



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Setiap perusahaan tentu memiliki visi dan misi yang ingin dicapai untuk kelangsungan bisnisnya dalam pasar global. Untuk itu dibutuhkan sebuah pengendalian internal yang baik dalam menjalankan setiap kegiatan bisnis perusahaan agar setiap proses bisnis dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan yang tertulis dalam buku yang disusun oleh *Hong Kong Institute of Certified Public Accountant* (2005), bahwa pengendalian internal merupakan dasar kesuksesan atas kegiatan operasional sehari-hari yang dijalankan perusahaan dimana pengendalian internal juga bertugas untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Peraturan Bank Indonesia Nomor 5 Tahun 2003 Pasal 14, pelaksanaan sistem pengendalian internal sekurang-kurangnya mampu secara tepat waktu mendeteksi kelemahan dan penyimpangan yang terjadi. Pengendalian internal fokus pada tata kelola dan kendali atas perusahaan termasuk di dalamnya adalah mengelola sumber daya manusia terkait dengan kegiatan bisnis perusahaan (Vaassen, 2009:5). Berikut ini merupakan tujuan pengendalian internal menurut Romney (2012, 204):

- a. Melindungi aset perusahaan, termasuk mencegah atau mendeteksi adanya masalah pada waktu yang tepat
- b. Menjaga pencatatan dengan detail dan memadai untuk secara akurat dan secara wajar merefleksikan kondisi aset perusahaan
- c. Menyediakan informasi yang akurat dan dapat diandalkan
- d. Meyakinkan bahwa laporan keuangan disusun berdasarkan *IFRS* atau standar umum pencatatan dan pelaporan akuntansi yang sudah terstandarisasi secara global
- e. Meningkatkan efisiensi kegiatan operasional bisnis, termasuk memastikan bahwa penerimaan dan pengeluaran perusahaan dilakukan sesuai dengan otorisasi manajemen dan dewan direksi

- f. Mendorong tingkat kepatuhan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditetapkan
- g. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan-peraturan yang ditetapkan dalam menjalankan kegiatan bisnis

Di samping bertugas untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya, pengendalian internal yang baik diharapkan juga mampu membantu perusahaan dalam meminimalkan risiko yang muncul terkait dengan kegiatan bisnisnya. Seperti yang tertulis dalam [www.dbs.com](http://www.dbs.com) bahwa proses bisnis yang sehat, pengendalian internal, sekelompok pemeriksa independen, dan komite lintas fungsional dalam perusahaan perbankan merupakan elemen yang tidak dapat terpisahkan dalam mengelola risiko operasional perbankan. Menurut Sunaryo (2007), risiko adalah kerugian karena kejadian yang tidak diharapkan terjadi. Sedangkan menurut Rejda (2011), risiko didefinisikan sebagai ketidakpastian terhadap timbulnya kerugian. Berhubung karena adanya perbedaan definisi mengenai risiko, maka manajer risiko perusahaan biasanya menggunakan istilah *loss exposure* yang merupakan situasi atau kondisi dimana terdapat kemungkinan terjadinya kerugian. Dengan adanya risiko tersebut, maka para pelaku bisnis perlu melakukan proses manajemen risiko dengan baik agar mampu bertahan dan bersaing di pasar global saat ini.

Sektor perbankan merupakan salah satu bentuk bisnis yang memiliki risiko cukup tinggi. Berdasarkan pada *booklet* perbankan (2012), bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak. Berdasarkan kegiatan usahanya, bank terbagi menjadi dua jenis yakni bank konvensional dan bank syariah. Bank konvensional adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya secara konvensional dan berdasarkan jenisnya terdiri atas bank umum konvensional dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Sedangkan bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas bank umum syariah dan bank pembiayaan rakyat syariah. Adapun kegiatan usaha bank umum konvensional sebagai berikut:

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu;
- b. Memberikan kredit;
- c. Menerbitkan surat pengakuan hutang;
- d. Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya:
  - 1) Surat-surat wesel termasuk wesel yang diakseptasi oleh bank yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud;
  - 2) Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud;
  - 3) Kertas perbendaharaan negara dan surat jaminan pemerintah;
  - 4) Sertifikat Bank Indonesia (SBI);
  - 5) Obligasi;
  - 6) Surat dagang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun;
  - 7) Instrumen surat berharga lain yang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun;
- e. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah;
- f. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya;
- g. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga;
- h. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga;
- i. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan Undang-Undang tentang Perbankan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

- j. Melakukan kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh BI;

Menurut Sukarman (2007), sektor perbankan memiliki risiko yang tinggi karena bank merupakan salah satu lembaga intermediasi yang menggunakan dana simpanan dari masyarakat untuk memberikan kredit kepada pihak lain. Berbeda dengan bentuk usaha pemberian kredit lainnya, bank menggunakan dana orang lain untuk mengelola bisnisnya. Oleh sebab itu, sifat usaha perbankan sangat didasarkan pada kepercayaan masyarakat untuk menyimpan dana di bank tersebut. Hal ini kemudian menyebabkan risiko perbankan lebih tinggi daripada risiko usaha non finansial lainnya yang memiliki rasio modal lebih tinggi. Risiko dalam usaha sektor perbankan sudah menjadi suatu kejadian yang sulit dihindari, namun risiko-risiko tersebut masih dapat diminimalkan.

Adanya tingkat risiko yang tinggi tersebut menuntut pihak perbankan untuk melakukan manajemen risiko sebaik mungkin. Untuk dapat melaksanakan manajemen risiko dengan baik, dibutuhkan keseragaman pemahaman atas definisi manajemen risiko itu sendiri. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Moeller (2007:1), yakni *“The basic of a risk measurement is understanding the risk’s nature, potential sources and possible consequence, and this is something that cannot be done without clear and precise definition.”* Menurut Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003, Manajemen risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha perbankan. Berdasarkan definisi tersebut, maka penerapan manajemen risiko sekurang-kurangnya harus mencakup kebijakan manajemen risiko sebagai berikut:

- a. Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi;
- b. Kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit;
- c. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen risiko; dan
- d. Sistem pengendalian internal yang menyeluruh.

Masing-masing kebijakan manajemen risiko suatu bank sekurang-kurangnya harus memuat aktivitas berikut:

- a. Penetapan risiko yang terkait dengan produk dan transaksi perbankan;
- b. Penetapan penggunaan metode pengukuran dan sistem informasi manajemen risiko;
- c. Penentuan limit dan penetapan toleransi risiko;
- d. Penetapan penilaian peringkat risiko;
- e. Penyusunan rencana darurat (*contingency plan*) dalam kondisi terburuk (*worst case scenario*);
- f. Penetapan sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko.

Berbeda dengan pernyataan yang dikemukakan dalam Peraturan Bank Indonesia tersebut, menurut Moeller (2007:22), manajemen risiko terdiri atas 4 proses, yaitu sebagai berikut:

1. Identifikasi risiko (*risk Identification*)
2. Penilaian secara kuantitatif dan kualitatif atas risiko-risiko yang telah didokumentasi
3. Menentukan prioritas risiko dan perencanaan untuk merespon risiko-risiko tersebut
4. *Risk monitoring*

Menurut Yulianti (2009), penerapan manajemen risiko dapat memberikan manfaat kepada perbankan maupun otoritas pengawas perbankan. Bagi perbankan, penerapan manajemen risiko dapat meningkatkan *share value*, memberikan gambaran kepada pengelola bank mengenai kemungkinan kerugian bank di masa datang, meningkatkan metode dan proses pengambilan keputusan yang sistematis didasarkan atas ketersediaan informasi, digunakan sebagai dasar pengukuran yang lebih akurat mengenai kinerja bank, menciptakan infrastruktur manajemen risiko yang kokoh dalam rangka meningkatkan daya saing bank. Sedangkan bagi otoritas pengawasan bank, penerapan manajemen risiko bermanfaat untuk mempermudah penilaian terhadap kemungkinan kerugian yang dihadapi bank, yang dapat mempengaruhi permodalan bank dan sebagai salah satu dasar penilaian dalam menetapkan strategi dan fokus pengawasan bank.

Unit manajemen risiko di dalam perbankan pada umumnya bertugas dan bertanggung jawab dalam mengelola dan meminimalkan risiko operasional perbankan. Berikut merupakan *job description* dari unit *risk management* perbankan (Bank DBS Indonesia, 2012):

- a. Merencanakan, mengembangkan, mengimplementasikan dan melakukan *review* atas aktivitas perbankan dalam skala besar untuk meminimalkan risiko operasional dan meningkatkan performa perusahaan.
- b. Mengevaluasi efektivitas pengaturan manajemen risiko operasional untuk memastikan bahwa dalam melaksanakan kegiatan usahanya, perusahaan telah mengikuti kewajiban hukum dan melakukan peningkatan kinerja secara berkelanjutan
- c. Memberikan dukungan dan panduan kepada seluruh staf mengenai masalah terkait kegiatan operasional perusahaan dan memastikan tersedianya manajemen informasi yang kuat dan *user-friendly* untuk memfasilitasi keputusan-keputusan yang diinformasikan terkait performa perusahaan
- d. Membantu perusahaan untuk menemukan peluang-peluang baru guna pengembangan perusahaan lebih lanjut
- e. Membantu perusahaan secara lebih efisien dalam mengelola sejumlah proyek yang kompleks untuk memastikan berlangsungnya proses yang efektif sesuai dengan waktu yang ditetapkan dan anggaran yang telah disusun
- f. Memberikan saran-saran yang bersifat strategis terhadap setiap masalah operasional dan mengambil kendali apabila dibutuhkan

Menurut Yulianti (2009:158), ada beberapa jenis risiko yang perlu dikelola dengan baik oleh bank, yakni sebagai berikut:

1. Risiko kredit

Risiko yang timbul akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty*) dalam memenuhi kewajibannya.

2. Risiko pasar

Risiko yang disebabkan adanya pergerakan variabel pasar dari portofolio yang dimiliki bank yang dapat merugikan bank. Variabel pasar yang dimaksud dalam hal ini adalah suku bunga dan nilai tukar termasuk turunannya.



### 3. Risiko operasional

Risiko yang disebabkan karena kurang berfungsinya proses internal, kesalahan manusia (*human error*), kegagalan sistem atau adanya masalah eksternal yang mempengaruhi proses operasional perbankan.

### 4. Risiko likuiditas

Risiko yang disebabkan karena bank tidak mampu memenuhi kewajiban yang telah jatuh tempo. Risiko likuiditas dibagi menjadi 2, yaitu risiko likuiditas pendanaan dan risiko likuiditas pasar.

### 5. Risiko hukum

Risiko yang disebabkan karena adanya kelemahan aspek yuridis (misal: tuntutan hukum, tidak adanya peraturan perundang-undangan yang mendukung).

### 6. Risiko reputasi

Risiko yang disebabkan karena adanya publikasi negatif yang terkait dengan kegiatan usaha bank atau persepsi negatif masyarakat terhadap bank.

### 7. Risiko strategi

Risiko yang timbul akibat adanya penetapan dan pelaksanaan strategi bank yang tidak tepat, pengambilan keputusan yang tidak tepat, atau kurang responsifnya bank terhadap perubahan eksternal.

### 8. Risiko kepatuhan

Risiko yang disebabkan bank tidak mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.

Sistem pengendalian internal dalam penerapan manajemen risiko sebagaimana diterangkan dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 5 Tahun 2003, sekurang-kurangnya mencakup:

- a. Kesesuaian sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat risiko yang melekat pada kegiatan usaha bank;
- b. Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit



- c. Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian;
- d. Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha Bank;
- e. Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
- f. Kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan Bank terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
- g. Kaji ulang yang efektif, independen dan obyektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional Bank;
- h. Pengujian dan kaji ulang yang memadai terhadap sistem informasi manajemen;
- i. Dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional cakupan dan temuan audit, serta tanggapan pengurus Bank berdasarkan hasil audit;
- j. Verifikasi dan kaji ulang secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan-kelemahan Bank yang bersifat material dan tindakan pengurus Bank untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Dalam Vaasen (2009:30-31), COSO mengklasifikasikan komponen terkait dengan pengendalian internal ke dalam 5 komponen, yakni:

a. *Control Environment*

*Control environment* menjelaskan mengenai budaya (*culture*) dalam suatu perusahaan yang menjadi cakupan pengendalian internal. Komponen ini merupakan komponen dasar dalam sistem pengendalian internal. *Control environment* yang baik adalah lingkungan pengendalian di mana masing-masing sumber daya manusia dalam perusahaan menyadari pentingnya pengendalian internal dan mampu berperilaku sesuai dengan aturan yang berlaku.

b. *Risk Assessment*

*Risk assessment* (penaksiran risiko) fokus pada penetapan ukuran di mana *residual risk* dapat dikurangi hingga batas yang dapat ditoleransi oleh perusahaan. *Residual risk* merupakan risiko di mana masalah pengendalian tidak dapat dihindari dan baik tindakan pengendalian yang bersifat *preventive* maupun *detective* tidak dapat dijalankan secara efektif. *Risk assessment* berfungsi untuk menaksir kemungkinan risiko yang timbul atas suatu *event* yang terkait dengan perusahaan. Risiko ditaksir untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan cara yang paling efisien. Pengendalian internal ini berfungsi untuk memastikan bahwa biaya yang dikeluarkan tidak melebihi keuntungan yang dihasilkan perusahaan.

c. *Control Activities*

Tujuan dari adanya aktivitas pengendalian ini adalah untuk memastikan secara wajar bahwa risiko direspon secara tepat. Aktivitas pengendalian dapat diklasifikasikan dengan berbagai cara. Aktivitas pengendalian yang dianggap berguna bagi perusahaan adalah aktivitas pengendalian yang ditentukan berdasarkan pada penaksiran risiko yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu tindakan pengendalian yang bersifat *preventive* dan bersifat *detective*.

d. *Information and Communication*

Informasi merupakan dasar komunikasi di mana setiap individu ataupun kelompok individu dapat secara efektif menjalankan tugas mereka. Informasi ini penting untuk keperluan mengidentifikasi dan menaksir risiko serta memutuskan *risk response* yang tepat.

e. *Monitoring*

*Monitoring* berfungsi untuk menaksir dan menilai kualitas pengendalian internal yang telah dijalankan perusahaan dari waktu ke waktu. Kegiatan *monitoring* ini harus mampu mendeteksi dan mengoreksi risiko yang muncul pada saat yang tepat.

Dalam upaya mewujudkan pengendalian internal yang baik, unit manajemen risiko membantu pihak manajemen perusahaan dalam mengawasi pengendalian internal yang dilakukan oleh masing-masing unit dalam perusahaan. Masing-masing unit dalam perusahaan (dalam hal ini unit usaha perbankan) perlu melakukan pengendalian internal dan proses penaksiran risiko (*risk assessment*) atas setiap aktivitas bisnis yang mereka lakukan. Pihak manajemen risiko (*risk management*) kemudian melakukan *review* ulang atas hasil penaksiran risiko (*risk assessment*) dan pengendalian internal yang dilakukan oleh unit. Dalam konteks ini, pihak manajemen risiko (*risk management*) hanya bertindak layaknya seorang konsultan yang membantu masing-masing unit agar mampu melakukan pengendalian internal dan *risk assessment* dengan baik.

Mengacu pada hasil *risk assessment* yang telah direview oleh *risk management*, auditor internal perusahaan kemudian melakukan proses audit. Namun setiap *issue* yang ditemukan dalam proses *risk assessment* tidak dapat dijadikan sebagai *audit findings* oleh pihak auditor internal. Hal itu dikarenakan setiap *issue* yang ditemukan dalam proses *risk assessment* dianggap sebagai *self declaration* dari masing-masing unit terkait pengendalian internal yang masih perlu diperbaiki. Berdasarkan pada *risk assessment* yang dilakukan oleh masing-masing unit, pihak manajemen risiko (*risk management*) diharapkan mampu mengidentifikasi *control lapses* dan menemukan hal-hal yang masih perlu diperbaiki serta *control* yang dianggap masih kurang. Dengan demikian, unit *risk management* mengidentifikasi *control activities* untuk mengatasi *control lapses* yang muncul ataupun untuk meningkatkan efektivitas dan keamanan data terkait kegiatan operasional perbankan.

Penanganan risiko-risiko yang timbul sangat dipengaruhi oleh keputusan yang diambil oleh manajemen. Menurut Vaassen (2009:32), keputusan untuk menghindari masalah-masalah pengendalian serupa dengan keputusan untuk mengimplementasikan ukuran-ukuran pengendalian internal yang berbasis pada *cost-benefit analysis*. Alat yang dapat digunakan untuk menaksir dan menilai hal tersebut adalah *risk map*. Dengan menggunakan *risk map*, risiko dapat ditaksir dengan menggunakan dua dimensi yaitu probabilitas atau kemungkinan dimana

suatu risiko akan terjadi dan dampak atau efek yang ditimbulkan oleh risiko tersebut. Untuk melakukan *risk map* tersebut dibutuhkan sejumlah dokumen.

Beberapa contoh dokumen yang dapat digunakan untuk melakukan *process risk map* adalah *controls checklist* dan *Standard Operating Procedure (SOP)*. Menurut Vaassen (2009:131), *controls checklist* membedakan pengendalian yang tepat ke dalam beberapa kategori, seperti pembagian tugas antar departemen terkait dengan proses bisnis yang dijalankan, pencatatan independen atas transaksi dari setiap proses bisnis, rekonsiliasi yang dilakukan secara independen, *process controls and procedures*, dan pengendalian yang terkait dengan teknologi yang diaplikasikan dalam perusahaan. *Process risk map* merupakan bagian dalam *process mapping*.

Menurut Champagne (2008) dalam *Market-led solutions for financial services*, *process mapping* ini terdiri atas 10 langkah sebagai berikut:

1. Identifikasi dan prioritaskan gaps yang muncul dalam kegiatan operasional  
Dalam tahap ini, unit terkait diminta untuk mendaftar semua gaps yang timbul dalam kegiatan operasional kemudian menentukan gaps operasional yang perlu diprioritaskan terlebih dahulu.
2. Menentukan proses bisnis yang akan dipetakan berdasarkan gaps operasional yang telah diprioritaskan untuk ditangani  
Dalam proses ini, selain menentukan proses bisnis yang akan dipetakan, unit terkait juga harus mampu menentukan proses-proses yang terkait dengan proses yang akan dipetakan tersebut.
3. Menentukan orang yang tepat untuk melakukan *process mapping* termasuk menentukan orang-orang yang terkait dengan proses bisnis yang akan dipetakan. Orang yang menyusun *process mapping* diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut:
  - a) Memahami proses bisnis yang akan dipetakan
  - b) Memberikan perspektif antar fungsi dalam bisnis
  - c) Memiliki ketertarikan dengan proses yang akan dipetakan
  - d) Bersedia dan termotivasi untuk menyelesaikan proyek pemetaan risiko tersebut

4. Mendefinisikan setiap proses yang termasuk dalam proses yang akan dipetakan.

Secara umum, setiap proses bisnis terdiri atas 3 proses di dalamnya, yaitu proses yang dijalankan oleh sistem (*institutional level*), *macro-processing* (proses utama, seperti aktivitas pemberian pinjaman atau deposito), dan *micro-processing* (misal: memproses penarikan uang dari rekening tabungan). Dalam tahap ini, juga perlu diketahui secara jelas batasan dari masing-masing proses bisnis.

5. Mengumpulkan seluruh data terkait yang dibutuhkan dari pihak-pihak yang terkait dengan proses yang akan dipetakan

6. Menyusun *process mapping*

Dalam *process mapping* tersebut harus dicantumkan langkah-langkah pemrosesan yang jelas untuk setiap proses bisnis terkait, siapa yang melakukan proses tersebut, kapan proses tersebut dilakukan, dan bagaimana proses tersebut dijalankan.

7. Menyusun *process map* dengan menggunakan *software*

*Process map* pada umumnya digambarkan dengan menggunakan *flowchart*. Seperti yang kita ketahui bahwa sebagian besar simbol *flowchart* sudah tersedia dalam aplikasi *Microsoft Word* seperti garis dan panah. Namun aplikasi tersebut belum dapat sepenuhnya mendukung penyusunan *process risk map*, sehingga disarankan menggunakan *Microsoft Visio* yang dikhususkan untuk menyusun *process mapping*.

8. Menganalisis *process map*

Dalam menganalisa *process map* yang telah disusun dibutuhkan dua tahapan, yaitu menganalisis *process improvement* dan menganalisis *risk control*. Analisis terhadap *process improvement* dilakukan guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis yang dijalankan. Dalam hal ini, unit *risk management* menilai apakah proses yang dijalankan sudah efektif dan efisien. Apabila proses yang dijalankan belum cukup efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan perusahaan, maka proses apakah yang perlu dimodifikasi

atau diperbaiki (dihilangkan atau ditambahkan). Untuk menganalisis *process improvement* dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Langkah 1: melakukan *review* atas setiap aktivitas bisnis yang dijalankan
- b. Langkah 2: menentukan titik-titik pengambilan keputusan dan orang-orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan tersebut
- c. Langkah 3: mengidentifikasi waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas tersebut
- d. Langkah 4: mengidentifikasi keterkaitan antar aktivitas dalam suatu proses bisnis
- e. Langkah 5: mengidentifikasi *non-value added activities*
- f. Langkah 6: Melakukan *review* atas indikator performa yang terkait dengan aktivitas tersebut

*Process mapping* membantu manajemen untuk mengelola risiko baik yang terkait dengan proses utama bisnis ataupun yang terkait dengan aktivitas harian para staff yang bekerja dalam institusi tersebut. *Risk management process mapping* yang terintegrasi dengan baik harus terdiri atas komponen berikut:

- a. *Flowchart*
- b. Deskripsi atas proses yang dijelaskan (digambarkan) dalam *flowchart*
- c. Risiko-risiko terkait dengan proses
- d. Pengendalian internal atau manajemen risiko

Adapun kunci dasar dalam menjalankan manajemen risiko khususnya dalam hal pemetaan risiko, yakni dengan melaksanakan langkah sebagai berikut:

- a. Menggambarkan *flowchart* dari proses yang akan dipetakan risikonya
- b. Menjelaskan proses yang digambarkan dalam *flowchart*
- c. Memisahkan risiko-risiko terkait dengan proses bisnis
- d. Melakukan evaluasi atas risiko-risiko yang ditemukan dengan mempertimbangkan dampak potensial yang dapat ditimbulkan dan frekuensi risiko itu terjadi.



- e. Mengidentifikasi mitigasi risiko dan atau mekanisme pengendalian yang dilakukan untuk menyelesaikan atau meminimalkan risiko tersebut. Tindakan pengendalian yang diambil juga harus disesuaikan dengan tingkat toleransi risiko yang ditetapkan oleh perusahaan.
9. Berdasarkan risiko yang telah teridentifikasi, maka dilakukan penyesuaian terhadap *process mapping*.
10. Melakukan *update* atas *process mapping* dengan menambahkan aktivitas-aktivitas pengendalian yang telah diidentifikasi. Dalam *process mapping* yang telah diperbaharui harus dicantumkan tanggal dan orang yang melakukan *update*. Selain itu juga harus dicantumkan ringkasan yang berisikan hal-hal yang mengalami perubahan dari *process mapping* yang sebelumnya.

Selain menggunakan *COSO* sebagai dasar acuan dalam melaksanakan manajemen risiko dan pengendalian internal, perbankan menggunakan sebuah metode pengendalian risiko yang disebut *Basel Accord*. *Basel Accord* merupakan kebijakan dan prinsip dasar yang mengatur rekomendasi terhadap peraturan-peraturan perbankan. *Basel Accord* disusun dan dipublikasikan oleh *Basel Committee on Banking Supervision*. *Basel Accord* terdiri atas *Basel I*, *Basel II* dan sedang dikembangkan *Basel III*. Pada umumnya perbankan di Indonesia saat ini menggunakan *Basel II*. Menurut Sukarman (2007:58) dalam *Basel II*, modal bank tidak hanya dihadapkan pada risiko kredit saja tetapi juga pada risiko-risiko lainnya seperti risiko pasar, risiko kredit, risiko operasional dan risiko lainnya.

Seperti yang dijelaskan dalam *booklet* perbankan (2012), *Basel II* bertujuan untuk meningkatkan keamanan dan kesehatan sistem keuangan dengan menitikberatkan pada perhitungan permodalan yang berbasis risiko, *supervisory review process*, dan *market discipline*. Secara umum kerangka *Basel II* terdiri dari 3 pilar, yaitu:

- a. Pilar 1 : kecukupan modal minimum

Dalam pilar 1, bank diharuskan memelihara modal yang cukup untuk menutupi risiko yang dihadapi. Pilar 1 *Basel II* memperkenalkan beberapa



alternatif pendekatan dalam menghitung beban modal untuk risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional. Pendekatan tersebut dimulai dari pendekatan yang sederhana hingga kompleks dan dapat disesuaikan dengan tingkat kompleksitas produk dan aktivitas bank tersebut. Untuk setiap jenis risiko, pemanfaatan pendekatan yang lebih kompleks dalam menghitung kebutuhan modal minimum bersifat *voluntary* dan bergantung pada kesiapan bank dan wajib memperoleh persetujuan dari otoritas pengawas.

b. Pilar 2 : *process review* oleh pengawas (*supervisory review process*)

Pilar 2 mensyaratkan adanya proses *review* yang dilakukan oleh pengawas untuk memastikan bahwa modal bank telah memadai untuk menggambarkan profil risiko bank secara utuh. Terdapat 4 prinsip utama dalam pilar 2 ini, yaitu:

- a. Bank wajib memiliki proses untuk menilai kecukupan modal secara keseluruhan yang dikaitkan dengan profil risiko dan strategi untuk mempertahankan tingkat permodalannya (*Internal Capital Adequacy Assessment Process - ICAAP*).
- b. Pengawas akan melakukan *review* dan mengevaluasi *ICAAP* bank, termasuk kemampuan bank untuk memantau dan memastikan kepatuhan terhadap ketentuan rasio permodalan dan mengambil tindakan pengawasan yang tepat.
- c. Pengawas dapat meminta bank untuk beroperasi di atas rasio permodalan
- d. Pengawas dapat melakukan intervensi untuk mencegah modal turun di bawah tingkat minimum yang dipersyaratkan untuk mendukung karakteristik risiko bank dan meminta bank untuk melakukan tindak lanjut pengawasan sesegera mungkin, yang ditetapkan dan meminta bank menyediakan modal di atas batas minimum.

b. Pilar 3 : disiplin pasar (*market discipline*)

Dalam pilar 3 ini, *Basel II* menetapkan persyaratan pengungkapan yang memungkinkan pelaku pasar untuk menilai informasi-informasi utama terkait

cakupan dan pengukuran risiko serta kecukupan modal bank. Hal ini ditujukan untuk mendorong terciptanya lingkungan usaha perbankan yang sehat dengan mengharuskan perbankan mengungkapkan seluruh informasi yang dipandang material serta adanya peran publik untuk turut mengawasi bank.

Implementasi *Basel II* dalam industri perbankan Indonesia dilakukan secara bertahap. Penerapan *Basel II* di Indonesia dimulai pada tahun 2007. Untuk risiko operasional, perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) dilakukan dengan menggunakan pendekatan indikator dasar. Perhitungan beban modal risiko operasional ditetapkan sebesar 5% dari rata-rata pendapatan bruto positif tahunan selama tiga tahun terakhir untuk periode 1 Januari 2010 sampai dengan 30 Juni 2010, 10% untuk periode 1 Juli 2010 sampai dengan 31 Desember 2010, dan sebesar 15% diberlakukan sejak 1 Januari 2011. Namun, meski telah ditetapkan demikian, besarnya persentase pencadangan tersebut ditentukan oleh kebijakan masing-masing bank yang didasarkan pada data historis bank tersebut.

## **1.2. Maksud dan Tujuan Kerja Magang**

Maksud diadakannya program kerja magang ini adalah agar para mahasiswa dapat terjun langsung dan terlibat aktif dalam dunia kerja yang sesungguhnya. Kerja magang di PT Bank *DBS* Indonesia dilaksanakan dengan tujuan mempersiapkan diri memasuki dunia kerja yang nyata dengan menerapkan dan mengaplikasikan setiap materi, teori dan konsep yang diperoleh selama perkuliahan di Universitas Multimedia Nusantara.

Melalui kerja magang ini diharapkan setiap materi yang telah dipelajari di kampus, khususnya terkait dengan aktivitas bisnis perbankan dapat dipahami secara lebih mendalam dan spesifik serta secara lebih nyata diaplikasikan dalam kasus-kasus yang terjadi dalam dunia kerja. Melalui program kerja magang ini, mahasiswa diharapkan mampu menjadi tenaga profesional yang dapat mengaplikasikan setiap teori dan konsep yang telah dipelajari dan melakukan proses analisis untuk menyelesaikan setiap kasus yang dihadapi dalam dunia kerja khususnya terkait dengan pengelolaan risiko perbankan.

### **1.3. Waktu dan Prosedur Pelaksanaan Kerja Magang**

#### **1.3.1. Waktu dan Pelaksanaan Kerja Magang**

Kerja magang dilaksanakan terhitung pada tanggal 2 Juli 2012 sampai dengan 28 September 2012 dengan waktu kerja standar selama sembilan jam per hari yang dimulai pukul 08.00 sampai dengan pukul 17.00 termasuk di dalamnya jam makan siang selama satu jam dimulai pukul 12.00 sampai dengan pukul 13.00. Kerja magang selama tiga bulan atau tiga belas minggu tersebut berlangsung di PT Bank *DBS* Indonesia yang berlokasi di *Oil Centre Building* lantai 5, Jalan MH Thamrin Kav 55, Jakarta Pusat.

#### **1.3.2. Prosedur Pelaksanaan Kerja Magang**

Ketentuan dan prosedur dalam mengikuti program kerja magang dipaparkan dalam buku panduan kerja magang Fakultas Ekonomi Universitas Multimedia Nusantara yang diberikan pada saat pembekalan magang. Prosedur pelaksanaan kerja magang tersebut adalah sebagai berikut:

##### **1. Tahap Pengajuan**

Mengajukan permohonan mengikuti program kerja magang dengan mengisi formulir pengajuan kerja magang di mana formulir tersebut akan digunakan sebagai acuan dalam membuat surat pengantar kerja magang yang ditujukan kepada perusahaan tujuan kerja magang. Surat pengantar kerja magang tersebut harus ditandatangani oleh Ketua Program Studi. Ketua Program Studi kemudian menunjuk seorang dosen pada program studi yang bersangkutan sebagai pembimbing kerja magang. Lalu mahasiswa diperkenankan mengajukan usulan tempat kerja magang kepada Ketua Program Studi.

Setelah usulan tempat kerja magang disetujui, kemudian mahasiswa mendatangi perusahaan tersebut dengan membawa surat pengantar kerja magang yang telah ditandatangani dan dilegalisir oleh Ketua Program Studi beserta dengan *curriculum vitae* (CV). Kemudian perusahaan akan memberikan surat balasan kepada pihak kampus sebagai tanda penerimaan kerja magang di perusahaan tersebut. Setelah mendapatkan surat balasan dan memenuhi seluruh

persyaratan kerja magang, maka mahasiswa akan memperoleh kartu kerja magang, formulir kehadiran kerja magang, formulir realisasi kerja magang dan formulir laporan penilaian kerja magang.

## 2. Tahap Pelaksanaan

A. Sebelum menjalankan kerja magang, mahasiswa diwajibkan mengikuti perkuliahan pembekalan magang sebanyak 3 pertemuan dengan perincian sebagai berikut:

- a. Pertemuan 1 : sistem dan prosedur kerja magang, perilaku dan komunikasi dalam perusahaan
- b. Pertemuan 2 : struktur organisasi perusahaan, pengumpulan data (sistem dan prosedur administrasi, operasional perusahaan, sumber daya); analisis kelemahan dan keunggulan (sistem, prosedur dan efektivitas administrasi serta operasional, efisiensi penggunaan sumber daya, pemasaran perusahaan, keuangan perusahaan)
- c. Pertemuan 3 : cara penulisan laporan, ujian kerja magang dan penilaian, cara presentasi dan tanya jawab

B. Melakukan pertemuan dengan dosen pembimbing untuk pembekalan teknis di lapangan. Pelaksanaan kerja magang di perusahaan dilakukan di bawah bimbingan seorang karyawan tetap di perusahaan/instansi tempat pelaksanaan kerja magang yang selanjutnya disebut dengan pembimbing lapangan.

C. Mengikuti semua peraturan yang berlaku di perusahaan/instansi tempat pelaksanaan kerja magang

D. Melakukan pekerjaan minimal di satu bagian tertentu di perusahaan sesuai dengan bidang studinya. Tugas yang diberikan oleh pembimbing lapangan dituntaskan atas dasar teori, konsep, dan pengetahuan yang diperoleh selama di perkuliahan

E. Pembimbing lapangan mengawasi dan menilai kualitas dan usaha kerja magang

F. Dalam menjalani proses kerja magang, koordinator kerja magang beserta dosen pembimbing memantau pelaksanaan kerja magang dan berusaha menjalin hubungan baik dengan perusahaan. Pemantauan dapat dilakukan baik secara lisan maupun secara tertulis.

3. Tahap Akhir

- A. Setelah kerja magang di perusahaan tersebut berakhir, temuan serta aktivitas yang dijalankan selama kerja magang dituangkan dalam laporan kerja magang dengan dibimbing oleh seorang dosen pembimbing kerja magang.
- B. Laporan kerja magang disusun sesuai dengan standar format dan struktur laporan kerja magang Universitas Multimedia Nusantara.
- C. Dosen pembimbing menilai kembali laporan final sebelum mengajukan permohonan ujian kerja magang. Laporan kerja magang harus mendapat pengesahan dari dosen pembimbing dan diketahui oleh Ketua Program Studi. Laporan kerja magang diserahkan kepada pembimbing lapangan dan meminta pembimbing lapangan untuk mengisi formulir penilaian pelaksanaan kerja magang.
- D. Pembimbing lapangan mengisi formulir kehadiran kerja magang terkait dengan kinerja selama melaksanakan kerja magang.
- E. Hasil penilaian yang sudah diisi dan ditandatangani oleh pembimbing lapangan di perusahaan/instansi dan surat keterangan yang menjelaskan bahwa yang bersangkutan telah menyelesaikan tugasnya, dikirim secara langsung kepada koordinator kerja magang.
- F. Setelah melengkapi persyaratan ujian kerja magang, koordinator kerja magang menjadwalkan ujian kerja magang.
- G. Mengikuti ujian kerja magang dan bertanggungjawabkan laporannya pada saat ujian kerja magang.