

# **ANALISA KOMPETENSI PEGAWAI DALAM UPAYA MEMINIMALISIR RESIKO PERBANKAN PADA BANK TABUNGAN NEGARA KC PALANGKARAYA**

**Sukma Noor Trijoko, Dwi Wahyu Artiningsih, Defin Shahrial**

**Prodi Manajemen, 61201, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan, NPM.16310884**

**Prodi Manajemen, 61201, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan, NIDN.1119056501**

**Prodi Manajemen, 61201, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan, NIDN.1130128801**

**E-mail: [yokosukmanoortrijoko@gmail.com](mailto:yokosukmanoortrijoko@gmail.com) / No.Hp. 085346358791**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa kompetensi pegawai PT Bank Tabungan Negara KC Palangkaraya, mengetahui manajemen resiko yang ada di PT Bank Tabungan Negara KC Palangkaraya, meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dalam rangka mempertahankan kualitas pelayanannya serta dalam usaha menghadapi persaingan yang pada akhir-akhir ini semakin deras.

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian deskriptif kuantitatif dan juga merupakan penelitian langsung ke lapangan (survey). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen signifikan terhadap kinerja karyawan atau pegawai PT Bank Tabungan Negara KC Palangkaraya

Hal ini mengindikasikan para pimpinan memahami apa yang dapat mengetahui kompetensi yang dimiliki pegawai PT Bank Tabungan Negara dan meminimalisir resiko perbankan yang terjadi, memahami apa yang dapat memotivasi pegawai dan komitmen merupakan sikap loyalitas karyawan pada organisasi merupakan proses berlanjut yang mengekspresikan perhatian mereka untuk organisasi dan kesuksesan selanjutnya.

**Kata Kunci : Kompetensi, Resiko Perbankan**

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the competence of employees of PT Bank Tabungan Negara KC Palangkaraya, find out the risk management in PT Bank Tabungan Negara KC Palangkaraya, improve services to customers in order to maintain the quality of their services and in the effort to face competition which has recently been increasingly heavy.

This research uses a descriptive quantitative research design and is also a direct research into the field (survey). The results showed that a significant commitment to the performance of employees of PT Bank Tabungan Negara KC Palangkaraya

This indicates that leaders understand what can be known about the competencies of PT Bank Tabungan Negara employees and minimize the risk of banking, understanding what can motivate employees and commitment is an attitude of employee loyalty to the organization is an ongoing process that expresses their concern for the organization and success next.

Keywords: Competence, Banking Risk

## PENDAHULUAN

Bank adalah lembaga keuangan (*financial institution*) yang berfungsi sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pihak yang kelebihan dana (*surplus unit*) dan pihak yang kekurangan dana (*deficit unit*). Melalui bank kelebihan dana tersebut dapat disalurkan kepada pihak-pihak yang memerlukan dan memberikan manfaat bagi kedua belah pihak. Bank menerima simpanan uang dari masyarakat (Dana Pihak Ketiga) dan kemudian menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit dan bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Industri perbankan telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Industri perbankan menjadi lebih kompetitif karena deregulasi peraturan. Saat ini bank memiliki fleksibilitas pada layanan yang mereka tawarkan, lokasi tempat mereka beroperasi, dan tarif yang mereka bayar untuk simpanan deposito.

Menurut UU No 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana dan memberikan jasa layanan bank lainnya. Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok bank, sedangkan memberikan jasa layanan bank lainnya hanya bersifat kegiatan pendukung.

Terlepas dari fungsi-fungsi perbankan (bank) yang utama atau turunannya, maka yang perlu diperhatikan untuk dunia perbankan, ialah tujuan secara filosofis dari eksistensi bank di Indonesia. Hal ini sangat jelas tercermin dalam pasal empat (4) Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 yang menjelaskan, "Perbankan Indonesia bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat Indonesia.

Pembangunan ekonomi di suatu negara sangat bergantung pada perkembangan dinamis dan kontribusi nyata dari sektor perbankan. Ketika sektor

perbankan terpuruk, maka perekonomian nasional juga ikut terpuruk. Demikian pula sebaliknya, ketika perekonomian mengalami stagnanisasi sektor perbankan juga mengalami imbas dari hal tersebut, dimana fungsi intermediasi tidak berjalan normal.

Penyaluran kredit memungkinkan masyarakat untuk melakukan investasi, distribusi dan juga konsumsi barang dan jasa, mengingat semua kegiatan investasi, distribusi dan konsumsi selalu berkaitan dengan penggunaan uang. Kelancaran kegiatan investasi, distribusim dan konsumsi ini tidak lain adalah kegiatan pembangunan perekonomian masyarakat. Melalui fungsi ini bank berperan sebagai *Agen Of Development* (Susilo, Triandaru dan Santoso, 2006). Membuktikan bahwa adanya kendala dalam penyaluran kredit dapat berdampak pada kehancuran usaha usaha kecil. Meskipun penyaluran kredit memegang peranan penting bagi pertumbuhan ekonomi Negara, namun kredit yang disalurkan oleh perbankan belum optimal.

Indikator efektivitas perbankan dalam menyalurkan kredit adalah Loan to Deposit Ratio (LDR). Sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No 30/23/UPPB tanggal 19 Maret 1998, rasio LDR dihitung dari pembagian kredit dengan dana yang diterima meliputi giro, deposito, dan tabungan masyarakat, pinjaman bukan dari bank yang berjangka waktu lebih dari 3 bulan tidak termasuk pinjaman subordinasi, deposito, dan pinjaman dari bank lain yang berjangka waktu lebih dari 3 bulan, surat berharga yang diterbitkan oleh bank yang berjangka waktu lebih dari 3 bulan, modal inti dan modal pinjaman. Kemudian disesuaikan dengan Surat Edaran Bank Indonesia No 6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2014, rasio LDR dihitung dari pembagian kredit yang diberikan kepada pihak ketiga (tidak termasuk antarbank) dengan Dana Pihak Ketiga (DPK) yang mencakup giro, tabungan dan deposito (tidak termasuk antarbank). Berdasarkan ketentuan Bank Indonesia, angka LDR seharusnya berada disekitar 85%-110% (Manurung, Rahardja, 2004)

*Non Performing Loan* (NPL) merupakan rasio yang dipergunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam mengcover risiko kegagalan pengembalian kredit oleh debitur. NPL mencerminkan risiko kredit, semakin tinggi NPL maka

semakin besar resiko kredit yang ditanggung oleh pihak Bank. Akibat tingginya NPL perbankan harus menyediakan pencadangan yang lebih besar, sehingga pada akhirnya modal bank ikut terkikis. Padahal besaran modal sangat mempengaruhi besarnya ekspansi kredit. Besarnya NPL menjadi salah satu penyebab sulitnya perbankan dalam menyalurkan kredit.

Sehingga dalam hal ini dibutuhkan sumber daya manusia (pegawai) yang berkompeten. Untuk dapat menyalurkan kredit dan jasa perbankan lainnya supaya berkembang lebih pesat namun berpegang pada kaidah kaidah ketentuan yang berlaku yang gunanya untuk menghindari atau meminimalisir resiko perbankan yang akan terjadi pada masa mendatang.

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisa kompetensi pegawai di PT Bank Tabungan Negara dalam upaya meminimalisir/menghindari resiko perbankan yang terjadi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian serta membahas tersebut melalui penulisan skripsi dengan judul penelitian : **“Analisa Kompetensi Pegawai Dalam Upaya Meminimalisir Resiko Perbankan Pada Bank Tabungan Negara KC Palangkaraya”**.

## **ALAT DAN METODE**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah termasuk jenis penelitian deskriptif kualitatif yaitu mengamati langsung hal yang terjadi dilapangan kemudian dianalisis, diinterpretasikan dan diskripsikan dalam bentuk narasi kemudian disimpulkan

Penelitian ini dilakukan mengambil lokasi di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk KC Palangkaraya. Yang beralamat Jalan Diponegoro No 23 Kel Panarung Kec Pahandut Kota Palangkaraya Provinsi Kalimantan Tengah.

### **Jenis - Jenis Data**

Adapun data yang digunakan sebagai obyek analisis dalam penelitian ini yaitu menggunakan data primer dan data sekunder :

- a. Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian melalui kegiatan wawancara secara langsung dengan responden.
- b. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh melalui buku jurnal dan buku laporan yang sudah di olah dari hasil pengamatan terdahulu, baik dari institusi atau badan lainnya.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Adapun Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data pada kegiatan penelitian ini melalui :

- a. Wawancara yaitu bertanya secara langsung kepada responden untuk menggali informasi secara luas dan rinci menyesuaikan tema dari penelitian yang akan diteliti.
- b. Kepustakaan yaitu menggali informasi melalui buku buku literatur maupun jurnal penelitian mengenai teori teori yang dianggap relevan dengan tema penelitian yang dijadikan sebagai bahan rujukan dalam penelitian ini.

## Data Penelitian

### Kegiatan Dan Hasil Produksi

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk bergerak di jasa pelayanan keuangan perbankan. Dimana dalam hal ini fokus bisnis pembiayaan perumahan baik subsidi maupun tidak bersubsidi, namun juga dalam kredit usaha lainnya serta pelayanan perbankan lainnya.

Hasilnya berupa pelayanan yang terbaik untuk nasabah, sehingga nasabah menjadi puas dalam melakukan transaksi keuangan dan kredit di Bank Tabungan Negara.



(Gambar Kegiatan Pelayanan Perbankan)

### Proses Produksi

Proses produksi dilakukan berdasarkan jenis jenis pekerjaan masing masing unit kerja.

Untuk pelayanan kredit melakukan proses produksi dari awal yaitu dari penerimaan berkas nasabah yang akan melakukan kredit baik kredit perumahan maupun kredit usaha, kemudian selanjutnya pengecekan berkas nasabah baik dengan cara **on the spot (ots)** turun kelapangan / ketempat kerja nasabah maupun melalui komunikasi menggunakan telepon. yang

gunanya sebagai syarat kelengkapan berkas dalam hal mengecek kebenaran berkas yang diajukan nasabah sudah sesuai persyaratan atau tidak.

Setelah itu unit pelayanan kredit akan melakukan wawancara terhadap nasabah yang akan melakukan kredit sebagai tahap akhir. Apabila pemberkasan telah lengkap maka bisa dilakukan pemrosesan akad kredit. Semua ini dilakukan agar penyaluran kredit, baik kredit perumahan dan kredit lainnya tepat sasaran kepada orang yang membutuhkan, sesuai dengan ketentuan yang telah diatur pemerintah.

Untuk pelayanan keuangan seperti membuka tabungan dan menabung maka proses produksinya adalah dengan cara nasabah datang ke Bank, kemudian melakukan pembukaan tabungan di Customer Service, dimana di Customer Service nasabah diminta untuk mengisi kelengkapan data pada lembar formulir pengisian pembukaan tabungan dengan syarat-syarat yang berlaku di bank. Setelah itu Customer Service akan melakukan wawancara kepada nasabah dalam hal ini disebut **CDD (Customer Due Diligent)** terkait pembukaan tabungan, baik untuk apa dan darimana uang yang akan ditabung. Ini dilakukan sebagai bentuk pencegahan terjadinya Money Laundry ataupun tindakan yang tidak sesuai ketentuan lainnya yang telah diatur pemerintah.

Apabila telah dirasa benar, maka nasabah yang akan menabung dapat melakukan transaksi setor tunai tabungan di Teller. Dengan berbagai syarat yang telah ditentukan

### **Penggunaan Tenaga Kerja**

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk yang bergerak di dalam jasa pelayanan keuangan, melakukan proses seleksi penerimaan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dimana pegawai yang dibutuhkan siap ditempatkan dimana saja dan dapat melakukan pekerjaan sesuai ketentuan yang berlaku baik secara team work maupun individual work.

Perekrutan pegawai yang dilakukan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk meliputi seluruh civitas akademi yang telah sarjana, baik yang masih Fresh Graduate maupun yang telah berpengalaman bekerja dan



maksimal 26 tahun. Yang gunanya kalau dilihat dari psikologi adalah dapat mengembangkan ide-ide dari hasil perkuliahan untuk dapat disalurkan ke perusahaan.

### **Proses Hasil**

Hasil yang diperoleh PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk adalah dapat menyalurkan jasa keuangan baik pelayanan kredit maupun jasa keuangan lainnya seperti menabung itu dengan baik dan benar sesuai ketentuan. Sehingga masyarakat Indonesia dapat merasakan dampak dan hasil yang baik, yang telah PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk berikan. Dimana persaingan dalam hal perbankan (Jasa pelayanan keuangan) di Indonesia begitu kompetitif.

## LANDASAN PENELITIAN

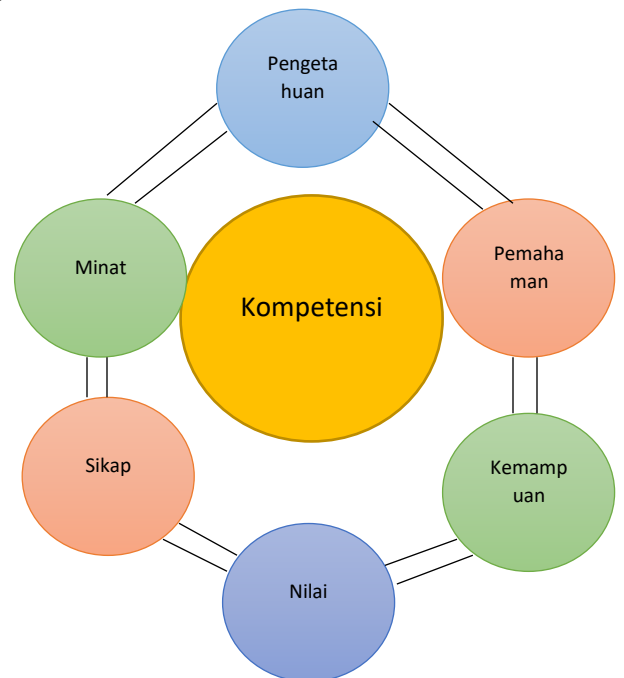
### Tinjauan Teoritis

#### Pengertian Kompetensi dan Analisa

Kompetensi adalah seperangkat perilaku kinerja individu yang dapat diamati, terukur dan sangat penting untuk keberhasilan kinerja pada individu itu sendiri maupun pada perusahaannya. Perilaku kinerja individu ini meliputi, pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan karakteristik yang terkait dengan aspek kinerja praktek profesi.

Adapun 6 aspek kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan (Knowledge)
2. Pemahaman (Understanding)
3. Kemampuan (Skill)
4. Nilai (Value)
5. Sikap (Attitude)
6. Minat (Interest)



(Gambar Diagram Kompetensi)

Pengertian Analisa yaitu usaha dalam mengamati secara detail pada suatu hal atau benda dengan cara menguraikan komponen komponen atau menyusun komponen tersebut untuk dikaji lebih lanjut. Atau dapat ditarik kesimpulan bahwa analisa adalah sekumpulan kegiatan, aktivitas dan proses yang saling berkaitan untuk memecahkan masalah atau memecahkan komponen menjadi lebih detail dan digabungkan kembali lalu ditarik kesimpulan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa analisa kompetensi pegawai adalah mengidentifikasi standar kompetensi / kemampuan yang dimiliki setiap individu

pegawai di dalam bekerja di lingkungan perusahaan maupun instansi. Baik berupa pengetahuan dalam bekerja, pemahaman dalam bidang pekerjaan tersebut, mempunyai kemampuan, memiliki nilai yang sesuai kriteria perusahaan, serta memiliki sikap yang baik dan minat yang tinggi untuk perusahaan.



(Gambar Contoh Survey Penilaian Kecakapan Pegawai)

## **Pengertian Manajemen Resiko Perbankan**

Manajemen resiko adalah kecukupan prosedur dan metodologi pengelolaan resiko sehingga usaha bank tetap terkendali pada batas atau limit yang dapat diterima serta menguntungkan bank.

## **Tujuan Manajemen Resiko Perbankan**

Tujuan Manajemen Resiko adalah sebagai berikut :

1. Memberikan atau menyediakan informasi tentang resiko kepada pihak regulator.
2. Memastikan bank tidak mengalami kerugian yang bersifat *unacceptable*.
3. Meminimalisir kerugian dari berbagai resiko kerugian yang bersifat *uncontrolled* yang di alami bank.
4. Mengukur eksposur dan pemusatan resiko
5. Mengalokasikan modal secara benar dan lebih membatasi resiko yang akan terjadi

## **Dasar Hukum Manajemen Resiko**

Pada PT Bank Tabungan Negara, landasan hukum secara umum dari Manajemen Resiko adalah pada Peraturan PT Bank Tabungan Negara yaitu Peraturan Direksi No 12/PD/RMD/2014 perihal Pedoman Kebijakan Manajemen Risiko dan Surat Edaran Direksi No 30/DIR/RMD/2015 perihal Pedoman Pelaksanaan Pengumpulan Data Risiko

## **Bentuk Bentuk Manajemen Resiko**

### **Manajemen Resiko Kredit / Pembiayaan**

Resiko Pembiayaan adalah resiko yang diakibatkan kegagalan nasabah atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada pihak Bank sesuai dengan perjanjian yang disepakati. Salah satu yang termasuk dalam kelompok resiko pembiayaan adalah resiko konsentrasi pembiayaan.

Resiko konsentrasi pembiayaan merupakan resiko yang timbul akibat terpusatnya penyediaan dana kepada salah satu pihak atau sekelompok pihak yang berpotensi menimbulkan kerugian cukup besar dan dapat mengancam kelangsungan usaha perbankan.

Resiko pembiayaan/kredit dapat bersumber dari berbagai aktifitas bisnis bank. Pada sebagian besar bank, pemberian pembiayaan merupakan sumber resiko kredit/pembiayaan yang besar. Selain pembiayaan, bank menghadapi resiko kredit dari berbagai instrument keuangan seperti surat berharga, akseptasi, transaksi antar bank, transaksi pembiayaan perdagangan, transaksi nilai tukar dan derivatif.

### **Manajemen Resiko Pasar**

Resiko pasar adalah resiko pada posisi neraca dan rekening administrasi akibat perubahan harga pasar, antara lain resiko berupa perubahan nilai dari asset yang dapat diperdagangkan atau disewakan. Resiko pasar meliputi resiko nilai tukar mata uang, resiko komoditas dan resiko ekuitas.

Resiko pasar timbul karena adanya pergerakan variabel pasar dari portopolio yang dimiliki oleh bank, yang dapat merugikan bank. Yang dimaksud dengan

variabel pasar adalah interest dan nilai tukar mata uang, termasuk derivasi dari kedua jenis resiko pasar tersebut yaitu perubahan harga.

Tujuan manajemen resiko adalah untuk meminimalkam kemungkinan dampak negative akibat perubahan kondisi pasar terhadap asset dan permodalan perbankan. Melalui sistem ini bank akan mampu menjaga agar resiko pasar yang diambil bank berada dalam batas yang dapat ditoleransi oleh bank, dan bank memiliki modal yang cukup untuk mengkover resiko pasar.

### **Manajemen Resiko Likuiditas**

Resiko likuiditas adalah resiko akibat ketidak mampuan bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas atau asset likuid berkualitas tinggi yang dapat digunakan, tanpa mengganggu aktifitas dan kondisi keuangan bank.

Ketidak mampuan memperoleh sumber pendanaan arus kas sehingga menimbulkan resiko likuiditas dapat disebabkan oleh hal hal sebagai berikut :

1. Ketidak mampuan menghasilkan arus kas, baik yang berasal dari asset produktif maupun berasal dari penjualan asset termasuk asset likuiditas.
2. Ketidak mampuan menghasilkan arus kas yang berasal dari penghimpunan dana, transaksi antar bank Syariah dan pinjaman yang diterima.

Tujuan utama manajemen resiko likuiditas adalah untuk meminimalkan kemungkinan ketidak mampuan bank dalam memperoleh sumber pendanaan arus kas.

Secara lebih spesifik tujuan manajemen resiko likuiditas adalah sebagai berikut :

1. Memelihara kecukupan likuiditas bank sehingga setiap waktu mampu memenuhi kewajiban bank yang jatuh tempo.
2. Memelihara kecukupan likuiditas bank untuk mendukung pertumbuhan asset bank yang berkelanjutan.
3. Menjaga likuiditas bank pada tingkat yang optimal sehingga biaya atas pengelolaan likuiditas berada dalam batas yang dapat ditoleransi.
4. Menjaga tingkat kepercayaan nasabah terhadap sistem perbankan.

## contoh likuiditas

(Gambar Contoh Likuiditas Bank)

### **Manajemen Resiko Operasional**

Resiko Operasional menurut Veithezal Rivai dan Apriyan Arifin dalam sebuah buku “*op cit*” tahun 2004, adalah resiko yang antara lain disebabkan ketidakcukupan dan tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, serta kegagalan sistem dan lain lain yang dapat mempengaruhi operasional bank.

Resiko operasional menurut Tariqullah Khan dalam buku yang sama “*op cit*” ditahun yang sama, adalah disebabkan adanya masalah ketidakakuratan proses, pencatatan, kegagalan sistem, kepatuhan pada pihak regulator dan lain lain, terdapat kemungkinan bahwa biaya operasional akan mengalami perbedaan dari apa yang diharapkan dan akan mempengaruhi laba bersih bank tersebut kedepannya.

### **Usaha atau Upaya Pencegahan Terjadinya Resiko Perbankan**

Pada pokoknya ada dua pendekatan atau cara yang digunakan oleh manajemen dalam menanggulangi resiko yang terjadi, yaitu :

1. Penanggulangan resiko
2. Pemindahan Resiko

Ada beberapa alat yang dapat dipakai untuk menanggulangi resiko yang dihadapi, biasanya dan sebaiknya manajemen gunakan. Dalam pendekatan dengan penanganan resiko ada beberapa alat/metode yang dapat digunakan antara lain :

## 1. Menghindari

Menghindari suatu resiko murni adalah menghindarkan harta, orang atau kegiatan dari exposure, antara lain dengan cara sebagai berikut :

1.a. Menolak memiliki, menerima, melaksanakan kegiatan yang mengandung resiko walau hanya untuk sementara.

1.b. Menyerahkan kembali resiko yang terlanjur diterima atau dilakukan dan segera menghentikan apabila mengetahui kegiatan yang mengandung resiko

Ada beberapa karakteristik dasar yang harus diperhatikan, yang berkaitan dengan penghindaran resiko, antara lain :

1.a. Keadaan yang mengakibatkan tidak adanya kemungkinan untuk menghindari resiko, dimana makin luas pengertian resiko yang dihadapi akan makin besar ketidak mungkinsn untuk menghindari.

1.b. Makin sempit resiko yang dihadapi, maka akan semakin besar kemungkinan akan terciptanya resiko baru.

## 2. Mengendalikan

Pengendalian kerugian bertujuan untuk :

a. Memperkecil / meminimalisir kesempatan terjadinya fraud atau kerugian.

b. Mengurangi terjadinya resiko yang telah terjadi

Tujuannya dapat dicapai dengan berbagai cara antara lain :

a. Melakukan tindakan pencegahan dan pengurangan kerugian. Dengan program pencegahan dan pengurangan kerugian adalah berusaha untuk mengurangi atau bisa menghilangkan kesempatan terjadinya kerugian.

b. Program pengendalian kerugian berdasarkan sebab sebab terjadinya dengan pendekatan engineering program pengendalian yang menekankan pada pengendalian sebab sebab yang bersifat fisik dan mekanis karena faktor manusia.

3. Menentukan kelayakan Ekonomis

Dalam upaya pencegahan terhadap segala resiko harus selalu ditinjau dari sudut manfaat dan biayanya yaitu upaya yang digunakan harus “*economical treasible*”, diperlukan analisa terhadap kerugian yang timbul dari pengendalian resiko

Bank Indonesia mengeluarkan peraturan No 5/8/2003 mengenai Penerapan Pengelolaan Resiko untuk Bank Umum di Indonesia. Resiko resiko usaha yang dihadapi oleh intermediasi keuangan :

- a. **Resiko Kredit**, yaitu resiko yang timbul akibat kegagalan debitur atau counter party untuk memenuhi kewajibannya terhadap bank.
- b. **Resiko Pasar**, yaitu resiko yang timbul karena adanya pergerakan variabel pasar dari portopolio yang dimiliki Bank, yang dapat merugikan Bank.
- c. **Resiko Operasional**, yaitu resiko yang timbul karena tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem dan lain lain.
- d. **Resiko Likuiditas**, yaitu ketidakpastian atau kemungkinan perusahaan tidak dapat memenuhi pembayaran jangka pendek atau pengeluaran tidak terduga.
- e. **Resiko Hukum**, yaitu kemungkinan penyimpangan hasil, dikarenakan perusahaan tidak mematuhi peraturan atau norma yang berlaku. Dilingkungan perbankan dikenal dengan **resiko kepatuhan**.
- f. **Resiko Reputasi**, yaitu resiko yang berkaitan dengan potensi hancurnya nama baik perusahaan dikarenakan ketidakmampuan perusahaan mengelola kinerja dan komunikasi dengan pihak eksternal.
- g. **Resiko Fedusia**, resiko yang akan muncul apabila intermediasi keuangan dalam usahanya memberikan jasa dengan bertindak sebagai wali amanat, baik individu maupun badan usaha
- h. **Resiko Persaingan**, persaingan antar intermediasi keuangan yang lebih terfokus pada kemampuan dalam memberikan layanan kepada nasabah.

Pendekatan yang dilakukan dalam rangka menanggulangi resiko yaitu,

- a. **Risk Retention**, yaitu perusahaan menanggung sendiri resiko yang terjadi. Jika resiko benar benar terjadi, perusahaan tersebut harus



menyediakan dana untuk menanggung resiko tersebut. Cara yang digunakan untuk melakukan hal ini adalah dengan cara menyisihkan dana tertentu secara periodik yang ditujukan untuk membiayai kerugian akibat resiko yang terjadi maupun mengelola dana cadangan yang bisa ditingkatkan lagi menjadi semacam asuransi untuk internal perusahaan itu sendiri.

- b. **Risk Transfer**, yaitu perusahaan memindahkan resiko yang terjadi di perusahaan tersebut ke pihak lain yang biasanya mempunyai kemampuan yang lebih baik untuk mengendalikan resiko, baik karena skala ekonomi yang lebih baik maupun karena mempunyai keahlian. Cara pendekatan ini adalah dengan cara yaitu melalui asuransi, hedging (memindahkan resiko yang terjadi ke pihak lain yang lebih bisa mengelola resiko lebih baik melalui transaksi instrument keuangan) maupun membuat perusahaan menjadi PT, sehingga tidak terjadi imbas yang berlebih sampai pada kekayaan pribadi.

### **Hambatan Hambatan Yang Terjadi Dalam Upaya Meminimalisir Resiko Perbankan**

1. Sumber Daya Manusia yang terlibat dalam pemantauan penerapan Manajemen Resiko masih relatif kurang siap. Sehingga proses pengawasan internal yang ada di Bank belum sesuai dengan pedoman penerapan Manajemen Resiko Perbankan.
2. Proses jalannya pekerjaan yang dilakukan di perbankan belum dilaksanakan atau dijalankan sesuai dengan peraturan.

### **Tinjauan Empiris**

Analisa kompetensi pegawai dalam upaya meminimalisir resiko perbankan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, dilakukan dengan cara melakukan praktek dilapangan.

Dalam melakukan praktek langsung kita dapat melakukan wawancara langsung kepada salah satu pegawai yang bekerja di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Yang gunanya adalah mengetahui apakah Peraturan yang telah

ditentukan berjalan sesuai ketentuan, dan kita dapat menganalisa dari hasil wawancara dan praktek langsung dilapangan apakah terdapat resiko yang akan dan mungkin terjadi.

Sebagai bahan persyaratan pengajuan memperoleh gelar sarjana, tinjauan empiris yang saya bubuhkan pada skripsi yang saya buat adalah pembahasan dalam skripsi tersebut, yaitu memilikl garis besar mengenai Pengertian Bank, Fungsi Peranan Bank, Jenis jenis Bank, Pembinaan dan Pengawasan Bank, Analisa Rasio Keuangan Bank, Analisa Resiko Perbankan yang terjadi di Bank BTN baik resiko keuangan yang meliputi resiko kredit, resiko likuiditas maupun resiko lainnya, dan Penilaian Kesehatan Perbankan yang meliputi kemampuan menghimpun dana dari masyarakat, lembaga lain dan modal sendiri, kemampuan dalam mengelola dana, kemampuan menyalurkan dana ke masyarakat, kemampuan untuk memenuhi kewajiban terhadap masyarakat, karyawan, pemilik modal dan lain sebagainya, serta pemenuhan peraturan perbankan yang berlaku.

Dimana aspek yang dipersyaratkan oleh Bank Indonesia dalam hal kesehatan Bank meliputi beberapa aspek yaitu aspek permodalan, aspek kualitas aset, aspek kualitas manajemen, aspek likuiditas dan aspek rentabilitas.

Penjelasan dari kutipan di atas adalah sebagai berikut :

#### 1. Aspek Permodalan

Yang dinilai adalah permodalan yang ada didasarkan kepada kewajiban penyediaan modal minimum bank. Penilaian tersebut didasarkan kepada CAR (*Capital Adequency Ratio*) yang telah ditetapkan Bank Indonesia. Perbandingan rasio tersebut adalah rasio modal terhadap Aktiva Tertimbang Menurut Resiko (AMTR) dan sesuai ketentuan pemerintah CAR tahun 1999 minimal harus 8%.

#### 2. Aspek kualitas aset

Yaitu untuk menilai jenis-jenis aset yang dimiliki oleh bank. Penilaian aset harus sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia dengan memperbandingkan antara aktiva produktif yang diklasifikasikan dengan aktiva produktif. Kemudian rasio penyisihan penghapusan aktiva produktif

terhadap aktiva produktif diklasifikasikan. Rasio ini dapat dilihat dari neraca yang telah dilaporkan secara berkala kepada Bank Indonesia.

### 3. Aspek kualitas manajemen

Kualitas manajemen dapat dilihat dari kualitas manusianya dalam bekerja. Kualitas manajemen juga dilihat dari pendidikan serta pengalaman karyawannya dalam menangani berbagai kasus-kasus yang terjadi dalam aspek ini yang dinilai adalah manajemen permodalan, manajemen aktiva, manajemen umum, manajemen rentabilitas dan manajemen likuiditas. Penilaian didasarkan kepada jawaban dari 250 pertanyaan yang diajukan mengenai manajemen bank yang bersangkutan.

### 4. Aspek likuiditas

Suatu bank dapat dikatakan likuid, apabila bank yang bersangkutan dapat membayar semua hutang-hutangnya terutama simpanan tabungan, giro dan deposito pada saat ditagih dan dapat pula memenuhi semua permohonan kredit yang layak dibiayai. Secara umum rasio ini merupakan rasio antara jumlah aktiva lancar dibagi dengan hutang lancar.

Yang dianalisis dalam rasio ini adalah :

4.1 Rasio kewajiban bersih *Call Money* terhadap aktiva

4.2 Rasio kredit terhadap dana yang diterima oleh bank seperti KLBI, giro, tabungan, deposito dan lain-lain.

### 5. Aspek rentabilitas

Merupakan ukuran kemampuan bank dalam meningkatkan labanya setiap periode atau untuk mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai bank yang bersangkutan. Bank yang sehat adalah bank yang diukur secara rentabilitas yang terus meningkat. Penilaian juga dilakukan dengan:

1. Rasio laba terhadap Total Aset (ROA).

2. Perbandingan biaya operasi dengan pendapatan operasi (BOPO)

Semua aspek penilaian diatas dikenal dengan penilaian analisis CAMEL (*Capital, Aset, Management, Earning dan Liquidity*).

Serta pemberian Kredit, yaitu menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan adalah menyalurkan kembali dana tersebut kepada masyarakat yang dikenal dengan alokasi dana. Kegiatan alokasi dana tersebut dalam bentuk pinjaman atau lebih dikenal dengan istilah kredit.

Istilah kredit berasal dari bahasa Latin "*credo*", yang artinya "saya percaya", yang merupakan kombinasi dari bahasa Sanskerta "*cred*", yang artinya "kepercayaan". Maka memperoleh kredit berarti memperoleh kepercayaan. Atas dasar kepercayaan kepada seorang yang memerlukannya maka diberikan uang, barang atau jasa dengan syarat membayar kembali atau memberikan pengantiannya dalam suatu jangka waktu yang telah diperjanjikan. Pemberian kredit merupakan salah satu bentuk usaha yang dapat dilakukan oleh sebuah bank.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Masih terdapat resiko yang terjadi di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk KC Palangkaraya yang penulis amati, dan puji syukur kehadiran Allah SWT, manajemen dan pihak petugas yang bekerja di PT Bank Tabungan Negara telah memitigasi dan menyelesaikan resiko yang terjadi tersebut.

Resiko yang terjadi dan mitigasi yang dilakukan akan penulis jelaskan , yaitu :

#### 1. **Pembukaan rekening**



(Gambar Pelayanan pembukaan rekening)

Pada saat pembukaan rekening, resiko yang bisa terjadi adalah :

1. Masih terdapat nasabah yang belum/tidak melengkapi persyaratan administrasi yang telah menjadi persyaratan pada saat pembukaan

rekening baik itu rekening tabungan, rekening giro, rekening deposito maupun rekening lainnya. Dimana hal tersebut dapat mengakibatkan kurang lengkap/ketidaklengkapan berkas data administrasi yang terinput, apabila dikedepan hari dibutuhkan..

2. Adanya keterdugaan pembukaan rekening fiktif yang bertujuan untuk rekening penampungan transaksi penipuan. Dimana hal tersebut terjadi baik di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk maupun bank bank lainnya.
3. Adanya pembukaan rekening yang diduga sebagai rekening yang bertujuan sebagai saran/wadah transaksi pencucian uang dan transaksi penggunaan dana teroris.

Maka dalam hal ini mitigasi yang harus dilakukan pihak bank, dalam hal ini *Customer Service* sebagai petugas bank paling depan dalam menerima dan melayani nasabah, adalah :

1. Petugas Bank dalam hal ini *Customer Service* harus dapat melakukan *Customer Due Diligence (CDD)*. Yaitu mengenali nasabah PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk dengan baik dan benar. Menggali informasi data mengenai nasabah dengan lengkap apabila profil nasabah tidak sesuai dengan data nasabah, segera sampaikan/lapor kepada atasan, melayani nasabah dengan baik, menerima pengaduan apabila terdapat nasabah yang tidak puas terhadap kinerja petugas, dan lain sebagainya.
2. Menginput data nasabah ke sistem / CIF dengan benar sesuai informasi yang disampaikan oleh nasabah dengan data data yang diberikan sesuai persyaratan.
3. Meregister setiap transaksi pembukaan rekening, baik buku tabungan rekening maupun Kartu ATM serta produk bank lainnya yang telah diinput dan diserahkan kepada nasabah, yang gunanya meminimalisir penyalahgunaan produk bank oleh orang yang tidak berkepentingan.

Dan untuk menganalisa kompetensi pegawai / petugas *Customer Service* telah melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan ketentuan adalah diberikannya pelatihan dan pendidikan kepada pegawai / petugas *Customer Service* agar dapat

mengimplementasikan hal yang dipelajari dalam pekerjaan sehari-hari. Melakukan survey dan juga roll play agar mengetahui sampai mana ilmu pendidikan dan pelatihan yang sudah diberikan dapat dilakukan dengan benar. Serta selalu bekerja sesuai ketentuan atau SOP (Standar Operasional Perusahaan). Sehingga resiko yang terjadi dapat di minimalisir bahkan dihentikan.

## 2. Penyetoran Tabungan maupun penarikan



(Gambar Pelayanan penyetoran tabungan maupun penarikan uang)

Pada saat penyetoran tabungan maupun penarikan uang, resiko yang bisa terjadi adalah :

1. Adanya dugaan pemalsuan uang atau uang asli tapi palsu saat penyetoran tabungan.
2. Adanya dugaan aliran dana terorisme maupun pencucian uang yang dilakukan oleh orang yang dicurigai sebagai teroris ataupun koruptor
3. Adanya penyelewengan dana nasabah yang seharusnya dimasukkan kedalam rekening nasabah, namun disetor ke rekening pribadi

Maka dalam hal ini mitigasi yang harus dilakukan pihak bank, dalam hal ini *Teller Service* sebagai petugas bank yang menerima dan melakukan penyetoran uang nasabah adalah sebagai berikut :

1. Mengecek uang dari nasabah apakah uang tersebut asli atau tidak.
2. Mengetahui dana tersebut darimana dengan cara menginformasikan kepada nasabah untuk mengisi dikolom pengisian transaksi setoran, dana tersebut darimana dan keperluannya atau kegunaannya untuk apa.

3. Semua petugas / teller service harus berpedoman dan bepegang teguh kepada ketentuan / SOP yang berlaku di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Karena setiap perbuatan yang tidak sesuai ketentuan akan mendapat balasan yang sesuai dengan perbuatannya.

Dan untuk menganalisa kompetensi pegawai / petugas *Teller Service* telah melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan ketentuan adalah diberikannya pelatihan dan pendidikan kepada pegawai / petugas *Teller Service* agar dapat mengimplementasikan hal yang dipelajari dalam pekerjaan sehari-hari. Melakukan survey dan juga roll play agar mengetahui sampai mana ilmu pendidikan dan pelatihan yang sudah diberikan dapat dilakukan dengan benar. Serta selalu bekerja sesuai ketentuan atau SOP (Standar Operasional Perusahaan). Sehingga resiko yang terjadi dapat di minimalisir bahkan dihentikan.

Di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk setiap 6 bulan – 1 tahun sekali selalu dilakukan rotasi pegawai, untuk petugas *Teller Service* dan *Customer Service* yang gunanya adalah penyegaran dalam bekerja. Sehingga setiap petugas *Teller Customer* dan *Customer Service* tidak terlalu *stag* maupun merasa *stres* dalam bekerja.

Selain itu, pengadaan rotasi ini gunanya adalah untuk menghindarkan terjadinya resiko perbankan dalam hal ini fraud yang kemungkinan terjadi dikarenakan adanya peluang atau kesempatan yang bisa terjadi karena tidak adanya kontrol dalam perusahaan atau internal kontrol perusahaan yang lemah. Sehingga dilakukan lah rotasi ini per 6-1 tahun sekali sebagai sistem internal kontrol yang gunanya mengantisipasi hal hal yang di tidak inginkan terjadi.

### 3. Pengajuan Kredit



(Gambar 4.2.7 : Pelayanan pengajuan kredit)

Pada saat pengajuan kredit, resiko yang bisa terjadi :

1. Masih terdapat nasabah yang belum / tidak melengkapi persyaratan administrasi yang telah menjadi persyaratan pada saat pengajuan kredit
2. Pengisian data kredit masih yang asal mengisi
3. Terjadinya tindakan pungli, untuk memudahkan percepatan pengajuan kredit.
4. Dan lain sebagainya

Untuk itu, mitigasi yang dilakukan oleh pihak Bank dalam hal ini petugas yang menangani pengajuan kredit ( *loan service* ) adalah sebagai berikut :

1. Menyampaikan kepada debitur atau nasabah yang ingin mengajukan kredit agar dapat mengisi persyaratan administrasi yang di ajukan dengan lengkap
2. Menyampaikan kepada nasabah atau debitur yang ingin mengajukan kredit agar mengisi data dengan benar sesuai data diri. Dikarenakan semua akan terinput dan terekam di sistem yang ada di Bank.
3. Menolak segala bentuk hal yang berkaitan percepatan kredit baik uang maupun bentuk lainnya, dikarenakan proses bisnis yang dilakukan dalam pengajuan kredit itu harus sesuai ketentuan.

Dalam hal pengajuan kredit baik itu kredit kepemilikan rumah, KYG maupun kredit lainnya, harus dapat menganalisa manajemen / alur kredit maupun resiko kredit.

Analisa Manajemen Kredit itu meliputi perencanaan kredit, pemetaan alur kredit, proses pemberian kredit. Dan untuk analisa manajemen resiko kredit yaitu meliputi, identifikasi resiko kredit yang terjadi, pengukuran resiko kredit apabila terjadi, pemantauan resiko kredit, dan pengendalian resiko kredit.

### **Analisa Manajemen Kredit**

Analisa manajemen kredit, adalah penerapan manajemen yang dilakukan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk KC Palangkaraya dalam proses bisnis utama dalam hal ini adalah pemberian kredit, baik kredit perumahan, kredit usaha sudah sangat baik. Ini terbukti dengan dilakukannya perencanaan kredit yang sudah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia,



yaitu penetapan pasar sasaran yaitu masyarakat yang membutuhkan hunian yang sederhana namun laik huni. Pemberian kredit sesuai dengan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) yang telah ditentukan Bank Indonesia.

Adanya pemetaan alur kredit yang telah bagus, dari saat berkas awal masuk dari debitur atau nasabah yang diterima oleh petugas, kemudian dianalisa dengan baik seperti menganalisis ID BI (ada tidaknya riwayat peminjaman kredit sebelumnya), kemudian *on the spot* ke tempat bekerja maupun lingkungan tempat tinggal pemohon atau nasabah. Kemudian menghitung beban kredit yang bisa dibayar oleh pemohon atau nasabah, apabila pemohon atau nasabah tersebut sesuai dan layak mendapat kredit yang diajukan.

Setelah itu baru diserahkan kembali kepetugas awal untuk dapat diproses pemberian kredit. Dengan dilakukannya akad kredit, maka proses pengajuan kredit telah selesai.

### **Analisa Manajemen Resiko Kredit**

Analisa Manajemen Resiko Kredit yang dilakukan oleh PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk KC Palangkaraya sudah sangat baik, mulai dari identifikasi resiko kredit yang terjadi, pengukuran resiko kredit apabila terjadi, pemantauan resiko kredit, dan pengendalian resiko kredit.

Identifikasi resiko yang terjadi adalah kredit bermasalah, banyak faktor yang mempengaruhi adanya resiko ini, yaitu faktor internal bank yang dalam proses pengajuan kredit itu lambat, faktor debitur dan faktor lainnya. Faktor internal bank yang menjadi masalah kemungkinan dikarenakan oleh sistem yang gangguan, adanya miss komunikasi dalam bekerja dan lain sebagainya. Faktor debitur atau nasabah itu meliputi setelah pengajuan kredit berjalan, banyak dari nasabah yang kemudian lambat bayar bahkan tidak mampu membayar angsuran bulanan kredit yang diajukan, dengan berbagai alasan. Inilah faktor yang sering muncul dan perlu mendapat perhatian khusus.

Pengukuran resiko kredit apabila terjadi di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk KC Palangkaraya sudah baik sesuai ketentuan Bank Indonesia yaitu *Non Performing Loan* (NPL). NPL digunakan untuk mengetahui kriteria

dalam meminimalisir resiko kredit, dimana ketetapan Bank Indonesia maksimal sebesar 5%. Kolektabilitas kredit menjadi dasar dalam menghitung tingkat NPL.

Pemantauan resiko kredit sudah baik sejak awal permohonan atau pengajuan kredit sampai kredit dinyatakan lunas. Perkembangan usaha dan pembayaran angsuran debitur selalu dimonitor. Pelaksanaan pemantauan intern untuk mengawasi kinerja para pegawai. Kegiatan pemberian atau penyaluran kredit PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk KC Palangkaraya juga dimonitor oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk mengetahui perkembangan kelancaran penyaluran atau pemberian kredit dan jasa perbankan lainnya serta kesehatan bank.

Pengendalian resiko kredit yang diterapkan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk sudah sangat baik.

Untuk analisa kompetensi pegawai dalam hal ini adalah petugas yang menangani pengajuan kredit, yang telah melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan ketentuan adalah diberikannya pelatihan dan pendidikan kepada pegawai / petugas.

Supaya dalam pekerjaan selalu menerapkan ilmu yang didapat dari Pendidikan tersebut. Dimana dalam Pendidikan tersebut dibekali pembelajaran dan ketentuan ketentuan yang berlaku di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Selalu berpegang teguh mengamalkan ketentuan dan SOP yang berlaku di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk adalah kunci dalam bekerja, supaya meminimalisir resiko perbankan yang terjadi.

Dan sering PT Bank Tabungan Negara (Pesero) Tbk mengadakan survey atau kuis untuk dapay mengetahui sejauh mana pegawai Bank BTN khususnya KC Palangkaraya memahami dan melaksanakan ketentuan yang ada di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

## KESIMPULAN

Analisa kompetensi pegawai adalah mengidentifikasi standar kompetensi / kemampuan yang dimiliki setiap individu pegawai di dalam bekerja di lingkungan perusahaan maupun instansi. Baik berupa pengetahuan dalam bekerja, pemahaman dalam bidang pekerjaan tersebut, mempunyai kemampuan, memiliki nilai yang sesuai kriteria perusahaan, serta memiliki sikap yang baik dan minat yang tinggi untuk perusahaan.

Manajemen resiko adalah kecukupan prosedur dan metodologi pengelolaan resiko sehingga usaha bank tetap terkendali pada batas atau limit yang dapat diterima serta menguntungkan bank.

Dengan hal tersebut sangatlah wajar apabila PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk menerapkan pengendalian resiko yang terjadi di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk dengan cara memitigasi / melakukan langkah langkah yang dapat diambil untuk dapat mengurangi / meminimalisir resiko yang terjadi di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk khususnya KC Palangkaraya.

Agar dapat menjaga kepercayaan nasabah dan menjaga kesehatan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk itu sendiri, agar dapat bersaing menjadi Bank yang terbaik dari sisi permodalan dan hasil baik di Palangkaraya maupun Indonesia.

Resiko resiko yang mungkin atau terjadi di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk KC Palangkaraya, yaitu pada saat Pembukaan rekening, penyetoran tabungan, pengajuan kredit, yang dilakukan oleh pihak nasabah atau eksternal maupun resiko yang bisa dihadapi dari pihak internal pegawai itu sendiri, seperti pengabaian norma ketentuan yang berlaku, penggelembungan biaya dan lain sebagainya

Untuk analisa kompetensi pegawai dalam hal ini adalah pegawai PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk KC Palangkaraya adalah diberikannya pelatihan dan pendidikan kepada pegawai / petugas.

Selalu berpegang teguh mengamalkan ketentuan dan SOP yang berlaku di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk adalah kunci dalam bekerja, supaya meminimalisir resiko perbankan yang terjadi.

## **SARAN SARAN**

Dalam bekerja di lingkungan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk terutama KC Palangkaraya, diharapkan kepada seluruh pegawai agar selalu mematuhi dan mengikuti peraturan-peraturan yang ada di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Dikarenakan kunci agar terhindarnya atau meminimalisir terjadinya resiko perbankan yang tidak diinginkan adalah dengan cara mematuhi peraturan-peraturan atau ketentuan yang ada di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Dan untuk mengetahui kompetensi pegawai dalam bekerja, adalah selalu diadakan survey, kuis maupun Pendidikan untuk seluruh pegawai. Yang gunanya adalah mengetahui sampai sejauh mana pegawai mengetahui semua peraturan yang ada. Dan diharapkan dari hal tersebut bias diterapkan atau di aplikasikan dilingkungan pekerjaan.

## DAFTAR PUSTAKA

Septa Priangga, Topowijono, 2015, *Analisa Manajemen Resiko Kredit Sebagai Alat Untuk Meminimalisir Resiko Kredit*, Studi kasus skripsi, Universitas Brawijaya, Indonesia, Malang.

Widia Wahyu Sejati, 2018, *Analisa Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Upaya Meminimalisir Fraud Pencairan Dana di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Yogyakarta*, skripsi, Universitas Islam Indonesia, Indonesia, Yogyakarta.

Imas Yuniarti, 2005, *Manajemen Resiko Pembiayaan Menurut Ekonomi Islam*, skripsi, Universitas Diponegoro, Indonesia, Semarang.

Fachri Akbar, 2016, *Analisa Proses Manajemen Resiko Operasional di BNI Syariah KC Mikro Rungkut Surabaya*, skripsi Thesis, Universitas Airlangga, Indonesia, Surabaya.

Budi Khoiruddin, 2018, *Pengetahuan Tentang Manajemen Produksi dan Operasional Manajemen SDM dan Manajemen Kualitas*, Indonesia, Jakarta.

Sinambella, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.