



Kampus
Merdeka
INDONESIA JAYA

MODUL PEMBELAJARAN MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL

PDK- PEMBELAJARAN DARING KOLABORATIF - 2024

Tim Penyusun: **Dosen Pengampu**

Farida, S.E., M.Si.Ak., CA (UNIMMA)

Assoc. Prof. Dr. Abdul Karim, M.PdI (UMC)

Tim PDK

Nur Laila Yuliani, S.E., M.Sc., Ak. (UNIMMA)

Puspa Dewi Yulianti, MM. (UMC)

Ali Jufri, SE., MM. (UMC)

Anissa Hakim Purwantini, S.E., M.Sc. (UNIMMA)

Betari Maharani, S.E., M.Sc. (UNIMMA)

Pranita Siska Utami, S.E., M.Sc. (UNIMMA)

MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat menganalisis konsep manajemen risiko operasional. Selain itu, mahasiswa mampu memahami pengembangan keilmuan dari hasil riset terkait tema. Berikut indikator capaian dari bab ini, yaitu mahasiswa dapat:

1. Memahami pengertian risiko operasional dan profil risiko operasional
2. Memahami kategori risiko operasional, frekuensi versus dampak
3. Menganalisis penerapan manajemen risiko operasional
4. Memberikan masukan dan solusi atas risiko bisnis yang ada

B. Pendahuluan (Jika Dibutuhkan)

Materi manajemen risiko adalah pelaksanaan fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi, perusahaan, keluarga, dan masyarakat. Hal ini mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisir, menyusun, memimpin/ mengkoordinir dan mengawasi program penanggulangan risiko.

C. << Pengertian Risiko Operasional >>

Risiko operasional adalah risiko kerugian yang diakibatkan oleh proses internal yang kurang memadai, kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang memengaruhi operasional bank. Sumber risiko operasional disebabkan antara lain oleh sumber daya manusia, proses, sistem, dan kejadian eksternal. Sumber-sumber risiko tersebut dapat menyebabkan berbagai kejadian yang berdampak negatif terhadap operasional bank. Risiko operasional merupakan risiko yang memengaruhi semua kegiatan usaha karena merupakan suatu hal yang inheren dalam pelaksanaan aktivitas operasional.

Kejadian-kejadian risiko operasional dapat digolongkan menjadi *fraud* internal; *fraud* eksternal; praktik ketenagakerjaan dan keselamatan lingkungan kerja, nasabah, produk dan praktik bisnis; kerusakan aset fisik; gangguan aktifitas bisnis dan kegagalan sistem; serta kesalahan proses dan eksekusi termasuk *fraud* yang timbul akibat aktivitas pencucian uang dan pendanaan terorisme. Faktor yang menyebabkan terjadinya *fraud* yaitu 1) faktor internal yang disebabkan oleh pelanggaran prosedur, pelanggaran kewenangan, dan kolusi. Pelanggaran prosedur disebabkan oleh lemahnya pengetahuan, rendahnya budaya kepatuhan, dan lemahnya kontrol. Pelanggaran kewenangan disebabkan oleh inisiatif pribadi dan adanya instruksi. Sedangkan kolusi dipicu oleh kerjasama antar karyawan. 2) faktor eksternal yang disebabkan oleh lingkungan dan kolusi karyawan dengan nasabah.

Kasus Risiko Operasi

Seorang *customer service* dari Bank Syariah DEF melakukan pemalsuan tanda tangan pimpinan. Akibat kesalahan ini, Bank Syariah DEF mengalami kerugian besar. Selain kasus pemalsuan tanda tangan karyawan, bank juga mengalami musibah kebakaran sehingga semua dokumen agunan nasabah musnah terbakar. Apakah yang akan anda lakukan jika berada pada posisi sebagai pimpinan Bank Syariah DEF.

D. << Profil Risiko Operasional >>

Profil risiko adalah gambaran keseluruhan risiko yang melekat pada operasional bank syariah baik Bank Umum Syariah (BUS) maupun Unit Usaha Syariah (UUS). Risiko inheren merupakan risiko yang melekat pada kegiatan bisnis bank syariah baik yang dapat dikuantifikasikan maupun tidak, dan dapat berpotensi memengaruhi posisi keuangan bank. Parameter atau indikator penting terkait risiko operasional dijabarkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Indikator Risiko Operasional

Risiko Inheren	Parameter/Indikator	Keterangan
Karakteristik dan kompleksitas bisnis	a. Skala usaha dan struktur organisasi bank b. Kompleksitas proses bisnis dan keragaman produk/jasa c. <i>Corporate action</i> dan pengembangan bisnis baru d. <i>Outsourcing</i>	Tingginya kompleksitas bisnis dan tingkat keragaman produk bank akan menimbulkan kerumitan dan variasi proses kerja baik secara manual maupun otomatis sehingga berpotensi menimbulkan terjadinya gangguan/kerugian operasional.
Sumber daya insani	a. Penerapan manajemen sumber daya insani b. Kegagalan karena faktor manusia (<i>human error</i>)	Manajemen sumber daya insani yang tidak efektif dapat mengakibatkan potensi timbulnya gangguan/kerugian operasional bank.
Teknologi informasi dan infrastruktur pendukung	a. Kompleksitas teknologi informasi b. Perubahan Sistem TI c. Kerentanan sistem TI terhadap ancaman dan serangan TI d. <i>Maturity</i> sistem TI e. Kegagalan sistem TI f. Keandalan infrastruktur pendukung	Teknologi informasi yang sudah tidak memadai dan/atau pengelolaan yang tidak efektif dan efisien dapat menyebabkan timbulnya kerugian bank.
<i>Fraud</i>	a. Internal <i>fraud</i> b. Eksternal <i>fraud</i>	Penilaian <i>fraud</i> dilakukan terhadap frekuensi/materialitas <i>fraud</i> yang telah terjadi pada periode penilaian sebelumnya, termasuk potensi <i>fraud</i> yang dapat timbul dari kelemahan pada aspek bisnis, SDI, teknologi informasi, dan kejadian eksternal.

Risiko Inheren	Parameter/Indikator	Keterangan
Kejadian Eksternal	Frekuensi dan materialitas kejadian eksternal yang berdampak terhadap kegiatan operasional bank.	Contoh dari kejadian eksternal tersebut adalah terorisme, kriminalitas, pandemic, bencana alam, lokasi dan kondisi geografis bank.

Sumber: Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 10/SEOJK.03/2014 tanggal 11 juni 2014 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah

E. << Kategori Risiko Operasional>>

Pengelolaan risiko operasional merupakan sesuatu yang strategis dalam manajemen risiko bank syariah, yang disebabkan oleh risiko operasional. Berikut pengklasifikasikan kategori operasi yang dapat dilihat di Tabel 2.

Tabel 2. Kategori Risiko Operasional

No	Risiko	Contoh Kejadian Risiko
1	Risiko proses internal akibat kegagalan proses atau prosedur	a. Kelalaian pemasaran (<i>marketing</i>) b. Pengendalian tidak memadai c. Kesalahan pemasaran (<i>marketing</i>) produk d. Pencucian uang e. Kesalahan transaksi f. Dokumentasi tidak memadai (tidak lengkap)
2	Risiko manusia	a. Terlalu bergantung pada karyawan tertentu b. <i>Fraud</i> internal c. Pelatihan karyawan tidak berkualitas d. Tingginya turnover karyawan e. Sengketa pekerja f. Praktik manajemen yang buruk
3	Risiko sistem akibat penggunaan teknologi dan sistem	a. Kesalahan input data b. Kesalahan Pemrograman c. Problem keamanan sistem dan teknologi

No	Risiko	Contoh Kejadian Risiko
4	Risiko eksternal	a. Bencana alam, seperti tsunami, gempa bumi, banjir, dan lain-lain b. Kebakaran c. Terorisme d. Listrik PLN mati e. Fraud eksternal

Sumber: Dari berbagai sumber.

Peningkatan dampak kejadian risiko operasional diakibatkan oleh otomasi, ketergantungan pada teknologi, *outsourcing*, terorisme, globalisasi, dan litigasi.



F. << Frekuensi versus Dampak >>

Menurut Hardono (2006), kejadian risiko operasional dapat diklasifikasikan menjadi frekuensi dan dampak. Pengelompokan kejadian risiko operasional bergantung pada seberapa sering kejadian terjadi dan seberapa besar dampak yang muncul. Jenis-jenis utama kejadian.

1. *Low Frequency/low impact*

Bank mengabaikan suatu kejadian karena adanya biaya untuk mengelola monitor kejadian tersebut lebih tinggi dari kerugian yang akan ditimbulkan.

2. *Low frequency/high impact*

Merupakan kejadian yang paling menantang bagi bank karena paling sulit untuk dipahami dan diprediksi, serta dapat menimbulkan dampak kerugian yang besar bahkan dapat menyebabkan kebangkrutan bagi bank.

3. *High frequency/low impact*

Kejadian ini dikelola untuk meningkatkan efisiensi bisnis. Banyak produk finansial terutama pada perbankan ritel akan memasukkan faktor risiko ini dalam struktur harga.

4. *High frequency/high impact*

Kejadian ini tidak relevan untuk dikelola karena apabila jenis kejadian ini terjadi maka bank akan segera bangkrut. Selain itu kerugian ini tidak boleh terjadi terus menerus atau supervisor harus mengambil tindakan untuk menyelesaikan praktik bisnis bank yang buruk.

Secara umum manajemen risiko operasional bank syariah hanya fokus pada kejadian yang sifatnya; *low frequency/high impact* dan *high frequency/low impact*. Bank syariah tidak berfokus pada kejadian dengan frekuensi rendah dan dampak juga rendah, karena biaya pengelolaan dan pemantauannya mungkin lebih tinggi dari kerugian yang ditimbulkan. Sebaliknya, kejadian yang sifatnya *high frequency* dan *high impact* adalah tidak relevan, mengingat kejadian ini akan mengakibatkan bank jatuh dalam waktu singkat.

Excepted Loss versus Unexpected Loss

Sesuai dengan regulasi, bank syariah harus memperhitungkan modal risiko operasional. Pada saat menghitung modal risiko operasional, bank harus melakukan perhitungan kerugian yang diperkirakan (*expected loss* [EL]) dan kerugian tidak diperkirakan (*unexpected loss* [UL]).

Dalam praktiknya, kerugian yang diperkirakan (EL) biasanya sudah dimasukkan ke dalam struktur penentuan harga (*pricing*) produk. Bila bank syariah dapat menunjukkan hal ini kepada supervisor maka EL

tidak dimasukkan lagi dalam perhitungan modalnya. Banyak bank menggunakan model statistika dalam memprediksi EL dengan memakai historis dan pengalamannya dalam memprediksi masa depan. Perhitungan EL biasanya menggunakan mean (nilai rata-rata) kerugian yang sesungguhnya di periode tertentu dan memakai kalkulasi ini untuk prediksi kerugian dimasa depan.

Kerugian tidak diperkirakan (UL) merupakan kerugian yang terjadi secara signifikan yang melebihi kerugian yang diperkirakan (EL). Dari sisi frekuensi, kejadian ini dikenal sebagai kejadian *low frequency/high impact*. Bank syariah dapat menghitung UL dengan memakai data internal yang tersedia, data eksternal bank lain, dan data dari skenario risiko operasional. Secara umum, kalkulasi UL memakai standar deviasi. Standar deviasi adalah ukuran jarak dari suatu nilai rata-rata. Angka kerugian UL biasanya diasumsikan sebagai kerugian dengan standar deviasi yang termasuk 0,1% dari keseluruhan kerugian yang paling jauh dari rata-rata.

G. << Penerapan Manajemen Risiko Operasional >>

Penerapan manajemen risiko untuk risiko operasional bagi bank syariah secara individual maupun bagi bank secara konsolidasi dengan perusahaan sebagai berikut.

1. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris, Direksi, serta DPS

Dalam melakukan penerapan manajemen risiko melalui pengawasan aktif dewan komisaris, direksi, serta DPS untuk risiko operasional, maka selain melaksanakan pengawasan aktif, bank perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam tiap aspek pengawasan aktif sebagai berikut:

a. Kewenangan Aktif Dewan Komisaris, Direksi, serta DPS

- 1) Dewan komisaris dan direksi bertanggung jawab mengembangkan budaya organisasi yang sadar terhadap risiko operasional dan menumbuhkan komitmen dalam mengenali risiko operasional sesuai dengan strategi bisnis bank.
- 2) Dewan komisaris memastikan bahwa kebijakan remunerasi bank sesuai dengan strategi manajemen risiko bank.

- 3) Direksi bank memiliki kewenangan untuk menciptakan kultur pengungkapan secara objektif atas risiko operasional pada seluruh elemen organisasi sehingga risiko operasional dapat diidentifikasi dengan cepat dan dimitigasi dengan tepat. Direksi juga harus menetapkan kebijakan imbalan (*reward*) termasuk remunerasi dan hukuman (*punishment*) yang efektif dan terintegrasi dalam sistem penilaian kinerja untuk mendukung pelaksanaan manajemen risiko yang optimal.
- 4) DPS harus melakukan evaluasi (*review*) atas kebijakan manajemen risiko khususnya aspek operasional yang terkait dengan pemenuhan kebijakan manajemen risiko khususnya aspek operasional yang terkait dengan pemenuhan prinsip syariah.

b. Sumber Daya Insani

- 1) Bank syariah harus memiliki kode etik yang diberlakukan kepada seluruh pegawai pada setiap jenjang organisasi.
- 2) Bank harus menerapkan sanksi secara konsisten kepada pejabat dan pegawai yang terbukti melakukan penyimpangan dan pelanggaran.

c. Organisasi Manajemen Risiko Operasional

- 1) Manajemen unit bisnis atau unit pendukung merupakan *risk owner* yang bertanggung jawab terhadap proses manajemen risiko untuk risiko operasional sehari-hari serta melaporkan permasalahan dan risiko operasional secara spesifik dalam unitnya sesuai jenjang pelaporan yang berlaku.
- 2) Satuan Kerja manajemen Risiko di bank syariah dapat membentuk unit independen atau menunjuk pejabat yang bertanggung jawab melaksanakan fungsi manajemen risiko untuk risiko operasional secara menyeluruh. Hal-hal tersebut meliputi:
 - a) Membantu direksi dalam menyusun kebijakan manajemen risiko untuk risiko operasional secara menyeluruh.
 - b) Mendesain dan menerapkan perangkat untuk menilai risiko operasional dan pelaporan.

- c) Melakukan koordinasi aktivitas manajemen risiko untuk risiko operasional pada seluruh lintas unit kerja.
 - d) Menyusun laporan profil risiko operasional yang akan disampaikan kepada direktur utama atau direktur yang ditugaskan secara khusus dan Komite Manajemen Risiko.
 - e) Melakukan pendampingan kepada unit bisnis mengenai isu manajemen risiko untuk risiko operasional dan pelatihan manajemen risiko untuk risiko operasional.
- 3) Memfasilitasi proses manajemen risiko untuk risiko operasional dalam unit bisnis atau unit pendukung dan memastikan konsistensi penerapan kebijakan manajemen risiko. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menunjuk *dedicated operational risk officer* yang memiliki jalur pelaporan ganda yaitu secara langsung kepada pemimpin unit bisnis atau pendukung serta kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko. Tanggung jawab *dedicated operational risk officer* meliputi pengembangan indikator risiko spesifik unit bisnis atau unit pendukung, menentukan batasan eskalasi serta menyusun laporan manajemen risiko untuk risiko operasional.

2. Kebijakan Manajemen Risiko Operasional

Bank perlu menambahkan penerapan beberapa hal dalam pelaksanaan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk risiko operasional. Hal-hal tersebut meliputi:

a. Strategi Manajemen Risiko

Dalam menetapkan strategi manajemen risiko untuk risiko operasional harus mempertimbangkan strategi bisnis bank syariah, posisi pasar bank syariah, komposisi instrument/produk bank syariah, dan kategori nasabah bank syariah.

b. Tingkat Risiko yang Akan Diambil dan Toleransi Risiko

Tingkat risiko yang akan diambil bank syariah tercermin dari komposisi asset dan kewajiban serta strategi *gapping* yang dilakukan oleh bank syariah. Toleransi risiko untuk risiko pasar harus menggambarkan tingkat risiko pasar yang akan diambil bank syariah untuk menunjang strategi bank syariah saat ini maupun di masa depan.

c. Kebijakan dan Prosedur

- 1) Bank harus menetapkan kebijakan manajemen risiko untuk risiko operasional yang harus diinternalisasikan ke dalam proses bisnis seluruh lini bisnis dan aktivitas pendukung bank, termasuk kebijakan risiko operasional yang bersifat unik sesuai dengan kebutuhan lini bisnis dan aktivitas pendukung.
- 2) Bank harus memiliki prosedur-prosedur yang merupakan turunan dari kebijakan manajemen risiko untuk risiko operasional. Prosedur tersebut dapat berupa:
 - a) Pengendalian umum, yaitu pengendalian operasional yang bersifat umum pada seluruh lini bisnis dan aktivitas pendukung bank, misalnya pemisahan fungsi atau keharusan mengambil cuti.
 - b) Pengendalian spesifik, yaitu pengendalian operasional yang bersifat spesifik pada masing-masing lini bisnis dan aktivitas pendukung bank, misalnya rekonsiliasi transaksi dalam aktivitas trading atau penatausahaan dokumen kredit debitur.
- 3) Bank harus memiliki *Business Continuity Management* (BCM), yaitu proses manajemen (protokol) terpadu dan menyeluruh untuk memastikan keberlangsungan operasional bank dalam menjalankan bisnis dan melayani nasabah. Di dalam BCM, bank wajib memiliki kebijakan yang setidaknya mencakup:
 - a) Business impact analisis (BIA)
 - b) Penilaian risiko operasional yang dapat terjadi akibat gangguan-gangguan dalam operasional bank
 - c) Strategi pemulihan yang dijalankan bank untuk tiap-tiap bentuk gangguan yang terjadi
 - d) Dokumentasi, antara lain rencana pemulihan bencana dan rencana kontinjensi
 - e) Pengujian secara berkala untuk menyakinkan bahwa pendekatan BCM yang digunakan dapat dioperasikan dengan efektif pada saat terjadi gangguan.
- 4) Untuk memitigasi risiko operasional yang berasal dari kompleksitas proses internal, bank wajib memiliki kebijakan yang setidaknya mencakup:

- a) Pengendalian untuk mencegah terjadinya risiko operasional baik proses internal maupun yang berhubungan langsung dengan nasabah.
 - b) Prosedur penyelesaian transaksi dari proses internal antara lain untuk memastikan efektifitas proses penyelesaian transaksi.
 - c) Prosedur pelaksanaan akuntansi untuk memastikan pencatatan akuntansi yang akurat antara lain berupa kesesuaian metode akuntansi yang digunakan, proses akuntansi yang dilaksanakan, dan penatasahaan dokumen pendukung.
 - d) Prosedur penyimpanan aset dan kustodian, antara lain dokumentasi aset dan kustodian, pengendalian yang dibutuhkan untuk keamanan fisik aset dan pengecekan secara berkala mengenai kondisi aset.
 - e) Prosedur pelaksanaan penyediaan produk dan aktivitas lainnya dilakukan oleh bank, seperti alih daya, *private banking/wealth management*.
 - f) Prosedur pencegahan dan penyelesaian *fraud*.
- 5) Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko operasional yang berasal dari SDM, kebijakan manajemen risiko bank setidaknya memuat kebijakan tentang rekrutmen dan penempatan sesuai dengan kebutuhan organisasi, remunerasi dan struktur insentif yang kompetitif, pelatihan dan pengembangan, rotasi berkala, kebijakan perencanaan karir dan suksesi, serta penanganan isu PHK dan Serikat pekerja.
 - 6) Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko operasional yang berasal dari sistem dan infrastruktur, kebijakan manajemen risiko bank harus didukung oleh prosedur akses terhadap sistem informasi manajemen, sistem informasi akuntansi sistem pengelolaan risiko, pengamanan di *dealing room*, dan ruang pemrosesan data.
 - 7) Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko operasional yang berasal dari kejadian eksternal, kebijakan manajemen risiko bank harus didukung antara lain dengan perlindungan asuransi

terhadap aset fisik bank, *back up* sistem, dan jaminan keselamatan kerja untuk bidang pekerjaan tertentu yang berisiko tinggi.

- 8) Untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko operasional yang berasal dari profil nasabah dan calon nasabah, kebijakan manajemen risiko harus memuat kewajiban bank dalam melakukan *Customer Due Dilligence* (CDD) atau *Enhaced Due Dilligence* (EDD) secara berkala dan konsisten sesuai dengan eksposur risiko operasional. Penerapan CDD/EDD wajib mengacu pada seluruh persyaratan dan pedoman sebagaimana yang diatur dalam ketentuan yang berlaku mengenai anti pencucian uang dan pencegahan pendanaan terorisme. CDD/EDD harus didukung oleh sistem pengendalian intern yang efektif, khususnya Upaya pencegahan bank terhadap kejahatan internal (internal fraud)

d. Limit

Bank syariah harus memastikan konsistensi antara berbagai jenis limit yang berbeda. Penetapan limit dapat ditetapkan secara berjenjang atas setiap level organisasi bank syariah.

3. Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, Dan Pengendalian Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko Operasional

Bank perlu menambahkan beberapa hal dalam melakukan penerapan manajemen risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, pengendalian risiko, serta sistem informasi manajemen risiko untuk risiko operasional.

a. Identifikasi dan Pengukuran Risiko Operasional

- 1) Bank harus melakukan identifikasi dan pengukuran terhadap parameter yang mempengaruhi eksposur risiko operasional, meliputi frekuensi dan dampak dari: a) kegagalan dan kesalahan sistem; b) kelemahan sistem administrasi; c) kegagalan hubungan dengan nasabah; d) kesalahan akuntansi; e) penundaan dan kesalahan penyelesaian pembayaran; f) *fraud*; dan g) rekayasa akuntansi
- 2) Bank syariah dapat mengembangkan suatu basis data mengenai
 - a) Jenis dan dampak kerugian, yang ditimbulkan oleh risiko operasional berdasarkan hasil identifikasi risiko, berupa data

kerugian di mana kemungkinan terjadinya dapat diprediksi maupun sulit diprediksi.

- b) Pelanggaran sistem pengendalian
 - c) Isu-isu operasional lainnya yang dapat menyebabkan kerugian di masa yang akan datang.
- 3) Bank wajib mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal dalam melakukan identifikasi dan pengukuran risiko operasional, meliputi:
- a) Struktur organisasi bank, budaya risiko, manajemen sumber daya insani, perubahan organisasi, dan *turnover* pegawai
 - b) Karakteristik nasabah bank, produk dan aktivitas, serta kompleksitas kegiatan usaha dan volume transaksi
 - c) Desain dan implementasi dari sistem dan proses yang digunakan
 - d) Lingkungan eksternal, tren industri, struktur pasar termasuk kondisi sosial dan politik
- 4) Metode yang dapat digunakan bank untuk melakukan identifikasi dan pengukuran risiko operasional, antara lain adalah *Risk Control Self Assessment* (RCSA), *risk mapping*, *Key Risk Indicators* (KRI), *scorecards*, *event analysis*, matriks frekuensi, metodologi kuantitatif, dan metodologi kualitatif.
- 5) Bagi bank yang belum mengembangkan metode khusus untuk melakukan identifikasi dan pengukuran risiko operasional, sumber informasi risiko operasional yang utama adalah temuan audit internal yang berkaitan dengan risiko operasional

b. Pemantauan Risiko Operasional

- 1) Bank harus melakukan pemantauan risiko operasional secara berkelanjutan terhadap seluruh eksposur risiko operasional serta kerugian yang dapat ditimbulkan oleh aktivitas utama bank.
- 2) Bank harus mengkaji ulang (*review*) secara berkala terhadap faktor-faktor penyebab timbulnya risiko operasional serta dampak kerugiannya.

c. Pengendalian Risiko Operasional

- 1) Pengendalian risiko dilakukan secara konsisten sesuai dengan tingkat risiko yang akan diambil, haul identifikasi, dan pengukuran risiko operasional
- 2) Dalam penerapan pengendalian risiko operasional, bank dapat mengembangkan program untuk memitigasi risiko operasional, di antaranya pengamanan proses teknologi informasi, asuransi, dan alih daya pada sebagian kegiatan operasional bank.

Tabel 3. Risiko Operasional Mitigasinya

Risiko	Mitigasinya
Internal fraud Eksternal fraud Sumber daya manusia Sistem	1. Pengendalian risiko operasional yang bisa menimbulkan kerugian. 2. Menganalisis faktor penyebab kerugian dan menyusun mitigasinya. Mitigasi harus mempertimbangkan biaya, keuntungan serta toleransi risiko.
Risiko operasi meliputi: 1. Risiko Operasional 2. Risiko Kredit 3. Risiko pasar 4. Risiko likuiditas 5. Risiko reputasi 6. Risiko kepatuhan.	1. Patuhi SOP yang berlaku di bank syariah 2. Laksanakan prinsip <i>know your customer</i> 3. Dokumentasikan administrasi pembiayaan dengan baik.

- 3) Dalam mengembangkan pengamanan proses teknologi informasi, bank harus memastikan tingkat keamanan dari pemrosesan data elektronik.
- 4) Pengendalian terhadap sistem informasi untuk memastikan:
 - a) Adanya penilaian berkala terhadap pengamanan sistem informasi yang disertai dengan tindakan korektif apabila diperlukan.
 - b) Tersedianya prosedur *back up* dan rencana darurat untuk menjamin berjalannya kegiatan operasional bank serta mencegah terjadinya gangguan yang signifikan dengan pengujian secara berkala.
 - c) Adanya penyampaian informasi kepada direksi mengenai permasalahan di atas.

- d) Tersedianya penyimpanan informasi dan dokumen yang berkaitan dengan analisis pemograman dan pelaksanaan pemrosesan data.
- 5) Bank syariah harus memiliki sistem pendukung, yang setidaknya mencakup: identifikasi kesalahan secara dini, pemrosesan dan penyelesaian seluruh transaksi secara efisien, akurat, dan tepat waktu dan kerahasiaan, kebenaran, serta keamanan transaksi.
- 6) Bank harus melakukan kaji ulang secara berkala terhadap prosedur, dokumentasi, sistem pemrosesan data, rencana kontijensi, dan praktik operasional lainnya untuk mengurangi kemungkinan terjadi kesalahan manusia.

d. Sistem Informasi Manajemen Risiko Operasi

- 1) Sistem informasi manajemen harus dapat menghasilkan laporan yang lengkap dan akurat untuk mendeteksi dan mengoreksi penyimpangan secara tepat waktu.
- 2) Bank harus memiliki mekanisme pelaporan terhadap risiko operasional yang dapat memberikan informasi sesuai dengan kebutuhan pengguna yang mencakup hal-hal berikut:
 - a) Profil risiko operasional dan kerugian yang disebabkan oleh risiko operasional
 - b) Hasil dari berbagai metode pengukuran risiko operasional dan tren, dan/atau ringkasan dari temuan audit internal.
 - c) Laporan status dan efektivitas pelaksanaan rencana tindak dari operational risk issue
 - d) Laporan penyimpangan prosedur
 - e) Laporan kejadian *fraud*
 - f) Rekomendasi satuan kerja manajemen risiko untuk risiko operasional, surat pembinaan auditor eksternal (khusus aspek pengendalian operasional bank), dan surat pembina otoritas.

4. Sistem Pengendalian Intern

Bank perlu memiliki sistem rotasi rutin untuk menghindari potensi *self-dealing*, persekongkolan maupun menyembunyikan dokumentasi atau transaksi yang tidak wajar. Hal tersebut merupakan pelaksanaan sistem pengendalian intern untuk risiko operasional.

H. << Identifikasi dan Pengukuran Risiko Operasional >>

1. *Risk and Control Self Assessment*

Perusahaan perlu melakukan identifikasi dan evaluasi risiko yang mungkin mempengaruhi tujuan bisnis. *Risk and Control Self Assessment* (RCSA) adalah manajemen risiko operasional untuk mengidentifikasi dan mengukur risiko operasional yang bersifat kualitatif dan prediktif dengan menggunakan dimensi dampak dan kemungkinan kejadian (Rustam, 2018). Penilaian ini menggunakan daftar cek yang berisi butir pertanyaan tentang kemungkinan kejadian (probabilitas), besarnya dampak, dan tingkat efektivitas pengendalian. RCSA fokus pada risiko-risiko yang memiliki dampak besar terhadap kelangsungan bisnis dan operasional. Perusahaan dapat mendeteksi kecukupan pengendalian internal untuk mencegah penyimpangan yang tetap dalam batas toleransi.

2. *Key Risk Indicator*

Key Risk Indicator (KRI) membantu perusahaan memprediksi risiko yang berpotensi memberikan dampak negatif terhadap aktivitas bisnis. Manfaat KRI adalah memantau dan memprediksi eksposur risiko operasional, mengidentifikasi perubahan profil risiko operasional, dan memberikan masukan kepada audit intern dalam menyusun perencanaan audit (Rustam, 2018). KRI menunjukkan peningkatan risiko atau penurunan efektivitas pengendalian yang terlihat dari peningkatan jumlah insiden. Efektivitas pengelolaan KRI suatu perusahaan dapat mencatat data KRI secara berkala baik harian hingga tahunan.

3. *Loss Event Database (LED)*

Loss Event Database (LED) adalah alat manajemen risiko operasional yang dipakai untuk mencatat data kerugian yang telah terjadi dalam operasional perusahaan. LED merupakan database yang mencatat seluruh data kerugian yang pernah dialami oleh semua unit perusahaan. Periode pencatatan data dalam bulanan atau tahunan disesuaikan kebutuhan perusahaan.

4. *Pendekatan Indikator Dasar (PID)*

Penggunaan Pendekatan Indikator Dasar (PID) diawali dengan menghitung nilai Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) yang merupakan besaran risiko yang berasal dari aset perusahaan. ATMR

dapat digunakan sebagai indikator risiko penurunan nilai aset perusahaan yang dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$ATMR = 12,5 \times \text{beban modal risiko operasional}$$

Adapun rumus perhitungan beban modal risiko operasional yaitu:

Beban modal risiko operasional merupakan rata-rata dari penjumlahan pendapatan kotor (*gross income*) tahunan (bulan Januari sampai dengan Desember) yang positif.

$$\text{Beban modal risiko operasional} = \frac{\text{Jumlah pendapatan kotor}}{\text{Jumlah Tahun}} \times 15\%$$

Contoh:

Diketahui data Keuangan PT Berkah Berlian ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Data Keuangan PT Berkah Berlian

Tahun	2020	2021	2022	2023
Pendapatan kotor (dalam jutaan rupiah)	1.700	3.100	2.500	1.800

Tentukan risiko operasional PT Berkah Berlian dengan menghitung nilai aktiva tertimbang menurut Risiko (ATMR)!

$$ATMR = 12,5 \times \text{beban modal risiko operasional}$$

$$\text{Beban modal risiko operasional} = \frac{\text{Jumlah pendapatan kotor}}{\text{Jumlah Tahun}} \times 15\%$$

$$= (1.700 + 3.100 + 2.500 + 1.800) / 4 \times 15\%$$

$$= 9100 / 4 \times 15\%$$

$$= 341,25$$

$$ATMR = 12,5 \times 341,25 = 4.265,625$$

Dengan demikian, ATMR risiko operasional PT Berkah Berlian adalah Rp 4.265.625,-.

Keterangan:

- Pendapatan kotor adalah pendapatan bagi hasil/margin bersih ditambah pendapatan operasional non bagi hasil/margin bersih kumulatif periode awal bulan Januari sampai dengan akhir Desember setiap tahun.
- Apabila dalam 3 tahun terakhir mengalami pendapatan kotor negatif maka beban modal risiko operasional dihitung menggunakan pendapatan kotor tahunan terakhir yang positif.

5. Pendekatan Standar

Pendekatan ini membagi lini bisnis ke dalam 8 area dan menggunakan pendapatan kotor sebagai indikator usaha. Pendapatan kotor negatif dimasukkan dalam perhitungan dengan diganti angka nol.

Penggunaan pendapatan kotor lini usaha pada pendekatan standar tidak secara langsung mengaitkan *regulatory capital* dengan risiko atau menunjukkan risiko.

6. Pendekatan yang Lebih Kompleks (*Advanced Measurement Approach*)

Advanced Measurement Approach (AMA) menggunakan semua metode yang memenuhi kriteria kuantitatif dan kualitatif yang disetujui pengawas. Semua sistem pengukuran berdasarkan AMA harus mampu mengestimasi kerugian yang diharapkan (*expected loss*) dan tidak diharapkan (*unexpected loss*). Pendekatan ini lebih kompleks dibandingkan dengan dua pendekatan sebelumnya sehingga lebih mencerminkan kondisi sebenarnya.

I. << Penilaian Risiko Inheren untuk Risiko Operasional >>

Risiko inheren merupakan risiko yang melekat pada kegiatan bisnis Bank Syariah baik yang dapat dikuantifikasikan maupun yang tidak, yang berpotensi mempengaruhi posisi keuangan Bank Syariah. Penilaian dilakukan per posisi dan tren selama 12 bulan terakhir.

Tabel 5. Matriks Penetapan Tingkat Risiko Intern untuk Risiko Operasional

Risiko Inheren	Kualitas Penerapan Manajemen Risiko				
	<i>Strong</i>	<i>Satisfactory</i>	<i>Fair</i>	<i>Marginal</i>	<i>Unsatisfactory</i>
<i>Low</i>	1	1	2	3	3
<i>Low to Moderate</i>	1	2	2	3	4
<i>Moderate</i>	2	2	3	4	4
<i>Moderate to High</i>	2	3	4	4	5
<i>High</i>	3	3	4	5	5

Peringkat	Definisi Peringkat
<i>Low (1)</i>	Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Bank, kemungkinan kerugian yang dihadapi Bank dari Risiko Kredit tergolong sangat rendah selama periode waktu tertentu pada masa datang. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat <i>Low (1)</i> antara lain sebagai berikut: - Portofolio penyediaan dana didominasi eksposur kredit yang sangat rendah. - Eksposur penyediaan dana terdiversifikasi sangat baik. - Penyediaan dana memiliki kualitas yang sangat baik. - Strategi penyediaan dana atau business model Bank tergolong stabil. - Portofolio penyediaan dana relatif tidak terpengaruh dengan perubahan faktor eksternal.
<i>Low to Moderate(2)</i>	Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Bank, kemungkinan kerugian yang dihadapi Bank dari Risiko Kredit tergolong rendah selama periode waktu tertentu pada masa datang. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat <i>Low to Moderate(2)</i> antara lain sebagai berikut: - Portofolio penyediaan dana didominasi eksposur kredit yang rendah. - Eksposur penyediaan dana terdiversifikasi baik. - Penyediaan dana memiliki kualitas yang baik. - Strategi penyediaan dana atau <i>business model</i> relatif stabil. - Portofolio penyediaan dana kurang terpengaruh dengan perubahan faktor eksternal.

<i>Moderate(3)</i>	Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Bank, kemungkinan kerugian yang dihadapi Bank dari Risik Kredit tergolong cukup tinggi selama periode waktu tertentu pada masa datang. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat <i>Moderat (3)</i> ini antara lain sebagai berikut: - Portofolio penyediaan dana didominasi oleh eksposur kredit yang moderat. - Terdapat konsentrasi penyediaan dana yang cukup signifikan. - Penyediaan dana memiliki kualitas yang cukup baik. - Strategi penyediaan dana atau <i>business model</i> secara umum cukup stabil. - Portofolio penyediaan dana cukup terpengaruh dengan perubahan faktor eksternal.
<i>Moderate to High(4)</i>	Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Bank, kemungkinan kerugian yang dihadapi Bank dari Risiko Kredit tergolong tinggi selama periode waktu tertentu pada masa datang. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat <i>Moderate to High (4)</i> antara lain sebagai berikut: - Portofolio penyediaan dana didominasi oleh eksposur kredit yang tinggi. - Terdapat konsentrasi penyediaan dana yang signifikan. - Penyediaan dana memiliki kualitas yang kurang baik. - Terdapat perubahan signifikan pada strategi penyediaan dana atau <i>business model</i>. - Portofolio penyediaan dana terpengaruh dengan perubahan faktor eksternal.

<i>High(5)</i>	Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Bank, kemungkinan kerugian yang dihadapi Bank dari Risiko Kredit tergolong sangat tinggi selama periode waktu tertentu pada masa datang. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat <i>High</i> (5) antara lain sebagai berikut: - Portofolio penyediaan dana didominasi oleh eksposur kredit yang sangat tinggi. - Terdapat konsentrasi penyediaan dana yang sangat signifikan. - Penyediaan dana memiliki kualitas yang buruk. - Terdapat perubahan sangat signifikan pada strategi penyediaan dana atau business model. - Portofolio penyediaan dana sangat terpengaruh dengan perubahan faktor eksternal.
----------------	---

J. <<Kualitas Penerapan Manajemen Risiko Operasional>>

Kualitas penerapan manajemen risiko operasional dapat dilihat dari beberapa hal berikut:

1. Tata kelola risiko
2. Kerangka manajemen risiko
3. Proses manajemen risiko, sistem informasi, dan sumber daya manusia
4. Sistem pengendalian risiko.

Penetapan kualitas penerapan manajemen risiko operasional memperhatikan matriks Penetapan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko Untuk Risiko Operasional yang dirinci dalam Tabel. 6.

Tabel. 6. Matriks Penetapan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko Untuk Risiko Operasional

Peringkat	Definisi Peringkat
<i>Strong(1)</i>	Kualitas penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit sangat memadai. Meskipun terdapat kelemahan minor tetapi kelemahan tersebut tidak signifikan sehingga dapat diabaikan. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat <i>Strong</i> (1) antara lain sebagai berikut:

	a. Perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) kredit sangat memadai dan telah sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis Bank secara keseluruhan. b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang sangat baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. c. Budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit sangat kuat dan telah diinternalisasikan dengan sangat baik pada seluruh level organisasi. d. Pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara keseluruhan sangat memadai. e. Fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit independen, memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, dan telah berjalan dengan sangat baik. f. Delegasi kewenangan dikendalikan dan dipantau secara berkala serta telah berjalan dengan sangat baik. g. Strategi perkreditan sangat baik dan sangat sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko Kredit. h. Kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko Kredit sangat memadai dan tersedia untuk seluruh area Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit, sejalan dengan penerapan, dan dipahami dengan baik oleh pegawai. i. Proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit sangat memadai dalam mengidentifikasi,
--	---

	mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko Kredit. j. Proses penyediaan dana secara umum sangat memadai mulai dari proses <i>underwriting</i> hingga penanganan aset bermasalah. k. Sistem pemeringkatan Risiko Kredit (<i>credit risk grading</i>) sangat baik, diterapkan secara konsisten, dan dipahami dengan baik oleh pegawai. Terdapat fungsi kaji ulang kredit (<i>loan review</i>) yang independen dan berjalan dengan baik. l. Sistem Informasi Manajemen Risiko Kredit sangat baik sehingga menghasilkan pelaporan Risiko Kredit yang komprehensif dan terintegrasi kepada Direksi dan Dewan Komisaris. m. Secara umum sumber daya manusia sangat memadai baik dari sisi kuantitas maupun kompetensi pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. n. Sistem pengendalian intern sangat efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. o. Pelaksanaan kaji ulang independen oleh satuan kerja audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen sangat memadai baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris. p. Secara umum tidak terdapat kelemahan yang signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen. q. Tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan sangat memadai.
--	--

<i>Satisfactory</i>(2)	Kualitas penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit memadai. Meskipun terdapat beberapa kelemahan minor, kelemahan tersebut dapat diselesaikan pada aktivitas bisnis normal. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat <i>Satisfactory</i> (2) antara lain sebagai berikut: - Perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) memadai dan telah sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis Bank secara keseluruhan. - Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. - Budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit kuat dan telah diinternalisasikan dengan sangat baik pada seluruh level organisasi. - Pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara keseluruhan memadai. Terdapat beberapa kelemahan yang tidak signifikan dan dapat diperbaiki dengan segera. - Fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit independen, memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, dan telah berjalan dengan baik. Terdapat kelemahan minor, tetapi dapat diselesaikan pada aktivitas bisnis normal. - Delegasi kewenangan dikendalikan dan dipantau secara berkala, dan telah berjalan dengan baik.
-------------------------------	---

	g. Strategi perkreditan baik dan sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko Kredit (<i>risk tolerance</i>). h. Kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko Kredit memadai dan tersedia untuk seluruh area Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit, sejalan dengan penerapan dan dipahami dengan baik oleh pegawai. i. Proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko Kredit. j. Proses penyediaan dana baik. Terdapat kelemahan minor pada satu atau lebih aspek penyediaan dana yang dapat diperbaiki dengan mudah. k. Sistem pemeringkatan Risiko Kredit (<i>credit risk grading</i>) baik, diterapkan secara konsisten dan dipahami oleh pegawai. l. Fungsi kaji ulang kredit (<i>loan review</i>) yang independen. Terdapat kelemahan minor yang tidak mengganggu proses secara keseluruhan. m. Sistem Informasi Manajemen Risiko Kredit baik, termasuk pelaporan Risiko Kredit kepada Direksi dan Dewan Komisaris. Terdapat kelemahan minor yang dapat diperbaiki dengan mudah. n. Sumber daya manusia memadai, baik dari sisi kuantitas maupun kompetensi pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit.
--	--

	o. Sistem pengendalian intern efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. p. Pelaksanaan kaji ulang independen oleh satuan kerja audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen memadai, baik dari sisi metodologi, frekuensi, maupun pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris. q. Terdapat kelemahan yang tidak signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen. r. Tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan memadai.
<i>Fair(3)</i>	Kualitas penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit cukup memadai. Meskipun persyaratan minimum terpenuhi, terdapat beberapa kelemahan yang membutuhkan perhatian manajemen. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat <i>Fair (3)</i> antara lain sebagai berikut: a. Perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) cukup memadai tetapi tidak selalu sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis Bank secara keseluruhan. b. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman yang cukup baik mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. c. Budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit cukup kuat dan telah diinternalisasikan dengan cukup baik tetapi belum selalu dilaksanakan secara konsisten.

	d. Pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara keseluruhan cukup memadai. Terdapat beberapa kelemahan pada beberapa aspek penilaian yang perlu mendapat perhatian manajemen. e. Fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit telah berjalan cukup baik, tetapi terdapat beberapa kelemahan cukup signifikan yang perlu diselesaikan segera oleh manajemen. f. Delegasi kewenangan cukup baik, tetapi pengendalian dan pemantauan tidak selalu dilaksanakan dengan baik. g. Strategi perkreditan cukup sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko Kredit (<i>risk tolerance</i>). h. Kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko, serta penetapan limit Risiko Kredit cukup memadai tetapi tidak selalu konsisten dengan penerapan dan/atau tidak dipahami dengan baik oleh pegawai. i. Proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit cukup memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko Kredit. j. Proses penyediaan dana cukup baik. Terdapat kelemahan pada satu atau lebih aspek penyediaan dana yang perlu mendapat perhatian manajemen. k. Sistem pemeringkatan Risiko Kredit (<i>credit risk grading</i>) dan fungsi kaji ulang kredit (<i>loan review</i>) cukup baik, tetapi terdapat beberapa kelemahan yang perlu mendapat perhatian manajemen.
--	--

	l. Sistem Informasi Manajemen Risiko Kredit memenuhi ekspektasi minimum tetapi terdapat beberapa kelemahan termasuk pelaporan Risiko Kredit kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perhatian manajemen. m. Sumber daya manusia cukup memadai baik dari sisi kuantitas maupun kompetensi pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. n. Sistem pengendalian intern cukup efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. o. Pelaksanaan kaji ulang independen oleh satuan kerja audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen cukup memadai. p. Terdapat beberapa kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang memerlukan perhatian manajemen. q. Terdapat kelemahan yang cukup signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen. r. Tindak lanjut atas kaji ulang independen telah dilaksanakan dengan cukup memadai.
<i>Marginal (4)</i>	Kualitas penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit kurang memadai. Terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit yang memerlukan tindakan korektif segera. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat <i>Marginal (4)</i> ini antara lain sebagai berikut: a. Perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk</i>

	<i>tolerance</i>) kurang memadai serta tidak sejalan dengan sasaran strategis dan strategi bisnis Bank secara keseluruhan. b. Kelemahan signifikan pada kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman Direksi dan Dewan Komisaris mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. c. Budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit kurang kuat dan belum diinternalisasikan pada setiap level satuan kerja. d. Pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara keseluruhan kurang memadai dan terdapat kelemahan pada beberapa aspek penilaian yang perlu diperbaiki segera. e. Kelemahan signifikan pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit yang perlu diperbaiki segera. f. Delegasi kewenangan lemah, tidak dikendalikan, dan tidak dipantau dengan baik. g. Strategi perkreditan kurang sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko Kredit (<i>risk tolerance</i>). h. Kelemahan signifikan pada kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko Kredit. i. Proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit kurang memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko Kredit. j. Proses penyediaan dana kurang baik dan terdapat kelemahan pada
--	--

	satu atau lebih aspek penyediaan dana yang perlu diperbaiki segera. k. Sistem pemeringkatan Risiko Kredit (<i>credit risk grading</i>) dan kaji ulang kredit (<i>loan review</i>) kurang baik dan terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki segera. l. Kelemahan signifikan pada Sistem Informasi Manajemen Risiko Kredit termasuk pelaporan Risiko kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang perlu diperbaiki segera. m. Sumber daya manusia kurang memadai dari sisi kuantitas maupun kompetensi pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. n. Sistem pengendalian intern kurang efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. o. Pelaksanaan kaji ulang independen oleh satuan kerja audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen kurang memadai. Terdapat kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang perlu diperbaiki segera. p. Terdapat kelemahan yang signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang perlu diperbaiki segera. q. Tindak lanjut atas kaji ulang independen kurang memadai.
Unsatisfactory (5)	Kualitas penerapan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit tidak memadai. Terdapat kelemahan signifikan pada berbagai aspek Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit yang tindakan penyelesaiannya di luar kemampuan manajemen.

	Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat <i>Unsatisfactory</i> (5) ini antara lain sebagai berikut: - Perumusan tingkat Risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi Risiko (<i>risk tolerance</i>) kurang memadai dan tidak sejalan dengan sasaran strategis serta strategi bisnis Bank secara keseluruhan. - Kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman Direksi dan Dewan Komisaris sangat lemah mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. - Kelemahan signifikan pada kesadaran (<i>awareness</i>) dan pemahaman Direksi dan Dewan Komisaris mengenai Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. - Budaya Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit kurang kuat dan belum diinternalisasikan pada setiap level organisasi. - Pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris secara keseluruhan kurang memadai. Terdapat kelemahan pada beberapa aspek penilaian yang perlu diperbaiki segera. - Kelemahan signifikan pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit yang perlu diperbaiki segera. - Delegasi kewenangan lemah, tidak dikendalikan, dan tidak dipantau dengan baik. - Strategi perkreditan kurang sejalan dengan tingkat Risiko yang akan diambil dan toleransi Risiko Kredit.
--	--

	i. Kelemahan signifikan pada kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko Kredit. j. Proses Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit kurang memadai dalam mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko Kredit. k. Proses penyediaan dana kurang baik. Terdapat kelemahan pada satu atau lebih aspek penyediaan dana yang perlu diperbaiki segera. l. Sistem pemeringkatan Risiko Kredit (<i>credit risk grading</i>) dan fungsi kaji ulang kredit (<i>loan review</i>) kurang baik. Terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki segera. m. Kelemahan signifikan pada Sistem Informasi Manajemen Risiko Kredit termasuk pelaporan Risiko kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang perlu diperbaiki segera. n. Sumber daya manusia kurang memadai dari sisi kuantitas maupun kompetensi pada fungsi Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. o. Sistem pengendalian intern kurang efektif dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Risiko Kredit. p. Pelaksanaan kaji ulang independen oleh satuan kerja audit internal dan fungsi yang melakukan kaji ulang independen kurang memadai. Terdapat kelemahan pada metodologi, frekuensi, dan/atau pelaporan kepada Direksi dan Dewan Komisaris yang perlu diperbaiki segera.
--	--

	q. Terdapat kelemahan yang signifikan berdasarkan hasil kaji ulang independen yang perlu diperbaiki segera. r. Tindak lanjut atas kaji ulang independen kurang memadai.
--	---

K. Evaluasi / Soal Latihan

Studi Kasus

Bank Unika Syariah mempunyai pendapatan kotor sebesar Rp. 9,25 M. Komite manajemen risiko menetapkan *Loss Given Event* (LGE) sebesar 18,5% dan penjelasan kebijakan *exposure indicator* sebagai berikut.

No	Bentuk risiko	Nominal	<i>Exposure indicator</i>
1	Proses internal	3,5 miliar	Nilai aset
2	Sumber daya insani	4,6 miliar	Nilai aset
3	Sistem	4,75 miliar	Nilai jaminan
4	Eksternal	315 miliar	Nilai aset

Hitunglah *expected loss* dan total risiko operasional Bank Unika Syariah!
Jawaban

No	Bentuk Risiko	Prob	LGE	Nominal	Expected Loss
1.	Proses internal				
	a. Risiko model	0,35			
	b. Kesalahan transaksi	0,4			
	c. Pelampauan limit	0,49			
	d. Risiko keamanan sistem	0,35			
		0,3975	18,5%	Rp 3.500.000.000	Rp 257.381.250
2.	Sumber daya insani				

	a. Karyawan tidak kapabel	0,56			
	b. Fraud	0,55			
		0,555	18,5%	Rp 4.600.000.000	Rp 472.305.000
3.	Sistem				
	a. Gangguan komunikasi	0,38			
	b. Gangguan sistem	0,45			
	c. Kekeliruan program	0,35			
		0,393 3333 33	18,5%	Rp 4.750.000.000	Rp 345.641.667
4.	Eksternal				
	a. Eksternal fraud	0,55			
		0,55	18,5%	Rp 335.000.000.000	Rp 34.086.250.000
				JUMLAH	Rp 35.161.577.917
				rata2	Rp 8.790.394.479
					95,03
				Kategori:	Low

L. Soal Latihan

Bank Pintar mempunyai pendapatan kotor sebesar Rp. 9,25 M. Komite manajemen risiko menetapkan *Loss Given Event* (LGE) sebesar 18,5% dan penjelasan kebijakan *exposure indicator* sebagai berikut:

Tabel 1. Risiko, Nominal dan *Exposure Indicator*

Bentuk risiko	Nominal	<i>Exposure indicator</i>
Proses internal	2,7 miliar	<i>Gross income</i>
Sumber daya insani	3,9 miliar	Biaya SDI
Sistem	3,75 miliar	<i>Gross income</i>
Eksternal	225 miliar	<i>Gross income</i>

Tabel 2. Probabilitas Risiko

No.	Bentuk risiko	Prob.	No.	Bentuk risiko	Prob.
-----	---------------	-------	-----	---------------	-------

1	Proses internal: a. Risiko model b. Kesalahan transaksi c. Pelampauan limit d. Risiko keamanan sistem	0.25 0,30 0.39 0,25	3	Sistem dan teknologi a. Gangguan komunikasi b. Gangguan sistem c. Kekeliruan program	0.28 0.35 0.25
2	Sumber daya insani a. Karyawan tidak kapabel b. Fraud	0.46 0.45	4	Eksternal fraud	0.45

Berdasarkan data tersebut,

- Hitunglah tingkat *expexted loss*, total risiko operasional dan kategori peringkat risiko yang ada.
- Analisislah secara lengkap risiko reputasi bank tersebut berdasarkan peringkat yang diperoleh dan berdasarkan indikator dalam risiko reputasi tersebut!

