

BAB II

MANAJEMEN RISIKO PERBANKKAN SYARI'AH

A. JENIS-JENIS RISIKO PERBANKKAN SYARI'AH

Manajemen risiko merupakan suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh efektifitas dan efisiensi yang lebih tinggi.¹ Sehingga apabila risiko tersebut tidak dimanajemen dengan tepat maka akan menimbulkan kerugian terhadap harta benda, tanggungjawab terhadap pihak lain, kerugian personil dan lain sebagainya.² Perbankan Syari'ah juga merupakan salah satu unit bisnis yang berhadapan dengan risiko, sehingga untuk mengendalikannya harus mengidentifikasi jenis-jenis risiko dalam Perbankan Syari'ah itu sendiri dan menganalisis manajemen secara tepat sebagai langkah-langkah untuk mengendalikan risiko.

Ada beberapa jenis risiko yang berhubungan dengan bisnis Perbankan Syari'ah, diantaranya adalah:

1. Risiko Pembiayaan

Yang dimaksud dengan risiko pembiayaan adalah risiko yang diakibatkan adanya kegagalan *counterparty* dalam memenuhi kewajibannya

¹ Herman Darmawi, *Manajemen Risiko*, hal.17

² *Ibid*, hal.30

atau disebut risiko kredit macet.³ Risiko pembiayaan muncul jika bank tidak dapat memperoleh kembali cicilan pokok dan atau nisbah bagi hasil dari pembiayaan atau investasi yang dilakukan. Penyebab utama terjadinya risiko pembiayaan adalah terlalu mudahnya bank memberikan pembiayaan atau investasi kepada nasabah, karena terlalu dituntut untuk memanfaatkan kelebihan likuiditas, sehingga penilaian dalam pemberian pembiayaan kurang teliti dan cermat dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan risiko yang muncul pada usaha yang dibiayainya.⁴

Risiko ini semakin nampak ketika perekonomian negeri dilanda krisis atau resesi. Penurunan penjualan mengakibatkan berkurangnya penghasilan perusahaan, sehingga perusahaan mengalami kesulitan untuk memenuhi kewajibannya atas pembiayaan di bank.⁵ Risiko pembiayaan tidak lepas dari beberapa faktor penyebab yang terkait dengan produk-produk di dalam perbankan itu sendiri, misalnya pada produk yang berbasis *Natural Certainty Contracts* (NCC) misalnya *Ijarah*, *Murabahah*, *Salam*, *Istisna'* dan *Natural Uncertainty Contracts* (NUC) misalnya *Mudharabah* dan *Musyarokah*.

Beberapa risiko yang terjadi pada pembiayaan, dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor:⁶

³ Adiwarman A. Karim, *Bank Islam Analisis Fiqih Dan Keuangan*, hal.260

⁴ Muhammad, *Manajemen Bank Syari'ah*, hal.358

⁵ *Ibid*, hal.359

⁶ Adiwarman, *Bank Islam.....*, hal.261

- a. Karakter jenis usaha yang bersangkutan, yang dapat berpengaruh pada tingkat penjualan dan harga jual barang / jasa.
- b. Kondisi internal perusahaan nasabah, seperti manajemen, organisasi, pemasaran, teknis produksi yang dilakukan tidak secara professional sesuai standart pengelolaan yang disepakati antara nasabah dan bank.
- c. Turunnya nilai jual kembali jaminan.
- d. Kelalaian nasabah terhadap bisnis yang di biayai bank.
- e. Pelanggaran ketentuan yang telah disepakati sehingga nasabah dalam menjalankan bisnisnya tidak lagi sesuai dengan kesepakatan.
- f. Faktor negatif lainnya, misalnya terjadi pemogokan, tuntutan pihak lain atas jaminan, kondisi group usaha, permasalahan hukum dan sebagainya.

2. Risiko Pasar

Yang dimaksud dengan risiko pasar adalah adalah risiko kerugian yang terjadi pada portofolio yang dimiliki oleh bank akibat adanya pergerakan variabel pasar berupa suku bunga dan nilai tukar. Risiko pasar ini mencakup tiga hal, yaitu:⁷

- a. Risiko Tingkat Suku Bunga (*interest rate risk*)

Risiko tingkat bunga adalah risiko yang timbul sebagai akibat dari fluktuasi tingkat bunga. Meskipun bank syari'ah tidak menetapkan tingkat bunga, baik dari sisi pendanaan maupun dari sisi pembiayaan, tetapi bank syari'ah tidak akan dapat terlepas dari risiko tingkat bunga. Hal ini di

⁷ *Ibid*, hal.272

sebabkan pasar yang dijangkau oleh bank syari'ah tidak hanya untuk nasabah-nasabah yang loyal penuh terhadap syari'ah.

Bila terjadi bagi hasil pendanaan syari'ah lebih kecil dari tingkat bunga, nasabah dapat pindah ke bank konvensional. Sebaliknya dari sisi *financing*, apabila margin yang digunakan lebih besar dari tingkat bunga maka nasabah dapat beralih ke bank konvensional. Sebagai contoh, dalam pembiayaan murabahah margin tidak dapat dinaikkan dari ketetapan di awal akad. Apabila terjadi kenaikan suku bunga, maka pendapatan margin dari pembiayaan murabahah menjadi lebih kecil di banding pendapatan bunga, akibatnya bagi hasil yang dapat di berikan oleh bank X syari'ah kepada nasabah menjadi lebih kecil dari bunga, sehingga memicu nasabah untuk berpindah ke bank konvensional.

b. Risiko Pertukaran Uang (*foreign exchange risk*)

Risiko pertukaran mata uang adalah suatu konsekuensi sehubungan dengan pergerakan atau fluktuasi nilai tukar terhadap laba rugi bank. Meskipun aktifitas *treasury* syari'ah tidak terpengaruh oleh risiko kurs secara langsung karena adanya syarat tidak boleh melakukan transaksi yang bersifat spekulasi, tetapi bank syari'ah tidak akan dapat terlepas dari adanya posisi dalam valuta asing. Mengingat bank syari'ah tidak diperkenankan berspekulasi, maka posisi seperti *forward*, *swap* dan *option* tidak boleh dijalankan. Yang diperkenankan adalah transaksi tunai (*spot*).

c. Risiko Likuiditas (*liquidity risk*)

Risiko likuiditas adalah risiko yang antara lain disebabkan oleh ketidakmampuan bank untuk memenuhi kewajibannya segera dan atau pada saat jatuh tempo. Pemicu utama kebangkrutan yang dialami oleh bank, baik yang besar maupun yang kecil bukanlah karena satu satunya faktor kerugian yang dideritanya, melainkan lebih kepada ketidakmampuan bank untuk memenuhi likuiditasnya.⁸

Terjaganya likuiditas penting bagi bank untuk menjalankan transaksi bisnisnya sehari-hari, mengatasi kebutuhan dana yang mendesak, memuaskan permintaan nasabah akan pembiayaan dan memberikan fleksibilitas dalam meraih kesempatan investasi menarik dan menguntungkan. Likuiditas yang tersedia harus cukup, tidak boleh terlalu kecil sehingga mengganggu operasional sehari-hari, tetapi juga tidak boleh terlalu besar karena akan menurunkan efisiensi dan berdampak pada rendahnya tingkat profitabilitas.⁹

Risiko likuiditas muncul manakala bank mengalami ketidakmampuan untuk kebutuhan dana (*cash flow*) dengan segera dan dengan biaya yang sesuai, baik untuk memenuhi kebutuhan transaksi sehari-hari maupun untuk memenuhi kebutuhan dana yang mendesak. Maka jika hal tersebut terjadi dapat berpengaruh terhadap turunnya kepercayaan nasabah terhadap sistem perbankan, khususnya Perbankan

⁸ Muhammad, *Manajemen*....., hal.359

⁹ Muhammad syafi'i Antonio, *Bank Syari'ah Dari Teori Ke Praktek*, hal.178

Syari'ah dengan nama lain adalah mempertaruhkan reputasi nama baik bank syari'ah.

Besar kecilnya risiko ini banyak di tentukan oleh:

- 1). Jangka waktu antara pembiayaan jangka panjang dengan kewajiban yang harus dipenuhi yaitu pada dana jangka pendek.
- 2). Keterbatasan instrumen keuangan untuk solusi kelebihan likuiditas.
- 3). Kurangnya kecermatan perencanaan arus kas (*cash flow*) dan arus dana (*fund flow*) berdasarkan prediksi pembiayaan. Adanya risiko pembiayaan / kredit macet.
- 4). Kemampuan untuk menciptakan akses ke pasar antarbank atau sumber dana lainnya.

3. Risiko Operasional

Risiko operasional adalah risiko antara lain disebabkan oleh ketidakcukupan atau tidak berfungsinya proses internal, prosedur, kontrol, sistim informasi, kesalahan manusiawi, kegagalan sistem atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional bank yang bisa berakibat pada kerugian yang tidak diharapkan. Menurut *British Banker's Association* pada tahun 1997 yang dikutip oleh Muhammad melaporkan bahwa 69% (enam puluh sembilan persen) responden menyatakan bahwa risiko operasional lebih penting daripada risiko pasar dan risiko pembiayaan.¹⁰

Selain itu risiko operasional dapat diakibatkan juga karena:

¹⁰ Muhammad, *Manajemen*.....,hal.360

- a. Adanya publikasi negatif yang terkait dengan kegiatan bank atau adanya persepsi negatif terhadap bank.
- b. Tidak dipatuhinya ketentuan-ketentuan yang ada, baik internal ataupun eksternal.
- c. Adanya permasalahan dan Kurangnya *exelent service* yang diberikan kepada nasabah terhadap produk-produk yang disediakan.
- d. Adanya penetapan dan pelaksanaan strategi bank yang kurang tepat.
- e. Adanya kelemahan aspek yuridis, seperti adanya tuntutan hukum, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung atau kelemahan perikatan (perjanjian), seperti tidak dipenuhinya syarat keabsahan suatu kontrak atau pengikatan agunan yang tidak sempurna.

Dampak negatif yang diakibatkan dari risiko operasional ini terhadap lembaga Perbankan Syari'ah itu sendiri adalah dapat berupa penarikan besar-besaran terhadap dana pihak ketiga, timbul masalah likuiditas dan kebangkrutan sehingga bank tersebut bisa ditutup oleh Bank Indonesia.

B. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN DALAM ISLAM

Manajemen dalam bahasa arab di sebut () yang berarti penertiban, pengaturan, pengurusan dan perencanaan.¹¹ Mahdi bin Ibrahim bin Muhammad

¹¹ A.W Munawwir, *Kamus Al-Munawwir Arab-Indonesia Terlengkap*, Hal.385

Mubjir dalam terjemahan Rahmad Abbas yang dikutip oleh Muhammad mengatakan manajemen adalah suatu aktifitas khusus menyangkut kepemimpinan, pengarahan, pengembangan personal, perencanaan dan pengawasan terhadap pekerjaan-pekerjaan yang berkenaan dengan unsur pokok dalam suatu proyek.¹²

Semua organisasi baik yang berbentuk badan usaha swasta, badan usaha yang bersifat publik ataupun lembaga-lembaga sosial kemasyarakatan tentu mempunyai suatu tujuan sendiri-sendiri yang merupakan motivasi dari pendiriannya. Manajemen di dalam suatu badan usaha, baik industri, niaga dan jasa, tidak terkecuali jasa perbankan yang kesemuanya adalah di dorong oleh motif untuk mendapatkan keuntungan. Untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal, manajemen haruslah diselenggarakan dengan efisien dan efektif meliputi perencanaan, kepemimpinan, pengawasan dan pelaporan. Tujuannya adalah agar hasil-hasil yang ditargetkan dapat tercapai dengan maksimal.

Adapun beberapa konsep manajemen di dalam Al-Qur'an, sebagai berikut:¹³

Artinya :

"Sesungguhnya Tuhan kamu Allah yang menciptakan langit dan bumi dalam enam masa, kemudian Dia bersemayam diatas 'Arasy untuk mengatur segala urusan" (Q.S. Yunus : 3)

¹² Muhammad, *Manajemen Bank*.....,Hal.176

¹³ Mahmud Yunus, *Terjemah Qur'an Karim*, hal.188, 374.

Artinya :

"Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian urusan itu naik kepadaNya" (Q.S. As-Sajdah : 5)

Dari cuplikan ayat tersebut diatas, jika dikaitkan dengan hakekat manajemen yaitu merenungkan dan memandang ke depan suatu urusan agar perkara tersebut terpuji dan baik akibatnya, yang mana dapat di relevansikan jika berjalan beriringan dengan memegang teguh prinsip-prinsip yang terkandung dalam Islam. Mengingat perubahan lingkungan yang akan datang, mendesak manajemen untuk membuka diri pada dampak perubahan lingkungan eksternal dan transformasi misi, visi, strategi, adaptasi kultur, struktur dan sistem.

Perubahan ini akan membentuk keterbukaan manajemen secara keseluruhan untuk menggapainya untuk menuju pada kapasitas dan kredibilitas kepemimpinan dan manajemen organisasi, sehingga mampu menjadi *entrepeuneur* yang professional dan tetap memegang teguh nilai-nilai dasar.¹⁴

Dalam Islam, keberadaan manajemen harus mengkaitkan antara nilai material dan spiritual. Dengan kata lain, untuk mengukur keberhasilan dalam menjalankan manajemen dapat diukur dengan parameter iman dan materi. Parameter ini diharapkan dapat mengidentifikasi sejauh mana tingkat iman seseorang dengan etos kerjanya karena Manusia adalah makhluk

¹⁴ Muhammad, "Paradigma Manajemen Theologies Etis", dalam Jurnal Muqaddimah, 1997.

multidimensional. Di dalam diri manusia terdapat aspek-aspek yang menggerakkan manusia dalam bertindak dan membutuhkan sesuatu.

Manajemen yang baik harus dijalankan dengan prinsip-prinsip yang relevansinya pada Al-Qur'an sebagai suatu ideologi untuk mencapai hasil yang maksimal, antara lain sebagai berikut:

1. Kewajiban Menegakkan Amar Ma'ruf Nahi Munkar

Menyeru kepada kebajikan (*amar ma'ruf*) dan mencegah kemunkaran adalah wajib, sebagaimana Firman Allah SWT:¹⁵

﴿

Artinya :

“Hendaklah ada diantara kamu umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh berbuat yang ma'ruf dan mencegah perbuatan yang keji.”
(Q.S. Ali-Imron : 104).

Setiap muslim wajib melakukan perbuatan yang *ma'ruf* yaitu perbuatan yang baik dan terpuji seperti perbuatan tolong-menolong menegakkan keadilan diantara manusia, meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

2. Kewajiban Menegakkan Keadilan

Islam mengajarkan pada kita untuk berbuat adil kapanpun, dimanapun dan kepada siapapun. Sebagaimana firman Allah:¹⁶

¹⁵ Mahmud Yunus, *Terjemah.....*, hal. 58

¹⁶ *Ibid*, hal.139



Artinya:

“*Katakanlah : Tuhanku menyuruh dengan keadilan*”. (Q.S. Al-A’raf:29).

Dalam firman tersebut telah memerintahkan penganutnya untuk mengambil keputusan dengan berpegang pada kesamaan derajat, keutuhan dan keterbukaan. Maka, keadilan adalah ideal untuk diterapkan dalam hubungan dengan sesama manusia.

3. Kewajiban Bertanggungjawab dan Menyampaikan Amanah

Dalam hal amanah dan tanggungjawab, Islam telah mengajarkan kepada kita bahwa manusia harus menyampaikan seruan Tuhan, memberi nasihat dan kepercayaan. Sebagaimana yang terdapat dalam Q.S. An-Nisa’ ayat 58:¹⁷

• •

Artinya :

“*Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu untuk menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya*”. (Q.S. An-Nisa’:58).

Persoalan ini terkait dengan amanat dari Tuhan yang berupa tugas-tugas sebagai kewajiban yang dibebankan oleh agama yang bersifat individual maupun organisasional yang dituntut untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan *profesionalisme*.

4. Komunikatif

¹⁷ *Ibid*, hal. 79

Sesungguhnya dalam setiap gerak manusia tidak dapat menghindari untuk berkomunikasi. Dalam manajemen, komunikasi menjadi faktor penting dalam melakukan transformasi kebijakan atau keputusan dalam rangka pelaksanaan manajerial untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sebagaimana Firman Allah SWT, sebagai berikut :¹⁸

Artinya :

“Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat dan takut.” (Q.S. Thaha :44)

Menurut Al-Maraghi yang dikutip oleh Muhammad, Ayat tersebut terkait pembicaraan dengan Fir’aun yakni pembicaraan yang lemah lembut agar dapat menyentuh hati dan lebih dapat menariknya untuk menerima dakwah.¹⁹

Dengan demikian jelaslah prinsip-prinsip manajemen yang terdapat di dalam Al-Qur’an dan Hadist perlu diterapkan oleh setiap muslim. Islam memberikan keluwesan untuk berjihad dengan peralatan Dalil Nash yang ditunjang oleh kemampuan ilmu pengetahuan modern, sehingga seorang manajer akan dapat berjihad sehingga mendapatkan hasil yang memuaskan. Sikap ini harus di miliki oleh setiap pengusaha dan manajer di manapun mereka berada, baik dalam organisasi bisnis, pelayanan publik maupun organisai sosial kemasyarakatan.

¹⁸ *Ibid*, hal.284

¹⁹ Muhammad, *Manajemen.....*, hal.183

C. UNSUR DAN PROSES MANAJEMEN RISIKO DALAM BANK ISLAM

Manajemen sebagai suatu sistem di dalamnya terdapat unsur-unsur yang saling terkait dan tidak dapat terpisahkan antara satu dengan yang lain dalam rangka mencapai sasaran. Hal inilah sebagai suatu konsep keutuhan. Islam memberikan dorongan kepada umatnya untuk melihat sesuatu secara utuh (*kaafah*). Terkait dengan manajemen sebagai suatu sistem, maka di dalamnya terdapat unsur-unsur sebagai berikut:²⁰

1. Perencanaan

Semua dasar dan tujuan manajemen seperti tersebut diatas haruslah terintegrasi, konsisten dan saling menunjang satu sama lain. Untuk menjaga konsistensi kearah pencapaian tujuan manajemen maka setiap usaha itu harus di dahului oleh proses perencanaan yang baik. Suatu perencanaan yang baik dilakukan melalui berbagai proses kegiatan yang meliputi:

a. *Forecasting*

Adalah suatu peramalan usaha yang sistematis, untuk memperoleh sesuatu di masa yang akan datang, dengan dasar penaksiran dan menggunakan perhitungan yang rasional atas fakta yang ada. Fungsi

²⁰ *Ibid*, hal.197

perkiraan adalah untuk memberi informasi sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Langkah pertama yang dilakukan oleh manajemen yang harus dilakukan oleh manajemen bank adalah melakukan peramalan usaha dengan melihat kondisi internal dan eksternal dalam rangka perumusan kebijakan dasar. Kondisi internal meliputi potensi dan fasilitas yang tersedia, distribusi aktiva, posisi dana-dana, pendapatan dan biaya. Sedangkan kondisi eksternal meliputi menela'ah situasi moneter lokal dan internasional, peraturan-peraturan, situasi dan kondisi perdagangan nasional dan internasional.

b. Objective

Objective atau tujuan adalah nilai yang akan dicapai atau diinginkan oleh seseorang atau badan usaha. Tujuan suatu organisasi harus dirumuskan dengan jelas, realistis dan dapat diketahui oleh semua orang yang terlibat dalam organisasi, agar mereka dapat berpartisipasi dengan penuh kesadaran. Tujuan manajemen bank syari'ah tidak saja meningkatkan kesejahteraan bagi para *stakeholders*, tetapi juga harus mempromosikan dan mengembangkan aplikasi dari prinsip-prinsip Islam dan tradisinya kedalam bisnis keuangan dan bisnis lainnya yang terkait.

Oleh karena itu aktifitas perencanaan tujuan masa depan harus dilakukan dengan baik, teliti, lengkap dan rinci. Perumusan kebijakan tersebut haruslah disusun bersama oleh direksi bersama-sama dengan

Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah, dan perencanaan operasional harus di susun bersama dengan para pejabat yang bertanggungjawab atas pelaksanaan operasional. Jadi yang di maksudkan adalah agar kita menyusun perencanaan tujuan secara professional tidak sekedar coba-coba.

c. *Policies*

Policies dapat berarti rencana kegiatan (*plan of action*) atau dapat diartikan sebagai pedoman pokok (*guiding principles*) yang diadakan oleh suatu badan usaha untuk menentukan kegiatan yang terus menerus. Keputusan mengenai suatu *policies* ditentukan oleh *board of directors* dari badan usaha dan para manajer bertanggung jawab untuk menafsirkan dan menjelaskan, menjamin pelaksanaan tersebut. Sehingga harus dipatuhi oleh seluruh jajaran dalam organisasi.

Bidang kegiatan bank yang perlu dirumuskan dalam wujud kebijakan dasar umumnya meliputi bidang penting bagi aktifitas bank yaitu: tipe nasabah yang dilayani, jenis layanan yang disediakan bagi nasabah, daerah pelayanan, sistem penyampaian produk dan jasa bank, distribusi aktifa produktif, preferensi likuiditas, persaingan, pengembangan dan pelatihan staf.

d. *Programe*

Program adalah sederetan kegiatan yang digambarkan untuk melaksanakan *policies*. Program itu merupakan rencana kegiatan yang

dinamis yang biasanya dilaksanakan secara bertahap dan tidak dapat dipisahkan dengan tujuan yang telah dirumuskan yang terikat oleh ruang dan waktu.

e. Procedure

Procedur adalah gambaran metode untuk melaksanakan suatu kegiatan atau prosedur ialah berbicara tentang bagaimana melaksanakannya.

f. Budget

Budget atau Anggaran adalah perkiraan biaya yang harus dikeluarkan dan pendapatan yang diharapkan dimasa datang.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah pengembangan organisasi yang meliputi pembagian kerja yang logis, penetapan garis tanggungjawab dan wewenang yang jelas, pengukuran pelaksanaan dan prestasi yang dicapai. Tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap posisi dalam setiap organisasi harus dirumuskan dengan jelas, sehingga tanggungjawab untuk hasil akhirnya dapat diukur dengan jelas.

Namun, disatu sisi organisasi bukanlah sesuatu yang bersifat tetap, yang selalu dan selamanya tepat dan benar, karena akan selalu dipengaruhi oleh tempat, waktu, tujuan, manusia dan sarana teknologi pendukungnya. Oleh karenanya organisasi haruslah *fleksibel*, agar selalu dapat menyesuaikan diri dengan variabel-variabel tersebut. Oleh karena itu struktur organisasi

mencerminkan pandangan manajemen tentang tata cara yang paling efektif untuk mengoperasikan bank.

Beberapa pendekatan yang lazim dalam menetapkan organisasi bank adalah sebagai berikut:

a. Pendekatan Fungsional

Pendekatan dalam menyusun organisasi bank adalah melalui pengintegrasian fungsi-fungsi yang ditetapkan berdasarkan aktifitas-aktifitas yang tergambar dalam neraca.

b. Pendekatan Pasar

Konsep ini mengaitkan usaha penawaran paket jasa-jasa yang dipakai oleh tipe nasabah tertentu ke dalam struktur organisasi bank yang dianggap sebagai cara terbaik untuk menyampaikan layanan perbankan terhadap nasabah, baik *retail*, *wholesale* dan *trust*.

c. Fungsi Staf

Dalam perumusan kebijakan, pengambilan keputusan perlu dilakukan secara musyawarah, sehingga pejabat lini (staf) mempunyai tugas dan tanggungjawab.

d. Struktur Personalia

Struktur organisasi bank melibatkan berbagai tingkat wewenang dan tanggungjawab, sehingga bank membentuk beberapa komite yang terdiri dari para anggota direksi dan personil yang terkait dalam tingkat

manajemen. Karena bank adalah badan usaha yang sangat diatur keberadaannya dan aktifitasnya oleh hukum dan peraturan perundang-undangan.

3. Pengawasan

Pengawasan atau *controlling* meliputi segala kegiatan penelitian, pengamatan dan pengukuran terhadap jalannya operasi. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam kaitan dengan pengawasan, diantaranya adalah: Proses Pengawasan, Sistem Informasi Manajemen, Program *Audit Internal*.