

ANALISIS MITIGASI RISIKO OPERASIONAL KONTRA BANK GARANSI PT. ASURANSI KREDIT INDONESIA KANTOR CABANG BALIKPAPAN BERBASIS ISO31000

Ario Sambodo †

Jurusan Teknik Industri, Universitas Mulawarman
Jl. Sambaliung No. 9, Samarinda, Kalimantan Timur 75119
E-mail: ariosambodo1997@gmail.com

Deasy Kartika Rahayu Kuncoro

Jurusan Teknik Industri, Universitas Mulawarman
Jl. Sambaliung No. 9, Samarinda, Kalimantan Timur 75119
E-mail: @deasykartikagmail.com

Suwardi Gunawan

Jurusan Teknik Industri, Universitas Mulawarman
Jl. Sambaliung No. 9, Samarinda, Kalimantan Timur 75119
E-mail: gunawansuwardi@yahoo.com

ABSTRAK

PT. Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo) Cabang Balikpapan adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang perasuransian dan memiliki produk yaitu Kontra Bank Garansi. Tujuan produk ini untuk mempermudah kontraktor dalam mendapatkan Bank Garansi sebagai syarat mengikuti tender proyek dari pemerintah. Terdapat beberapa penyebab risiko operasional sehingga dilakukan manajemen risiko untuk mengurangi kemungkinan dan dampak risiko pada Kontra Bank Garansi di PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Balikpapan. *Framework* yang digunakan dalam penelitian ini adalah ISO31000 yaitu standar yang menyediakan seperangkat prinsip dan panduan untuk pengelolaan risiko dengan tujuan mencari prioritas risiko, kemudian prioritas risiko tersebut diberikan usulan strategi mitigasi risiko. Berdasarkan identifikasi jenis-jenis risiko yang ada pada perusahaan menurut Kesepakatan Basel II, terdapat 4 jenis kategori risiko yaitu kecurangan internal, gangguan bisnis dan kegagalan sistem, manajemen eksekusi, pengantaran dan proses dan risiko praktik ketenagakerjaan dan keamanan tempat kerja yang berturut-turut memiliki 1, 4, 5 dan 1 item risiko. Berdasarkan identifikasi kejadian risiko terdapat 11 kejadian risiko dengan 9 penyebab risiko dengan urutan prioritas risiko yaitu risiko *extreme*, *high*, *moderate* dan *low* yang berturut-turut memiliki 4, 3, 3 dan 1 item risiko. risiko tersebut diurutkan berdasarkan nilai *risk rating*. Terdapat 14 usulan mitigasi yang diberikan dan diharapkan mampu mengurangi kemungkinan atau dampak risiko.

Kata Kunci: ISO31000, Item Risiko, Manajemen Risiko, Mitigasi, Penyebab Risiko

† Corresponding Author : Pamuncak Ijul Samugi, Erlina DwiSapta Sagita, Bayu Nugroho, Iqbal Rayindra Adikhrisna, Yery Ahadian

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu kelompok usaha yang berperan dalam menjalankan pemerataan pembangunan adalah pihak swasta melalui kerjasama dengan pihak pemerintah. Untuk mengurangi risiko kerjasama akibat penawaran yang berisiko pihak swasta yang ditunjuk gagal memenuhi kewajibannya, pemerintah sebagai pihak yang memborongkan (*Obligee*) menyeleksi pemborong-pemborong dengan persyaratan salah satunya yaitu mewajibkan pemborong memiliki Jaminan Bank.

Dalam proses mendapatkan bank garansi, bank meminta terjamin untuk memberikan setoran jaminan (*Counter guarantee*) yang bernilai nominal sama dengan yang tercantum dalam bank garansi. Hal ini berisiko apabila terjamin tidak dapat membayar setoran jaminan tersebut. Oleh sebab itu, Kontra Bank Garansi dikeluarkan untuk menanggulangi risiko tersebut dimana dalam hal ini yang memberikan setoran jaminan adalah PT. Askrindo selaku perusahaan asuransi kepada bank penerbit Bank Garansi.

Pelaksanaan Kontra Bank Garansi dari PT. Askrindo memiliki risiko yang dapat menghambat proses pelaksanaannya. Berdasarkan pengamatan awal, risiko yang paling dominan yaitu risiko operasional Sehingga Peneliti dalam penelitian ini berfokus kepada risiko operasional. PT. Askrindo melakukan strategi mitigasi untuk menanggulangi risiko-risiko operasional tersebut agar produktivitas perusahaan meningkat. Hasil mitigasi risiko dapat dikatakan berhasil apabila kinerja keuangan perusahaan efektif. Terdapat indikator untuk mengetahui efektif atau tidak efektif suatu kinerja keuangan menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri No.690.900-327 tahun 1996 yang dijelaskan dalam Clarita Dkk, 2014. Berdasarkan kriteria tersebut, maka pencapaian produk Kontra Bank Garansi pada PT Askrindo tidak maksimal daripada produk-produk lainnya, dikarenakan produk tersebut memiliki pencapaian yang paling rendah dibandingkan produk lainnya. Berdasarkan laporan keuangan PT. Askrindo Tahun 2018 diketahui bahwa produk Kontra Bank Garansi memiliki anggaran 2018 senilai 1.578.000.000 rupiah dan realisasi senilai 1.157.020.000 rupiah sehingga, nilai pencapaiannya senilai 73% pencapaian tersebut merupakan pencapaian terendah daripada produk Asuransi Kredit Kecil Non KUR dengan pencapaian senilai 84%, Asuransi Kredit Kecil KUR dengan pencapaian senilai 125%, Asuransi Kredit Kecil Gabungan senilai 101%, Asuransi Kredit Menengah senilai 87%, dan *Surety Bond* senilai 79%. Selain itu, produk Kontra Bank Garansi memiliki pencapaian hanya 73%. Sehingga dikatakan pencapaiannya kurang efektif dikarenakan menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri No.690.900-327 tahun 1996 nilainya berkisar antara 60-80%. Hal tersebut dikarenakan hasil mitigasi risiko yang kurang tepat sehingga mempengaruhi pada Produktivitas perusahaan yang

kurang efektif, sehingga perlu dilakukannya analisis risiko operasional terhadap Kontra Bank Garansi di PT. Askrindo Balikpapan menggunakan *Framework* ISO 31000 dikarenakan ISO 31000 memuat proses manajemen risiko yang umum bagi seluruh jenis industri termasuk industri asuransi dan responden adalah pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap manajemen risiko operasional pemberian produk Kontra Bank Garansi dan tidak terbatas hanya pada *top management* pelaku manajemen risiko sehingga informasi yang diberikan lebih transparan.

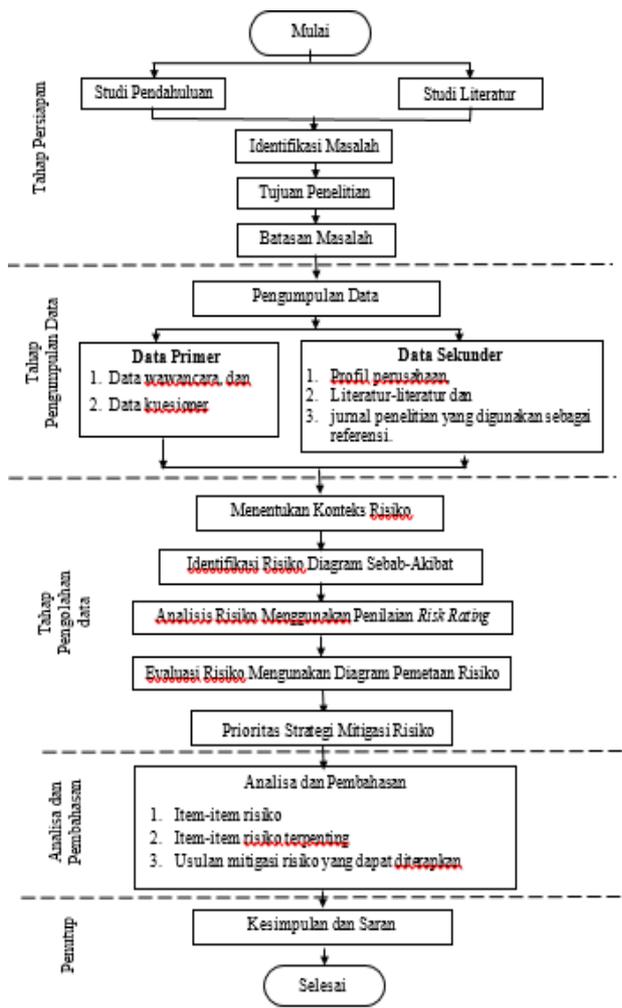
Dalam melakukan penelitian pada PT. Asuransi Kredit Indonesia Kantor Cabang Balikpapan diawali dengan melakukan pengumpulan data berupa data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data item risiko beserta nilai kemungkinan dan dampak yang didapatkan berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner dari responden yaitu Pimpinan Cabang, Kepala Bidang *Underwriting*, Kepala Bidang Keuangan dan Umum, Kepala Bidang Klaim dan Subrogasi, dan Kepala Bidang Pemasaran. Sedangkan data sekunder berupa profil perusahaan, literatur dan juga jurnal yang berguna sebagai referensi yang digunakan dalam penelitian ini. analisis data item risiko yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi item-item risiko dan mengelompokkannya berdasarkan Perjanjian Basel II dan diagram sebab-akibat agar mendapatkan informasi terperinci mengapa risiko tersebut terjadi. Kemudian dilakukan tahap perhitungan *risk rating* berdasarkan hasil kuesioner dari responden dengan mengalikan nilai kemungkinan dan dampak risiko. Tahap selanjutnya yaitu memetakan nilai *risk rating* ke dalam matriks kemungkinan-dampak untuk mendapatkan prioritas item risiko berdasarkan area dimana risiko itu berada. Setelah melihat prioritas item risiko yang harus dilakukan mitigasi berdasarkan diagram pemetaan risiko berdasarkan matriks kemungkinan-dampak, kemudian dilakukan strategi mitigasi risiko baik itu menghindari, mengurangi, memindahkan, dan menerima risiko..

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan usulan prioritas risiko yang tepat untuk dilakukan mitigasi risiko pada produk Kontra Bank Garansi PT. Askrindo. Hasil analisis ini diharapkan dapat membantu PT. Askrindo Balikpapan dalam meningkatkan penyaluran penjaminan dan dapat bersaing.

2. METODE PENELITIAN

2.1. Tahapan Penelitian

Pada Gambar 1, di bawah ini merupakan diagram alir penelitian:



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

2.2. ISO 31000

Menurut *International Organization for Standarization* (ISO) (2009) ISO 31000 merupakan Standar yang menyediakan seperangkat prinsip dan panduan umum untuk pengelolaan risiko. Penggunaan ISO 31000 dapat membantu organisasi besar maupun kecil dalam mencapai tujuan, meningkatkan identifikasi peluang dan ancaman, dan meningkatkan efektivitas alokasi sumber daya untuk penanganan risiko. Proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000 dijabarkan sebagai berikut:

1. Menentukan konteks manajemen risiko perusahaan.,
2. Identifikasi risiko,
3. Analisis risiko,
4. Evaluasi risiko merupakan tahap dengan membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko untuk kemudian ditentukan apakah risiko tersebut atau besarnya risiko tersebut dapat diterima atau ditolerir,
5. Mitigasi risiko dilakukan dengan tujuan mengurangi probabilitas kejadian atau dampak

risiko. Penanganan risiko yang dapat dilakukan perusahaan sangatlah beragam, diantaranya dengan menghindari risiko, berbagi risiko, mengurangi risiko, dan menerima risiko,

6. Proses manajemen risiko menekankan pentingnya umpan balik melalui dua mekanisme, yakni pemantauan dan peninjauan kinerja serta komunikasi dan konsultasi. Pemantauan dan peninjauan diterapkan untuk memastikan bahwa organisasi mengawasi kinerja risiko dan belajar dari pengalaman. Komunikasi dan konsultasi menjadi bagian dari proses manajemen risiko dan dianggap sebagai bagian dari pendukung kerangka. Proses tersebut dijabarkan sebagai berikut:

- a. Tahap pemantauan dan pengkajian dilakukan secara menyeluruh selama penerapan manajemen risiko. Pemantauan dan pengkajian juga dilakukan pada saat identifikasi dan pengukuran risiko. Selain itu, efektivitas program mitigasi risiko yang dirumuskan juga dipantau dan dikaji untuk memastikan ketercapaian tujuan perusahaan, dan
- b. Komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan yang berasal dari dalam maupun luar organisasi perlu dilakukan dalam pengambilan keputusan manajemen risiko. Proses komunikasi dan konsultasi ini dijalankan mulai dari tahap perencanaan hingga evaluasi manajemen risiko. Hal ini dilakukan karena para pemangku kepentingan merupakan pihak yang terkena dampak dari risiko yang terjadi.

2.3. Manajemen Risiko Operasional di Industri Asuransi

Risiko operasional didefinisikan pada Basel II sebagai risiko kerugian yang dihasilkan dari proses internal, manusia, dan sistem yang tidak memadai atau gagal (Idroes dan Sugiarto, 2006). Definisi ini kemudian dikelompokkan ke dalam lima jenis kejadian kerugian risiko operasional pada kategori sebagai tingkat 1, dan contoh kejadian pada level 2. Contoh dari eksposur asuransi terhadap masing-masing kategori berdasarkan definisi Basel II dijabarkan pada Tabel 1. (*Association of British Insurance* 2012).

Tabel 1. Tabel klasifikasi risiko operasional

<i>Kategori Tipe Kejadian</i>	<i>Contoh Kejadian</i>
Kecurangan Internal	1. Kesalahan klaim
Kecurangan Eksternal	1. Perampokan kantor, dan 2. Memalsukan informasi aplikasi
Klien, produk, dan praktek bisnis	1. Privasi klien, 2. Itikad buruk, dan 3. Kurangnya riset

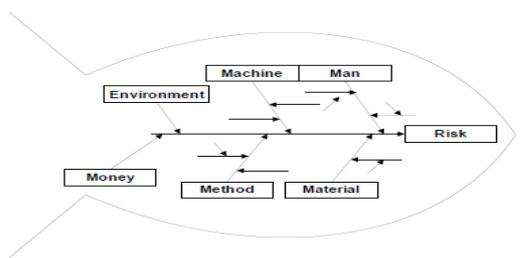
	pasar
--	-------

Tabel 1. Tabel klasifikasi risiko operasional (lanjutan)

Kategori Tipe Kejadian	Contoh Kejadian
Gangguan bisnis dan kegagalan sistem	1. Proses sistem sedang <i>down</i> , dan 2. Interupsi sistem
Manajemen eksekusi, pengantaran, dan proses	1. Kebijakan proses, dan 2. Kesalahan pembayaran klaim

2.4. Diagram Sebab-Akibat

Menurut Nasution dalam Satriaputri (2015), diagram sebab-akibat merupakan suatu pendekatan terstruktur yang memungkinkan dilakukan analisis lebih terperinci dalam menemukan beragam penyebab suatu masalah, ketidaksesuaian, dan kesenjangan yang ada. Gambar mengenai diagram sebab akibat dapat digambarkan Gambar 1.



Gambar 2. Diagram Sebab-Akibat

Analisis sebab akibat memiliki tahapan-tahapan terstruktur untuk mendapatkan analisis terperinci dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengumpulan data, melalui *brainstorming* dan menanyakan “mengapa” berkali-kali untuk mengetahui penyebab dasar suatu risiko,
2. Pembuatan diagram sebab akibat dengan sasaran utamanya adalah menemukan penyebab dasar suatu risiko, dan
3. Pemetaan hasil, apabila penyebab dasar telah ditemukan maka harus disusun daftar penyebab dasar untuk digunakan pada tahap berikutnya.

2.5 Diagram Pemetaan Risiko

Menurut Scandizzo (2005), pemetaan risiko adalah penyusunan risiko ke dalam kelompok-kelompok tertentu agar manajemen perusahaan dapat melakukan identifikasi karakteristik dari risiko yang dihadapi, kemudian menetapkan prioritas dan menetapkan tindakan penanganannya. Diagram pemetaan risiko ditunjukkan pada Gambar 2.

		Dampak				
		1	2	3	4	5
Kemungkinan	1	Yellow	Orange	Orange	Red	Red
	2	Yellow	Yellow	Orange	Orange	Red
	3	Green	Yellow	Yellow	Orange	Red
	4	Green	Yellow	Yellow	Orange	Orange
	5	Green	Green	Yellow	Orange	Orange

Gambar 3. Matriks Kemungkinan-dampak

2.6 Mitigasi Risiko

Menurut Rilyani dkk (2015) Mitigasi risiko merupakan proses untuk memodifikasi risiko. Proses ini meliputi upaya untuk menyeleksi pilihan-pilihan yang dapat mengurangi atau meniadakan dampak serta kemungkinan terjadinya risiko, kemudian menerapkan pilihan tersebut. Mitigasi risiko terdiri dari beberapa perlakuan yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Menghindari risiko (*Risk Avoidance*)
Menghindari risiko adalah suatu strategi untuk meniadakan risiko sepenuhnya dengan tidak melakukan kegiatan/proyek yang diperkirakan mempunyai risiko melebihi kemampuan organisasi.
2. Berbagi risiko (*Risk Sharing/Transfer*)
Berbagi risiko adalah strategi yang digunakan untuk memindahkan sebagian dari risiko ke pihak lain. Pemindahan risiko ini harus mempertimbangkan apakah pihak tersebut memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mengendalikan risiko karena dapat menimbulkan risiko yang lebih besar bila pihak yang menerima pemindahan risiko ini tidak sadar akan risiko yang dihadapinya dan sebetulnya tidak mampu untuk menyerap (*absorb*) risiko tersebut. Sebagai contohnya teknik untuk melakukan pemindahan risiko ini antara lain adalah asuransi.
3. Mengurangi risiko (*Risk Reduction*)
Mengurangi risiko adalah perlakuan risiko yang bertujuan untuk mengurangi risiko. Bentuk pengurangan risiko ini dapat berupa pengurangan kemungkinan terjadinya risiko, pengurangan kerugian yang diakibatkan bila risiko tersebut terjadi, dan mengurangi keduanya.
4. Penerimaan risiko (*Risk Acceptance*)
Penerimaan risiko merupakan suatu strategi untuk menerima risiko, karena memang lebih ekonomis untuk menerima risiko itu. Selain itu, juga karena tidak tersedia alternatif lain untuk menghindari risiko berbagi risiko, atau melakukan mitigasi. Penerimaan risiko sering juga disebut sebagai penyerapan risiko atau toleransi risiko.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan data-data mengenai item-item risiko operasional yang

berpengaruh terhadap pelaksanaan Kontra Bank Garansi PT. Asuransi Kredit Indonesia Kantor Cabang Balikpapan beserta nilai kemungkinan dan dampak untuk setiap item risiko. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dan pengisian kuesioner secara langsung kepada narasumber. Wawancara item risiko operasional dan pengisian kuesioner nilai kemungkinan dan dampak risiko operasional dilakukan kepada pihak-pihak yang paling bertanggung jawab terhadap risiko operasional pada Produk Kontra Bank Garansi pada masing-masing Bidang di PT.Askrindo Kantor Cabang Balikpapan yaitu Pimpinan Cabang, Kepala Bidang *Underwriting*, Kepala Bidang Keuangan dan Umum, Kepala Bidang Klaim dan Subrogasi, dan Kepala Bidang Pemasaran.

3.2. Identifikasi Risiko

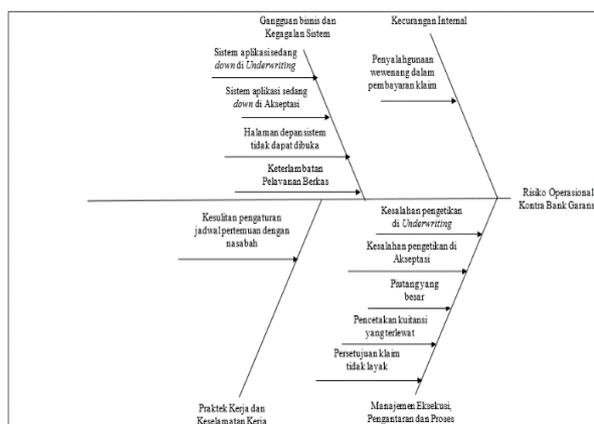
Setelah dilakukan wawancara kepada para responden. Hal ini perlu dilakukan agar didapat variabel risiko operasional yang sesuai dengan pekerjaan yang diteliti. Setelah didapat variabel risiko operasional yang mungkin terjadi, dilakukan survei melalui kuesioner mengenai dampak dan kemungkinan terjadinya risiko operasional. Setelah dilakukan penyebaran kuesioner, kemudian dikelompokkan dalam beberapa variabel risiko berdasarkan Kesepakatan Basel II, Hasil identikasi variabel risiko dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2. Identifikasi variabel risiko

No	Variabel risiko
	<i>Kecurangan internal</i>
A1	Penyalahgunaan wewenang dalam pembayaran klaim
	<i>Gangguan bisnis dan kegagalan sistem</i>
B2	Sistem Aplikasi sedang <i>down</i> di <i>Underwriting</i>
B3	Sistem Aplikasi sedang <i>down</i> di akseptasi
B4	Halaman depan sistem tidak dapat dibuka
B5	Keterlambatan pelayanan berkas
	<i>Manajemen eksekusi, pengantaran dan proses</i>
C6	Kesalahan Pengetikan di di <i>Underwriting</i>
C7	Kesalahan Pengetikan di di Akseptasi
C8	Piutang yang besar
C9	Pencetakan kuitansi yang terlewat
C10	Persetujuan pembayaran klaim tidak layak
	<i>Praktik ketenagakerjaan dan keamanan tempat kerja</i>
D11	Kesulitan pengaturan jadwal pertemuan dengan nasabah

Sumber : Studi literatur terkait risiko operasional, observasi dan wawancara

definisi Basel II, Risiko tersebut dipetakan ke dalam Diagram Sebab-Akibat pada Gambar 3.



Gambar 4. Diagram sebab-akibat risiko operasional kontra bank garansi

3.3. Penyebab Risiko

Setelah dilakukan pengelompokkan item risiko berdasarkan Kesepakatan Basel II, kemudian dilakukan analisis mengenai penyebab risiko yang dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut.

Tabel 3. Penyebab risiko

Kode	Penyebab risiko
A1	Kesempatan untuk melakukan kecurangan
A2	Perbedaan pemahaman mengenai Kontra Bank Garansi
A3	Jaringan <i>offline</i> baik dari pusat/cabang
A4	Terdapat <i>maintenance system</i>
A5	Sistem jaringan sedang <i>down</i>
A6	Pemadaman listrik
A7	<i>Human error</i>
A8	Premi yang tidak dibayar
A9	Kekurangan tenaga pemasaran

3.4. Pengolahan Data

Pada tahap pengolahan data dilakukan beberapa tahapan, yaitu tahap perhitungan nilai *risk rating*, dan tahap prioritas strategi mitigasi risiko.

3.4.1 Tahap Perhitungan Nilai Risk Rating

Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner dari kelima responden dari PT. Asuransi Kredit Indonesia Kantor Cabang Balikpapan, kemudian dilakukan perhitungan nilai *risk rating* dengan mengalikan antara nilai *severity* (S) dan nilai *occurance* (O) sehingga perhitungannya dijabarkan pada Tabel 3.

Setelah dilakukan identifikasi risiko berdasarkan

Tabel 4. Penggolongan Matriks Risiko

No	Variabel risiko	S	O	Risk rating (S x O)	Zona matriks
	<i>Kecurangan internal</i>				
A1	Penyalahgunaan wewenang dalam pembayaran klaim	3	1	3	L
	<i>Gangguan bisnis dan kegagalan sistem</i>				
B2	Sistem Aplikasi sedang down di <i>Underwriting</i>	4	4	16	H
B3	Sistem Aplikasi sedang down di akseptasi	5	1	5	M
B4	Halaman depan sistem tidak dapat dibuka	5	4	20	E
B5	Keterlambatan pelayanan berkas	4	2	8	M
	<i>Manajemen eksekusi, pengantaran dan proses</i>				
C6	Kesalahan Pengetikan di di <i>Underwriting</i>	4	4	16	H
C7	Kesalahan Pengetikan di di Akseptasi	5	2	10	H
C8	Piutang yang besar	5	4	20	E
C9	Pencetakan kuitansi yang terlewat	5	4	20	E
C10	Persetujuan pembayaran klaim tidak layak	5	4	20	E
	<i>Praktik ketenagakerjaan dan keamanan tempat kerja</i>				
D11	Kesulitan pengaturan jadwal pertemuan dengan nasabah	2	2	4	M

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *risk rating* maka item-item risiko tersebut dimasukkan ke dalam matriks kemungkinan-dampak untuk mengetahui risiko mana yang lebih penting untuk dilakukan strategi mitigasi risiko. Hasil dari pemetaan risiko ke dalam matriks kemungkinan-dampak dijabarkan pada Tabel 4.

Tabel 5. Pemetaan risiko

Frekuensi Risiko	Dampak risiko				
	1	2	3	4	5
5	B3	C7		C8, C9, C10, B4	
4		B5		B2, C6	
3	A1				
2		D11			
1					

3.4.2 Prioritas Strategi Mitigasi Risiko

Berdasarkan hasil dari diagram pemetaan risiko, dimana terdapat 4 item risiko yang termasuk dalam kategori *Extreme* (E), 3 item risiko yang termasuk dalam kategori *High* (H), 3 item risiko yang termasuk dalam kategori *Moderate* (M), dan 1 item risiko yang termasuk dalam kategori *Low* (L). kemudian dibuat prioritas mitigasi risiko berdasarkan hasil wawancara dengan responden yang ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 6. Usulan mitigasi risiko

No	Kode risiko	Zona matriks risiko	Variabel risiko	penyebab	Dampak	Jenis tindakan	Usulan mitigasi	Hal yang dibutuhkan untuk respon risiko
1	C8	Merah	Piutang yang besar	Premi yang tidak dibayar <i>principal</i>	Piutang yang besar sehingga mempengaruhi KPI perusahaan	Mengurangi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan penagihan premi ke nasabah 2. Memastikan telah dilakukan pelunasan di sistem SAS (Sistem Aplikasi <i>Suretyship</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memerlukan komunikasi yang baik dari Askrindo dan nasabah 2. Memerlukan dukungan sistem jaringan yang baik dan ketelitian
2	C9	Merah	Pencetakan kuitansi yang terlewat	Pencetakan kuitansi secara manual dari sistem yang terlewat dari pekerja	Kesulitan dalam melakukan pengarsipan	Mengurangi	Melakukan pengawasan dalam penetakan kuitansi	Memerlukan ketelitian dalam pengawasan pencetakan kuitansi
3	C5	Merah	Halaman depan sistem tidak bisa dibuka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jaringan <i>offline</i> dari Kantor pusat/cabang 2. Sedang ada <i>maintenance</i> 3. Sistem sedang <i>down</i> 	Pelayanan menjadi terhambat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima 2. Mengurangi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pemeriksaan kabel jaringan secara berkala 2. Menambah kecepatan data 3. Menunggu perbaikan dari kantor pusat 4. Melakukan penggantian kabel jaringan yang telah lama dipakai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memerlukan waktu untuk pemeriksaan jaringan 2. Memerlukan waktu izin yang lama, biaya dan tenaga 3. Menghambat pelayanan 4. Memerlukan ISP (<i>Internet Service Provider</i>) yang terpercaya
4	C10	Merah	Persetujuan pembayaran klaim tidak layak	Perbedaan pemahaman pekerja mengenai sifat Kontra Bank Garansi	Kerugian negara	Mengurangi	Memperkuat pelaksanaan <i>Pre-claim treatment</i>	Memerlukan ketelitian Bidang Klaim dan Subrogasi
5	C6	Oranye	Terjadi kesalahan pengetikan di <i>underwriting</i>	<i>Human error</i>	Apabila polis tidak sesuai dengan keinginan <i>obligee</i> dapat menimbulkan perdebatan	Mengurangi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apabila terjadi kesalahan segera dikomunikasikan 2. Dilakukan pengarsipan 3. Memperkuat <i>teamwork</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen dalam memperkuat <i>teamwork</i> dan komunikasi harus memiliki rencana teknis 2. Dalam melakukan pengarsipan memerlukan tenaga, waktu dan biaya agar arsip tersusun dengan rapi

Tabel 6. Usulan mitigasi risiko (lanjutan)

No	Kode risiko	Zona matriks risiko	Variabel risiko	penyebab	Dampak	Jenis tindakan	Usulan mitigasi	Hal yang dibutuhkan untuk respon risiko
6	B2	Oranye	Sistem aplikasi sedang <i>down</i> di <i>Underwriting</i>	1. Jaringan <i>offline</i> dari Kantor pusat/cabang 2. Sedang ada <i>maintenance</i>	Pelayanan menjadi terhambat	1. Menerima 2. Mengurangi	1. Melakukan pemeriksaan kabel jaringan secara berkala 2. Menambah kecepatan data 3. Menunggu perbaikan dari kantor pusat	1. Memerlukan waktu khusus untuk pemeriksaan 2. Memerlukan waktu izin yang lama, biaya dan tenaga 3. Menghambat pelayanan
7	C7	Oranye	Terjadi kesalahan pengetikan di akseptasi	<i>Human error</i>	Revisi	Mengurangi	Memberikan <i>coaching</i> ke semua bidang yang berkaitan dengan Kontra Bank Garansi	Dalam melakukan <i>coaching</i> memerlukan komunikasi yang baik antara Pimpinan Cabang dengan pekerja yang bersangkutan
8	B5	Kuning	Keterlambatan pelayanan berkas	Pemadaman listrik	Keterlambatan terhadap pelayanan akad kredit	Mengurangi	Menyediakan <i>generator</i> untuk berjaga-jaga apabila ada pemadaman listrik	Memerlukan biaya berupa bahan bakar berupa bensin apabila terjadi pemadaman listrik
9	B3	Kuning	Sistem Aplikasi sedang <i>down</i> di akseptasi	1. Jaringan <i>offline</i> dari Kantor pusat/cabang 2. Sedang ada <i>maintenance</i>	Pelayanan menjadi terhambat	1. Menerima 2. Mengurangi	1. Melakukan pemeriksaan kabel jaringan secara berkala 2. Menambah kecepatan data 3. Menunggu perbaikan dari kantor pusat	1. Memerlukan waktu khusus untuk pemeriksaan 2. Memerlukan waktu izin yang lama, biaya dan tenaga 3. Menghambat pelayanan
10	D11	Kuning	Kesulitan pengaturan jadwal pertemuan dengan nasabah	Kekurangan tenaga kerja	Keterlambatan terhadap pelayanan akad kredit	Mengurangi	Menggaet asosiasi di tempat kontraktor yang bersangkutan bernaung sebagai perantara untuk nasabah yang bersangkutan	Memerlukan komunikasi dan kerjasama yang baik dengan asosiasi yang terkait
11	A1	Hijau	Penyalahgunaan wewenang dalam pembayaran klaim	Kesempatan pekerja untuk melakukan kecurangan	Kerugian negara	Mengurangi	Memperkuat pelaksanaan <i>Pre-claim treatment</i>	Memerlukan ketelitian Bidang Klaim dan Subrogasi

4. KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini berdasarkan kepada tujuan sebelumnya yaitu kesimpulan pertama adalah berdasarkan hasil dari identifikasi dan pengkategorian item risiko operasional menurut definisi Basel II didapatkan 4 kategori risiko. Kategori risiko tersebut adalah kecurangan internal dengan item risiko penyalahgunaan wewenang dalam pembayaran klaim, gangguan bisnis dan kegagalan sistem dengan item risiko sistem aplikasi sedang *down* di *underwriting*, sistem aplikasi sedang *down* di akseptasi, halaman depan sistem tidak dapat dibuka, dan keterlambatan pelayanan berkas, manajemen eksekusi, pengantaran dan proses dengan item risiko kesalahan pengetikan di *underwriting*, kesalahan pengetikan di akseptasi, piutang yang besar, pencetakan kuitansi yang terlewat, dan risiko persetujuan pembayaran klaim tidak layak dan kategori praktik ketenagakerjaan dan keamanan tempat kerja dengan item risiko kesulitan mengatur jadwal pertemuan dengan nasabah. Kesimpulan kedua adalah berdasarkan hasil dari diagram pemetaan risiko, didapatkan usulan prioritas risiko. Urutan prioritas risiko yaitu piutang yang besar dengan nilai *risk rating* senilai 20 dan tingkat risiko *extreme*, pencetakan kuitansi yang terlewat dengan nilai *risk rating* senilai 20 dan tingkat risiko *extreme*, halaman depan sistem yang tidak bisa dibuka dengan nilai *risk rating* senilai 20 dan tingkat risiko *extreme*, persetujuan klaim tidak layak dengan nilai *risk rating* senilai 20 dan tingkat risiko *extreme*, terjadi kesalahan pengetikan dengan nilai *risk rating* senilai 16 dan tingkat risiko *high*, sistem aplikasi sedang *down* dengan nilai *risk rating* senilai 16 dan tingkat risiko *high*, terjadi kesalahan pengetikan pada pekerjaan akseptasi dengan nilai *risk rating* senilai 10 dan tingkat risiko *high*, keterlambatan pelayanan berkas dengan nilai *risk rating* senilai 8 dan tingkat risiko *moderate*, sistem aplikasi sedang *down* pada pekerjaan akseptasi dengan nilai *risk rating* senilai 5 dan tingkat risiko *moderate*, kesulitan pengaturan jadwal pertemuan dengan nasabah dengan nilai *risk rating* senilai 4 dan tingkat risiko *moderate*, dan penyalahgunaan wewenang dalam pembayaran klaim dengan nilai *risk rating* senilai 3 dan tingkat risiko *low*. Dan kesimpulan terakhir yaitu berdasarkan hasil prioritas item risiko, maka didapatkan prioritas penanganan risiko yaitu melakukan penagihan premi Kontra Bank Garansi kepada nasabah, memastikan pelunasan premi Kontra Bank Garansi telah dilakukan di sistem SAS untuk mengurangi jumlah piutang yang telah dibayarkan oleh nasabah, melakukan *monitoring* (pengawasan) oleh pihak yang bertanggung jawab yaitu Kepala Bidang Keuangan dalam melakukan pencetakan kuitansi bukti pembayaran premi Kontra Bank Garansi dari nasabah, melakukan pemeriksaan *hardware* seperti kabel jaringan secara berkala apabila ditemukan penyebab jaringan *offline* dari Kantor Cabang, Segera melakukan penggantian kabel jaringan apabila terdapat kabel jaringan yang rusak, apabila sistem sedang *down* dapat mengusulkan dari kantor pusat untuk menambah kecepatan data untuk mengoptimalkan server dalam menyimpan data, menunggu perbaikan sistem dari kantor pusat, *pre-claim*

treatment, ketika terjadi kesalahan pengetikan, harus segera dikomunikasikan agar dapat diketahui letak kesalahan dalam proses pengerjaan dan segera dilakukan koreksi, dilakukan pengarsipan agar apabila terdapat keluhan dari nasabah mengenai kesalahan pengetikan dalam polis dapat dicari tahu darimana kesalahan tersebut dan dilakukan koreksi, dalam melakukan pekerjaan ,kerja sama tim harus lebih ditingkatkan agar ketika terdapat kesalahan, cepat dikomunikasikan dan dicari tahu solusinya dan menyiapkan generator untuk berjaga-jaga apabila terjadi pemadaman listrik, menggaet asosiasi-asosiasi tempat para nasabah bernaung sebagai perantara untuk nasabah yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Association of British Insurers. (2012). *Consortium Database ORIC for Insurers*. <http://www.abi.org.uk> (accessed on May 20, 2019)
- Idroes, F.N., & Sugiarto. (2006). *Manajemen Risiko Perbankan dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- International Organization for Standardization. (2009). *ISO 31000:2009 Risk Management Principles and Guidelines*. <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html> (accessed on July 21, 2019).
- Rilyani, A.N., Firdaus, Y., & Jatmiko, D.D. (2015). *Analisis Risiko Teknologi Informasi Berbasis Risk Management Menggunakan ISO 31000 (Studi Kasus :i-Gracias Telkom University)*. *e-Proceeding of Engineering*, 2(2). 6201-6207.
- Satriaputri, D., & Cahyadi, E.R. (2015). *Analisis risiko Operasional Jalan Tol Jagorawi PT Jasa Marga*, *Jurnal manajemen dan Organisasi*, 6(3). 258-268.
- Scandizzo, S. (2005). *Risk Mapping and Key Indicators in Operational Risk Management*. *Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di Siena SpA*. 34(2). 231–256.