



1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perkembangan bisnis yang pesat dan semakin meningkatnya kompleksitas produk bank menyebabkan risiko kegiatan usaha bank juga semakin kompleks. Oleh karena itu, bank ABC dituntut untuk menerapkan manajemen risiko yang handal agar mampu beradaptasi dengan kompleksitas kegiatan usaha tersebut. Prinsip-prinsip manajemen risiko yang diterapkan harus dapat mendukung bank ABC untuk lebih berhati-hati dalam ruang lingkup perkembangan kegiatan usaha dan operasional perbankan yang sangat pesat. Penerapan manajemen risiko tersebut pada dasarnya merupakan kebutuhan bank dalam mengelola risiko pada batas toleransi bank dan telah menjadi standar bagi dunia perbankan yang telah diatur melalui regulasi Bank Indonesia yang sejalandengan rekomendasi *Basel Committee on Banking Supervision*.

Manajemen risiko memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pengelolaan risiko bank guna pencapaian tujuan perusahaan melalui dua aspek, yaitu melindungi modal dan mengoptimalkan hubungan *risk* dan *return*. Menyadari pentingnya Penerapan manajemen risiko, bank ABC telah menerapkan manajemen risiko terpadu. Pengelolaan manajemen risiko bank ABC diimplementasikan dengan konsep tiga garis pertahanan. Garis pertahanan pertama adalah satuan kerja bisnis/operasional dengan aktivitas fungsional, sebagai pihak yang bertanggung jawab melaksanakan fungsi pengendalian intern dan menjaga kualitas *output* dan proses bisnis sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Garis pertahanan kedua adalah satuan kerja manajemen risiko yang memantau pemenuhan manajemen risiko bank sesuai dengan *risk appetite* dan menetapkan kebijakan, pedoman dan limit risiko, agar eksposur secara keseluruhan sampai pada batas yang dapat ditoleransi serta tidak melampaui kemampuan modal bank ABC. Garis pertahanan ketiga adalah satuan kerja audit internal yang berfungsi untuk memastikan pelaksanaan pengendalian internal yang dilakukan oleh garis pertahanan yang pertama dan kedua, serta memberikan laporan kepada direktur utama dan komisaris secara independen.

Penilaian risiko secara agregat dilakukan melalui proses *self assessment* yang menghasilkan profil risiko bank ABC. Penilaian profil risiko tersebut terdiri dari penilaian *inherent risk* (risiko yang melekat pada aktivitas bank) dan penilaian *risk control system* (pengendalian terhadap risiko inheren) terhadap delapan jenis risiko pada tujuh aktivitas bank ABC (meliputi aktivitas perkreditan, *treasury*, *trade finance*, pendanaan, operasional dan jasa, *IT system*, dan *support*), serta penilaian atas perbaikan kontrol.

Unit kerja operasional selaku *risk owner* bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko pada seluruh aktifitas yang dilakukan. Oleh karena itu direksi bank ABC menetapkan setiap pemimpin unit kerja operasional harus dapat mengidentifikasi risiko, menilai risiko yang ada di unit kerjanya dan memantau risiko serta memitigasi risiko sehingga unit kerja tersebut dapat mencapai target yang ditetapkan dan memberikan nilai tambah bagi perseroan dengan melakukan pengendalian risiko secara efektif dan efisien. Pemimpin unit kerja, selanjutnya melaporkan profil risiko serta tindak lanjut mitigasi yang dilakukan kepada kantor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

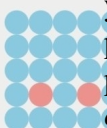
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

wilayah. Selanjutnya kantor wilayah mengkonsolidasikan profil risiko seluruh unit kerja di wilayahnya dan memberikan rekomendasi tindak lanjut solusi atas perbaikan kontrol kepada unit kerja operasional. Kantor wilayah kemudian melaporkan konsolidasi profil risiko kepada kantor pusat. Selanjutnya kantor pusat dalam hal ini divisi manajemen risiko melakukan konsolidasi risiko berdasarkan hasil laporan tersebut, untuk selanjutnya melaporkan kepada direksi dan komite MR / RMC.

Profil risiko yang dilaporkan kepada direksi dan komite MR/RMC diantaranya delapan jenis risiko yang dihadapi oleh perbankan yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategis dan risiko kepatuhan (PBI No.5/8/2003 tanggal 19 Mei 2003). Berbeda dengan risiko pasar dan risiko kredit, risiko operasional merupakan tipe risiko yang paling 'tua' tetapi paling sedikit dipahami dibandingkan dengan dua risiko di atas. Risiko operasional juga mempunyai karakteristik yang unik karena tidak terkait dengan ekspektasi tingkat pengembalian namun terjadi secara alamiah yang muncul sebagai akibat dari aktivitas bisnisnya. Pengelolaan risiko operasional ini sejak lama telah dilakukan antara lain dengan cara dengan memperbaiki sistem, prosedur atau proses, memberikan training kepada karyawan dan lainnya.

Pengukuran risiko operasional telah dilakukan dengan menggunakan *Basic Indicator Approach* (BIA). Dengan menggunakan pendekatan tersebut, modal yang dialokasikan untuk mengcover risiko operasional sebesar Rp 4,24 triliun atau 10,2% dari total Modal. Sejalan dengan upaya penerapan manajemen risiko operasional yang sesuai dengan kebutuhan bank ABC dan ketentuan regulasi, selama tahun 2011 bank ABC telah melakukan:

1. Simulasi perhitungan risiko operasional dengan menggunakan *advanced measurement approach* (AMA). Untuk mendukung penerapan AMA dilakukan implementasi *risk and control self assessment* (RCSA), indikator risiko utama (IRU) dan manajemen insiden (MI) pada seluruh unit kerja operasional, serta menyempurnakan kebijakan dan prosedur perangkat MRO tersebut.
2. Penerapan forum manajemen risiko sebagai wadah atau forum pertemuan antara pemimpin unit kerja dengan pekerjanya untuk membahas permasalahan-permasalahan (risiko) yang melekat pada aktivitas bisnis atau operasional. Hasil pembahasan risiko yang memerlukan tindak lanjut dan penyelesaian dari pengambil keputusan harus dieskalasi kepada atasan langsung dengan tindakan ke divisi manajemen risiko atau group manajemen risiko kanwil (GMRK).
3. Pengembangan aplikasi perangkat OPRA (*operational risk assessor*) yang meliputi RCSA, IRU, MI, Penilaian Maturitas dan pelaporan pelaksanaan forum manajemen risiko. Aplikasi OPRA memfasilitasi penerapan MRO dan sebagai persiapan proses penghitungan *capital charge* risiko operasional dengan menggunakan metode AMA.
4. Melanjutkan pelaksanaan uji coba atau *testing* kesiapan BRI dalam menghadapi bencana yaitu dengan melakukan sosialisasi bersamaan dengan pelatihan aplikasi OPRA di beberapa kantor wilayah.





Metode BIA adalah metode yang paling sederhana, menggunakan gross income rata-rata tahunan selama tiga tahun terakhir (Muslich, 2007). Besarnya kapital risiko operasional dihitung sebesar 20 persen dari gross income tahunan rata-rata. Dengan demikian hasil perhitungan akan memberikan nilai kapital risiko yang besar dan kasar. Menjadi sebuah tantangan bagi bank ABC untuk dapat menghitung beban risiko operasional secara tepat mengingat risiko operasional merupakan risiko yang kejadiannya tidak bisa diprediksi karena risiko operasional sebagai risiko yang timbul karena kegagalan dari proses internal, manusia, sistem, atau kejadian eksternal operasional bank ABC. Permasalahan yang dihadapi oleh bank ABC dalam perhitungan secara kuantitatif tentang berapa besar beban modal risiko operasional yang harus disiapkan pada periode berikutnya mengingat keterbatasan sumberdaya manusia yang belum mampu menguasai perhitungan yang menggunakan pendekatan matematik dan probabilistik. Untuk itu, pertanyaan yang harus dijawab adalah yang pertama bagaimana meningkatkan kualitas sumberdaya manusia di departemen manajemen risiko agar dapat menguasai perhitungan secara *advance*, metode apa yang paling tepat dalam mengukur beban modal risiko operasional sehingga bank ABC mampu menyediakan dan mempersiapkan berbagai langkah antisipasi ketika terjadi kesalahan maupun kecurangan yang berkenaan dengan risiko operasional. Mengingat metode yang standar dilakukan oleh bank ABC berdasarkan aset tertimbang menurut risiko (ATMR) wajib dilakukan dengan menggunakan pendekatan indikator dasar (PID).

Peneliti berpendapat bahwa perhitungan dengan metode standar ini memiliki banyak kekurangan dalam ketepatan untuk mengukur beban modal risiko operasional bank. Ini menjadi sebuah masalah ketika perhitungan beban modal operasional dilakukan dengan metode standar yang memiliki tingkat ketelitian yang kurang. Maka penelitian ini dilakukan untuk mencari metode yang akurat dalam menghitung besarnya beban operasional sebuah bank. Setelah menghitung besar modal risiko operasional dengan metode yang tepat dan akurat bagaimana bank ABC mampu memitigasinya. Mitigasi adalah strategi penanganan risiko yang dimaksudkan untuk memperkecil dampak yang ditimbulkan dari risiko. Ketika bank ABC mampu menerapkan manajemen risiko yang handal dengan perhitungan yang akurat menggunakan metode *advance* sehingga mampu mengukur dengan tepat besar beban modal operasional bank ABC.

Salah satu pendekatan internal yang dipakai dan menjadi fokus bahasan dalam penelitian ini adalah pendekatan *advanced measurement approach* (AMA) yaitu *loss distribution approach* (LDA) yang dipercaya memiliki tingkat keakuratan yang tinggi karena menggunakan pendekatan matematis dan probabilistik. Metode *advance* ini membutuhkan data historis (*loss event database*) mengenai kejadian kerugian operasional. Dengan *database* tersebut, maka bank dapat membuat suatu model kuantifikasi risiko operasional sehingga proyeksi *capital charge* dapat menggambarkan estimasi kerugian yang sesungguhnya.

Menurut Martin (2009) dalam penelitiannya “ *Comparative Analysis of Operational Risk Approaches Within Basel Regulatory Frame Work : Case study of Spanish Saving Bank* “ yang menganalisis perbandingan pengukuran potensi risiko operasional melalui pendekatan standar dan internal. Penelitian tersebut

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

menunjukkan bahwa melalui pengukuran dengan pendekatan internal LDA model mendapatkan hasil perhitungan modal atau perkiraan kebutuhan modal yang harus disediakan oleh bank untuk menutup potensi kerugian operasional relatif lebih kecil dibandingkan perhitungan dengan pendekatan standar BIA.

Pemahaman mengenai konsep risiko operasional beserta pendekatan matematis dan probabilistik menjadi sangat penting dikuasai oleh para praktisi dunia usaha (terutama bankir) dan akademik. Peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di bank ABC dengan mempertimbangkan status bank tersebut sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia dan memiliki dampak sistemik jika mengalami krisis. Bank ABC dinilai oleh peneliti sebagai bank yang representatif untuk dijadikan acuan mengingat jumlah aset yang dikelola, jumlah nasabah yang tersebar hingga ke pelosok, serta jaringan kantor cabang, kantor kas dan unit bisnis lainnya yang mampu mencapai wilayah pedesaan terpencil.

Perumusan Masalah

Pemahaman mengenai konsep risiko operasional beserta pendekatan matematis dan probabilistik menjadi sangat penting dipahami oleh para praktisi perbankan. Permasalahanyang timbul adalah bank dapat mengukur risiko operasional secara tepat dan kemudian memitigasinya (*operational value at risk/ OpVar*). Berdasarkan uraian dari latar belakang, maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana bank ABC meningkatkan kemampuan staf departemen manajemen risiko dalam menghitung tingkat risiko dengan pendekatan matematika dan probabilistik secara tepat.
2. Bagaimana Bank ABC melalui divisi *risk management*-nya merumuskan formulasi lain dengan berlandaskan pada penghitungan risiko dari yang mengacu pada prinsip-prinsip dari *Basel II*, yang dinilai lebih tepat untuk menggambarkan beban modal risiko operasionalnya.
3. Bagaimana bank ABC dapat menjalankan strategi penanganan risiko untuk memperkecil dampak yang ditimbulkan dari risiko agar dapat meningkatkan efisiensi beban operasional bank.

Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini sebagai berikut :

1. Bank ABC ingin meningkatkan kemampuan staf departemen manajemen risiko dalam menghitung tingkat risiko dengan pendekatan matematika dan probabilistik secara tepat.
 2. Mengukur kemampuan dan meramalkan dengan metode LDA dalam menghitung tingkat risiko operasional yang timbul sehubungan dengan data-data kerugian sehingga metode tersebut dapat diterapkan di masa mendatang untuk mengukur *Operational VarR* pada bank ABC.
- Mengetahui besarnya risiko operasional yang timbul agar bank ABC lebih siap dalam melakukan perubahan strategi agar dapat meningkatkan efisiensi.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Memberikan kemudahan bagi pegawai di bagian manajemen risiko operasional divisi manajemen risiko dalam melakukan simulasi pengukuran beban modal risiko operasional pendekatan metode LDA secara manual.
2. Hasil pengukuran besar beban modal, diharapkan risiko operasional dapat diantisipasi dengan baik oleh manajemen bank ABC melalui pencadangan kerugian, sehingga kerugian yang timbul dapat diperkirakan sebelumnya dengan baik.
3. Bagi akademisi/peneliti selanjutnya, sebagai salah satu referensi terkait pengukuran risiko operasional secara kuantitatif dalam menentukan model /metode pengukuran yang paling praktis dan tepat, akurat dan handal.

Ruang Lingkup Penelitian

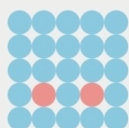
Ruang lingkup penelitian mengarahkan pembahasan dalam pemecahan masalah, dan membatasi ruang lingkup penelitian tersebut sebagai berikut :

1. Lost event database (LED) yang digunakan merupakan database yang diperoleh dari kejadian risiko operasional di bank ABC selama periode bulan Januari 2008 sampai dengan Desember 2012.
2. Penelitian ini terbatas hanya pada tujuh kategori kejadian berdasarkan tipe kecurangan dari tujuh lini bisnis. Tujuh lini bisnis yang digunakan yaitu *corporate finance, trading and sales, retail banking, commercial banking, payment and settlement, aset management dan retail brokerage* dengan pada tujuh kategori kejadian yaitu *internal fraud, external fraud, employment practices and workplace safety, clients products and business practices, damage to physical assets, business disruption and system failures, dan execution delivery and process management*.
3. Penggunaan metode *aggregating* dalam menghitung OpVar dengan tingkat keyakinan 99,9% atas dasar *frequency of loss distribution* dan *severity of loss distribution*.
4. Membandingkan hasil perhitungan metode LDA dengan metode BIA yang sudah dihitung oleh bank ABC.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2014



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.