

Peran Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Bank BJB Syariah KCP Majalaya

Cucun Sumiati¹, Nur'aeni²

^{1,2}Perbankan Syariah, Universitas Masoem, Indonesia
cucunsumiati2017ps@gmail.com

Received : Aug' 2022 Revised : Aug' 2022 Accepted : Aug' 2022 Published : Aug' 2022

ABSTRACT

This study aims to determine how the role of risk management and internal control in improving employee performance at Bank BJB Syariah KCP Majalaya. The object of research in this report is to describe the level of performance of employees at Bank BJB Syariah KCP Majalaya. The type of research is descriptive qualitative with primary data types and uses data collection techniques in the form of observation, interviews, documentation, literature study. The population is all 12 employees at Bank BJB Syariah KCP Majalaya. The results showed that Bank BJB Syariah KCP Majalaya has implemented the principles of risk management, namely: Transparency, Accountability, Responsibility, Professional, Fairness so that it can boost employee performance levels. The existence of the Sharia Supervisory Board also encourages a level of discipline in fulfilling sharia principles in raising funds, channeling funds, and providing services. Forming a Risk Management Committee (KMR), a Risk Management Work Unit (SKMR) that is independent of the Operational Work Unit both structurally and operationally as a means to support the smooth implementation of Risk Management at the Bank. Implementation of compliance, Internal Audit and Internal Audit functions to ensure the Bank's compliance with applicable regulations that can boost employee performance levels to comply with / implement commitments made by the bank to the Financial Services Authority.

Keywords: Risk Management, Internal Control, Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran manajemen risiko dan pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank BJB Syariah KCP Majalaya. Objek penelitian pada laporan ini adalah untuk mendeskripsikan tingkat kinerja karyawan di Bank BJB Syariah KCP Majalaya. Adapun jenis penelitiannya adalah kualitatif deskriptif dengan jenis data primer dan menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dokumentasi, studi pustaka. Populasinya yaitu semua karyawan di Bank BJB Syariah KCP Majalaya yang berjumlah 12 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank BJB Syariah KCP Majalaya telah mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen risiko yaitu: Transparansi (*transparency*), Akuntabilitas (*accountability*), Pertanggungjawaban (*responsibility*), Profesional (*professional*), Kewajaran (*fairness*) sehingga dapat mendorong tingkat kinerja karyawan. Adanya Dewan Pengawas Syariah juga mendorong tingkat disiplin dalam pemenuhan prinsip-prinsip syariah dalam kegiatan penghimpunan dana, penyaluran dana, serta pelayanan jasa. Membentuk Komite Manajemen Risiko (KMR), Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) yang independen terhadap Satuan Kerja Operasional baik secara struktural maupun operasional sebagai sarana untuk mendukung kelancaran dalam penerapan Manajemen Risiko pada Bank. Penerapan fungsi kepatuhan, Audit Intern dan Audit Intern untuk memastikan ketaatan Bank terhadap peraturan yang berlaku yang dapat mendorong tingkat kinerja karyawan agar mematuhi/melaksanakan komitmen yang dibuat oleh bank kepada Otoritas Jasa Keuangan.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, Pengendalian Internal, Kinerja.

PENDAHULUAN

Kompetensi dalam industri perbankan cenderung semakin ketat di tengah tuntutan pemegang saham yang meningkat juga. Kondisi tersebut bisa memancing para bankir untuk bertindak agresif dan menurunkan standar penerapan manajemen risiko. Untuk menyikapi kondisi tersebut maka bankir harus dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan manajemen risiko yang semakin tinggi sehingga target pertumbuhan bisnis dapat dicapai dengan koridor manajemen risiko yang memadai [2].

Kegiatan usaha perbankan syariah tidak terlepas dari risiko yang dapat mengganggu kelangsungan bank untuk mengelola risiko seperti kesalahan karyawan, kesalahan sistem, bentuk penyimpangan di lingkungan internal bank maupun dari lingkungan eksternal seperti penipuan dari pihak nasabah dengan alasan tersebut bank wajib menerapkan manajemen risiko secara individu dan secara konsolidasi. Karakteristik produk dan jasa perbankan syariah memerlukan fungsi identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko yang sesuai dengan kegiatan usaha perbankan syariah. Langkah-langkah yang dilakukan bank syariah dalam memitigasi risiko harus mempertimbangkan kesesuaian dengan Prinsip Syariah (Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 65 /POJK, 2016).

Kasus penyimpangan yang dilakukan oleh petugas atau karyawan, kesalahan pada sistem ataupun cara menghadapi risiko yang timbul dari lingkungan internal maupun eksternal merupakan bentuk risiko yang harus dihadapi oleh para petugas dalam kegiatan operasional di perbankan oleh karena itu pengendalian intern merupakan elemen yang penting dalam pengelolaan suatu bank dan merupakan dasar bagi kegiatan operasional bank yang aman, sehat dan dapat berkembang secara wajar. Sistem pengendalian intern dapat membantu pengurus dan pengelola bank menjaga aset bank; menjamin tersajinya pelaporan keuangan, manajerial yang akurat dan dapat diandalkan; mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya secara ekonomis dan efisien; meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan serta mengurangi risiko terjadinya penyimpangan dan pelanggaran terhadap prinsip kehati-hatian (Surat Edaran Bank Indonesia No. 5/22/DPNP, 2003).

Dalam Surat Edaran Bank Indonesia No. 5/22/DPNP (2003), kelemahan dalam mengimplementasikan sistem pengendalian intern adalah karena kurangnya mekanisme pengawasan, tercermin dari ketidakjelasan akuntabilitas dari pengurus bank dan kegagalan dalam mengembangkan kesadaran dan budaya pengendalian dalam bank; kurangnya komitmen manajemen bank dalam melakukan proses pengendalian dan menerapkan sanksi bagi yang melanggar ketentuan, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan; kurangnya komunikasi dan informasi, khususnya informasi di tingkat pengambilan keputusan mengenai penurunan kualitas *risk exposure*, termasuk belum memadainya pelaksanaan identifikasi risiko atas kegiatan operasional bank maupun tindakan perbaikannya; tidak berjalannya aktivitas pengendalian pada level aktivitas fungsional bank seperti pemisahan fungsi, otorisasi, verifikasi, serta evaluasi atas risiko dan kinerja bank.

Efektivitas pelaksanaan sistem pengendalian internal setiap perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang melaksanakannya. Suatu sistem yang sebaik apapun akan sia-sia begitu saja, apabila tidak ditunjang oleh kualitas sumber daya manusia yang memadai. Khususnya kualitas pribadi sumber daya manusia yang terdiri dari potensi pendidikan, pengalaman dan pelatihan dari Ekspansi 239 sumber daya manusia yang bersangkutan. Ketiga faktor tersebut diatas saling mempunyai hubungan yang erat, karena pada hakikatnya kualitas sumber daya manusia sebagai ciri-ciri pribadi akan selalu melekat pada setiap perilaku seseorang [3].

Kecurangan yang dilakukan pengurus, pegawai tetap dan tidak tetap terkait dengan kegiatan operasional bank yang mempengaruhi kondisi keuangan bank secara signifikan dengan dampak penyimpangan atau kerugian menyebabkan beberapa tujuan perusahaan tidak tercapai dalam kurun waktu tersebut. Pada tahun 2016 sebanyak 3 pegawai tidak tetap melakukan penyimpangan, pada tahun 2017 sebanyak 7 pegawai tetap melakukan penyimpangan telah diselesaikan masalahnya oleh pihak bank. Penyimpangan pada tahun 2018 sebanyak 7 pegawai tetap dan tahun 2019 sebanyak 11 pegawai tetap, dan masalahnya telah diselesaikan oleh pihak bank. Pada tahun 2020 menurun dari tahun sebelumnya sejumlah 4 pegawai tetap melakukan penyimpangan 2 pegawai diantaranya masih dalam tahap penyelesaian oleh pihak bank. Fluktuatifnya jumlah kecurangan yang dilakukan oleh pegawai tetap terkait dengan kegiatan operasional bank diduga dipengaruhi oleh peran manajemen risiko terutama peran pengendalian internal di PT Bank BJB Syariah.

METODE

Objek pada penelitian ini adalah Manajemen Risiko, Pengendalian Internal dan Kinerja Karyawan di PT Bank BJB Syariah Kantor Cabang Pembantu Majalaya. Objek penelitian merupakan atribut atau sifat atau nilai dari orang atau kegiatan yang mempunyai variabel tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan [3]. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif.

Pada penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data primer yang berupa hasil wawancara dengan Ibu Arinda sebagai *Teller* dan Ibu Afifah sebagai *Supervisor*. Data primer merupakan data yang dikumpulkan melalui pihak pertama, biasanya dapat melalui wawancara, jejak pendapat dan lain-lain [1].

Dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *interview* (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah [3] :

1 Observasi

Dilakukan dengan cara mengamati secara langsung di Bank BJB Syariah Kantor Cabang Pembantu Majalaya. Observasi dilakukan dengan melihat langsung di lapangan yang digunakan untuk menentukan faktor layak yang didukung melalui wawancara survey analisis jabatan.

2 Wawancara

Dalam melakukan wawancara penulis membuat daftar pertanyaan yang sebelumnya telah disusun terlebih dahulu dan dalam penelitian ini objek wawancara adalah Ibu Arinda, S.E. sebagai *Teller* dan Ibu Afifah sebagai *Supervisor*.

3 Studi Pustaka

Informasi yang penulis dapatkan dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, peraturan-peraturan, ketetapan-ketetapan, ensiklopedia, dan sumber-sumber tertulis baik tercetak maupun elektronik lain.

4 Dokumentasi

Pengumpulan informasi dan data pada penelitian ini adalah data sekunder dengan skala triwulan yaitu tahun 2016-2020 yang diperoleh melalui laporan yang dipublikasikan melalui website Bank BJB Syariah.

Analisis data merupakan proses untuk mengelompokkan pengurutan data kedalam ketentuan-ketentuan yang ada untuk memperoleh hasil sesuai dengan data yang telah didapatkan [3]. Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakkan, dan transformasi data yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan sebagaimana kita ketahui, reduksi data berlangsung terus menerus selama proyek yang berorientasi kualitatif berlangsung. Setelah data di reduksi, selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data di dalam penelitian kualitatif, bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Menyajikan data dalam penelitian kualitatif yang paling sering digunakan untuk adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dari data yang telah diperoleh kemudian dilakukan penarikan kesimpulan. Kesimpulan ini masih bersifat sementara, dan akan berubah jika tidak terdapat bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Penarikan kesimpulan dilakukakan dengan menemukan makna data yang telah disajikan [3].

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peran Manajemen Risiko dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Bank BJB Syariah KCP Majalaya

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa tahap dalam proses manajemen risiko yang diimplementasikan di PT Bank BJB Syariah yaitu:

1. Lingkungan internal di PT Bank BJB Syariah, Bank telah membentuk Komite Manajemen Risiko (KMR) dan Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) yang independen terhadap Satuan Kerja Operasional baik secara struktural maupun operasional (*Risk Taking Unit*) sebagai sarana untuk mendukung kelancaran dalam penerapan manajemen risiko pada bank. Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan di Bank BJB Syariah sesuai dengan Undang-undang No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah dan Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan Manajemen Risiko dan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, Dewan Komisaris melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara profesional dan independen dengan berpedoman pada tata kelola perusahaan. Dalam rangka

mendukung pelaksanaan tugasnya, Dewan Komisaris dibantu oleh Komite Audit, Komite Pemantau Risiko serta Komite Remunerasi dan Nominasi. Sehingga seluruh karyawan di PT Bank BJB Syariah memiliki lingkungan internal yang independen baik secara struktural maupun operasional (*Risk Taking Unit*) sebagai sarana untuk mendukung kelancaran dalam penerapan manajemen risiko pada bank dan membantu karyawan untuk menghadapi risiko yang timbul dalam menjalankan kegiatan operasional bank.

2. Dalam menetapkan tujuan manajemen risiko di PT Bank BJB syariah Dewan Komisaris secara rutin melakukan rapat sebagai salah satu sarana dalam melakukan pengawasan dan pemberian saran terhadap pelaksanaan kegiatan usaha Bank BJB Syariah. Dalam rapat rutin ini salah satu pembahasannya mengenai tujuan manajemen risiko pada bank. Dengan demikian, kebijakan manajemen risiko akan di evaluasi untuk mendapatkan saran dan masukan dari Direksi mengenai kebijakan tersebut, ataupun hambatan dalam implementasi manajemen risiko di kegiatan operasional bank, memastikan manajemen risiko sesuai dengan tujuan bank.
3. Manajemen Bank BJB Syariah melaksanakan proses-proses berikut dalam menghadapi risiko yang dihadapi oleh perusahaan:
 - a. Identifikasi risiko (*risk identification*)
Menerapkan *Self Risk Assesment* (SRA) untuk mengidentifikasi, menilai, dan memitigasi risiko operasional yang dilakukan secara mandiri oleh unit kerja untuk kemudian dilakukan analisa berdasarkan data yang diperoleh dari responden seluruh unit kerja yang terkait. Sehingga seluruh karyawan dapat menelaah risiko dan sadar risiko yang muncul dalam kegiatan operasional bank.
 - b. Penilaian dan pengukuran risiko (*risk asesment and measurement*)
Menyusun dan menyampaikan laporan hasil pengukuran *Root Cause Of Credit Risk* (RCCR) kepada Direksi dan unit bisnis yang berkaitan dengan pembiayaan, melakukan pengkajian aspek manajemen risiko terhadap usulan pembiayaan, kebijakan prosedur produk dan aktivitas Bank, melakukan penilaian kecukupan modal minimum internal berdasarkan profil risiko (*Internal Capital Adequacy Assessment Process/ ICAPP*). Sehingga membantu karyawan menilai seberapa besar risiko yang akan dihadapi dalam operasional bank.
 - c. Tindak lanjut atas risiko (*risk response*), termasuk penanganan atas risiko (*risk treatment*) dan mitigasi risiko (*risk mitigation*).
Menyusun Laporan Profil Risiko Cabang yang ditujukan kepada Direksi serta menyusun laporan profil risiko yang ditujukan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Karyawan dapat memberikan laporan profil risiko sebagai bentuk respon terhadap risiko agar risiko dapat ditindaklanjuti dan evaluasi oleh pihak manajemen. Sehingga karyawan juga dapat cepat dalam penanganan atas risiko operasional sesuai dengan kebijakan manajemen risiko yang berlaku.
 - d. Pengawasan dan pelaporan risiko (*risk monitoring and reporting*)

Bank BJB Syariah dilakukan oleh Komite Pemantau Risiko mengevaluasi tentang kesesuaian antara kebijakan manajemen risiko dengan pelaksanaan kebijakan tersebut, mengkaji *risk philosophy* yang telah ditetapkan Bank dan memastikan bahwa *risk philosophy* tersebut telah direfleksikan pada tiap kebijakan Bank dan dikomunikasikan kepada seluruh Pegawai Bank sehingga dapat terbentuk budaya risiko (*risk culture*) yang kondusif, memastikan bahwa Bank telah memiliki *risk appetite* dan *risk tolerance* serta telah dijabarkan kedalam kebijakan pada tiap unit kerja, unit bisnis dan Bank secara keseluruhan, memberi masukan atas penetapan strategi dan objektif tiap unit kerja, unit bisnis dan Bank secara keseluruhan agar sejalan dengan *risk appetite* dan *risk tolerance* yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga mendorong karyawan dalam penerapan manajemen risiko di dalam kegiatan operasional bank dapat berjalan sesuai dengan kebijakan yang berlaku sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

- e. Informasi dan komunikasi yang diterapkan di PT Bank BJB syariah dengan cara menerapkan kebijakan-kebijakan Bank yang bersifat strategis di bidang kepegawaian melalui media portal Kepatuhan atau portal SDI yang dapat diakses seluruh pegawai. Sehingga dapat mempermudah karyawan untuk mengakses kebijakan-kebijakan bank sehingga mengingatkan kepada karyawan senantiasa menerapkan budaya kepatuhan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan dapat meningkat dengan dilakukan langkah-langkah manajemen risiko diatas yaitu lingkungan internal; penetapan tujuan; identifikasi kejadian terdiri dari: Identifikasi risiko (*risk identification*) Penilaian dan pengukuran risiko (*risk assessment and measurement*), tindak lanjut atas risiko (*risk response*), termasuk penanganan atas risiko (*risk treatment*) dan mitigasi risiko (*risk mitigation*), pengawasan dan pelaporan risiko (*risk monitoring and reporting*). Yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu langkah identifikasi kejadian, dengan langkah ini karyawan dapat menelaah risiko dan sadar risiko yang muncul dalam kegiatan operasional bank, membantu karyawan menilai seberapa besar risiko yang akan dihadapi dalam operasional bank, karyawan dapat memberikan laporan profil risiko sebagai bentuk respon terhadap risiko, karyawan juga dapat cepat dalam penanganan atas risiko operasional sesuai dengan kebijakan manajemen risiko yang berlaku, dan mendorong karyawan dalam penerapan manajemen risiko di dalam kegiatan operasional bank dapat berjalan sesuai dengan kebijakan yang berlaku sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Peran Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Bank BJB Syariah KCP Majalaya

Indikator yang akan dibahas dalam pengendalian internal yaitu lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian, dan pemantauan, sementara indikator lain tidak akan dibahas karena telah dibahas sebelumnya di dalam langkah-langkah manajemen risiko. Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa tahap dalam proses pengendalian internal yang diimplementasikan di PT Bank BJB Syariah, yaitu:

1. Budaya kepatuhan yang diterapkan di PT Bank BJB Syariah dengan menerapkan prinsip-prinsip:
 - a. Transparansi (*Transparency*); yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan *relevan* serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Sehingga dapat mendorong karyawan bersikap terbuka dalam memberikan laporan atau memberikan informasi keuangan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya kepada para pihak yang berkepentingan.
 - b. Akuntabilitas (*Accountability*); yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ Bank, sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Karyawan dapat berkerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dan karyawan didorong untuk melaksanakan tugas secara optimal.
 - c. Pertanggungjawaban (*Responsibility*); yaitu kesesuaian pengelolaan Bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan Bank yang sehat. Sehingga mendorong karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan prinsip syariah dan sesuai dengan kebijakan yang berlaku di bank.
 - d. Profesional (*Professional*); yaitu memiliki kompetensi, mampu bertindak obyektif, dan bebas dari pengaruh/tekanan dari pihak manapun (*independen*) serta memiliki komitmen Penentuan Risiko yang tinggi untuk mengembangkan bank syariah. Didukung dengan pelatihan kerja karyawan dapat memiliki kompetensi yang baik, karakter yang kuat dalam hal pelaksanaan tugas di bank mendorong karyawan untuk kerja secara profesional.
 - e. Kewajaran (*Fairness*); yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. PT Bank BJB melakukan penerapan Fungsi Kepatuhan, Audit Intern dan Audit Ekstern. Fungsi kepatuhan yaitu serangkaian tindakan atau langkah-langkah yang bersifat *ex-ante* (*preventif*) untuk memastikan ketaatan Bank terhadap peraturan yang berlaku di bidang tidak mematuhi/melaksanakan peraturan yang berlaku, serta memastikan kepatuhan Perbankan serta kepada Otoritas Jasa Keuangan. Pelaksanaan fungsi kepatuhan di Bank BJB Syariah dikoordinir oleh Direktur Kepatuhan dan dibantu oleh *Desk Kepatuhan*, yang merupakan unit kerja independen terhadap kegiatan operasional Bank. Dalam rangka melaksanakan fungsi kepatuhan, berikut adalah aktivitas di bidang kepatuhan di Bank BJB syariah diantaranya, yaitu:
 - a. Melakukan *reminder* dan sosialisasi penerapan Budaya Kepatuhan melalui surat/nota dinas/email maupun media lainnya, seperti melalui *running text* dalam *Core Banking System* (CBS). Sehingga karyawan senantiasa ingat untuk melaksanakan budaya kepatuhan.
 - b. Melakukan *focus group discussion* (FGD) mengenai penerapan Kepatuhan dan Manajemen Risiko bersama Unit Kerja terkait serta Kantor Cabang dan jaringan kantor di bawahnya. Dengan banyaknya sosialisasi kepada

- karyawan, dapat meningkatkan pemahaman pentingnya pelaksanaan budaya kepatuhan dan sadar risiko.
- c. Melakukan *monitoring* atas penerapan *Compliance Sheet* Bidang Pembiayaan yang merupakan alat bantu (*tools*) bagi Unit Bisnis Bank agar dapat mengetahui dan memahami ketentuan-ketentuan yang berlaku terkait dengan Pembiayaan. Monitoring dimaksud dilakukan melalui koordinasi secara berkala melalui Kontrol Internal Cabang di bawah koordinasi Divisi Internal Audit. Sehingga karyawan dapat ikut mengawasi bentuk pengendalian dalam bidang pembiayaan untuk meningkatkan pengetahuannya.
 - d. Memberikan materi Kepatuhan oleh Desk Kepatuhan pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan internal yang diselenggarakan. Karyawan memiliki pengetahuan dasar tentang materi kepatuhan untuk nantinya diterapkan dalam pelaksanaan tugas di operasional bank.
 - e. Melakukan *regulation update* terkait dengan adanya ketentuan (peraturan) baru, baik dari Bank Indonesia atau Otoritas Jasa Keuangan (OJK) maupun dari regulator lain. Sehingga membantu karyawan mengetahui kebijakan terkini di bank, dengan harapan dapat langsung diimplementasikan oleh karyawan sesuai dengan kebijakan yang berlaku tersebut.
 - f. Mensosialisasikan ketentuan-ketentuan baru tersebut kepada Direksi dan seluruh Unit Kerja terkait, baik secara langsung maupun melalui media *on line* (Portal Kepatuhan) yang dapat diakses oleh seluruh pegawai sehingga dapat segera ditindaklanjuti.
 - g. Pengembangan dan peningkatan kompetensi Sumber Daya Insani bagi seluruh pegawai Bank BJB Syariah, khususnya untuk pegawai pada Direktorat Kepatuhan. Sehingga seluruh karyawan memiliki kompetensi yang mumpuni, dan bisa menunjang keberhasilan dalam melakukan tugas dalam kegiatan operasional bank.
3. Penerapan Fungsi Internal Audit; dalam rangka menjaga integritas dan independensi SKAI, Bank telah menetapkan bahwa secara struktural SKAI berada langsung di bawah Direktur Utama dan dapat berkoordinasi dengan Dewan Komisaris (Komite Audit) serta Dewan Pengawas Syariah (DPS) setelah mendapat ijin dari Direksi, sebagaimana telah dinyatakan dalam Piagam Audit Intern (*Internal Audit Charter*).
 4. Penerapan Fungsi Audit Ekstern; untuk pelaksanaan audit laporan keuangan Bank, bank bjb Syariah telah menunjuk Kantor Akuntan Publik (KAP) Tanubrata Sutanto Fahmi & Rekan yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan dan telah didasarkan pada legalitas perjanjian kerja sebagaimana tercantum pada Perjanjian Kerjasama (PKS) antara Bank BJB Syariah dengan KAP sesuai dengan ketentuan.
 5. Pemantauan yang diterapkan di PT Bank BJB Syariah dilaksanakan oleh:
 - a. Dewan Pengawas Syariah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan memberikan nasihat dan saran kepada Direksi serta mengawasi kegiatan Bank agar sesuai dengan prinsip syariah melalui rapat Dewan Pengawas Syariah yang dilakukan setiap 1 (satu) bulan sekali dan melakukan

pemantauan dan pemeriksaan atas pelaksanaan aktivitas operasional bank agar senantiasa sesuai dengan ketentuan prinsip-prinsip syariah. Bentuk pemantauan tersebut antara lain dilakukan melalui pemeriksaan dan monitoring berkas-berkas akad dan dokumen administrasi lainnya dan pemberian opini atas setiap pengembangan produk dan layanan baru yang dikembangkan oleh bank baik penghimpunan dana maupun penyaluran dana dan selanjutnya DPS akan melakukan kunjungan kepada Kantor Cabang. Sehingga mendorong karyawan untuk senantiasa menerapkan prinsip-prinsip syariah dalam kegiatan operasional bank.

- b. Dalam rangka melakukan pengawasan terhadap aktivitas pembiayaan dalam aspek kepatuhan terhadap pelaksanaan prinsip kehati-hatian, bank melakukan pembaruan *compliance sheet* bidang pembiayaan, serta memantau penerapan *compliance sheet* bidang pembiayaan tersebut ke seluruh jaringan kantor bank.

Berdasarkan uraian diatas bahwa kinerja karyawan dapat meningkat dengan melakukan langkah-langkah yaitu Lingkungan Pengendalian dengan menerapkan prinsip-prinsip: Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Pertanggungjawaban (*Responsibility*), Profesional (*Professional*), Kewajaran (*Fairness*) ; Aktivitas Pengendalian dengan melaksanakan fungsi kepatuhan, Penerapan Fungsi Internal Audit, Penerapan Fungsi Audit Ekstern; Pemantauan yang dilakukan oleh Dewan Pengawas Syariah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan memberikan nasihat dan saran kepada Direksi serta mengawasi kegiatan Bank agar sesuai dengan prinsip syariah.

PENUTUP

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat meningkat dengan dilakukan langkah-langkah manajemen risiko yang diterapkan di Bank BJB Syariah yaitu: Lingkungan Internal, Penetapan Tujuan, Identifikasi Kejadian, Teknologi informasi. Yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu langkah identifikasi kejadian, dengan langkah ini karyawan dapat menelaah risiko dan sadar risiko yang muncul dalam kegiatan operasional bank, karyawan dapat memberikan laporan profil risiko sebagai bentuk respon terhadap risiko, karyawan juga dapat cepat dalam penanganan atas risiko operasional sesuai dengan kebijakan manajemen risiko yang berlaku, dan mendorong karyawan dalam penerapan manajemen risiko di dalam kegiatan operasional bank dapat berjalan sesuai dengan kebijakan yang berlaku sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kinerja karyawan dapat meningkat dengan melakukan langkah-langkah pengendalian internal yang diterapkan di Bank BJB Syariah, yaitu: Lingkungan Pengendalian dengan menerapkan prinsip-prinsip: Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Pertanggungjawaban (*Responsibility*), Profesional (*Professional*), Kewajaran (*Fairness*), Aktivitas Pengendalian, Pemantauan yang dilakukan oleh Dewan Pengawas Syariah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan memberikan nasihat dan saran kepada Direksi serta mengawasi kegiatan Bank agar sesuai dengan prinsip syariah. Yang paling berpengaruh terhadap

kinerja karyawan yaitu aktivitas pengendalian, dengan melaksanakan budaya kepatuhan terhadap kebijakan di Bank BJB Syariah dalam bentuk pelatihan-pelatihan, sosialisasi budaya kepatuhan dari pihak manajemen, juga melakukan pemantauan dari Dewan Pengawas Syariah dengan seperti itu karyawan akan senantiasa menerapkan budaya kepatuhan dan sadar atas risiko sehingga kompetensi karyawan juga akan meningkat.

Adapun saran untuk BJB Syariah Kantor Cabang Pembantu Majalaya dalam hal penerapan manajemen risiko telah diimplementasikan dengan baik dan untuk penerapan pengendalian internal harus ditingkatkan lagi dan diimplementasikan oleh segenap pegawai Bank BJB Syariah agar kompetensi karyawan meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik, karena dengan melihat masih ditemukan pengurus, pegawai tetap yang masih melakukan kecurangan dalam kegiatan operasional bank.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] "(Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 65 /POJK.03)," 2016.
- [2] "(Surat Edaran Bank Indonesia No. 5/22/DPNP)," 2003.
- [3] Nur'aeni, "pengaruh efektivitas sistem pengendalian internal dan kualitas sumber daya manusia terhadap fraud pada bank syariah mandiri cabang Ahmad Yani Bandung," *Ekspansi*, vol. 8, no. 2, pp. 237-260, 2016, [Online]. Available: <https://jurnal.polban.ac.id/akuntansi/article/view/120>.