 Februari 2023

risiko yang dimaksudkan untuk memperkecil potensi kerugian yang dipicu oleh potensi risiko.¹²

Manajemen risiko operasional di BTN Syariah KCP Karanganyar terkait KPR dari sisi mitigasi internal banyak ketentuan. Memastikan bahwa karyawan itu sudah memahami aturan KPR Subsidi aturannya seperti apa. Dari kantor pusat sudah memberitahu *refreshment* aturan yang berlaku dan itu selalu di update. Untuk mengurangi risiko IT terkait dengan KPR yaitu menggunakan sistem verifikasi NIK yang wajib dilakukan dari pemerintah. Sistem yang ada di BTN Syariah diintegrasikan dengan sistem yang ada di capil untuk memastikan bahwa NIK yang mendaftarkan untuk bisa mendapatkan rumah subsidi memang yang belum mendapatkan rumah subsidi. Misal kita sudah memiliki rumah subsidi di daerah X kemudian kita pergi ke daerah Y seolah-olah belum memiliki rumah. Itu kita tidak bisa cek. Namun, ketika sistem BTN Syariah mengintegrasikan dengan sistem capil itu nanti bisa terlihat.

BTN Syariah memiliki aplikasi di rumah subsidi yaitu aplikasi SIKASEP (Sistem Informasi KPR Subsidi Perumahan). Siapapun yang ingin membeli rumah subsidi tersebut harus mendaftar terlebih dahulu. SIKASEP tersebut yang mengelola adalah Pemerintah PUPR (Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat). Setelah mendaftar di SIKASEP selanjutnya memverifikasi NIK, NPWP, memilih bank dan lokasi. Bank BTN Syariah banyak mengintegrasikan dengan sistem-sistem milik pemerintah untuk memastikan bahwa orang yang mendaftar rumah subsidi sudah lolos dari verifikasi pemerintah. Dan yang dipilih itu adalah bank BTN Syariah. Misal yang mendaftar memilih bank BRI maka di BTN Syariah tidak dapat tersambung karena yang mendaftar tersebut memilih bank BRI. Selain memastikan

¹² M Nur Rianto, dkk, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2018), 260

verifikasi tersebut juga untuk memastikan bahwa subsidi tersebut tepat sasaran.

Selain masyarakat yang mendaftar, pengembang (*developer*) juga diharuskan untuk mendaftar namun berbeda aplikasi. Aplikasi untuk pengembang (*developer*) yaitu SIKUMBANG (Sistem Informasi Kumpulan Pengembang). Pengembang menginput terlebih dahulu lokasi perumahan, berapa unit, dll. Jadi, pemerintah mengetahui berapa jumlah rumah yang ada di Indonesia dan berapa jumlah rumah yang sudah terjual. Berapa yang masuk ke Bank BTN dapat diketahui dari aplikasi tersebut karena saling terintegrasi. Dan itu secara IT untuk memitigasi kesalahan prosedur atau subsidi tidak tepat sasaran yaitu BTN Syariah melakukan integrasi sistem tersebut.

Terkait SDM (Sumber Daya Manusia) yaitu terkait dengan pemenuhan tugas nya. Di BTN Syariah KCP Karanganyar sudah terpenuhi. Terkait masalah eksternal yang berkaitan dengan KPR ketika Covid-19. Pada saat covid bank melakukan restrukturisasi pasca penyaluran KPR bukan ketika akan menyalurkan KPR. Ketika nasabah kesulitan membayar angsuran karena usaha nya terdampak maka diberikan keringanan dengan melakukan penundaan angsuran selama 3-12 bulan bagi nasabah yang terdampak Pandemi Covid-19. Kalau dipaksakan untuk membayar tanpa diberikan keringanan NPF bank bisa tinggi. Nasabah tersebut tidak dikategorikan sebagai nasabah macet walaupun tidak membayar angsuran. Dalam proses KPR akan di stop apabila nasabah terdapat tulisan restruk unccovid. Nasabah tersebut tidak diberikan keringanan.¹³

B. Analisis Dampak Manajemen Risiko Operasional Dalam Meminimalisir Kerugian Pada Produk Pembiayaan KPR Di BTN Syariah KCP Karanganyar

¹³ Aef Muhamad Syarifudin, Wawancara, 14 Februari 2023

Manajemen Risiko Operasional sangat penting untuk diterapkan karena membantu organisasi mencapai tujuannya dan dapat meningkatkan produktivitas karyawan serta memotivasi karyawan. Karena hal ini sangat perlu diantisipasi oleh bank, karena risiko ini sangat membahayakan pencapaian tujuan yang dimaksud. Manajemen risiko harus terlebih dahulu mengidentifikasi risiko yang timbul, mengukur atau menentukan tingkat risiko, dan kemudian mencari solusi atau cara untuk menghadapi risiko tersebut. Risiko operasional dipengaruhi oleh baik buruknya pengelolaan para manajer atau pengawas perusahaan. Manajemen risiko operasional meminimalkan potensi dampak negatif dari gangguan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem dan/atau insiden eksternal.¹⁰ Untuk mencapai tujuan operasionalnya, bank syariah harus mempertimbangkan risiko operasional yang dapat mempengaruhi operasinya, termasuk kerugian dari proses internal yang tidak memadai atau gagal, sumber daya manusia dan sistem karena peristiwa eksternal.

Manajemen risiko operasional terutama terkait produk pembiayaan KPR tentunya memiliki dampak yang sangat menguntungkan bagi bank. Karena KPR yang merupakan produk yang sangat diminati banyak nasabah membuat bank harus lebih maksimal dalam pengelolaan. Proses manajemen risiko operasional yang telah dilakukan oleh BTN Syariah KCP Karanganyar mulai dari tahap identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko, dan pengendalian risiko agar risiko operasional tidak menimbulkan kerugian pada bank.

Seperti pada risiko operasional yang diakibatkan oleh SDM (Sumber Daya Manusia) bank memitigasi dengan cara *refreshment training* (pelatihan) yang mana memberikan dampak agar karyawan memiliki pengetahuan terkait aturan-aturan yang telah disosialisasikan oleh bank sehingga diharapkan aturan tersebut dapat diimplementasikan sesuai

¹⁰ Irdawati, *Pengantar Manajemen Risiko Dan Asuransi*, (Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021), 48

dengan jobdesk nya masing-masing. Kemudian risiko operasional yang diakibatkan oleh faktor IT, bank memitigasi risiko tersebut dengan mewajibkan setiap karyawan untuk mengupdate anti virus sehingga kejadian seperti sistem eror atau komputer down dapat diminimalisir karena sistem/komputer tersebut terutama terkait dengan penginputan data nasabah harus diperhatikan dan dijaga. Selain itu, user pada sistem tidak boleh diberitahukan kepada oranglain karena jika diberitahukan maka takutnya akan disalahgunakan oleh orang tersebut.

Risiko operasional yang terjadi akibat faktor internal, bank memitigasi dengan mengadakan kuis setelah dilakukan sosialisasi terkait aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan yang ada di bank. Setiap pegawai bank harus mengupdate terus pengetahuan terkait dengan prosedur yang ada di bank. Kuis tersebut berisikan aturan-aturan yang ada di bank. Kuis tersebut diadakan dari kantor pusat dan setiap karyawan wajib mengikuti kuis tersebut. Kuis tersebut terdapat absen yang mana akan terlihat siapa saja yang mengerjakan atau tidak. Jadi mitigasi tersebut dapat membuat karyawan mengupdate pengetahuan sehingga diharapkan tidak ada kejadian risiko operasional meskipun risiko tersebut tidak dapat dihindari namun setidaknya dapat diminimalisir dengan manajemen risiko operasional.

Risiko operasional yang terjadi akibat faktor eksternal, bank BTN Syariah KCP Karanganyar terutama terkait pembiayaan KPR memitigasi dengan melakukan restrukturisasi pasca penyaluran KPR bukan ketika akan menyalurkan KPR. Ketika nasabah kesulitan membayar angsuran karena usaha nya terdampak maka diberikan keringanan dengan melakukan penundaan angsuran selama 3-12 bulan bagi nasabah yang terdampak Pandemi Covid-19. Selain itu, melakukan pergantian penutupan outlet/bank dengan cabang lain. Karena jika dipaksa buka terus akan menyebarkan virus tersebut terkait dengan menjaga supaya layanan tetap bisa berjalan tetapi protokol kesehatan juga tetap terjaga. Jadi, mitigasi/manajemen disini agar dampak yang diakibatkan oleh

faktor eksternal dapat diminimalisir sehingga tidak menimbulkan kerugian bank.¹⁴

C. Analisis Manajemen Risiko Operasional Dapat Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar

Proses mengidentifikasi, menganalisis dan mengendalikan risiko di semua aktivitas perusahaan dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan efektivitas dikenal dengan istilah manajemen risiko. Ini adalah komponen penting dari proses manajemen yang dilakukan dalam bisnis atau lembaga bisnis.¹⁵

Pada BTN Syariah KCP Karanganyar keberhasilan penerapan manajemen risiko dapat dilihat dari fakta bahwa risiko diidentifikasi dan dianalisis menurut kepentingannya. Risiko dikurangi, diukur, dipantau, dan dikendalikan secara efektif. Masalah dicegah sebelum muncul dan karyawan secara sadar fokus pada apa yang memengaruhi pencapaian tujuan. Tentunya dalam menyelesaikan dan meminimalkan risiko, kita harus bekerja sama untuk menyelesaikannya, karena tanpa kerjasama para pihak, sulit bagi manajemen untuk mendapatkan informasi yang diperlukan.

Keterampilan manajemen risiko harus dimiliki setiap perusahaan. Hal ini berguna dalam pengelolaan perusahaan untuk menghindari kerugian yang berbahaya secara operasional. Setiap perusahaan di dalam bisnis memiliki peluang risiko untuk dihadapi. Jika perusahaan atau bank gagal mengelola risiko dengan baik, maka perusahaan tersebut akan mengalami kerugian. Oleh karena itu, risiko yang dihadapi perusahaan juga harus dikelola agar dapat bertahan. Dengan manajemen risiko, perusahaan dapat fokus pada peningkatan produktivitas baik dari segi

¹⁴ Aef Muhamad Syarifudin, *Wawancara*, 14 Februari 2023

¹⁵ Soehatman Ramli, *Pedoman Praktis Manajemen Risiko*, (Jakarta: PT. Dian Rakyat, 2010), 16

pengembangan produk maupun kinerja karyawan. Produktivitas perusahaan pada akhirnya berdampak positif berupa untung atau rugi.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti terkait Manajemen Risiko Operasional Produk Pembiayaan KPR dalam Upaya Meminimalisir Kerugian di BTN Syariah KCP Karanganyar Penelitian ini dilakukan dengan cara mewawancarai langsung pada *Sub Branch Manager* dan *CFS (Consumer Financing Service)* pada BTN Syariah KCP Karanganyar terkait:

1. Kejadian resiko operasional yang disebabkan oleh SDM pada BTN Syariah KCP Karanganyar berupa kesalahan teller pada saat mensortir uang nasabah. Untuk meminimalisir resiko operasional tersebut maka bank melakukan *refreshment training* (pelatihan) agar karyawan dapat mengupdate pengetahuan sehingga diharapkan kejadian yang akan merugikan bank tidak terulang kembali.
2. Kejadian resiko operasional yang disebabkan oleh faktor internal pada BTN Syariah KCP Karanganyar berupa tidak mematuhi prosedur atau ketentuan yang ada di bank. Sama hal nya dengan resiko operasional yang diakibatkan oleh SDM, untuk meminimalisir resiko akibat faktor internal, BTN Syariah KCP Karanganyar juga melakukan *refreshment* berupa sosialisasi terkait dengan aturan atau ketentuan yang ada di bank. Kemudian setelah melakukan sosialisasi, diadakan kuis yang berisi aturan yang harus dipahami oleh setiap karyawan. Kuis tersebut wajib dikerjakan oleh setiap karyawan.
3. Kejadian resiko operasional yang disebabkan oleh IT pada BTN Syariah KCP Karanganyar berupa komputer dan sistem yang *error/down* yang menyebabkan penundaan penginputan data nasabah yang ingin melakukan pengajuan pembiayaan terutama pada produk pembiayaan KPR. Untuk meminimalisir kejadian/resiko tersebut bank mewajibkan setiap karyawan untuk mengupdate anti virus pada komputer nya. Dan bank tidak memperbolehkan karyawan memberitahukan *user* kepada

orang lain karena untuk menghindari penyalahgunaan user tersebut yang nanti akan berdampak pada kerugian bank.

4. Kejadian resiko operasional yang disebabkan oleh faktor eksternal pada BTN Syariah KCP Karanganyar yaitu pada saat terjadinya pandemic Covid-19. Pada saat itu bank BTN Syariah KCP Karanganyar terkena dampak pada operasional bank seperti penutupan beberapa outlet, perubahan jam operasional, *split operation* dan biaya bank semakin tinggi karena terkait dengan perlindungan pegawai untuk pencegahan dan pegawai yang terkena covid. Untuk meminimalisir kejadian/resiko tersebut bank melakukan pergantian operasional bank dengan bank yang ada di cabang. Hal tersebut dilakukan agar layanan tetap berjalan dan kesehatan juga tetap terjaga. Karena jika bank dipaksa untuk buka maka akan menyebabkan penyebaran virus covid tersebut.
5. Penerapan manajemen resiko operasional pada BTN Syariah KCP Karanganyar yaitu dengan proses identifikasi resiko, pengukuran resiko, pemantauan resiko, dan pengendalian resiko. Identifikasi resiko terkait pembiayaan KPR, BTN Syariah melakukan analisis terlebih dahulu dan resiko yang muncul seperti apa. Pengukuran resiko pembiayaan KPR diukur dari skala 1-3 yang mana skala 1 artinya jarang terjadi dan skala 5 artinya sering terjadi. Kemudian pemantauan resiko dengan melakukan pertahanan lini 1-3 yang mana pertahanan lini pertama terdapat pada setiap karyawan, pertahanan lini kedua terdapat pada BC (*Based Control*) dan pertahanan lini ketiga terdapat pada Internal Audit, OJK dan BPKP. Dan pengendalian resiko berupa mitigasi resiko untuk memastikan bahwa seluruh unit kerja telah memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang segala informasi yang akan diberikan harus secara akurat agar selanjutnya BC dapat melakukan pemantauan dan pengendalian resiko operasional dengan tepat waktu.
6. Penerapan manajemen resiko yang berhasil ditunjukkan dengan adanya identifikasi dan analisis resiko sesuai tingkat kepentingannya. Resiko dimitigasi, diukur, dipantau dan di kendalikan secara efektif.

Permasalahan dicegah sebelum terjadi dan karyawan secara sadar fokus pada apa yang akan mempengaruhi pencapaian tujuan. Didalam menyelesaikan dan meminimalisir resiko tentu kita perlu bekerjasama dalam menyelesaikan ini sebab tanpa adanya kerjasama dari pihak-pihak yang bersangkutan pihak manajemen akan kesulitan mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan. Dengan manajemen resiko, perusahaan dapat berfokus meningkatkan produktivitasnya baik itu produktivitas dari segi penciptaan produk maupun produktivitas kinerja karyawan. Produktivitas perusahaan pun akhirnya akan memberi *impact* positif berupa keuntungan atau laba.

7. Terkait manajemen resiko operasional produk pembiayaan KPR di BTN Syariah KCP Karanganyar berupa adanya sistem yang ada di BTN Syariah yang kemudian diintegrasikan dengan sistem yang ada di capil untuk memastikan bahwa NIK yang mendaftarkan untuk bisa mendapatkan rumah subsidi memang yang belum mendapatkan rumah subsidi. BTN Syariah memiliki aplikasi di rumah subsidi yaitu aplikasi SIKASEP (Sistem Informasi KPR Subsidi Perumahan). Siapapun yang ingin membeli rumah subsidi tersebut harus mendaftar terlebih dahulu. Selain masyarakat yang mendaftar, pengembang (*developer*) juga diharuskan untuk mendaftar namun berbeda aplikasi. Aplikasi untuk pengembang (*developer*) yaitu SIKUMBANG (Sistem Informasi Kumpulan Pengembang).

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka penulis mengemukakan beberapa saran yang bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan BTN Syariah KCP Karanganyar sebagai berikut:

1. Seperti yang telah dipaparkan dari pembahasan yang diatas maka penerapan manajemen risiko untuk meminimalisirkan risiko operasional harus tetap dipertahankan, dan pengawasan dari pihak RBC terhadap risiko operasional pada BTN Syariah KCP Karanganyar .

2. Agar lebih meningkatkan/merivisi strategi dalam pengembangan BTN Syariah KCP Karanganyar untuk kedepan nya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, A. F. *Metodologi Penelitian*. Ciputat: Adelina Bersaudara, 2010.
- Aef Muhamad Syarifudin, *Wawancara*, 30 Januari 2023
- Aef Muhamad Syarifudin, *Wawancara*, 14 Februari 2023
- Agustian, R. I. “Analisis Risiko Operasional Pada Pegadaian Syariah KC. Bengkulu di Masa Pandemi Covid-19” . *Al-Intaj : Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, Volume 7, Nomor 2, 2021.
- Ali, M. *Manajemen Risiko: Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006.
- Anwar, S. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2003.
- Ardian, M. F. "Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh". *Skripsi*. Aceh: Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh 2020.
- Arifin, A. *Analisis Tingkat Efisiensi Bank dengan pendekatan Data Envelopment Analisis (DEA)*. Semarang: Universitas Brawijaya, 2009.
- Arikunto, S. *Prosedur Penelitian (Sesuatu Pendekatan Praktek)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1996.
- Bank BTN dalam <https://www.btn.co.id/> (diakses pada 25 November 2022)
- Capriani, N. dkk. “Pengaruh Risiko Kredit Risiko Operasional Dan Risiko Likuiditas Terhadap Profitabilitas BPR di Kota Denpasar” . *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Volume 5, Nomor 3, 2016.
- Darmawi, H. *Manajemen Resiko*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013.
- Dedi Wahyudi, D. S. “Analisis Sistem Pengendalian Internal Dan Manajemen Risiko Pada Pembiayaan KPR Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Bank Syariah Tanggamus)” . *Dinar Islamic Review*, Volume 5, Nomor 2, 2021.
- Djojosoedarso, S. *Prinsip-prinsip Manajemen dan Asuransi*. Jakarta: Salemba Empat, 2003.

- Dwiatmanto, N. J. "Analisis Manajemen Kredit Kepemilikan Rumah Untuk Meminimalisir Kredit Macet Pada Produk KPR BTN IB (Studi Pada Kantor Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Volume 1, Nomor 1, 2015
- Fahmi, I. *Manajemen Risiko: Teori, Kasus, Solusi*. Bandung: Alfabet, 2018.
- Fariz. *Buku Ajar Pengantar Manajemen*. Surabaya: LPPM STIE YAPAN, 2017.
- Fasa, M. I. "Manajemen Risiko Perbankan Syariah Di Indonesia" . *Li Falah Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, Volume 1, Nomor 2, 2016.
- Hardjono, S. *Mudah Memiliki Rumah Idaman Lewat KPR*. Jakarta: PT. Pustaka Grahatama, 2008.
- Hasib, F. A. "Proses Manajemen Risiko Operasional Di Bni Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya". *Jurnal Nisbah*, Volume 3, Nomor 1, 2017.
- Hayati, C. E. "Analisis Manajemen Risiko Pembiayaan Kpr Griya Dengan Akad Murabahah Pada Bank Syariah Indonesia KC Medan Gajah Mada" . *Jurnal AKMAMI*, Volume 3, Nomor 3, 2022.
- Hayati, S. *Manajemen Risiko untuk Bank Pengkreditan Rakyat dan Lembaga Keuangan Mikro*. Yogyakarta: Andi Offset, 2017.
- Husaini Usman, dkk. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Indartono, S. *Pengantar Manajemen : Character Inside*. Yogyakarta: Yukaprint, 2016.
- Indonesia, I. B. *Manajemen Risiko 1*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2015.
- Indonesia, I. B. *Manajemen Risiko 2*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017.
- Irdawati. *Pengantar Manajemen Risiko dan Asuransi*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Irkhamiyati. "Evaluasi Persiapan Perpustakaan STIKES 'Aisysyah Yogyakarta dalam Membangun Perpustakaan Digital" . *Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, Volume 13, Nomor 1, 2017.
- Jarir, A. "Manajemen Risiko Operasional Pada Perbankan Syariah". *Jurnal Al-Ahkam*, Volume 13, Nomor 1, 2017.

- Jayengsari, R. "The Role of Baitul Maal Wa Tamwil In Alleviating Poverty In Cianjur Regency, West Java". *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, Volume 5, Nomor 1, 2021.
- Karim, A. A. *Bank Islam Analisis Fiqh dan Keuangan*. Jakarta: Raja Grafindo, 2013.
- Kasmir. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta:: Raja Grafindo Persada, 2002.
- Komarudin. *Pembangunan Perumahan dan Pemukiman*. Jakarta: Rakasindo, 1997.
- Kuncoro, M. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?* Jakarta: Erlangga, 2003.
- Lestiwati, H. *Analisis Tingkat Kesehatan Bank di Indonesia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gunadharma, 2009.
- Masriati. "Analisis Perbandingan Manajemen Risiko Pembiayaan Dalam Mengatasi Pembiayaan Bermasalah Pada KPR (Studi Pada Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah Banjarmasin Dan Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin)". *Skripsi*. Banjarmasin: Politeknik Negeri Banjarmasin 2018.
- Meidani, D. "Strategi Manajemen Menghadapi Risiko Operasional Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Haji Miskin Pandai Sikek" . *Skripsi*. Batusangkar: IAIN Batusangkar 2021.
- M.M, H. *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Manajemen YKPN, 2006.
- Moleong, L. J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya, 2007.
- Muhammad. *Metode Penelitian Ekonomi Islam: Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Musdalifa. "Implementasi Manajemen Risiko dalam Mengurangi Kredit Macet di BTN Parepare,". *Skripsi*. Parepare : IAIN Parepare 2020.
- Nawawi, H. *Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University, 1993.
- Nazir, M. *Metode Penelitian*. Bogor: Galia Indonesia, 2009.
- Novianti, D. "Pengembangan Kerangka Manajemen Risiko Pada Perbankan Syariah," . *Asy Syar'iyah: Jurnal Ilmu Syari'ah dan Perbankan Islam*, Volume 4, Nomor 1, 2019.

- Nur Halimah, N. N. “Analisis Risiko Likuiditas dan Risiko Operasional Pada Pembiayaan Gadai Emas (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri KCP Antapani Bandung)”. *Prosiding Hukum Ekonomi Syariah*, Volume 4, Nomor 2, 2018.
- Oktavionie, I. “Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah KPR Subsidi iB di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Syariah Banjarmasin,”. *Skripsi*. Banjarmasin: UIN Antasari 2020.
- Pratama, R. “Penerapan Manajemen Resiko pada Perbankan Syariah (Studi Kasus pada Bank Muamalat & Bank Syariah Mandiri Cabang Kota Ternate)”. *Jurnal Mitra Manajemen*, Volume 2, Nomor 6, 2018.
- Rahmad Budianta, *Wawancara*, 30 Januari 2023
- Rahmad Budianta, *Wawancara*, 18 Oktober 2022
- Rahmawati, N. I. “Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan dan Risiko Operasional Sebagai Upaya Meningkatkan Profitabilitas Pada Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung”. *Skripsi*. Tulungagung: IAIN Tulungagung 2020.
- Ramadhani, M. “Manajemen Risiko Produk KPR Sejahtera Bri Syariah iB dalam Meminimalisir Potensi Kerugian Bank (Studi Kasus di PT. Bank BRI Syariah Pusat)” . *Skripsi*. Jakarta: Universitas Muhammadiyah Jakarta 2020.
- Ramli, S. *Pedoman Praktis Manajemen Resiko*. Jakarta: PT. Dian Rakyat, 2010.
- Ratih Ardia Sari, R. Y. “Analisa Manajemen Risiko Pada Industri Kecil Rotan Di Kota Malang” . *Jurnal Nisbah*, Volume 3, Nomor 1, 2017.
- Ratnawuri, M. P. “Analisis Pembelajaran Monopoli Ekonomi (Monokrom) pada Siswa Boarding School” . *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, Volume 6, Nomor 2, 2018.
- Rianto, M. N. *Manajemen Risiko Perbankan Syariah*. Bandung: Pustaka Setia, 2018.
- Ridwan. *Metode Riset*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Rifqillah, A. “Manajemen Risiko Operasional ERM COSO (Study di Bank Pembangunan Daerah DIY Syariah 2018)”. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Kalijaga Yogyakarta 2019.

- Riyadi, S. *Banking Assets and Liability Management*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2003.
- Rustam, B. R. *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat, 2013.
- Rustam, B. R. *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Era Digital*. Jakarta: Salemba Empat, 2018.
- Safitri, V. “Strategi Manajemen Risiko dalam Menyelesaikan Pembiayaan Bermasalah Kredit Pemilikan Rumah Layanan Syariah (KPRS) pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Bank SulSelbar Cabang Bone)”. *Skripsi*. Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2019.
- Solihin, I. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Sulhan dan Siswanto, E. *Manajemen Bank: Konvensional dan Syariah*,. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.
- Syariah, B. *Kemilau Produk & Jasa Layanan BTN Syariah (Edisi 2017)*, 2017.
- Tampubolon, R. *Risk Management: Qualitative Approach Applied to Commercial Banks*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2004.
- Tarsisius Murwadi, T. T. “Penerapan Manajemen Risiko Operasional Perbankan Di Koperasi Guna Meningkatkan Citra Koperasi di Masyarakat”. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, Volume 2, Nomor 3, 2018.
- Taufik Rahmawan Sucipto, B. K. “Analisis Pengendalian Risiko Produk Gadai Perhiasan Pada PT. Pegadaian (Persero) Syariah Cabang Jelutung Kota Jambi” . *IJEB*, Volume 2, Nomor 2, 2017.
- Triyono, R. M. *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Deepublish, 2019.
- Tumanggor, E. F. “Analisis Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada Bprs Al-Wasliyah Medan”. *Skripsi*. Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara 2020.
- Umam, K. *Perbankan Syariah: Dasar-dasar dan Dinamika Perkembangannya di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.

Vaithzal, R. H. *Islamic Finance Finance Manajement; Teori, Konsep Dan Aplikasi: Panduan Praktis Untuk Lembaga Keuangan, Nasabah, Praktisi Dan Mahasiswa*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.

Wahyudi, I. *Manajemen Resiko Bank Islam*. Jakarta: Salemba, 2013.

Wahyudi, M. A. “Pengelolaan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Subsidi Perspektif Ukhuwah Islamiyah (Studi Pada Bank BTN Syariah KCP Sragen)”. *Falahiya: Research Journal of Islamic Banking and Finance*, Volume I, Nomor 2, 2022.

Yunita, M. M. “Mitigasi Risiko Pembiayaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) Di Bank Syariah Indonesia (BSI) Kantor Cabang Pembantu (KCP) Jombang Ploso Dalam Mewujudkan Pembiayaan Yang Sehat”. *Falahiya: Research Journal of Islamic Banking and Finance*, Volume I, Nomor 2.,2022.



