

# Penerapan ISO 31000 dalam Pengelolaan Risiko Pada Bank Perkreditan Rakyat (Studi Kasus Bank Perkreditan Rakyat X)

**Tiurma Meilania A. A. D**

*Magister Manajemen, Program Pascasarjana,*

*Universitas Katolik Parahyangan tiurma.meilania@yahoo.com*

---

## **Abstract**

*Bank is a financial institution and a financial intermediary that accepts deposits and channels those deposits into lending activities, either directly by loaning or indirectly through capital markets. A bank links together customers that have capital deficits and customers with capital surpluses. There are several types of banks that grows in Indonesia, one of which is the People's Credit Bank ( BPR). One of the biggest BPR in Indonesia is BPR X.*

*In doing the intermediary function, banks are vulnerable to risk. Therefore, in order to ensure banks in running its business, a proper risk management is required. Over the time, banks refer to BASEL as risk management reference and guidance but In practice, managing those risks are not integrated with one another. On this case study, we will discuss on how to apply ISO 31000 in risk management on BPR X. The purpose of this ISO 31000 risk management study is to assist banks to integrate and manage all risks across the board and accordance to the principles of ISO 31000 which to create and add more values to the company.*

## **Abstrak**

Bank adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah menghimpun dana dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat dalam bentuk kredit serta memberikan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Terdapat beberapa jenis bank yang tumbuh di Indonesia, salah satunya adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Salah satu BPR terbesar yang berdiri di Indonesia adalah BPR X.

Dalam menjalankan fungsi intermediasi, bank rentan terhadap risiko. Oleh karena itu agar bank lancar dalam menjalankan tugasnya, perlu dilakukan pengelolaan risiko yang tepat. Selama ini bank menggunakan BASEL untuk mendukung pengelolaan risiko. Pengelolaan risiko tidak dilakukan secara terintegrasi antara risiko yang satu dengan yang lain. Maka dari itu pada penulisan studi kasus ini akan dibahas mengenai penerapan ISO 31000 dalam pengelolaan risiko pada BPR X. Tujuan dilakukannya pengelolaan risiko perbankan berbasis ISO 31000 adalah agar pengelolaan risiko perbankan dapat dilakukan secara menyeluruh dalam perusahaan,

dan sesuai dengan prinsip ISO 31000 yaitu menciptakan dan menambah nilai bagi perusahaan.

**Keywords:** Bank, risk, risk management, ISO 31000

---

## 1. Pendahuluan

Menurut Kuncoro dalam bukunya Manajemen Perbankan, Teori dan Aplikasi (2002, h.68), definisi dari bank adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah menghimpun dana dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat dalam bentuk kredit serta memberikan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Oleh karenanya dalam menjalankan usahanya bank harus mampu mengumpulkan dana dari masyarakat, sehingga bank dapat menyalurkan dana tersebut kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Demikian pun sebaliknya, bank harus mampu menyalurkan kredit kepada masyarakat agar bank dapat membayar kewajibannya berupa bunga kepada orang-orang yang menyimpan dana di bank. Maka dari itu, bank berfungsi sebagai lembaga intermediasi.

Fungsi intermediasi ini erat kaitannya dengan risiko, karena dalam aliran dana baik dari masyarakat maupun ke masyarakat akan dihadapkan dengan ketidakpastian. Jika sebuah bank mengalami kegagalan dalam pengelolaan dana tersebut, dampak yang ditimbulkan akan meluas mempengaruhi debitur, kreditur, dan lembaga-lembaga yang menyimpan dananya atau menginvestasikan modalnya di bank.

Risiko secara umum didefinisikan sebagai ketidakpastian yang memiliki potensi untuk terjadi yang secara bervariasi dapat menghasilkan keuntungan maupun kerugian (Bessis, 2009). Sehingga untuk menjaga agar kegagalan dalam pengelolaan dana atau kerugian tidak terjadi maka perlu dilakukan pengelolaan terhadap risiko. Seperti apa yang diungkapkan Monahan (2008) risiko adalah kerugian yang diakibatkan oleh event atau beberapa event yang dapat menghambat tujuan perusahaan. Maka agar event-event yang dapat menghambat tujuan perusahaan bisa diantisipasi atau bahkan bisa dimitigasi, risiko perlu dikelola dengan serius.

Mengacu pada ketentuan Bank Indonesia No. 11/25/PBI/2010 perubahan PBI No 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi bank, terdapat delapan jenis risiko yang harus dikelola atau dipertimbangkan oleh bank. Kedelapan jenis risiko tersebut adalah risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, risiko likuiditas, risiko kepatuhan, risiko hukum, risiko reputasi, dan risiko strategi.

Dalam usahanya tersebut, maka bank dihadapkan dengan risiko, baik dalam hal penghimpunan dana yang dapat yang dipengaruhi oleh faktor pasar yaitu nilai tukar, suku bunga, yang dapat menimbulkan risiko pasar. Dan juga risiko dalam penyaluran kredit, kemungkinan gagalnya pihak lawan (*counterparty*) memenuhi kewajibannya. Maka dari itu agar perusahaan dapat mencapai tujuannya, diperlukan pengelolaan terhadap risiko.

Dikaitkan dengan usaha utama bank, maka perbankan memiliki kebutuhan untuk mengelola risiko kredit, risiko pasar, dan risiko operasional secara terintegrasi guna tercapainya target yang diinginkan. Pengelolaan risiko perbankan pada umumnya mengadopsi aturan yang diberikan oleh BASEL, dimana setiap risiko dikelola berdiri sendiri pada tiap jenis risiko, tidak dikelola secara terintegrasi, sehingga terlihat tidak ada keterkaitan antar risiko.

Dalam penulisan studi kasus ini, digunakan ISO 31000 untuk mengelola risiko secara terintegrasi dan dengan tahapan yang jelas, dengan tujuan agar bank dapat mengelola risikonya dengan melihat hubungan antar risiko yang dapat menghambat tujuan perusahaan, dan dapat menciptakan dan menambah nilai bagi perusahaan, yang menjadi salah satu prinsip dari ISO 31000. Terdapat 11 prinsip dalam ISO 31000, yaitu:

1. Menciptakan nilai. Manajemen risiko berkontribusi dalam pencapaian objektif dan peningkatan perusahaan. Misalnya dalam hal kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, kinerja keuangan, dan reputasi perusahaan.
2. Manajemen risiko adalah bagian integral proses dalam organisasi. Manajemen risiko merupakan tanggung jawab manajemen, dan bukanlah merupakan aktivitas yang berdiri sendiri yang terpisah dari aktivitas utama dalam perusahaan.
3. Manajemen risiko adalah bagian dari pengambilan keputusan. Manajemen risiko membantu pengambil keputusan mengambil keputusan dengan informasi yang cukup, yang pada akhirnya dapat membantu memutuskan apakah suatu risiko dapat diterima atau apakah suatu penanganan risiko telah memadai dan efektif.
4. Manajemen risiko secara eksplisit menangani ketidakpastian. Manajemen risiko menangani aspek-aspek ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, sifat alami dari ketidakpastian tersebut, dan bagaimana penanganannya.
5. Manajemen risiko bersifat sistematis, tepat waktu, dan terstruktur. Manajemen risiko memiliki kontribusi terhadap efisiensi dan hasil yang konsisten, dapat dibandingkan serta andal.
6. Manajemen risiko berdasarkan informasi terbaik yang tersedia. Rekomendasi penanganan risiko didasarkan pada sumber informasi seperti pengalaman, pengamatan, dan pertimbangan pakar.
7. Manajemen risiko dibuat sesuai dengan kebutuhan. Manajemen risiko disesuaikan dengan bentuk perusahaan dan kebutuhannya.
8. Manajemen risiko memperhitungkan factor manusia dan budaya. Manajemen risiko dalam suatu perusahaan memperhitungkan kemampuan, pandangan, dan tujuan pihak-pihak yang berkaitan dengan perusahaan baik internal maupun eksternal yang dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

9. Manajemen risiko bersifat transparan dan inklusif. semua pemangku kepentingan dalam perusahaan dilibatkan dalam proses manajemen risiko, sehingga manajemen risiko tetap relevan dan mengikuti perkembangan jaman.
10. Manajemen risiko bersifat dinamis, iteratif, dan responsif terhadap perubahan – dengan adanya peristiwa internal dan eksternal, perubahan pengetahuan, serta diterapkannya pemantauan dan peninjauan, risiko baru bermunculan, risiko yang sudah ada dapat berubah atau hilang. Maka perusahaan harus memastikan bahwa manajemen risiko terus menerus memantau dan menanggapi perubahan.
11. Manajemen risiko memfasilitasi perbaikan dan pengembangan berkelanjutan perusahaan – perusahaan harus mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk memperbaiki kematangan manajemen risiko mereka beserta aspek-aspek lainnya dalam perusahaan.

## **2. Latar Belakang Perusahaan**

Terdapat beberapa jenis bank yang berdiri di Indonesia, salah satunya adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR). BPR adalah salah satu jenis bank yang dikenal melayani golongan pengusaha mikro, kecil dan menengah dengan lokasi yang pada umumnya dekat dengan tempat masyarakat yang membutuhkan.

BPR merupakan lembaga perbankan resmi yang diatur berdasarkan Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan dan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 10 tahun 1998. Dalam undang-undang tersebut secara jelas disebutkan bawah ada dua jenis bank, yaitu Bank Umum dan BPR. Fungsi BPR tidak hanya sekedar menyalurkan kredit kepada para pengusaha mikro, kecil dan menengah, tetapi juga menerima simpanan dari masyarakat. BPR adalah lembaga keuangan bank yang menerima simpanan dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu dan menyalurkan dana sebagai usaha BPR.

Salah satu BPR terbesar yang berdiri di Indonesia adalah BPR X yang berlokasi di Jln. Abdulrachman Saleh No. 2 Bandung (Kantor Pusat). Menurut laporan dari MediaBPR.com BPR X menduduki peringkat aset terbesar diantara BPR lainnya. Total Asset BPR X pada akhir tahun 2012 sebesar Rp 2.956.520.623.040.

BPR X dalam penyaluran kredit kepada masyarakat, menggunakan prinsip 3T yaitu Tepat Waktu, Tepat Jumlah, dan Tepat Sasaran. Selain itu, proses kredit di BPR X relatif cepat, dengan persyaratan lebih sederhana, dan sangat mengerti akan kebutuhan Nasabah. Jenis-jenis layanan yang diberikan oleh BPR X yaitu menghimpun dana masyarakat dalam bentuk deposito berjangka, tabungan dan atau bentuk lain yang dipersamakan dengan itu, kemudian memberikan kredit dalam bentuk Kredit Modal Kerja, Kredit Investasi, maupun Kredit Konsumsi.

Visi BPR X yaitu menjadi BPR yang sehat dan kuat dengan aset terbesar melalui jaringan terluas didukung layanan terbaik. Poin pertama dan utama dalam ungkapan visi tersebut bahwa BPR X ingin menjadi suatu bank yang sehat dan kuat. Sehat disini

bisa diartikan bahwa BPR X ingin memiliki tingkat kesehatan bank yang baik, yang sesuai dengan standar Bank Indonesia. Hal ini bisa diwujudkan dengan pengukuran dan pengelolaan risiko kredit agar rasio-rasio kredit sesuai dengan ketentuan dan masuk kategori sehat.

Aktivitas utama BPR X adalah pemberian kredit. BPR X sendiri memiliki banyak jenis-jenis pemberian kredit, seperti: Kredit Mikro (KM), Kredit Angsuran Berjangka Mini (KABM), Kredit Pemilikan Mobil (KPM), Kredit Pemilikan Sepeda Motor Honda (KPSMH), Kredit Fleksibel, Small Medium Enterprise, dll. Misi BPR X adalah memberikan layanan perbankan melalui Sistem Manajemen Mutu, Service Quality, SDM berkompeten dan infrastruktur yang sesuai untuk menciptakan loyalitas nasabah dalam rangka tumbuh berkembangnya perusahaan.

Pada BPR X pengelolaan risiko yang mereka lakukan berupa audit internal perusahaan yang berfungsi sebagai kontrol agar BPR X berjalan sesuai dengan aturan, baik peraturan perusahaan terlebih lagi peraturan dari Bank Indonesia.

Tugas internal audit sebagai badan pemeriksa operasional BPR X, dan melakukan pelaporan kepada direktur utama BPR X mengenai efektivitas dan efisiensi kerja setiap bagian.

### 3. Pengelolaan Risiko Berbasis ISO 31000

*Risk Management Principles and Guidelines*, ISO 31000 (2009) menjelaskan bahwa semua organisasi menghadapi ketidakpastian, dan dampak dari ketidakpastian yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi adalah risiko. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka risiko yang muncul karena ketidakpastian harus dapat dikelola dengan baik. Proses pengelolaan risiko berdasarkan ISO 31000 adalah sebagai berikut:

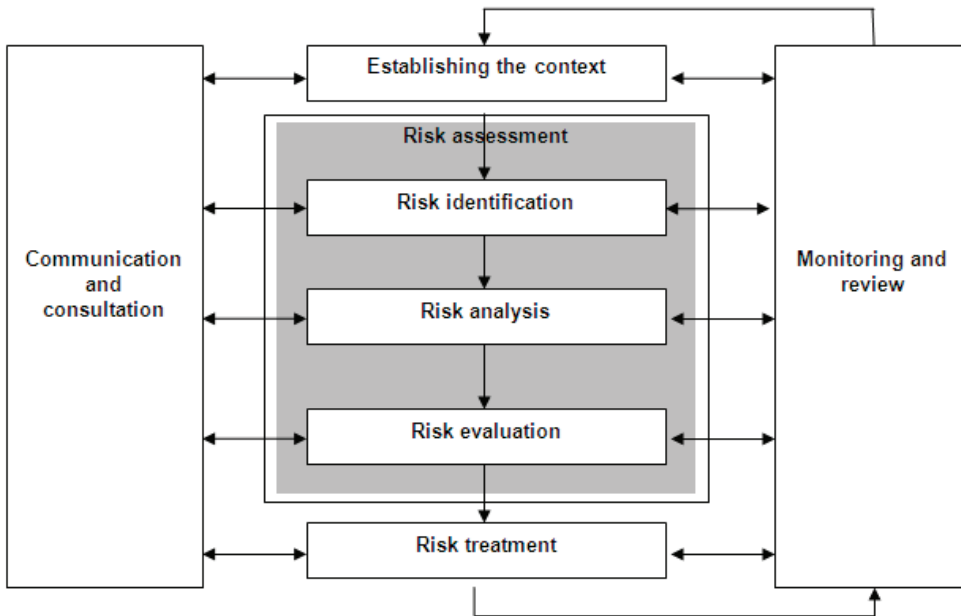
Pada umumnya ISO 31000 diterapkan pada jenis usaha non perbankan, namun dalam penelitian ini ISO 31000 akan diterapkan pada usaha perbankan yaitu BPR X. Karena seperti diketahui bahwa pengelolaan risiko dengan ISO 31000 melihat perusahaan beserta risiko secara lebih menyeluruh dan dengan tahapan yang jelas.

#### 3.1. Menentukan Konteks

Langkah awal proses pengelolaan risiko adalah menentukan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Usaha bank adalah mengumpulkan dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali ke masyarakat. Usaha bank dapat berjalan dengan lancar harus didukung dengan sistem operasional yang baik.

Agar tujuan bank dapat tercapai sesuai dengan target yang diinginkan, maka diperlukan strategi yang sesuai. Dalam kamus besar bahasa Indonesia, strategi didefinisikan sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai kegiatan khusus, untuk itu maka diperlukan metode tertentu, sehingga kebijakan yang dihasilkan akan optimal dalam rangka usaha mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen risiko strategis mencakup semua kegiatan yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi risiko, memecahkan masalah, beradaptasi dengan perubahan, dan



Sumber: *Risk Management – Principles and Guidelines*, ISO 31000 (2009)

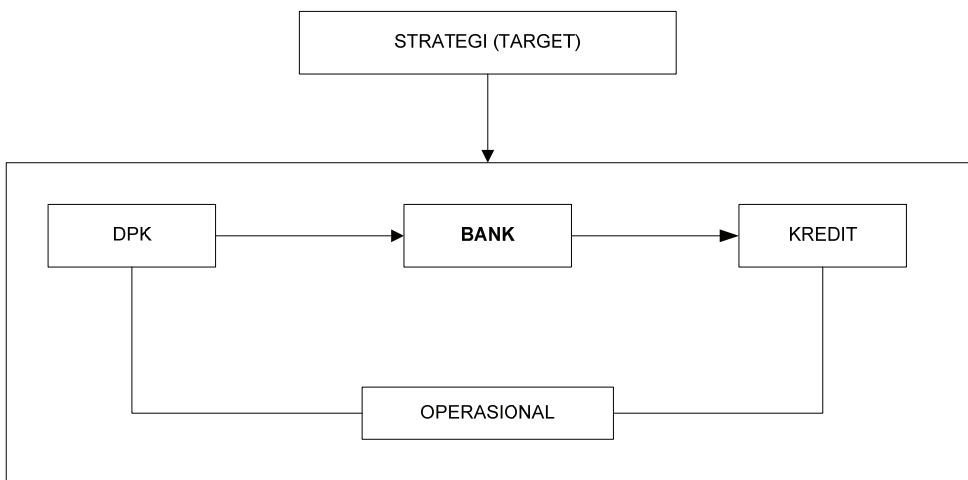
Gambar 1. Proses pengelolaan risiko ISO 31000

berhasil melaksanakan rencana yang sudah ditetapkan, berikut komponen-komponen yang terkait dengan manajemen risiko strategis :

- a. Tujuan dan strategi. Apakah perusahaan memiliki tujuan yang realistis dan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. Sumberdaya. Mengidentifikasi aset, tenaga kerja, dan sumberdaya lainnya untuk memecahkan masalah yang dihadapi atau melihat kesempatan yang ada.
- c. Struktur Organisasi. Apakah perusahaan memiliki staff yang tepat dan jajaran unit yang tepat yang sesuai dengan tugasnya.
- d. Kemampuan para pegawai. Apakah para pegawai memiliki kemampuan yang tepat dan memahami tugasnya dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan.
- e. Sistem. Apakah jalur komunikasi antar entitas, sistem operasi, dan jaringan pengiriman disusun untuk mendukung efisiensi operasi.
- f. *Risk Identification*. Apakah perusahaan memiliki cara yang efektif dalam mengidentifikasi dampak dari perubahan keadaan ekonomi, kompetisi, teknologi, hukum, peraturan, dan perubahan lainnya yang dapat berdampak buruk bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Monahan (2008) mendefinisikan bahwa risiko adalah potensial kerugian yang diakibatkan oleh kejadian atau beberapa kejadian yang dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Maka agar tujuan perusahaan dapat tercapat perlu dilakukan pengelolaan terhadap risiko.

Pada tahap menentukan konteks ini, dapat terlihat bahwa BPR X mengeluarkan SOP khusus mengenai *Risk Management* dan *Internal Audit*. Dokumen SOP-S1.7 revisi 02 tanggal 25 Januari 2010 merupakan SOP mengenai Risk Management. Sedangkan dokumen SOP-I2.1 revisi 06 tanggal 08 Juni 2012 merupakan SOP mengenai *Internal Audit*. Tujuan dari SOP *Risk Management* yaitu memastikan perusahaan dapat bertumbuh dengan sehat tanpa risiko yang besar. Dokumen pendukung untuk SOP *Risk Management* ini hanya ada 2 yaitu berdasarkan *trend market* dan data likuiditas perusahaan. *Trend market* dan data likuiditas perusahaan digunakan untuk menentukan suku bunga simpanan dan menentukan batasan-batasan pemberian kredit.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

### 3.2. Penilaian Risiko

#### 3.2.1. Identifikasi risiko

Mengacu pada ketentuan Bank Indonesia PBI No 5/8/PBI/2003 dan perubahannya No 11/25/PBI/2009 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank, terdapat delapan risiko yang harus dikelola bank. Kedelapan jenis risiko tersebut adalah risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, risiko likuiditas, risiko kepatuhan, risiko hukum, risiko reputasi, dan risiko strategi.

Pada penulisan studi kasus ini, risiko yang akan dianalisa dari kedelapan risiko perbankan yaitu risiko yang berkaitan secara langsung dengan usaha perbankan yaitu, risiko pasar yang dapat mempengaruhi pengumpulan dana pihak ketiga, risiko kredit yang timbul karena kegagalan nasabah dalam memenuhi kewajibannya, dan risiko operasional akibat ketidakcukupan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan

manusia, kegagalan sistem dan atau adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional bank (Basel II).

Terdapat beberapa teknik yang digunakan untuk melakukan identifikasi risiko, pada penulisan studi kasus ini dilakukan identifikasi risiko dengan menggunakan teknik *cause and effect analysis*. *Cause and effect analysis*, menurut *Risk Management-Risk Assesment Techniques*, ISO 31010 (2009), yaitu metode terstruktur untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab dari peristiwa atau masalah yang tidak diharapkan tetrjadi.

*Cause and effect analysis* dilakukan oleh tim ahli yang faham tentang masalah yang sedang dihadapi, tahapan dalam *cause and effect analysis* adalah:

- a. Menemukan efek dari peristiwa yang akan dianalisa, efek yang ditimbulkan dapat bersifat positif (tujuan) atau negatif (masalah) tergantung dari keadaan.
- b. Menentukan kategori sebab yang dapat dituangkan dalam diagram fishbone. Kaegori sebab dapat berupa orang, peralatan, lingkungan, proses, dan lain-lain. Kategori sebab akan dipilih sesuai dengan masalah yang dihadapi.
- c. Tuliskan kemungkinan sebab dari setiap kategori utama dalam bentuk cabang untuk menggambarkan hubungan diantaranya.
- d. Berikan pertanyaan mengapa? atau apa ang menyebabkan hal itu? untuk menghubungkan sebab.
- e. Telaah seluruh hasil untuk tujuan verifikasi secara konsisten dan untuk kelengkapan analisa yang menunjukkan sebab yang dihasilkan berkaitan dengan efek.
- f. Identifikasi dapat diperoleh dari opini tim yang berpengalaman, dan berdasarkan bukti yang ada.

Pada setiap teknik terdapat keunggulan dan keterbatasan, demikian halnya dengan teknik *cause and effect analysis*. Keunggulan teknik ini diantaranya adalah mendukung para ahli bekerja dalam timnya, merupakan analisa yang terstruktur, mempertimbangkan berbagai hipotesis yang mungkin, menampilkan diagram dan hasil akhir yang mudah dibaca, dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi diinginkan dan atau tidak diinginkan menimbulkan efek.

Keterbatasan dari teknik *cause and effect analysis* antara lain adalah kemungkinan tim tidak memiliki kemampuan yang cukup untuk mengidentifikasi sebab terjadinya masalah, proses dalam metode ini tidak lengkap sehingga diperlukan *root cause analysis* untuk menghasilkan rekomendasi, merupakan tampilan dari *brainstorming*, serta terdapat pemisah antara factor penyebab dengan kategori mayor di awal analisa sehingga interaksi antara kategori sebab jadi kurang memadai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak BPR X ditemukan beberapa kendala dalam pencapaian tujuan perusahaan baik di dalam pengumpulan dana, penyaluran kredit, dan kegiatan operasional BPR X guna memperoleh profit.

Masing-masing dari divisi tersebut memiliki target yang harus dicapai guna pencapaian target perusahaan secara keseluruhan. Dalam proses analisa risiko, dilakukan penilaian terhadap dampak dan keterjadian risiko.



– Analis Kredit menyatakan bahwa:

- *Risiko kredit seringkali terjadi karena selama berjalannya waktu, kondisi keuangan debitur memburuk, cashflow perusahaan tidak baik karena satu dan lain hal, misalnya penggunaan dana yang tidak teratur, dalam waktu yang sangat dekat dalam jumlah yang besar yang tidak sesuai dengan penerimaan. Keperluan mendadak yang diperhitungkan dan tidak ada dana cadangan untuk itu.*  
(M.B. Manurung, wawancara, 2/10/2013)
- *Banyak kredit yang pada akhirnya tidak dapat dibayarkan oleh debitur karena karakter nasabah yang tidak baik. Nasabah menyadari bahwa dirinya memiliki tanggung jawab yang harus dipenuhi kepada bank, namun yang bersangkutan tidak memenuhi tanggung jawabnya itu. Walaupun bila dilakukan pemeriksaan pada usaha atau kondisi keuangan, nasabah bisa melakukan pembayaran. Alasan yang sering diberikan nasabah adalah bahwa dana tersebut diperlukan untuk biaya usahanya.*  
(M B. Manurung, wawancara, 2/10/2013)
- *Musibah bisa terjadi kapan saja tanpa bisa diprediksi, misal debitur meninggal dunia atau tempat usaha debitur kebakaran, atau terjadi pencurian, sehingga nasabah tidak dapat membayar hutangnya ke bank. Hal ini jarang terjadi, namun dapat terjadi. Bila nasabah tertimpa musibah, maka itu akan mempengaruhi keadaan keuangan nasabah, sehingga dapat terjadi gagal kredit. Bila terjadi musibah, maka dampak yang dihasilkan akan sangat buruk, yaitu nasabah sama sekali tidak dapat memenuhi kewajibannya.*  
(M. B. Manurung, wawancara, 2/10/2013).

Berdasarkan hasil wawancara, ketiga hal tersebut dijadikan faktor terbesar yang mengakibatkan risiko kredit, dan perlu dilakukan pengelolaan risiko yang berkaitan dengan pemenuhan kewajiban kredit nasabah.

Hal yang sangat berpengaruh dalam penghimpunan dana adalah persaingan bunga tabungan ataupun deposito antar bank, yang mengakibatkan terjadinya risiko pasar.

– Supervisor Deposito menyatakan bahwa:

*BPR memang memiliki ketentuan tingkat suku bunga yang berbeda dengan bank yang selain BPR, terkadang tingkat suku bunga yang diberikan BPR lebih tinggi dari tingkat suku bunga yang diberikan jenis bank lain, misalnya bank swasta.*

*Namun demikian sekarang ini tingkat suku bunga yang diberikan BPR tidak jauh berbeda dengan tingkat suku bunga Bank umum, banyak Bank umum yang berani memberikan suku bunga yang tinggi. Hal ini sangat berpengaruh terhadap prses pengumpulan dana masyarakat.*

*Tidak sedikit nasabah akan pindah ke bank umum atau BPR lainnya selain BPR X karena perbedaan suku bunga walau hanya sebesar 0.5%.*

*(Yuyu, wawancara, 2/10/2013)*

Berdasarkan hasil wawancara, ada empat hal yang sangat berpengaruh yang dapat menghambat kegiatan operasional BPR X. keempat hal tersebut menjadi risiko operasinal BPR X yang perlu dikelola agar kegiatan perbankan BPR X tidak terganggu.

– Koordinator Wilayah menyatakan bahwa:

- *Bagian operasional sangat berpegang teguh pada Standar Operasional Perusahaan dalam melakukan pekerjaannya, namun terkadang SOP yang diterima oleh karyawan tidak jelas, dan dikhawatirkan dapat mengakibatkan karyawan melakukan kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga kegiatan operasional terganggu. Dan peraturan pada SOP kurang tegas, yang mengakibatkan para karyawan menjadi kurang aware terhadap peraturan perusahaan tersebut.*

*(Denny. M, wawancara, 3/10/2013)*

- *Pernah terjadi pelanggaran dan kebohongan yang dilakukan oleh karyawan BPR X, atau fraud. Namun hal ini telah ditanggapi dengan sangat cepat dan karyawan yang melakukan fraud diberikan hukuman yang berat, bahkan sampai diberhentikan atau dipecat. Kasus Fraud tidak sering terjadi, namun demikian tetap diberikan perhatian yang besar pada hal tersebut. Karena fraud dapat mempengaruhi kinerja bank.*

*(Denny. M, wawancara. 3/10/2013)*

- *Kegiatan operasional dapat terganggu karena karyawan yang menuduki jabatan tertentu dengan tugas tertentu tidak dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Misalnya seorang teller yang seharusnya teliti karena karyawan tersebut berhubungan langsung dengan uang dalam bentuk fisik, tapi yang bersangkutan tidak dapat bekerja dengan baik sehingga terjadi kekeloruan dalam menghitung uang. Dan job desk kurang jelas, sehingga ada seorang karyawan yang mengerjakan pekejaan yang seharusnya bukan miliknya. Jadi karyawan tidak dapat fokus pada tugasnya.*

*(Denny. M, wawancara, 3/10/2013)*

- *Sistem komputer atau IT adalah alat yang penting dalam kegiatan operasional. Bila sistem komputer tidak bekerja dengan baik, maka kegiatan operasional akan terhambat, sistem off line akan menyulitkan*

*baik nasabah dan juga karyawan. Bila terjadi gangguan pada sistem maka kegiatan perbankan akan terhenti, sehingga nasabah kecewa dengan pelayanan BPR X.*

(Denny. M, wawancara, 3/10/2013)

Tabel 1. Risiko kredit, pasar, dan operasional BPR X

No	Aktivitas	Risiko	Kode
1	Kredit	Kondisi keuangan debitur memburuk	R1
2	Kredit	Karakter Nasabah yang buruk	R2
3	Kredit	Terjadi musibah pada nasabah	R3
4	Pasar ( <i>funding</i> )	Persaingan suku bunga antar bank	R4
5	Operasional	SOP kurang jelas dan tegas	R5
6	Operasional	Fraud karyawan	R6
7	Operasional	perekrutan kurang terstruktur	R7
8	Operasional	Kegagalan sistem seperti sistem offline	R8

Sumber: Wawancara

### 3.2.2. Analisa risiko dan evaluasi risiko

Analisa risiko bertujuan untuk mengidentifikasi kemungkinan dan dampak risiko. Menurut Water (2007) menentukan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa, dapat dilakukan dengan tiga pendekatan, yaitu

1. dengan menggunakan pengetahuan mengenai situasi untuk menghitung probabilitas,
2. dengan menggunakan data historis untuk melihat seberapa sering peristiwa tersebut terjadi di masa lalu dan digunakan untuk mennetukan perkiraan peristiwa tersebut akan terjadi di masa yang akan datang, dan
3. bertanya pada *risk owner* atau ahli atau karyawan untuk memperoleh pandangan kemungkinan suatu peristiwa terjadi.

Teknik yang dilakukan untuk melakukan analisa risiko adalah *concequence/probability matrix*, menurut *Risk Management-Risk Assesment Techniques*, ISO 31010 (2009) *concequence/ probability matrix* adalah teknik yang mengkombinasikan antara peringkat kualitatif atau semi kualitatif dari dampak dan kemungkinan untuk menghasilkan risk rating.

Proses untuk mengkasikan risk rating adalah user menemukan dampak yang sesuai dengan situasi kemudian menentukan kemungkinan dari dampak tersebut. Level dari risiko tersebut dapat dibaca melalui matrik yang dihasilkan.

Hasil dari *concequence/ probability matrix* adalah tingkat setiap risiko atau ranking risiko. Data yang dihasilkan tergantung dari seberapa detail proses analisa. Semakin detail yang menganalisa, maka akan semakin banyak skenario yang dihasilkan, sampai pada skenario dengan kemungkina terkecil.

Keunggulan matrik risiko adalah relatif mudah untuk digunakan dan memberikan perangkaing secara cepat untuk risiko-risiko dengan tingkat signifikasi yang berbeda.

Sementara itu matrik risiko juga memiliki keterbatasan, antara lain adalah matrik harus didesain sesuai dengan keadaan, hal tersebut dapat menyulitkan untuk memiliki standard yang dapat diterapkan dalam situasi dan kondisi yang berbeda tetapi relevan bagi perusahaan, sulit untuk menentukan skala, seringkali menjadi ambigu, subjektifitas tinggi dan cenderung menggunakan variasi nilai dari penilai, risiko tidak dapat di agregasi, serta sulit untuk mengkombinasikan atau membandingkan tingkat risiko pada kategori dampak yang berbeda.

Tabel 2. *Impact* risiko

Rating	Impact
Low	kerugian profit kurang lebih sebesar Rp 100 juta dalam sebulan
Moderate	kerugian profit kurang lebih sebesar Rp 500 jt dalam sebulan
High	kerugian profit kurang lebih sebesar Rp 1 miyar dalam sebulan

Sumber: Wawancara

Tabel 3. *Likelihood* risiko

Rating	Likelihood
Low	Terjadi maksimal 1 kali dalam sebulan
Moderate	Terjadi 2 sampai 3 kali dalam sebulan
High	Terjadi lebih dari 3 kali dalam sebulan

### 3.2.3. *Perlakuan Risiko*

Perlakuan risiko kredit yang berkaitan dengan usaha debitur yang kurang kompeten adalah dengan melakukan mitigasi risiko dari pihak BPR X.

1. Risiko kredit (Kondisi keuangan debitur memburuk). Risiko kredit terjadi karena kegagalan debitur untuk memenuhi kewajibannya. Kegagalan debitur dalam memenuhi kewajibannya tersebut salah satunya dikarenakan usaha yang dijalankan debitur mengalami penurunan, sehingga mempengaruhi cash flow perusahaan debitur, dan pada akhirnya debitur tidak dapat membayar angsuran tiap bulannya.

Tabel 4. Risk determination matrix

		Impact		
		High	Moderate	Low
Likelihood	High	High	High	Moderate
	Moderate	High	Moderate	Low
	Low	Moderate	Low	Low

Sumber: Pengolahan Data

Tabel 5. Penilaian Risiko

No	Aktivitas	Risiko	Likelihood	Impact	Nilai Risiko
1	Kredit	Kondisi keuangan debitur memburuk	High	Low	Moderate
2	Kredit	Karakter Nasabah yang buruk	High	High	High
3	Kredit	Terjadi musibah pada nasabah	Low	High	Moderate
4	Pasar ( <i>funding</i> )	Persaingan suku bunga antar bank	Low	Moderate	Low
5	Operasional	SOP kurang jelas dan tegas	Low	Moderate	Low
6	Operasional	Fraud karyawan	Low	High	Moderate
7	Operasional	perekrutan kurang terstruktur	Moderate	Moderate	Moderate
8	Operasional	Kegagalan sistem seperti sistem offline	Moderate	High	High

Sumber. Pengolahan data

BPR X sudah melakukan tindakan untuk mengantisipasi kegagalan debitur, dengan pemeriksaan laporan keuangan pada awal pengajuan kredit, namun kontrol tersebut akan lebih efektif bila BPR X melalui tim marketing kredit tiap 3 bulan melakukan review mengenai keadaan keuangan debitur, tidak hanya melakukan review keuangan debitur setahun sekali.

Bagi debitur yang menggunkan kredit untuk modal usahanya, terlebih dengan usaha kecil dan menengah, sebaiknya para debitur tersebut diberikan pelati-

Tabel 6. Peta Risiko BPR X

		Impact		
		Low	Moderate	High
Likelihood	High	R1	R8	R2
	Moderate		R7	
	Low		R4, R5	R3,R6

Sumber: Pengolahan data

han mengenai usaha yang mereka lakukan, sehingga debitur dapat mengelola usahanya dengan lebih baik.

2. Risiko kredit (karakter nasabah yang buruk). Karakter nasabah adalah hal yang paling penting dalam penilaian debitur, apakah nasabah layak untuk diberikan kredit atau tidak.

Penilaian karakter nasabah dapat dilakukan pada awal melakukan analisa kredit dengan melihat catatan kredit nasabah pada BI checking.

Bila nasabah terlihat banyak memiliki kolektibilitas lebih dari 1 di banyak kredit yang nasabah miliki, maka nasabah tersebut tidak layak menjadi debitur.

Nasabah dengan karakter yang buruk tidak layak untuk diberikan kredit, karena akan sangat menyusahakan bank dalam hal pemenuhan kewajibannya.

Maka dari itu perlakuan risiko kredit terhadap karakter nasabah yang buruk adalah menghindari risiko tersebut.

3. Risiko kredit (musibah pada nasabah). Perlakuan risiko terhadap musibah yang dialami oleh nasabah adalah transfer risiko tersebut dan melakukan tindakan mitigasi.

Tindakan mitigasi sudah dilakukan oleh BPR X, yaitu dengan memberikan asuransi pada nasabah, dengan memberikan biaya asuransi yang dibebankan pada nasabah.

Sehingga bila terjadi musibah pada tempat usaha yang dijadikan jaminan debitur, bank tidak menanggung risikonya seratus persen.

4. Risiko pasar (persaingan suku bunga antar bank). Dalam menghimpun dana dari masyarakat, nilai suku bunga seringkali dijadikan bahan pertimbangan bagi nasabah untuk menempatkan dananya.

Maka dari itu BPR X harus dapat menyesuaikan tingkat suku bunga dengan para pesaing dan juga melihat kemampuan bank itu sendiri, juga meningkatkan fasilitas dan pelayan bank.

Perlakuan risiko pada risiko pasar yang berkaitan dengan persaingan suku bunga adalah menerima risiko tersebut.

5. Risiko operasional (SOP kurang jelas dan tegas). Risiko operasional ini tergolong rendah, dan dapat diterima.

Namun demikian risiko ini harus tetap dilakukan tindakan mitigasi dan kontrol, karena bila risiko ini dibiarkan secara terus menerus dapat menghasilkan dampak yang buruk bagi bank.

Langkah yang harus dilakukan BPR X menghadapi risiko operasional ini adalah dengan melakukan sosialisasi pada SOP atau surat edaran yang berlaku, terlebih lagi jika ada SOP baru atau surat edaran yang berkaitan dengan kegiatan operasional.

Sosialisasi perlu dilakukan agar keputusan mengenai kegiatan operasional dapat dilakukan dengan benar, sehingga tidak terjadi kesalahan operasional yang dapat menghambat kegiatan perbankan.

6. Risiko operasional (fraud karyawan). Risiko ini tidak dapat diterima oleh bank, karena dengan adanya tindakan fraud yang dilakukan karyawan terlebih fraud yang merugikan keuangan nasabah tidak dapat ditoleransi.

Karena dasar usaha bank adalah kepercayaan nasabah. Bila karyawan sudah melakukan fraud dan merugikan nasabah, maka artinya kepercayaan nasabah sudah dilanggar. Bila kepercayaan tersebut sudah tercemar dan nasabah kecewa, dampak yang diakibatkan akan sangat buruk menyangkut reputasi BPR X

Bila reputasi BPR X buruk, maka akan mempengaruhi usaha dalam penghimpunan dana dan juga penyaluran kredit. Nasabah tidak akan lagi mempercayakan dananya pada BPR X, dan dengan demikian BPR X pun tidak akan mampu untuk melempar kredit ke masyarakat. Usaha BPR X akan lumpuh.

7. Risiko operasional (perekrutan kurang terstruktur). Perekrutan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Maka dari itu perlu dilakukan mitigasi pada risiko ini.

Proses mitigasi yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan syarat yang lebih detail pada saat melakukan rekrut pegawai, pihak SDM harus memiliki kemampuan yang baik dalam melakukan penilaian pada calon pegawai, dengan memberikan standar penilaian yang tegas, misalnya pada penilaian psikotest calon pegawai.

Dan memberikan daftar job desk yang jelas kepada pegawai, sehingga tidak ada pegawai yang tidak mengerjakan job desk nya atau bahkan mengerjakan job desk yang bukan miliknya. Dengan demikian pegawai dapat bekerja dengan lebih optimal.

8. Risiko operasional (kegagalan sistem). Kegagalan sistem cukup sering terjadi, namun risiko operasional karena kegagalan sistem masih dapat diterima oleh bank.

Proses mitigasi yang harus dilakukan oleh BPR X adalah dengan menggunakan sistem cadangan yang dapat mendukung bila sistem utama tidak dapat bekerja.

Kegagalan sistem, atau seringkali dikenal dengan sistem off line sangat berhubungan dengan tingkat kepuasan nasabah, jika BPR X sering mengalami sistem off line maka pelayanan nasabah akan terhambat dan kepuasan nasabah akan terpengaruh, dan akan memberikan dampak yang buruk pada BPR X, kemungkinan terburuknya adalah nasabah tidak mau akan menggunakan jasa perbankan BPR X lagi.

#### 4. Kesimpulan Dan Saran

Penerapan ISO 31000 dalam melakukan pengelolaan risiko pada BPR X diawali dengan menentukan konteks yaitu target yang ingin dicapai. Strategi yang berkaitan dengan pencapaian target tersebut, berkaitan dengan usaha BPR X yaitu menghimpun dana dari masyarakat, dan menyalurkan kredit.

Selama ini BPR X melakukan pengelolaan risiko berdiri sendiri di setiap divisi bisnisnya, dengan penerapan ISO 31000 maka BPR X dapat mengetahui risiko secara keseluruhan yang dapat mendukung tercapainya target perusahaan.

Dengan pengelolaan risiko berbasis ISO 31000, maka BPR X dapat mengetahui risiko apa saja yang dihadapi, dan tindakan yang tepat yang harus diambil dalam menghadapi risiko-risiko yang muncul. Dan dengan melakukan pengelolaan risiko berbasis ISO 31000 risiko dapat dikelola secara terintegrasi. Dengan adanya peta risiko BPR X mengetahui risiko apa saja yang berdampak buruk bagi perusahaan.

Risiko yang memerlukan perhatian lebih adalah risiko kredit karena karakter nasabah yang buruk dan pada risiko operasional karena kegagalan sistem pada BPR X.

Tindakan yang perlu diambil dalam pengelolaan risiko kredit karena karakter nasabah yang buruk adalah BPR X tidak bisa mengambil risiko tersebut, karena karakter nasabah adalah hal yang paling penting yang harus dinilai sebelum BPR X memberika kredit. Dan untuk risiko operasional karena kegagalan sistem, BPR X harus melakukan mitigasi, dengan cara menyediakan sistem cadangan sebagai sitem pendukung dan pengganti saat sistem utama mengalami kegagalan.

Diperlukan langkah ini, karena kegiatan operasional berkaitan dengan kepuasan nasabah, bisa sistem sering mengalami kegagalan maka pelayanan akan terhambat dan nasabah akan kecewa.

#### Daftar Rujukan

- BASEL II Operational Risk.  
 Bessis. 2002. *Risk Management in Banking (2nded)*. England: John Wiley & Sons.  
 ISO 31000. 2009. *Risk Management Principles and Guidelines*.  
 ISO 31010. 2009. *Risk Management - Risk Asssessment Techniques*.  
 John, J. 2009. *Fundamentals of Enterprise Risk Management*. American management Association.  
 Monahan, G. 2008. *Enterprise Risk Management: a methodology for achieving strategic objectives*. Hoboken: John Wiley & Sons.  
 PBI No 5/8/PBI 2003 tanggal 19 Mei 2003 Tentang *Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank*.  
 Kuncoro, M. 2002. *Manajemen Perbankan, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta, BPPE.  
 Undang Undang Republik Indonesia No 10 Tahun 1998 tentang *perubahan atas Undang Undang No 7 tahun 1992 Tentang Perbakan*  
 Water, D. 2007. *Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistic*. Kogan Page Limited: Londin. UK