



ANALISIS PENGELOLAAN RESIKO DALAM PEMBIAYAAN PERUMAHAN PADA BANK SUMUT

Nazwirman¹, Hasta Herlan Asyimar²

Nazwir10@gmail.com

¹Universitas YARSI

²Bina Sarana Informatika Jakarta

Abstract

Received: 24 April 2016

Final Accepted: 10 May 2016

Published Online: 15 August 2016

Keywords:

Finance , Housing , Risk ,
Customer

Corresponding Authors:

* Nazwirman

* Hasta Herlan Asyimar

Utilization of sources of financing must be addressed in the development of housing and settlements either from the primary market of housing finance, secondary mortgage market , and savings of public housing . Funds are available in the financial institution Bank savings and deposits derived from customers that can be taken at any time. The trigger inflation can Decreases purchasing power and raises the risk of pushing the high interest rates for Housing Loan. This study aims to identify the phases of the control and monitoring system of the utilization process stage financing sources will be utilized as a source of housing finance in the Bank SUMUT.

Copy right JEBA 2016., All rights reserved

ABSTRAK

Pendayagunaan sumber pembiayaan harus segera diselesaikan dalam penyelenggaraan pembangunan perumahan dan permukiman baik itu yang berasal dari pembiayaan pasar primer perumahan, pasar pembiayaan sekunder perumahan, dan tabungan perumahan rakyat. Dana yang tersedia dalam lembaga keuangan Bank bersumber dari tabungan dan deposito para nasabah yang setiap saat dapat diambil. Pemicunya inflasi yang dapat mengurahi daya beli dan menimbulkan adanya risiko yang mendorong tingginya bunga Kredit Perumahan Rakyat (KPR). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi adanya tahapan pengendalian dan pengawasan secara sistim terhadap tahapan proses pendayagunaan sumber pembiayaan yang akan dimanfaatkan sebagai sumber pembiayaan perumahan di Bank SUMUT.

Kata Kunci: Pembiayaan, Perumahan, Risiko, Nasabah

PENDAHULUAN

Memiliki rumah merupakan kebutuhan pokok yang telah diamanatkan Undang-Undang Dasar 1945. Pemenuhan kebutuhan perumahan sangat bergantung pada

kemampuan masyarakat itu sendiri, sehingga harga rumah yang dapat terjangkau oleh daya beli Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR). Namun pemenuhan kebutuhan perumahan dan pemukiman menghadapi kendala. Apabila dihadapkan dengan laju inflasi yang berpengaruh pada kenaikan rumah, sehingga menyebabkan daya beli masyarakat semakin berkurang, termasuk mencari sumber pembiayaan perumahan.

Pendayagunaan sumber pembiayaan merupakan salah satu hal yang segera diselesaikan dalam penyelenggaraan pembangunan perumahan dan permukiman baik itu pendayagunaan yang berasal dari pembiayaan pasar primer perumahan, pasar pembiayaan sekunder perumahan, dan tabungan perumahan rakyat. Dana yang tersedia dalam lembaga keuangan Bank bersumber dari tabungan dan deposito para nasabah yang setiap saat dapat diambil. Hal tersebut menyebabkan terjadinya *mismatch* dan bisa menimbulkan adanya risiko yang mendorong tingginya bunga Kredit Perumahan Rakyat (KPR).

Laju pertumbuhan Bank SUMUT kian menunjukkan perkembangan yang sangat signifikan dilihat dari kinerja dan prestasi yang di peroleh dari tahun ke tahun, tercatat total asset Bank Sumut mencapai 10,75 Trilyun pada taun 2009 dan menjadi 12,76 Trilyun pada tahun 2010. Didukung semangat menjadi Bank Profesional dan tangguh menghadapi persaingan dengan digalakkanya program *to be the best* yang sejalan dengan *road map* Bank Pembangunan Daerah (BPD) *Regional Champion* 2014, tentunya dengan konsekuensi harus memperkuat permodalan yang tidak lagi mengandalkan penyertaan saham dari pemerintah daerah, melainkan juga membuka akses permodalan lain seperti penerbitan obligasi, untuk itu modal dasar Bank Sumut kembali ditingkatkan dari Rp. 1 Trilyun pada tahun 2008 menjadi Rp. 2 Trilyun pada tahun 2011 dengan total asset meningkat menjadi 18,95 Trilyun (<http://www.banksumut.com/statis-5-sejarah.html>, diunduh 12 Februari 2016). Ini juga termasuk termasuk pertumbuhan kredit atau pembiayaan pemilikan properti, kredit atau pembiayaan konsumsi beragam properti, dan kredit atau pembiayaan kendaraan bermotor.

Sejalan dengan pertumbuhan kredit atau pembiayaan pemilikan properti, kredit atau pembiayaan konsumsi beragam properti, berpotensi menimbulkan berbagai risiko, maka lembaga jasa keuangan perlu meningkatkan kehati-hatian dalam penyaluran kredit, pembiayaan pemilikan properti, atau pembiayaan konsumsi beragam properti. Demikian pula terjadi pada Bank Sumut.

Penelitian ini dilakukannya untuk menganalisis sistem pengelolaan resiko Bank SUMUT atas pembiayaan primer, pembiayaan sekunder, terhadap pendayagunaan sumber pembiayaan perumahan. Tujuan penelitian untuk mengidentifikasi adanya tahapan pengendalian dan pengawasan secara sistim terhadap tahapan proses pendayagunaan sumber pembiayaan yang akan dimanfaatkan sebagai sumber pembiayaan perumahan.

KAJIAN TEORI

Risiko

Risiko dalam Pasal 1 ayat (2) Peraturan Bank Indonesia No.5/8/PBI/2003 adalah potensi terjadinya suatu peristiwa (*event*) yang dapat menimbulkan kerugian bank. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang (UU) Nomor 6 Tahun 2009 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Sedangkan pengertian Manajemen Risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank. Manajemen risiko adalah upaya untuk mengidentifikasi, menganalisis dan mengelola sedemikian rupa sehingga perusahaan (bank) senantiasa dapat menerapkan pengendalian atas kondisi saat ini maupun mengantisipasi potensi risiko yang timbul sehingga bank dapat memenuhi tujuan dan sasarannya.

UU Nomor 2 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia menjadi Undang-Undang dikatakan bahwa bank pada saat ini diwajibkan untuk melakukan penerapan manajemen risiko dalam kegiatan operasional bank. Salah satu kegiatan yang penting adalah menangani risiko kredit. Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/2003 jo Peraturan Bank Indonesia No.11/25/BI/2009 Risiko Kredit adalah risiko akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada Bank.

Pada dasarnya sebuah Risiko dapat dikategorikan ke dalam dua bentuk (1) Risiko Spekulatif (dikenal pula dengan istilah risiko bisnis atau *business risk*) dimana keadaan yang dihadapi perusahaan yang dapat memberikan keuntungan dan juga dapat memberikan kerugian (2) Risiko Murni (*pure risk*) sebagai ketidakpastian bahwa kerugian itu akan timbul (Dagrove, 2005) .

Perbedaan utama antara risiko spekulatif dengan risiko murni adalah kemungkinan untung ada atau tidak, untuk risiko spekulatif masih terdapat kemungkinan untung sedangkan untuk risiko murni tidak dapat kemungkinan untung.

Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan suatu pendekatan terstruktur (metodologi) dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman, suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk penilaian risiko, pengembangan strategi mengelola dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/ pengelolalan sumberdaya (van Deventer *et al.*, 2004). Strategi yang dapat diambil antara lain adalah memindahkan risiko kepada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek negatif risiko, dan menampung sebagian atau semua konsekuensi risiko tertentu.

Analisis Risiko

Analisis risiko akan tergantung informasi risiko dan data yang tersedia. Metode analisis yang digunakan bisa bersifat kualitatif, semi kuantitatif, atau kuantitatif bahkan kombinasi dari ketiganya tergantung dari situasi dan kondisinya. Urutan kompleksitas serta besarnya biaya analisis kualitatif, semi kuantitatif, dan kuantitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk memberikan gambaran umum tentang risiko. Setelah itu dapat dilakukan analisis semi kuantitatif ataupun kuantitatif untuk merinci level risiko yang ada (<http://www.scribd.com/doc/50337914/TINGKATAN-RESIKO>, diunduh 15 Februari 2016).

Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko bahwa debitur atau pembeli secara kredit tidak dapat membayar utang dan memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam kesepakatan, atau turunnya kualitas debitur atau pembeli sehingga persepsi mengenai kemungkinan gagal bayar semakin tinggi. Ini mengandung pengertian, risiko kredit suatu perusahaan berarti juga risiko turunnya kemampuan perusahaan debitur. Oleh karena itu, mengukur risiko kredit selalu dikaitkan dengan nilai nominal risiko dan kualitas dari risiko, keduanya menentukan kebijakan perusahaan dalam memberi kredit. (Djohanputro : 2004: 74-80).

Terdapat tiga jenis risiko yang membantu risiko kredit, *pertama* Risiko Gagal Bayar, ukuran risiko gagal bayar adalah probabilitas terjadinya gagal bayar pada periode tertentu. Untuk mengukurnya perusahaan dapat melakukan pemeringkatan (*rating*). *Kedua* Risiko Eksposur, merupakan risiko yang melekat pada besarnya kredit yang menghadapi risiko gagal bayar. Bagi perbankan, kredit termasuk komitmen dalam *line of credit* termasuk bagian dari eksposur. Bagi perusahaan perdagangan, besarnya transaksi secara kredit merupakan besarnya eksposur. *Ketiga* Risiko *Recovery*, berkaitan dengan apabila terjadi gagal bayar dari lawan bisnis. Tingkat *recovery* adalah sejauh mana perusahaan tersebut dapat tetap mengupayakan supaya nilai kredit yang gagal bayar tersebut dapat diupayakan berapapun nilai nominal yang dapat diperoleh kembali. Semakin kecil kemungkinan perolehan dari kredit macet, semakin besar risiko *recovery*. Risiko *recovery* dinyatakan dalam bentuk prosentase kemungkinan dari kredit macet (Djohanputro, 2004).

Manajemen Risiko Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan meliputi bank dan non bank serta lembaga pembiayaan lainnya telah menerapkan beberapa metodologi dan aplikasi untuk mengukur risiko yang dihadapi dalam melakukan kegiatan usahanya. Peraturan Bank Indonesia mengharuskan Bank dan non bank ataupun lembaga keuangan lainnya untuk mempunyai kebijakan dan prosedur dalam menangani secara spesifik kategori risiko.

Kategori risiko yang dihadapi oleh khususnya oleh Bank dan lembaga keuangan lainnya diidentifikasi dan dievaluasi, sehingga menghasilkan profil risiko yang baik untuk setiap kategori risiko sekaligus untuk risiko kompositnya. Informasi mengenai eksposur terhadap risiko-risiko tersebut serta tujuan dan kebijakan yang dilakukan dalam mengukur dan mengelola risiko.

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI.2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum. Ada delapan risiko yang dihadapi bank yaitu, (1) Risiko Kredit, timbul sebagai akibat kegagalan *counterparty* memenuhi kewajibannya atau risiko kerugian yang berhubungan dengan kemungkinan bahwa suatu *conterparty* akan gagal untuk mememnuhi kewajiban-kewajibannya ketika jatuh tempo (2) Risiko Pasar, risiko yang disebabkan oleh pergerakan variabel-variabel di pasar, yaitu suku bunga dan nilai tukar mata uang yang mempengaruhi portofolio Bank. (3) Risiko Operasional, risiko

atas kesalahan manusia, kegagalan teknologi informasi dan proses dalam operasional sehari-hari maupun penipuan dan tindakan ilegal harus diminimalisasi untuk menjaga tetap berlangsungnya kegiatan operasional. Oleh karena itu, Bank menggunakan suatu sistem yang terdiri dari *Risk Control Self Assessment*, *Key Risk Indicator* dan *Loss Event Database* untuk mendeteksi risiko operasional sedini mungkin.

(4) Risiko Likuiditas, Risiko yang mungkin dihadapi Bank karena tidak dapat memenuhi kewajibannya kepada deposan, investor, dan kreditur, yang disebabkan oleh keterbatasan pendanaan atau ketidakmampuan Bank untuk melikuidasi aset pada harga wajar. (5) Risiko Strategik, risiko disebabkan oleh perubahan dramatis di lingkungan eksternal yang tidak dapat diakomodasi ataupun diantisipasi oleh Bank dengan strategi dan kebijakan yang telah ada. (6) Risiko Reputasi, terkait dengan kebijakan, prosedur, dan tindakan Bank yang dapat merusak kepercayaan dan keyakinan dari para pemangku kepentingan Bank. (7) Risiko Hukum, risiko yang mengacu pada persoalan-persoalan yang muncul dari kontrak dan perjanjian yang dibuat ataupun yang terkait dengan produk dan layanan. (8) Risiko Kepatuhan, Risiko yang disebabkan karena Bank gagal dalam mematuhi peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menangani hal tersebut, seluruh jenjang organisasi memiliki tanggung jawab utama dalam mematuhi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode ekplanatori. Penelitian yang tidak memerlukan hipotesis. Peneliti menyiapkan beberapa pertanyaan sebagai penuntun untuk memperoleh data primer yang berupa keterangan, informasi sebagai data yang diperlukan (Paul dan Jeanne, 2005).

Penelitian dilakukan pada Bank Sumut di Kota Medan Sumatera Utara yang merupakan salah satu Bank Pembangunan Daerah yang merupakan penyalur dana Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (FLPP).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Risiko yang dihadapi PT. Bank Sumut. *Pertama Risiko Kredit* Dalam melakukan pengelolaan terhadap risiko kredit, Bank SUMUT telah memiliki organisasi yang bertugas untuk manajemen risiko kredit, terdiri dari (1) Unit bisnis yang melaksanakan aktivitas

pemberian kredit atau penyaluran dana/pembiayaan yang terdapat pada seluruh unit kantor operasional Bank SUMUT yang dikoordinir oleh Divisi Kredit untuk unit konvensional dan Divisi Usaha Syariah untuk unit usaha syariah. (2) Unit pemulihan kredit atau unit yang melakukan penanganan kredit bermasalah yang terdapat pada unit kantor operasional Bank SUMUT berada pada seksi Administrasi dan Penyelamatan Kredit/Pembiayaan (APK/APP) yang dikoordinir oleh Divisi Penyelamatan Kredit pada Kantor Pusat dan (3) Unit Manajemen Risiko, khususnya yang menilai dan memantau Risiko Kredit yang terdapat Divisi Kredit, Divisi Usaha Syariah, dan Divisi Manajemen Risiko

Komite Pemutus Kredit/Pembiayaan yang bertanggung jawab khususnya untuk memutuskan pemberian kredit/pembiayaan dalam jumlah tertentu sesuai dengan kewenangannya. Komite Pemutus Kredit/pembiayaan pada Bank SUMUT berada pada seluruh unit kantor operasional pada Bank SUMUT yang menyalurkan kredit/pembiayaan baik konvensional dan syariah (Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu).

Dalam melakukan pengelolaan terhadap risiko kredit, Bank SUMUT telah memiliki organisasi yang bertugas untuk memajemen risiko kredit, terdiri dari :

1. Unit bisnis yang melaksanakan aktivitas pemberian kredit atau penyaluran dana/pembiayaan yang terdapat pada seluruh unit kantor operasional Bank SUMUT yang dikoordinir oleh Divisi Kredit untuk unit konvensional dan Divisi Usaha Syariah untuk unit usaha syariah.
2. Unit pemulihan kredit atau unit yang melakukan penanganan kredit bermasalah yang terdapat pada unit kantor operasional Bank SUMUT berada pada seksi Administrasi dan Penyelamatan Kredit/Pembiayaan (APK/APP) yang dikoordinir oleh Divisi Penyelamatan Kredit pada Kantor Pusat
3. Unit Manajemen Risiko, khususnya yang menilai dan memantau Risiko Kredit yang terdapat Divisi Kredit, Divisi Usaha Syariah, dan Divisi Manajemen Risiko

Komite Pemutus Kredit/Pembiayaan yang bertanggung jawab khususnya untuk memutuskan pemberian kredit/pembiayaan dalam jumlah tertentu sesuai dengan kewenangannya. Komite Pemutus Kredit/pembiayaan pada Bank SUMUT berada pada seluruh unit kantor operasional pada Bank SUMUT yang menyalurkan kredit/pembiayaan baik konvensional dan syariah (Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu).

Dalam memitigasi risiko kredit, membatasi risiko kredit pihak lawan maksimal pada kategori *low to moderate*, sehingga untuk tingkat risiko dibawahnya akan ditolak. Pengungkapan Mitigasi Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar antara lain Informasi mengenai kebijakan Bank untuk jenis agunan yang diterima. Pihak-pihak utama pemberi jaminan/garansi dan kelayakan kredit dari pihak-pihak tersebut untuk memitigasi risiko atas pemberian kredit/pembiayaan, Bank SUMUT melakukan kerjasama dengan berbagai perusahaan asuransi sebagai pemberi jaminan terhadap kredit/pembiayaan yang dicairkan, yaitu antara lain : PT. Asuransi Kredit Indonesia (PT. Askrimindo), PT. Asuransi Bangun Askrida dan PT. Jaminan Kredit Indonesia (PT. Jamkrindo)

Informasi tingkat konsentrasi yang ditimbulkan dari penggunaan teknik mitigasi risiko kredit Tingkat konsentrasi kredit pada Bank SUMUT yang ditimbulkan dari penggunaan teknik mitigasi risiko kredit untuk posisi 31 Desember 2014 adalah sebagai berikut :

a. Kredit Multiguna

Kredit Multiguna memiliki konsentrasi sebesar 60,78%. Kredit ini adalah kredit yang diberikan kepada pegawai yang sumber pengembaliannya dari penghasilan tetap dan hasil usaha lainnya dimana pemberiannya bekerjasama dengan Dinas/Instansi dimana pegawai yang bersangkutan bekerja sehingga kredit ini cenderung memiliki risiko yang cukup rendah dibandingkan kredit lainnya. Disamping itu kredit ini juga ditutup pertanggungjawabannya dengan asuransi jiwa dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

b. Kredit Angsuran Lainnya

Kredit Angsuran Lainnya memiliki konsentrasi sebesar 9,44%. Kredit Angsuran Lainnya dimitigasi dengan persyaratan rasio agunan sebesar 125% dari plafond kredit yang diberikan.

c. Kredit Umum

Kredit Umum memiliki konsentrasi sebesar 6,81%. Kredit ini dimitigasi dengan persyaratan rasio agunan sebesar 125% dari plafond kredit yang diberikan.

d. Kredit Lainnya

Jenis kredit lainnya memiliki tingkat konsentrasi relatif cukup kecil.

Kedua Risiko Pasar. Pada saat ini risiko pasar yang dikelola Bank SUMUT adalah risiko suku bunga dan risiko nilai tukar. Bank SUMUT menggunakan standard model untuk menghitung dan memantau risiko suku bunga secara konsisten sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No. 5/21/DPNP tanggal 29 September 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum sebagaimana diubah dengan Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/23/DPNP tanggal 25 Oktober 2011.

Untuk memastikan terlaksananya proses manajemen risiko yang efektif. Pada Bank SUMUT, risiko pasar dikelola oleh Divisi Tresuri sebagai *risk taking unit* dan Divisi Manajemen Risiko. Struktur organisasi, perangkat dan kelengkapan unit/fungsi yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Pasar sudah sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Bank. Selain itu pada Bank SUMUT terdapat Komite Manajemen Risiko dan Komite Manajemen Aset dan Kewajiban atau *Assets and Liabilities Management Committee (ALCO)* yang juga melakukan pengelolaan risiko pasar tersebut.

Kebijakan dan prosedur mengenai manajemen risiko untuk risiko pasar mencakup aktivitas trading yang dilakukan oleh Bank SUMUT baik aktivitas yang dilakukan secara harian, jangka menengah maupun jangka panjang. Pengelolaan manajemen risiko untuk portofolio pada posisi *banking book* dan *trading book* ditetapkan dalam kebijakan manajemen asset dan kewajiban Bank SUMUT (ALCO) sesuai dengan pilihan bisnis bank.

Untuk posisi pengelolaan portofolio dalam kategori trading book saat ini dikelola oleh Divisi Tresuri pada Bank SUMUT dengan mempertimbangkan strategi trading bank, posisi pasar Bank, komposisi instrumen/produk bank dan kategori counterpart. Didalam menetapkan tingkat risiko yang akan diambil (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*) pada portofolio trading book.

Metodologi atas valuasi seluruh outstanding portofolio *trading book* yang dimiliki Bank diukur pada setiap akhir hari kerja dengan menggunakan kuotasi dipasar aktif yaitu berdasarkan *bid price* (atas kepemilikan instrumen trading book) atau *ask price* (untuk kewajiban yang dimiliki) dengan berdasarkan harga yang dikuotasikan oleh broker atau dealer.

Untuk keperluan pemantauan risiko secara periodik maupun untuk perhitungan kecukupan modal, baik pada *banking book* maupun *trading book*. Proses valuasi atas seluruh outstanding portofolio trading book yang dimiliki Bank diukur nilai pasarnya (*mark to market*) sesuai dengan harga pasar yang berlaku saat pengukuran dilakukan pada setiap akhir hari kerja. Sedangkan untuk perhitungan kecukupan modal, pengukuran risiko pasar dilakukan dengan *standard approach* sesuai dengan ketentuan yang berlaku yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Langkah-langkah dan rencana dalam mengantisipasi risiko pasar atas transaksi mata uang asing baik karena perubahan kurs maupun fluktuasi suku bunga, termasuk penjelasan mengenai semua penyediaan dana dan ikatan tanpa proteksi atau lindung nilai, serta utang yang suku bunganya berfluktuasi atau yang tidak ditentukan terlebih dahulu.

Bank SUMUT senantiasa melakukan pemantauan terhadap open position valas yang dimiliki untuk mengeliminir kemungkinan terjadinya perubahan nilai kurs yang merugikan Bank. Jika perubahan kurs tersebut dinilai merugikan terhadap open position dari Bank, maka akan dilakukan squaring untuk mengantisipasi kerugian tersebut. Untuk itu Bank telah memiliki counterpart untuk transaksi valas baik dengan Bank BUMN, BPD maupun bank swasta lainnya.

Ketiga Risiko Operasional, Organisasi manajemen risiko operasional Bank SUMUT berada pada seluruh lini bisnis Bank dengan Pemimpin unit kerja sebagai penanggung jawabnya. Selain itu, untuk mengawasi jalannya kegiatan operasional pada unit kerja Bank SUMUT telah ditempatkan Kontrol Internal yang merupakan perpanjangan tangan Divisi Pengawasan yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari sehingga risiko operasional dapat diminimumkan. Selain itu, secara berkala Divisi Pengawasan melakukan audit kepada seluruh unit kerja operasional guna memeriksa pelaksanaan kegiatan operasional pada seluruh unit kerja Bank SUMUT.

Mekanisme yang Digunakan Bank Untuk Mengidentifikasi dan Mengukur Risiko Operasional dilakukan dengan menggunakan *software* manajemen risiko dengan mengelompokkan seluruh kejadian risiko operasional dalam tujuh kategori sesuai dengan item yang diharuskan oleh Basel-2, yaitu : (1) Kecurangan internal, (2) Kejahatan eksternal, (3) Praktek ketenagakerjaan dan keselamatan tempat kerja, (4) Klien, produk,

dan praktek bisnis, (5) Kerusakan aset fisik dan (6) Gangguan bisnis dan kegagalan sistem dan (7) Eksekusi, pengiriman, dan manajemen proses

Selanjutnya unit kerja operasional menginput data kejadian risiko operasional yang terjadi pada masing-masing unit kerjanya pada software *Risk Management System* (RMS) Bank SUMUT. Data hasil identifikasi dimaksud kemudian dikirimkan secara reguler kepada satuan kerja manajemen risiko. Setelah semua data terkumpul, sistem secara otomatis akan memproses data tersebut sesuai dengan proses manajemen risiko yang untuk selanjutnya data dimaksud digunakan untuk monitoring dan mitigasi risiko yang mungkin ditimbulkan.

Keempat Risiko Likuiditas, Organisasi Manajemen Risiko Likuiditas. Untuk mengelola risiko likuiditas, Bank SUMUT memiliki *Asset and Liabilities Committee* (ALCO) yaitu suatu komite yang bertanggung jawab untuk melakukan pengelolaan likuiditas pada Bank SUMUT. Dalam memonitor transaksi sehari-hari, risiko likuiditas Bank SUMUT dikelola oleh Divisi Tresuri.

Sebelum suatu risiko terjadi, biasanya akan menunjukkan suatu gejala. Gejala tersebut apabila tidak ditindaklanjuti dengan segera akan mengakibatkan semakin meningkatnya eksposur risiko tersebut. Agar gejala munculnya risiko dapat diketahui lebih awal, maka diterapkanlah indikator peringatan dini (*early warning system*) pada Bank SUMUT. Indikator peringatan dini permasalahan likuiditas pada Bank meliputi indikator internal dan indikator eksternal. **Indikator internal** berasal dari dalam Bank itu sendiri, yang termasuk indikator internal antara lain adalah kualitas asset yang memburuk, peningkatan konsentrasi pada beberapa asset dan sumber pendanaan tertentu, peningkatan *currency mismatches*, terjadinya pelampauan limit, peningkatan biaya dana secara keseluruhan, dan/atau posisi arus kas yang semakin buruk sebagai akibat maturity mismatch yang besar terutama skala waktu jangka pendek. **Indikator eksternal** indikator *early warning system* yang berasal dari luar Bank SUMUT. Indikator eksternal antara lain informasi publik yang negatif terhadap bank, penurunan hasil peringkat oleh lembaga pemeringkat, penurunan fasilitas credit line yang diberikan oleh bank koresponden, peningkatan penarikan deposito sebelum jatuh tempo, dan/atau keterbatasan akses untuk memperoleh pendanaan jangka panjang. Selain itu, Early warning system untuk mendeteksi gejala risiko likuiditas yang digunakan adalah laporan-laporan yang

dikeluarkan oleh Bank secara berkala yaitu laporan *maturity profile* yang bertujuan untuk melihat selisih antara asset dengan kewajiban dan laporan cash flow, mengenai laporan selisih antara kas masuk dengan kas keluar dengan melakukan forecasting dengan rentang waktu tertentu baik dengan asumsi kontraktual maupun asumsi historikal.

Mekanisme Pengukuran dan Pengendalian Risiko Likuiditas Bank SUMUT diukur dengan besarnya tingkat cadangan primer dan cadangan sekunder yang dipelihara Bank serta rasio likuiditas lainnya. Pengukuran rasio likuiditas Bank meliputi struktur pendanaan, *expected cash flow*, akses pasar dan *Asset marketability*. Pengelolaan cadangan primer dan cadangan sekunder adalah untuk keperluan pendanaan operasional harian dan sebagai buffer untuk mengcover penarikan dana yang tidak terduga.

Dalam hal pengukuran risiko likuiditas, Bank SUMUT memiliki beberapa alat (*tools*) yang digunakan, yaitu Proyeksi Arus Kas, Rasio Likuiditas, Profil Maturitas, Stress Testing, dan Laporan Cash Flow.

Dalam melakukan pengelolaan, bank memelihara cadangan likuiditas dalam bentuk *Primary Reserve* (cadangan primer), merupakan cadangan utama yang pertama kali digunakan untuk memenuhi kewajiban likuiditas. *Secondary Reserve* (cadangan sekunder), merupakan kelebihan likuiditas yang dikelola oleh bank selain diperuntukkan untuk memperoleh imbal hasil dari pengelolaannya (baik dalam bentuk bunga/kupon dari penempatan ataupun kenaikan atas nilai penempatan. *Tertiary Reserve* (cadangan tersier) kelebihan likuiditas yang ditempatkan dalam instrument investasi jangka panjang yaitu instrument investasi yang digolongkan kedalam portofolio dimiliki sehingga jatuh tempo ataupun dalam kategori pinjaman yang diberikan dan piutang. Selain hal tersebut diatas, Bank SUMUT melakukan proses pengukuran dan pengendalian atas risiko likuiditas secara terpadu melalui *Risk Management System* (RMS) Bank SUMUT. *Risk taking* unit dalam hal ini Divisi Treasury melakukan proses identifikasi atas risiko likuiditas atas kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan risiko likuiditas. Untuk selanjutnya hasil identifikasi tersebut diinput ke dalam software RMS Bank SUMUT. Secara berkala *risk taking* unit mengirimkan data tersebut kepada Divisi Manajemen Risiko untuk selanjutnya dilakukan proses pengukuran secara sistem maupun secara manual.

Langkah-langkah yang dilakukan oleh Bank SUMUT untuk menjaga likuiditas bank, yaitu :

1. Melakukan penghimpunan dana pihak ketiga tanpa terfokus pada satu nasabah tertentu dan juga memberikan pembiayaan yang bersifat menyebar.
2. Mengaktifkan fungsi dan peran Asset Liability Committee (ALCO).
3. Meningkatkan upaya penghimpunan dana dan mengefektifkan pengelolaan jatuh tempo penyaluran dana dengan jatuh tempo dana pihak ketiga.
4. Menjalin hubungan dengan Bank lain dalam bentuk money market line
5. Menetapkan kebijakan Cash Holding Limit pada kantor-kantor cabang Bank.

Kelima Risiko Hukum, Bank SUMUT telah melakukan pengelolaan Risiko Hukum dengan baik dimana bank telah memiliki bidang khusus yaitu Bidang Hukum PT. Bank SUMUT yang secara struktur organisasi berada dibawah Sekretariat Perusahaan Bank SUMUT.

Bidang hukum menangani permasalahan hukum dengan tugas memberikan analisa/advis mencakup seluruh permasalahan hukum yang ada di Bank SUMUT Kantor Pusat, Cabang, Cabang Pembantu baik pidana, perdata, legalitas produk dan perjanjian Bank SUMUT dengan pihak lain. Bidang hukum secara bersama-sama dengan Divisi Manajemen Risiko, Divisi Kepatuhan dan satuan kerja operasional (*risk taking unit*) melakukan review terhadap perubahan ketentuan atau peraturan tertentu yang berpotensi meningkatkan eksposur risiko hukum.

Mekanisme pengendalian risiko hukum oleh Bank SUMUT yaitu (1) Seluruh Divisi pada Bank SUMUT melakukan pembahasan dengan Bidang Hukum terkait mengenai naskah-naskah perjanjian/perikatan dan peraturan-peraturan ataupun ketentuan-ketentuan serta perubahan format yang berkaitan dengan produk dana dan jasa PT. Bank SUMUT.

2. Bidang hukum membantu untuk mengawasi tindakan hukum yang dilakukan oleh unit-unit kerja PT. Bank SUMUT dengan cara meminta informasi yang diperlukan atau laporan dari unit tersebut.

3. Dalam setiap urusan hukum yang menyangkut PT Bank SUMUT pada pengadilan ataupun saluran lainnya, Bidang Hukum bertindak untuk mewakili Bank SUMUT dengan surat kuasa atau penunjukan khusus dari Direksi.
4. Menatausahakan dan monitoring seluruh berkas perkara PT. Bank SUMUT pada setiap tingkat badan peradilan (perdamaian, perlawanan, gugatan, upaya banding, upaya kasasi, dan peninjauan kembali) dan DJPLN/KP2LN.
5. Melakukan evaluasi perjanjian-perjanjian yang telah dan akan dibuat dengan pihak lain yang berkaitan dengan produk dana dan jasa Bank SUMUT, serta apabila diperlukan mengusulkan pengakhiran perjanjian kerjasama tersebut bilamana kerjasama dimaksud tidak bermanfaat bagi PT. Bank SUMUT ataupun dalam pelaksanaannya merugikan dan atau melemahkan kedudukan Bank SUMUT.

Keenam Risiko Strategik. Pengelolaan risiko strategik di Bank SUMUT dilakukan oleh unit kerja perencanaan Bank SUMUT yang berada pada Divisi Perencanaan. Salah satu tugas Divisi Perencanaan adalah merumuskan rencana strategi Bank sesuai dengan kebijakan umum Direksi untuk dituangkan kedalam rencana kerja dan anggaran tahunan, Rencana Jangka Menengah dan Rencana Jangka Panjang Bank. Untuk mengidentifikasi dan merespon perubahan bisnis baik eksternal maupun internal, Bank SUMUT telah memiliki kebijakan berupa pedoman penyusunan rencana bisnis Bank.

Mekanisme yang digunakan Bank SUMUT dalam mengukur kemajuan yang dicapai dari rencana bisnis yang sudah ditetapkan dilakukan Evaluasi kinerja atau monitoring Rencana Bisnis yang merupakan *Early Warning System* dalam pengendalian usaha bank (pengendalian risiko strategik). Evaluasi kinerja dilakukan setiap bulan dengan membandingkan realisasi dengan target yang ditetapkan dalam rencana kerja, baik secara gabungan (konsolidasi) maupun masing-masing unit kantor operasional (Kantor Cabang/ Kantor Cabang Pembantu/ Kantor Kas/ Kas Mobil). Setiap penyimpangan (*variance*) dan pertumbuhan (*growth*) yang signifikan akan dianalisa penyebabnya baik tercapai maupun tidak tercapai. Berdasarkan *feedback* tersebut manajemen dapat segera mengambil langkah perbaikan (*remedial action*) dalam kinerja dan dalam penyusunan rencana kerja yang akan datang. Evaluasi kinerja dilakukan setiap bulan terhadap Neraca dan Laba/Rugi serta Rasio Keuangan tertentu posisi akhir bulan laporan, dengan membandingkan anggaran Kinerja

posisi bulan laporan (realisasi) dengan anggaran bulan laporan (rencana) dan anggaran akhir tahun ini, serta Kinerja posisi bulan laporan dengan kinerja bulan lalu (mom), Desember tahun lalu dan bulan yang sama tahun lalu (yoy).

Evaluasi kinerja meliputi target yang telah ditetapkan yaitu target Penghimpunan Dana (DPK) dan Penyaluran Kredit, Piutang & Pembiayaan, serta perkiraan Laba/ Rugi, NPL dan Kolektibilitas.

Ketujuh Risiko Reputasi. Termasuk pelaksanaan manajemen risiko untuk risiko reputasi oleh unit-unit terkait (*Corporate Secretary*, Humas, dan unit bisnis terkait) Risiko reputasi dapat terjadi disebabkan oleh tindakan-tindakan, peristiwa, atau kejadian yang dapat menimbulkan publikasi dan persepsi negatif yang dapat merugikan Bank. Sumber risiko reputasi melekat pada seluruh sumber daya manusia dan seluruh produk atau aktivitas yang dimiliki oleh Bank termasuk perilaku kegiatan pekerjaan pegawai di setiap unit kerja maupun perilaku pegawai di luar bidang kegiatan pekerjaan. Oleh karena itu, tujuan pengelolaan reputasi adalah untuk meminimalisir terjadinya kegiatan, tindakan, ataupun peristiwa yang dapat menimbulkan persepsi dan publikasi negatif yang dapat menimbulkan kerugian bagi kegiatan usaha Bank.

Ruang lingkup risiko reputasi biasanya berhubungan dengan jenis risiko lainnya seperti risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, risiko likuiditas, risiko stratejik, maupun risiko kepatuhan yang memiliki keterkaitan erat satu sama lain. Risiko reputasi dapat timbul karena telah terjadi terlebih dahulu risiko kepatuhan, misalnya ketidakpatuhan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mengecewakan nasabah yang membuat nasabah mempublikasikan kekecewaannya pada masyarakat lainnya melalui media massa. Risiko reputasi dapat juga timbul akibat terjadinya risiko operasional terlebih dahulu, misalnya petugas Bank menggelapkan uang milik nasabah sehingga timbul persepsi negatif nasabah kepada Bank dan selanjutnya nasabah kemudian mempublikasikan permasalahan tersebut. Risiko kredit juga dapat menimbulkan risiko reputasi, misalnya pemberian kredit untuk usaha yang melanggar norma kesusilaan yang dapat mengakibatkan munculnya publikasi dan persepsi negatif terhadap Bank.

Sekretaris Perusahaan merupakan satuan kerja Bank SUMUT yang memiliki peran strategis dalam mengelola risiko reputasi. Salah satu peranan Sekretaris Perusahaan dalam

memitigasi risiko reputasi adalah dengan cara menjalankan fungsi pencegahan dan pengendalian publikasi negatif risiko reputasi yang terkait erat dengan pemberitaan negatif atau keluhan melalui media massa maupun sosial media. Sekretaris Bank SUMUT berperan sebagai jembatan informasi dan komunikasi antara pemangku kepentingan dengan pihak manajemen perusahaan serta didukung oleh unit lainnya yang melaksanakan fungsi penyelesaian pengaduan nasabah di Divisi Kepatuhan dan unit penerimaan/penyelesaian pengaduan di *Call Center* dan seluruh unit kerja kantor cabang.

Dalam hal melakukan manajemen terhadap risiko reputasi Sekretaris Perusahaan bertugas melakukan hal-hal menyiapkan infrastruktur pemantauan publikasi negatif dan pelayanan informasi, menyusun tata kelola risiko reputasi yang terkait erat dengan publikasi negatif, melakukan media monitoring dan pendokumentasian publikasi, merespon publikasi negatif atau kejadian lainnya terkait eksposur risiko reputasi, memonitoring tindak lanjut pemulihan risiko inherent oleh unit pelaksana terkait, dan melakukan upaya mitigasi risiko reputasi .

Untuk mengendalikan risiko reputasi Sekretaris Perusahaan melalui Bidang *Public Relation* memiliki kebijakan tata kelola reputasi yang menjadi pedoman dalam melakukan pelayanan komunikasi dan informasi kepada stakeholders dalam rangka meningkatkan reputasi dan merespon publikasi negatif, dengan menyediakan kebijakan dan Infrastruktur informasi, antara lain: Kebijakan dan prosedur manual publikasi, dengan strategi *Press Release*, *Press Conference*, Hak Jawab dan *Corporate Advertising*, Kebijakan dan prosedur manual pelayanan informasi dan Pemantauan Media, dengan strategi pengelolaan *Website*, *Social Media*, dan *Corporate Magazine*, Kebijakan Media Monitoring, dengan strategi analisa isi dan isolasi isu, Best Practise Krisis Reputasi, dengan strategi manajemen krisis public relations, dan Kebijakan *Human Relations*, dengan strategi *Media Relations*, *Bussiness Gathering* dan *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

Bank SUMUT telah melakukan pengelolaan risiko reputasi untuk meminimalkan terjadinya hal-hal yang berkaitan dengan risiko reputasi yaitu, mengoptimalkan unit pengaduan nasabah dimana setiap pengaduan harus segera ditindaklanjuti, mengoptimalkan peran *Public Relation/Humas* untuk merancang dan mengorganisir strategi komunikasi yang efektif untuk menjaga reputasi dan meminimalisir risiko reputasi, dan menjaga kualitas produk dan layanan serta perilaku seluruh pegawai Bank SUMUT.

Kedelapan Risiko Kepatuhan. Bank SUMUT telah memiliki fungsi satuan kerja Manajemen Risiko yang berada pada Divisi Manajemen Risiko dan fungsi Satuan Kerja Kepatuhan yang berada pada Divisi Kepatuhan. Divisi Kepatuhan bertanggung jawab langsung kepada Direktur yang membawahi fungsi Kepatuhan. Pengelolaan risiko kepatuhan pada Bank SUMUT berada pada Divisi Kepatuhan. Dalam menjalankan fungsi tugas wewenang dan tanggung jawab Divisi Manajemen Risiko bekerja secara independen sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Dalam pengelolaan manajemen risiko kepatuhan, Divisi Kepatuhan berkoordinasi (1) Divisi Manajemen Risiko dalam menentukan metodologi pengukuran risiko, parameter/kriteria penilaian, tool aplikasi manajemen risiko, pemantauan/ monitoring dan pelaporan untuk penyusunan profil risiko. (2) Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) dan Kontrol Internal dalam hal pemantauan terhadap pelanggaran ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Standar Operasional Prosedur (SOP) dan ketentuan internal bank. (3) Dewan Pengawas Syariah dan Unit Usaha Syariah untuk memastikan ada atau tidaknya pelanggaran terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku termasuk prinsip-prinsip syariah, dan (4) Divisi Teknologi Informasi untuk memastikan eskposur kerugian atas pembebanan denda oleh Otoritas Jasa Keuangan terhadap ketidakpatuhan unit kerja dalam melaksanakan kewajiban yang telah ditetapkan yang diatur dalam Peraturan Bank Indonesia atau peraturan regulator lainnya.

SIMPULAN

Strategi Manajemen Risiko Dan Efektifitas Penerapan Manajemen Risiko Untuk Risiko Kepatuhan, pada Bank SUMUT dengan Tetap mempertahankan eskposur risiko yang sesuai dengan kebijakan, prosedur intern Bank, peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku dan Dikelola oleh Sumber Daya Manusia yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keahlian di bidang manajemen risiko, sesuai dengan kompleksitas dan kemampuan usaha Bank.

Pengelolaan risiko Kepatuhan Bank SUMUT mencakup strategi untuk seluruh aktivitas yang memiliki eskposur Risiko Kepatuhan.

Untuk memantau dan memastikan kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku, dalam pelaksanaannya bank mengefektifkan fungsi satuan kerja kepatuhan, satuan kerja manajemen risiko, dan satuan kerja audit intern bank sebagai fungsi pengendalian sebagaimana yang diamanatkan oleh pihak regulator. Masing-masing fungsi pengendalian melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Satuan kerja kepatuhan melakukan fungsi pengendalian dalam hal pencegahan (ex ante), satuan kerja fungsi audit intern bank memastikan kepatuhan unit kerja dalam hal pelaksanaan penerapan kebijakan dan prosedur (SOP) yang berlaku (ex post) melalui Kontrol Intern Bank, dan Satuan Kerja Manajemen Risiko melakukan fungsi pengendalian dalam hal pengelolaan risiko secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

Djohanputro Bramantyo. 2004. *Restrukturisasi Perusahaan Berbasis Nilai: Strategis Menuju Keunggulan Bersaing*. PPM, Jakarta

<http://www.banksumut.com/statis-5-sejarah.html>, diunduh 12 Februari 2016.

<http://www.scribd.com/doc/50337914/TINGKATAN-RESIKO>, diunduh 15 Februari 2016.

Paul.D. Leedy dan Jeanne.E. Ormrod. 2005. *Practical Research: Planning and Design Research* Eds 8. Ohio: Pearson Merrill Prentice Hall. Page 145-187

Peraturan Bank Indonesia No.5/8/PBI/2003

Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/2003 jo Peraturan Bank Indonesia No.11/25/BI/2009

Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI.2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2009 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia

Sadgrove, Kid. 2005. *The Complete Guide to Business Risk Management*. Gower Publishing Limited: Burlington

Van Deventer, Donald R., Kenji Imai dan Mark Mesler. 2004. *Advanced Financial Risk Management: Tools & Techniques for Integrated Credit Risk and Interest Rate Risk Management*. John Wiley.