

## EVALUASI IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA PROSES PEMBERIAN KREDIT

RICA DELIANDRA<sup>a</sup>

ANDRY IRWANTO<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga <sup>b</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga  
Email: ricadelandira@protonmail.com<sup>a</sup>; [andryirwanto149@gmail.com](mailto:andryirwanto149@gmail.com)<sup>b</sup>

### ARTICLE HISTORY

**Received:**

29 Januari 2019

**Revised**

25 Februari 2019

**Accepted:**

9 March 2019

**Online available:**

14 Mei 2019

**Keywords (Calibri 10):**

Credit Risk  
Management, Non  
Performing Loan,  
Internal Risk Rating,  
Credit Risk Rating

**Kata Kunci:**

Manajemen Risiko  
Kredit, *Non Performing  
Loan, Internal Risk  
Rating, Credit Risk  
Rating*

**\*Correspondence:**

Name:

E-mail: .....

### ABSTRACT

**Introduction:** This research evaluates the implementation of credit risk management in the Bank "X", which is to mitigate risks. The focused is on the application of risk management components, namely the identification, measurement, control, and monitoring of credit risk.

**Methods:** This study uses Bank "X" one of the bank "non-devisa" in Surabaya. Data is obtained from interviews and documentation. The analysis was performed by descriptive qualitative method, i.e. by comparing the real conditions conducted by the Bank "X" with the theoretical basis of risk management, Bank Indonesia's Regulation, Standard Operating Procedures (SOPs), and the policy of the Bank "X".

**Results:** The result reveals that the credit risk management in Bank "X" Surabaya has been implemented although some are not yet optimal. Among the optimal ones are Standard Operating Procedures (SOPs) and policies of the Bank "X" is not implemented by the corresponding section in the lending process. Further, it is also found the manager of risk management has a low risk appetite.

**Conclusion and suggestion:** The recommendation for Bank "X" are to continue and to improve the implementation process comprehensively, in accordance with the changing of the business complexity. Standard Operating Procedures (SOPs) still needs improvement i.e. the learning process and practical training to support the risk management, improvement on credit exposure management and the Credit Risk Rating (CRR).

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi penerapan manajemen risiko kredit pada Bank “X” telah dilaksanakan, yang berfungsi untuk meminimalkan risiko. Penelitian ini ditekankan pada penerapan komponen manajemen risiko yaitu identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan risiko kredit. Penelitian ini menggunakan Bank “X” yaitu salah satu perbankan non-devisa di Surabaya. Data diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi. Analisis dilakukan dengan metode deskriptif yang bersifat kualitatif, yaitu dengan cara membandingkan kondisi riil yang dilaksanakan oleh Bank “X” dengan landasan teori manajemen risiko, Peraturan Bank Indonesia, Standar Operasional Prosedur (SOP), dan Kebijakan dari Bank “X”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen risiko di Bank “X” Surabaya telah dilaksanakan namun beberapa komponen belum sepenuhnya dilaksanakan secara optimal. Diantaranya adalah Standar Operasional Prosedur (SOP) dan kebijakan dari Bank “X” tidak dilaksanakan oleh bagian yang berhubungan dalam proses perkreditan. Selain itu, ditemukan juga bahwa kepala manajemen risiko mempunyai selera risiko yang rendah.

Disarankan agar Bank “X” terus melanjutkan dan mengembangkan implementasi manajemen risiko kredit secara komprehensif, disesuaikan dengan perkembangan dunia usaha. Standar Operasional Prosedur (SOP) harus dilakukan perbaikan yaitu, melakukan pembelajaran atas perangkat sistem dan pelatihan praktis yang mendukung pengelolaan risiko, melakukan perbaikan manajemen eksposur kredit dan penilai Risiko Kredit atau *Credit Risk Rating* (CRR).

## INTRODUCTION

Peran bank sebagai lembaga intermediasi sangat berpengaruh dalam mendukung pertumbuhan ekonomi suatu negara. Perbankan merupakan salah satu usaha yang paling banyak disorot dan dibicarakan karena setiap aktifitas perbankan akan memberikan dampak bagi kondisi ekonomi. Oleh karena itu, dunia perbankan sangat sarat akan regulasi dan selalu mendapat pengawasan ketat dari pemerintah. Menurut PBI Nomor: 5/8/2003 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, risiko adalah potensi terjadinya suatu peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian bagi bank. Manajemen risiko adalah suatu proses untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul serta mengambil langkah – langkah perbaikan yang dapat menyesuaikan risiko pada tingkat yang dapat diterima, sehingga bank dapat memiliki komposisi portofolio dengan risk dan return yang seimbang. Adanya risiko dalam kegiatan perkreditan adalah adanya kredit macet memberikan dampak yang kurang baik bagi negara, masyarakat, dan perbankan Indonesia. Untuk itu diperlukan sistem pengendalian intern yang kuat sebagai dasar kegiatan operasional bank yang sehat dan aman dalam manajemen bank.

Menurut Ellul dan Vijay (2010), pengelolaan risiko yang baik dalam suatu Bank dapat menekan tingkat risiko pada institusi tersebut. Melihat pentingnya peranan pengelolaan risiko yang baik dalam suatu institusi perbankan ini, maka peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian terkait dengan Enterprise Risk Management khususnya dalam pengelolaan risiko kredit dalam suatu Bank agar dapat mengevaluasi efektivitasnya dalam mengelola risiko yang berasal dari internal dan eksternal sehingga dapat memitigasi risiko yang ada. Menurut PBI Nomor: 5/8/2003 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, salah satu risiko yang menjadi sumber penilaian kesehatan suatu bank adalah dari sumber pembiayaan/kredit yang dimana suatu bank harus mempunyai nilai NPL (non performing loan)/kredit macet harus dibawah 5%. Pada akhir semester II 2013, rasio NPL *gross* industri perbankan mencapai 1.77%, turun dibandingkan semester sebelumnya sebesar 1.88%.

Berdasarkan laporan keuangan publikasi dari Bank Indonesia per 31 Desember 2012, Bank "X" menunjukkan persentase kredit bermasalah *gross* (*Non Performing Loan/NPL*) sebesar 1,31%, artinya masih dalam tahap yang aman dan sebanding dengan persentase NPL dari bank kompetitor dari Bank "X". Tetapi persentase NPL Bank "X" per 31 Desember 2013 mengalami peningkatan dari 0,92% menjadi 2,23%. Dengan adanya kenaikan NPL pada Bank "X" disimpulkan, terdapat peningkatan kredit macet dan menimbulkan pertanyaan mengenai keefektifan peran manajemen risiko dari bank "X" yang berkaitan dengan pelaksanaan prinsip kehati-hatian sesuai kebijakan perkreditan Bank Indonesia serta mempertimbangkan potensi risiko yang secara umum melekat pada pemberian kredit. Untuk mengetahui penyebab terjadinya kenaikan NPL pada Bank "X" dan apakah pelaksanaan proses pemberian kredit kepada calon debitur pada Bank X telah sesuai dengan ketentuan dari regulator dan memenuhi standar manajemen resiko dari Bank "X", maka perlu dilakukan evaluasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti ingin melakukan evaluasi implementasi manajemen risiko pada proses pemberian kredit pada Bank "X".

## LITERATURE REVIEW

Menurut Vaughan (2001), *manajemen risiko* adalah suatu pendekatan ilmiah yang digunakan untuk mengatasi risiko alam dengan cara mengantisipasi kerugian yang mungkin terjadi dengan mengimplementasikan prosedur yang dapat meminimalisasikan kerugian tersebut atau meminimalkan kerugian finansial yang ditimbulkan. Sedangkan menurut Idroes (2008), manajemen risikodidefinisikan sebagai suatu metode logis dan sistematis dalam identifikasi, kuantifikasi, menentukan solusi, serta melakukan monitor dan pelaporan risiko yang berlangsung pada setiap aktivitas atau proses.

Secara umum manajemen risiko merupakan serangkaian proses yang diawali dengan proses identifikasi, pengukuran, monitoring dan kontroling terhadap berbagai risiko. Risiko bisnis yang dihadapi mencakup diantaranya risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko legal. Untuk menjaga dan mengurangi risiko kerugian, bank wajib melaksanakan transaksi yang berpedoman pada kebijakan dan penerapan manajemen risiko yang telah ditetapkan pemerintah yang berlandaskan pada prinsip kehati – hatian. Bank Indonsia dalam Peraturan Bank Indonesia No.5/8/PBI/2003 mengidentifikasi 4 (empat) aspek pokok yang sekurangnya tercakup dalam manajemen risiko, yaitu diantaranya, pertama adalah pengawasan aktif dewan komisaris dan direksi. Kedua adalah kebijakan, prosedur dan penetapan limit. Ketiga adalah proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, sistem informasi manajemen risiko kredit. Keempat adalah Pengendalian Risiko Kredit.

Bank sebagai badan usaha yang bertujuan untuk menghimpun dan menyalurkan kembali dana yang dimilikinya dalam bentuk kredit kepada masyarakat juga akan menghadapi berbagai risiko yang dapat menghalangi pencapaian tujuannya, seperti risiko pasar, kredit, operasional, likuiditas, hukum, reputasi, stratejik, dan kepatuhan. Terkait dengan kegiatan perkreditan yang menjadi pokok bahasan, bank dapat memberikan berbagai jenis kredit kepada masyarakat. Untuk pemberian kredit, calon debitur harus memenuhi asas-asas seperti *character, capacity, capital, collateral, dan condition of economic*. Terkait dengan kredit yang diberikan, masing-masing kredit dapat memiliki kualitas yang berbeda, yang akan memberikan risiko yang berbeda pula kepada Bank.

Di Indonesia, Bank sudah harus menerapkan manajemen risiko untuk dapat mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan memitigasi semua risiko yang ada. Tetapi dalam kenyataannya banyak perbankan yang masih memiliki tingkat risiko kredit yang tinggi dan menimbulkan persentase *Non Performing Loan* yang tinggi. Dalam pelaksanaan penerapan manajemen risiko kredit dilakukan dengan memberikan penilaian tingkat kredit dengan Credit Risk Rating yang berguna untuk mengidentifikasi risiko kredit, sehingga diharapkan bank dapat meminimalkan potensi risiko kredit yang akan timbul dimasa depan.

## **RESEARCH METHODS**

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif-verifikatif, dengan tujuan untuk mengungkapkan makna yang ada di balik data yang tampak. Menurut Bungin (2007), metode kualitatif verifikatif merupakan sebuah upaya pendekatan induktif terhadap seluruh proses penelitian yang akan dilakukan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang bersifat deskriptif. Dari dimensi sumber data, penelitian ini tergolong dalam *field research* (penelitian lapangan) dan menggunakan data primer. Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber daya yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti (Bungin,2007). Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi untuk memperoleh keterangan dari nara sumber yang bersangkutan.

## RESULT AND ANALYSIS

Terkait risiko kredit, usaha untuk memitigasi risiko ini sudah dilakukan oleh Bank "X" dengan menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk menyeleksi pemberian kredit agar semaksimal mungkin kredit tersebut dapat diberikan kepada debitur yang tepat yang memiliki kemampuan untuk mengembalikan pokok kredit yang diterima dan membayar kewajibannya berupa beban bunga yang akan berujung pada kualitas NPL Bank "X".

Evaluasi implementasi Manajemen Risiko dalam pemberian kredit ini bertujuan untuk mengetahui apakah Bank "X" telah melaksanakan Standar operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan dengan benar dan menganut prinsip kehati-hatian. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab peningkatan NPL dari tahun 2012 ke 2013 dan juga *tools* Manajemen Risiko yang diterapkan untuk memitigasi risiko. Untuk itu dilakukan evaluasi dimulai dari tahap awal hingga akhir dalam proses pemberian kredit pada Bank "X".

### Kinerja Keuangan Bank "X" Selama Periode 2012-2013

Penerapan Manajemen Risiko Kredit pada Bank "X" dapat dilihat dari kinerja keuangan Bank "X", alokasi modal terhadap risiko dan juga besarnya *Non Performing Loan* (NPL) yang dihasilkan oleh Bank "X" selama 31 Desember 2012 dan dibandingkan dengan posisi 31 Desember 2013 :

**Tabel 1. Alokasi Modal Terhadap Risiko** *dalam jutaan*

	<b>Per 31 Des 2012</b>	<b>Per 31 Des 2013</b>	Naik (turun)
Risiko Kredit	1,163,290	1,382,008	218,718
Risiko Operasional	80,884	101,364	20,480
Total Modal ATMR	1,244,174	1,483,372	239,198
% Risiko Kredit	93.50	94.02	0.52
% Risiko Operasional	6.50	6.83	0.33

Sumber: Data Diolah dari Laporan Keuangan Publikasi Bank "X" periode 31 Desember 2013

Dari tabel 5.1 dapat diketahui bahwa Total Modal Asset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) adalah sebesar Rp.1,483,372 juta dan alokasi modal terbesar pada tahun 2013 terletak pada risiko kredit yaitu sebesar Rp.1,382,008 juta dan mengalami

peningkatan sebesar Rp.218,718 juta dibandingkan Alokasi Modal pada tahun 2012 sebesar Rp.1,163,290 juta. Dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2013 Bank “X” mengalokasikan 94.02% modal untuk mengcover risiko kredit. Risiko kredit dapat menjadi penyebab kebangkrutan badan usaha apabila tidak dikelola dan ditangani dengan baik.

**Tabel 2**  
**Kinerja Bank "X" per periode 31 Desember 2012 dan 2013**

	<i>dalam jutaan</i>		
	<b>Per 31 Des 2012</b>	<b>Per 31 Des 2013</b>	<b>Δ %</b>
Loans	1,303,303	1,589,705	21.98
Net NPL Ratio (%)	0.79	1.31	0.66
Gross NPL Ratio (%)	1.31	2.24	0.71
NIM (%)	4.98	4.71	(0.05)
Earnings after tax	9,057	13,271	46.53

Sumber: Laporan Keuangan Publikasi Bank "X" periode 31 Desember 2013

Pada Tabel 5.2 dapat dijelaskan bahwa total pinjaman (*loans*) per Tahun 2013 mengalami peningkatan sebesar 21.98% bila dibandingkan dengan per 31 Desember 2012 yang mencerminkan manajemen dapat konsisten dalam mengelola kredit. Tetapi apabila dilihat persentase NPL dari Bank “X” telah gagal untuk memenuhi target NPL yang telah ditetapkan sebelumnya. NPL Gross yang telah ditetapkan sebelumnya adalah dibawah 2%. NPL Gross per 31 Desember 2013 adalah sebesar 2.24% mengalami peningkatan sebesar 0.71% apabila dibandingkan dengan per posisi tahun 2012 adalah sebesar 1.31%. Meningkatnya nilai kredit bermasalah atau NPL tersebut selain dipengaruhi indikator makro ekonomi dan dapat juga dipengaruhi oleh faktor internal dari Bank “X”.

Dengan adanya peningkatan NPL tersebut maka peneliti ingin melihat keefektifan peran Manajemen Risiko dalam menganalisis faktor-faktor yang secara signifikan menyebabkan peningkatan NPL Bank “X” dan menganalisis dampak meningkatnya NPL Bank “X” terhadap penyaluran kredit yang secara langsung berhubungan dengan risiko kredit, dengan cara mengevaluasi komponen manajemen risiko yaitu identifikasi, pengukuran, pemantaun, dan pengendalian risiko kredit untuk memitigasi semua risiko yang ada, khususnya risiko dalam perkreditan.

#### **Proses Identifikasi Risiko Kredit**

Pada analisis proses identifikasi risiko kredit ini bertujuan untuk mengetahui apakah Bank “X” telah melaksanakan prosedur yang telah ditetapkan dengan benar, menganut prinsip kehati-hatian, dan mengkaji terhadap karakteristik risiko kredit yang melekat pada seluruh produk dan aktivitas. Bank “X” melakukan identifikasi risiko kredit sesuai dengan SOP pemberian kredit yang telah ditetapkan dan juga menganut Asas solvabilitas, asas rentabilitas. Untuk analisis identifikasi risiko kredit telah berjalan secara efisien. Untuk mengetahui produk perkreditan pada Bank “X” berjalan efektif dan sesuai dengan prosedur maka peneliti melakukan wawancara dengan beberapa bagian pada

Bank "X" yang berkontribusi langsung pada proses pemberian kredit. Menurut wawancara yang dilakukan dengan Kepala Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala SKMR diketahui bahwa identifikasi berjalan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan dan peran Manajemen Risiko adalah apabila terdapat pengajuan kredit minimal Rp. 500 juta keatas maka harus dilakukan identifikasi dari SKMR yang selanjutnya dilakukan pengecekan data melalui Sistem Informasi Debitur (SID). Dalam proses identifikasi ini Bank "X" telah berjalan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan.

### **Proses Pengukuran Risiko Kredit**

Proses pengukuran risiko kredit di Bank "X" menerapkan prinsip 5C yaitu (*Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition of economics*). Untuk analisis dari segi *character* yang dilakukan oleh Bank "X" adalah mengetahui karakter dari calon debitur apakah dapat dipercaya atau tidak, untuk itu dilakukan *BI checking* dan *trade checking* dengan cara melakukan kunjungan langsung pada calon debitur. Dalam menganalisis *character* Bank "X" melakukan analisis terhadap menganalisis watak calon debitur antara lain meliputi: perilaku, tanggung jawab, kedisiplinan diri, moral, maupun sifat-sifat pribadinya.

Analisis *capacity* yang dilakukan Bank "X" adalah dengan cara menilai kelayakan dan *track record* dari debitur. Setelah dilakukan analisis dikeathui bahwa tidak adanya kontrol yang tegas dari pihak-pihak yang berwenang dalam menganalisis kelengkapan dokumen. Hal tersebut dapat memicu adanya kredit macet dikemudian hari apabila permohonan kredit dilakukan persetujuan, dari segi *capacity* maka Bank "X" dalam prakteknya tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Analisis *capital* dilakukan terhadap laporan keuangan dari usaha debitur, tetapi pada prakteknya prosedur yang seharusnya dilakukan dalam menganalisis yuridis tidak dilakukan dengan semestinya, karena banyak sekali pengecualian yang dilakukan dalam proses pengajuan kredit. Jika calon debitur tidak memiliki laporan keuangan, maka *marketing* yang akan membuat laporan keuangan sesuai dengan data dari calon debitur.

*Condition Of Economics* dilihat dari pemberian kredit tidak boleh melampaui Batas Maksimal Pemberian Kredit (BMPK) yang juga telah dilaporkan pada Bank Indonesia. Bank "X" memiliki konsentrasi kredit maksimum sebesar 40% tetapi Bank "X" masih tetap saja memberikan kredit pada sektor ekonomi perdagangan besar dan eceran telah melampaui persentase batas maksimum yaitu sebesar 41,53%. Dengan melakukan perhitungan dengan mengelompokkan sesuai dengan per jenis sektor ekonomi, dapat terlihat jelas bahwa Bank "X" tetap saja menyalurkan pinjaman dan berkonsentrasi pada sektor ekonomi perdagangan besar dan eceran, padahal sektor

tersebut mendapatkan perhatian khusus karena semakin banyaknya penyaluran kredit pada sektor tertentu.

**Proses Pengendalian Risiko Kredit**

Pada analisis pengendalian risiko kredit dilakukan dengan penerapan *tools* yang dinamakan *Credit Risk Rating* (CRR) ditemukan bahwa bahwa SKMR belum pernah melakukan penyempurnaan terhadap kebijakan, prosedur parameter, dan *tools* yang digunakan sesuai dengan perkembangan bisnis terkini. Parameter yang memiliki bobot *low risk* yang nantinya akan berdampak *high risk* apabila kredit tersebut dicairkan yaitu pada parameter Sektor Ekonomi yang berpengaruh pada regulasi pemerintah Indonesia, *Trade Checking* dan *Call report* yang berpengaruh pada watak dan kebutuhan pendanaan debitur, BI Checking yang berpengaruh pada kolektibilitas debitur di Bank lain, dan Usia dari debitur yang berpengaruh pada usia non produktif yaitu usia >50 tahun masih diberikan fasilitas kredit.

**Proses Pemantauan Risiko Kredit**

Sesuai dengan SOP pemantauan risiko kredit, tugas marketing lain dengan Bidang SKMR. Disini SKMR harus melakukan pemantaun kondisi setiap debitur dengan mengembangkan sistem pemantaun risiko kredit dengan cara memastikan untuk mengetahui kondisi keuangan terakhir debitur, memantau kepatuhan terhadap persyaratan perjanjian kredit, menilai kecukupan agunan, mengidentifikasi ketidak tepatan pembayaran dan mengklasifikasikan kolektibilitas secara tepat waktu, dan menangani dengan cepat kredit bermasalah. Untuk meningkatkan efektifitas proses pemantauan risiko kredit dan untuk mendukung pengambilan keputusan oleh manajemen, SKMR melakukan pemantauan eksposur risiko kredit dan secara berkala menyampaikan perkembangan risiko kredit termasuk faktor penyebabnya kepada Komite Manajemen Risiko dan Direksi melalui Laporan Profil Risiko. Laporan Profil Risiko yang dihasilkan dari pemantauan SKMR dapat dilihat pada tabel:

Tabel 3  
Profil Risiko Bank “X”

RISK PROFILE	PERINGKAT INDIVIDU (31 Desember 2013)			PERINGKAT INDIVIDU (31 Desember 2012)		
	RISIKO INHERENT	KPMR	TINGKAT RISIKO	RISIKO INHERENT	KPMR	TINGKAT RISIKO
RISIKO KREDIT	4	2	3	3	2	2
RISIKO PASAR	1	2	1	1	2	1
RISIKO LIKUIDITAS	2	2	2	2	2	2
RISIKO OPERASIONAL	2	2	2	2	2	2
RISIKO HUKUM	1	2	1	1	2	1
RISIKO STRATEGIK	1	2	1	1	2	1
RISIKO KEPATUHAN	2	2	2	2	2	2
RISIKO REPUTASI	1	2	1	1	2	1
<b>PERINGKAT</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>PK 3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>PK 2</b>

Sumber: Data internal Bank “X”



Berdasarkan hasil pemantauan dari bidang SKMR untuk keseluruhan risiko, pada peringkat risiko yang terbesar yaitu risiko kredit. Apabila dibandingkan dengan profil risiko pada periode 31 Desember 2012 berada pada Peringkat Komposit (PK) 2 (dua), yang menggambarkan kondisi Bank yang secara umum “sehat”. Sedangkan pada periode 31 Desember 2013 Peringkat Komposit (PK) berada pada peringkat 3 (tiga) yang menggambarkan kondisi Bank secara yaitu “cukup sehat”. Sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No.13/24/DPNP Tanggal 25 Oktober 2011 Perihal Penilaian Tingkat Kesehatan Bank, peringkat 3 (tiga) diartikan bahwa dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis bank terdapat risiko inheren komposit yang tergolong cukup tinggi selama periode waktu tertentu dimasa yang akan datang. Kualitas penerapan manajemen risiko secara komposit cukup memadai, meskipun persyaratan terpenuhi tetapi terdapat beberapa kelemahan yang membutuhkan perhatian manajemen dan perbaikan.

Risiko *inherent* pada risiko kredit yang perlu mendapat perhatian dari manajemen adalah peringkat risiko inheren periode 31 Desember 2012 sebesar 3 (tiga) yang mengalami peningkatan dibandingkan dengan periode 31 Desember 2013 sebesar 4 (empat) yang dinilai , salah satu penyebab peningkatan ini adalah adanya peningkatan peringkat tersebut dikarenakan jumlah kredit bermasalah (NPL) mengalami peningkatan dari periode Desember 2012 sebesar 1,31% dan periode Desember 2013 sebesar 2,24%. Untuk mencegah penambahan ratio NPL ini atau meningkatnya risiko kredit bermasalah Bank harus dengan segera mengambil tindakan yang dapat menurunkan ratio NPL, misalnya dengan mengambil alih agunan untuk debitur yang dipandang sudah tidak mampu memenuhi kewajibannya, sedangkan untuk kualitas kredit Dalam Perhatian Khusus tetap dilakukan monitoring agar dapat melakukan tindakan preventif dengan segera sebelum kualitas kredit menjadi lebih buruk.

Dari Kualitas Penerapan Manajemen Risiko (KPMR) periode 31 Desember 2013 ini, yang perlu mendapat perhatian dari manajemen adalah KPMR risiko kredit yaitu meningkatkan pemahaman *marketing* dalam proses analisis dan meningkatkan fungsi kualitas analisis kredit agar lebih berhati-hati dalam melakukan analisa sebelum kredit dicairkan. Meningkatkan proses pemantauan terhadap kredit yang telah berjalan terutama untuk kredit kualitas Dalam Perhatian Khusus atau kolektibilitas 2 (dua).

Penerapan manajemen risiko bermanfaat bagi bank untuk mempermudah penilaian terhadap kemungkinan kerugian yang dihadapi bank. Tetapi, masih terdapat beberapa hambatan dalam penerapan manajemen risiko, yaitu:

- a. Sumber daya manusia yang terlibat dalam pemantauan penerapan manajemen risiko masih relatif kurang siap. Sehingga, proses pengawasan internal yang ada di bank belum sesuai dengan pedoman penerapan manajemen risiko perbankan.

- b. Proses identifikasi yang dilakukan terhadap calon nasabah yang mengajukan kredit tidak dijalankan sesuai dengan peraturannya.

Pengembangan dan pelaksanaan setiap tahapan manajemen risiko perlu dipantau untuk menjamin terciptanya optimalisasi manajemen risiko. Kegiatan ini juga bertujuan untuk menjamin bahwa implementasi manajemen risiko tetap sejalan dengan kebijakan perusahaan. Perlu juga dipahami bahwa risiko adalah sesuatu yang dapat berubah setiap waktu (dinamis tidak statis) dan telaah ulang langkah-langkah yang diambil merupakan hal yang penting. Pada intinya kegiatan pemantauan dan telaah ulang ini akan menjamin efektifitas dan efisiensi pelaksanaan manajemen risiko agar berjalan optimal.

## CONCLUSION

Dari hasil evaluasi implementasi manajemen risiko yang dilakukan oleh peneliti diketahui terdapat beberapa komponen yang terdapat Standar Operasional Prosedur (SOP) dan kebijakan dari Bank "X" yang tidak dilaksanakan pada setiap bagian yang berwenang. Pertama pada prosedur identifikasi awal terdapat data calon debitur yang tidak lengkap tetapi masih dapat diproses oleh marketing dan analis kredit, seperti adanya SIUP yang sudah kadaluarsa, tidak adanya NPWP dan KTP tetapi proses kredit tetap saja dijalankan. Kedua, pada prosedur pengukuran risiko Bank "X" melakukan dengan analisis 5 C ditemukan bahwa *marketing* dan analis kredit tidak menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan prosedur, selain itu terdapat kontrol dan selera risiko yang lemah dari atasan yang dibuktikan bahwa Kepala Cabang Bank "X" menjamin apabila terdapat data yang tidak lengkap atau dokumen yang sudah kadaluarsa terkait dengan analisis dari segi *capacity*. Hal tersebut memperlihatkan tidak adanya kontrol yang tegas dari pihak-pihak yang berwenang dalam menganalisis kelengkapan dokumen. Ketiga, pada prosedur pengendalian risiko kredit ditemukan bahwa alat untuk menilai kelayakan realisasi kredit yaitu *Credit Risk Rating* yang digunakan oleh SKMR belum pernah dilakukan penyempurnaan terhadap kebijakan, prosedur parameter, dan *tools* yang digunakan sesuai dengan perkembangan bisnis terkini. Keempat, pada prosedur pemantauan risiko kredit ditemukan bahwa, *marketing* tidak menaati standar operasional dan kebijakan yang berlaku yang seharusnya dilakukan secara 3 (tiga) bulan sekali tetapi tidak dilaksanakan oleh beberapa *marketing* sedangkan dari pihak SKMR belum dapat mengendalikan adanya potensi risiko kredit yang seharusnya dilakukan SKMR yaitu selain membuat profil risiko juga meningkatkan pemahaman *marketing* dalam proses analisis dan meningkatkan fungsi kualitas analis kredit agar lebih berhati-hati dalam melakukan analisa sebelum kredit dicairkan, serta meningkatkan proses pemantauan terhadap kredit yang telah berjalan terutama untuk kredit kualitas Dalam Perhatian Khusus atau kolektibilitas 2 (dua).

Dari seluruh temuan yang didapat dari penelitian ini disimpulkan bahwa secara umum implementasi manajemen risiko di Bank "X" Surabaya telah dilaksanakan namun terdapat

beberapa elemen pada komponen manajemen risiko belum sepenuhnya dilaksanakan secara optimal. Elemen manajemen risiko yang masih harus dikembangkan antara lain pembelajaran atas perangkat sistem dan pelatihan praktis yang mendukung pengelolaan risiko, pemahaman dan pengelolaan eksposur kredit secara proaktif, serta pemahaman akan tujuan dari penerapan dan penyempurnaan pada setiap parameter *Credit Risk Rating* (CRR). Pelaksanaan penerapan manajemen risiko kredit dilakukan dengan memberikan penilaian tingkat kredit dengan *Credit Risk Rating* yang berguna untuk mengidentifikasi risiko kredit, sehingga diharapkan bank dapat meminimalkan potensi risiko yang akan timbul dimasa depan. Berdasarkan evaluasi, penerapan manajemen risiko berdampak positif untuk memitigasi risiko dan menurunkan *Non Performing Loan* (NPL) Bank "X", oleh karena itu disarankan agar bank terus melanjutkan dan mengembangkan implementasi manajemen risiko kredit secara komprehensif disesuaikan dengan perkembangan dunia usaha yang semakin kompleks dengan didukung oleh sistem serta sumber daya manusia yang handal agar dapat diperoleh hasil yang optimal.

## REFERENCES

- Ali, Masyhud. 2006. *Manajemen Risiko: Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*. Jakarta:PT Raja Grafindo Persada
- Bank Indonesia, 2003. Peraturan Bank Indonesia Nomor: 5/8/PBI/2003 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum.
- Bank Indonesia, 2003. Surat Edaran Bank Indonesia Nomor: 5/22/DPNP Tentang Pedoman Standar Sistemn Pengendalian Intern bagi Bank Umum.
- Bank Indonesia, 2005. Peraturan Bank Indonesia Nomor: 7/2/PBI Tentang Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum.
- Bessis, Joel. 2002. *Risk Management in Banking*, 2nd edition. England: John Wiley & Sons, Ltd
- Bonfirm, Diana, 2009, *Credit Risk Drivers: Evaluating the Contribution of Firm Level Information and of Macroeconomic Dynamics*, Journal of Banking & Finance 33 (2009) 281-299
- Bungin, M. B. 2007. Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya. 2007. *Jakarta: Kencana*.
- Creswell, J. W., et al. 2007. *Qualitative research designs selection and implementation*. The Counselling Psychologist, 35(2), 236-264.
- Dorfman, S Mark. 2008. *Introduction to Risk Management & Insurance*.USA. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ellul, Andrew, Vijay Yerramili. 2010. *Stronger Risk Controls, Lower Risk: Evidence from US. Bank Holding Companies*. AFA 2011 Denver Meetings Paper.
- Ferry N, Idroes.2008. *Manajemen Resiko Perbankan*. Jakarta : Rajawali Pers
- Gup,E Benion dan Kolari, W James.2005. *Commercial Banking – The Management of Risk, 3rd edition*.USA:John Wiley & Sons, Inc
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hefferman, Shelagh. 2005. *Modern Banking*. England: Jhon Wiley & Sons,Ltd
- Kasmir, 2010. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Republik Indonesia, 1998. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan Sebagaimana telah Diubah Dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998.
- Roszbach, K,L,C,K, 2006, *Corporate Credit Risk Modelling and the Macroeconomy*, Forthcoming: Journal of Banking & Finance.
- Stephanou,Constantinos dan Mendoza, Juan C. 2005. *Credit Risk Measurement Under Basel II: An Overview and Implementation Issues for Developing Countries*. World Bank Policy Research Working Papper3556
- Vaughan, J Emmet dan Vaughan, M Threse. 2001. *Essentials of Risk Management & Insurance, 2nd edition*. USA. New Jersey: Pearson Education.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research:Design and Methods*, Third Edition. Sage Publications, Inc, California