

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 TINJAUAN UMUM OBJEK PENELITIAN

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Berawal dari akuisisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007 dan setelah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 melalui suratnya o.10/67/KEP.GBI/DpG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008 PT. Bank BRISyariah secara resmi beroperasi. Kemudian PT. Bank BRISyariah merubah kegiatan usaha yang semula beroperasi secara konvensional, kemudian diubah menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam.

Dua tahun lebih PT. Bank BRISyariah hadir mempersembahkan sebuah bank ritel modern terkemuka dengan layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna. Melayani nasabah dengan pelayanan prima (service excellence) dan menawarkan beragam produk yang sesuai harapan nasabah dengan prinsip syariah.

Kehadiran PT. Bank BRISyariah di tengah-tengah industri perbankan nasional dipertegas oleh makna pendar cahaya yang mengikuti logo perusahaan. Logo ini menggambarkan keinginan dan tuntutan masyarakat terhadap sebuah bank modern kelas PT. Bank BRISyariah yang mampu melayani masyarakat dalam kehidupan modern. Kombinasi warna yang digunakan merupakan turunan dari warna biru dan

putih sebagai benang merah dengan brand PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.,

Aktivitas PT. Bank BRISyariah semakin kokoh setelah pada 19 Desember 2008 ditandatangani akta pemisahan Unit Usaha Syariah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., untuk melebur ke dalam PT. Bank BRISyariah (proses spin off-) yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009. Penandatanganan dilakukan oleh Bapak Sofyan Basir selaku Direktur Utama PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., dan Bapak Ventje Rahardjo selaku Direktur Utama PT. Bank BRISyariah.

Saat ini PT. Bank BRISyariah menjadi bank syariah ketiga terbesar berdasarkan aset. PT. Bank BRISyariah tumbuh dengan pesat baik dari sisi aset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Dengan berfokus pada segmen menengah bawah, PT. Bank BRISyariah menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai ragam produk dan layanan perbankan.

Sesuai dengan visinya, saat ini PT. Bank BRISyariah merintis sinergi dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., dengan memanfaatkan jaringan kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., sebagai Kantor Layanan Syariah dalam mengembangkan bisnis yang berfokus kepada kegiatan penghimpunan dana masyarakat dan kegiatan konsumen berdasarkan prinsip Syariah.

4.1.2 Visi Misi BRSyariah

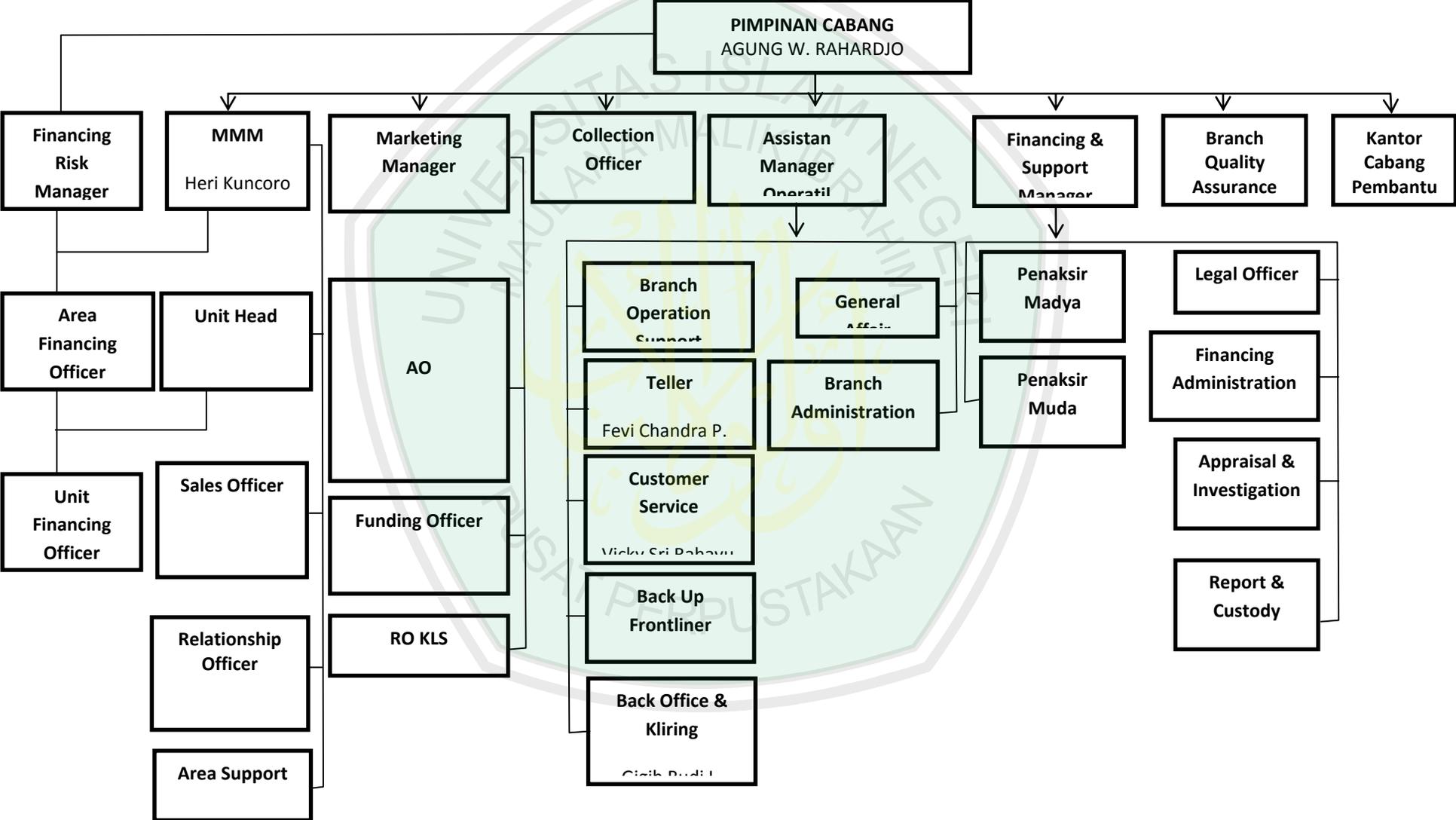
- Visi BRIS:

Menjadi Bank ritel terkemuka dengan ragam layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan yang lebih bermakna”.

- Misi BRIS:

- Memahami keragaman individu dan mengakomodasi beragam kebutuhan finansial nasabah;
- Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai dengan prinsip-prinsip Syariah;
- Menyediakan aksesibilitas ternyaman melalui berbagai sarana kapan pun, di manapun;
- Memungkinkan setiap individu untuk dapat meningkatkan kualitas hidup dan ketentraman pikiran.

4.1.3 Struktur Organisasi BRISyariah cabang Malang



4.1.4 Produk-produk BRISyariah cabang Malang

4.1.4.1 Funding and Banking Services Group.

- **Tabungan BRISyariah iB**

Konsep syariah yang digunakan yaitu menggunakan akad yang sesuai dengan Fatwa DSN No.MUI/IV/2000 tentang tabungan : AKAD WADIAH YAD AD DHAMANAH yaitu titipan yang diberikan yang diberikan satu pihak kepada pihak yang lain untuk dijaga dan dikembalikan ketika diminta kemabali.

- **Tabungan-KU BRISyariah iB**

Konsep syariah sama dengan konsep dari tabungan BRISyariah iB

- **Tabungan Haji BRISyaria iB**

Konsep Syariah Tabungan haji BRISyaria iB menggunakan akad yang sesuai dengan Fatwa DSN No. 2/DSN/2000 tentang tabungan, yaitu: AKAD MUDHARABAH MUTLAQOH yaitu akad kerjasama suatu usaha antara dua pihak dimana dana pemilik nasabah menyediakan seluruh modal, sedang pihak pengelola dana /bank bertindak selaku pengelola, dan keuntungan usaha dibagi di antara mereka sesuai kesepakatan yang dituangkan dalam kontrak

- **Tabungan Impian BRISyariah iB**

Konsep syariah yang digunakan sama dengan Tabungan Haji BRISyaria iB

- **Giro BRISyariah iB**

Konsep Syariah yang digunakan sama dengan Tabungan BRISyariah iB

- **Deposito BRISyariah iB**

Konsep Syariah yang digunakan sama dengan Tabungan Impian BRISyariah iB

4.1.4.2 E- Banking

- **CMS (Cash Managemen System)**

Yaitu **Layanan Electronic Banking BRIS** yang dapat digunakan oleh nasabah perusahaan untuk melakukan aktifitas terhadap rekening giro nya di BRISyariah dan memperoleh informasi bank melalui koneksi internet.

- **ATM, Kartu ATM dan Co-Branding**

- ATM dalam bahasa inggris dikenal dengan *Automathic Teller Machine*, atau dalam bahasa indonesia dikenal dengan sebutan anjungan tunai mandiri, ATM merupakan alat elektronik yang digunakan untuk bertransaksi secara elektronik seperti mengecek saldo, mentransfer uang dan juga mengambil uang dari mesin ATM tanpa perlu dilayani seorang teller.
- Kartu ATM BRIS adalah fasilitas alat bantu yang dikeluarkan oleh BRISyariah berbentuk kartu, yang secara elektronik dapat digunakan dimesi ATM, dan juga dapat berfungsi sebagai kartu pembayaran (kartu debit)

- **Co-Branding** yaitu kerjasama penerbit kartu untuk anggota dan atau konsumen dari institusi mitra (nasabah)
- **EDC (Electronic Data Capture)**
 - **EDC Micro** merupakan Layanan penerimaan setoran tunai (online pickup) angsuran pembiayaan mikro BRIS melalui mesin EDC oleh petugas mikro BRIS
 - **EDC Cabang**, mesin EDC BRIS yang ditempatkan dikantor cabang BRIS baik itu di CS, Teller, maupun di Hall, yang berfungsi sebagai EDC mini ATM
 - **EDC Mitra**, skema kerjasama dalam penempatan mesin EDC BRIS di lokasi nasabah, (baik perorangan maupun badan hukum) sebagai sarana bisnis bagi nasabah tersebut.
 - **EDC Purchase**, media transaksi berbasis kartu yang menggunakan teknologi wireless (GPRS) sehingga dapat dioperasikan secara mobile untuk menerima transaksi pembayaran belanja (debit card), ditempatkan di merchant-merchant sebagai pengelola mesin EDCBRIS dengan skema kerjasama.
- **E-payroll**

Merupakan fitur layanan dari CMS BRISyariah yang dapat dipergunakan untuk melakukan proses pembayaran gaji secara kolektif.
- **SMS Banking**

Layanan SMS Banking BRIS merupakan layanan pernak 24X7 jam yang dapat diakses nasabah melalui telephone seluler dengan menggunakan media plain short message service dari operator telekomunikasi ke short dialing code

- **Mobile BRIS**

Layanan mobile BRIS memiliki fitur yang terdiri dari 2 kategori, financial seperti inquiry saldo, inquiry mutasi 3 transaksi terakhir, inquiry tagihan telephone dll dan non-financial terdiri dari transfer antar rekening BRISyariah, pembayaran ZIS, transfer antar bank lain dll.

4.1.4.3 Customer Financing Group

- **KPR (kepemilikan pembiayaan rumah) BRISyariah iB**

Pembiayaan kepemilikan rumah kepada perorangan untuk memenuhi sebagian atau keseluruhan kebutuhan akan hunian dengan menggunakan prinsip jual beli (murabahah) dimana pembayarannya secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan dimuka dan dibayar setiap bulan.

- **KPR sejahtera iB**

Untuk pembiayaan rumah dengan dukungan bantuan dana fasilitas likuiditas pembiayaan perumahan (FLPP) kepada masyarakat berpenghasilan rendah (MBR) dalam rangka kepemilikan rumah sejahtera yang dibeli dari pengembang (*developer*)

- **KKB (kepemilikan kendaraan bermotor) BRISyariah iB**

Pembiayaan kepemilikan mobil kepada nasabah perorangan untuk memenuhi kebutuhan akan kendaraan bermotor dengan menggunakan prinsip jual beli (murabahah) dimana pembayarannya secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan dimuka dan dibayar setiap bulan.

- **EmBP (Employee Banafit Program) BRISyariah Ib**

Program kerjasama dari BRIS yang dituangkan dalam master agreement berupa fasilitas pembiayaan langsung kepada pegawai dari perusahaan yang memenuhi criteria bank BRISyariah

- **KMG/KMJ (kepemilikan multi guna jasa) BRISyariah Ib**

Pembiayaan yang diberikan khusus untuk pegawai perusahaan yang sudah melakukan master agreement dengan bank BRISyariah, untuk memenuhi segala kebutuhan barang/jasa yang bersifat konsumtif dengan cara yang mudah.

- **PKE (pembiayaan kepemilikan emas) BRISyariah iB**

Pembiayaan kepada perorangan untuk tujuan kepemilikan Emas dengan menggunakan Akad Murabahah dimana pengembalian pembiayaan dilakukan dengan mengangsur setiap bulan sampai dengan jangka waktu selesai sesuai dengan kesepakatan.

- **PPHI (pembiayaan pengurus ibadah haji) BRISyariah iB**

Pembiayaan dari BRIS untuk mengurus booking seat pelaksanaan ibadah haji dengan menggunakan akad *qord* dan akad *ijarah*.

- **Gadai BRISyariah**

Pembiayaan untuk kebutuhan mendesak dan modal kerja usaha dengan jaminan berupa emas gadai menggunakan perjanjian pinjaman dana (*qord*) dan perjanjian pemberian jasa berupa pemeliharaan emas.

4.1.4.4 Micro Banking Group

- **Mikro 25 iB**

Tujuan produktif Pembiayaan kepada nasabah eksiting / calon nasabah Mikri Banking dengan tujuan pembelian barang-barang konsumsi yang digunakan sendiri oleh nasabah atau keluarga, untuk pembelian rumah, tanah, bahan-bahan untuk renovasi rumah, pembelian kendaraan bermotor, pembelian alat-alat elektronika, yang saat ini belum digarap oleh segmen mikri banking BRISyariah.

- **Mikro 75 iB**

Tujuan produktif Pembiayaan kepada nasabah eksiting / calon nasabah Mikri Banking dengan tujuan pembelian barang-barang konsumsi yang digunakan sendiri oleh nasabah atau keluarga, untuk pembelian rumah, tanah, bahan-bahan untuk renovasi rumah, pembelian kendaraan bermotor, pembelian alat-alat elektronika, yang saat ini belum digarap oleh segmen mikri banking BRISyariah.

- **Mikro 500 Ib**

Tujuan produktif Pembiayaan kepada nasabah eksiting / calon nasabah Mikri Banking dengan tujuan pembelian barang-barang konsumsi yang digunakan sendiri oleh nasabah atau keluarga, untuk pembelian rumah, tanah, bahan-bahan untuk renovasi rumah, pembelian kendaraan bermotor, pembelian alat-alat elektronika, yang saat ini belum digarap oleh segmen mikri banking BRISyariah.

4.1.4.5 Retail and Linkage Group

- **Pembiayaan KOPKAR Pembiayaan Koperasi Karyawan**

Pembiayaan yang diberikan kepada koperasi karyawan dengan mekanisme executing, yang ditunjukkan untuk memenuhi kebutuhan konsumtif para karyawan.

- **Pembiayaan Konstruksi Pengembangan Perumahan Untuk**

Developer

Pembiayaan kepada pengembangan developer perumahan untuk konstruksi rumah

- **Pembiayaan Beragunan Tunai**

Fasilitas pembiayaan yang diberikan kepada nasabah dengan tetap memenuhi unsure mematuhan keadaan ketentuan syariah yang berlaku, dimana pembiayaan dijamin penuh dengan agunan tunai berupa deposito BRISyariah

- **Pembiayaan Kepemilikan Kendaraan Usaha**

Pembiayaan yang diberikan nasabah untuk pembelian kendaraan roda 4 atau lebih (kendaraan penumpang dan . komersial) yang digunakan sarana pendukung usaha (untuk operasional perusahaan) dalam hal ini tidak termasuk alat berat & usaha transportasi.

- **Pembiayaan Usaha SPBU**

Fasilitas pembiayaan yang diberikan kepada para pengusaha SPBU baik untuk memenuhi kebutuhan modal kerja maupun investasi (pembelian SPBU, pembangunan SPBU baru, maupun renovasi SPBU)

4.2 PAPARAN HASIL PENELITIAN

4.2.1 Implementasi Manajemen Risiko BRISyariah Cabang Malang.

Sepanjang tahun ini BRISyariah cabang Malang telah mengimplementasikan manajemen risiko, Manajemen Bank berperan secara proaktif dalam proses pengelolaan risiko dan mendorong seluruh karyawan untuk berperan aktif dalam mengelola risiko sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing. BRISyariah Cabang Malang memandang bahwa peningkatan kesadaran risiko sangat penting bagi seluruh karyawan. Sejalan dengan itu peningkatan pemahaman dan kemampuan karyawan senantiasa diperbaharui dan ditingkatkan melalui kampanye kesadaran risiko, serta pelatihan-pelatihan terkait yang dilakukan di kantor pusat dan seluruh cabang.

Manajemen risiko bertujuan untuk menciptakan nilai tambah jangka panjang bagi seluruh stakeholder, BRISyariah Cabang Malang mengelola risiko yang timbul dalam menjalankan bisnis maupun pelayanan bank secara proaktif melalui mekanisme kontrol yang terukur dan perhitungan imbal hasil yang memadai atas risiko yang diambil. BRISyariah menerapkan pendekatan yang menyeluruh terhadap delapan jenis risiko sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.13/23/PBI/2011 tanggal 2 November 2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah yaitu risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko pasar, risiko strategis, risiko kepatuhan, risiko reputasi, dan risiko hukum.

Dalam pengelolaan manajemen risiko BRISyariah Cabang Malang menerapkan prinsip *three line of defense* dalam proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan penyediaan laporan yang memadai di dalam kerangka pengendalian risiko secara menyeluruh dan handal, yaitu:

1. Unit bisnis berperan sebagai pertahanan tingkat pertama dan bertanggung jawab terhadap eksposur risiko bisnis mereka dari hari ke hari. Unit bisnis wajib untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengontrol dan memitigasi risiko yang melekat pada bisnisnya masing-masing.
2. Tingkat kedua Grup Manajemen Risiko dan Kepatuhan merupakan unit kunci yang berperan dalam memberikan pertahanan melalui fungsi pemantauan yang independen. Unit manajemen risiko melakukan review dan

merekomendasikan batasan dan mitigasi risiko terhadap produk dan aktivitas bisnis, selanjutnya bekerja sama dengan unit bisnis memastikan bahwa risiko yang diambil oleh unit bisnis telah teridentifikasi secara tepat, terukur dan dikelola sesuai dengan parameter yang telah disetujui dan dilaporkan kepada para pihak terkait. Unit Kepatuhan mengelola risiko kepatuhan dan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh peraturan yang diterbitkan oleh Bank Indonesia dan otoritas lainnya yang memiliki kewenangan menerbitkan peraturan telah disosialisasikan dan diikuti oleh seluruh unit bisnis terkait di seluruh aktivitas bank dan tingkatan, organisasi.

3. Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) berperan sebagai pertahanan tingkat ketiga bisnis partner yang membantu bank dalam kerangka kerja manajemen risiko. SKAI bertugas untuk melakukan kontrol melalui pengujian dan audit secara independen atas ketepatan proses unit bisnis dan unit pendukungnya dan memastikan bahwa mereka telah melakukan fungsi dan tanggung jawabnya serta mematuhi kebijakan dan prosedur yang berlaku, menghindarkan bank dari segala risiko dan nasabah dari segala risiko. Dan hasil laporan audit internal akan dilaporkan kepada dewan direksi dan dewan komisaris.

BRISyariah Cabang Malang dalam menghadapi persaingan perbankan yang semakin ketat dengan competitor dalam sumber daya saing adalah:

1. Meningkatkan pelayanan service nasabah yang baik,

2. Meningkatkan pelayanan petugas yang intensif dilapangan, peningkatan persaingan teknologi, mengingat kondisi sekarang dengan jaman yang semakin menunjukkan kecanggihan teknologi maka BRISyariah cabang Malang maka peningkatan teknologi dengan cara meningkatkan pelayanan E-Banking yaitu, menambah kapasitas ATM (anjungan tunai mandiri) yang bisa digunakan untuk pengisian pulsa seluler, tarik tunai, transfer. Tidak hanya ATM peningkatan dalam peningkatan teknologi BRISyariah mempunyai layanan CMS (cash manajemen system) yang bertujuan untuk kemudahan transaksi nasabah perusahaan dengan aman dan nyaman dalam memperoleh informasi bank, internet Banking, dll.
3. Meningkatkan inovasi produk, dalam inovasi produk BRISyariah cabang Malang melakukan inovasi bermacam-macam produk dan sampai saat ini BRISyariah cabang Malang mempunyai berbagai macam produk yang terdiri dari Produk penghimpunan dana (Tabungan Faedah BRISyariah iB, Tabungan Haji BRISyariah iB, Tabungan Impian BRISyariah iB, TabunganKu BRISyariah iB, Giro BRISyariah iB, Deposito BRISyariah iB). Produk pembiayaan (Financing product) yang terdiri dari (KPR (Kepemilikan Rumah) BRISyariah iB, KPR (Kepemilikan Rumah) Sejahtera BRISyariah iB, KKB (Kepemilikan Kendaraan Bermotor) BRISyariah iB, KMG (Kepemilikan Multi Guna) BRISyariah iB, PKE (Pembiayaan Kepemilikan Emas) BRISyariah iB, Gadai BRISyariah iB. Mikro 25 BRISyariah iB, Mikro

75 BRISyariah iB, Mikro 500 BRISyariah iB, Pembiayaan Koperasi Karyawan, Pembiayaan Konstruksi Pengembangan Perumahan untuk Developer, Pembiayaan Kepemilikan Kendaraan Usaha

4. Memperbanyak kantor, saat ini BRISyariah memiliki 52 Kantor Cabang, 199 Kantor Cabang Pembantu, 8 Kantor Kas, 573 Kantor Layanan Syariah
5. Meningkatkan promosi, promosi yang dilakukan BRISyariah adalah melalui radio, spanduk, alim ulama, dan iklan TV.

Pemaparan strategi lam menghadapi competitor diatas sesuai dengan pernyataan Bapak Agung selaku pimpinan BRISyariah Cabang Malang mengatakan bahwa:

“persaingan itu sehat, karena dengan adanya persaingan maka akan muncul inovasi-inovasi baru yang positif, strategi Bank dalam kekuatan sumber daya saing adalah dengan beradu pelayanan, semakin gencar berinovasi produk, meningkatkan petugas yang intensif dilapangan, perbaikan jaringan komunikasi, tekhnologi, perbanyak kantor, dan promosi yang semakin gencar.

Bapak Agung juga mengemukakan Strategi BRISyariah cabang malang dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam melengkapi risiko bank yaitu:

“mengembangkan strategi melengkapi risiko bank adalah dengan cara perekrutan staff yang berkualitas yang tepat dan terlatih untuk memungkinkan kepatuhan pemeliharaan prosedur manajemen risiko yang telah ditetapkan. Perekrutan dimulai dari interview, psikotest, kesehatan jasmani & rohani, training (class & learning by doing)”

BRISyariah cabang Malang dalam mengembangkan strategi dalam melengkapi pengembangan risiko sumber daya adalah dengan cara merekrut staff

yang berkualitas dan terlatih untuk dapat mematuhi dan memelihara prosedur risiko bank yang telah ditetapkan, BRISyariah dengan beberapa langkah yaitu:

1. Interview, semua calon karyawan harus melewati interview, interview yang dilakukan oleh beberapa penanya, yaitu pimpinan cabang, pimpinan kantor cabang pembantu.
2. Psikotes, setelah calon karyawan lulus dalam test interview maka test selanjutnya adalah psikotes yang bertujuan untuk mengetahui keadaan karakter psikologis secara mental calon karyawan
3. Kesehatan, test kesehatan dilakukan setelah calon karyawan lulus psikotes maka akan melakukan tes secara jasmani dan rohani.
4. Dan setelah karyawan dinyatakan masuk maka akan diberikan training secara class dan learning by doing, training class dengan pemberian materi-materi perbankan, training learning by doing diberikan dengan kerja sambil training.

BRISyariah cabang Malang Dalam menentukan tingkat toleransi risiko dewan direksi dan dewan eksekutif sudah membahas tingkat risiko yang siap diambil secara nasional dan perwilayah, BRISyariah juga mempunyai pusat data dan dan tim ahli yang ditugaskan menganalisis setiap transaksi keuangan, BRIS juga mempunyai satuan tim audit internal (SKAI) yang setiap tahun memeriksa semua kantor, dan ditingkat kantor cabang juga ada *Branch Quality Assurance* (BQA) yang mempunyai tugas untuk memeriksa secara rutin setiap kegiatan operasional dan pembiayaan bank dan hasilnya setiap tahun kinerja BQA juga akan diperiksa oleh SKAI, dan

pemeriksaan juga berlanjut dengan akuntan public, KAP yang dipakai oleh BRIS adalah (KAP) Purwantono, Suherman & Surja (anggota Ernst & Young Global). dan hasil pemeriksaan yang akan dipublikasikan kepada umum adalah laporan konsolidasi BRISyariah. Hal ini seperti yang telah dikemukakan oleh pimpinan kantor Cabang BRISyariah dalam interviewnya yaitu:

“ untuk menentukan tingkat toleransi risiko dewan direksi dan dewan eksekutif sudah membahas tingkat risiko yang siap diambil secara nasional dan perwilayah, kita juga mempunyai pusat data dan dan tim ahli untuk menganalisis setiap transaksi keuangan, kita juga mempunyai satuan tim audit internal (SKAI) yang setiap tahun memeriksa semua kantor, dan di kantor cabang juga ada *Branch Quality Assurance* (BQA) yang mempunyai tugas untuk memeriksa secara rutin setiap kegiatan operasional dan pembiayaan bank dan hasilnya akan diperiksa SKAI, kita juga diperiksa akuntan public, KAP yang dipakai anggota Ernst & Young yang sudah dalam lingkup internasional,

Dalam praktiknya BRISyariah dalam merencanakan dan menentukan Tingkat toleransi risiko yang disetujui oleh beberapa pihak yaitu: Bank Indonesia, OJK (otoritas jasa keuangan), tim direksi dan juga komisaris BRIS akan disampaikan kedalam organisasi meliputi, Bank Pusat, Cabang-cabang dan juga kantor cabang pembantu dan pelaksanaanya juga sudah dimonitoring. Hal ini seperti yang telah dipaparkan Bapak. Agung selaku pimpinan Cabang Malang:

“tingkat toleransi risiko yang sudah disetujui dibicarakan oleh BI, OJK, dewan direksi maupun komisaris akan disampaikan ke jajaran bawah dan akan dimonitoring pelaksanaanya”

Dalam melaksanakan tujuan Bank, BRIS melakukan interaksi yang dilakukan antar manajemen Bank dan karyawan dengan pemaparan dan pemahaman visi dan

misi BRIS dalam training khusus, dan juga dituangkan dalam semboyan “PASTI OKE” yang selalu diingatkan dipagi hari sebelum karyawan melakukan aktifitas.

- **Profesional:** Kesungguhan dalam melakukan tugas sesuai dengan standar teknis dan etika yang telah ditentukan
- **Antusias:** Semangat atau dorongan untuk berperan aktif dan mendalam pada setiap aktivitas kerja.
- **Penghargaan Terhadap SDM:** Menempatkan dan menghargai karyawan sebagai modal utama perusahaan dengan menjalankan upaya-upaya yang optimal sejak perencanaan, perekrutan, pengembangan dan pemberdayaan SDM yang berkualitas serta memperlakukannya baik sebagai individu maupun kelompok berdasarkan saling percaya, terbuka, adil dan menghargai.
- **Tawakal:** Optimisme yang diawali dengan doa yang sungguh-sungguh, yang dimanifestasikan melalui upaya yang sungguh-sungguh serta diakhiri dengan keikhlasan atas hasil yang dicapai.
- **Integritas:** Kesesuaian antara kata dan perbuatan dalam menerapkan etika kerja, nilai-nilai, kebijakan dan peraturan organisasi secara konsisten sehingga dapat dipercaya dan senantiasa memegang teguh etika profesi dan bisnis, meskipun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya
- **BerOrientasi Bisnis:** Tanggap terhadap perubahan dan peluang, selalu berpikir dan berbuat untuk menghasilkan nilai tambah dalam pekerjaannya.

- **KEpuasan Pelanggan:** Memiliki kesadaran sikap serta tindakan yang bertujuan memuaskan pelanggan eksternal dan internal di lingkungan perusahaan.

Sebagaimana yang dikatakan oleh pimpinan cabang BRISyariah Malang,

“visi dan misi kita harus paparkan dari awal dengan jelas dan itu ada training khusus, dalam implementasinya untuk menunjang visi misi tersebut kita punya semboyan “PASTI OKE” yang selalu kita bacakan diwaktu pagi hari, dan itu sudah menjadi budaya, dari implementasi itu apa perilaku yang boleh dan tidak boleh ”

Dalam praktiknya pelaporan informasi berbasis risiko manajemen senior dan dewan direksi menerima dan meminta laporan manajemen berbasis risiko secara efektif dan sesuai standart, karena pelaporan risiko menjadi kewajiban dan sudah menjadi sistem yang harus dilakukan di BRIS, dan hasil pelaporan tersebut dikontrol oleh OJK dan BI secara sistematis. Setiap bank harus memiliki laporan manajemen berbasis risiko karena laporan berbasis risiko itu sangatlah penting bagi kalangsungan perbankan, dan jika suatu perbankan tidak mempunyai laporan manajemen berbasis risiko maka akan menimbulkan risiko yang tinggi dan akan berbahaya karena perbankan secara langsung akan berpengaruh dengan perekonomian nasional secara eksternal dan akan berpengaruh terhadap customor secara internalnya. Seperti yangtelah dipaparkan oleh Bapak, Agung, yaitu:

“ kita punya laporan berbasis risiko itu menurut aturan bank dunia, bank indonesia dan OJK, karena itu sudah disistim tentang pelaporan manajemen yang sesuai standart , dan bank kalau tidak ada itu tutup, karena berbahaya bagi customornya karena hight risk berbahaya dan berpengaruh secara system ekonomi nasional, setiap bank mempunyai aturan kalau tidak kena denda dan pada ujung-ujungnya ditutup”

Dalam menerapkan manajemen risiko BRISyariah Cabang Malang telah mengelola delapan risiko, yaitu:

1. Risiko Pembiayaan

Risiko pembiayaan pada umumnya merupakan risiko utama Bank yang berasal dari konsekuensi bank sebagai pemberi pinjaman. Risiko pembiayaan timbul akibat nasabah gagal memenuhi kewajibannya kepada Bank. Upaya BRISyariah cabang Malang dalam mengurangi terjadinya risiko pembiayaan adalah dengan cara menganalisa pembiayaan yang akan diberikan kepada nasabah BRISyariah, yaitu dengan analisa 5 C:

- Karakter, bagaimana siklus pembayaran nasabah kepada bank lain sebelum mengajukan ke BRISyariah
- Capital, dilihat dari sisi modal, perputaran usaha
- Capasiti, kemampuan bayar nasabah juga perlu dipertimbangkan, untuk PNS yang mengajukan pembiayaan KPR maka pembayarannya adalah 35% dari gaji angsurannya.
- Coleteral, kajian bagaimana jaminan yang diberikan nasabah kepada pihak BRISyariah
- Kondisi, dalam memberikan pembiayaan kondisi saat ini juga perlu dipertimbangkan.

Dalam meningkatkan pengelolaan manajemen risiko pembiayaan BRISyariah Cabang Malang terus melakukan pebembangan-pengembangan

dalam segi teknologi dengan mengembangkan SMSBanking, Internet Banking, ATM dan untuk melengkapi teknologi dibutuhkan pengembangan sumber daya manusia yang mempunyai keimanan dan ketaqwaan.

Informasi yang disajikan oleh BRISyariah kepada nasabah terkait pembiayaan adalah, dokumen, kewajiban nasabah, dan aturan-aturan pembiayaan, pemaparan kelanjutan pembiayaan kedepannya. Sedangkan informasi yang diminta kepada nasabah BRISyariah terkait dengan pembiayaan adalah informasi abstrak (*checking* kepada bank lain, BI, warga sekitar nasabah yang bersangkutan) dan absolute (KTP, legalitas usaha, laporan keuangan, rekening korana, jaminan, surat tanah).

Jangka waktu pembiayaan yang diberikan BRISyariah kepada nasabah tergantung dengan pembiayaan yang diajukan oleh nasabah, untuk KPR dibutuhkan waktu sekitar 2 hari, pembiayaan Mikro membutuhkan waktu 1-2 hari, untuk kredit dengan jaminan deposito 2-3 jam. Limit yang diberikan BRISyariah adalah untuk KPR tidak terbatas, pembiayaan Mikro 500 juta,

Dalam menangani kredit yang bermasalah / kredit macet BRISyariah melakukan tiga tahap:

- Penagihan secara intentif.
- Penyelamatan (3R, Rescheduling perpanjangan jangka waktu pembayaran, restructuring, perubahan struktur pembiayaan, Reconditioning, perubahan syarat pembiayaan)

- Penyelesaian pembiayaan. (penjualan jaminan / lelang / eksekusi pengadilan)

Hal ini seperti yang telah dikemukakan Bapak Agung yaitu:

“ dengan analisa 5 C “Karakter, yaitu kita lihat bagaimana nasabah ini mempunyai siklus pembayaran dengan bank lain, Capital, kita lihat dari sisi perputaran usahanya bagaimana modalnya, Capasiti yaitu bagaimana kemampuan bayar nasabah, Coleteral kita lihat bagaimana jaminanya sesuai apa tidak, Kondisi, kita lihat bagaimana kondisi yang sedang terjadi saat ini”

“ kebutuhan yang akan dikembangkan untuk sekarang ini adalah SDM dan teknologi, karena sekarang teknologi sudah semakin maju, jika kita mempunyai teknologi yang bagus tetapi SDM yang jelek yang percuma, jadi SDM yang kita butuhkan adalah SDM yang mempunyai keimanan dan ketaqwaan.

“ kita informasikan dokumen apa saja yang dibutuhkan, kita informasikan apa saja kewajiban nasabah, aturan-aturan pembiayaan.

“kita minta KTP, surat izin usaha, legalitas, laporan keuangan, rekening Koran untuk yang absolute, untuk yang abstrak kita akan mencari informasi dengan menanyakan kepada tetangga, kita akan melakukan checking kepada BI, kepada bank lain.

“jangka waktu pembiayaan itu tergantung dari jumlah pinjamannya, bisa 1-2 hari atau juga bisa dengan 1 bulan, jika pinjamannya 5 juta satu hari selesai, jika pinjaman dengan kredit dengan jaminan deposito ya 2 jam selesai.

“kita dalam menangani pembiayaan yang bermasalah dengan penagihan secara intensif, kita utamakan penyelamatan dengan 3R (Rescheduling perpanjangan jangka waktu pembayaran, restructuring, perubahan struktur pembiayaan, Recondicioning, perubahan syarat pembiayaan) dan yang terakhir adalah penyelesaian dengan by lelang jaminan, atau eksekusi pengadilan.

2. Risiko Pasar

Strategi Risiko pasar BRISyariah dalam bersaing dengan competitor lain adalah dengan melakukan beberapa hal, yaitu:

- Menarik sebanyak-banyaknya dana murah lewat tabungan agar BRISyariah cabang Malang dalam melakukan pembiayaan bisa bersaing dengan

competitor, dan hal yang dihindari BRIS dalam risiko pasar adalah dengan menarik dana mahal dengan menjual murah karena dapat merugikan pihak bank.

- Dengan penambahan dan pembangunan kantor, baik kantor cabang, kantor cabang pembantu, kantor kas.
- Yang terakhir adalah dengan meningkatkan teknologi.

Seperti yang telah dikemukakan Bapak agung, BRISyariah Cabang Malang dalam meningkatkan pengelolaan manajemen risiko pasar adalah.

“dalam meningkatkan risiko pasar yang kita lakukan adalah menari supaya ketika BRIS melakukan pembiayaan bisa bersaing dengan competitor, dan hal yang dihindari kita hindari adalah menarik dana mahal dengan menjual murah karena itu bisa merugikan kita, dan lagi kita akan menambah kantor dan meningkatkan teknologi”

3. Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas dapat terjadi ketika sebuah bank tidak dapat memenuhi kewajiban finansialnya kepada nasabah atau counter party secara tepat waktu dengan biaya yang wajar. Manajemen risiko likuiditas merupakan hal yang sangat penting karena dapat berdampak signifikan terhadap keberlangsungan bisnis.

BRISyariah unggul dalam posisi likuiditas dengan posisi CAR 13% dengan dengan batas CAR BI 8%, BRISyariah diantara bank syariah adalah bank syariah yang mempunyai modal paling besar 1,5 Triliyun. Dalam praktinya BRIS cabang Malang belum pernah mengalami kekurangan likuiditas.

BRISyariah dalam memantau posisi likuiditas ada bagian sendiri, yaitu bagian treasury yang terletak dipusat, bagian treasury memiliki tugas utama mengelola likuiditas secara optimal untuk mencukupi kebutuhan operasional bank, kebutuhan nasabah dan pemenuhan cadangan likuiditas sesuai ketentuan Bank Indonesia (BI). Dan memantau posisi keuangan perbankan setiap transaksi keluar masuk uang perbankan, karena uang masuk dan keluar pada perbankan tidak hanya berhenti pada bagian teller saja, tapi juga dikontrol oleh manajemen pusat, Strategi untuk mengurangi posisi risiko likuiditas adalah dengan cara memperbanyak pendanaan pihak ke tiga dan meningkatkan pembiayaan yang sehat dan manajemen yang bagus, pendanaan akan meningkat dan baik jika berada pada dana murah.

Bank senantiasa melakukan proses identifikasi atas sumber-sumber pendanaan, memelihara akses ke pasar uang, serta menetapkan strategi diversifikasi sumber pendanaan tersebut dari berbagai segmen termasuk melakukan behavior analysis atas dana pihak ketiga. Bank juga memastikan pemenuhan terhadap cadangan minimum (GWM). Kebijakan, prosedur dan metodologi pengukuran secara berkala, dievaluasi dan direview oleh Risk Management Group bersama-sama dengan Treasury Group, dan apabila diperlukan dilakukan pembaharuan dan senantiasa disesuaikan dengan kondisi terkini dan regulasi terkait. Manajemen senior secara berkala memantau eksposur

dan strategi pengelolaan risiko likuiditas sekurangnya satu kali dalam satu bulan melalui rapat Asset and Liability Committee (ALCO).

“saat ini kita punya CAR masih 13% lebih sedangkan ambang batas dari BI adalah 8%, jadi kita masih unggul dalam posisi likuiditas, BRISyariah adalah perbankan yang mempunyai pendanaan terbesar diantara Bank syariah yang lainnya”

“kita ada bagian sendiri yang memantau posisi likuiditas, yaitu bagian treasury yang bertugas untuk menganalisa kita punya laporan keuangan, bagian tresuri ada dipusat”

“dengan memperbanyak dana murah dan meningkatkan manajemen yang bagus, jadi pendanaan akan meningkat jika dalam posisi dana murah”

“untuk mengelola kita harus mengidentifikasi atas sumber-sumber pendanaan, memelihara akses ke pasar uang, serta menetapkan strategi diversifikasi sumber pendanaan tersebut dari berbagai segmen termasuk kita melakukan behavior alanalysis atas dana pihak ketiga. Bank juga memastikan pemenuhan terhadap cadangan minimum (GWM). Kebijakan, prosedur dan metodologi pengukuran secara berkala, dievaluasi dan direview oleh Risk Management Group bersama-sama dengan Treasury Group, dan jika diperlukan dilakukan pembaharuan dan selalu disesuaikan dengan kondisi terkini dan regulasi terkait. Manajemen senior secara berkala memantau eksposur dan strategi pengelolaan risiko likuiditas sekurangnya satu kali dalam satu bulan melalui rapat *Asset and Liability Committee (ALCO)*.

4. Risiko Operasional

Risiko Operasional adalah risiko kerugian yang diakibatkan oleh proses internal yang kurang memadai, kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan system, dan/atau adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Bank. Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya risiko operasional di BRISyariah antara lain:

- Faktor dalam kegagalan proses internal, sebagai contoh kesalahan pengiriman dokumen kepada nasabah yang tidak berhak, kesalahan pembukaan rekening dan transaksi. Sumber risiko yang bisa mengakibatkan

terjadinya hal seperti yang dicontohkan adalah kesalahan pembuatan model dan metodologi dan kesalahan membuat rancangan urutan kerja dengan tahapan proses yang tidak jelas.

- Faktor manusia, contohnya adalah kesalahan dalam melaksanakan transaksi dan prosedur, dll
- Kegagalan sistem dan teknologi, jika bank mengganti teknologi yang dengan teknologi baru dan belum berjalan dengan lancar dan mengakibatkan kesalahan dalam transaksi.
- Kejadian eksternal, dapat terjadi karena perubahan perundang-undangan yang tidak terduga, seperti perubahan perundang-undangan hak konsumen

Bank BRISyariah dalam meminimalisir risiko operasional terdapat dua tingkatan yaitu, Pada tingkat pertahanan pertama Bank memastikan bahwa pengawasan melekat telah dilakukan dan memastikan 10 prinsip utama pengendalian risiko operasional yaitu:

1. *dual control*, yaitu keharusan melibatkan lebih dari 1 pihak untuk menyelesaikan suatu proses atau transaksi.
2. *Approval*, keharusan untuk mendapatkan persetujuan terhadap transaksi-transaksi yang kritikal atau diatas jumlah tertentu, untuk memastikan bahwa tingkat manajemen menyadari bahwa adanya transaksi atau situasi tersebut dan membantu pertanggungjawaban atau akuntabilitas pemrosesan transaksi tersebut

3. Pemisahan kewenangan, terdapat pemisahan tanggungjawab yang sesuai dan karyawan tidak ditugaskan dalam situasi yang mempunyai konflik kepentingan/pertanggungjawaban pihak yang mengusulkan tidak boleh menyetujui.
4. *Proofing/reconciliation*, mencocokkan atau membandingkan antara fisik dengan catatan satu bagian dengan bagian yang lainnya.
5. Verifikasi.validasi, melakukan verifikasi terhadap kelayakan suatu media transaksi atau upaya untuk meyakinkan validitas suatu transaksi.
6. *Logical protection*, untuk mencegah akses oleh orang yang tidak berwenang, yang dilakukan dengan menggunakan usered dan / password yang berwenang, dan usered tidak boleh digunakakn oleh orang lain.
7. *Psycal protection*, proteksi mencegah akses oleh orang yang tidak berwenang yang dilakukan secara fisik
8. *Authorization limit*, pembatasan wewenang pejabat/pihak untuk melakukan otorisasi/transaksi.
9. *Back up/ contingency*, adanya tindakan atau media petugas/pengganti.
10. *Conformasi*, keharusan untuk melakukan konfirmasi ulang kepada nasabah/pemilik rekening/member instruksi-instruksi sebelum transaksi sieksekusi terhadap transaksi yang melebihi bilai/jumlah limit tertentu

Pada pertahanan kedua, Risk Management Group bersama-sama dengan Operation & Service Group memastikan ketersediaan kerangka kerja, kebijakan, dan

prosedur risiko operasional yang memadai untuk memitigasi risiko operasional. Satuan kerja audit internal (SKAI) bertanggung jawab untuk melakukan pemeriksaan di seluruh lini untuk memastikan seluruh transaksi dan aktifitas operasional bank telah dilakukan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku dan *internal control* telah dilaksanakan dengan efektif. Seluruh lini bisnis dan fungsi pendukung sebagai unit kerja wajib mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan timbulnya risiko operasional atas aktivitas produk, proses, jasa, organisasi dan sistem informasinya, mengukur, menganalisa, memonitor, dan melaporkan setiap kejadian risiko operasional.

Hal diatas seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Agung selaku pimpinan BRISyariah cabang Malang, dan ibu risa selaku BQA (*Branch Quality Assurance*)

“ risiko operasional bisa terjadi apabila terdapat human eror dalam artian SDM nya, factor internal, kegagalan system, kejadian eksternal”

“dalam memitigasi risiko operasional kita ada dua tahap, yaitu dengan melakukan 10 prinsip yaitu, dual control, yaitu melibatkan labih dari 1 pihak untuk menyelesaikan suatu proses atau transaksi, Approval keharusan untuk mendapatkan persetujuan terhadap transaksi-transaksi diatas jumlah tertentu, pemisahan kewenangan, pemisahan tanggungjawab yang sesuai dan karyawan tidak ditugaskan dalam situasi yang mempunyai konflik kepentingan, reconciliation membandingkan antara fisik dengan catatan satu bagian dengan bagian yang laiinya, Verifikasi melakukan verifikasi terhadap kelayakan suatu media transaksi atau upaya untuk meyakinkan validitas suatu transaksi, Logical protection, untuk mencegah akses oleh orang yang tidak berwenang, yang dilakukan dengann menggunakan usered, Psycal protection, proteksi mencegah akses oleh orang yang tidak berwenang yang dilakukan secara fisik, Authorization limit, pembatasan wewenang pejabat/transaksi, Back up adanya tindakan atau media petugas/pengganti, Confirmasi, keharusan untuk melakukan confirmasi ulang kepada nasabah. Tahap kedua yaitu dengan control Risk Management Group bersama-sama dengan Operation & Service Group memastikan kerangka kerja, kebijakan, dan prosedur risiko operasional yang

memadai untuk memitigasi risiko operasional. Dan juga akan diperiksa oleh (SKAI).

5. Risiko Reputasi

Risiko reputasi adalah risiko yang berkaitan dengan menurunnya tingkat kepercayaan stakeholder yang muncul dari persepsi negative terhadap perusahaan. Risiko Reputasi BRIS dijaga melalui pengelolaan seluruh risiko yang berpotensi mempengaruhi reputasi Bank melalui tata kelola perusahaan yang baik dan proses manajemen risiko yang efektif. Pengelolaan Risiko Reputasi dilakukan melalui pemantauan secara aktif atas berita-berita yang beredar, informasi atas perkembangan pasar, persepsi stakeholders dan publikasi di media massa yang dikelola oleh Unit Kerja *Corporate Communication*. Keluhan nasabah yang masuk diterima oleh Bank dikelola menggunakan sistem Customer Handling dan tindak lanjutnya dikelola oleh Service Quality Departemen secara baik dan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan.

Tidak hanya itu Bank juga berperan serta dalam program tanggung jawab sosial perusahaan CSR (*corporate social responsibility*) di bawah program “BRISyariah Peduli” dengan fokus pada bidang pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi, dakwah dan pembangunan sarana ibadah, serta bantuan korban bencana alam. Tercapainya perbaikan dalam seluruh aspek tersebut tentunya akan melahirkan generasi yang lebih cerdas, lebih sehat, lebih kuat dan

lebih rilijius yang diharapkan dapat berkontribusi di masamasa mendatang terhadap lingkungan sekitar mereka dan Indonesia yang lebih baik.

Pengelolaan risiko reputasi diatas seperti yang telah dipaparkan oleh Bpk, Agung selaku Pimpinan BRISyariah,

“kita melakukan pemantauan secara aktif atas berita-berita yang beredar, mengenai Bank, baik informasi atas perkembangan pasar, persepsi stakeholders dan publikasi di media massa yang dikelola oleh Unit Kerja Corporate Communication. Keluhan nasabah yang masuk diterima oleh Bank dikelola menggunakan sistem Customer Handling dan tindak lanjutnya dikelola oleh Service Quality Departemen secara baik dan sesuai dengan tenggang waktu yang telah ditentukan. Selain itu kita juga mempunyai CSR yang kita namai dengan “BRISyariah Peduli” dengan fokus pada bidang pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi, dakwah dan pembangunan sarana ibadah, serta bantuan korban bencana alam.

6. RISIKO HUKUM

Risiko Hukum adalah risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis. Dalam praktiknya Risiko Hukum dikelola oleh satuan kerja/ fungsi yang membawahi bidang hukum yaitu Departemen Hukum di bawah Corporate Secretary Group. Dalam BRISyariah Cabang Malang masalah hukum ditangani oleh Legal Officer, Departemen Hukum melakukan identifikasi dan mengukur risiko hukum yang mungkin timbul dalam setiap produk dan aktivitas bank. Perjanjian pembiayaan dan seluruh perjanjian lainnya yang dilakukan oleh bank akan diperiksa secara seksama oleh Departemen Hukum sebelum ditandatangani oleh pejabat yang berwenang.

Untuk mempercepat proses dan mengurangi waktu di lapangan, Bank melakukan standarisasi terhadap akad/ perjanjian pembiayaan induk dan produk

program. Departemen Hukum secara berkala juga melakukan evaluasi terhadap kontrak dan perjanjian antara Bank dengan pihak lain, antara lain dengan cara melakukan penilaian kembali terhadap efektivitas proses enforce ability guna memeriksa kembali validitas hak dalam kontrak dan perjanjian tersebut sehingga kepentingan Bank dapat terlindungi.

Kewenangan menangani perkara baik secara langsung maupun tidak langsung yang melibatkan BRISyariah Cabang Malang yaitu berada pada *corporate legal Departement*, dengan memperhatikan arahan direksi dan undang-undang yang berlaku, dalam menjalankan kewenangannya *corporate legal Departement* bekerjasama dengan *Corporate Secretary Group* yang dapat bekerjasama dengan kantor cabang induk maupun kantor cabang dimana perkara itu terjadi, dengan melakukan koordinasi terkait perkara. *corporate legal Departement* wajib melaporkan perkembangan perkara yang terjadi kepada direksi secara berkala atau sewaktu-waktu sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan penanganan,

Dalam pelaksanaannya risiko hukum harus dilakukan dengan hati-hati karena dapat merugikan pihak bank, misalnya saja dalam masalah pendanaan, jika terdapat tunggakan pembayaran oleh nasabah sedangkan terdapat permasalahan dalam penulisan nama nasabah, maka bank tidak bisa mempermasalahkan tunggakan tersebut, dan juga misalnya ada masalah denga

penilaian jaminan pembiayaan jika tidak dikaji dengan efektif maka akan menimbulkan kerugian bank.

Hal yang dipaparkan diatas sesuai dengan pemaparan oleh *Legal Officer* BRISyariah Cabang Malang, yaitu Bapak Afiq dan Bapak Agung selaku pimpinan,

“ dalam mengelola risiko hukum kita melakukan pengelolaan risiko hukum adalah dengan mengukur risiko hukum yang mungkin timbul dalam setiap produk dan aktivitas bank. Perjanjian pembiayaan dan seluruh perjanjian lainnya yang dilakukan oleh bank akan diperiksa secara seksama oleh Departemen Hukum sebelum ditandatangani oleh pejabat yang berwenang dan juga kita melakukan standarisasi terhadap akad/ perjanjian pembiayaan induk dan produk program. Departemen Hukum juga melakukan evaluasi terhadap kontrak dan perjanjian antara Bank dengan pihak lain, antara lain dengan cara melakukan penilaian kembali terhadap efektivitas proses enforce ability untuk memeriksa kembali validitas hak dalam kontrak dan perjanjian tersebut sehingga kepentingan Bank dapat terlindungi”

kita punya tim dalam menangani suatu perkara perkara ditangani dengan memperhatikan arahan direksi dan undang-undang yang berlaku, tim kita terdiri dari corporate legal Departement bekerjasama dengan Corporate Secretary Group dan bekerjasama dengan kantor cabang induk maupun kantor cabang dimana perkara itu terjadi, yaitu dengan melakukan kordinasi terkait perkara. corporate legal Departement wajib melaporkan perkembangan perkara yang terjadi kepada direksi secara berkala atau sewaktu-eaktu sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan penanganan,

“kita melakukan transaksi saja harus hari-hati baik dari hal penulisan nasaban jika berada dalam pembiayaan, karena jika kita salah satu huruf saja dalam menyesuaikan penulisan nama dalam KTP, maka akan fatal akibatnya jika nasabah itu mempunyai tunggakan dalam cicilannya”

7. RISIKO KEPATUHAN

Risiko kepatuhan adalah risiko akibat Bank tidak mematuhi dan / atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan, ketentuan yang berlaku dan untuk perbankan syariah juga menyangkut risiko akibat ketidakpatuhan terhadap

prinsip syariah. Bapak Agung menyatakan bahwa dalam pengelolaan manajemen kepatuhan BRISyariah Cabang Malang melakukan,

“kita harus mematuhi prinsip syariah, undang-undang baik guide dari BI, karena Bank syariah itu adalah bank yang paling banyak regulasinya, kita harus melakukan kebijakan dan prosedur yang sudah diatur, dan nanti akan dipantau oleh dewan pengawas syariah dalam produk terkait dengan review terhadap produk baru atau untuk memodifikasi produk terkait dengan kesesuaian dengan prinsip syariah, dan sekaligus memberikan konsultasi terkait praktek dan prinsip syariah, melakukan peninjauan langsung dan sosialisasi ke cabang, dan juga memonitor tindak lanjut temuan audit internal jika terdapat kurang sesuai dengan prinsip syariah.

BRIS dalam Pengelolaan risiko kepatuhan berada langsung di bawah pengendalian Direktur Kepatuhan melalui Risk Management and Compliance Group dan dilaksanakan secara independen oleh Departemen Kepatuhan. Seluruh kebijakan dan prosedur Bank telah dikaji oleh Departemen Kepatuhan untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan dan prosedur bank telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, ketentuan yang berlaku dan prinsip syariah. Dewan Pengawas Syariah secara berkala melakukan pengawasan untuk memastikan seluruh aktivitas dan produk telah sesuai dengan prinsip syariah melalui beberapa aktivitas seperti melakukan review terhadap produk baru atau modifikasi produk terkait kesesuaiannya dengan prinsip syariah, memberikan konsultasi terkait praktek dan prinsip syariah, melakukan peninjauan langsung dan sosialisasi ke cabang, serta memonitor tindak lanjut temuan audit internal jika terdapat kurang sesuai dengan prinsip syariah.

8. RISIKO STRATEGI

Risiko strategis adalah risiko akibat ketidak tepatan dalam menentukan dan/atau melaksanakan keputusan strategis atau kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. BRISyariah telah mengembangkan rencana bisnis jangka pendek dan jangka panjang dan dituangkan dalam Rencana Bisnis Bank yang terdiri dari tujuan Bank dan inisiatif strategis untuk mencapai target Bank sebagai Bank Ritel yang modern.

Rencana Bisnis Bank disusun dengan melalui analisa kesesuaian bisnis Bank dengan kondisi lingkungan bisnis dan faktor internal seperti visi, misi dan arah bisnis Bank, kultur organisasi, faktor kemampuan organisasi dan tingkat toleransi risiko yang ada. Selain itu faktor eksternal seperti kondisi makro ekonomi, perkembangan teknologi dan tingkat persaingan usaha juga digunakan dalam pengukuran risiko inheren. Grup Perencanaan Strategis, Grup Sumber Daya Insani dan Grup TI, bersama-sama dengan Grup Manajemen Risiko dan Kepatuhan, di bawah pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Dewan Direksi, mengelola risiko strategis dengan menganalisis dan memonitor risiko strategis dan dampaknya terhadap pencapaian bisnis Bank. Pemantauan indikator tingkat risiko inheren dilakukan secara periodik dan penerapan manajemen risiko dilakukan sesuai kerangka kerja manajemen risiko agar kualitas penerapan manajemen risiko strategis dapat tetap terjaga dengan baik.

Hal tersebut seperti yang dipaparkan bapak agung, Pengelolaan manajemen strategi BRISyariah adalah:

“strategi kita mengembangkan rencana bisnis jangka pendek dan jangka panjang dan dituangkan dalam Rencana Bisnis Bank yang terdiri dari tujuan Bank dan inisiatif strategis dalam mencapai target Bank sebagai Bank Ritel yang modern yang disusun dengan analisa bisnis Bank dengan kondisi lingkungan bisnis dan faktor internal seperti visi, misi dan arah bisnis Bank, kultur organisasi, faktor kemampuan organisasi dan tingkat toleransi risiko yang ada. Dan juga faktor eksternal seperti kondisi makro ekonomi, perkembangan teknologi dan tingkat persaingan usaha juga digunakan dalam pengukuran risiko inheren. Grup Perencanaan Strategis, Grup Sumber Daya Insani dan Grup TI, bersama-sama dengan Grup Manajemen Risiko dan Kepatuhan.

4.2.2 Implementasi *Good Corporate Governance* Pada Bank Brisyariah Cabang

Malang.

Dalam meningkatkan *good corporate governance* BRISyariah cabang Malang terdapat beberapa prinsip yang harus dipatuhi yaitu: *Transparency, Accountability, Responsibility, Independensy, Fairness*. Dalam meningkatkan GCG (*good corporate governance*) perbaikan prinsip harus secara continue dan konsisten yang paling utama dari segi. *responsibility* perbaikan dalam penanganan secara cepat complain nasabah untuk menjaga reputasi Bank, perbaikan pelayanan yang kurang bagus, perbanyak ATM dengan tujuan nasabah mudah untuk tarik tunai atau transfer, control ATM. *transparency* harus ada kontrol setiap bulan dalam hal laporan keuangan yang di publikasikan, peningkatan pelayanan akses data, Audit internal Bank secara rutin.

Seperti yang telah diungkapkan Bpk. Agung selaku pimpinan BRISyariah Cabang Malang yaitu:

“kita punya prinsip yang harus dipatuhi bank dalam GCG, yaitu *transparency, Responsibility, Independensy, Fairness*”

“ *responsibility* terhadap stakeholder menjadi prinsip yang paling penting untuk perbaikan secara continue, dengan cara penanganan secara cepat untuk complain nasabah untuk menjaga reputasi Bank, kita perbanyak ATM agar nasabah mudah untuk tarik tunai atau transfer”

Dalam melaksanakan pengimplementasian *good corporate governance* Jangka waktu pelaporan *good corporate governance* BRISyariah Cabang dikirim kepada kantor pusat adalah setiap bulan, meliputi semua prinsip . BRISyariah juga melengkapi peraturan UU perbankan dengan merancang kelengkapan kebijakan internal yang mengatur pelaksanaan GCG agar sesuai dengan kebutuhan dan ukuran Perseroan berupa: Kebijakan Umum Tata Kelola Perusahaan (GCG), Standar Etika Kerja (*Code of Conduct*) yang diimplementasikan dengan buda perusahaan PASTI OKE , serta Pedoman dan Tata Tertib Kerja Dewan Komisaris, Direksi, Dewan Pengawas Syariah (DPS) dan komite-komite, Piagam Audit, dan Piagam Kepatuhan. Hal ini serupa dengan wawancara yang telah dipaparkan bapak Agung selaku pimpinan BRISyariah Cabang Malang, yaitu:

“ dalam melaporkan GCG terhadap kantor pusat kita punya aturan GCG yang harus kita terapkan dan kita laporkan satu bulan satu kali meliputi *transparency, Responsibility, Independensy, Fairness*”

“ dalam pelaksanaan GCG kita menyesuaikan dengan stansart yang kita punya yaitu, standart etika kerja disini kita punya semnoyan PASTI OKE, Pedoman dan Tata Tertib Kerja Dewan Komisaris, Direksi, Dewan Pengawas Syariah (DPS) dan komite-komite, Piagam Audit, dan Piagam Kepatuhan.

Dalam wawancaranya Bpk, agung juga mengemukakan bahwa,:

“ tidak ada tahap dalam mengimplementasikan karena prinsip GCG harus dilaksanakan secara bersama-sama dengann semkasimal mungkin, dan dengan

kehati-hatian, dalam pengimplementasiannya eksekusi, pelaporan GCG, dan monitoring, control dan perbaikan, GCG semua dinilai dari pusat yang diakumulasi dan laporkan ke OJK, nilai komposit kita cukup keci dan cukup bagus dengan 1,35%”

BRISyariah Cabang Malang dalam mengimplementasikan GCG (*good corporate governance*) tidak melakukan tahap, karena prinsip *good corporate governance* pelaksanaannya yang harus dilakukan secara bersama-sama dengan menggunakan prinsip kehati-hatian. Dalam pelaksanaan GCG, BRISyariah melakukan eksekusi, setelah itu pelaporan GCG, dan selanjutnya melakukan monitoring, dan langkah selanjutnya adalah control dan yang terakhir adalah perbaikan. Dalam penilaian GCG BRISyariah akumulasi penilaiannya melalui kantor pusat dan dilaporkan ke OJK, saat ini BRISyariah dalam penilaian GCG dengan nilai komposit 1,35 % dengan ambang batas 5% menurut aturan BI

Langkah BRISyariah Cabang Malang dalam meningkatkan kepercayaan *stakeholder* dalam pengelolaan GCG dan Manajemen Risiko adalah, sebagai lembaga kepercayaan masyarakat BRISyariah harus memperhatikan kepentingan *stakeholder* dalam pelayanan SDMnya, dalam peningkatan tekhnologinya, dan hati-hatian, dalam segi *transparency, responsibility*. Banyak manfaat apabila manajemen risiko dan GCG dilaksanakan secara bersama-sama, yaitu: pekerjaan yang, nyaman ditempat yang aman, sehat, bersih, pekerja dilapangan dapat belajar dari kesalahan tahun lalu, dapat meningkatkan citra BRISyariah, bank lebih tertata rapi pengelolaanya,

Hasil yang telah dikemukakan diatas seperti yang telah dikemukakan Bpk. Agung selaku pimpinan Cabang BRISyariah Malang,

“ Langkah BRISyariah dalam meningkatkan kepercayaan stake holder adalah dengan memperhatikan kepentingan *stakeholder* dalam pelayanan SDMnya, dalam peningkatan tekhnologinya, dan hati-hatian, dalam segi *transparency, responsibility*.

“jika melakukan GCG dan manajemen Risiko, “ya artinya bank anda lebih sehat, Bank anda lebih gertata rapi, bank anda lebih dipercaya oleh umum, kalau tidak menjalankan manajemen risiko dan GCG orang tidak mau, “membeli kucing dalam karung atau apa ini?” dalam istilahnya Bpk. Agung mengungkapkan seperti itu. Kalau tidaka ada manajemen risiko, maka uang nasabah akan hilang lebih cepat”

Dalam pelaksanaannya GCG di BRISyariah Cabang Malang terdapat lima prinsip yatiu:

1. ***Transparency,***

keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Penerapan prinsip ini menuntut perusahaan untuk menyediakan informasi yang cukup, akurat, tepat waktu kepada segenap *stakeholders*-nya. Informasi material berupa publikasi secara continue laporan keuangan tiap tri wulan dan dan tahunan. Serta informasi berupa peningkatan pelayanan akses data, nasabah jika membutuhkan informasi tidak harus datang ke Bank, tetapi informasi juga dapat di akses di internet denga menggunakan layanan “internet banking BRIS” secara transparan dan jelas.

Transparansi dalam hal laporan keuangan, yaitu keterbukaan bank dalam memberikan informasi yang menyangkut material yang relevan dalam proses pengambilan keputusan stakeholder. Untuk itu diperlukan laporan keuangan pada RISyariah Cabang Malang yang terdiri dari Laporan keuangan/publikasi bulanan

adalah laporan keuangan yang disusun berdasarkan Laporan Bulanan Umum yang disampaikan ke BI dan diterbitkan setiap bulan menurut PBI selambat-lambatnya 75 hari sesudah bulan pelaporan. Laporan keuangan bulanan memuat laporan keuangan terdiri dari, Neraca, Laporan Laba/Rugi, Komitmen dan Kotigensi, Rincian kualitas aktiva produktif, Penyisihan atas penghapusan aktiva produktif yang telah dibentuk dibandingkan dengan penyisihan penghapusan aktiva produktif yang wajib dibentuk, Perhitungan kewajiban penyedia modal minimum.

Tidak hanya laporan keuangan, Informasi-informasi penting seperti sistem, kebijakan, dan laporan kinerja perusahaan hanya dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan seperti, kantor pajak dan BI. Hal-hal yang tidak boleh diketahui pihak luar termasuk nasabah adalah tentang rahasia-rahasia bank yang jika diketahui oleh pihak luar akan mengakibatkan terganggunya kegiatan dalam bank tersebut. Masyarakat dan pemangku kepentingan juga dapat memperoleh informasi mengenai perkembangan perusahaan melalui website www.BRISyariah.co.id Dengan demikian pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*) mudah mengakses informasi sesuai dengan haknya.

Data transparency diatas seperti yang disampaikan oleh Bpk, Agung, yaitu:

“kita punya informasi yang cukup, akurat, tepat waktu kepada segenap *stakeholders*-nya. Informasi material berupa publikasi secara continue laporan keuangan tiap tri wulan dan dan tahunan. Serta informasi berupa peningkatan pelayanan akses data, nasabah jika membutuhkan informasi tidak harus datang ke Bank, tetapi informasi juga dapat di akses di internet denga menggunakan layanan secara transparan dan jelas”

2. Akuntabilitas

Dalam pelaksanaannya BRIS menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ Bank yang selaras bertalian dengan visi, misi BRIS, BRIS juga mempunyai organ pada struktur organisasi yang sesuai dengan tanggungjawabnya. Dalam hal kejelasan fungsi dan tanggung jawab setiap karyawan BRISyariah Cabang Malang diharuskan melaksanakan sesuai dengan DUJ (daftar uraian jabatan) sesuai dengan jabatan dan tugasnya. Dalam pelaksanaannya BRISyariah Cabang Malang tidak terdapat perangkapan DUJ dalam melakukan aktivitas bisnisnya DUJ merupakan panduan dari perusahaan kepada karyawannya dalam menjalankan tugas. Semakin jelas DUJ yang diberikan, maka semakin mudah bagi karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan perusahaan.

BRISyariah Cabang Malang, dalam menerapkan pelaksanaan akuntabilitas menurut Bpk. Agung adalah dengan cara:

“menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ yang sesuai dengan visi, misi BRIS, kita juga mempunyai organ pada struktur organisasi yang sesuai dengan tanggungjawabnya. melaksanakan sesuai dengan DUJ (daftar uraian jabatan) sesuai dengan jabatan dan tugasnya. Untuk mendukung itu kika juga punya Kode Etik dalam tingkah laku berbisnis di perusahaan yang boleh dan tidak boleh yang kita tunangkan dalam semboyan PASTI OKE”

Pedoman berperilaku (*Code of Conduct*) yang telah disepakati. Kode Etik dalam tingkah laku berbisnis di perusahaan (*Code of Corporate and Business Conduct*)” merupakan implementasi salah satu prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Kode etik tersebut menuntut karyawan & pimpinan perusahaan untuk melakukan praktek-praktek etik bisnis yang terbaik di dalam semua hal yang dilaksanakan atas nama perusahaan. Apabila prinsip tersebut telah mengakar di dalam budaya perusahaan (*corporate culture*), maka seluruh karyawan & pimpinan cabang akan berusaha memahami dan berusaha mematuhi “mana yang boleh” dan “mana yang tidak boleh” dilakukan dalam aktivitas bisnis perusahaan. budaya kerja yang dimiliki oleh BRISyariah adalah “PASTI OKE”

3. *Independency.*

Pengambilan keputusan oleh BRISyariah Cabang Malang bebas dari tekanan pihak manapun dan dilakukan secara objektif, dan juga tanpa tekanan atau intervensi dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku. Hal ini seprupa dengan apa yang dikatakan oleh Bapak, agung, yaitu:

“ kita dari dulu sudah idependen, dalam pengambilan keputusanpun tidak ada paksaan dari pihak manapun, dan itu tidak boleh karena jika ada tekanan itu akan melanggar peraturan bank”

4. *Responsibility.*

Pertanggungjawaban terhadap kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku, di antaranya; masalah pajak, hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, perlindungan lingkungan hidup, memelihara lingkungan bisnis yang kondusif bersama masyarakat dan sebagainya. BRIS juga bertanggungjawab terhadap semua keluhan nasabah dalam pelayanan serta perbaikanya, Dengan demikian, bank menyadari bahwa dalam kegiatan operasionalnya, perusahaan

bertanggung jawab tidak hanya kepada *shareholder* tetapi juga kepada *stakeholders*-lainnya.

“ kita dalam menerapkan responsibility dengan semua yang berhubungan dengan kita, baik masalah pajak, ada juga K3 (kesehatan keselamatan kerja), lingkungan bisnis yang kondusif, kita juga bertanggung jawab terhadap semua aspek yang dikeluhkan nasabah semua tentang pelayanan”

5. *Fairness*

Dalam pengelolaan prinsip *fairness*, bapak Agung mengungkapkan, bahwa:

“dalam asas keadilan dan kesetaraan Keadilan pelayanan yang diberikan oleh BRISyariah Cabang Malang dengan semua nasabah yang datang, diberikan pelayanan yang baik dan memadahi karena mereka sudah berkontribusi dengan kami”

Keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penerapan prinsip ini dapat menjadi faktor pendorong yang dapat memonitor dan memberikan jaminan perlakuan yang adil di antara beragam kepentingan dalam perusahaan. Keadilan pelayanan yang diberikan oleh BRISyariah Cabang Malang dengan semua nasabah yang datang, diberikan pelayanan yang baik dan memadahi. BRISyariah juga memberikan kepada *stakeholder* untuk memberikan pendapat dan masukan kepada BRISyariah Cabang Malang.

4.3 ANALISIS PENELITIAN

4.3.1 Analisis Manajemen Risiko Bank BRISyariah Cabang Malang

Sepanjang tahun 2013 Bank BRISyariah Cabang Malang telah berhasil mengimplementasikan Manajemen Risiko dalam berbagai bidang usahanya, dalam

struktur permodalan pada periode bulan 6 bulan terakhir NPL yang dicetak cukup rendah < 3% dengan batas ambang NPL 5% dari peraturan BI , hal ini menunjukkan bahwa Bank BRISyariah Cabang Malang telah mampu mengimplementasikan mitigasi risiko, dan juga menunjukkan bahwa BRISyariah merupakan Bank yang ketat dalam meningkatkan bisnisnya.

BRISyariah adalah Bank yang sudah mampu menerapkan manajemen risiko, sesuai dengan PBI No.13/23/PBI/2011, dalam pokok pengaturannya. Implementasi BRISyariah dalam menerapkan manajemen risiko bisa kita lihat dari pengelolaan semua manajemen yang dihadapi BRISyariah Cabang Malang. BRISyariah cabang Malang merupakan Bank yang mengutamakan nasabah kenyamanan , sesuai dengan *tagline* FAEDAH (fasilitas serba mudah), untuk meningkatkan kepercayaan nasabah dengan layanan yang serba mudah dan cepat dan membuahkan hasil yang cukup memuaskan dengan peningkatan nasabah.

BRISyariah menerapkan pengelolaan delapan manajemen risiko sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.13/23/PBI/2011 tanggal 2 November 2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) yaitu risiko pembiayaan, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko pasar, risiko strategik, risiko kepatuhan, risiko reputasi, dan risiko hukum.

1. Risiko pembiayaan.

BRISyariah Cabang Malang dalam menangani pembiayaan nasabah melakukan berbagai analisa sebelum keputusan diberikan untuk menimbulkan

kredit macet, analisa pertama yang digunakan adalah penilaian karakter nasabah dilihat dari riwayat pinjaman nasabah kepada bank lain, check yang dilakukan BRISyariah Cabang Malang dalam segi siklus pembayaran ketepatan tanggal pembayaran nasabah kepada bank lain, juga check kepada Bank Indonesia, yang kedua adalah capital, nasabah yang akan melakukan pembiayaan kepada BRISyariah akan dimintai informasi yang akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam persetujuan pembiayaan, informasi tersebut antara lain laporan keuangan nasabah yang akan digunakan untuk menentukan limit pembiayaan yang diberikan kepada nasabah, dan perputaran modal usaha. Capasiti nasabah sebagai langkah analisa ke tiga BRISyariah Cabang Malang untuk melihat kemampuan bayar nasabah, misalnya PNS (Pegawai Negeri Sipil) mengajukan pembiayaan untuk KPR, maka BRISyariah Cabang Malang memberlakukan angsuran 35% dari gaji. Selanjutnya adalah coleteral jaminan yang diberikan nasabah untuk BRISyariah Cabang Malang, jaminan harus jelas kepemilikan dan nilainya. Dan analisa terakhir adalah pertimbangan kondisi nasabah yang akan dibiayai dengan mempertimbangkan situasi saat ini.

BRISyariah dalam menganalisa pembiayaan yang diajukan nasabah telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh hasibuan, (2008:106), yang menyatakan bahwa, perbankan akan melakukan analisa pembiayaan

sebelum memberikan pembiayaan kepada nasabah dengan melakukan analisa 5C yaitu, *Carakter, Capasity, Capasity, condition of economic, collateral*.

2. Risiko Pasar

Dalam menghadapi persaingan pasar dengan competitor BRISyariah Cabang Malang melakukan penarikan dana besar-besaran terhadap pihak ketiga, dana yang dimaksudkan adalah penarikan dana murah tabungan,

3. Risiko Likuiditas

Kebijakan likuiditas BRISyariah Cabang Malang menganut kehati-hatian yang sangat tinggi, sampai saat ini BRISyariah Cabang Malang tidak pernah mengalami kekurangan likuiditas, karena ambang CAR BRISyariah adalah 14% , dan BRISyariah juga menjadi bank yang mempunyai modal yang paling besar diantara bank syariah lainnya yaitu 1,5 Triliyun. Kajian likuiditas BRISyariah dapat dipadukan dengan teori oleh (Yulianti, Vol. III, No. 2, Desember 2009) bahwa Risiko yang antara lain disebabkan karena bank tidak mampu memenuhi kewajiban yang telah jatuh waktu. Risiko likuiditas dikategorikan menjadi:

- a. Risiko Likuiditas Pasar, yaitu risiko yang timbul karena bank tidak mampu melakukan *o_setting* posisi tertentu dengan harga pasar karena kondisi likuiditas pasar yang tidak memadai atau gangguan pasar (*market disruption*)

- b. Risiko Likuiditas Pendanaan, yaitu risiko yang timbul karena bank tidak mampu mencairkan asetnya atau memperoleh pendanaan dari sumber dana lain.

Dapat kita lihat dalam praktiknya BRISyariah tidak pernah mengalami kekurangan likuiditas untuk selama ini, maka dapat dikatakan bahwa BRISyariah merupakan Bank yang *prudent*.

4. Risiko Operasional.

Risiko operasional BRISyariah Cabang Malang melaksanakan kerangka kerja manajemen risiko operasional dilakukan secara terpadu dalam pertahanan risiko untuk memastikan pengendalian risiko operasional sudah dijalankan dengan maksimal. pengendalian risiko operasional yaitu control, verifikasi, pemisahan kewenangan, mekanisme persetujuan, otorisasi limit, pembuktian dan rekonsiliasi, mekanisme konfirmasi, dan back-up/ contingency plan telah dilaksanakan secara efektif. *Control operasional* bank yang dilakukan setiap hari oleh BQA dalam cabang untuk perbaikan operasional dan bahan pertimbangan, hasil control BQA yang akan nilai oleh SKAI.

5. Risiko Kepatuhan

Wahyudi (2013: 135) menyatakan penyebab dari risiko kepatuhan adalah akibat dari aturan yang berlaku, aturan syariah ataupun regulasi yang berlaku pada bank islam, selain itu juga aturan yang tidak tertulis seperti,

norma yang berlaku dalam masyarakat, selama aturan tersebut tidak bertentangan dengan prinsip Islam. Hal ini sesuai dengan dalam praktiknya BRISyariah meningkatkan kepatuhan BRISyariah Cabang Malang memperkuat struktur organisasi dan SDM melalui *Risk Management and Compliance Group* dan dilaksanakan secara independen oleh Departemen Kepatuhan. Seluruh kebijakan dan prosedur Bank telah dikaji oleh Departemen Kepatuhan untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan dan prosedur bank telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, ketentuan yang berlaku dan prinsip syariah.

6. Risiko reputasi

Control yang dilakukan BRISyariah Cabang Malang adalah mengembangkan fungsi *customer care center*, fokus pengembangannya adalah kepada complain nasabah, dan isu media social yang beredar, seperti yang diteorikan oleh (Karim, 2013: 276). Bila manajemen terhadap pandangan para *stakeholder* dinilai baik, maka risiko reputasi menjadi rendah, demikian juga bila perusahaan dimiliki oleh *stakeholder* yang kuat maka risiko reputasi juga rendah. Dalam hal pelayanan, jika pelayanan yang diberikan oleh bank terhadap nasabah baik maka risiko reputasi menjadi tinggi, dalam penerapan prinsip syariah haruslah dilaksanakan secara konsekuen agar tidak timbul penilaian negatif terhadap penerapan sistem syariah tersebut yang dapat menimbulkan publikasi sehingga akan

mengakibatkan timbulnya publikasi publikasi negatif sehingga akan menaikkan tingkat risiko reputasi

7. Risiko Strategi

Dalam pengembangan strategi BRISyariah mengembangkan rencana bisnis jangka pendek dan jangka panjang. Rencana Bisnis Bank yang terdiri dari tujuan Bank dan inisiatif strategis untuk mencapai target Bank sebagai Bank Ritel yang modern. Rencana Bisnis Bank disusun dengan melalui analisa kesesuaian bisnis Bank dengan kondisi lingkungan bisnis dan faktor internal seperti visi, misi dan arah bisnis Bank, kultur organisasi, faktor kemampuan organisasi dan tingkat toleransi risiko yang ada.

8. Risiko Hukum

Departemen Hukum melakukan identifikasi dan mengukur risiko hukum yang mungkin timbul dalam setiap produk dan aktivitas bank. Perjanjian pembiayaan dan seluruh perjanjian lainnya yang dilakukan oleh bank sesuai dengan undang-undang yang mengikat akad. Hal ini sesuai dengan teori yang dinyatakan oleh adanya tuntutan hukum, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung atau kelemahan perikatan (perjanjian) tidak terpenuhinya syarat keabsahan suatu kontrak atau pengikatan agunan yang tidak sempurna (Karim, 2013: 277).

Dalam pengelolaan risiko telah sesuai dengan yang diterapkan di BRISyariah Cabang Malang adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi dan pemetakan risiko.
2. Kualifikasi atau menilai peringkat risiko.
3. Menegaskan profil risiko dan rencana manajemen risiko.
4. Pengendalian risiko.
5. Solusi dan implementasi tindakan terhadap risiko.
6. Pemantauan dan kaji ulang manajemen risiko.

Dalam melaporkan hasil dari pengelolaan pembiayaannya termasuk kendala dan risiko yang dihadapi BRISyariah Cabang Malang terus menerus melaporkan kepada pusat. Hal ini berlaku untuk seluruh kantor cabang. Setelah itu, BRISyariah Pusat akan menyusun profil risiko sebagai implementasi dari pemutakhiran manual dan pedoman kebijakan operasional yang akan menjadi acuan dan pedoman untuk kantor cabang pembantu.

4.3.2 Analisis *Good Corporate Governance* dalam BRISyariah Cabang Malang.

BRISyariah Cabang Malang dalam menarapkan GCG (*Good Corporate Governance*) menerapkan 5 prinsip, yaitu: *Fairness, transparency, responcebility, independensy, dan accountability*, penerapan prinsip GCG di BRISyariah ini telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Zarkasyi, 2008 :113), bahwa sebagai intermediasi dan lembaga kepercayaan, dalam dalam melaksanakan kegiatan usahanya bank harus menganut prinsip-prinsip GCG. Penerapan prinsip-prinsip GCG

juga telah dibahas dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor .11/33/PBI/2009 tentang pelaksanaan GCG bagi BUS, dan UUS dalam pasal 1.

BRISyariah Cabang Malang dalam mengimplementasikan GCG (*good corporate governance*) tidak melakukan tahap, karena prinsip *good corporate governance* pelaksanaannya yang harus dilakukan secara bersama-sama dengan menggunakan prinsip kehati-hatian. Dalam pelaksanaan GCG, BRISyariah melakukan eksekusi, setelah itu pelaporan GCG, dan selanjutnya melakukan monitoring, dan langkah selanjutnya adalah control dan yang terakhir adalah perbaikan. Dalam penilaian GCG BRISyariah akumulasi penilaiannya melalui kantor pusat dan dilaporkan ke OJK hal ini telah sesuai dengan PBI 2009 pasal 63, saat ini BRISyariah dalam penilaian GCG dengan nilai komposit 1,35 % yang berarti sangat baik dengan ambang batas 5% menurut aturan BI. Pelaksanaan *good corporate governance* di BRISyariah mengacu pada ketentuan perundangan yang berlaku yaitu Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/33/PBI/2009 dan Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI) No. 12/13/DPS tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS).

Tabel 4.2

nilai komposit yang ditetapkan BI:

NILAI KOMPOSIT	PEINGKAT
<1.5	SANGAT BAIK
1.5 < NK < 2.5	BAIK
2.5 < NK < 3.5	CUKUP BAIK
3.5 < NK < 4.5	KURANG BAIK
4.5 < NK < 5	TIDAK BAIK

Sumber : Chapra (2008)

Berikut ini prinsip-prinsip Good corporate governance yang dipatuhi BRISyariah:

1. **Transparency (keterbukaan)**

Dalam hal keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Penerapan prinsip ini menuntut perusahaan untuk menyediakan informasi yang cukup, akurat, tepat waktu kepada segenap *stakeholders*-nya. Hal ini sejalan dengan peraturan UU PBI 2009, dalam pelaksanaannya GCG salah satu upaya untuk memenuhi kepentingan *stakeholder*. *Transparansi* yaitu proses pengambilan keputusan stakeholder, Laporan keuangan bulanan memuat laporan keuangan terdiri dari, Neraca, Laporan Laba/Rugi, dll, dan juga informasi sistem, kebijakan, dan laporan kinerja perusahaan hanya dapat diakses oleh pihak, dalam praktiknya telah sesuai dengan teori (Zarkasy, 2008,113)

2. **Responsibility (tanggung jawab)**

BRISyariah Cabang Malang menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ Bank yang selaras bertalian dengan visi, misi juga mempunyai

organ pada struktur organisasi yang sesuai dengan tanggungjawabnya. Dalam hal kejelasan fungsi dan tanggung jawab setiap karyawan diharuskan melaksanakan sesuai dengan DUJ (daftar uraian jabatan) sesuai dengan jabatan dan tugasnya. Sesuai dengan teori (Zarkasy, 2008,113), Bank harus menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ organisasi yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha, dan strategi perusahaan. Bank harus meyakini bahwa semua organ organisasi bank mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami peranan dalam pelaksanaan GCG.

3. *Independency (independen)*

Pengambilan keputusan oleh BRISyariah Cabang Malang bebas dari tekanan pihak manapun dan dilakukan secara objektif, dan juga tanpa tekanan atau intervensi dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku. Seperti yang dikatakan oleh Abdullah, (2010: 73), Bank tidak boleh berpengaruh terhadap kepentingan sepihak,. Serta bebas dari benturan kepentingan (*conflicy of interest*), dan pengambilan keputusan harus secara objektif dan bebas dari segala tekanan pihak manapun.

4. *Responsibility (tanggung jawab)*

BRISyariah dalam menerapkan prinsip pertanggungjawaban telah sesuai dengan teori (Abdullah, 2010, 73) yaitu, untuk menjadi kelangsungan usahanya, Bank harus berpegang pada prinsi kehati-hatian, dan bertindak sebagai *good corporate citizen*. dalam praktinya BRISyariah Cabang Malang menerapkan

Pertanggungjawaban terhadap kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku, di antaranya; masalah pajak, hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, perlindungan lingkungan hidup, memelihara lingkungan bisnis yang kondusif bersama masyarakat dan sebagainya. BRIS juga bertanggungjawab terhadap semua keluhan nasabah dalam pelayanan serta perbaikannya, Dengan demikian, bank menyadari bahwa dalam kegiatan operasionalnya, perusahaan bertanggung jawab tidak hanya kepada *shareholder* tetapi juga kepada *stakeholders*-lainnya.

5. Fairness (Kewajaran)

Keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.. Keadilan pelayanan dan memberikan kesempatan *stakeholder* untuk memberikan pendapat dan masukan kepada BRISyariah Cabang Malang, sesuai dengan teori (Zarkasyi, 2010:114) menyebutkan bahwa Bank harus memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholder* untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan bank serta mempunyai akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan.

4.3.3 Peranan Manajemen Risiko Dalam Menciptakan *Good Corporate Governance*.

Pelaksanaan fungsi audit internal di BRISyariah Cabang Malang dilaksanakan untuk mendukung terlaksananya GCG, sementara referensi kerjanya mengacu pada Standar Pelaksanaan Audit Internal Bank yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia. Dilihat dari fungsinya dalam siklus bisnis, audit internal merupakan pintu pertahanan

ketiga dari 3 *lines of defense Bank* terhadap risiko, di mana pada BRISyariah fungsi ini telah dilaksanakan sesuai dengan standar berlaku di dunia perbankan dalam undang-undang perbankan PERATURAN BANK INDONESIA No.11/33/PBI/2009 ten tentang pelaksanaan GCG bagi BUS dan UUS dalam pasal 23 yaitu

“dalam rangka melakukan GCG sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 21 direksi wajib memiliki fungsi paling kurang:

- a. Audit intern;
- b. Manajemen risiko dan komite manajemen risiko; dan
- c. Kepatuhan

Penerapan audit internal merupakan serangkaian penilaian yang dilakukan terhadap proses bisnis sejak tahapan inisiasi hingga monitoring. Evaluasi ini dilakukan baik dalam aspek pembiayaan maupun operasional bank. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kecukupan *internal control* dan mengukur efektivitas proses bisnis dalam mencapai Rencana Bisnis Bank sesuai dengan tingkat kompleksitas bisnis BRISyariah dan memastikan bahwa seluruh sistem yang ada telah berfungsi dengan baik Di sepanjang tahun 2013, hal ini telah sesuai dengan PBI No.11/33/PBI/2009 pada paragraph 2, tentang fungsi audit internal.

Untuk memastikan peningkatan pelaksanaan Good Corporate Governance (GCG) kepada manajemen maupun kepada pemangku kepentingan lainnya, BRISyariah melakukan self assessment atas pelaksanaan GCGnya. *Self assessment* di BRISyariah dilaksanakan dua kali dalam setahun, atau lebih baik dari yang disyaratkan oleh BI melalui PBI No 11/33/2009, yakni sekali dalam setahun.

Terdapat beberapa keuntungan bila manajemen risiko dan GCG dilaksanakan secara bersamaan yaitu: kenyamanan bekerja karyawan ditempat yang aman, nyaman, sehat, bersih dan praktisi lapangan dapat belajar dari kesalahan tahun lalu, peningkatan citra, reputasi, kredibilitas perusahaan dimata stakeholder.

Aspek transparency berkaitan dengan *Enterprise Risk Management (ERP)* atau manajemen risiko. Dalam mengelola unit bisnis selalu dihadapkan dengan risiko dan *return* (resiko dan pendapatan). Adapun macam-macam risiko yang mungkin dihadapi Bank BRISyariah adalah risiko pasar, risiko kredit dan risiko operasional. Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya Bank BRISyariah memiliki produk-produk yang mengandung risiko seperti pembiayaan mudhrabah. Demikian pula risiko yang diakibatkan karena ketidakjujuran dan kecurangan nasabah dalam melakukan transaksi. Oleh karena itu para pejabat bank syariah harus dapat mengendalikan risiko seminimal mungkin dalam rangka memperoleh keuntungan optimum.

Pelaksanaan GCG dalam BRISyariah perlu dilaksanakan secara *continue* dan sistematis, dalam pelaksanaanya BRISyariah melakukan dengan pemahaman visi dan misi BRIS dalam training khusus dan juga *corporate governance structure* struktur organisasi/DUJ (daftar uraian jabatan), dan (*corporate culture*) semboyan “PASTI OKE”, dan *transparansy public* BRISyariah, serta kebijakan-kebijakan perbankan. .seperti teori oleh (Zarkasyi, 2008:125) yaitu pelaksanaan GCG perlu dilaksanakan secara sistematis dan *continue* untuk itu dibawah ini dikemukakan pedoman praktis yang dapat dijadikan acuan oleh bank dalam melaksanakan GCG.

1. Pelaksanaan GCG dapat dilakukan melalui 5 tindakan, yaitu: (a) penetapan visi, misi dan corporate value; (b) penyusunan *corporate governace structure*; pembentukan corporate culture; penetapan *public disclosure*; (e) penyempurnaan berbagai kebijakan bank sehingga memenuhi prinsip GCG.
2. Penetapan visi, misi dan *corporate value* merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan dalam penerapan GCG oleh suatu Bank.
3. *Corporate governance structure* perlu dijelaskan sekurang-kurangnya: kebijakan *Corporate governance* yang memuat selain visi misi bank juga memuat tekad untuk melaksanakan GCG dan pedoman pokok pelaksanaan prinsip.
4. Pembentukan *corporate culture* untuk pencapaian visi, misi serta implementasi *Corporate governance structure*.
5. Pembentukan pola dan sarana *disclosure*. sangat diperlukan sebagai bagian dari akuntabilitas bank kepada masyarakat.