

**IDENTIFIKASI RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PERILAKU
PADA KARYAWAN PEMBIAYAAN BANK SYARIAH
(STUDI KASUS: BANK BNI SYARIAH CABANG YOGYAKARTA)**

Novita Setyawati*

Perbanas Institute Jakarta Jl. Perbanas, Karet Kuningan Setiabudi, Jakarta, 12940

*novita.setyawati@gmail.com

Diterima: 02 12 2022

Direvisi: 27 01 2023

Disetujui: 30 01 2023

ABSTRAK

Kajian ini ditulis ulang secara parsial berdasarkan penelitian Setyawati, R Jayaprawira (2016) yang bertujuan untuk mengidentifikasi risiko operasional berdasarkan perilaku pada karyawan pembiayaan Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta. Kajian ini menggunakan populasi dari karyawan pembiayaan. Data kajian ini dikumpulkan melalui kuisioner berdasarkan alat tes perilaku DISC yang terdiri dari 24 pernyataan yang kemudian dianalisis secara kualitatif, melalui wawancara terstruktur ke-1 yang bertujuan untuk identifikasi masalah pembiayaan kepada *Branch Manager, Sub Branch Manager, Remedial & Recovery Head* dan melalui wawancara terstruktur ke-2 yang bertujuan untuk memverifikasi data hasil input tes perilaku DISC dengan daftar uraian tugas unit pemrosesan kredit, etika petugas kredit dan persepsi profil DISC semua karyawan yang terkait dengan proses pembiayaan. Hasil kajian menunjukkan terdapat 3 kategori perilaku yang dapat diidentifikasi dengan respon risiko, yaitu *Compliance-Accept, Influence-Sharing* dan *Dominance-Mitigate* pada karyawan pembiayaan Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta. Manfaat kajian ini bagi perusahaan adalah dapat digunakan sebagai dasar kebijakan pengembangan sumber daya manusia di bidang pembiayaan syariah terkait penilaian kinerja yang berbasis pada perilaku. Kajian identifikasi risiko yang didasarkan pada perilaku mengacu pada konsep *behavioral risk management*. Kebaruan dalam kajian ini adalah penggunaan analisis kualitatif sebagai dasar identifikasi risiko operasional di bidang pembiayaan syariah khususnya pada perilaku karyawan yang merupakan salah satu faktor proses internal yang dapat menyebabkan pembiayaan bermasalah. Kerangka konseptual dalam kajian ini diadopsi dari Peraturan Bank Indonesia No. 13/23/PBI/2011 tanggal 2 November 2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah yang mencakup proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko yang memadai dalam sistem informasi manajemen risiko. Elemen terakhir, pemantauan/monitoring dan pengendalian/kontrol tidak digunakan dalam kajian, karena hanya membatasi pada proses identifikasi dan pengukuran risiko saja.

Kata Kunci: Risiko operasional, Manajemen risiko perilaku, Karyawan pembiayaan bank syariah

ABSTRACT

This study was partially rewritten based on the research of Setyawati, R. Jayaprawira (2016) which aims to identify operational risk based on behavior in financing employees of the Yogyakarta Branch of Bank BNI Syariah. This study uses a population of financing employees. Data for this study were collected through a questionnaire based on the DISC behavioral test which consisted of 24 statements which were then analyzed qualitatively, 1st structured interview (identification of financing problems) for Branch Managers, Sub Branch Managers, Remedial & Recovery Head and 2nd structured interviews namely DISC data verification with a list of job descriptions of credit processing units, credit officer ethics and perceptions of DISC profiles for all employees related to the financing process. The results of the study show that there are 3 categories of behavior that can be identified with risk response, namely Compliance -Accept, Influence-Sharing and Dominance-Mitigate in financing employees of the

Yogyakarta Branch of Bank BNI Syariah. The benefit of this study for companies is that it can be used as a basis for human resource development policies in the field of Islamic finance related to behavior-based performance appraisal. Behavior-based risk identification studies refer to the concept of behavioral risk management. The novelty in this study is that employee behavior is used as the basis for identifying operational risk in the field of Islamic financing, which is one of the internal processes that can cause financing problems. The conceptual framework in this study was adopted from Bank Indonesia Regulation No. 13/23/PBI/2011 November 2, 2011, concerning Implementation of Risk Management in Islamic Commercial Banks and Sharia Business Units which includes adequate risk identification, measurement, monitoring and control processes in risk management information system. The last element, monitoring/monitoring and controlling/control is not used in the study, because it is only limited to the process of identifying and measuring risks.

Keywords: *Operational risk, Behavioral risk management, Islamic bank financing employees*

PENDAHULUAN

Selain menawarkan peluang luar biasa bagi bank, lingkungan perbankan yang terus berkembang juga menghadirkan kualitas pembiayaan yang tidak selalu baik. Evaluasi seluruh profil risiko lembaga, situasi keuangan, kelangsungan hidup, dan prospek masa depan biasanya termasuk dalam proses penilaian bank. Analisis perbankan tradisional menggunakan hasil evaluasi kesehatan bank, khususnya rasionya, dengan menggunakan berbagai pendekatan pemantauan kuantitatif. Biasanya, rasio dihubungkan dengan kualitas aset, kecukupan modal, dan likuiditas. Meskipun indikator ini sangat membantu, namun tidak cukup untuk mengungkap profil risiko bank. Oleh karena itu aspek kualitatif dimasukkan dalam analisis berbasis risiko, yang menempatkan rasio keuangan ini dalam kerangka evaluasi manajemen risiko yang lebih besar. Selain itu, elemen yang tidak kalah penting adalah kelembagaan seperti standar, tata kelola, manajemen perusahaan, kecukupan, kelengkapan, konsistensi prosedur bank, efisiensi, ketelitian pengendalian internal, ketepatan waktu, akurasi, dan dukungan sistem informasi manajemen. Analisis berbasis risiko harus menunjukkan apakah tindakan lembaga tertentu konsisten dengan norma industri yang sedang berkembang, terutama jika berkaitan dengan masalah penting seperti profitabilitas, struktur neraca, dan kecukupan modal. Sifat dan penyebab divergensi dapat diungkapkan melalui analisis terperinci. Perubahan yang signifikan dalam profil risiko suatu institusi dapat menjadi hasil dari kondisi tertentu yang tidak mempengaruhi industri perbankan secara keseluruhan atau bisa juga merupakan tanda awal dari sebuah tren. (van Greuning & Iqbal, 2011).

Menurut penelitian (Nugraha, 2020), ketidaktepatan petugas pembiayaan atau pihak bank dalam menganalisis calon konsumen dalam proses pemberian pembiayaan menjadi akar permasalahan pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan ijarah multijasa di BPR Syariah Panaragan. Penelitian (Nurapiyah, 2019), menunjukkan bahwa manajemen risiko operasional merupakan risiko kerugian yang diakibatkan oleh proses internal yang kurang memadai, kegagalan prosedur internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau kejadian di luar yang berdampak pada operasional bank. Risiko operasional dipengaruhi oleh sejumlah variabel, antara lain fitur bisnis, kompleksitas, sumber daya manusia, penipuan, peristiwa eksternal, dan infrastruktur yang mendukung teknologi informasi (TI). Hasil kajian (Ibrahim & Rahmati, 2017) menunjukkan bahwa masalah pembiayaan murabahah BMI Banda Aceh disebabkan oleh tiga faktor: internal, eksternal, dan data fiktif. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam BMI dan tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan karena kelemahan dalam analisis keuangan.

Eksplorasi efek bersama dari karakteristik perbankan, tata kelola perusahaan dan peringkat kredit pada konten informasi pengungkapan risiko operasional (OpRiskDISC) menggunakan analisis konten untuk mengumpulkan data OpRiskDISC dari laporan tahunan selama periode 2008–2015. Hasil untuk setiap jenis bank menunjukkan bahwa peningkatan OpRiskDISC di IBI berhubungan negatif dengan jumlah cabang bank, stabilitas keuangan bank, frekuensi rapat dewan, proporsi anggota independen, dan peringkat kredit. Hasil CB menunjukkan bahwa ukuran bank dan stabilitas keuangan berhubungan positif dengan OpRiskDISC. Sebaliknya, tingkat OpRiskDISC dipengaruhi secara negatif oleh frekuensi rapat dewan dan jumlah cabang bank. Untuk sampel keseluruhan, hasil empiris menunjukkan bahwa ukuran bank, kepatuhan terhadap persyaratan Syariah dan ukuran dewan berpengaruh positif signifikan

terhadap OpRiskDISC, sedangkan jumlah cabang bank dan proporsi anggota independen dalam dewan memiliki hubungan negatif signifikan dengan tingkat pengungkapan. (Hemrit, 2020).

Hasil kajian Husen Sobana menunjukkan bahwa faktor penyebab terjadinya risiko operasional dibagi menjadi dua faktor, yaitu faktor internal dari bank dan faktor eksternal dari nasabah (Sobana et al., 2021). Cara yang dilakukan Bank BRI KC Cianjur untuk menanggulangi risiko operasional adalah dengan memfokuskan kepada dua faktor tersebut, yaitu mengoptimalkan *controlling* bagi segenap pegawai (internal) dan juga mengoptimalkan *controlling* bagi nasabah (eksternal).

Penelitian Fadhilah Hasib (2017) menggunakan pendekatan kualitatif dengan metodologi studi kasus (Hasib & Akbar, 2017). Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara *open-ended* dengan hasil menunjukkan bahwa BNI Syariah KC Micro Rungkut telah melakukan proses manajemen risiko operasional. Mulai dari tahap pembentukan konteks, tahap identifikasi risiko, tahap analisis risiko, tahap evaluasi risiko, tahap perawatan risiko hingga tahap pemantauan dan peninjauan.

Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian sebelumnya dan berdasarkan Laporan Keuangan Bank BNI Syariah Juni 2015, menunjukkan bahwa perilaku ketidakpatuhan SDM masih menjadi faktor utama penyimpangan dari standar etika perbankan, maka penulis tertarik untuk melakukan kajian identifikasi risiko operasional khususnya pada perilaku karyawan yang bekerja pada unit pembiayaan di bank syariah. Kajian ini ditulis ulang berdasarkan hasil penelitian *final project S2* yang berjudul Alternatif Solusi Identifikasi Risiko Operasional Dari Sudut Pandang Karyawan Terkait Pembiayaan Pada PT Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta (Setyawati & R.Jayaprawira, 2016).

Risiko adalah setiap kemungkinan kerugian yang disebabkan oleh peristiwa tertentu. Kumpulan pendekatan dan proses yang dikenal dengan manajemen risiko digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang muncul dari seluruh aspek operasional bisnis bank seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1. Penerapan manajemen risiko pada bank umum syariah dan unit usaha syariah diatur dalam Peraturan Bank Indonesia No. 13/23/PBI/2011 yang meliputi pengawasan aktif dewan komisaris, direksi, dan pengawas syariah (Penerapan Manajemen Risiko Pada Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah, 2011). Sepuluh kategori risiko yang berbeda, termasuk risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategi, risiko kepatuhan, risiko tingkat pengembalian, dan risiko investasi saham, juga dihadapi oleh bank syariah. Meskipun bank syariah berbeda dari bank konvensional namun lembaga-lembaga ini dianalisis menggunakan metodologi yang sama. Kerangka analitis untuk menilai risiko sama karena ide dan praktik untuk mengukur dan mengendalikan risiko sama dengan yang digunakan di perbankan konvensional (van Greuning & Iqbal, 2011).

Menurut Izhara Hilmun, dalam hal risiko operasional, bank syariah memiliki kemiripan tertentu dengan sistem perbankan konvensional karena berfungsi dalam lingkungan keuangan yang serupa (Izhara & Asutay, 2013). Namun, tantangannya lebih kompleks bagi bank syariah ditinjau dari kontrak khusus dan transaksi keuangannya. Untuk alasan ini, dapat dipahami bahwa risiko operasional di bank syariah dianggap jauh lebih tinggi. Eksposur risiko operasional pada bank syariah dengan memetakan risiko tersebut, memberikan langkah lebih jauh dalam memahami masalah risiko operasional dengan memberikan empat dimensi risiko operasional di bank syariah, yaitu risiko kepatuhan syariah, risiko fidusia, risiko orang, dan risiko hukum.

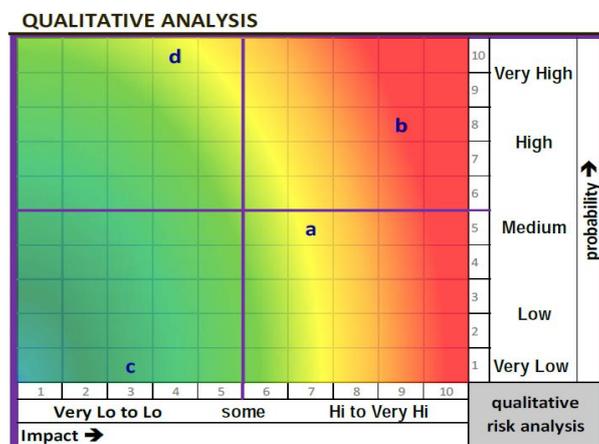


Gambar 1. Proses Manajemen Risiko

Identifikasi risiko melibatkan penentuan risiko yang dapat mempengaruhi dan mendokumentasikan karakteristiknya. Ada berbagai macam teknik yang digunakan untuk identifikasi risiko. Beberapa teknik yang umum digunakan adalah tinjauan dokumentasi, *brainstorming*, *lesson learnt data base*. Teknik lainnya, antara lain: kuesioner dan survei, wawancara, *checklist*, dan pemeriksaan rincian pekerjaan dengan kelompok khusus.

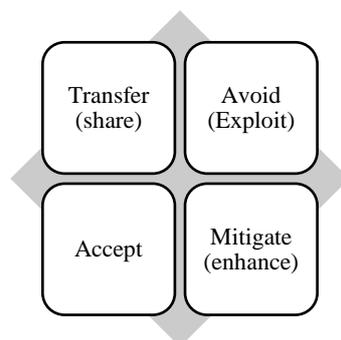
Definisi Risiko operasional dari New Basel Accord Januari 2001 adalah risiko kerugian langsung atau tidak langsung yang berasal dari proses internal, orang, dan sistem yang tidak mencukupi atau tidak berhasil atau dari peristiwa luar. Risiko operasional dapat terjadi pada berbagai tingkatan, termasuk yang melibatkan orang, proses, teknologi, dan informasi. Risiko operasional menempati peringkat tinggi di antara risiko yang dihadapi bank syariah. Kajian Khan dan Ahmed dalam (van Greuning & Iqbal, 2011) menunjukkan bahwa manajer bank syariah menganggap risiko operasional sebagai risiko paling kritis setelah risiko *markup*. Risiko kredit dijelaskan oleh Basel (Committee on Banking Supervision) (BCBS) sebagai kemungkinan pihak lawan (peminjam) tidak dapat memenuhi komitmen sesuai dengan persyaratan yang telah disepakati. Faktor-faktor berikut membantu menentukan risiko kredit: Manajemen, Lingkungan Bisnis, Pilar Keuangan, Sumber Daya Alam (Penerapan Manajemen Risiko Pada Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah, 2011). Prinsip-prinsip risiko kredit menurut *Islamic Financial Service Board* (IFSB) mensyaratkan adanya standar minimal dalam mengelola risiko kredit yang meliputi identifikasi risiko yang ada dan potensi risiko, penetapan kebijakan yang mengungkap filosofi manajemen risiko bank dan penetapan parameter yang mengendalikan risiko. *Islamic Financial Service Board* (IFSB principles) dalam mengelola risiko kredit menetapkan persyaratan minimal, termasuk menilai risiko saat ini dan potensi, mengadopsi kebijakan yang menunjukkan manajemen risiko bank, dan menetapkan batas kontrol risiko kredit. Sebagai industri yang baru tumbuh dan harus mematuhi beberapa aturan, keuangan syariah menghadapi risiko untuk mendapatkan keahlian manajemen yang paham prinsip-prinsip keuangan konvensional dan syariah. Pemahaman atas aturan keuangan atau aturan syariat bukan suatu masalah. Namun tidak mudah mendapatkan individu yang memiliki pengetahuan keduanya. Selain itu kepatuhan terhadap aturan-aturan syariat memerlukan sistem informasi manajemen yang menyeluruh. Metode yang digunakan oleh bank konvensional dan bank syariah untuk menurunkan risiko kredit adalah sama. Namun bank terpaksa hanya mengandalkan catatan bank yang bersumber dari informasi kelayakan kredit nasabah baik yang berasal dari jalur informal maupun jaringan masyarakat setempat karena tidak ada lembaga pemeringkat kredit. (van Greuning & Iqbal, 2011).

Penilaian risiko bisa dilakukan dengan dua cara yaitu analisis kualitatif dan kuantitatif. Evaluasi berdasarkan daftar prioritas risiko untuk penyelidikan di masa mendatang atau mitigasi risiko merupakan salah satu bentuk analisis kualitatif, sedangkan mengukur kemungkinan bahwa analisis risiko akan mencapai sasaran biaya dan waktu sehingga dilakukan penilaian simultan dari efek semua risiko yang akan diukur merupakan pendekatan analisis kuantitatif (Gabel M.,2014). Secara lebih detail analisis risiko kualitatif dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Analisis Risiko Kualitatif

Respon risiko meliputi indikator ancaman dan peluang (Gabel, 2014), yaitu: *Avoid* (Ancaman), *exploit* (Peluang), *Transfer* (Ancaman), *Share* (Peluang), *Mitigate-Reduce* (Ancaman), *Enhance* (Peluang), *Accept*. *Avoid* (Ancaman) yaitu tindakan penghindaran atau menghilangkan penyebab risiko atau mengeksekusinya, *Exploit* (Peluang) yaitu strategi untuk mewujudkan sebuah peluang melalui suatu tindakan respons dengan menugaskan lebih banyak sumber daya berbakat ke sebuah proyek untuk mengurangi waktu penyelesaian. *Transfer* (Ancaman) yaitu tindakan mentransfer ancaman dan tidak menghilangkannya. Ancaman tetap ada, namun dimiliki dan dikelola oleh pihak lain. Mentransfer risiko dapat menjadi cara yang efektif untuk menunda eksposur risiko keuangan. *Share* (Peluang) yaitu berbagi risiko positif melibatkan pengalokasian kepemilikan kepada pihak ketiga yang paling mampu menangkap peluang untuk kepentingan proyek. *Mitigate-Reduce* (Ancaman) menyiratkan pengurangan kemungkinan dan/atau dampak dari peristiwa risiko yang merugikan ke ambang batas yang dapat diterima. *Enhance* (Peluang) merupakan tanggapan untuk mengubah ukuran peluang dengan meningkatkan kemungkinan dan/atau dampak. *Accept* adalah menerima risiko setelah adanya tindakan/respon risiko yang tidak dapat dikendalikan. (Gamel M, 2014). Hal ini dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Respon Risiko

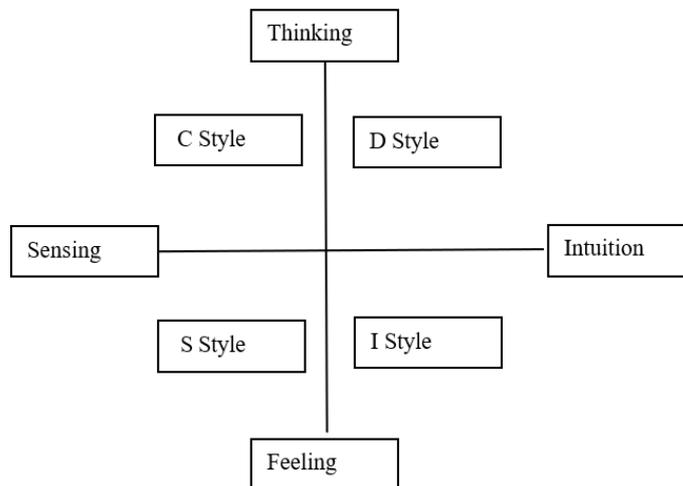
Manajemen Risiko Perilaku merupakan studi tentang risiko yang terkait dengan perilaku tempat kerja karyawan dan organisasi kerja yang memiliki dampak negatif pada produktivitas suatu organisasi. Manajemen risiko perilaku juga menganalisis pengaruh budaya, perilaku serta risiko terhadap kesehatan mental individu dalam organisasi. Perusahaan yang mengukur perilaku karyawan untuk mengatasi akar masalah penyebab risiko mengalami pelanggaran 48% lebih sedikit. Apabila penilaian risiko perilaku menunjukkan tidak banyak area yang memiliki "paparan risiko yang tidak dapat diterima", organisasi dapat mengidentifikasi dan mempublikasikan keberhasilannya baik secara internal maupun internasional. Perusahaan akan berhasil dan kompetitif di pasar jika memiliki potensi eksposur risiko yang minimal (Hiester & LPC MINES & Associates, 2005).

Manajer risiko akan jauh lebih baik dalam mengevaluasi risiko biasa daripada risiko yang terkait dengan peristiwa yang tidak biasa dan skenario yang sangat rumit. Menurut mereka, sebagian besar peristiwa akan tunduk pada pendekatan probabilitas yang sering terjadi, sedangkan peristiwa yang tidak biasa mungkin memerlukan pendekatan yang lebih kompleks. Ada beberapa dari penelitian psikologi mengkaitkan kepribadian dengan pengambilan risiko dalam bisnis meliputi kecemasan sosial dan kontrol diri, dan optimisme disposisional. Psikolog menggunakan survei psikologis untuk mengukur seberapa optimis, terkendali, dan cemas secara sosial, serta seberapa sensitif mereka terhadap perasaan mereka sendiri dan perasaan orang lain. Dimensi psikologis dalam mengelola risiko merupakan hal yang sangat penting, dan kajiannya telah mengarah pada identifikasi hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Manajer risiko perlu mengetahui bagaimana mensintesis pendekatan kerangka kerja psikologis yang berbeda, dari ciri-ciri kepribadian, dan dari peran yang dimainkan orang dalam organisasi sehingga dapat menganalisis bagaimana ciri-ciri kepribadian dan gaya pengambilan risiko (Shefrin, 2016).

Marston, 1928; Nofiar, (2003) melakukan pengembangan *extensive observational research* terhadap *characteristics, patterns* dan *respond* dari ribuan orang dengan menggunakan kerangka dari Jung. Dari hasil observasi yang dilakukan, Marston mengembangkan suatu tes perilaku yang mengukur keempat *key behavioral factor* yang disebut dengan *quadrant* sebagai berikut:

1. Dominan (*Dominance*) atau *D* adalah bagaimana emosi utama yang muncul ditunjukkan dengan perilaku mendominasi dan memimpin. Artinya bagaimana seseorang memecahkan persoalan dan bereaksi terhadap tantangan
2. Membujuk (*Inducement*) atau *Influence (I)* adalah bagaimana emosi utama yang muncul ditunjukkan dengan perilaku mempengaruhi dan menguasai. Artinya bagaimana seseorang mempengaruhi orang lain.
3. Tunduk (*Submission*) atau *Stable (S)* adalah bagaimana emosi utama yang muncul ditunjukkan dengan perilaku menyerah kepada orang lain atau dengan kata lain bagaimana seseorang bereaksi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan
4. Patuh (*Compliance*) atau *C* adalah bagaimana emosi utama yang muncul ditunjukkan dengan perilaku mematuhi atau dengan kata lain bagaimana seseorang bereaksi terhadap aturan dan prosedur yang ada

Alat DISC pertama kali digunakan dalam proses rekrutmen pada US Military. Pada awal 1950-an, penggunaan alat DISC berkembang dengan cepat dan semakin populer dan dipergunakan sebagai alat untuk pengembangan personal organisasi. Di pertengahan tahun 1990-an, alat DISC telah menjadi bagian penting dalam intervensi perilaku dalam dunia bisnis (Nofiar, 2003). Perpaduan dari DISC Style dapat dijelaskan sebagai berikut: *DI (Dominance-Influence)*, *DS (Dominance Stable)*, *DIS (Dominance, Influence, Stable)*, *ID (Influence Dominance)*, *ISD (Influence Stable Dominance)*, *CD (Compliance Dominance)*, *Pure D (Dominance)*, *ISC (Influence Stable Compliance)*, *SDC (Stable Dominance Compliance)*, *IDC (Influence Dominance Compliance)*, *Pure C (Compliance)*, *CIS (Compliance Influence Stable)*, *SC (Stable Compliance)*, *CSI (Compliance Stable Influence)*, *CS (Compliance Stable)*, *IDS (Influence Dominance Stable)*, *Pure S (Stable)* (Nofiar, Yon, 2003). Salah satu manfaat dari hasil DISC adalah untuk kepentingan *complimentary*, artinya dapat menutupi kelemahan anggota kelompok atau rekan kerjanya. Dengan melihat *style* seseorang dan membandingkannya melalui kaitan relasi sosial atau relasi kerja maka aplikasi DISC dalam pekerjaan adalah penggunaan konsep DISC untuk mengelola orang lain atau stafnya. Salah satu tuntutan seorang manajer adalah kemampuan untuk mendelegasikan tugas kepada bawahannya. Cara setiap orang menghadapi masalahnya memiliki pendekatan yang tidak sama. Pendekatan dengan hati-hati, cepat dalam mengambil keputusan dan menganggap bahwa masalah itu akan selesai dengan sendirinya atau justru menghindari masalah. Keempat *key behavioral factor* atau *quadrant* dapat dilihat pada gambar 4, Jung's 4 Quadrant Model.



Gambar 4. Kuadran DISC (Jung's 4 quadrant model)

Manajemen risiko di PT Bank BNI Syariah mengacu pada kebutuhan akan keseimbangan antara fungsi perusahaan dengan manajemen risikonya dan mencakup setiap ruang lingkup kegiatan usaha PT Bank BNI Syariah. PT Bank BNI Syariah berkomitmen untuk membangun kerangka sistem manajemen risiko yang terintegrasi dan komprehensif serta pengendalian internal yang dirancang untuk memperingatkan bank segera setelah risiko muncul sehingga dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengurangi dampak risiko tersebut. Alat manajemen risiko operasional berbasis web yang disebut PERISKOP (*Operational Risk Tool*) telah dikembangkan untuk membantu proses

manajemen risiko operasional yang dilakukan oleh setiap unit bank. PERISKOP memainkan peran penting dalam manajemen risiko operasional karena mengintegrasikan tiga proses utama: *self-assessment, loss event database, dan key risk indicator*.

METODE PENELITIAN

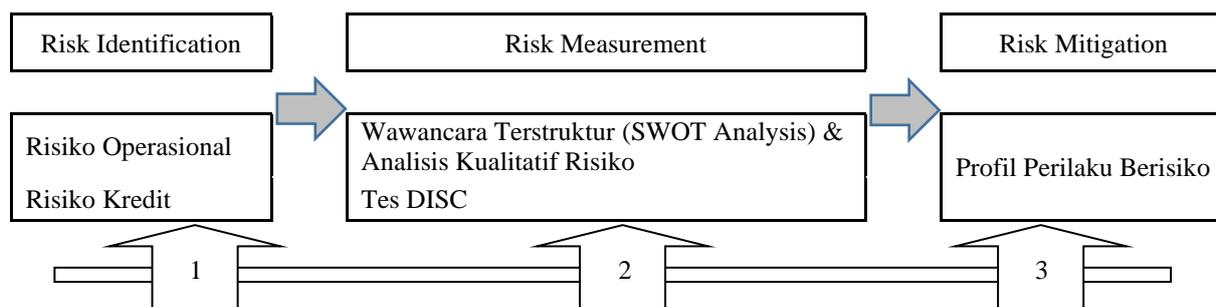
Semua karyawan pembiayaan PT Bank BNI Syariah Cabang Yogyakarta diambil sebagai subyek penelitian. Pengelompokan orang-orang yang memiliki atribut dan karakteristik tertentu yang dipilih untuk diteliti disebut populasi (Sugiyono, 2010). Berdasarkan struktur organisasi, PT Bank BNI Syariah Yogyakarta pada tahun 2015 berjumlah 22 orang dengan posisi sebagai berikut: *Subbranch Manager, Sales Head, Sales Officer, Sales Assisstant, Administration and support assistant, Remedial and Recovery Head, Remedial and Recovery Assistant, Operation Manager, Operation and Support Assistant, Processing and Collection Assistant*.

Data yang digunakan dalam kajian ini adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung pada saat kajian, sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan dalam kajian ini adalah metode kuesioner berdasarkan tes perilaku DISC, wawancara terstruktur ke-1 (identifikasi masalah pembiayaan dengan metode SWOT Analysis) untuk *Subbranch Manager, Remedial & Recovery head* dan wawancara terstruktur ke-2 yaitu verifikasi data DISC dengan daftar uraian tugas unit pemrosesan kredit, etika petugas kredit, dan persepsi profil DISC untuk semua karyawan yang terkait dengan proses pembiayaan.

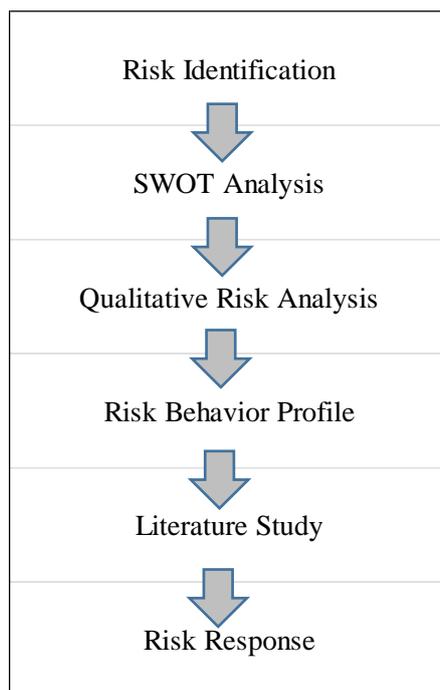
Kajian ini menggunakan analisis kualitatif. Peneliti adalah alat utama dalam pendekatan penelitian kualitatif, dengan menggunakan evaluasi terhadap situasi aktual dan bukan eksperimental. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang lebih menekankan pada statistik yang dihasilkan oleh instrumen penelitian, penelitian kualitatif lebih menekankan pada kemampuan mendeskripsikan, menganalisis, menyintesis, dan menilai peneliti itu sendiri. Alhasil, salah satu instrumennya adalah peneliti (Sugiyono, 2010). Tahapan penyusunan penelitian kualitatif pada umumnya melalui 5 tahapan yaitu mengangkat masalah, memunculkan pertanyaan penelitian, mengumpulkan data yang relevan, melakukan analisis data, menjawab pertanyaan penelitian. Tahapan analisis risiko kualitatif yang digunakan dalam kajian ini mengadopsi analisis kualitatif Gabel M, 2014 yaitu: identifikasi risiko, mengumpulkan tim, menetapkan matriks risiko (sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah) kemudian melakukan evaluasi kemungkinan terjadinya risiko/frekuensi dan dampaknya serta yang terakhir adalah lakukan prioritas risiko berdasarkan hasil analisis kualitatif dengan indikator frekuensi dan dampak. Penilaian risiko tidak bisa lepas dari *guessing* dan *judgment* dari karyawan yang memiliki kompetensi sesuai jabatan saat ini atau dengan kata lain pengalaman profesional dalam mengembangkan intuisi akan mempengaruhi hasil penilaian terhadap risiko (Gabel M, 2014).

DISC adalah sebuah *psychometric tool* yang mengacu kepada hasil kerja psikolog Amerika, Wiliam Moulton Marson. DISC tool ini mengukur kepribadian seseorang, lebih tepatnya adalah perilaku kerja atau bagaimana cara bereaksi dalam lingkungan kerja. Perilaku akan muncul sebagai hasil perpaduan dari kepribadian dengan lingkungannya. Reaksi yang akan diukur sesuai dengan konsep respon emosi normal dari (Marston, 1928) yaitu *dominance, inducement/influence, submission/stable* dan *compliance*. Alat ini terdiri dari 24 pernyataan yang terdiri dari 2 pilihan yang paling sesuai dan yang paling tidak sesuai. Alat ukur perilaku ini adalah *A Culture Free Tool*, artinya bersifat universal dan tidak terkait budaya. Alat DISC yang dipakai dalam kajian ini diadaptasi dari alat DISC Fakultas Psikologi Universitas Indonesia dengan waktu pengerjaan 7 menit. Alat ukur ini dapat digunakan oleh psikolog maupun non psikolog setelah mengikuti pelatihan. Dengan waktu yang relatif singkat, alat ini sudah dapat menggambarkan kepribadian dengan tepat dan cepat. Hasil interpretasi DISC dapat dilihat dari *key behavior*-nya, yaitu *dominance (D), inducement/influence (I), submission/stable (S) dan compliance (C)* yang ada di atas garis tengah dan yang di bawah garis tengah (Nofiar, 2003).

Kerangka konseptual kajian ini adalah mengidentifikasi risiko operasional pada unit kerja yang bertanggung jawab terhadap pembiayaan khususnya risiko kredit melalui perilaku dan respon risiko. Hal ini berdasarkan pada Peraturan Bank Indonesia No. 13/23/PBI/2011 tentang penerapan manajemen risiko pada bank umum syariah dan unit usaha syariah meliputi proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko yang memadai dalam sistem informasi manajemen risiko. Elemen terakhir yaitu monitoring dan kontrol tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian. Secara skematis, kerangka konseptual kajian dapat dijelaskan dalam Gambar 5 dan 6.



Gambar 5. Kerangka Konseptual Kajian



Gambar 6. Metodologi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam kajian ini, identifikasi risiko operasional khususnya risiko kredit diperoleh melalui 2 metode yaitu metode wawancara terstruktur dan tes DISC. Metode wawancara terstruktur disusun dengan menggunakan pendekatan SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) Analysis. Analisis situasi bisnis dengan metode SWOT sejalan dengan model manajemen pemindaian lingkungan internal (Wheelen et al., 2015). Dasar pertimbangan penggunaan metode tersebut agar dapat diketahui faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan (SW) maupun faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman (OT) yang berkontribusi terhadap pembiayaan bermasalah dari persepsi Manajer Pembiayaan BNI Syariah Yogyakarta. Hasil identifikasi risiko kredit dapat dilihat pada tabel 1 dan 2.

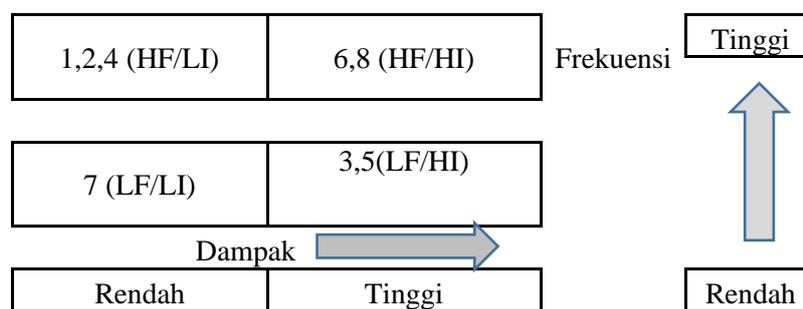
Tabel 1. Identifikasi Risiko Operasional dengan SW Analysis

<i>Strength</i> (S)	Prosedur Operasi Standar dengan hati-hati dan tepat Sistem Penilaian Pembiayaan Konsumen Otomatis Kepatuhan Syariah Kurangya kemampuan analisis Mampu menjelaskan prinsip-prinsip syariah
<i>Weakness</i> (W)	Pelanggaran kepatuhan syariah (tidak hati-hati) Pengalaman karyawan

Tabel 2. Identifikasi Risiko Operasional dengan OT Analysis

<i>Opportunity</i> (O)	Kesadaran masyarakat terhadap produk syariah Prospek bisnis pelanggan Peraturan BI/OJK Kebijakan pemerintah
<i>Threat</i> (T)	karakteristik pelanggan Persaingan tidak sehat bank Masalah keluarga pelanggan Masalah ketenagakerjaan

Berdasarkan Tabel 1 dan 2, disusun prioritas risiko operasional terkait proses internal yang mempengaruhi kualitas pembiayaan mengacu pada penilaian risiko yang dilakukan oleh karyawan pimpinan dengan hasil sebagai berikut: 1. Kurangnya kemampuan analisis, 2. Kemampuan menjelaskan prinsip syariah, 3. Pelanggaran Kepatuhan Syariah (kehati-hatian), 4. Pengalaman karyawan, 5. Karakteristik nasabah, 6. Persaingan tidak sehat antar bank, 7. Masalah keluarga nasabah, 8. Masalah Ketenagakerjaan. Setelah dihasilkan urutan prioritas risiko operasional, maka tahap berikutnya adalah dilakukan analisis kualitatif dengan pendekatan frekuensi dan dampak kejadian terhadap 8 risiko operasional dengan hasil pada Gambar 7 Analisis Kualitatif Identifikasi Risiko Operasional. Faktor yang akan dikendalikan adalah faktor 1. Kurangnya kemampuan analisis, 2. Kemampuan menjelaskan prinsip syariah, 4. Pengalaman karyawan, 3. Pelanggaran kepatuhan Syariah dan 5. Karakteristik nasabah. Dengan kata lain, 4 faktor pertama bersumber pada proses internal bank yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Secara skematis, prioritas risiko bisa dilihat pada Gambar 7 di bawah ini.



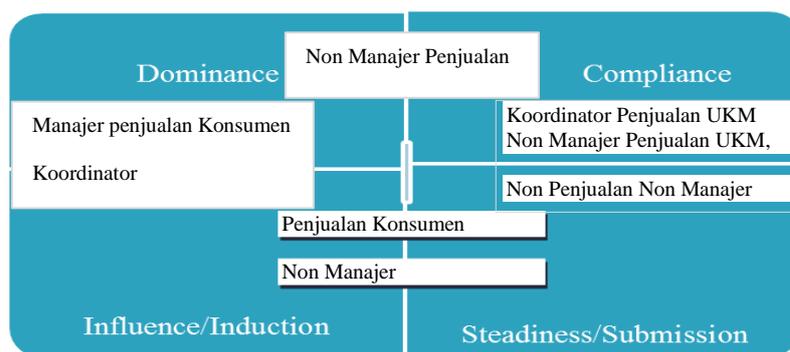
Gambar 7. Analisis Kualitatif Identifikasi Risiko Operasional

Berdasarkan interpretasi dan analisis dari tes Perilaku DISC, profil perilaku karyawan pembiayaan bank BNI Syariah cabang Yogyakarta dapat dikelompokkan menjadi 5 kategori. Perilaku *Compliance–Dominance* pada karyawan yang menjabat sebagai manajer non-penjualan lebih tinggi daripada perilaku *Inducement/Influence* dan *Submission/Stable* di tempat kerja. Hal ini mungkin disebabkan oleh pengalaman kerja sebelumnya sebagai manajer sub cabang, yang mengelola tim penjualan, operasional, dan layanan.

Perilaku *Compliance-Submission/Stable* pada karyawan dengan jabatan koordinator penjualan UKM, manajer Penjualan UKM dan manajer non penjualan lebih tinggi daripada perilaku *dominance* dan *inducement/influence* di tempat kerja. Hal ini mungkin disebabkan oleh tanggung jawab mereka untuk menganalisis proposal pembiayaan, memahami sifat bisnis pelanggan, sehingga pembiayaan bermasalah dari pelanggan harus menjadi tanggung jawab mereka. Perilaku *Compliance–Inducement/Influence* pada karyawan yang menjabat sebagai manajer penjualan, yang mengelola tim penjualan dan non-penjualan, lebih tinggi daripada perilaku *Dominance* dan *Submission/Stable*. Hal ini dimungkinkan karena merupakan kepala operasional dan layanan yang membutuhkan perilaku layanan prima tetapi tetap berdasarkan pada ketentuan/aturan perusahaan. Perilaku *Inducement/Influence-Submission/Stable* pada karyawan di bagian penjualan konsumen dan non manajer lebih tinggi daripada perilaku *Dominance* dan perilaku *Compliance*. Hal ini dimungkinkan karena *job description* mereka membutuhkan pendekatan dan kerja sama yang baik dengan unit lain yang terkait dengan proses

pembiayaan dan mereka tidak menganalisis proposal kredit/pembiayaan. Perilaku *Dominance-Inducement/Influence* pada karyawan yang menjabat sebagai manajer atau koordinator penjualan lebih tinggi daripada *Compliance* dan *Submission/Stable*. Hal ini dimungkinkan karena karyawan harus mengkoordinasikan dan mengelola kerja tim serta mencapai target /pembiayaan.

Berdasarkan hasil interpretasi dan analisis kualitatif perilaku karyawan pembiayaan melalui tes perilaku DISC menunjukkan bahwa sebagian besar populasi memiliki perilaku *Compliance* (80%) dan sisanya memiliki perilaku *Dominance* dan *Influence*. Hasil kombinasi perilaku karyawan pembiayaan PT Bank BNI Syariah cabang Yogyakarta juga mengikuti perpaduan perilaku dengan 2 perilaku yang menonjol dari DISC Style yaitu *DI (Dominance-Influence)*, *DS (Dominance Stable)*, *ID (Influence Dominance)*, *CD (Compliance Dominance)*, *SC (Stable Compliance)*, dan *CS (Compliance Stable)*, (Nofiar, 2003), dan ternyata lebih banyak yang memiliki perilaku kombinasi *Compliance* dibandingkan *Dominance* dan *Stable*. Hal ini menunjukkan bahwa 3 kategori respon risiko dapat dilakukan untuk mengelola 5 kategori perilaku karyawan pembiayaan PT Bank BNI Syariah cabang Yogyakarta. Perilaku *Compliance* dapat diberikan respon risiko *Accept* karena tidak akan menimbulkan risiko yang signifikan bagi karyawan pada penjualan atau non penjualan baik manajer maupun non manajer dalam proses pembiayaan, karena aturan dan proses pembiayaan syariah melibatkan banyak dokumen yang mengharuskan mematuhi prinsip syariah dan ada yang relatif lebih tinggi daripada peraturan bank konvensional. Perilaku *Influence* pada karyawan non penjualan yang seharusnya memiliki prinsip empat mata (pihak independen), maka perilaku ini harus lebih dialokasikan kepada karyawan penjualan yang sering bertemu dengan pelanggan. Namun demikian, perilaku *Influence* harus dikombinasikan dengan perilaku *Compliance*. Mengurangi risiko perilaku *Dominance* dengan cara *dimitigate* atau dikendalikan apabila perilaku *Dominance* tidak diikuti oleh perilaku *Compliance*. Hal ini diperlukan karena perilaku *Compliance* dapat menjadi perilaku pengontrol ketika pengambilan keputusan pembiayaan dilakukan oleh manajer. Selain itu, ketika pembiayaan harus dicairkan, manajer pembiayaan membutuhkan perilaku *dominance* untuk memantau dokumen hukum dan proses hukum pembiayaan syariah. Perilaku karyawan dengan tipe *Compliance* yang merupakan faktor internal akan memberikan respon risiko yang relatif rendah dan dapat diterima (*accept*). Artinya dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan pembiayaan yang terlibat langsung dalam risiko operasional memiliki perilaku yang sesuai dengan ketentuan pembiayaan sehingga diharapkan memiliki kecermatan dalam menganalisis calon nasabah dan pada akhirnya akan menghasilkan kualitas pembiayaan yang lebih baik. Hal ini diharapkan memberikan dampak pada pelanggaran terhadap ketentuan terkait pembiayaan menjadi lebih sedikit. Perusahaan yang mengukur perilaku karyawan untuk mengatasi akar masalah penyebab risiko mengalami pelanggaran 48% lebih sedikit (Hiester & LPC MINES & Associates, 2005). Secara skematis, perilaku karyawan pembiayaan PT Bank BNI Syariah bisa dilihat pada gambar. 8. Perilaku Karyawan Pembiayaan.



Gambar. 8. Perilaku Karyawan Pembiayaan

Hasil kajian ini sejalan dengan hasil penelitian (Nugraha, 2020) yang menyatakan bahwa penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah pada produk pembiayaan ijarah multijasa pada BPR Syariah Panaragan adalah kurang cermatnya petugas pembiayaan dalam menganalisis calon nasabah, dalam proses pemberian pembiayaan. Selain itu juga sesuai dengan kajian (Ibrahim & Rahmati, 2017), menunjukkan bahwa faktor internal merupakan faktor yang terdapat dalam internal BMI sendiri yang dipicu oleh kelemahan dalam analisis pembiayaan sehingga tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Hal ini juga dikuatkan dengan penelitian dari (Nurapiah, 2019) yang menyebutkan bahwa

manajemen risiko operasional merupakan risiko kerugian yang diakibatkan oleh proses internal yang kurang memadai, kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional bank.

Adanya perbedaan tipe perilaku yang ditemukan dalam kajian ini juga sejalan dengan sifat dari hasil interpretasi alat ukur perilaku DISC yaitu *complimentary*, artinya perilaku dari masing-masing karyawan dapat menutupi kelemahan anggota kelompok atau rekan kerjanya dengan melihat *style* seseorang dan membandingkannya melalui kaitan relasi sosial atau relasi kerja. Salah satu tuntutan seorang manajer adalah kemampuan untuk mendelegasikan tugas kepada bawahannya (Nofiar, 2003). Dimensi psikologis dalam mengelola risiko merupakan hal yang sangat penting, dan kajiannya telah mengarah pada identifikasi hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Manajer risiko perlu mengetahui bagaimana mensintesis pendekatan kerangka kerja psikologis yang berbeda, dari ciri-ciri kepribadian, dan dari peran yang dimainkan orang dalam organisasi sehingga dapat menganalisis bagaimana ciri-ciri kepribadian dan gaya pengambilan risiko (Shefrin, 2016).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kualitatif dari hasil interpretasi tes DISC dapat ditarik kesimpulan bahwa 3 kategori perilaku karyawan pembiayaan Syariah yang memiliki respon risiko dapat diterima adalah perilaku *Compliance-Dominance*, *Compliance-Stable* dan *Compliance-Influence*. Sedangkan perilaku *Influence-Stable* dan *Dominance-Influence* diharapkan dapat di-*mitigate*/ditransfer dengan diberikan tugas dan tanggung jawab yang menekankan kepada perilaku *Compliance*. Adanya perbedaan tipe perilaku yang ditemukan dalam kajian ini juga sejalan dengan sifat dari hasil interpretasi alat ukur perilaku DISC yaitu *complimentary*, artinya perilaku dari masing-masing karyawan dapat menutupi kelemahan anggota kelompok atau rekan kerjanya melalui kaitan relasi sosial atau relasi kerja.

Rekomendasi yang bisa diberikan kepada manajer lini maupun manajer yang bertanggung jawab pada pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap 3 kategori perilaku karyawan pembiayaan Syariah adalah 3 kategori perilaku karyawan pembiayaan dapat digunakan sebagai indikator tambahan penilaian kinerja yang berbasis pada perilaku, sebagai alat prediktor kualitas kredit yang diproses oleh masing-masing karyawan (profil perilaku karyawan dibandingkan dengan angka kolektibilitas kredit yang dibukukan selama masa penilaian), dan juga sebagai alat tambahan pada saat rekrutmen karyawan baru serta dapat menjadi acuan manajer lini maupun manajer SDM untuk mengambil keputusan dalam pengembangan karyawan (promosi, mutasi maupun rotasi). Hasil kajian ini memberikan pendekatan baru bahwa identifikasi risiko operasional pada perilaku karyawan yang bekerja di bidang pembiayaan pada bank Syariah dimungkinkan menjadi indikator tambahan dalam proses penilaian kinerja, proses rekrutmen maupun pengembangan karier karyawan. Untuk penelitian selanjutnya, variabel perilaku karyawan sebagai salah satu identifikasi risiko operasional dapat dikaitkan dengan angka *Non Performance Financing* (NPF) pada bank Syariah dalam kurun waktu penilaian kinerja. Hal ini memberikan perspektif yang lebih luas terhadap penilaian risiko operasional, tidak saja dinilai secara kuantitatif berdasarkan rasio-rasio keuangan tetapi juga dinilai dari sisi kualitatif, terutama terkait dengan manajemen risiko perilaku (*behavioral risk management*) khususnya di bidang pembiayaan Syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Gabel, M. (2014). *Project Risk Management Guide*. Washington State Department of Transportation, Engineering, and Regional Operations.
- Hasib, F. F. & Akbar, F. (2017). Proses manajemen risiko operasional di bni syariah kc mikro rungkut surabaya. *Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah*, 3(1), 326-336. <https://doi.org/10.30997/jn.v3i1.782>
- Hemrit, W. (2020). Difference between the determinants of operational risk reporting in Islamic and conventional banks: evidence from Saudi Arabia. *The Journal of Operational Risk*, 15(1), 49-86. <https://doi.org/10.21314/JOP.2019.235>
- Hiester, P. & LPC MINES & Associates. (2005). *Behavioral risk management: Minimize preventable loss from behavioral health problems in the workplace*. BizPsych.

- Ibrahim, A. & Rahmati, A. (2017). Analisis solutif penyelesaian pembiayaan bermasalah di bank syariah: Kajian pada produk murabahah di Bank Muamalat Indonesia Banda Aceh. *Iqtishadia: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam STAIN Kudus*, 10(1), 71–96.
- Izhara, H. & Asutay, M. (2013). A theoretical analysis of the operational risk framework in Islamic banks. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 18(1), 73–113.
- Laporan Keuangan Bank BNI Syariah Juni 2015. (2015).
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*, London: Kegan Paul, Trench, Trubner Co. Ltd. New York Harcourt, Brace and Company.
- Nofiar, Y. (2003). *Disc the leading behavioral assessment tool: Mengukur perilaku kerja* (1st ed.). Fakultas Ekonomi UI.
- Nugraha, A. S. (2020). *Penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah dan cara penyelesaiannya dalam Pembiayaan Ijarah Multijasa (Studi kasus di PT BPR Syariah Kotabumi kantor cabang Panaragan)* [Undergraduate]. Institut Agama Islam Negeri Metro.
- Nurapiah, D. (2019). Manajemen risiko operasional pada perbankan syariah di Indonesia. *EKSISBANK (Ekonomi Syariah Dan Bisnis Perbankan)*, 3(1), 66–73.
- Penerapan Manajemen Risiko Pada Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, Pub. L. No. 13/23/PBI/2011 (2011).
- Setyawati, N. & Partadireja, A. R. (2016). *Alternatif solusi identifikasi risiko operasional dari sudut pandang karyawan terkait pembiayaan pada PT Bank BNI Syariah cabang Yogyakarta* [Graduate]. Institut Teknologi Bandung.
- Shefrin, H. (2016). *Behavioral risk management: Managing the psychology that drives decisions and influences operational risk*. Springer.
- Sobana, D. H., Quraisyn, A. Q., Kusumawadani, A., Hermawati, D. H., Layusa, N., Putri, P. N., Habibah, S. & Agustin, W. N. (2021). Analisis risiko operasional bank BRI kantor cabang Cianjur pada masa pandemi Covid-19. *Ar-Rihlah: Jurnal Keuangan Dan Perbankan Syariah*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.35194/arps.v1i1.1290>
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (10th ed.). Alfabeta.
- van Greuning, H. & Iqbal, Z. (2011). *Analisis risiko perbankan syariah* (1st ed.). Salemba Empat.
- Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford, C. (2015). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability: Global Edition* (14th ed.). Pearson Education Limited.