

TESIS

**RANCANGAN MANAJEMEN RISIKO PADA LPDB-KUMKM BERBASIS
ISO 31000:2018**

Faris Akhmad

2018070762

Tesis Program Magister Manajemen Eksekutif Muda

Angkatan XIX



SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM

JAKARTA

2020

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Faris Akhmad
NIM : 2018070762
Program Studi : Eksekutif Muda Angkatan 19
Judul Tesis : RANCANGAN MANAJEMEN RISIKO PADA
LPDB-KUMKM BERBASIS ISO 31000 : 2018

Yang telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Eksekutif Muda Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Disetujui Oleh:

DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama : Aries Heru Prasetyo, M.M., RFP-I., Ph.D.

Tim Penguji : Nora Sri Hendriyeni,
MM., Ph.D., CA. (Ketua)

: Ronny Kountur, Ph.D.

Diketahui oleh:

Ketua Program Studi

Ketua Sekolah Tinggi Manajemen
PPM

Nora Sri Hendriyeni, Ph.D., CA.

Prof. Bramantyo Djohanputro,
M.B.A., Ph.D

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 18 Agustus 2020

PERNYATAAN KEASLIAN

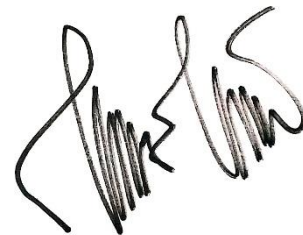
Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 17 Tahun 2010 Tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi, saya Faris Akhmad secara tegas dan jujur menyatakan bahwa dalam tesis berjudul: RANCANGAN MANAJEMEN RISIKO PADA LPDB-KUMKM BERBASIS ISO 31000:2018

saya tidak,

- a. Mengacu dan/atau mengutip istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- b. Mengacu dan/atau mengutip secara acak istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- c. Menggunakan sumber gagasan, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- d. Merumuskan dengan kata-kata dan/atau kalimat dari sumber kata-kata dan/atau kalimat, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- e. Menyerahkan suatu karya ilmiah yang dihasilkan dan/atau telah dipublikasikan oleh pihak lain sebagai karya ilmiahnya tanpa menyatakan sumber yang memadai.

Bila kelak di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar, sebagian atau seluruhnya, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar sesuai ketentuan yang berlaku di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Jakarta, 18 Agustus 2020



(.....Faris Akhmad.....)

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
ABSTRAK	xii
ABSTRACT	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
BAB 2 KAJIAN TEORI	7
2.1 Pengertian Risiko	7
2.2 Manajemen Risiko ISO 31000:2018	9
2.3 Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000:2018.....	10
2.4 Kerangka Kerja Manajemen Risiko	12
2.5 Proses Manajemen Risiko	15
2.5.1 Komunikasi dan Konsultasi	15
2.5.2 Menentukan Konteks.....	16
2.5.3 Identifikasi Risiko	17
2.5.4 Analisis Risiko	21
2.5.5 Evaluasi Risiko.....	23
2.5.6 Perlakuan Risiko	24
2.5.7 Pemantauan dan Kaji Ulang	25
2.5.8 Pencatatan dan Pelaporan Manajemen Risiko.....	25

2.6 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)	26
2.7 Kerangka Analisis	27
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	30
3.1 Metode Pengumpulan Data	30
3.2 Menetapkan Konteks	32
3.3 Identifikasi Risiko	32
3.4 Analisis Risiko	33
3.5 Evaluasi Risiko.....	33
3.6 Perlakuan Risiko.....	34
3.7 Pencatatan dan Pelaporan	34
3.8 Pemantauan dan Kaji Ulang	35
3.9 Jenis Data	35
BAB 4 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	36
4.1 Profil LPDB-KUMKM.....	36
4.2 Visi dan Misi	37
4.3 Budaya Kerja	38
4.4 Struktur Organisasi.....	38
4.4.1 Direktorat Pengembangan Usaha	42
4.5 Proses Bisnis LPDB-KUMKM	43
BAB 5 ANALISA DAN EVALUASI	45
5.1 Menetapkan Konteks	45
5.2 Identifikasi Risiko	50
5.3 Analisa Risiko	56
5.3.1 FMEA.....	56
5.3.2 Fishbone Diagram	62
5.3.4 Wawancara	66
5.4 Evaluasi Risiko.....	66
BAB 6 RANCANGAN PERLAKUAN RISIKO PADA LPDB-KUMKM....	68
6.1 Perlakuan Risiko.....	68
6.2 Perancangan Manajemen Risiko	70
6.2.1 Risk Register	70

6.2.2 Peta Risiko.....	70
6.3 Perancangan Kembali Proses Bisnis LPDB-KUMKM.....	71
6.4 Pencatatan dan Pelaporan.....	72
6.5 Pemantauan dan Kaji Ulang.....	72
BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN.....	74
7.1 Kesimpulan.....	74
7.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	75
LAMPIRAN.....	78
LAMPIRAN 1a.....	79
LAMPIRAN 1b.....	80
LAMPIRAN 2.....	84
LAMPIRAN 3.....	87
LAMPIRAN 4.....	96

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Piutang Bermasalah	4
Tabel 2.1 Tingkat Kemungkinan	22
Tabel 2.2 Kriteria Kemungkinan	22
Tabel 2.3 Skala Dampak.....	23
Tabel 3.1 Daftar Pertanyaan Wawancara Pengumpulan Data Penerapan Manajemen Risiko Operasional Dana Bergulir	30
Tabel 3.2 Penyajian Data Identifikasi Risiko	32
Tabel 3.3 Penyajian Data Analisis Risiko	33
Tabel 3.4 Penyajian Data Evaluasi Risiko	34
Tabel 3.5 Penyajian Data Perlakuan Risiko.....	34
Tabel 3.6 Penyajian Data Pencatatan dan Pelaporan	35
Tabel 3.7 Penyajian Data Analisis Risiko	35
Tabel 5.1 Perbandingan COSO dan ISO 31000:2018.....	45
Tabel 5.2 Penyajian Data Analisis Risiko	48
Tabel 5.3 Kriteria Kemungkinan Manajemen Risiko	49
Tabel 5.4 Kriteria Dampak Manajemen Risiko	49
Tabel 5.5 Profil Risiko Proses Penerimaan Proposal & Desk Review	50
Tabel 5.6 Profil Risiko Proses <i>On the Spot</i> (OTS).....	50
Tabel 5.7 Profil Risiko Analisa Bisnis, Yuridis, dan Opini Risiko	51
Tabel 5.8 Profil Risiko Komite Pinjaman atau Pembiayaan	52
Tabel 5.9 Profil Risiko Surat Pemberitahuan Persetujuan Prinsip (SP3).....	53
Tabel 5.10 Profil Risiko Akad Pinjaman atau Pembiayaan.....	53
Tabel 5.11 Profil Risiko Pencairan	54
Tabel 5.12 Profil Risiko Monitoring & Evaluasi.....	54
Tabel 5.13 Profil Risiko Penagihan Piutang.....	55
Tabel 5.14 Analisa Risiko FMEA	56
Tabel 5.15 Identifikasi Sebab Akibat Dana Bergulir Tidak Tersalurkan	62
Tabel 5.15 Identifikasi Sebab Akibat Kredit Macet atau Gagal Bayar	64
Tabel 6.1 Strategi Mitigasi Risiko Zona Merah	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penyaluran Dana Bergulir 2013 – 2018.....	3
Gambar 2.1 Banyak Sebab dan Banyak Dampak pada Satu Peristiwa Risiko (<i>Bow Tie Diagram</i>).....	9
Gambar 2.2 Skema ISO 31000:2018.....	10
Gambar 2.3 Prinsip Manajemen Risiko	11
Gambar 2.4 Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	12
Gambar 2.5 Proses Manajemen Risiko.....	15
Gambar 2.6 FMEA <i>Process Map</i>	19
Gambar 2.7 Fishbone Diagram.....	21
Gambar 2.8 Risk Matrix	24
Gambar 2.9 Risk Register	25
Gambar 2.10 COSO <i>Framework</i>	26
Gambar 2.11 Kerangka Analisis.....	29
Gambar 4.1 Logo LPDB-KUMKM.....	37
Gambar 4.2 Posisi Kantor Satgas Monitoring LPDB-KUMKM.....	37
Gambar 4.3 Struktur Organisasi LPDB-KUMKM	38
Gambar 4.4 Struktur Organisasi Direktorat Pengembangan Usaha LPDB- KUMKM	42
Gambar 4.5 Proses Bisnis LPDB-KUMKM	43
Gambar 5.1 <i>Fishbone Diagram</i> Dana Bergulir Tidak Tersalurkan.....	63
Gambar 5.2 <i>Fishbone Diagram</i> Kredit Macet atau Gagal Bayar.....	65
Gambar 5.3 Peta Risiko (<i>Risk Map</i>) LPDB-KUMKM.....	67
Gambar 6.1 Perancangan Kembali Peta Risiko (<i>Risk Map</i>) LPDB-KUMKM	71
Gambar 6.2 Perancangan Kembali Alur Proses Bisnis LPDB-KUMKM	72
Gambar 6.3 Daftar Pemantauan dan Pengendalian Risiko LPDB-KUMKM	73

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN.....	78
LAMPIRAN 1a.....	79
LAMPIRAN 1b	80
LAMPIRAN 2.....	84
LAMPIRAN 3.....	87
LAMPIRAN 4.....	96

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat-Nya kepada penulis serta salam untuk junjungan kita Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul **“RANCANGAN MANAJEMEN RISIKO PADA LPDB-KUMKM BERBASIS ISO 31000:2018”**. Penulisan tesis ini disusun untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, maka penulisan tesis ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Nora Sri Hendriyeni, MM., Ph.D., CA. selaku Ketua Program MM Sekolah Tinggi Manajemen PPM yang memberikan ilmu yang bermanfaat selama penulis menjalani masa kuliah.
2. Bapak Aries Heru Prasetyo, M.M., RFP-I., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing tesis yang telah mengorbankan waktu dan tenaga untuk membimbing penulis di tengah kesibukan dan mendukung saya dari awal hingga akhir pengerjaan tesis ini.
3. Seluruh dosen Sekolah Tinggi Manajemen PPM yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang sudah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis secara akademis maupun non akademis.
4. Kepada orang-orang yang terpenting dalam hidup penulis: kedua orangtua tercinta, Nuraini, S.E, yang tanpa lelah selalu mendukung penulis baik secara moral maupun secara materil, serta memberikan energi positif bagi penulis dalam menjalani kehidupan selama ini.
5. Yang terakhir, kepada seluruh sahabat terutama teman-teman EM 19, yang telah memberikan motivasi, semangat, dan dukungan terus menerus tidak henti-hentinya selama masa perkuliahan dan selama masa penyusunan tesis, terutama karena mereka juga telah memberikan warna dan pelajaran hidup yang berharga kepada penulis. Dan juga kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Dengan hati yang terbuka saya menerima segala bentuk masukan sebagai motivasi yang membangun untuk melakukan penulisan berikutnya. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Terima Kasih.

Jakarta, 18 Agustus 2020

Faris Akhmad

RANCANGAN MANAJEMEN RISIKO PADA LPDB-KUMKM BERBASIS ISO 31000:2018

Nama : Faris Akhmad

Dosen Pembimbing: Aries Heru Prasetyo, M.M., RFP-I., Ph.D.

ABSTRAK

Terlalu berfokusnya terhadap optimalisasi penyaluran dana bergulir oleh LPDB-KUMKM menyebabkan terjadinya kendala pada saat melakukan penagihan piutang terhadap mitra-mitranya, tercatat jumlah piutang bermasalah mencapai Rp635.292.064.108,00 sampai dengan periode tahun 2016. Kemudian sampai dengan tahun 2018, terdapat piutang bermasalah sebesar Rp949.138.658.358,00. Berdasarkan pada data tersebut, langkah yang diambil oleh manajemen risiko pada LPDB-KUMKM adalah menerapkan prinsip hati-hati dalam memilih mitranya guna menyalurkan dana bergulir sehingga berujung pada realisasi penyaluran dana bergulir yang menurun bahkan hingga 0%.

Untuk meminimalisir terjadinya potensi risiko tersebut di masa yang akan datang, dilakukan perancangan manajemen risiko dengan menggunakan metode *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA), yaitu melakukan analisis dengan 10 langkah, yang meliputi peninjauan proses bisnis, melakukan *brainstorming*, menyusun dan menentukan kriteria daftar dampak dari masing-masing kesalahan, menghitung nilai dampak, kemungkinan terjadinya, dan deteksi, menghitung nilai RPN, menentukan prioritas, dan yang terakhir melakukan mitigasi untuk mencegah kesalahan dengan dampak yang tinggi. Selanjutnya menggunakan *Root Caused Analysis* dengan pendekatan *fishbone diagram* untuk mencari akar permasalahan pada penyaluran dana bergulir dan piutang bermasalah.

Hasil analisis ini menunjukkan dari total 42 potensi risiko yang berhasil diidentifikasi, terdapat 8 potensi risiko (19.04%) yang masuk dalam kategori zona merah. Pada proses bisnis LPDB-KUMKM dilakukan perancangan kembali dengan menggabungkan proses bisnis untuk melakukan efisiensi.

Kata Kunci : LPDB-KUMKM, Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), Root Caused Analysis, diagram tulang ikan

Risk Management Design in LPDB-KUMKM Based on ISO 31000: 2018

Researcher : Faris Akhmad

Supervisor : Aries Heru Prasetyo, M.M., RFP-I., Ph.D.

ABSTRACT

Too focused on optimizing the distribution of revolving funds by LPDB-KUMKM caused problems when collecting accounts receivable from its partners, recorded the total amount of non-performing loans reached Rp635,292,064,108.00 up to the period of 2016. Then until 2018, the amount of non-performing loans was Rp.949,138,658,358.00. Based on that data, the risk management of LPDB-KUMKM decided to implement the precautionary principle in selecting partners to distribute revolving funds so that it led to the realization of the revolving funds distribution decreased even to 0%.

In order to minimize the potential risks in the future, the risk management design had been carried out using the Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) method, which conducted a 10-steps analysis, that included business process review, brainstormed, compiled and determined the impact list criteria of each error, calculated the impact value, the occurrence possibility, and detection, calculated the value of RPN, determined priorities, and lastly, mitigated errors prevention with high impact. Furthermore, used a Root Caused Analysis with fishbone diagram approach by finding the root cause in the distribution of revolving funds and non-performing loans.

The results of this analysis showed that from the total of 42 potential risks identified, there were 8 potential risks (19.04%) categorized in the red zone. In the LPDB-KUMKM business process, a redesign carried out by combining the business processes for efficiency.

Keywords : LPDB-KUMKM, Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), Root Caused Analysis, Fishbone Diagram

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam rangka mengoptimalkan pengelolaan dana bergulir, Kementerian Koperasi dan UKM membentuk Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (LPDB-KUMKM) yang bertugas melaksanakan pengelolaan dana bergulir untuk pembiayaan KUMKM antara lain berupa pinjaman dan bentuk pembiayaan lainnya yang sesuai dengan kebutuhan KUMKM, dimana ketentuan mengenai kriteria KUMKM ditetapkan oleh LPDB-KUMKM.

Kebijakan Pemerintah baik dalam bentuk Peraturan Pemerintah dan pengaturan yang lebih teknis yang dituangkan dalam Peraturan Menteri dan Peraturan Dirjen yang mendukung pengelolaan dana bergulir akan mempengaruhi operasionalisasi LPDB-KUMKM dalam mencapai target kinerja dan prestasi kerja. Sampai saat ini, peraturan perundangan yang ada yaitu Keputusan Menteri Keuangan Nomor KEP-292/MK.5/2006 tentang dasar penetapan Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pada Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah sebagai instansi Pemerintah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU).

Kemudian pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) menimbang bahwa dalam melaksanakan ketentuan Pasal 69 ayat (7) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) dimana instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya, didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Kemudian dilakukan perbaikan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2012 yaitu penyesuaian atas penerapan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dimana Badan Layanan Umum dapat memungut biaya kepada masyarakat sebagai imbalan atas barang atau jasa layanan yang diberikan.

Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 21/Kep/M.KUKM/VII/2008 tentang Pendelegasian Kewenangan Pengelolaan Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia menetapkan bahwa Direktur Utama LPDB-KUMKM diberikan kewenangan untuk mengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, termasuk dana bergulir yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) Tahun 2008 dan Dana Bergulir yang sudah dialihkan pengelolaannya kepada LPDB-KUMKM.

Setelah dikeluarkan peraturan tentang pendelegasian kewenangan oleh Kementerian KUMKM kepada LPDB-KUMKM, dibuatlah pedoman pengelolaan dana bergulir pada lembaga menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 99/PMK.05/2008 Tentang Pedoman Pengelolaan Dana Bergulir Pada Kementerian Negara yang menetapkan bahwa Dana Bergulir adalah dana yang dialokasikan oleh Kementerian Negara/Lembaga/Satuan Kerja Badan Layanan Umum untuk kegiatan perkuatan modal usaha bagi koperasi, usaha mikro, kecil, menengah, dan usaha lainnya yang berada di bawah pembinaan Kementerian Negara/Lembaga. Kemudian dilakukan perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 99/PMK.05/2009 Lembaga masih sejalan dengan perkembangan layanan LPDB-KUMKM.

Mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.05/2010 tentang Tarif Layanan Badan Layanan Umum Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah pada Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah diatur mengenai penetapan tarif layanan Badan Layanan Umum (BLU) LPDB-KUMKM pada Kementerian KUMKM dengan menggunakan pola konvensional berupa persentase suku bunga pinjaman menurun (*sliding*) atau pola syariah berupa persentase *nisbah* pembiayaan *mudharabah* (bagi hasil) dan persentase margin pembiayaan *murabahah* (jual beli) yang disalurkan secara langsung atau melalui Koperasi Primer, Koperasi Sekunder, Lembaga Keuangan Bank (LKB), Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB), dan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

Terdapat perubahan pada Lampiran Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.05/2010 tentang Tarif Layanan BLU LPDB-KUMKM pada Kementerian KUMKM yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri Keuangan Nomor 75/PMK.05/2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.05/2010 tentang Tarif Layanan Badan Layanan Umum LPDB-KUMKM pada Kementerian KUMKM.

Pada Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 06/PER/M.KUKM/V/2017 tentang Penyerapan Prinsip Mengenali Pengguna Jasa bagi Koperasi yang Melakukan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam mengatur tentang pemberian pedoman kepada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) atau Unit Simpan Pinjam Koperasi dalam menerapkan Prinsip Mengenali Pengguna Jasa (PMPJ), yang bertujuan untuk mencegah terjadinya upaya menyembunyian dan penyamaran asal-usul harta kekayaan yang berasal dari tindak pidana.

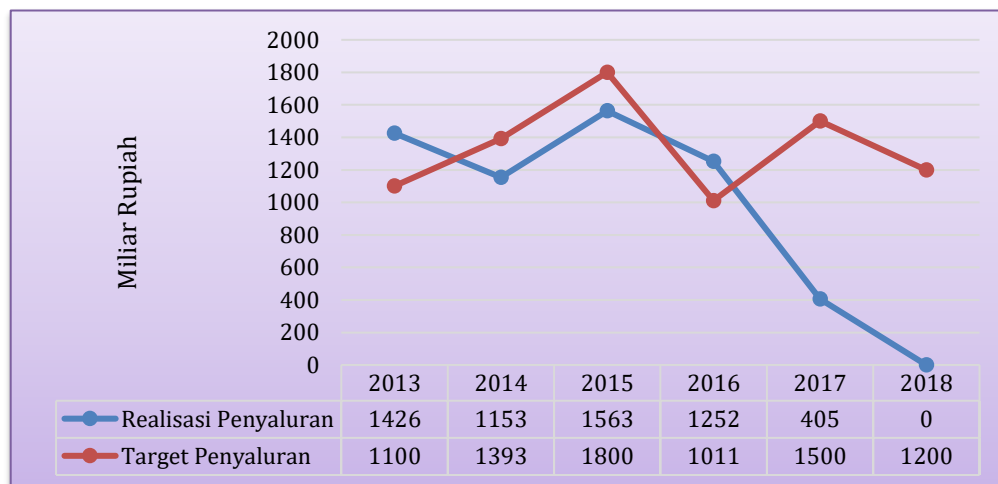
Selanjutnya, mengacu pada Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 07/PER/M.KUKM/VI/2017 tanggal 05 Juli 2017 tentang Pelaksanaan Konfirmasi Status Wajib Pajak bagi Layanan Publik di Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah telah diatur mengenai Konfirmasi Status Wajib Pajak (KSWP) bagi layanan publik di Kementerian KUMKM. Pada Peraturan Menteri Koperasi KUMKM tersebut diatur pula

mengenai manajemen risiko pada LPDB-KUMKM. Pada saat ini LPDB sendiri menerapkan manajemen risiko operasional penyaluran dana bergulir dibawah Direktorat Pengembangan Usaha dengan mengacu kepada standar ISO 9001:2015 yang berlaku sampai dengan 2020.

LPDB-KUMKM merupakan BLU yang berada di bawah pengendalian pemerintah sehingga perlu adanya pengawasan terhadap seluruh organisasi dan kegiatan yang dapat mendeteksi kemungkinan penyimpangan sejak dini serta meminimalisir terjadinya tindakan yang dapat merugikan negara, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Dalam menyalurkan dananya, LPDB-KUMKM memiliki perjanjian kontrak kinerja dengan Dirjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI minimal 80% dari target penyaluran yang diharapkan disetujui oleh Komite Peminjaman yang dijadikan sebagai indikator keberhasilan terhadap LPDB dalam menyalurkan dana bergulirnya.

Melalui penerapan manajemen risiko, LPDB-KUMKM diharapkan dapat melakukan pengelolaan risiko yang lebih baik sehingga dapat membantu untuk menyalurkan dana bergulir secara optimal kepada para mitra LPDB-KUMKM, yaitu Koperasi dan UMKM. Selama periode tahun 2013-2016, LPDB-KUMKM berfokus terhadap optimalisasi penyaluran dana bergulir dengan mencatatkan kinerja positif dimana penyaluran dana bergulir melebihi target yang diharapkan yaitu 129.6% atau sekitar Rp1.426.845.231.700,00 dari target yang diharapkan sebesar Rp1.100.000.000.000,00, 82.77% atau sekitar Rp1.153.968.001.560,00 dari target yang diharapkan sebesar Rp1.393.000.000.000,00, 86.3% atau sekitar Rp1.563.820.224.530,00 dari target Rp1.800.000.000.000,00 dan 123.83% atau sekitar Rp1.252.699.562.303,00 dari target yang diharapkan sebesar Rp1.011.000.000.000,00. Penjelasan atas penyaluran dana bergulir dimaksud dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1.1 Penyaluran Dana Bergulir 2013 – 2018

Sumber: Data Internal LPDB-KUMKM

Selain target penyaluran, aktivitas pemberian pinjaman/pembiayaan juga tidak terlepas dari risiko kegagalan pengembalian pinjaman oleh peminjam. Alat ukur yang digunakan oleh LPDB-KUMKM dalam mengukur indikator tingkat ketertagihan dana bergulir atas piutang yaitu Kolektibilitas Dana Bergulir Bermasalah (KDBB) sebagai pengganti *Non Performing Loan* (NPL). Batas toleransi yang disepakati pada Kontrak Kinerja dengan Direktur Jenderal Perbendaharaan yaitu sebesar 5%.

Meskipun sudah menerapkan manajemen risiko pada operasional penyaluran dana bergulir, LPDB-KUMKM mengalami kendala pada saat melakukan penagihan piutang terhadap mitra-mitranya, tercatat jumlah piutang bermasalah mencapai Rp635.292.064.108,00 sampai dengan periode tahun 2016. Kemudian sampai dengan tahun 2018, terdapat piutang bermasalah sebesar Rp949.138.658.358,00 dengan rincian seperti pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Piutang Bermasalah
Sumber: Data Internal LPDB-KUMKM

Kualitas	Dana Bergulir Diragukan Tertagih Tahun 2016 (Audited)	Akumulasi Dana Bergulir Diragukan Tertagih s/d 2018 (Audited)
Lancar	3,822,164,246	336,020,187
Kurang Lancar	725,975,470	653,408,345
Diragukan	3,454,790,348	2,519,421,188
Macet	627,289,134,044	945,629,808,638
Jumlah	635,292,064,108	949,138,658,358

Berdasarkan data tersebut, manajemen risiko yang dilakukan oleh LPDB-KUMKM adalah dengan menerapkan prinsip hati-hati dalam memilih mitranya guna menyalurkan dana bergulir. Pada tahun 2017, realisasi penyaluran dana bergulir hanya 27% atau sekitar Rp405.275.687.697,00 dari target yang diharapkan Rp1.500.000.000.000,00. Pada 2018, penyaluran dana bergulir yang dilakukan oleh LPDB-KUMKM sebesar 0% dari target yang diharapkan sebesar Rp1.200.000.000.000,00.

Dengan kondisi tersebut, jika manajemen risiko pada LPDB-KUMKM tidak dilakukan perubahan, maka besar kemungkinan akan terjadi kesalahan yang sama di masa yang akan datang, yaitu tidak tercapainya target yang telah ditetapkan oleh LPDB-KUMKM. Oleh karena itu, perlu dilakukan perancangan dan penerapan manajemen risiko kembali pada LPDB-KUMKM dengan tujuan untuk mengurangi risiko yang dapat menghambat operasional penyaluran dana bergulir pada proses bisnis LPDB-KUMKM yang melibatkan masing-masing Direktorat di LPDB-KUMKM.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana strategi perancangan dan penerapan manajemen risiko yang tepat untuk memperbaiki profil risiko pada masing-masing direktorat LPDB-KUMKM.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi penyebab tidak efektifnya profil risiko pada dana bergulir LPDB-KUMKM.
2. Menganalisis faktor penghambat dalam penerapan manajemen risiko dana bergulir pada LPDB-KUMKM.
3. Merekomendasikan perancangan kembali strategi peningkatan pengelolaan manajemen risiko dana bergulir pada LPDB-KUMKM sesuai dengan paradigma ISO 31000:2018.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk akademisi maupun praktisi. Untuk akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu menambah wawasan dalam melengkapi karya ilmiah yang berhubungan dengan manajemen risiko operasional, khususnya dalam penyaluran dana bergulir pada lembaga keuangan bukan bank dibawah pengawasan pemerintahan. Sedangkan untuk praktisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dalam perancangan kembali pengelolaan manajemen risiko operasional dana bergulir pada LPDB-KUMKM.

1.5 Batasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis membatasi pada ruang lingkup manajemen risiko operasional pada proses bisnis pada Lembaga Pengelola Dana Bergulir Kementerian Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (LPDB-KUMKM).

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika yang dilakukan penulis untuk mendapatkan hasil yang terstruktur, sistematis, dan sesuai dengan kaidah penulisan, sistematika penulisan pada penelitian ini sebagai berikut:

BAB 1. PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2. KAJIAN TEORI

Dalam kajian teori menjelaskan landasan teori dalam manajemen risiko operasional yang digunakan dalam menunjang proses penelitian pada penyaluran dana bergulir lembaga keuangan bukan bank dalam hal ini adalah LPDB-KUMKM, serta regulasi penerapan pada lembaga sesuai peraturan dari Pemerintah.

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

Berisi mengenai pendekatan penelitian, metode penyajian dan pengolahan data yang digunakan, serta tahapan penelitian.

BAB 4. PROFIL PERUSAHAAN

Menjelaskan mengenai gambaran umum dari LPDB-KUMKM, Struktur organisasi pada LPDB-KUMKM, struktur organisasi Direktorat Pengembangan Usaha LPDB-KUMKM, dan proses bisnis LPDB-KUMKM.

BAB 5. ANALISIS DAN EVALUASI

Bab ini membahas mengenai identifikasi manajemen risiko pada proses bisnis pada LPDB-KUMKM saat ini, menganalisa faktor pendukung dan penghambat pada penerapan manajemen risiko saat ini, membuat perlakuan risiko dan merancang manajemen risiko pada LPDB-KUMKM

BAB 6. RENCANA PERLAKUAN MANAJEMEN RISIKO LPDB-KUMKM

Bab ini berisi tentang melakukan penerapan manajemen risiko setelah dilakukan perancangan pada manajemen risikonya.

BAB 7. KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi mengenai kesimpulan penelitian dan saran yang sebaiknya dilakukan oleh LPDB-KUMKM dalam menerapkan manajemen risiko pada proses bisnisnya.

BAB 2

KAJIAN TEORI

2.1 Pengertian Risiko

Dalam kegiatan apapun pada kehidupan sehari-hari tidak lepas dengan yang namanya risiko, khususnya dalam mengelola perusahaan, menentukan prioritas kerja, melakukan transaksi dengan *customer*, dan lain-lain. Dalam organisasi tidak bisa mengelola risiko dengan tanpa kita sadari, dengan kata lain organisasi harus bisa mengelola risiko-risiko yang akan dihadapi secara sadar, sistematis, terstruktur, dan terdokumentasi dengan baik.

Risiko menurut (International Standard Organization 31000, 2009) didefinisikan “seluruh organisasi menghadapi faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi perusahaan pada keadaan yang tidak pasti untuk mencapai tujuan perusahaan”. Sedangkan menurut (COSO, 2004) risiko didefinisikan "kemungkinan terjadinya sebuah peristiwa yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi".

Menurut (Djohanputro Bramantyo, 2012) risiko didefinisikan sebagai “perkalian antara probabilitas ancaman dan probabilitas kerentanan terhadap ancaman dan dampak dari ancaman tersebut”.

Adapun menurut (*Occupational Health & Safety Advisory Services*) risiko diartikan sebagai “produk dari probabilitas suatu bahaya yang berakibat pada peristiwa yang merugikan, kali tingkat keparahan dari kejadian tersebut”. Istilah "bahaya" digunakan untuk sesuatu yang dapat menyebabkan kerusakan. Dengan demikian, risiko bisa didefinisikan sebagai interaksi antara probabilitas kejadian dan dampak dari kejadiannya yang tidak direncanakan sehingga bisa menghambat tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Tugiman (2009), risiko didefinisikan sebagai kejadian yang merugikan yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan yang diharapkan. Risiko berhubungan dengan ketidakpastian. Ketidakpastian ini terjadi karena kurangnya atau tidak tersedianya informasi yang menyangkut apa yang akan terjadi.

CPPR MEP UGM (2012:2) menefenisikan risiko sebagai peluang atau kemungkinan dari bahaya, kerugian, cedera, atau konsekuensi yang tidak diharapkan lainnya.

Menurut Dewi (2012) dan Hanafi (2014:1), risiko adalah kemungkinan kejadian yang merugikan. Risiko merupakan ketidakpastian yang dapat menjadi suatu harapan positif dan harapan negatif.

Hanggraeni (2015:11) mengatakan risiko adalah kemungkinan dari suatu kejadian yang tidak diinginkan pada suatu waktu. Juga SBC Warburg dalam Tugiman (2009) mengatakan manajemen risiko adalah seperangkat kebijakan, prosedur yang lengkap, yang dipunyai organisasi untuk mengelola, memonitor dan mengendalikan eksposur organisasi terhadap risiko. Gibson dalam Nurochman

(2014), mendefinisikan manajemen risiko sebagai kegiatan praktis tentang identifikasi, penilaian, pengontrolan dan peringanan risiko. Pada dasarnya manajemen risiko dilakukan melalui proses identifikasi risiko, evaluasi, pengukuran risiko dan pengelolaan risiko. Setiap organisasi harus bisa mengelola risiko. Jika organisasi gagal mengelola risiko, maka konsekuensi yang diterima bisa cukup serius dan dapat merugikan perusahaan. Menurut Hanafi (2014:11), terdapat enam cara mengelola risiko organisasi, yaitu penghindaran, ditahan, diversifikasi, transfer risiko, pengendalian risiko dan pendanaan risiko.

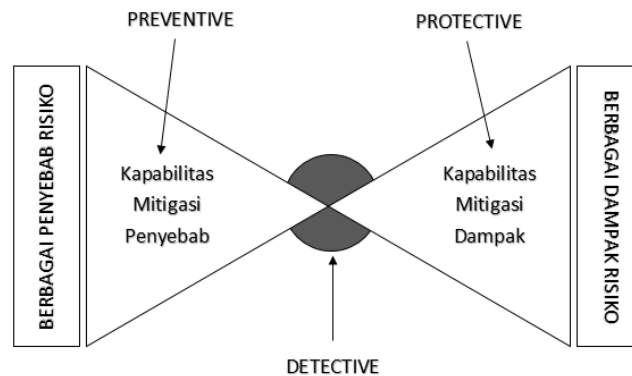
Risiko juga sering disebut sebagai “*objective centric*”, artinya berpusat pada sasaran sebagai jangkar (*anker/anchor*) definisi tersebut. Untuk dapat memahami lebih baik akan diuraikan satu per satu pengertian definisi tersebut. *Sasaran (objectives)* mempunyai berbagai macam bentuk dan kategori, serta dapat diterapkan pada berbagai tingkatan organisasi. Sasaran yang akan dicapai dapat berbentuk sasaran finansial, sasaran penjualan, sasaran produksi, dan lain-lain. Sasaran ini akan menjadi jangkar dari definisi risiko. Oleh karena itu, haruslah jelas dan “baik” karena kalau tidak jelas maka risiko juga akan menjadi tidak jelas, terlebih lagi bila tidak ada sasaran maka praktis juga tidak ada risiko.

Sasaran yang baik adalah sasaran yang SMART. *Specific*, mempunyai pengertian yang jelas apa yang menjadi sasaran dan tidak menimbulkan interpretasi jamak. *Measurable*, terukur seberapa besar sasaran tersebut dinyatakan dalam bentuk ukuran yang jelas sehingga pencapaian sasaran dapat diukur dan dipantau, serta dievaluasi proses pencapaiannya. *Achievable*, langkah-langkah untuk mencapainya terurai jelas (*action oriented*) sehingga dapat dievaluasi bila terjadi gangguan pada langkah tindakan pencapaian sasaran. *Relevant*, sasaran sesuai dengan peran dan tanggung jawab jabatan terkait, serta selaras menjadi bagian dari sasaran yang lebih tinggi, yaitu sasaran organisasi. *Time-bound*, ada batasan waktu kapan sasaran tersebut harus tercapai sehingga dapat dipantau secara berkala tahapan kemajuan kerja (*progress report*) pencapaiannya.

Ketidakpastian (uncertainty) adalah kurangnya informasi mengenai suatu peristiwa (*event*), seberapa besar tingkat kemungkinan terjadinya (*likelihood*), dan berapa besar dampaknya (*effect*) pada sasaran. Penyebab peristiwa ini dapat berupa satu atau beberapa kejadian, baik yang ditimbulkan oleh alam maupun ulah manusia. Peristiwa ini mengakibatkan timbulnya dampak yang dapat berupa dampak tunggal atau beberapa dampak, misalnya dampak finansial, dampak fisik, dampak operasional, dampak hukum, dan dampak reputasi.

Dampak (effect) adalah penyimpangan (deviasi) dari sasaran yang diharapkan. Penyimpangan dapat negatif ataupun positif atau keduanya. Dampak juga dapat timbul sebagai akibat dari suatu tindakan, atau kegagalan, atau kegagalan dari penanganan suatu peluang atau ancaman. terdapat istilah lain yang mempunyai makna erat kaitannya dengan dampak dan sering dipakai secara bergantian, yaitu

“konsekuensi (*consequence*)”. Konsekuensi adalah suatu hasil (*outcome*) dari suatu peristiwa yang memengaruhi sasaran.



**Gambar 2.1 Banyak Sebab dan Banyak Dampak pada Satu Peristiwa Risiko
(Bow Tie Diagram)**

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

Dari hasil analisis singkat di atas, definisi risiko dapat dielaborasi menjadi “Risiko adalah suatu peristiwa yang disebabkan oleh alam atau ulah manusia yang kemungkinan terjadinya belum dapat dipastikan dan besar dampaknya pada sasaran juga belum jelas”.

Perlakuan risiko dilakukan melalui manajemen risiko yang pada pokoknya terdiri dari dua aspek, yaitu pertama mitigasi kemungkinan terjadinya peristiwa yang berisiko, dan kedua melakukan mitigasi dampak, yaitu antisipasi hal-hal yang harus dilakukan untuk mengatasi dampak negatif ataupun positif jika peristiwa berisiko terjadi. Mitigasi kemungkinan biasanya dilakukan dengan mengatasi sumber atau penyebab risiko, sedangkan mitigasi dampak agak lebih rumit karena harus memerinci berbagai dampak yang mungkin terjadi dan mempersiapkan antisipasi penanganannya bila terjadi.

2.2 Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Manajemen risiko organisasi bertujuan untuk menciptakan sistem atau mekanisme dalam organisasi sehingga risiko yang bisa merugikan organisasi bisa diantisipasi dan dikelola untuk tujuan meningkatkan nilai perusahaan (Hanafi, 2014 : 8).

Manajemen risiko organisasi menurut Mamduh dalam Tugiman (2009), adalah suatu sistem pengendalian risiko organisasi yang dihadapi oleh organisasi secara komprehensif untuk tujuan meningkatkan nilai perusahaan.

Manajemen risiko merupakan keputusan eksekutif yang bertujuan mengelola risiko-risiko yang akan dihadapi oleh perusahaan, yang dapat

menimbulkan kerugian bagi perusahaan tersebut (Harimurti dalam Abisay dan Nurhadi, 2013).

ISO 31000:2018 memahami bahwa terdapat berbagai macam sifat, tingkat, besaran, dan kompleksitas risiko organisasi. Oleh karena itu, standar ini memberikan panduan mengenai prinsip dan penerapan manajemen risiko secara generik. Dalam penerapannya pada situasi yang spesifik, standar ini memberikan panduan mengenai bagaimana suatu organisasi harus memahami konteks khas yang dihadapinya dan bagaimana menerapkan manajemen risikonya. Yang membedakan ISO 31000:2018 dengan standar manajemen risiko yang lain adalah perspektif ISO 31000:2018 yang lebih luas dan lebih konseptual dibandingkan dengan yang lainnya. Hal ini ditandai dengan adanya prinsip-prinsip yang secara eksplisit dinyatakan. Juga adanya kerangka kerja manajemen risiko yang merupakan implementasi prinsip manajemen mutu dan dikenal dengan “*Plan-Do-Check-Action*”. Dalam kerangka kerja manajemen risiko, hal ini dinyatakan dengan perencanaan kerangka kerja manajemen risiko, penerapan manajemen risiko, monitoring dan review, serta perbaikan secara terus-menerus. Sedangkan proses manajemen risiko merupakan tahapan yang generik dan terdapat dalam berbagai standar manajemen risiko yang lainnya, yaitu identifikasi risiko, asesmen risiko, perlakuan terhadap risiko, serta implementasinya.



Gambar 2.2 Skema ISO 31000:2018

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

2.3 Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Tujuan dari manajemen risiko yaitu menciptakan dan melindungi nilai. Manajemen risiko meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran.

Prinsip-prinsip ini memberikan panduan mengenai bagaimana karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien, juga menyampaikan nilai-nilai yang dikandungnya, dan menjelaskan maksud serta tujuannya. Prinsip-prinsip ini merupakan landasan untuk mengelola risiko dan harus dipertimbangkan ketika akan menetapkan kerangka kerja dan proses manajemen risiko.



Gambar 2.3 Prinsip Manajemen Risiko

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

Manajemen risiko yang efektif memerlukan elemen-elemen yang dapat dijelaskan sebagai berikut: Terintegrasi (*integrated*), manajemen risiko merupakan bagian terpadu dari semua kegiatan organisasi. Terstruktur dan menyeluruh (*structured and comprehensive*), pendekatan yang terstruktur dan komprehensif pada manajemen risiko memberikan hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan. Disesuaikan dengan kebutuhan penggunanya (*customized*), kerangka kerja dan proses manajemen risiko harus disesuaikan dengan penggunanya dan sebanding dengan konteks internal serta eksternal, termasuk juga terhadap sasaran terkait. Inklusif (*inclusive*), keterlibatan para pemangku kepentingan secara memadai dan tepat waktu, akan membuat mereka mau berbagi pengetahuan, pandangan, dan persepsinya untuk menjadi bahan pertimbangan. Hasil dari proses ini adalah meningkatnya kesadaran para pihak terkait dan penerapan manajemen risiko yang matang. Dinamis (*dynamic*), risiko dapat muncul, berubah atau hilang ketika terjadi perubahan konteks eksternal maupun konteks internal. Manajemen risiko akan mengantisipasi, memindai, dan memahami, serta menangani perubahan dan peristiwa yang terjadi secara memadai dan tepat waktu. Informasi terbaik yang tersedia (*best available information*), masukan bagi manajemen risiko berdasarkan informasi historis dan informasi terkini dan juga prediksi atau harapan ke depan. Manajemen risiko secara tegas menyatakan memahami keterbatasan dari informasi yang tersedia dan juga ketidakpastian yang melekat pada informasi dan harapan tersebut. Informasi hendaknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi para pemangku

kepentingan terkait. Faktor budaya dan manusia (*human and cultural factors*), budaya dan perilaku manusia akan sangat memengaruhi penerapan seluruh aspek manajemen risiko pada setiap tingkatan. Perbaikan sinambung (*continual improvement*), manajemen risiko melakukan perbaikan terus-menerus berdasarkan pengalaman dan pembelajaran.

2.4 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Peran dan tujuan dari kerangka kerja manajemen risiko adalah membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke seluruh fungsi dan kegiatan organisasi. Efektivitas manajemen risiko akan tergantung dari seberapa jauh manajemen risiko berhasil diintegrasikan ke dalam tata kelola organisasi (*governance*), kegiatan organisasi, dan proses pengambilan keputusan pada setiap tingkatan organisasi. Untuk itu, dukungan dari para pemangku kepentingan internal organisasi, khususnya pimpinan Puncak, sangat diperlukan.



Gambar 2.4 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

Pengembangan kerangka kerja ini meliputi integrasi, perancangan, penerapan, evaluasi, dan perbaikan sinambung pada seluruh organisasi. Berikut adalah penjelasan mengenai elemen-elemen dari kerangka kerja manajemen risiko pada ISO 31000:2018.

Integrasi

Pengintegrasian manajemen risiko sangat bergantung pada pemahaman terhadap struktur organisasi dan konteks organisasi. Struktur setiap organisasi berbeda-beda sesuai dengan tujuan, sasaran, dan kompleksitas yang dihadapi. Risiko harus dikelola pada setiap bagian dari struktur organisasi, dan setiap orang

di dalam organisasi mempunyai tanggung jawab untuk mengelola risiko yang dihadapi.

Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam sebuah organisasi adalah proses yang dinamis dan berulang, serta harus disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Manajemen risiko harus menjadi bagian dan tidak terpisahkan dari tujuan organisasi, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, serta strategi dan operasi organisasi.

Perancangan Kerangka Kerja

Ketika merencanakan kerangka kerja manajemen risiko, organisasi harus memeriksa dan memahami konteks internal dan eksternal organisasi.

Pemeriksaan konteks eksternal meliputi, tetapi tidak terbatas pada hal-hal seperti kondisi-kondisi sosial, budaya, politik, hukum dan regulasi, keuangan, teknologi, ekonomi, dan lingkungan hidup, baik lokal, regional, nasional maupun internasional; kecenderungan dan gerakan-gerakan yang memengaruhi sasaran organisasi; harapan, nilai, kebutuhan, persepsi, dan hubungan dengan para pemangku kepentingan eksternal; komitmen dan hubungan kontraktual yang ada dengan pihak lain; dan kompleksitas jaringan kerja dan juga saling ketergantungan yang ada.

Pemeriksaan konteks internal meliputi, tetapi tidak terbatas pada hal-hal seperti visi, misi, dan nilai-nilai organisasi; tata kelola, struktur organisasi, peran dan tanggung jawab; strategi, sasaran, dan kebijakan; budaya organisasi; kapabilitas organisasi dalam pengertian sumber daya dan pengetahuan yang dimiliki (misalnya modal, waktu, orang, hak kekayaan intelektual, proses, sistem dan teknologi); data, sistem informasi dan proses aliran informasi; hubungan di antara pemangku kepentingan internal, terutama terkait dengan persepsi dan nilai-nilai organisasi; hubungan kontraktual dan komitmen yang ada; dan saling ketergantungan dan keterkaitan.

Implementasi

Tujuan dari manajemen risiko adalah menciptakan dan melindungi nilai. Manajemen risiko meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran. Tujuan ini harus menjadi jangkar dari keseluruhan proses implementasi manajemen risiko.

Penyusunan rencana implementasi kerangka kerja manajemen risiko hendaknya mempertimbangkan hal-hal seperti, kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan, yang merupakan landasan dan pengaturan organisasi penerapan manajemen risiko, strategi dan arah penerapan manajemen risiko, khususnya peta jalan penerapan penerapan manajemen risiko yang telah ditetapkan, struktur tata kelola manajemen risiko yang telah ditetapkan, khususnya tentang wewenang dan akuntabilitas pemilik risiko, serta peran lain dalam model pertahanan tiga lapis (*three lines of defence*), menjadikan prinsip-prinsip manajemen risiko sebagai acuan dalam proses implementasi manajemen risiko organisasi.

Evaluasi

Proses evaluasi pada dasarnya adalah proses untuk memantau dan memperbaiki keefektifan rancangan dan pelaksanaan semua kegiatan dalam kerangka kerja manajemen risiko. Termasuk didalamnya penyesuaian sasaran, integrasi manajemen risiko ke dalam proses organisasi, kepemimpinan dan komitmen, serta perlakuan dan pengendalian risiko.

Kegiatan evaluasi secara umum dilaksanakan dalam tiga bentuk kegiatan yaitu, Pemantauan, dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi kinerja kerangka kerja apakah yang telah dirancang dan dioperasikan efektif, efisien, dan mampu untuk beradaptasi terhadap ketidakpastian dan perubahan yang terjadi. Hal utama yang dilakukan adalah memantau dan mengevaluasi kapabilitas dan kinerja rancangan kerja. Hal ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi informasi-informasi yang terjadi selama proses penerapan manajemen risiko, yang dilakukan melalui cara kegiatan pemantauan informasi atau pengumpulan data yang memadai. Yang terakhir adalah bagaimana menghasilkan analisis dan laporan hasil pemantauan tersebut.

Kajian, tindakan untuk mengevaluasi hasil pantauan suatu proses atau kejadian tertentu dalam kerangka kerja manajemen risiko yang menyimpang dari suatu kriteria objektif yang telah ditentukan. Kriteria ini dapat berupa suatu sasaran atau besaran standar pengukuran yang digunakan secara tetap dalam suatu evaluasi. Kajian dilakukan setiap saat bila ditemukan penyimpangan dari kriteria objektif yang ditetapkan dalam pemantauan dan memerlukan tindak lanjut sebelum dilakukan perbaikan yang diperlukan. Tidak ditentukan batasan waktu kapan kajian harus dilaksanakan.

Asesmen, kegiatan untuk memberikan jaminan yang wajar kepada Direksi dan Dewan Komisaris, serta pemangku kepentingan lain yang terkait bahwa kemampuan kerangka kerja manajemen risiko organisasi tersebut memadai (*adequate*), efektif, efisien, dan tanggap (*responsive*), serta tidak terdapat kesalahan yang material. Cara asesmen yang dilakukan pertama terdiri dari pengujian kesesuaian (*conformance*) terhadap standar manajemen risiko ISO 31000:2018. Cara kedua dengan menguji tingkat kematangan (*maturity*) dari penerapan standar manajemen risiko ISO 31000:2018. Cara asesmen ketiga bersifat teknis karena akan mengakses keefektifan dari pengendalian risiko.

Perbaikan

Standar menyarankan perbaikan dilakukan melalui dua cara, yaitu pertama, adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal yang terjadi dan kedua, melalui perbaikan terhadap kesenjangan yang terjadi sebagai hasil dari evaluasi yang dilakukan.

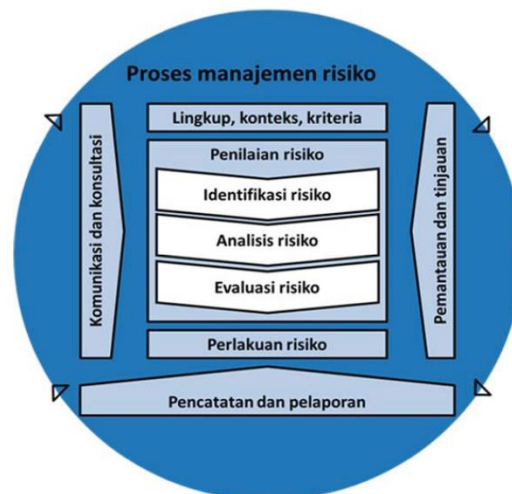
Untuk pemahaman perubahan konteks internal dapat ditelusuri dari perubahan tata kelola yang terjadi atau menggunakan teknik Ishikawa diagram (diagram tulang ikan).

Proses “Perbaikan Sinambung” pada dasarnya adalah tindak lanjut dari proses evaluasi, yang dilakukan oleh unit manajemen risiko ataupun regulator dengan menindaklanjuti oleh pemilik risiko dengan perbaikan pada kesenjangan yang ditemukan. Kesenjangan yang bersifat sistemis menjadi kewajiban unit manajemen risiko untuk memperbaikinya serta direksi juga harus memastikan bahwa perbaikan telah dilaksanakan dan kerangka kerja manajemen risiko kembali efektif dan efisien dalam mendukung penerapan manajemen risiko, khususnya untuk penerapannya.

2.5 Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko mencakup penerapan yang sistematis dari kebijakan, prosedur, dan berbagai pendekatan untuk menjalankan komunikasi dan konsultasi, membangun konteks dan menilai risiko, memberi perlakuan, memantau, meninjau ulang, mencatat dan melaporkan.

Proses manajemen risiko harus menjadi bagian integral pengelolaan dan pengambilan keputusan, serta terintegrasi ke dalam struktur, operasi, dan proses organisasi. Pengintegrasian ini diterapkan di level strategis, operasional, program, dan proyek. Kondisi perilaku manusia dan budaya yang dinamis dan bervariasi harus dipertimbangkan dalam penerapan setiap tahap proses manajemen risiko.



Gambar 2.5 Proses Manajemen Risiko

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

2.5.1 Komunikasi dan Konsultasi

Konsep komunikasi risiko secara umum bisa dikatakan sebagai proses interaktif dalam hal tukar-menukar informasi dan pendapat yang mencakup multi-pesan mengenai risiko dan pengelolannya (*Improving Risk Communication, National Research Council, 1989, National Academy Press - Washington DC*).

Komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan sangat penting karena mereka memberikan pertimbangan dan penilaian terhadap risiko

yang didasarkan atas persepsi mereka terhadap risiko tersebut. Rencana komunikasi dan konsultasi hendaknya merupakan forum untuk bertukar informasi diantara para pemangku kepentingan, tempat untuk menyampaikan pesan secara jujur, akurat, mudah dimengerti, dan didasarkan pada fakta yang ada dan bermanfaat dan besar kontribusinya harus dapat dinilai.

2.5.2 Menentukan Konteks

Manajemen organisasi perlu menetapkan lingkup, konteks, dan kriteria untuk merancang proses manajemen risiko yang khas sesuai dengan kebutuhan penggunaannya untuk menunjang asesmen risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang tepat untuk menilai tingkat risiko.

Proses manajemen risiko harus dapat mengamankan sasaran-sasaran organisasi yang dijabarkan menjadi berbagai sasaran fungsi, unit kerja, dan proyek. Pada tahap asesmen risiko, terutama dalam rangka penentuan tingkat risiko dan pengambilan keputusan ambil atau tolak risiko, dan implikasinya dibutuhkan kriteria risiko sebagai standar acuan pada tahap tersebut. Berikut ini kriteria risiko yang perlu dirumuskan dan ditetapkan.

Untuk keperluan analisis risiko perlu dikembangkan beberapa kriteria pengukuran yang lazim digunakan, antara lain kriteria kemungkinan (*likelihood*), suatu skala ukuran frekuensi kejadian dan tingkat probabilitas yang dikembangkan untuk mengukur tingkat kemungkinan keterjadian suatu risiko. Kriteria dampak (*impact*), suatu matriks hubungan antar jenis dampak dan tingkat dampak yang digunakan untuk mengukur tingkat dampak risiko terhadap ketercapaian sasaran. Kriteria keefektifan pengendalian risiko saat ini (*effectiveness of existing risk control*), ukuran berupa indikator dan parameter untuk menilai tingkat keefektifan sistem pengendalian internal terhadap risiko. Kriteria tingkat risiko (*risk level*), ukuran tingkat pengaruh risiko terhadap sasaran dalam bentuk klasifikasi nilai risiko menurut tingkatan rendah, sedang, tinggi, sangat tinggi berdasarkan kombinasi skor kemungkinan dan skor dampak yang diperoleh.

Kriteria selera risiko (*risk appetite*), disusun untuk digunakan dalam mengevaluasi setiap risiko berdasarkan kombinasi skor kemungkinan dan dampak pada kondisi saat ini untuk menentukan sikap terhadap risiko. Kriteria Keefektifan Proses Manajemen Risiko, terdapat dua pendekatan untuk penyusunan kriteria keefektifan proses manajemen risiko yang ingin disajikan, yaitu kriteria keefektifan pelaksanaan proses manajemen risiko, menggunakan indikator kinerja penerapan proses manajemen risiko, dari tahap komunikasi dan konsultasi sampai tahap *monitoring* dan *review* sebagai alat ukur. Kriteria keefektifan pelaksanaan perlakuan risiko, menggunakan indikator keberhasilan perlakuan risiko, baik nilai residual risiko, biaya perlakuan risiko, maupun ketepatan waktu pelaksanaan yang ditargetkan.

2.5.3 Identifikasi Risiko

Risiko yang teridentifikasi adalah dasar untuk melaksanakan analisis lebih lanjut untuk mengetahui tingkat ancaman dan peluang, kemudian di evaluasi risiko mana yang memerlukan perlakuan pengendalian segera dan risiko mana yang cukup dipantau dan baru diberikan perlakuan jika terjadi peningkatan ancaman atau peluang.

Dalam mengidentifikasi risiko, pemilik risiko tidak hanya mempertimbangkan ancaman kerugian, tapi juga peluang yang bermanfaat bagi ketercapaian sasaran. Pada saat melakukan identifikasi risiko, setiap mekanisme kontrol internal (*internal control system*) yang bersifat mengendalikan risiko juga diidentifikasi karena keefektifan kontrol internal dapat membuat tingkat risiko saat ini (*current risk level*) berada pada level yang dapat diterima (*acceptable risk*). Identifikasi risiko juga tidak sekedar membuat daftar risiko, tetapi juga perlu menggali berbagai faktor terkait untuk mendapatkan gambaran tentang suatu risiko.

Metode untuk Mengidentifikasi Risiko

Untuk melakukan proses identifikasi risiko dengan metode dan pendekatan yang telah teruji, dapat digunakan beberapa metode yang dikembangkan secara khusus menurut standar ISO 31000:2018, yaitu sebagai berikut.

Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

FMEA adalah sebuah teknik rekayasa yang digunakan untuk menetapkan, mengidentifikasi, dan untuk menghilangkan kegagalan yang diketahui, permasalahan, error, dan sejenisnya dari sebuah sistem, desain, proses, dan atau jasa sebelum mencapai konsumen (Stamatis, 1995). FMEA juga digunakan untuk mendefinisikan, mengenali dan mengurangi kegagalan, masalah, kesalahan yang diketahui dan/ atau potensial dari sebuah sistem, desain, proses dan servis sebelum mencapai ke konsumen (Nannikar, 2012).

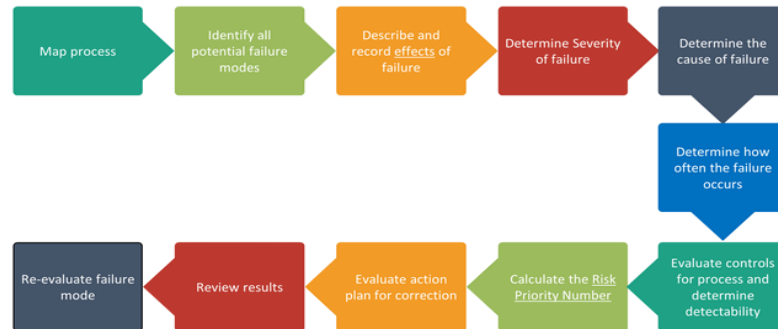
Pada FMEA ada dua macam, yaitu *Process FMEA* dan *Design FMEA*. Pada intinya FMEA untuk mencegah terjadinya kegagalan dan dampaknya sebelum terjadi. Istilah pada FMEA berbeda dari yang digunakan dalam standar manajemen risiko seperti, *failure*, *severity*, *occurrence*, *detection*, dan *Risk Priority Number (RPN)*. *Severity* adalah sebuah penilaian pada tingkat keseriusan suatu efek atau akibat dari potensi kegagalan pada suatu komponen yang berpengaruh pada suatu hasil kerja yang dianalisa/diperiksa (Hanif dkk, 2015). *Occurrence* adalah sebuah penilaian dengan tingkatan tertentu yang mengacu pada beberapa frekuensi terjadinya cacat pada produk. Nilai frekuensi kegagalan menunjukkan keseringan suatu masalah yang terjadi akibat *potential cause* (Adianto dkk, 2015). *Detection* adalah penilaian yang juga memiliki tingkatan seperti halnya *severity* dan *occurrence*. Penilaian tingkat *Detection* menemukan potensi penyebab mekanis yang menimbulkan kerusakan serta tindakan perbaikannya (Iswanto dkk, 2013).

Terdapat sepuluh langkah penerapan FMEA, yaitu langkah ke-1: Peninjauan proses, FMEA meninjau ulang peta proses bisnis untuk dianalisis agar mendapatkan kesamaan paham terhadap proses tersebut dengan melakukan peninjauan lapangan (*process walk-through*) untuk meningkatkan pemahaman terhadap risiko yang dianalisis. *Langkah ke-2 Brainstorming potensi kesalahan/kegagalan proses*, setelah melakukan peninjauan lapangan terhadap proses yang akan dianalisis setiap anggota tim melakukan *brainstorming* terhadap kemungkinan kesalahan atau kegagalan yang dapat terjadi dalam proses tersebut. Hasil *brainstorming* dikelompokkan menjadi beberapa penyebab kesalahan menurut jenis kesalahannya untuk mengetahui dampak yang dapat menimbulkan kesalahan lainnya. *Langkah ke-3: Menyusun daftar dampak dari masing-masing kesalahan*, setelah daftar kesalahan yang mungkin terjadi diketahui kemudian menyusun dampak dari masing-masing kesalahan tersebut. Untuk setiap kesalahan dampak yang terjadi semuanya harus ditampilkan. *Langkah ke-4: Penentuan kriteria dampak, kemungkinan, dan deteksi penilaian tingkat dampak kesalahan*, kriteria dampak, kemungkinan, dan deteksi harus ditetapkan terlebih dahulu. Kriteria awalnya kualitatif kemudian dibuat menjadi kuantitatif. Skala kriteria untuk ketiga jenis penilaian harus sama, misal terbagi dalam skala 5 atau skala 10. Nilai 1 terendah dan 5 atau 10 tertinggi. Penilaian harus disepakati oleh tim. Perkiraan berapa besar dampak negatif yang diakibatkan jika kesalahan terjadi. *Langkah ke-5: Penilaian kemungkinan terjadinya kesalahan*, bila data cukup tersedia, dapat menghitung probabilitas atau frekuensi kemungkinan terjadinya kesalahan. Bila tidak tersedia datanya, menggunakan estimasi berdasarkan pendapat ahli (*expert judgement*). *Langkah ke-6: Penilaian kemungkinan deteksi*, penilaian menunjukkan seberapa jauh kita dapat mendeteksi kemungkinan terjadinya kesalahan atau timbulnya dampak dari suatu kesalahan. Diukur dengan seberapa jauh indikator terhadap hal tersebut tersedia. Jika tidak ada, nilainya rendah, tapi jika banyak indikator sehingga kecil kemungkinan tidak terdeteksi maka nilainya tinggi. *Langkah ke-7: Perhitungan tingkat prioritas risiko-RPN*, nilai RPN merupakan hasil perkalian dari: nilai dampak x nilai kemungkinan x nilai deteksi. *Langkah ke-8: Menyusun prioritas kesalahan yang harus ditangani*, menyusun prioritas berdasarkan nilai RPN, jika menggunakan skala 10 untuk masing-masing variabel maka nilai tertinggi adalah $RPN = 10 \times 10 \times 10 = 1.000$. Bila menggunakan skala 5 maka nilai tertinggi adalah $RPN = 5 \times 5 \times 5 = 125$. Pada nilai RPN dapat dibuat klasifikasi tinggi, sedang, dan rendah atau ditentukan secara umum bahwa untuk nilai RPN di atas 250 (*cut-off points*) harus dilakukan penanganan untuk memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dan dampak, serta pengendalian deteksi. *Langkah ke-9: Melakukan mitigasi untuk mencegah kesalahan dengan dampak yang tinggi*, kesalahan yang menimbulkan dampak tinggi ditangani dengan serentak untuk tiga aspek, yaitu meningkatkan kemampuan untuk mendeteksi kesalahan, mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan, dan mengurangi dampak kesalahan bila terjadi. *Langkah ke-10: Menghitung ulang RPN*

setelah langkah penanganan dilakukan, risiko yang memiliki tingkat prioritas berdasarkan nilai RPN paling tinggi untuk dilakukan perbaikan untuk memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dan dampaknya serta pengendalian deteksinya, yaitu untuk nilai RPN di atas 140 (cut-off points) (Ennouri, 2015).

FAILURE MODE & EFFECTS ANALYSIS

FMEA Process Map



Gambar 2.6 FMEA Process Map

Sumber: slideplayer.com/slide/6110482

Root Cause Analysis (RCA)

Menurut Jucan (2005) *Root Cause Analysis* (RCA) adalah metodologi untuk mengidentifikasi dan memperbaiki penyebab fungsional. Menurut Rooney dan Heuvel (2004), RCA adalah proses empat langkah yang meliputi pengumpulan data dengan mengumpulkan data, informasi dan pemahaman tentang kejadian, faktor-faktor penyebab dan akar penyebab terkait kejadian yang tidak dapat teridentifikasi, kemudian melakukan pembuatan diagram faktor penyebab dengan *fishbone chart* yang dimodifikasi setiap kali fakta yang relevan terungkap, selanjutnya identifikasi akar penyebab dengan melibatkan penggunaan diagram keputusan untuk mengidentifikasi alasan yang mendasari dari setiap faktor penyebab, dan terakhir pencarian rekomendasi dan implementasi dengan merekomendasikan yang dapat dicapai untuk mencegah kekambuhan.

RCA merupakan pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi faktor-faktor berpengaruh pada satu atau lebih kejadiankejadian yang lalu agar dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja (Corcoran, 2004). Selain itu, pemanfaatan RCA dalam analisis perbaikan kinerja menurut Latino dan Kenneth (2006) dapat memudahkan pelacakan terhadap faktor yang mempengaruhi kinerja. Root Cause adalah bagian dari beberapa faktor (kejadian, kondisi, faktor organisasional) yang memberikan kontribusi, atau menimbulkan kemungkinan penyebab dan diikuti oleh akibat yang tidak diharapkan.

RCA merupakan suatu metode untuk penyelesaian permasalahan dengan mengidentifikasi faktor penyebab suatu permasalahan yang tidak diharapkan dengan menggunakan pertanyaan “apa yang terjadi?”, “bagaimana bisa terjadi?”, dan “mengapa itu terjadi?”. Tujuan utama metode ini untuk mengidentifikasi faktor yang dinyatakan dalam bentuk alami, besaran, lokasi, dan waktu akibat dari kebiasaan, tindakan dan kondisi tertentu yang harus diubah untuk menghindari kesalahan yang tidak perlu.

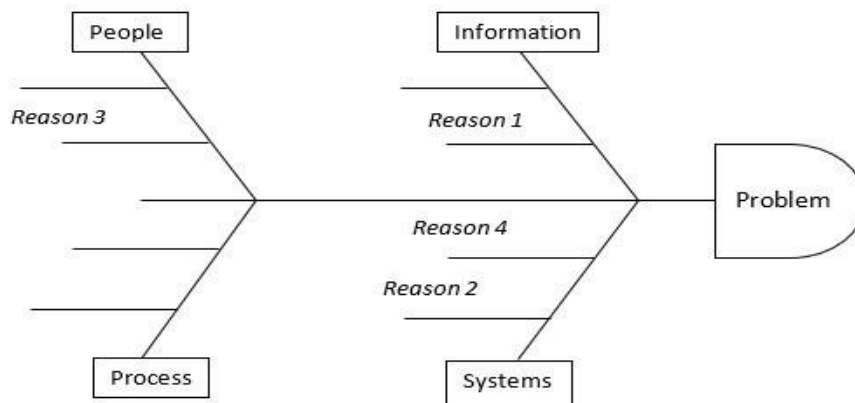
Canadian Root Cause Analysis Framework (2005) menyebutkan bahwa RCA adalah komponen penting dari suatu pemahaman yang menyeluruh tentang “apa yang terjadi”. Ditinjau dari “pemahaman awal” dari suatu kejadian dan mengidentifikasi pertanyaan yang belum terjawab dan kesenjangan informasi. Pengumpulan informasi bisa dilakukan dengan wawancara dengan ahli yang terlibat langsung maupun yang tidak langsung, pemeriksaan lingkungan dimana permasalahan terjadi, dan melakukan proses pengamatan. Informasi yang diperoleh kemudian menjadi “pemahaman akhir” yang kemudian digunakan untuk melakukan analisis “mengapa” permasalahan terjadi.

Menurut Max Ammerman (1998) dalam bukunya yang berjudul *Root Cause Analysis* terdapat beberapa langkah-langkah yang harus dilakukan dalam melakukan analisis akar masalah, yaitu pertama mengidentifikasi masalah dengan memperhatikan kejadian yang menyebabkan sebuah dampak atau kerugian yang tinggi, sehingga sangat perlu dilakukan tindakan perbaikan. Kedua menjelaskan apa yang terjadi dengan melakukan analisis ulang dengan cara mengumpulkan data, informasi dan fakta tentang kejadian untuk memahami permasalahan yang sebenarnya terjadi. Ketiga melakukan identifikasi faktor penyebab dengan menggali lebih dalam mengenai masalah yang terjadi dan menemukan kenapa masalah itu terjadi. Keempat mengidentifikasi akar penyebab dengan melakukan analisis secara menyeluruh terhadap faktor-faktor permasalahan yang mengidentifikasi akar penyebab dari permasalahan dengan mengajukan pertanyaan “mengapa” secara berulang hingga akar permasalahan diketahui yang dikenal dengan metode “*five (5) why analysis*”. Kelima merancang dan menentukan rencana perbaikan untuk memperbaiki masalah dan mencegah supaya tidak terjadi kembali di masa yang akan datang. Terakhir keenam mengukur hasil evaluasi perbaikan dengan mengurangi atau menghilangkan akar penyebab harus di evaluasi kembali apakah rencana yang dibuat efektif untuk mengurangi atau mencegah permasalahan terjadi kembali.

Fishbone Diagram

Diagram tulang ikan (*fishbone diagram*) merupakan metode untuk melakukan analisa penyebab terjadinya suatu masalah, sering juga disebut dengan diagram sebab-akibat (*cause effect diagram*). Diagram tulang ikan digunakan untuk mengidentifikasi penyebab suatu masalah yang muncul dengan memisahkan akar penyebabnya. Berikut adalah langkah-langkah dalam melakukan analisa dengan

menggunakan diagram tulang ikan. Identifikasi Masalah, masalah utama digambarkan dengan kotak dan diletakkan diujung paling kanan sebagai kepala dari diagramnya dan menjadi pusat perhatian dalam proses pembuatan diagram tulang ikan. Identifikasi Faktor Utama Masalah, setelah masalah utama ditemukan, kemudian menentukan faktor-faktor yang menyebabkan masalah tersebut muncul. Faktor-faktor ini digambarkan sebagai tulang utama pada diagram. Menemukan Kemungkinan Penyebab dari Setiap Faktor, pada setiap faktor utama yang menjadi pangkal masalah, terdapat kemungkinan penyebab yang harus ditemukan dan digambarkan dengan tulang kecil dari penyebab kemungkinan sebelumnya. Melakukan Analisa Hasil Diagram yang Sudah Dibuat, setelah mendapat semua akar penyebab masalahnya, kemudian melakukan analisa lebih dalam secara signifikan mengenai penyebabnya guna memperoleh solusi penyelesaian masalah yang ada dengan menyelesaikan akar masalah.



Gambar 2.7 Fishbone Diagram

Sumber: leancxscore.com/fishbone-diagram-or-ishikawa-diagram

2.5.4 Analisis Risiko

Williams, et al. (1993) menjelaskan sebuah pendekatan yang dikembangkan menggunakan dua kriteria yang penting untuk mengukur risiko, yaitu: kemungkinan (*probability*) adalah kemungkinan dari suatu kejadian yang tidak diinginkan. Kemudian, akibat/dampak (*impact*) adalah tingkat pengaruh atau ukuran dampak pada aktivitas lain, jika peristiwa yang tidak diinginkan terjadi.

Upaya untuk memahami risiko lebih dalam dengan meninjau dua aspek risiko, yaitu dampak terhadap sasaran dan kemungkinan terjadinya dalam bentuk tingkat risiko, yang ditentukan oleh kombinasi dari tingkat dampak dan tingkat kemungkinan terjadinya. Hasil dari analisis risiko bisa menjadi masukan bagi evaluasi risiko dan proses pengambilan keputusan mengenai perlakuan terhadap risiko tersebut. Tujuannya untuk melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran organisasi dan semua peluang yang mungkin dihadapi organisasi.

Kemungkinan

Digunakan untuk menentukan tingkat kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dipakai oleh pemilik risiko dalam analisis risiko. Kemungkinan dinyatakan dengan probabilitas, yaitu tingkatannya antara 1 sampai dengan 5. Angka 0 menunjukkan tidak mungkin terjadi. Sebaliknya, angka 5 menyatakan hampir pasti terjadi.

Tabel 2.1 Tingkat Kemungkinan

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

Tingkat	Kemungkinan	Deskripsi
1	Sangat Kecil	Hampir tidak mungkin terjadi
2	Kecil	Kemungkinan kecil terjadi
3	Sedang	Kemungkinan terjadi dan tidak terjadi sama
4	Besar	Kemungkinan besar terjadi
5	Sangat Besar	Hampir pasti terjadi

Tabel kemungkinan menggunakan istilah “mungkin” dan “hampir pasti” sebagai simbol terhadap tingkat kemungkinan terjadinya suatu peristiwa risiko seperti pada gambar berikut.

Tabel 2.2 Kriteria Kemungkinan

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

Frekuensi	Kriteria Kualitatif	Kriteria Kuantitatif	Rating		
			SEBUTAN	KODE	NILAI
1 kali dalam satu periode	hampir tidak mungkin terjadi	Kemungkinan: 1%-20%	Sangat Kecil	SK	1
1-2 kali dalam satu periode	kemungkinan kecil terjadi	Kemungkinan: 21%-40%	Kecil	K	2
3-4 kali dalam satu periode	kemungkinan terjadi dan tidak terjadi sama besar	Kemungkinan: 41%-60%	Sedang	S	3
4-5 kali dalam satu periode	kemungkinan besar terjadi	Kemungkinan: 61%-80%	Besar	B	4

>5 kali dalam satu periode	hampir pasti terjadi	Kemungkinan: 81%-99%	Sangat Besar	SB	5
----------------------------	----------------------	----------------------	--------------	----	---

Dampak

Menurut Stonebumer, Goguen, & Feringa (2002) dampak nyata dapat diukur secara kuantitatif dalam pendapatan yang hilang, biaya untuk memperbaiki sistem, atau tingkat upaya yang diperlukan untuk memperbaiki masalah yang disebabkan oleh tindakan ancaman yang sukses.

Besarnya dampak risiko yang dapat ditolerir oleh suatu organisasi harus dirumuskan dengan jelas dengan menggunakan *risk appetite*. Panduan besarnya dampak biasanya disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 2.3 Skala Dampak

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

Tingkat	Dampak	Deskripsi
1	Tidak signifikan	Dampak sangat kecil atau tidak penting atau sangat sedikit perlu perhatian atau bahkan tidak butuh perhatian.
2	Kecil	Tidak terlalu serius, tidak menyebabkan banyak masalah atau kerusakan.
3	Sedang	Cukup besar atau punya pengaruh untuk mendapat perhatian.
4	Besar	Sangat buruk, serius, atau kerusakan yang tidak dikehendaki
5	Bencana	Dampak yang menggagalkan pencapaian sasaran

2.5.5 Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko dilakukan untuk membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis risiko. Proses evaluasi risiko akan menentukan risiko-risiko mana yang memerlukan perlakuan dan bagaimana prioritas perlakuan atas risiko-risiko tersebut. Hasil evaluasi risiko akan menjadi masukan bagi proses perlakuan risiko.

Urutan prioritas risiko yang memerlukan perlakuan disusun sesuai dengan peringkat yang dihasilkan, kemudian hasilnya ditampilkan dalam bentuk matriks. dalam evaluasi kualitatif metode yang digunakan adalah menentukan peringkat risiko, peta risiko, dan *Urgency Assessment*. Berikut adalah matriks risiko.

		CONSEQUENCE				
		Insignificant 1	Minor 2	Moderate 3	Major 4	Catastrophic 5
LIKELIHOOD	Almost Certain 5	low	medium	high	extreme	extreme
	Likely 4	low	medium	high	extreme	extreme
	Possible 3	low	medium	high	high	extreme
	Unlikely 2	low	medium	medium	high	extreme
	Rare 1	low	low	medium	medium	high

Gambar 2.8 Risk Matrix

Sumber: Manajemen Risiko Bisnis ERM (“Every Employee is Risk Owner”, 2015)

Pada matriks risiko, level risiko dibagi atas 4 tingkatan, yaitu area hijau, kuning, orange, dan merah. Area hijau berarti risiko yang akan dihadapi tidak mengganggu sama sekali terhadap ketercapaian organisasi mencapai tujuannya. Area kuning berarti risiko sedikit mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi namun belum perlu melakukan penanganan dengan segera. Area orange berarti risiko yang dihadapi tinggi dan perlu dilakukan penanganan karena dapat menghambat ketercapaian organisasi mencapai tujuan. Yang terakhir adalah area merah berarti risiko yang dihadapi sangat berbahaya bagi organisasi karena dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan perlu dilakukan penanganan sesegera mungkin.

2.5.6 Perlakuan Risiko

Hasil dari evaluasi risiko berisi daftar peringkat risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut. Untuk setiap risiko yang memerlukan perlakuan risiko perlu dilakukan pemeriksaan ulang yang cukup komprehensif atas informasi dan data hasil analisis risiko.

Perlakuan terhadap risiko dapat diklasifikasi menjadi empat, yaitu yang pertama, menghindari risiko (*risk avoidance*) dengan tidak melanjutkan kegiatan yang dapat menimbulkan risiko. Kedua, membagi risiko (*risk sharing/transfer*) adalah tindakan yang dilakukan untuk mengurangi kemungkinan munculnya risiko ataupun dampaknya, seperti asuransi. Ketiga, mitigasi (*mitigation*) adalah melakukan perlakuan risiko terhadap risiko dan dampak. Keempat, menerima risiko (*risk acceptance*) adalah tidak melakukan perlakuan apapun dan menerima risiko tersebut

No.	Proses Bisnis LPDB	Jenis Proses Bisnis	Unit Kerja Terkait	Daftar Risiko	Penyebab Terjadinya Risiko	Dampak
Analisa Kelayakan Bisnis, Analisa Yuridis dan Opini Risiko	Analisa Kelayakan Bisnis	Bisais	Rasio Keuangan dari Laporan Keuangan Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan minimal pengajian pinjaman	Kondisi aktual Calon Mitra	Dana bergulir tidak dapat disahkan	
			Terlambatnya penyerahan laporan OTS ke Direksi	Ada kegiatan OTS lain yang harus dilakukan sesuai dengan disposisi Kepala Divisi		
	Opini Risiko	Analisa Resiko	Kemampuan segi finansial Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan sehingga gagal mendapatkan pinjaman	Laporan keuangan Calon Mitra tidak sesuai dengan kondisi nyata	Dana bergulir tidak dapat disahkan	
			Kemampuan segi non finansial Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan	Calon Mitra masih melakukan proses pelengkapan dokumen legal	Dana bergulir tidak dapat disahkan	
	Analisa Yuridis	Hukum I	Dokumen legal Calon Mitra tidak lengkap	Calon Mitra masih melakukan proses pelengkapan dokumen legal	Dana bergulir tidak dapat disahkan	
				Calon Mitra tidak tahu persyaratan dokumen legal	Dana bergulir tidak dapat disahkan	
			Masa berlaku dokumen legal Calon Mitra sama dengan tahun yang sama saat rapat komite berlangsung	Sesuai dengan jangka waktu berlakunya dokumen legal Calon Mitra tersebut	Dana bergulir tidak dapat disahkan	

Gambar 2.9 Risk Register
Sumber: Olahan Peneliti, 2019

2.5.7 Pemantauan dan Kaji Ulang

Pemantauan dan Kaji Ulang memastikan bahwa seluruh tahapan proses dan fungsi manajemen risiko berjalan dengan baik, bisa dilakukan dengan melihat daftar risiko yang ada. Pemantauan dan kaji ulang dilakukan pada setiap tahap pada proses manajemen risiko yang mencakup perencanaan, pengumpulan, dan analisis data dan informasi, pencatatan hasil, dan penyiapan rekomendasi perbaikan serta penyesuaian proses manajemen risiko.

Langkah-langkah pelaksanaan pemantauan yaitu, mengidentifikasi data indikator keterjadian risiko, kemudian mengumpulkan data terjadinya risiko atas seizin dari pemilik risiko, selanjutnya mengamati kemungkinan terjadinya risiko dari waktu ke waktu, dan yang terakhir membuat ringkasan dari seluruh data tersebut dalam bentuk laporan pemantauan dan pelaksanaan rencana perlakuan risiko.

2.5.8 Pencatatan dan Pelaporan Manajemen Risiko

Seluruh kegiatan proses manajemen risiko harus dicatat dan didokumentasikan, kemudian dilaporkan agar dapat memperbaiki aktivitas proses manajemen risiko jika terjadi kesalahan. Selain itu pencatatan dan pelaporan dapat membantu dalam tata kelola organisasi dalam rangka membantu meningkatkan kualitas dalam pengawasan pada pelaksanaan manajemen risiko oleh para pemegang tanggung jawab.

2.6 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Berkaitan dengan proses pengelolaan risiko, COSO ERM *Integrated Framework* memberikan panduan kepada perusahaan untuk menentukan sasarnya yang akan dicapai seperti pada Gambar 2.10 berikut.



Gambar 2.10 COSO Framework

Sumber: COSO Public Exposure, Juni 2016

Dalam penerapan COSO ERM *Integrated Framework* terdapat empat sasaran utama yang dicapai, yaitu strategis (*strategic*) dengan menetapkan sasaran strategi untuk memberikan dukungan dalam melaksanakan dan mencapai misi organisasi, sehingga tujuan yang ditetapkan sesuai dengan pelaksanaan operasional yang dijalankan oleh organisasi. Operasi (*operations*), memerlukan sasaran operasi dalam pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien. Pelaporan (*reporting*), sasaran pelaporan dapat dipercaya untuk kepentingan pelaporan dengan pihak eksternal (*stakeholder* dan *shareholder*). Kepatuhan (*compliance*), terpenuhinya ketentuan dan persyaratan hukum dan regulasi yang berlaku

Pada ERM *Integrated Framework* pada *public exposure* 2016 ini merupakan integrasi antara lima komponen pengendalian internal dengan ERM, yaitu yang pertama lingkungan internal (*internal environment*) adalah suatu bentuk pengelolaan risiko yang terjadi di dalam lingkungan internal perusahaan. Terdapat berbagai elemen yang mempengaruhi lingkungan internal tersebut termasuk sistem nilai yang dianut oleh perusahaan, gaya kepemimpinan manajemen, pola penentuan keputusan, dan pola penentuan wewenang dan tanggung jawab manajemen. Hal ini berdampak terhadap bentuk tingkat risiko yang dapat diterima (*risk appetite*), tingkat toleransi risiko, budaya risiko, dan implementasi ERM. Kedua penetapan tujuan (*objective setting*), tujuan ditetapkan sebelum dilakukan identifikasi risiko yang bersifat strategis, operasional, pemenuhan, dan pelaporan. Ketiga identifikasi risiko (*event identification*), seluruh kejadian yang berpotensi timbul mempengaruhi terhadap sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi harus diidentifikasi risikonya dengan melihat analisa kecenderungan (*tren*), analisa atas kejadian masa lalu (*historis*), atau dengan analisa proyeksi masa depan. Keempat

penilaian risiko (*risk assesment*), melakukan penilaian risiko berdasarkan kemungkinan terjadi (*likelihood*) dan dampak yang ditimbulkannya sehingga dapat diperhitungkan mitigasi penyelesaiannya dimulai dari tingkat dan besaran risiko yang paling tinggi sampai terendah. Kelima perlakuan risiko (*risk response*), melakukan perlakuan risiko dengan menentukan tingkat toleransi risiko dan menentukan berbagai alternatif penyelesaian risiko-risiko yang teridentifikasi dengan menghindari, menerima, mengurangi, dan membagi risiko kepada berbagai pihak. Keenam aktivitas pengendalian (*control activities*), melakukan penerapan atas kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi dengan tujuan untuk memastikan risiko-risiko diperlakukan secara efektif. Ketujuh informasi dan komunikasi (*information and communication*), informasi yang berkaitan dengan pencapaian sasaran tujuan organisasi diidentifikasi apakah berdampak langsung atau tidak, dikelompokkan ke dalam berbagai jenisnya, dan didistribusikan atau dikomunikasikan melalui media komunikasi yang tepat dengan waktu yang tepat juga. Kedelapan pemantauan (*monitoring*), melakukan pemantauan atas semua aktivitas pengendalian risiko yang telah dilakukan untuk menjamin bahwa risiko-risiko dimitigasi dengan baik.

2.7 Kerangka Analisis

Untuk mengembangkan strategi peningkatan pengelolaan risiko operasional dana bergulir pada proses bisnis LPDB-KUMKM, dilakukan dengan enam tahapan. Pertama dimulai dari menetapkan konteks dengan melakukan penetapan tujuan, strategi, ruang lingkup dan parameter-parameter lain yang berhubungan dengan proses pengelolaan manajemen risiko pada LPDB-KUMKM untuk identifikasi serta mengungkapkan sasaran organisasi, lingkungan sasaran yang ingin dicapai, stakeholders yang berkepentingan, dan keberagaman kriteria risiko.

Berikutnya mengidentifikasi risiko yang terjadi saat ini dengan menggunakan metode FMEA, dan membuat diagram sebab akibat (*diagram fishbone*) untuk mendeteksi akar dari permasalahan risiko. Hasil dari identifikasi risiko akan diperoleh profil risiko, penyebab terjadinya risiko, dan dampak yang akan terjadi terhadap LPDB-KUMKM.

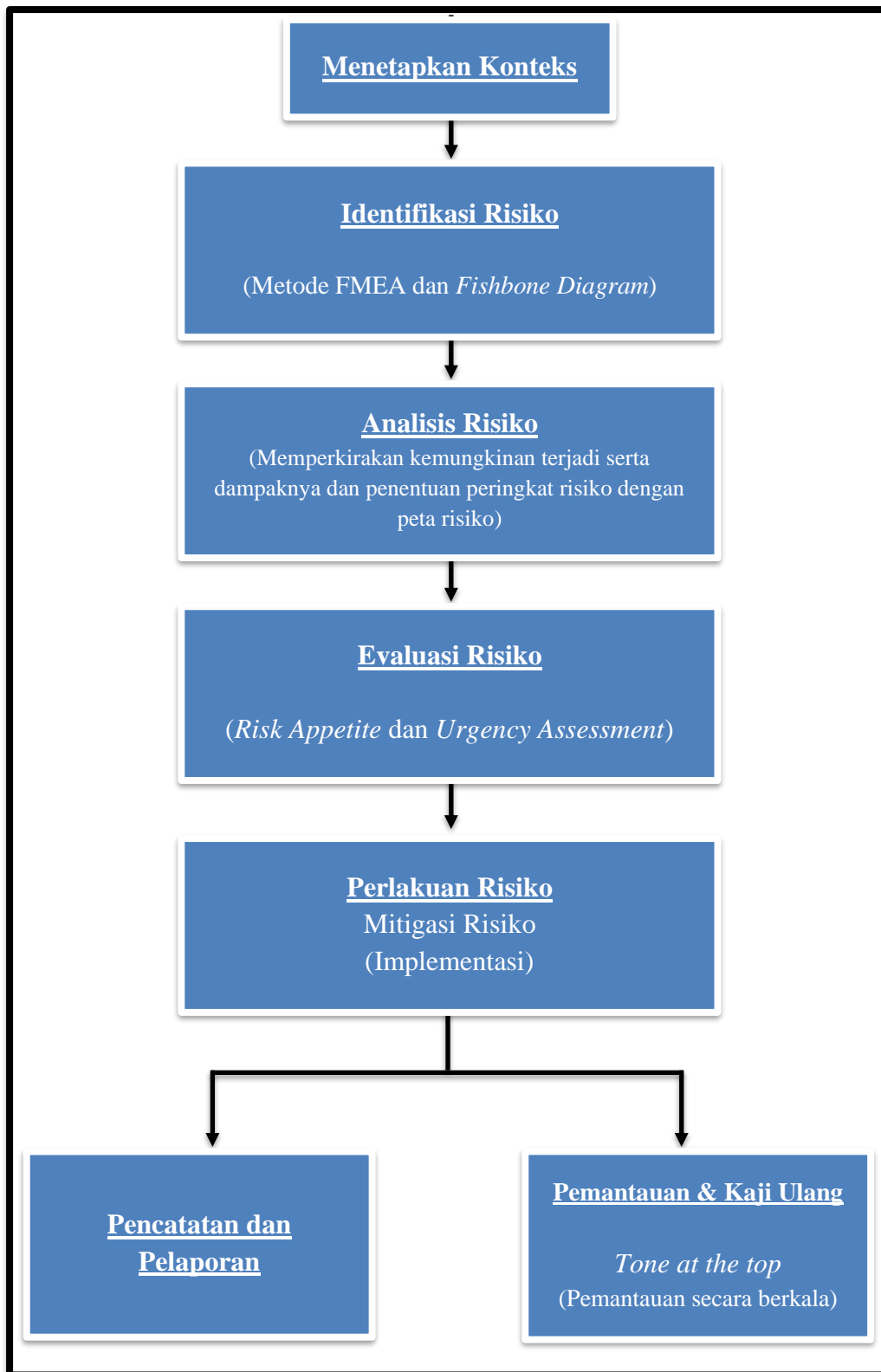
Kemudian menganalisa risiko dengan memperkirakan kemungkinan terjadinya risiko serta dampaknya bila terjadi risiko terhadap organisasi. *Output* yang akan diperoleh yaitu peringkat risiko dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah.

Setelah itu melakukan evaluasi risiko dengan membuat peta risiko dengan tujuan melakukan pemetaan untuk mengetahui risiko mana yang termasuk dalam kategori diluar dari zona toleransi.

Pada tahap perlakuan risiko melakukan mitigasi pada risiko yang memiliki tingkat dampak dan kemungkinan yang tinggi yang mungkin terjadi.

Pada tahap pencatatan dan pelaporan, hasil dari tahapan identifikasi sampai dengan perlakuan akan akan disimpan dalam bentuk arsip atau dokumentasi.

Tahap terakhir yaitu melakukan pemantauan dan kaji ulang secara berkala dengan tujuan untuk menjamin manajemen risiko dilaksanakan dengan efektif. Melakukan observasi secara berkala dengan melihat Indikator Risiko Utama (IRU) pada *key risk*. Penerapan manajemen strategi setelah dilakukan perancangan manajemen risiko operasional penyaluran dana bergulir yang baru.



Gambar 2.11 Kerangka Analisis

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai metode penelitian yang mencakup metode pengumpulan data, kerangka analisis, jenis data, cara menyajikan dan mengolah data.

3.1 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua metode dalam pengumpulan data untuk penulisan tesis, yaitu studi pustaka serta dokumen dan melakukan wawancara. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri dengan membuat perbandingan atau menggabungkan antar variabel (Sugiyono, 2012)

- a. **Studi Pustaka dan dokumen.** Studi pustaka yang digunakan dalam melakukan penelitian ini dengan mengkaji sumber-sumber informasi dari data dan teori dari buku, termasuk jurnal penelitian yang berkaitan dengan manajemen risiko. Sedangkan kajian dokumen berupa data internal dari LPDB-KUMKM (profil perusahaan, data-data keuangan, profil risiko, berita nasional, Peraturan Pemerintah, Peraturan Kementerian Koperasi UMKM, dan data lain yang ada di internet), dan melakukan observasi pada eksternal dan internal perusahaan dengan melakukan kajian dokumen mencakup studi terhadap regulator serta laporan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen risiko pada LPDB-KUMKM.
- b. **Wawancara.** Data diperoleh melalui wawancara dengan *expert* dalam hal ini adalah ketua divisi manajemen risiko beserta jajaran staf divisi manajemen risiko di LPDB-KUMKM dengan tujuan untuk mendapatkan informasi mengenai profil manajemen risiko LPDB-KUMKM.

Tabel 3.1 Daftar Pertanyaan Wawancara Pengumpulan Data Penerapan Manajemen Risiko Operasional Dana Bergulir

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

Wawancara		Manajer Divisi Manajemen Risiko
No.	Pertanyaan	Tujuan
1	Bagaimana pengawasan kepada mitra dalam menerapkan Manajemen Risiko Operasional di LPDB-KUMKM?	Untuk mengetahui dukungan dari LPDB kepada mitra
2	Apakah dalam penerapan operasional penyaluran dana bergulir telah memiliki kebijakan dan prosedurnya?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko

3	Apakah Sumber Daya Manusia pada divisi Manajemen Risiko saat ini sudah memiliki kompetensi yang memadai?	Untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan divisi Manajemen Risiko
4	Bagaimana melakukan proses identifikasi risiko operasional penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
5	Apakah sumber-sumber informasi yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko pada operasional penyaluran dana bergulirnya masih relevan dan dapat diandalkan?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
6	Apakah perubahan yang dibutuhkan untuk proses identifikasi risiko pada proses operasional penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
7	Apakah ada risiko baru yang muncul yang harus dipertimbangkan pada operasional penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
8	Bagaimana kecocokan alat yang digunakan dalam proses identifikasi dan asesmen risiko pada operasional penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
9	Apakah Manajemen Risiko telah terintegrasi dengan sistem informasi?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
10	Apakah pada Direktorat Pengembangan Usaha telah menerapkan Manajemen Risiko yang mendukung operasional penyaluran dana bergulirnya?	Untuk mengetahui dukungan dari manajemen terhadap proses penerapan Manajemen Risiko
11	Apakah risiko yang ada pada Direktorat lain berpengaruh terhadap penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
12	Apakah proses identifikasi risiko operasional penyaluran dana bergulirnya sudah sesuai dengan standar?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
13	Bagaimana proses pengukuran risiko operasional penyaluran dana bergulir dilakukan?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
14	Apakah proses pengukuran risiko operasional sudah sesuai dengan standar?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
15	Apakah proses pemantauan risiko operasional penyaluran dana bergulir sudah sesuai dengan standar?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
16	Bagaimana proses pemantauan risiko operasional penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
17	Bagaimana proses pengendalian risiko operasional penyaluran dana bergulir dilakukan?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko

18	Apakah proses pengendalian risiko operasional penyaluran dana bergulir sudah sesuai dengan standar?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
19	Dalam penerapan manajemen risiko operasional penyaluran dana bergulir, apakah terdapat revisi kebijakan dan prosedur penerapannya?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
20	Apakah ada perubahan dalam penerapan pada proses manajemen risiko operasional penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
21	Jika ada perubahan, perubahan apa yang sudah diterapkan?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko

3.2 Menetapkan Konteks

Pada tahap ini menetapkan konteks internal dan eksternal untuk merancang proses manajemen risiko sesuai dengan kebutuhan dan sasaran yang diharapkan agar tidak menyimpang sehingga dapat membantu dalam proses identifikasi dan analisis manajemen risiko. Menentukan kriteria risiko untuk menjadi standar acuan yang dibutuhkan pada tahap asesmen risiko, terutama untuk penentuan tingkat risiko dan pengambilan keputusan ambil atau tolak risiko, beserta implikasinya.

3.3 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dilakukan dengan melakukan wawancara dengan manajer divisi manajemen risiko, studi dokumen, dan observasi pada divisi manajemen risiko dengan *output* mendapatkan profil risiko.

Tabel 3.2 Penyajian Data Identifikasi Risiko

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

Proses	Penjelasan
Metode	<i>Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)</i> dan <i>Diagram Fishbone Root Cause Analysis</i> .
Data	Hasil data analisis internal.
Sumber Data	Data internal perusahaan (studi dokumen, rencana bisnis, profil perusahaan, dan laporan keuangan perusahaan), wawancara Manajer divisi manajemen risiko, dan wawancara Direktur Utama LPDB-KUMKM
Pengolahan Data	Melakukan wawancara kepada manajer divisi manajemen risiko dan observasi pada divisi manajemen risiko, kemudian mengklasifikasikan risiko mana yang paling memungkinkan terjadi beserta dampak terhadap organisasinya

Meninjau risiko dengan mengidentifikasi kelompok-kelompok besar sumber risiko yang dihadapi dengan memperhatikan alur proses organisasi (hierarchy) pada Direktorat Pengembangan Usaha LPDB-KUMKM.

Selanjutnya menggunakan metode Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) dengan sasaran untuk mencegah terjadinya kegagalan dan dampaknya sebelum terjadi pada proses bisnis operasional penyaluran dana bergulir LPDB-KUMKM.

Terakhir menggunakan metode Cause and Effect Diagram atau diagram sebab akibat dengan sasaran untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab potensial dari suatu masalah yang akan dilakukan di LPDB-KUMKM pada Direktorat Pengembangan Usaha di LPDB-KUMKM.

3.4 Analisis Risiko

Pada analisis risiko menggunakan metode kemungkinan dan dampak, yaitu setelah melakukan identifikasi risiko akan didapat profil risiko berupa jenis-jenis risiko yang mungkin terjadi dan dampaknya bila risiko itu terjadi bagi perusahaan.

Analisis risiko yang dilakukan akan menghasilkan peringkat risiko yang diperoleh dari melakukan pemetaan risiko yang digambarkan dalam bentuk *risk matrix*. Sumber data diperoleh dari data internal perusahaan sama seperti ketika melakukan identifikasi risiko.

Tabel 3.3 Penyajian Data Analisis Risiko
Sumber Olahan Peneliti, 2019

Proses	Penjelasan
Metode	Kemungkinan dan Dampak, Peta Risiko
Data	Perlakuan Manajemen Risiko saat ini dan hasil dari identifikasi risiko
Sumber Data	Data Internal perusahaan (studi dokumen, rencana bisnis, dan profil perusahaan), hasil identifikasi risiko
Pengolahan Data	Melakukan wawancara dan observasi pada divisi manajemen risiko, kemudian mengklasifikasikan risiko mana yang paling memungkinkan terjadi beserta dampak terhadap organisasinya

3.5 Evaluasi Risiko

Setelah melakukan analisis risiko, maka dilakukan evaluasi risiko dengan metode penentuan peringkat risiko dari yang terbesar sampai dengan yang terkecil, dari yang paling memungkinkan terjadi sampai dengan yang jarang terjadi kemudian membuat peta risiko.

Urgency Assessment, yaitu untuk menjawab risiko mana yang perlu ditangani segera saat itu juga.

Tabel 3.4 Penyajian Data Evaluasi Risiko
Sumber Olahan Peneliti, 2019

Proses	Penjelasan
Metode	Penentuan peringkat risiko, <i>risk appetite</i> , dan <i>Urgency Assessment</i>
Data	Hasil dari analisis risiko
Sumber Data	Data Internal perusahaan (studi dokumen, laporan keuangan, profil perusahaan, dan rencana bisnis), hasil analisis risiko
Pengolahan Data	Membuat peta risiko dengan penentuan peringkat risiko dari yang terbesar sampai dengan yang terkecil, dari yang paling sering terjadi sampai dengan yang jarang terjadi, kemudian memetakan risikonya. Bisa juga dengan menggunakan <i>Urgency Assessment</i> untuk menjawab risiko mana yang perlu ditangani segera “saat ini juga”.

3.6 Perlakuan Risiko

Setelah melakukan evaluasi risiko, diperoleh hasil penentuan peringkat risiko dan kemudian mendapatkan hasil *risk appetite* dan daftar penanganan risiko mana yang harus segera ditangani beserta perlakuan apa yang sesuai dengan tingkat risiko dan dampak bagi organisasinya apakah menerima risiko, menghindari risiko, memindahkan risiko, dan meminimalisir risiko yang dihadapi.

Tabel 3.5 Penyajian Data Perlakuan Risiko
Sumber Olahan Peneliti, 2019

Proses	Penjelasan
Data	Hasil dari evaluasi risiko
Sumber Data	Data Internal perusahaan (studi dokumen, profil perusahaan, dan rencana bisnis), hasil evaluasi risiko
Pengolahan Data	Membuat peta risiko dengan menentukan peringkat risiko dari yang terbesar sampai dengan yang terkecil dan kemungkinan dari yang paling sering terjadi sampai dengan yang jarang terjadi, kemudian memetakan risikonya. Bisa juga dengan menggunakan <i>Urgency Assessment</i> untuk menjawab risiko mana yang perlu ditangani segera “saat ini juga”.

3.7 Pencatatan dan Pelaporan

Proses manajemen risiko harus didokumentasikan dan dilaporkan untuk mengkomunikasikan aktivitas dari tiap-tiap divisi pada organisasinya sehingga informasi yang didapatkan lengkap guna mengambil keputusan yang tepat dalam menangani risiko.

Tabel 3.6 Penyajian Data Pencatatan dan Pelaporan
Sumber Olahan Peneliti, 2019

Proses	Penjelasan
Data	Data hasil perancangan manajemen risiko
Sumber Data	<i>risk register</i> , FMEA, dan data dari tiap-tiap proses manajemen risiko
Pengolahan Data	Setelah melakukan perancangan pada manajemen risiko dan mengimplementasikannya, dari tiap-tiap proses tersebut catat dan dilaporkan jika terjadi adanya risiko baru dan menganalisa kembali agar dilakukan perlakuan risiko untuk normalisasi kembali

3.8 Pemantauan dan Kaji Ulang

Untuk menjamin apakah manajemen risiko efektif atau tidak pelaksanaannya, dilakukan pemantauan dan kaji ulang secara berkala. Dengan dilakukan pemantauan dan kaji ulang diharapkan memperoleh hasil penilaian kinerja organisasi, aktivitas organisasi dapat terukur dengan baik sehingga jika terdapat kesalahan dalam implementasi dapat terdeteksi dengan jelas.

Tabel 3.7 Penyajian Data Analisis Risiko
Sumber Olahan Peneliti, 2019

Proses	Penjelasan
Metode	Risk Register, Indikator Risiko Utama (IRU)
Data	<i>risk register</i> , <i>risk indicator</i>
Sumber Data	Data <i>risk register</i>
Pengolahan Data	Melakukan observasi secara berkala pada indikator risiko (<i>risk indicator</i>) dimana yang dipantau adalah risiko kunci (<i>key risk</i>). Indikatornya disebut Indikator Risiko Utama (IRU)

3.9 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam merancang manajemen risiko pada proses bisnis operasional dana bergulir pada LPDB-KUMKM, sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara terhadap kepala divisi manajemen risiko operasional dana bergulir pada Direktorat Pengembangan Usaha dengan tujuan untuk memperoleh informasi mengenai penerapan manajemen risiko yang diterapkan oleh LPDB-KUMKM saat ini.

2. Data Sekunder

Data diperoleh dari data internal berupa profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, data-data laporan keuangan perusahaan, laporan profil risiko pada manajemen risiko operasional penyaluran dana bergulirnya. Selain itu, data sekunder juga diperoleh dengan melakukan studi pustaka dari buku-buku dan jurnal ilmiah, internet dan regulator (Peraturan Pemerintah, Undang-Undang, Peraturan Menteri Keuangan, dll) bertujuan untuk membantu digunakan untuk analisa.

BAB 4

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Profil LPDB-KUMKM

Dalam rangka mengoptimalkan pengelolaan dana bergulir, Kementerian Koperasi dan UKM membentuk Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (LPDB-KUMKM) yang bertugas melaksanakan pengelolaan dana bergulir untuk pembiayaan KUMKM antara lain berupa pinjaman dan bentuk pembiayaan lainnya yang sesuai dengan kebutuhan KUMKM, dimana ketentuan mengenai kriteria KUMKM ditetapkan oleh LPDB-KUMKM.

Sebelum dibentuknya LPDB-KUMKM, pengelolaan Dana Bergulir untuk Koperasi dan UMKM dilaksanakan oleh Deputi-deputi lingkungan Kementerian Koperasi dan UKM.

LPDB-KUMKM dibentuk dengan Surat Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 19.4/Per/M.KUMKM/VIII/2006 tanggal 18 Agustus 2006 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 11/Per/M.KUKM/VI/2008 tanggal 26 Juni 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor KEP-292/MK.5/2006 Tanggal 28 Desember 2006 LPDB-KUMKM ditetapkan sebagai instansi pemerintah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU).

Dengan dibentuknya LPDB-KUMKM diharapkan pengelolaan dana bergulir dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan dan menghasilkan manfaat berkelanjutan atas penyaluran dana bergulir kepada Koperasi dan UMKM.

LPDB-KUMKM dalam menjalankan tugas pokoknya sebagai unit kerja di lingkungan Kementerian Koperasi dan UKM yang melakukan penyaluran dana bergulir, menyelenggarakan fungsi seperti:

1. Pelaksanaan penghimpunan pengembalian dana bergulir yang berasal dari pinjaman dana bergulir yang berasal dari pinjaman program dana bergulir dari KUMKM, dana anggaran dari APBN dan sumber dana lainnya yang sah.
2. Pelaksanaan pemberian pinjaman kepada KUMKM dengan atau tanpa lembaga perantara, baik lembaga keuangan bank (LKB), maupun lembaga keuangan bukan bank (LKBB).
3. Pelaksanaan pemberian bentuk pembiayaan lainnya bagi KUMKM sesuai dengan kebutuhan.
4. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengelolaan LPDB-KUMKM.

5. Pengkajian dan pengembangan pengelolaan LPDB-KUMKM.
6. Pelaksanaan akuntansi keuangan dan administrasi umum.
7. Pelaksanaan tugas lainnya sesuai dengan petunjuk Menteri Koperasi dan UKM sebagai penanggung jawab tugas LPDB-KUMKM.



Gambar 4.1 Logo LPDB-KUMKM

LPDB-KUMKM juga memiliki kantor Satuan Tugas (SATGAS) dengan tujuan untuk membantu melakukan penjangkauan kepada pelaku usaha untuk penyaluran dana bergulir LPDB-KUMKM yang berada lima Kota antara lain Medan, Surakarta, Balikpapan, Makassar, dan Bali.



Gambar 4.2 Posisi Kantor Satgas Monitoring LPDB-KUMKM

4.2 Visi dan Misi

Visi

Lembaga yang dapat diandalkan dalam memberikan layanan pinjaman/pembiayaan kepada Koperasi UMKM, serta mampu menjadi integrator dan percepatan, pengembangan industri keuangan mikro di daerah.

Misi

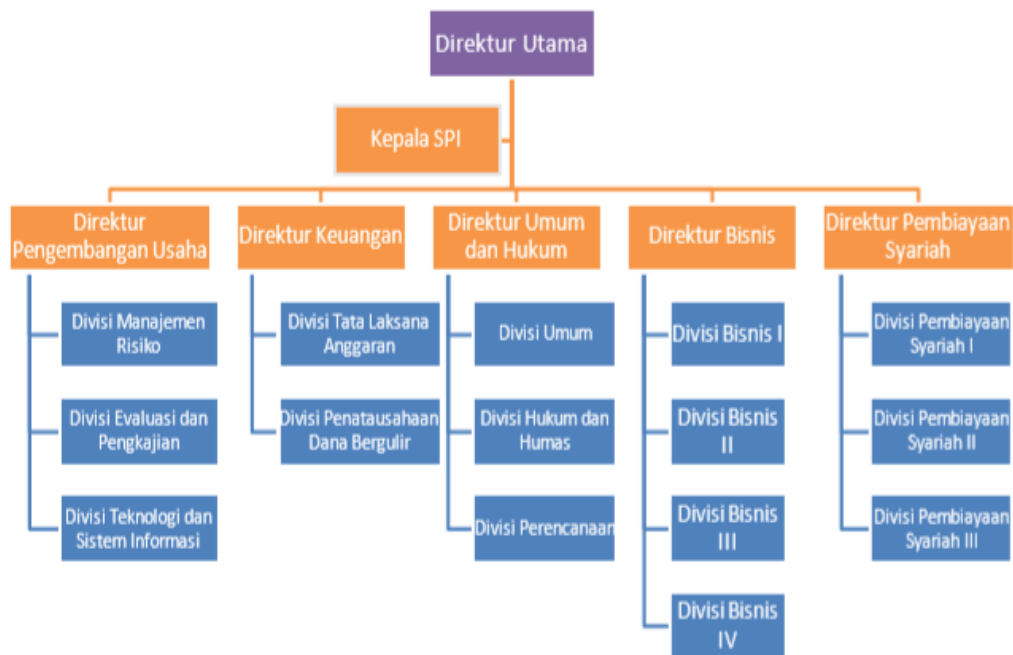
1. Mewujudkan kualitas layanan LPDB-KUMKM yang andal, akuntabel, transparan, tepat waktu, dan berkelanjutan, serta mudah diakses oleh Koperasi UMKM;
2. Mengelola dan mengembangkan dana bergulir Koperasi UMKM secara profesional, akuntabel dan berkelanjutan;
3. Mengembangkan skim pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan Koperasi UMKM untuk perluasan akses permodalan bagi Koperasi UMKM;

4. Memberikan pembiayaan kepada lembaga keuangan mikro agar dapat menyalurkan pinjaman/pembiayaan murah kepada usaha mikro;
5. Melaksanakan pembiayaan usaha kepada Koperasi UMKM baik secara langsung maupun melalui lembaga perantara;
6. Mengintegrasikan pengelolaan dana bergulir Koperasi UMKM lintas instansi untuk meningkatkan efektifitas dan akuntabilitas pemberdayaan Koperasi dan UMKM; dan
7. Mewujudkan program pemerintah di bidang pembiayaan usaha Koperasi UMKM dalam upaya meningkatkan produktivitas dan daya saing ekonomi rakyat, serta menciptakan lapangan kerja dan pengentasan kemiskinan.

4.3 Budaya Kerja

LPDB-KUMKM memiliki budaya yang harus dijiwai oleh seluruh jajarannya dalam mengedepankan prinsip-prinsip *good governance* (transparansi, akuntabilitas, efisiensi, keterbukaan, dan penegakan hukum) dalam setiap kegiatannya, berpedoman kepada sistem sebagai acuan kerja, bersikap jujur, berpikir positif, berdedikasi tinggi dan amanah, selalu meningkatkan profesionalisme demi pencapaian nilai tambah bagi LPDB KUMKM, berorientasi pada keberhasilan program pemerintah, berorientasi pada pengembangan Koperasi dan UMKM, dan proaktif terhadap perubahan lingkungan.

4.4 Struktur Organisasi



Gambar 4.3 Struktur Organisasi LPDB-KUMKM

LPDB-KUMKM memiliki struktur organisasi dengan manajemen tertinggi Direktur Utama yang membawahi satu Kepala Satuan Pemeriksaan Intern dan empat Direktorat, yaitu Direktorat Pengembangan Usaha, Direktorat Keuangan, Direktorat Umum dan Hukum, Direktorat Bisnis, dan Direktorat Pembiayaan Syariah.

Berdasarkan Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 10/Per/M.KUKM/ 2018 tentang tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Nomor 07 Tahun 2018 Tentang Tata Kelola Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah tanggal 06 Juli 2018 khususnya pada Pasal 5, 6, 7, 8, 13, 14, 18,19, 24, dan 25 yang mengatur mengenai tugas dan fungsi Direktur Utama dan para Direktur.

Direktur Utama memiliki tugas memimpin pelaksanaan tugas LPDB-KUMKM sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Direktur Utama menyelenggarakan fungsi pengkoordinasian penyusunan rencana strategis bisnis, pengkoordinasian penyusunan rencana bisnis dan anggaran tahun, pengkoordinasian penyusunan rencana kebutuhan, inventarisasi, dan penghapusan asset/aktiva, pengkoordinasian seleksi dan kerja sama dengan mitra bisnis dan seleksi Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah penerima dana bergulir, pengkoordinasian dan penetapan perikatan LPDB-KUMKM dengan pihak lain, penyampaian laporan akuntabilitas kinerja LPDB-KUMKM kepada Menteri Negara dan Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah dan Menteri Keuangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, pengkoordinasian pelaksanaan pengkajian dan pengembangan pengelolaan dana bergulir Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, pengkoordinasian pelaksanaan monitoring dan evaluasi pengelolaan dana bergulir Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, pengkoordinasian tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan Satuan Pemeriksaan Intern (SPI), dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah.

Direktur Pengembangan Usaha mempunyai tugas melaksanakan evaluasi, pengkajian dan pengembangan pengelolaan dana bergulir, pengendalian risiko terhadap pinjaman konvensional dan/atau pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah, pengendalian terhadap piutang serta pengembangan teknologi informasi LPDB-KUMKM. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Direktur Pengembangan Usaha menyelenggarakan fungsi pelaksanaan Pengkajian dan Pengembangan pengelolaan dana bergulir Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, pelaksanaan monitoring dan evaluasi pinjaman konvensional dan/atau pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah, pengkoordinasian dan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan LPDB-KUMKM, pemberian opini secara independen kepada direksi berkaitan dengan mitigasi risiko atas pinjaman konvensional dan/atau pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah LPDB-KUMKM, pengendalian risiko pinjaman konvensional dan/atau pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah

LPDB-KUMKM, pengelolaan teknologi informasi, pengkoordinasian inisiasi kerja sama dengan instansi pemerintah dan lembaga lainnya terkait dengan pemberian pinjaman konvensional dan/atau pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah kepada koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Lembaga Keuangan Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank, dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama.

Direktur Keuangan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan anggaran dan penatausahaan dana bergulir. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Direktur Keuangan menyelenggarakan fungsi pelaksanaan penghimpunan pengembalian dana bergulir yang berasal dari pinjaman program dana bergulir dari Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, dana anggaran dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan sumber dana lainnya yang sah, pengkoordinasian pengelolaan dana bergulir secara konvensional dan/atau sesuai dengan prinsip syariah, penyiapan dokumen pelaksanaan anggaran, pengelolaan pendapatan dan belanja, pengelolaan kas, pengelolaan hutang-piutang dan pembiayaan dana bergulir, pelaksanaan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan dan Barang Milik Negara LPDB-KUMKM, dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama.

Direktur Umum dan Hukum mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana program dan anggaran, urusan umum, sumber daya manusia, hukum dan hubungan masyarakat. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Direktur Umum dan Hukum menyelenggarakan fungsi pengkoordinasian dan penyusunan rencana program, pengkoordinasian dan penyusunan Rencana Strategi Bisnis (RSB), pengkoordinasian penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), penyiapan dokumen rencana kerja dan anggaran, pelaksanaan urusan tata usaha dan kerumahtanggaan, pelaksanaan urusan perlengkapan dan penatausahaan barang milik negara, pelaksanaan urusan sumber daya manusia, pelaksanaan urusan hukum dan hubungan masyarakat, pelaksanaan urusan keprotokolan, sosialisasi kebijakan penyaluran dana bergulir LPDB-KUMKM, dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama.

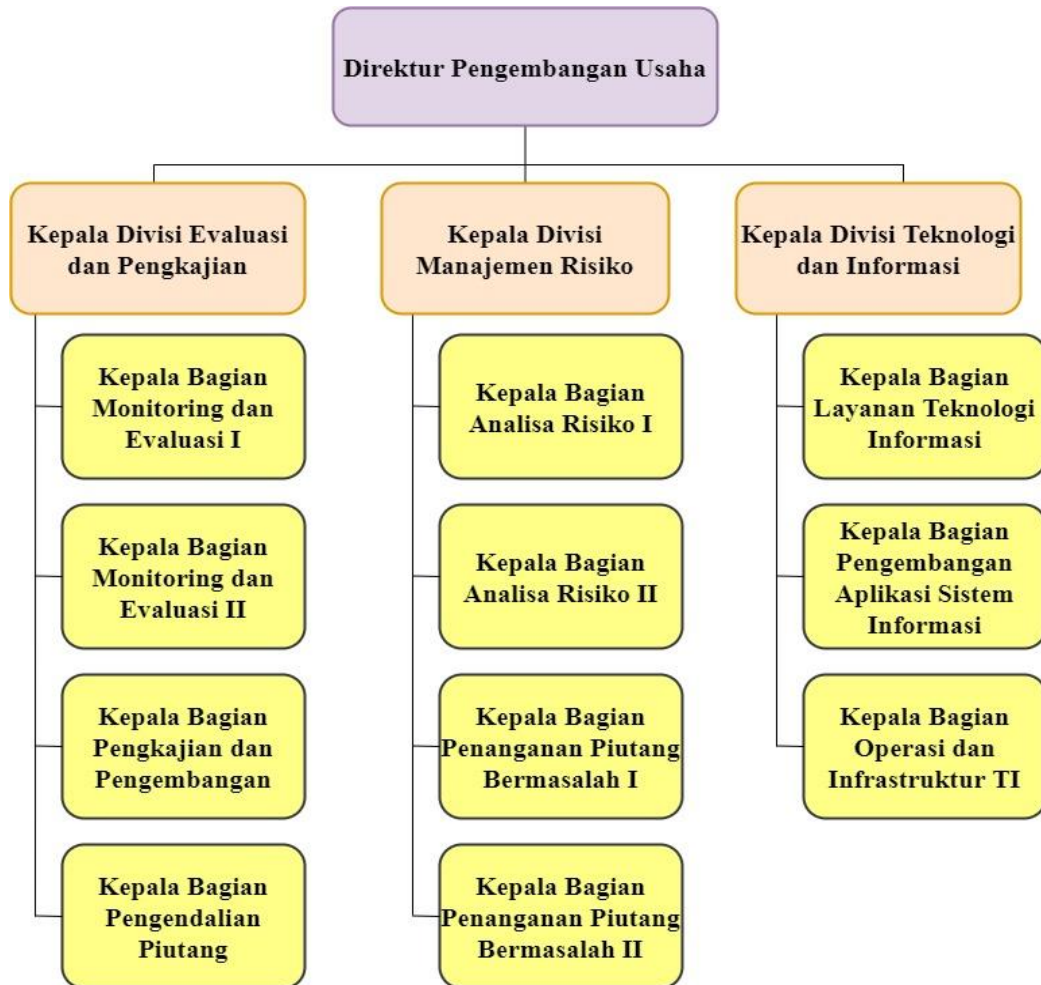
Direktur Bisnis mempunyai tugas melaksanakan pelayanan pemberian pinjaman konvensional kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Direktur Bisnis menyelenggarakan fungsi penyusunan rencana pemberian pinjaman konvensional kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, pengkoordinasian dan penyusunan prosedur standar operasional pemberian pinjaman konvensional kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, pengkoordinasian dan penyusunan petunjuk teknis pemberian pinjaman konvensional kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, pengkoordinasian dan pelaksanaan kebijakan penyaluran dana bergulir LPDB-KUMKM dengan Konvensional, penatausahaan administrasi proposal pemberian pinjaman konvensional kepada

Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, dan pelaksanaan tugas lain sesuai dengan petunjuk Direktur Utama.

Direktur Pembiayaan Syariah mempunyai tugas melaksanakan pelayanan pemberian pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Direktur Bisnis menyelenggarakan fungsi penyusunan rencana pemberian pinjaman konvensional kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, pengkoordinasian dan penyusunan prosedur standar operasional pemberian pinjaman konvensional kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, pengkoordinasian dan penyusunan petunjuk teknis pemberian pinjaman konvensional kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, pengkoordinasian dan pelaksanaan kebijakan penyaluran dana bergulir LPDB-KUMKM dengan Konvensional, penatausahaan administrasi proposal pemberian pinjaman konvensional kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, dan pelaksanaan tugas lain sesuai dengan petunjuk Direktur Utama.

Direktur Pembiayaan Syariah mempunyai tugas melaksanakan pelayanan pemberian pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Direktur Pembiayaan Syariah menyelenggarakan fungsi penyusunan rencana pemberian pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, pengkoordinasian dan penyusunan prosedur standar operasional pemberian pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, pengkoordinasian dan penyusunan petunjuk teknis pemberian pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, pengkoordinasian dan pelaksanaan kebijakan penyaluran dana bergulir LPDB-KUMKM sesuai dengan prinsip syariah, penatausahaan administrasi proposal pemberian pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah kepada Koperasi, dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, dan pelaksanaan tugas lain sesuai dengan petunjuk Direktur Utama.

4.4.1 Direktorat Pengembangan Usaha

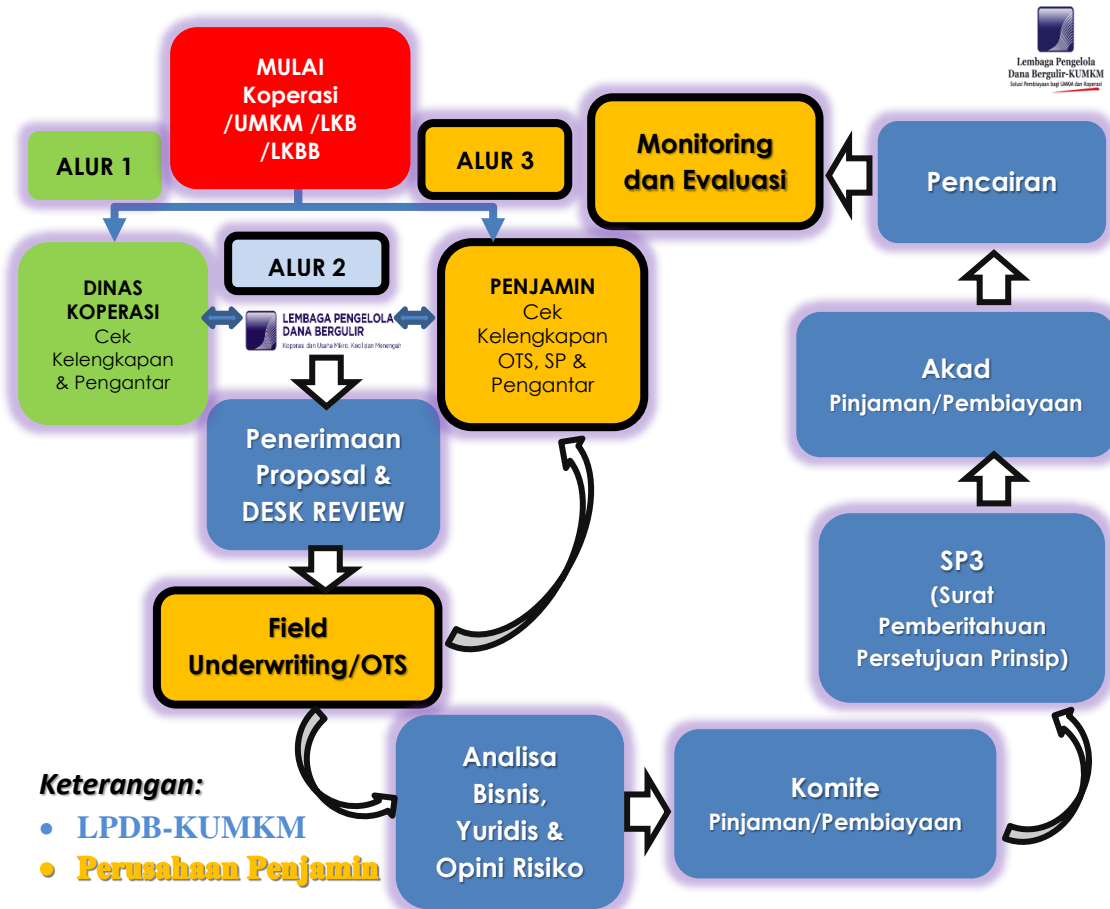


Gambar 4.4 Struktur Organisasi Direktorat Pengembangan Usaha LPDB-KUMKM

Dalam kegiatan operasional dana bergulir terdapat risiko-risiko yang akan dihadapi oleh organisasi, dalam hal ini LPDB-KUMKM pun juga membentuk satu Direktorat untuk mengantisipasi hal tersebut, yaitu Direktorat Pengembangan Usaha yang dipimpin oleh seorang Direktur dengan tugas seperti yang sudah dituliskan pada sub bab sebelumnya dengan membawahi tiga divisi dalam struktur organisasinya, yaitu Divisi Evaluasi dan Pengkajian, Divisi Manajemen Risiko, dan Divisi Teknologi Informasi.

Divisi manajemen risiko sendiri memiliki peran sentral dalam menentukan kandidat mitra, sampai dengan penyaluran dan pengembalian dana bergulir. Sebelum menyetujui dan memilih mitra untuk menggulirkan dana, semua risiko akan diidentifikasi oleh Divisi Analisa Risiko, setelah itu hasil dari identifikasi akan diteruskan kepada Divisi Monitoring dan Evaluasi yang memiliki peran untuk perlakuan risiko sampai dengan proses pemantauan dan kaji ulang.

4.5 Proses Bisnis LPDB-KUMKM



Gambar 4.5 Proses Bisnis LPDB-KUMKM

Sumber: Data Internal LPDB-KUMKM

Pada gambar di atas, diketahui bahwa operasional penyaluran dana bergulir LPDB-KUMKM memiliki tiga alur proses bisnis. Pada masing-masing proses bisnisnya seluruh Direktorat turut berperan dalam menentukan kelayakan terhadap calon mitra, seperti UKM, Koperasi, dan lain-lain yang akan diuraikan sebagai berikut.

Alur pertama, Dinas Koperasi memiliki peran sebagai penghubung antara LPDB-KUMKM dengan mitra di seluruh penjuru yang tersebar di seluruh Indonesia. Dinas Koperasi melakukan sosialisasi mengenai adanya dana bergulir yang dialokasikan oleh Pemerintah Pusat melalui LPDB-KUMKM. Masyarakat yang ingin mengajukan pinjaman dana harus mengikuti prosedur yang ditetapkan oleh LPDB-KUMKM berupa pengajuan proposal.

LPDB-KUMKM hanya terdapat di DKI Jakarta dan tidak memiliki kantor cabang. Mitra di daerah-daerah hendak mengajukan pinjaman dana untuk modal usaha dan tidak memungkinkan untuk datang langsung ke Pusat, hendaknya mengajukan proposal pengajuan dana ke Dinas Koperasi yang ada di daerah setempat. Dinas Koperasi membantu mengirimkan proposal dan persyaratan

pengajuan dana ke Pusat yang berada di DKI Jakarta. Mitra juga dapat mengirimkan langsung proposal dan syarat yang diminta oleh pihak LPDB-KUMKM.

Alur kedua, Proposal pengajuan peminjaman dana yang langsung diajukan ke LPDB-KUMKM akan langsung diterima oleh tata usaha, beserta cek kelengkapan persyaratannya. Setelah selesai melakukan pengecekan proposal dan memenuhi persyaratan berkasnya, pihak LPDB-KUMKM akan mengutus beberapa anggotanya untuk melakukan cek lokasi (*on the spot*) berupa kunjungan guna memastikan keberadaan fisik dari usaha yang sedang dijalankan sesuai dengan yang tercatat di proposal pengajuan pinjaman dana tersebut. Setelah melakukan kunjungan, pihak LPDB-KUMKM akan melakukan analisa terhadap bisnis yang dijalankan oleh mitra dengan melihat performa kinerja laporan keuangannya. Analisa yuridis juga dilakukan untuk mengetahui status legalitas hukum mitra. Setelah dianggap layak, dilakukan opini risiko berupa identifikasi risiko untuk mengetahui jenis risiko apa yang mungkin muncul yang dapat berdampak bagi mitra. Informasi yang diperoleh kemudian diberikan kepada Komite Peminjaman dan Pembiayaan untuk didiskusikan kembali. Setelah disetujui oleh Komite Peminjaman dan Pembiayaan, akan dikeluarkan Surat Persetujuan Pemberian Prinsip (SP3). Mitra yang sudah menerima SP3 dapat melakukan akad pinjaman dan pembiayaan yang dilakukan di kantor LPDB-KUMKM. Terakhir akan dilakukan pencairan dana pinjaman sesuai dengan nilai yang diajukan oleh mitra, yang mana mitra memiliki kewajiban pengembalian dana pinjaman dan pembiayaan sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati oleh kedua belah pihak dengan tetap diawasi dan dipantau oleh pihak LPDB-KUMKM. Proses dari awal pengiriman proposal pengajuan pinjaman dana sampai dengan pencairan pinjaman berkisar antara 15 hari sampai dengan 21 hari.

Alur ketiga, melakukan kerjasama dengan pihak ketiga, yaitu perusahaan penjamin. Perusahaan penjamin akan membantu dari awal pengecekan kelengkapan berkas sampai dengan melakukan kunjungan ke lokasi (*on the spot*). Proses selanjutnya, dilakukan oleh pihak LPDB-KUMKM seperti pada alur kedua. Adanya kerjasama dengan perusahaan pendamping, memudahkan LPDB-KUMKM pada proses bisnis dalam penyaluran dana bergulir serta lebih meyakinkan karena umumnya ada aset mitra yang dijadikan jaminan jika terjadi masalah, sehingga perusahaan penjamin yang akan melakukan penggantian kerugian sesuai dengan nominal yang diajukan oleh mitra.

BAB 5 ANALISA DAN EVALUASI

5.1 Menetapkan Konteks

Dari kedua rujukan penerapan manajemen risiko *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) Enterprise Risk Management (ERM)* dan *The International Organization for Standardization (ISO) 31000:2018*, dalam menerapkan manajemen risikonya LPDB-KUMKM menggunakan rujukan ISO 31000:2018, karena pertimbangan seperti yang akan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.1 Perbandingan COSO dan ISO 31000:2018

Perbedaan	COSO ERM	ISO 31000:2018
Definisi Risiko	Definisi “kemungkinan terjadinya sebuah event yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran entitas”, menurut Grant Purdy dianggap gagal menangkap potensi risiko yang dapat muncul akibat perubahan kondisi yang terjadi secara perlahan	“Efek dari ketidakpastian terhadap pencapaian sasaran organisasi”
Definisi Manajemen Risiko	Proses yang dipengaruhi oleh <i>Board of Directors</i> , manajemen, dan personil lain dalam entitas, diaplikasikan pada pembentukan strategi dan pada seluruh bagian perusahaan, dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko selaras dengan <i>risk appetite</i> entitas, untuk menyediakan jaminan yang wajar terhadap pencapaian sasaran dari entitas	Aktivitas-aktivitas terkoordinasi yang dilakukan dalam rangka mengelola dan mengontrol organisasi terkait risiko yang dihadapinya
Komponen Manajemen Risiko	Proses dan kerangka kerja manajemen risiko tidak dipaparkan secara terpisah, sehingga dapat menimbulkan kebingungan dan tidak efektif terhadap manajemen risiko karena seharusnya kerangka kerja dirancang pada top	Tkerangka kerja dan proses manajemen risiko dipaparkan secara terpisah. ISO 31000:2018 juga menyediakan prinsip manajemen risiko yang harus diterapkan dalam kerangka kerja dan proses untuk

	management, sedangkan proses manajemen risiko seharusnya diterapkan pada proses-proses organisasi. Standar ini menekankan pada pengembangan pengendalian internal sebagai upaya perusahaan dalam mengelola risiko	mendukung efektivitas manajemen risiko. Standar ini juga menekankan penerapan manajemen risiko sebagai alat penciptaan dan pelindung nilai organisasi
Awal Proses Manajemen Risiko	Dimulai dengan menetapkan sasaran perusahaan yang terdiri dari strategis, operasi, pelaporan, dan pemenuhan	Dimulai dengan membangun konteks untuk mengidentifikasi kondisi internal, kondisi eksternal, konteks manajemen risiko, dan kriteria risiko
Identifikasi Konteks Eksternal	Sedikit dilakukan	Dilakukan secara menyeluruh
Komponen Proses Manajemen Risiko	Terdiri dari identifikasi lingkungan internal, penetapan sasaran manajemen risiko, identifikasi kejadian, penilaian risiko dan perlakuan risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan	Terdiri dari komunikasi dan konsultasi, menetapkan konteks, penilaian risiko, perlakuan risiko, dan monitoring dan review
Pengertian <i>Inherent Risk</i>	Sebagai eksposur perusahaan terhadap risiko secara utuh, karena dampak dari <i>existing control</i> tidak diperhitungkan	Sebagai eksposur perusahaan terhadap risiko setelah dilakukan pengendalian internal
Prinsip Manajemen Risiko	Tidak ada	Ada dan menjadi hal yang harus diterapkan pada kerangka kerja dan proses manajemen risiko untuk mendukung efektivitas penerapan manajemen risiko
Perbaikan Berkelanjutan	Perbaikan dilakukan hanya saat diperlukan berdasarkan hasil pemantauan	Memfasilitasi perbaikan berkelanjutan pada keseluruhan kerangka kerja dan proses manajemen risiko sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan konteks
Penyaluran Informasi	Informasi dikomunikasikan kepada pelaku manajemen risiko untuk mendukung pencapaian sasaran unit	Informasi mengenai risiko dan manajemen risiko dikomunikasikan dan dikonsultasikan oleh seluruh

	tersebut, tapi keterlibatan <i>stakeholders</i> eksternal tidak diungkapkan	<i>stakeholders</i> perusahaan internal maupun eksternal. Keterlibatan <i>stakeholders</i> juga dibutuhkan untuk mengidentifikasi kepentingan semua pihak untuk menjadi pertimbangan pengambilan keputusan
Aspek Manusia dan Budaya	Aspek manusia sebagai batasan dari manajemen risiko dalam memberikan jaminan terhadap pencapaian sasaran organisasi	Memperhitungkan aspek manusia dan budaya ke dalam manajemen risiko, karena pada penerapannya turut mempertimbangkan kultur, persepsi, dan kapabilitas manusia, termasuk memperhitungkan perselisihan kepentingan antar individu yang ada di organisasi

Dari hasil perbandingan diatas, standar ISO 31000:2018 memiliki keunggulan esensial dalam memberikan panduan yang lebih mendetail dan komprehensif, serta keberadaan prinsip manajemen risiko, penetapan konteks eksternal, dan pemisahan antara kerangka kerja dengan proses manajemen risiko dapat meningkatkan efektivitas manajemen risiko organisasi.

Ketika hendak melakukan identifikasi risiko, menetapkan konteks dalam manajemen risiko penting dilakukan untuk mengetahui cakupan serta kriteria pada manajemen risiko. LPDB-KUMKM memiliki dua konteks, yaitu konteks eksternal dan konteks internal.

Pada konteks eksternal, yang menjadi faktor utama dalam menentukan kebijakan adalah Pemerintah karena LPDB-KUMKM dibawah pengawasan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia dan juga Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Pada konteks internal, LPDB-KUMKM memiliki visi, misi, budaya perusahaan, dan juga rencana strategi bisnis yang harus dicapai, oleh karena itu disinilah peran penting manajemen risiko dalam mencapai target.

Pada lingkungan LPDB-KUMKM, proses manajemen risiko dikaji oleh divisi manajemen risiko yang berada di dalam struktural Direktorat Pengembangan Usaha dimana masing-masing divisi terlibat pada alur proses bisnis penyaluran dana bergulir oleh LPDB-KUMKM untuk mencapai target perusahaan. LPDB-KUMKM menyusun pengelolaan perlakuan risiko sesuai dengan Rencana Strategi Bisnis LPDB-KUMKM setiap empat tahun sekali, namun evaluasi dilakukan setiap periode (setiap tahun) jika ada perubahan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang kemudian hasilnya akan diinformasikan kepada pihak-pihak yang terkait

dalam mengambil keputusan. Untuk itu perlu diidentifikasi juga para pemangku kepentingan yang ikut terlibat dalam proses manajemen risiko dengan menggunakan matriks RACI. Berikut adalah tabel matriks RACI pada LPDB-KUMKM:

Tabel 5.2 Penyajian Data Analisis Risiko

No.	Tahapan Proses Manajemen Risiko	Dewan Pengawas	Direksi	Direktorat
1	Menetapkan Konteks	I/C	A/C	R/I
2	Identifikasi Risiko	I	A/C	R/I
3	Analisis Risiko	I	A/C	R/I
4	Evaluasi Risiko	I	A/C	R/I
5	Perlakuan Risiko	I	A/C	R/I
6	Pencatatan & Pelaporan	I	A/C	R/I
7	Pemantauan & Kaji Ulang	I/C	A	R/I

Keterangan:

Responsible (R) : Pihak yang melaksanakan;

Accountable (A) : Pihak yang membuat keputusan akhir;

Consulted (C) : Pihak yang harus dilibatkan dan diajak konsultasi;

Informed (I) : Pihak yang harus diberi informasi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 95 Tahun 2016 tentang Dewan Pengawas Badan Layanan Umum khususnya pada Pasal 14, 15, 16 dan 17 yang mengatur mengenai tugas, kewajiban, wewenang, dan larangan Dewan Pengawas, Dewan Pengawas bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Pejabat Pengelola BLU mengenai Pengelolaan BLU, baik dari aspek layanan maupun aspek pengelolaan keuangan serta memberi pendapat dan saran kepada pejabat pengelola BLU mengenai perbaikan tata kelola BLU sehingga Dewan Pengawas turut disertakan dalam proses manajemen risiko sebagai pihak yang dapat memberikan konsultasi dan juga diinformasikan mengenai proses manajemen risiko pada LPDB-KUMKM.

Direktorat Pengembangan Usaha memiliki peran dalam menetapkan konteks, karena divisi manajemen risiko berada disana, dimana dana bergulir yang disalurkan oleh Pemerintah akan diterima oleh Direktorat Keuangan sehingga mengetahui apa yang dibutuhkan dan harus dilakukan oleh LPDB-KUMKM. Direktur Keuangan juga berkonsultasi langsung dengan Direksi dalam menetapkan konteks manajemen risiko yang kemudian hasil dari penetapan konteks tersebut akan diinformasikan kepada direktorat lainnya (Direktorat Bisnis, Umum dan Hukum, Pengembangan Usaha, dan Pembiayaan Syariah).

Selanjutnya pada tahap identifikasi risiko akan ditentukan oleh masing-masing pemilik risiko dengan berkonsultasi kepada Direksi. Direksi juga memiliki peran sebagai pembuat keputusan akhir atas profil risiko yang telah ditentukan oleh masing-masing Direktorat yang hasilnya akan diinformasikan kepada Direktorat

lainnya dan Dewan Pengawas. Kemudian untuk tahapan proses manajemen risiko selanjutnya sampai dengan pemantauan dan kaji ulang dilakukan dengan melakukan identifikasi. Dalam melakukan penilaian risiko, LPDB-KUMKM memiliki kriteria seperti:

Tabel 5.3 Kriteria Kemungkinan Manajemen Risiko

Tingkat	Likelihood	Deskripsi
1	Sangat Kecil	a. Hanya terjadi satu kali dalam satu periode b. Terjadi karena adanya faktor khusus (seperti bencana alam, kecelakaan, dll)
2	Kecil	a. Paling banyak dua kali dalam satu periode b. Terjadi karena adanya faktor tertentu
3	Sedang	a. Paling banyak tiga kali dalam satu periode b. Terjadi karena adanya beberapa faktor tertentu
4	Besar	a. Terjadi paling banyak sampai dengan lima kali dalam tiga bulan b. Terjadi karena adanya faktor internal maupun eksternal
5	Sangat Besar	a. Terjadi lebih dari lima kali dalam tiga bulan b. Terjadi karena adanya faktor internal maupun eksternal

Tabel 5.4 Kriteria Dampak Manajemen Risiko

Tingkat	Dampak	Deskripsi
1	Tidak signifikan	Tidak tercapainya tujuan rencana strategi bisnis dalam lingkup kecil
2	Kecil	Tidak tercapainya tujuan strategi bisnis, sehingga dapat mengganggu kinerja direktorat lain
3	Sedang	Cukup menghambat tujuan pencapaian strategi bisnis sehingga perlu dilakukan perubahan strategi
4	Besar	Tidak tercapainya target penyaluran dana bergulir dan kredit macet yang tinggi sehingga perlu dilakukan kajian ulang pada strategi, proses bisnis, atau restrukturisasi organisasi
5	Bencana	Dampak yang menggagalkan pencapaian sasaran strategi bisnis berupa kegagalan dalam menyalurkan dana bergulir sama sekali dan nilai kredit macet yang tinggi

5.2 Identifikasi Risiko

Dengan melakukan identifikasi risiko dapat memunculkan profil risiko, penyebab terjadinya risiko, sampai dengan dampak yang akan diterima oleh perusahaan akibat dari risiko yang muncul yang dapat menghambat tujuan pencapaian pada LPDB-KUMKM.

Berikut ini adalah identifikasi risiko berdasarkan alur proses bisnis LPDB-KUMKM yang bisa dilihat pada Gambar 5.5. Dimulai dari proses yang pertama, yaitu Penerimaan proposal & *desk review*. Terdapat empat daftar risiko yang berpotensi terjadi yang dikumpulkan menjadi profil risiko sebagai berikut:

Tabel 5.5 Profil Risiko Proses Penerimaan Proposal & Desk Review

No.	Unit Terkait	Daftar Risiko	Penyebab Terjadinya	Dampak
1	Tata Usaha	Kriteria proposal calon Mitra belum memenuhi syarat	Calon Mitra tidak tahu mengenai persyaratan proses penyerahan proposal	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
2	Tata Usaha	Gangguan terhadap sistem aplikasi dana bergulir	Maintenance server aplikasi terkait saat waktu pelayanan	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
3	Admin Bisnis	Proposal Calon Mitra belum memenuhi kelengkapan persyaratan	Calon Mitra tidak mengetahui persyaratan untuk proses penyerahan proposal	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
4	Admin Bisnis	Proposal Calon Mitra terselip	Lupa mencatat di buku tanda terima proposal	Dana bergulir tidak dapat disalurkan

Berikutnya proses kedua yaitu cek lokasi atau *on the spot* (OTS) untuk memastikan keberadaan fisik dari usaha yang sedang dijalankan sesuai dengan yang tercatat pada proposal pengajuan pinjaman dana. Terdapat setidaknya delapan daftar risiko yang berpotensi muncul yang dikumpulkan menjadi profil risiko sebagai berikut:

Tabel 5.6 Profil Risiko Proses On the Spot (OTS)

No.	Unit Terkait	Daftar Risiko	Penyebab Terjadinya	Dampak
1	Admin Bisnis	Perubahan rencana Jadwal kunjungan OTS, OTS tidak bisa terlaksana sesuai jadwal	Terdapat tugas mendadak dari pihak eksternal	Dana bergulir tidak dapat disalurkan

2	Bisnis	Calon Mitra tidak bisa menjawab pertanyaan terkait tentang pengajuan pinjaman	Calon Mitra menggunakan jasa konsultan untuk pengajuan pinjaman ke LPDB-KUMKM	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
3	Bisnis	Proposal Calon Mitra tidak lengkap sesuai dengan persyaratan pengajuan pinjaman	Calon Mitra menggunakan jasa konsultan untuk pengajuan pinjaman ke LPDB-KUMKM	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
4	Bisnis	Analisa kelayakan bisnis tidak sesuai dengan data laporan keuangan Calon Mitra	Kesalahan penginputan data laporan keuangan Calon Mitra ke Internal Credit Rating	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
5	Bisnis	Mengalami kecelakaan kerja saat melakukan OTS	Kecelakaan transportasi	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
6	Bisnis	Proposal Calon Mitra tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya	Proposal dibuat oleh Calon Mitra tanpa melihat kondisi sebenarnya	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
7	Analisa Risiko	Calon Mitra tidak bisa memenuhi persyaratan LPDB KUMKM	Laporan keuangan Calon Mitra tidak sesuai dengan kondisi nyata	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
8	Analisa Risiko	Kemampuan segi non finansial Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan	Kemampuan segi non finansial Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan	Dana bergulir tidak dapat disalurkan

Proses ketiga adalah Analisa Bisnis, Yuridis, dan Opini Risiko dengan tujuan untuk mengetahui status legalitas hukum mitra. Setelah dianggap layak, dilakukan opini risiko berupa identifikasi risiko untuk mengetahui jenis risiko apa yang mungkin muncul yang dapat berdampak bagi mitra. Terdapat enam daftar risiko yang berpotensi muncul, yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.7 Profil Risiko Analisa Bisnis, Yuridis, dan Opini Risiko

No.	Unit Terkait	Daftar Risiko	Penyebab Terjadinya	Dampak
1	Bisnis	Rasio Keuangan dari Laporan Keuangan Calon Mitra tidak memenuhi	Kondisi aktual Calon Mitra	Dana bergulir tidak dapat disalurkan

		persyaratan minimal pengajuan pinjaman		
2	Bisnis	Terlambatnya penyerahan laporan OTS ke Direksi	Ada kegiatan OTS lain yang harus dilakukan sesuai dengan disposisi Kepala Divisi	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
3	Analisa Risiko	Kemampuan segi finansial Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan sehingga gagal mendapatkan pinjaman	Laporan keuangan Calon Mitra tidak sesuai dengan kondisi nyata	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
4	Analisa Risiko	Kemampuan segi non finansial Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan	Calon Mitra masih melakukan proses pelengkapan dokumen legal	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
5	Hukum	Dokumen legal Calon Mitra tidak lengkap	Calon Mitra masih melakukan proses pelengkapan dokumen legal Calon Mitra tidak tahu persyaratan dokumen legal	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
6	Hukum	Masa berlaku dokumen legal Calon Mitra sama dengan tahun yang sama saat rapat komite berlangsung	Sesuai dengan jangka waktu berlakunya dokumen legal Calon Mitra tersebut	Dana bergulir tidak dapat disalurkan

Proses keempat yaitu Komite Pinjaman atau Pembiayaan. Setelah dilakukan opini risiko berupa identifikasi risiko untuk mengetahui jenis risiko apa yang mungkin muncul dan dianggap layak. Terdapat tiga daftar risiko yang berpotensi muncul, yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.8 Profil Risiko Komite Pinjaman atau Pembiayaan

No.	Unit Terkait	Daftar Risiko	Penyebab Terjadinya	Dampak
1	Anggota Komite	Bahan rapat Komite belum diterima oleh Sekretaris Komite	Dokumen ICR/OR/AY proposal Calon Mitra masih dalam proses validasi	Dana bergulir tidak dapat disalurkan

2	Anggota Komite	Bahan rapat Komite tidak bisa diserahkan pada saat rapat Komite ke Direksi	Waktu terbatas	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
3	Anggota Komite	Pengajuan besaran plafon dari Account Officer tidak sepenuhnya disetujui atau ditolak oleh Komite Pinjaman	Presentasi dari Bisnis kurang meyakinkan Anggota Komite Pinjaman	Dana bergulir tidak dapat disalurkan

Proses kelima adalah Pemberitahuan Persetujuan Prinsip (SP3). Setelah mendapatkan persetujuan dari proses sebelumnya akan dikeluarkan SP3. Mitra yang sudah mendapatkan persetujuan melalui SP3 selanjutnya dapat melakukan akad pencairan pinjaman dan pembiayaan di kantor LPDB-KUMKM yang berada di Jakarta. Pada proses ini hanya terdapat satu daftar risiko yang berpotensi muncul, yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.9 Profil Risiko Surat Pemberitahuan Persetujuan Prinsip (SP3)

No.	Unit Terkait	Daftar Risiko	Penyebab Terjadinya	Dampak
1	Hukum	Terdapat perbedaan isi dari naskah SP3 dengan Memorandum Komite Pinjaman (MKP)	Pembuatan MKP dengan SP3 dilakukan berbarengan	Dana bergulir tidak dapat disalurkan

Selanjutnya proses keenam adalah Akad Pinjaman atau Pembiayaan. Melakukan penandatanganan persetujuan pinjaman atau pembiayaan antara calon mitra langsung dengan pihak LPDB-KUMKM. Pada proses ini terdapat dua daftar risiko yang berpotensi muncul, yaitu:

Tabel 5.10 Profil Risiko Akad Pinjaman atau Pembiayaan

No.	Unit Terkait	Daftar Risiko	Penyebab Terjadinya	Dampak
1	Hukum	Jadwal penandatanganan Akad Pinjaman dijadwal ulang	a) Calon Mitra berhalangan hadir pada hari H penandatanganan akad pinjaman/pembiayaan	Dana bergulir tidak dapat disalurkan

			b) Lokasi calon Mitra Jauh dari DKI Jakarta	
2	Hukum	Akad Pinjaman/Pembiayaan gagal	a) Calon Mitra keberatan terhadap isi SP3 b) Calon Mitra mengundurkan diri	Dana bergulir tidak dapat disalurkan

Proses ketujuh adalah tahap pencairan. Setelah adanya kesepakatan akad antara calon mitra dengan pihak LPDB-KUMKM maka akan dilakukan pencairan dana pinjaman atau pembiayaan. Pada tahap pencairan terdapat dua daftar risiko yang berpotensi muncul, yaitu:

Tabel 5.11 Profil Risiko Pencairan

No.	Unit Terkait	Daftar Risiko	Penyebab Terjadinya	Dampak
1	TU & Penyaluran Dana Bergulir	Data nomor rekening Mitra tidak aktif	Mitra tidak memastikan nomor rekening yang diberikan masih aktif	Dana bergulir tidak dapat disalurkan
2	TU & Penyaluran Dana Bergulir	Pencairan terhambat	a) Pejabat terkait validasi tidak ada di tempat/keluar kota b) Lembar cek rusak /hilang	Dana bergulir tidak dapat disalurkan

Proses kedelapan adalah tahap Monitoring dan Evaluasi. Pada tahap ini melakukan monitoring dan evaluasi terhadap mitra yang telah mendapatkan dana pinjaman atau pendanaan dengan tujuan agar tidak terjadi gagal bayar oleh mitra. Terdapat tiga daftar risiko yang mungkin terjadi, yaitu:

Tabel 5.12 Profil Risiko Monitoring & Evaluasi

No.	Unit Terkait	Daftar Risiko	Penyebab Terjadinya	Dampak
1	Monitoring & Evaluasi	Mitra tidak melakukan pelaporan	a) Mitra tidak paham melakukan pengisian format pelaporan b) Mitra tidak disiplin	Terjadinya kredit macet oleh mitra

2	Monitoring & Evaluasi	Tidak diperoleh data dari mitra sesuai kebutuhan	Mitra menunda pembuatan/ penyampaian laporan	Terjadinya kredit macet oleh mitra
3	Monitoring & Evaluasi	Tidak diperoleh data dari mitra sesuai persyaratan bertahap	a) Mitra tidak bisa memenuhi ketentuan dari SP3 b) Realisasi tidak sesuai dengan peruntukan yang tercantum di dalam SP3	Terjadinya kredit macet oleh mitra

Terakhir yaitu proses Penagihan Piutang. Melakukan penagihan piutang kepada mitra atas pemberian pinjaman atau pendanaan yang telah diberikan oleh LPDB-KUMKM sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui oleh kedua pihak. Pada proses ini terdapat tiga daftar risiko yang mungkin terjadi, yaitu:

Tabel 5.13 Profil Risiko Penagihan Piutang

No.	Unit Terkait	Daftar Risiko	Penyebab Terjadinya	Dampak
1	Penagihan Piutang	Mitra tidak melakukan pembayaran setelah dilakukan rescheduling	a) Bisnis mitra tidak berjalan baik b) Mitra mempunyai prioritas untuk melakukan pembayaran kepada pihak Lembaga Keuangan lainnya	Terjadinya kredit macet oleh mitra
2	Penagihan Piutang	Banyaknya transaksi yang tidak bisa diidentifikasi atas penyetoran pembayaran tagihan ke ke Rekening induk LPDB-KUMKM (bagi Mitra yang belum menggunakan virtual account)	a) Mitra tidak menulis keterangan setoran apa dan dari siapa pada slip setoran b) Pihak bank tidak menulis keterangan yang ada pada slip setoran c) Untuk setoran kliring tidak terdapat keterangan yang dapat membantu LPDB-KUMKM mengidentifikasi transaksi tersebut	Terjadinya kredit macet oleh mitra
3	Administrasi Piutang & Dana Pengalihan	Terdapat kendala pada pelaksanaan Virtual Account	a) Pihak Bank b) Mitra tidak menggunakan virtual account saat membayar tagihan	Terjadinya kredit macet oleh mitra

5.3 Analisa Risiko

Proses analisis risiko dengan melakukan identifikasi dengan menggunakan metode FMEA, mencari sebab masalah, dan juga dengan melakukan wawancara dengan divisi manajemen risiko.

5.3.1 FMEA

Setelah melakukan identifikasi, selanjutnya melakukan penilaian peluang, dampak, dan deteksi pada risikodengan menggunakan metode FMEA. Penilaian dilakukan berdasarkan data yang telah didiskusikan oleh masing-masing pemilik risiko dan disajikan berurutan berdasarkan peringkat tertinggi sampai dengan terkecil yang disebut dengan *Risk Priority Numbers* (RPN), sebagaimana disajikan dalam tabel 5.14 berikut.

Tabel 5.14 Analisa Risiko FMEA

Kode	Proses Bisnis	Risiko	Penyebab Risiko	S	O	D	RPN
PIU1	Penagihan Piutang	Mitra tidak melakukan pembayaran setelah dilakukan rescheduling	Bisnis mitra tidak berjalan baik	5	5	5	125
PRO1	Penerimaan Proposal	Kriteria proposal calon Mitra belum memenuhi syarat	Calon Mitra tidak tahu mengenai persyaratan proses penyerahan proposal	5	4	4	80
ABS1	Analisa Bisnis, Yuridis, & Opini	Rasio Keuangan dari Laporan Keuangan Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan minimal pengajuan pinjaman dan terlambatnya penyerahan laporan OTS ke Direksi	Kondisi aktual Calon Mitra dan ada kegiatan OTS lain yang harus dilakukan sesuai dengan disposisi Kepala Divisi	4	5	4	80
ABS2	Analisa Bisnis, Yuridis, & Opini	Kemampuan segi finansial Calon Mitra tidak memenuhi	Laporan keuangan Calon Mitra tidak sesuai	4	4	4	64

		persyaratan sehingga gagal mendapatkan pinjaman	dengan kondisi nyata				
PRO3	Penerimaan Proposal	Proposal Calon Mitra belum memenuhi kelengkapan persyaratan	Calon Mitra tidak mengetahui persyaratan untuk proses penyerahan proposal	5	4	3	60
PIU3	Penagihan Piutang	Banyaknya transaksi yang tidak bisa diidentifikasi atas penyetoran pembayaran tagihan ke ke Rekening induk LPDB-KUMKM (bagi Mitra yang belum menggunakan virtual account)	Mitra tidak menulis keterangan setoran apa dan dari siapa pada slip setoran	4	4	3	48
MEV 2	Monitoring & Evaluasi	Mitra tidak melakukan pelaporan	Mitra tidak disiplin	4	4	3	48
OTS6	<i>On the Spot</i>	Proposal Calon Mitra tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya	Proposal dibuat oleh Calon Mitra tanpa melihat kondisi sebenarnya	4	4	3	48
MEV 3	Monitoring & Evaluasi	Tidak diperoleh data dari mitra sesuai kebutuhan	Mitra menunda pembuatan/ penyampaian laporan	3	4	3	36
OTS7	<i>On the Spot</i>	Calon Mitra tidak bisa memenuhi persyaratan LPDB KUMKM	Laporan keuangan Calon Mitra tidak sesuai dengan kondisi nyata	4	3	3	36
OTS1	<i>On the Spot</i>	Perubahan rencana Jadwal kunjungan OTS, OTS tidak bisa	Terdapat tugas mendadak dari pihak eksternal	4	3	3	36

		terlaksana sesuai jadwal					
PIU4	Penagihan Piutang	Banyaknya transaksi yang tidak bisa diidentifikasi atas penyetoran pembayaran tagihan ke ke Rekening induk LPDB-KUMKM (bagi Mitra yang belum menggunakan virtual account)	Pihak bank tidak menulis keterangan yang ada pada slip setoran	4	3	3	36
PCR2	Pencairan	Pencairan terhambat	Pejabat terkait validasi tidak ada di tempat/keluar kota	3	3	2	18
PIU2	Penagihan Piutang	Mitra tidak melakukan pembayaran setelah dilakukan rescheduling	Mitra mempunyai prioritas untuk melakukan pembayaran kepada pihak Lembaga Keuangan lainnya	2	3	2	12
PIU5	Penagihan Piutang	Banyaknya transaksi yang tidak bisa diidentifikasi atas penyetoran pembayaran tagihan ke ke Rekening induk LPDB-KUMKM (bagi Mitra yang belum menggunakan virtual account)	Untuk setoran kliring tidak terdapat keterangan yang dapat membantu LPDB-KUMKM mengidentifikasi transaksi tersebut	2	3	2	12
MEV 1	Monitoring & Evaluasi	Mitra tidak melakukan pelaporan	Mitra tidak paham melakukan pengisian	2	3	2	12

			format pelaporan				
MEV 5	Monitoring & Evaluasi	Tidak diperoleh data dari mitra sesuai persyaratan bertahap	Realisasi tidak sesuai dengan peruntukan yang tercantum di dalam SP3	2	3	2	12
AKD 2	Akad	Jadwal penandatanganan Akad Pinjaman dijadwal ulang	Lokasi calon Mitra Jauh dari DKI Jakarta	2	3	2	12
AKD 3	Akad	Akad Pinjaman/Pembiayaan gagal	Calon Mitra keberatan terhadap isi SP3	3	2	2	12
AKD 4	Akad	Akad Pinjaman/Pembiayaan gagal	Calon Mitra mengundurkan diri	2	3	2	12
SP31	SP3	Terdapat perbedaan isi dari naskah SP3 dengan Memorandum Komite Pinjaman (MKP)	Pembuatan MKP dengan SP3 dilakukan berbarengan	3	2	2	12
KMT 1	Komite	Bahan rapat Komite belum diterima oleh Sekretaris Komite	Dokumen ICR/OR/AY proposal Calon Mitra masih dalam proses validasi	3	2	2	12
ABS3	Analisa Bisnis, Yuridis, & Opini	Kemampuan segi non finansial Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan	Calon Mitra masih melakukan proses pelengkapan dokumen legal	2	3	2	12
ABS6	Analisa Bisnis, Yuridis, & Opini	Masa berlaku dokumen legal Calon Mitra sama dengan tahun yang sama saat rapat komite berlangsung	Sesuai dengan jangka waktu berlakunya dokumen legal Calon Mitra tersebut	2	3	2	12
OTS2	<i>On the Spot</i>	Calon Mitra tidak bisa	Calon Mitra menggunakan	1	3	3	9

		menjawab pertanyaan terkait tentang pengajuan pinjaman	jasa konsultan untuk pengajuan pinjaman ke LPDB-KUMKM				
OTS4	<i>On the Spot</i>	Analisa kelayakan bisnis tidak sesuai dengan data laporan keuangan Calon Mitra	Kesalahan penginputan data laporan keuangan Calon Mitra ke Internal Credit Rating	1	3	3	9
MEV 4	Monitoring & Evaluasi	Tidak diperoleh data dari mitra sesuai persyaratan bertahap	Mitra tidak bisa memenuhi ketentuan dari SP3	2	2	2	8
KMT 2	Komite	Bahan rapat Komite tidak bisa diserahkan pada saat rapat Komite ke Direksi	Waktu terbatas	2	2	2	8
OTS8	<i>On the Spot</i>	Kemampuan segi non finansial Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan	Kondisi non finansial tidak diungkapkan sesuai dengan kondisi sebenarnya	2	2	2	8
OTS3	<i>On the Spot</i>	Proposal Calon Mitra tidak lengkap sesuai dengan persyaratan pengajuan pinjaman	Calon Mitra kurang paham tentang persyaratan pengajuan pinjaman	3	1	2	6
ABS4	Analisa Bisnis, Yuridis, & Opini	Dokumen legal Calon Mitra tidak lengkap	Calon Mitra masih melakukan proses pelengkapan dokumen legal	2	3	1	6
PCR3	Pencairan	Pencairan terhambat	Lembar cek rusak /hilang	2	3	1	6
KMT 3	Komite	Pengajuan besaran plafon dari Account	Presentasi dari Bisnis kurang meyakinkan	1	2	2	4

		Officer tidak sepenuhnya disetujui atau ditolak oleh Komite Pinjaman	Anggota Komite Pinjaman				
PRO2	Penerimaan Proposal	Gangguan terhadap sistem aplikasi dana bergulir	Maintenance server aplikasi terkait saat waktu pelayanan	2	2	1	4
PRO4	Penerimaan Proposal	Proposal Calon Mitra terselip	Lupa mencatat di buku tanda terima proposal	2	1	2	4
OTS5	<i>On the Spot</i>	Mengalami kecelakaan kerja saat melakukan OTS	Kecelakaan transportasi	3	1	1	3
ABS5	Analisa Bisnis, Yuridis, & Opini	Dokumen legal Calon Mitra tidak lengkap	Calon Mitra tidak tahu persyaratan dokumen legal	1	3	1	3
PCR1	Pencairan	Data nomor rekening Mitra tidak aktif	Mitra tidak memastikan nomor rekening yang diberikan masih aktif	1	3	1	3
PIU6	Penagihan Piutang	Terdapat kendala pada pelaksanaan Virtual Account	Pihak Bank	1	3	1	3
PIU7	Penagihan Piutang	Terdapat kendala pada pelaksanaan Virtual Account	Pihak Bank	1	3	1	3
PIU8	Penagihan Piutang	Terdapat kendala pada pelaksanaan Virtual Account	Mitra tidak menggunakan virtual account saat membayar tagihan	1	3	1	3
AKD 1	Akad	Jadwal penandatanganan Akad Pinjaman dijadwal ulang	Calon Mitra berhalangan hadir pada hari H penandatanganan akad	2	1	1	2

			pinjaman/pembiayaan				
--	--	--	---------------------	--	--	--	--

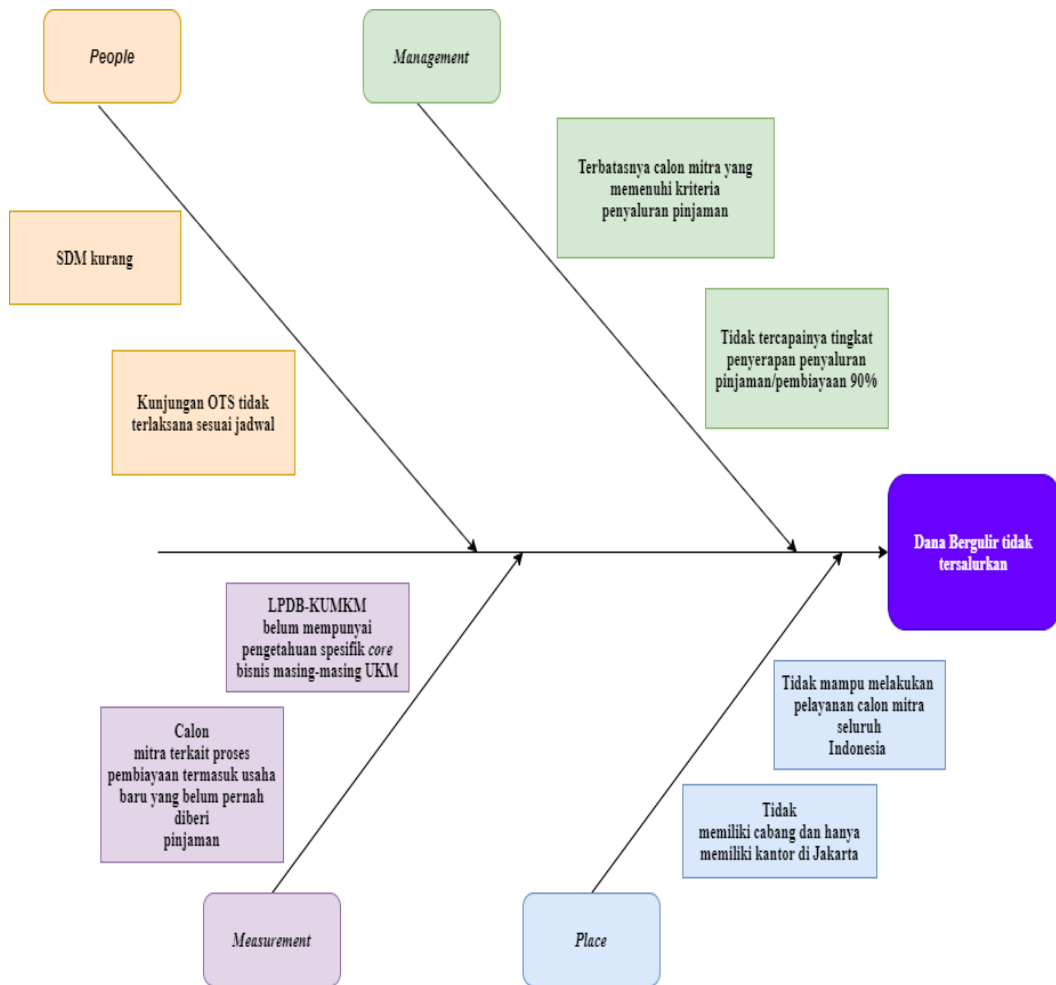
5.3.2 Fishbone Diagram

Selanjutnya dengan menggunakan *fishbone diagram*, hasil dari identifikasi masalah-masalah dana bergulir yang tidak tersalurkan berdasarkan kategori *management, people, place*, dan *measurement* dapat diidentifikasi lagi faktor-faktor penyebabnya. Adapun faktor-faktor penyebab dari masalah yang telah teridentifikasi dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5.15 Identifikasi Sebab Akibat Dana Bergulir Tidak Tersalurkan

Management	
Masalah	Tidak tercapainya tingkat penyerapan penyaluran pinjaman atau pembiayaan sampai dengan 90%, sehingga proses pencairan dana bergulir menjadi terhambat
Penyebab	Adanya miskoordinasi pada manajemen mengakibatkan terbatasnya calon mitra yang memenuhi kriteria penyaluran pinjaman atau pembiayaan dana bergulir
People	
Masalah	Pelaksanaan kunjungan OTS tidak terlaksana sesuai jadwal
Penyebab	Adanya perubahan jadwal karena petugas OTS melakukan kunjungan ke tempat lain dikarenakan kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) karena tidak terpenuhinya jumlah pegawai yang lolos seleksi perekrutan
Place	
Masalah	LPDB-KUMKM tidak mampu melakukan pengendalian dan pelayanan calon mitra seluruh Indonesia (SELINDO)
Penyebab	Rentang pengendalian dan pelayanan LPDB-KUMKM seluruh Indonesia (SELINDO), sementara LPDB-KUMKM tidak memiliki cabang dan hanya memiliki kantor di Jakarta
Measurement	
Masalah	LPDB-KUMKM belum mempunyai pengetahuan spesifik core bisnis masing-masing UKM
Penyebab	Calon mitra terkait proses pembiayaan termasuk usaha baru yang belum pernah diberi pinjaman

Hasil dari kegiatan identifikasi masalah dan penyebabnya digambarkan dalam *fishbone diagram* dalam menjelaskan keterkaitan antara masalah dan penyebabnya yang mengakibatkan pihak LPDB-KUMKM kesulitan dalam melakukan penyaluran dana bergulir.



Gambar 5.1 Fishbone Diagram Dana Bergulir Tidak Tersalurkan

Dari gambar diagram diatas dapat diketahui bahwa dana bergulir tidak tersalurkan disebabkan oleh faktor manusia, lokasi, dan proses. Cara penanggulangan yang dilakukan adalah:

a. Manusia

Sumber Daya Manusia yang ada di LPDB-KUMKM masih belum mencukupi dalam melayani mitra yang ada di seluruh penjuru Indonesia ditambah lagi beberapa SDM dinilai masih belum cukup paham ketika harus menggantikan petugas lain untuk kunjungan OTS. Cara penanggulangan :

1. Melakukan pelatihan kompetensi SDM
2. Melakukan perekrutan dengan menetapkan standar yang sesuai dengan kebutuhan LPDB-KUMKM dalam merekrut SDM

b. Lokasi

Sebagaimana yang telah diketahui bahwa LPDB-KUMKM hanya memiliki kantor berlokasi di Jakarta dan tidak memiliki cabang di luar Jakarta. Cara penanggulangan :

1. Membuat Kantor Satuan Petugas di daerah untuk menjangkau pelayanan sampe ke seluruh penjuru Indonesia.

2. Bekerjasama dengan fintech maupun Bank Daerah atau Bank Perkreditan Rakyat yang ada di daerah.

c. Proses

Mitra yang hendak mengajukan pinjaman dana kepada LPDB-KUMKM setidaknya harus melalui delapan tahapan proses untuk memperoleh dana bergulir yang membutuhkan waktu sekitar 15 hari sampai dengan 21 hari paling lambat. Adanya miskordinasi mengakibatkan dana yang diajukan bisa dicairkan membutuhkan sampai dengan satu bulan bahkan lebih dikarenakan tidak memenuhi kriteria di salah satu prosesnya. Cara penanggulangan :

1. Melakukan sosialisasi mengenai kelengkapan persyaratan dan kriteria yang dibutuhkan untuk mengajukan dana pinjaman. Persyaratan dan kriteria yang dibutuhkan dapat dilihat pada **lampiran I**.
2. Berkoordinasi dengan seluruh direktorat, mendesain kembali proses bisnis LPDB-KUMKM yang ada saat ini dengan tujuan efisiensi.

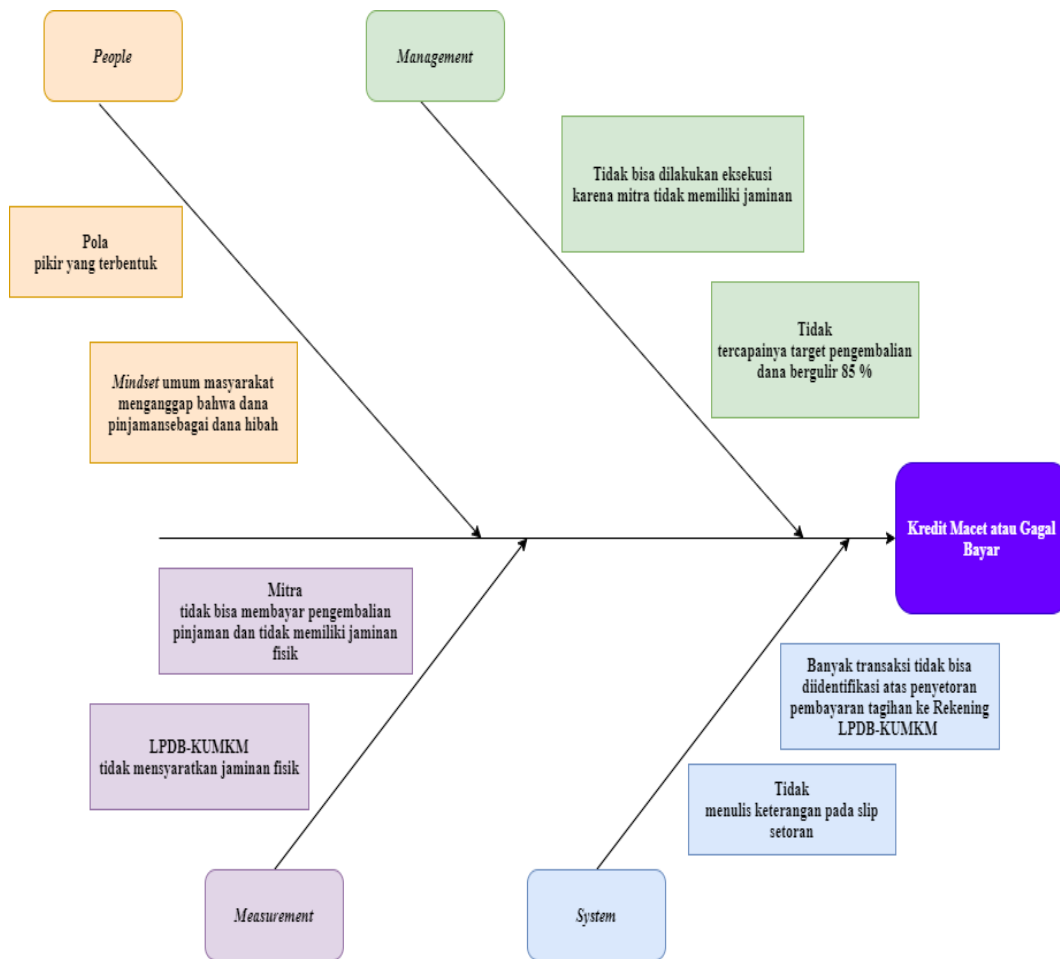
Untuk hasil dari identifikasi masalah-masalah kredit macet atau gagal bayar oleh mitra berdasarkan kategori *management*, *people*, *system*, dan *measurement* dapat diidentifikasi lagi faktor-faktor penyebabnya. Adapun faktor-faktor penyebab dari masalah yang telah teridentifikasi dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5.15 Identifikasi Sebab Akibat Kredit Macet atau Gagal Bayar

Management	
Masalah	Tidak tercapainya target pengembalian dana bergulir 85 %, sehingga terjadi tingkat kredit macet atau gagal bayar yang tinggi
Penyebab	Pada kasus mitra tidak bisa dilakukan eksekusi karena tidak memiliki jaminan
People	
Masalah	Mindset umum masyarakat bahwa dana pinjaman LPDB-KUMKM merupakan dana hibah sehingga dianggap tidak perlu melakukan pembayaran setelah dilakukan
Penyebab	Pola pikir yang terbentuk sejak jaman orde baru
System	
Masalah	Banyaknya transaksi yang tidak bisa diidentifikasi atas penyetoran pembayaran tagihan ke ke Rekening induk LPDB-KUMKM (bagi mitra yang belum menggunakan virtual account)
Penyebab	Mitra tidak menulis keterangan setoran apa dan dari siapa pada slip setoran dan Pihak bank tidak menulis keterangan yang ada pada slip setoran
Measurement	
Masalah	Banyak mitra tidak bisa membayar pengembalian pinjaman dan tidak memiliki jaminan fisik, sehingga tidak bisa di eksekusi
Penyebab	LPDB-KUMKM tidak mensyaratkan jaminan fisik

Hasil dari kegiatan identifikasi masalah dan penyebabnya digambarkan dalam *fishbone diagram* dalam menjelaskan keterkaitan antara masalah dan

penyebabnya yang mengakibatkan terjadinya kredit macet atau gagal bayar oleh mitra kepada LPDB-KUMKM.



Gambar 5.2 Fishbone Diagram Kredit Macet atau Gagal Bayar

Dari gambar diagram diatas dapat diketahui bahwa terjadinya kredit macet atau gagal bayar disebabkan oleh faktor manusia (mitra), sistem, dan manajemen.

Cara penanggulangan yang dilakukan adalah :

a. Manusia

Adanya pola pikir yang terbentuk di masyarakat bahwa dana bergulir adalah merupakan dana hibah dari pemerintah yang diberikan kepada masyarakat secara cuma-cuma, sehingga mereka menganggap dana yang diperoleh dari LPDB-KUMKM tidak wajib dikembalikan. Cara penanggulangan :

1. Melakukan sosialisasi terkait LPDB-KUMKM secara menyeluruh kepada masyarakat daerah.
2. Menyertakan jaminan berupa *fix asset* atau bilyet deposito kepada mitra yang hendak melakukan pengajuan pinjaman dana.

b. Sistem

Banyaknya transaksi yang tidak bisa diidentifikasi atas penyeteroran pembayaran tagihan ke rekening LPDB-KUMKM terjadi karena mitra kurang teredukasi mengenai tata cara pembayaran pada slip setoran. Cara Penanggulangan :

1. Melakukan sosialisasi kepada mitra dan juga pihak bank terkait tata cara pembayaran pengembalian pinjaman dana bergulir oleh mitra kepada LPDB-KUMKM.
2. Membuka layanan *customer service* bagi mitra yang hendak bertanya mengenai tata cara pembayaran pengembalian dana bergulir LPDB-KUMKM.

c. Manajemen

Terjadinya kredit macet atau gagal bayar oleh mitra sampai dengan 85% membuat LPDB-KUMKM menjadi terlalu berhati-hati dalam memilih calon mitra yang hendak mengajukan pinjaman atau pembiayaan dana bergulir. Cara penanggulangan :

1. Menyertakan jaminan berupa *fix asset* atau bilyet deposito kepada mitra yang hendak mengajukan pinjaman dana bergulir.
2. Membuat komitmen pembayaran kepada mitra tertulis di dalam proposal SP3

5.3.4 Wawancara

Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat dari penerapan manajemen risiko oleh LPDB-KUMKM. Peneliti melakukan wawancara melalui narasumber Kepala Divisi Manajemen Risiko. Pertanyaan yang diajukan tercantum pada tabel 5. Hasil jawaban dari pertanyaan dapat dilihat pada **lampiran II**.

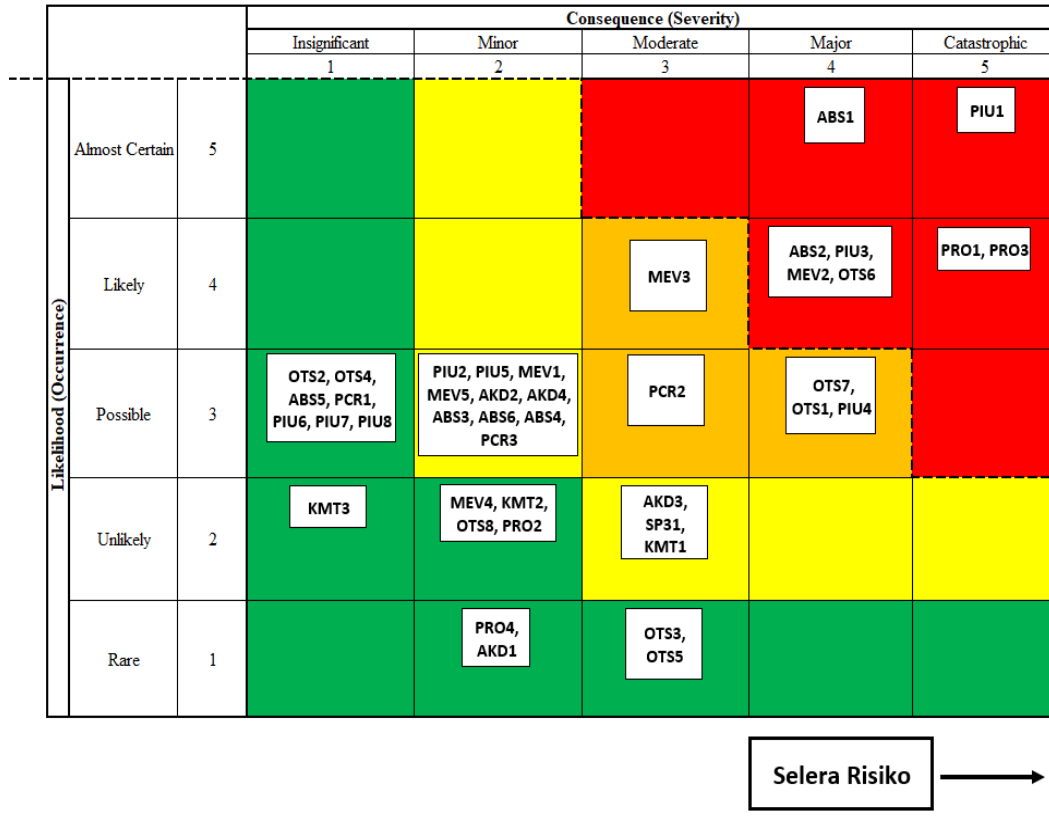
5.4 Evaluasi Risiko

Pada tahap evaluasi risiko bertujuan untuk menentukan prioritas pengelolaan risiko dalam bentuk peta risiko (*risk map*) sehingga dapat mengetahui risiko mana saja yang perlu mendapatkan perhatian dan dilakukan penanganan lebih lanjut.

Dari total 42 potensi risiko yang berhasil diidentifikasi, terdapat 8 potensi risiko (19.04%) yang masuk dalam zona merah, terdiri dari proses Penerimaan Proposal memiliki 2 potensi risiko, *On the Spot* memiliki 1 potensi risiko, Analisa Bisnis, Yuridis, dan Opini Risiko memiliki 2 potensi risiko, Monitoring dan

Evaluasi memiliki 1 potensi risiko, dan Penagihan Piutang memiliki 2 potensi risiko seperti pada gambar berikut:

Gambar 5.3 Peta Risiko (Risk Map) LPDB-KUMKM



BAB 6
RANCANGAN PERLAKUAN RISIKO PADA LPDB-KUMKM

6.1 Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko dibuat untuk membantu direksi dalam pengambilan keputusan. Karena secara umum potensi risiko yang diidentifikasi adalah berdasarkan kejadian yang pernah terjadi pada proses kegiatan sebelumnya. Strategi pemilihan perlakuan risiko yang dilakukan pada penelitian ini adalah melakukan mitigasi terhadap risiko yang berada di zona merah, yang akan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6.1 Strategi Mitigasi Risiko Zona Merah

Kode	Proses Bisnis	Risiko	Pengendalian	Strategi Mitigasi
PIU1	Penagihan Piutang	Mitra tidak melakukan pembayaran setelah dilakukan rescheduling	a) Melakukan analisa RPC (Repayment Capacity) terhadap Mitra tersebut b) Jika memang Mitra sama sekali tidak mampu membayar atau macet dilimpahkan kepada PUPN	Meminta menyertakan jaminan berupa fix aset atau bilyet deposito kepada mitra
PRO1	Penerimaan Proposal	Kriteria proposal calon Mitra belum memenuhi syarat	Dicantumkan informasi tentang penyerahan proposal	Melakukan sosialisasi dan edukasi berkala mengenai persyaratan pembuatan proposal untuk mengajukan dana bergulir
PRO3	Penerimaan Proposal	Rasio Keuangan dari Laporan Keuangan Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan	Dicantumkan informasi tentang persyaratan mandatory penyerahan proposal secara lengkap di web	Melakukan sosialisasi dan edukasi mengenai persyaratan pembuatan proposal untuk

		minimal pengajuan pinjaman dan terlambatnya penyerahan laporan OTS ke Direksi		mengajukan dana bergulir
ABS1	Analisa Bisnis, Yuridis, dan Opini Risiko	Kemampuan segi finansial Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan sehingga gagal mendapatkan pinjaman	<ul style="list-style-type: none"> a) Meminta second opinion kepada staf Manajemen Risiko b) Meminta Surat Rekomendasi dari Dinas Koperasi & UMKM terkait kondisi Calon Mitra c) Membuat rekomendasi pencairan bertahap dan atau dibuat grass period 	Merekomendasikan jaminan fix aset Calon Mitra yang cukup bila proses diteruskan dan melaporkan kondisi terlambatnya laporan saat akan berangkat OTS
ABS2	Analisa Bisnis, Yuridis, dan Opini Risiko	Proposal Calon Mitra belum memenuhi kelengkapan persyaratan	Melakukan analisa bisnis terhadap calon mitra untuk mengetahui kondisi aktual calon mitra	Menyampaikan surat jawaban kepada Calon Mitra apakah akan meneruskan proses pertimbangan
PIU3	Penagihan Piutang	Banyaknya transaksi yang tidak bisa diidentifikasi atas penyetoran pembayaran tagihan ke ke Rekening induk LPDB-KUMKM (bagi Mitra yang belum menggunakan virtual account)	Mengirimkan surat kepada seluruh bank terkait tata cara pembayaran Mitra LPDB-KUMKM. Minimal harus diisi : ID Proposal, Nama Mitra yang terdaftar di LPDB-KUMKM	Melakukan sosialisasi ke seluruh cabang bank terkait tentang cara pembayaran oleh mitra ke LPDB-KUMKM

MEV2	Monitoring & Evaluasi	Mitra tidak melakukan pelaporan	Mengirim surat pemberitahuan terkait kewajiban pelaporan Mitra	Memberi sanksi kepada mitra yang sengaja melanggar
OTS6	<i>On the Spot</i>	Proposal Calon Mitra tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya	Melakukan koordinasi dengan Dinas Koperasi dan UKM setempat terkait kegiatan usaha Calon Mitra tersebut	Mengikuti SOP Pemberian Pinjaman, jika memang tidak memenuhi persyaratan sebagai Mitra, maka Calon Mitra tersebut ditolak sebagai Mitra, dibuat secara tertulis

6.2 Perancangan Manajemen Risiko

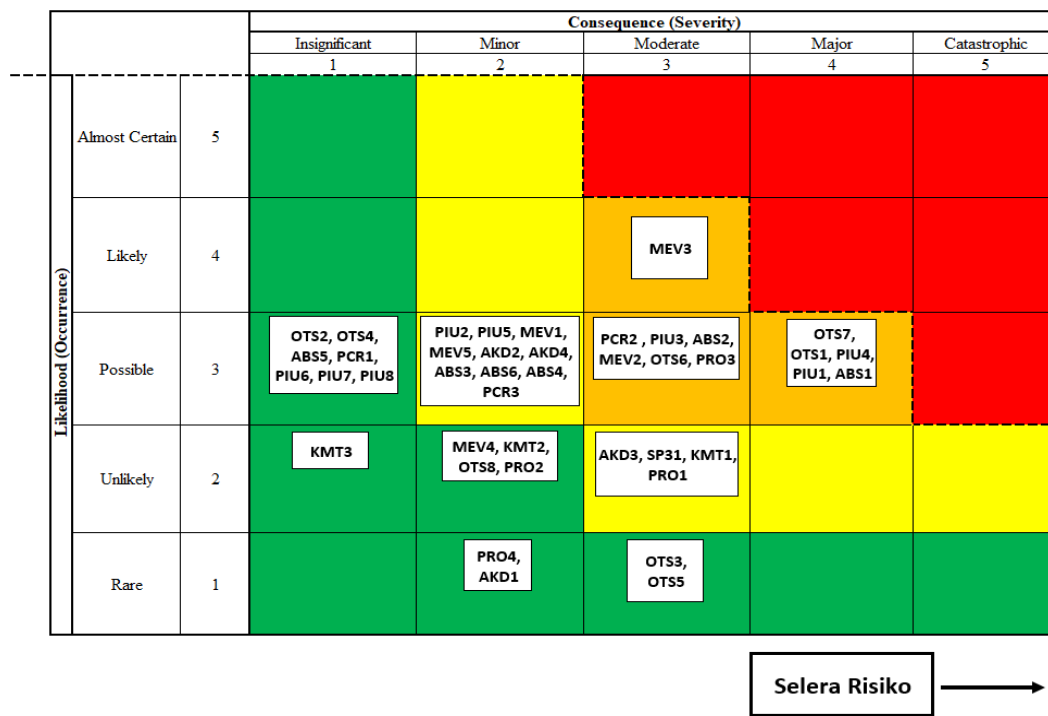
Setelah melakukan analisa dan evaluasi risiko, diperoleh hasil potensi risiko, faktor pendukung dan penghambat penerapan manajemen risiko berupa hasil risk register, peta risiko dan perancangan kembali proses bisnis LPDB-KUMKM.

6.2.1 Risk Register

Hasil dari risk register yang telah dilakukan perancangan kembali dengan menggunakan metode FMEA dapat dilihat pada **lampiran III**.

6.2.2 Peta Risiko

Setelah dilakukan penanganan pada risiko, seluruh risiko diharapkan bisa masuk ke dalam batas toleransi yang telah didiskusikan bersama dengan pihak manajemen untuk dilakukan perancangan manajemen risiko kembali. Berikut peta risiko yang telah dilakukan perancangan kembali berdasarkan hasil dari risk register pada subbab sebelumnya bisa dilihat pada gambar 20.



Gambar 6.1 Perancangan Kembali Peta Risiko (*Risk Map*) LPDB-KUMKM

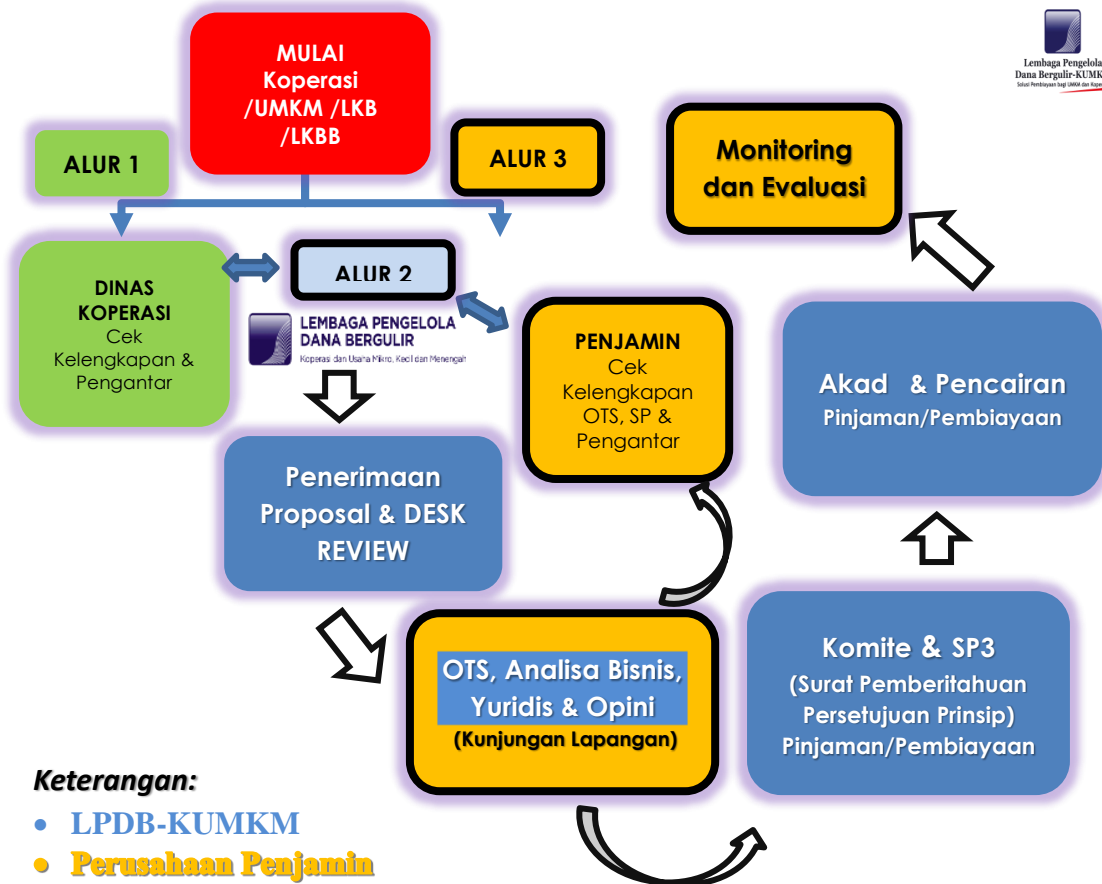
6.3 Perancangan Kembali Proses Bisnis LPDB-KUMKM

Pada proses bisnis LPDB-KUMKM dilakukan perancangan kembali dengan tujuan untuk melakukan efisiensi. Pada proses sebelumnya, proses pencairan dana bergulir yang dijadwalkan minimal 15 hari sampai dengan maksimal 21 hari bisa mundur sampai dengan satu bulan lebih dikarenakan terlalu panjangnya proses birokrasi yang dilakukan oleh LPDB-KUMKM sehingga sering terjadi miskomunikasi.

Pada proses bisnis yang penulis rancang kembali, yaitu menggabungkan antara proses *on the spot* (OTS) dengan analisa bisnis, yuridis & opini risiko secara bersamaan. Pada saat melakukan OTS, petugas tidak hanya melakukan pengecekan kondisi fisik dari bisnis yang dijalankan oleh mitra tetapi juga bisa melakukan analisa bisnis, melihat status legalitas bisnis, dan membuat opini risiko berdasarkan data di lapangan dan data secara tertulis yang tercantum di proposal. Kemudian pada proses OTS dapat dilakukan oleh pihak ketiga maupun LPDB-KUMKM sendiri.

Kemudian pada proses bisnis Komite juga digabungkan dengan Surat Pemberitahuan Persetujuan Prinsip (SP3) karena berkoordinasi langsung satu sama lain, yaitu dari komite menilai kembali hasil dari proses sebelumnya yang nantinya akan disahkan oleh SP3.

Proses yang terakhir, yaitu Akad dan Pencairan dijadikan satu mengingat mitra yang melakukan prosesi tersebut harus datang langsung ke kantor LPDB-KUMKM di Jakarta. Dengan menggabungkan proses ini, diharapkan pencairan dana tidak lama dari waktu dilaksanakannya akad. Perancangan alur proses bisnis LPDB-KUMKM bisa dilihat pada gambar berikut.



Gambar 6.2 Perancangan Kembali Alur Proses Bisnis LPDB-KUMKM

6.4 Pencatatan dan Pelaporan

Pada tahap Pencatatan dan Pelaporan dilakukan melibatkan setiap pemilik risiko dengan melaporkan dan mendokumentasikan *outcomes* dari seluruh aktivitas proses manajemen risiko yang telah berlangsung maupun yang sedang berlangsung. Seluruh proses dokumentasi dapat dilihat pada **lampiran IV**.

6.5 Pemantauan dan Kaji Ulang

Langkah terakhir, yaitu akan dilakukan tahapan Pemantauan dan Kaji Ulang yang bertujuan untuk menjamin dan memperbaiki efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko sesuai dengan yang direncanakan. Pemantauan dan Kaji Ulang dilakukan pada setiap proses manajemen risiko beserta pemilik risiko dengan cara

dilakukan secara terus-menerus dengan melihat indikator yang ada pada seperti gambar berikut.

DAFTAR PEMANTAUAN RISIKO DAN KEGIATAN PENGENDALIAN YANG TELAH DILAKSANAKAN											
UNIT ORGANISASI	:										
KEGIATAN	:										
TUJUAN KEGIATAN	: 1.										
	: 2.										
	: 3.										
No	Uraian Risiko Kunci	Pemilik Risiko	Risiko awal Prob	Dampak	Pengendalian Kunci	Pemantauan YE Dilaksanakan	Hasil Pemantauan	Sisa Risiko Prob	Dampak	Simpulan SPIP	Usulan Perbaikan
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Keterangan :											
1. Kolom 1 berisi nomor urut risiko											
2. Kolom 2 berisi uraian risiko berdasarkan daftar risiko yang telah diidentifikasi											
3. Kolom 3 berisi dari pemilik risiko											
4. Kolom 4 berisi besarnya dampak dari risiko yang diidentifikasi misal skor 4 dampaknya sangat besar, 3 besar, 2 kecil, 1 sangat kecil.											
5. Kolom 5 berisi frekuensi dari risiko yang telah diidentifikasi, misal skor 4 frekuensinya sangat sering, 3 sering, 2 jarang, 1 sangat jarang											
6. Kolom 6 berisi pengendalian kunci atas risiko yang diidentifikasi.											
7. Kolom 7 berisi pemantauan yang dilaksanakan											
8. Kolom 8 berisi hasil dari pemantauan yang dilakukan											
9. Skala dampak dari risiko kunci setelah dilakukan pemantauan terhadap kegiatan pengendalian kunci											
10. Skala kemungkinan dari risiko kunci setelah dilakukan pemantauan terhadap kegiatan pengendalian kunci											
11. Kesimpulan pengendalian intern yang telah dirancang											
12. Usulan perbaikan atas pengendalian intern yang belum efektif											

Gambar 6.3 Daftar Pemantauan dan Pengendalian Risiko LPDB-KUMKM

Dalam melakukan monitor program perlakuan LPDB-KUMKM menilai tingkat keefektifan manajemen risikonya dengan melakukan pemantauan dengan cara melakukan pengendalian melalui formulir pengendalian risiko. Apabila mitigasi tidak terlalu efektif, maka pemilik risiko melakukan kajian ulang dan pembaruan terhadap risiko. Pada lembar kerja daftar pemantauan dan pengendalian risiko diatas, bisa diketahui apakah proses mitigasi sudah sesuai dengan yang diharapkan dengan mengetahui daftar risiko dari masing-masing pemilik risiko yang dimiliki oleh setiap divisi, kemudian dilakukan analisis kemungkinan dan dampaknya untuk dilakukan pengendalian atas risiko yang berpotensi terjadi. Setelah itu dilakukan pemantauan untuk memastikan apakah manajemen risiko sudah berjalan efektif sesuai dengan yang ditargetkan. Hasil dari pemantauan nantinya akan dilakukan evaluasi sehingga masukan mengenai penilaian risiko atau masukan tentang pengendalian yang efektif. Kemudian setelah itu SPIP bertindak sebagai yang mengawasi jalannya seluruh kegiatan internal organisasi yang nantinya akan melaporkan kepada direktur utama untuk dilakukan evaluasi lanjutan. Terakhir melakukan usulan perbaikan berupa mitigasi yang akan dikembalikan kepada pemilik risiko.

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Dalam rangka memaksimalkan perusahaan dalam mencapai tujuan, peran manajemen risiko sangatlah penting dalam menghadapi kondisi yang dapat merugikan di masa yang akan datang. Berdasarkan hasil identifikasi risiko pada LPDB-KUMKM diketahui Dari total 42 potensi risiko yang berhasil diidentifikasi, terdapat 8 potensi risiko (19.04%) yang masuk dalam zona merah, terdiri dari proses Penerimaan Proposal memiliki 2 potensi risiko, *On the Spot* memiliki 1 potensi risiko, Analisa Bisnis, Yuridis, dan Opini Risiko memiliki 2 potensi risiko, Monitoring dan Evaluasi memiliki 1 potensi risiko, dan Penagihan Piutang memiliki 2 potensi risiko.

Berdasarkan analisa *fishbone diagram* hasil dari identifikasi masalah-masalah dana bergulir yang tidak tersalurkan berdasarkan kategori *management*, *people*, *place*, dan *measurement* dengan faktor penyebab SDM yang kurang mencukupi untuk melakukan pelayanan ke seluruh indonesia (SELINDO) dan juga kurangnya kompetensi pada SDM dalam menjalankan tugas, lokasi dimana LPDB-KUMKM berdomisili hanya di Jakarta, dan pada proses dari awal pengajuan proposal pengajuan pinjaman atau pembiayaan dana bergulir sampai dengan pencairan yang membutuhkan waktu lebih dari yang dijadwalkan.

Pada identifikasi terjadinya kredit macet atau gagal bayar disebabkan oleh faktor manusia (mitra), sistem, dan manajemen dengan faktor penyebab mitra yang menganggap dana bergulir adalah dana hibah dari Pemerintah untuk masyarakat, banyaknya transaksi yang tidak bisa diidentifikasi atas penyetoran pembayaran tagihan ke rekening LPDB-KUMKM, dan terjadinya kredit macet atau gagal bayar oleh mitra sampai dengan 85%.

7.2 Saran

Saran yang diberikan oleh peneliti adalah melakukan koordinasi yang baik dan juga menerapkan manajemen risiko sesuai dengan standar yang telah ditentukan supaya dana bisa disalurkan dengan efisien dan tepat sasaran sesuai dengan rencana bisnis LPDB-KUMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Abisay, T.G, dan Nurhadi, (2013). *Manajemen Risiko pada Bandara Soekarno Hatta Berbasis ISO 31000*. Jurnal Teknik Industri, 14 (2), 116-129.
- Adianto,H, Mayangsari, D. F, & Yuniati, Y. (2015). Usulan Pengendalian Kualitas Produk Isalator dengan Metode Failure Mode and Effect (FMEA) dan Fault Tree Analysis (FTA) : Jurnal Online Institut Teknologi Nasional. Vol 3, No 2 : 81 – 91.
- Asmoko, H. & Ikan, D.T., 2004. Teknik ilustrasi masalah – fishbone diagram. , pp.1–8.
- Bhattacharya, J. (2014). ‘Root Cause Analysis – A Practice to Understanding and Control the Failure Management in Manufacturing Industry’, International Journal of Business and Management Invention, 3(10), pp. 12– 20.
- Branislav Tomic dan Vesna Spasojevic Brkic. (2011). Effective Root Cause Analisis and Corrective Action Process. Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC) Vol 1. No. ½ pp. 16-20.
- Brook, O. R. et al. (2015) ‘Root Cause Analysis: Learning from Adverse Safety Events’, RadioGraphics, 35(6), pp. 1655–1667. doi: 10.1148/rg.2015150067.
- Buczowski, L. et al. (2015) Root Cause Analysis in Health Care: Tools and Techniques. 5th edn. Edited by J. Parker. United States of America: Joint Commission International. Available at: https://www.jcrinc.com/assets/1/14/EBRCA1_5Sample.pdf
- Carlson, C.S. (2012). *Effective FMEAs*. John Wiley & Sons Inc. Kanada
- Charles, R. et al. (2016). ‘How to perform a root cause analysis for workup and future prevention of medical errors: A review’, Patient Safety in Surgery. Patient Safety in Surgery, pp. 1–5. doi: 10.1186/s13037-016- 0107-8.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2016). COSO ERM Integrated Framework : Aligning Risk with Strategy and Performance. Public Exposure. Juni 2016.
- CPPR MEP UGM-Kemitraan. (2012). *Modul Manajemen Risiko LPSE*. Yogyakarta: Penerbit Magister Ekonomika Pembangunan UGM.
- Darmawi, H. (2006). *Manajemen Risiko. Cetakan kesepuluh*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dew, J.R. (1991). In search of the root cause, Quality Progress, 24(3): p. 97- 107.
- D.H. Stamatis. *Failure Mode and Effect Analysis : FMEA from Theory to Execution*. Milwaukee: ASQC Quality. 1995.
- Djohanputro, B. (2012). *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi: Panduan Penerapan dan Pengembangan*. Jakarta Pusat: PPM-Manajemen.
- Dobruskin (2016). Anon, Understanding How to Use The 5-Whys for Root Cause Analysis. , 61(0), pp.1–10.
- Dogget, A. M. (2005). Root Cause Analysis: A Framework for Tool Selection. The Quality Management Journal, 34.
- Duke Okes. (2009) Root Cause Analysis: The Core of Problem Solving and Corrective Action. (Wisconsin : ASQ Quality Press)
- Ennouri, W. (2015). *Risk Management Applying FMEA-STEG Case Study*. Polish Jurnal Of Management Studies, 11(1), 56-67.
- Fahmi, Irhan. (2011). *Manajemen Risiko Teori, Kasus dan Solusi*. Cetakan Kedua. Alfabeta. Bandung.

- Gano, D.L. (1999). *Apollo Root Cause Analysis: A New Way of Thinking in Comparison of Common Root Cause Analysis Tools and Methods* 2ed. Apollonian Publications.
- Hanafi, M.M. (2014). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Penerbit UPPM STIM YKPN. ISBN: 878-879-3532-61-5.
- Hanggraeni, D. (2015). *Enterprise Risk Management and Good Corporate Governance*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia. ISBN: 978-979-456555-1.
- Iswanto, A, Rambe, A.J, Ginting, E. (2013). Aplikasi Metode Taguchi Analysis dan Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) untuk Perbaikan Kualitas di PT. XYZ : Jurnal Online Teknik Industri FT USU. Vol 2, No 2 :13-18
- Jucan. 2005. Pendekatan Lean Thinking dengan menggunakan metode Root Cause Analysis untuk mengurangi non value added activities. J. Pasti. 8(2): 236-250.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor KEP-292/MK.5/2006 tentang dasar penetapan Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro
- Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. 2008. *Nomor 21/Kep/M.KUKM/VII/2008 tentang Pendelegasian Kewenangan Pengelolaan Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia*. Jakarta.
- Kountur, R. (2008). *Mudah Memahami Manajemen Risiko Perusahaan*. Jakarta: PPM.
- LPDB. (2015). Laporan Profil Manajemen Risiko ISO 9001 2015-2020.
- LPDB. (2019. September 14). Retrieved from LPDB Website: <http://www.lpdb.id>, LPDB. Rencana Strategi Bisnis 2015-2019.
- Morris, Mark A. (2011). *Failure Mode and Effects Analysis Based on FMEA., 4th Edition*. ASQ Automotive Division Webinar. M and M Consulting.
- Nannikar, A. A. (2012). FMEA for Manufacturing and Assembly Process. Mumbai: International Conference on Technology and Business Management.
- Peraturan Menteri Keuangan. 2009. *Nomor 99/PMK.05/2009 tentang Lembaga masih sejalan dengan perkembangan layanan LPDB-KUMKM*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Keuangan. 2010. *Nomor 77/PMK.05/2010 tentang Tarif Layanan Badan Layanan Umum Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. 2017. *Nomor 06/PER/M.KUKM/V/2017 tentang Penyerapan Prinsip Mengenali Pengguna Jasa bagi Koperasi yang Melakukan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam menetapkan adanya Peraturan Menteri untuk memberikan pedoman kepada Koperasi Simpan Pinjam (KSP)*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. 2017. *Nomor 07/PER/M.KUKM/VI/2017 tanggal 05 Juli 2017 tentang Pelaksanaan Konfirmasi Status Wajib Pajak bagi Layanan Publik di Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah*. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. 2005. *Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU)*. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. 2012. *Nomor 74 Tahun 2012 tentang Badan Layanan Umum dapat memungut biaya kepada masyarakat sebagai imbalan atas barang atau jasa layanan yang diberikan*. Jakarta.

- Prihantoro, L.T. (2016). Thesis. Apakah Agunan Mempengaruhi Akses Dan Perilaku Pembayaran Pinjaman Umkm? (Kasus : Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan UMKM. Pascasarjana UI, Depok.
- Simanjuntak, C. (2016). Thesis. Strategi Penanganan Dana Bergulir Bermasalah Di Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi Dan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Studi Kasus : LPDB-KUMKM. Sekolah Pascasarjana IPB, Bogor.
- Rooney, J., & Heuvel, N. (2004). Root Cause Analysis For Beginners. *Quality Progress*. 45-53.
- Stonebumer, G., Goguen, A. & Feringa, A. (2002). *Risk Management Guide for Information Technology Systems*. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology.
- Subana. (2000). *Statistik Pendidikan*. Bandung : Pustaka Setia.
- Susilo, L. J. & Kaho, V.R. (2016). *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000: Panduan Untuk Risk Leader dan Risk Practitioners*. Jakarta: Grasindo.
- Susilo, L. J. & Kaho, V. R. (2017). Manajemen Risiko berbasis ISO 31000 untuk Industri Nonperbankan. Jakarta Pusat: PPM.
- Trisnojuwono, A. (2017). Thesis. Strategi Pembiayaan Usaha Mikro Dan Kecil Melalui Dana Bergulir (Studi Kasus : LPDB-KUMKM. Sekolah Pascasarjana IPB, Bogor.
- Tugiman, H., (2009). *Manajemen Risiko Organisasi*. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 9 (1), 36-64.
- William, A. C., Smith, M., & Young, P. C. (1998). *Risk Management and Insurance*. Boston: McGraw Hill.
- Williams, A.M., Davids, K., Burwitz, L., & Williams, J.,G. (1993). Cognitive knowledge and Soccer Performance, Perceptual and Motor Skills, No. 76 pp. 579-593.
- Yudhistira, D. (2013). Thesis. Peran Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Bagi Masyarakat Pesisir (Studi Kasus : BPR Pesisir Akbar Kabupaten Bima. Sekolah Pascasarjana IPB, Bogor.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1a

DAFTAR KELENGKAPAN DOKUMEN PERMOHONAN PINJAMAN/PEMBIAYAAN KOPERASI

Daftar Kelengkapan Dokumen Permohonan Pinjaman/Pembiayaan Koperasi		
No.	Data/Dokumen yang Harus Dilengkapi	Asli / Copy
1	Surat Permohonan Pinjaman/Pembiayaan yang ditujukan kepada Direktur Utama LPDB-KUMKM Yang Ditembuskan ke SKPD atau Instansi yang Mengesahkan Badan Hukum Koperasi yang Bersangkutan	Asli
2	Proposal pengajuan pinjaman/pembiayaan sesuai format LPDB-KUMKM, berupa :	
	a. Formulir Pengajuan Pinjaman/Pembiayaan yang telah diisi	Asli
	b. Lampiran Daftar Kebutuhan Pinjaman/Pembiayaan	Asli
3	Akta Pendirian Koperasi beserta pengesahannya	Copy
4	Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT)	Copy
5	Laporan Keuangan (Neraca, Arus Kas dan Perhitungan Hasil Usaha)	Copy
6	Surat ijin usaha simpan pinjam bagi KSP/USP/KSPPS/USPPS	Copy
	Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) bagi Koperasi Sektor Riil	Copy
7	Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)	Copy
8	Tanda Daftar Perusahaan (TDP)	Copy
9	Surat Izin Tempat Usaha (SITU) /Ijin Gangguan (HO) / Surat Keterangan Domisili (SKD) /Surat Keterangan Domisili Usaha (SKDU)	Copy
10	Kartu Tanda Penduduk (KTP) dan Kartu Keluarga (KK) Pengurus dan Pengawas, Pengelola (Jika ada)	Copy
11	Susunan Pengurus, Pengelola dan Pengawas Serta Dasar Pengangkatannya.	Copy
12	Bukti status kantor (sewa/hak milik/pinjam pakai)	Copy
13	Surat Pernyataan Bersedia Memberikan Dokumen Tambahan Jika diperlukan Dalam Rangka Pemberian Pinjaman/Pembiayaan	Asli

LAMPIRAN 1b

FORMULIR APLIKASI PERMOHONAN PINJAMAN/PEMBIAYAAN
KEPADA LPDB-KUMKM

FORMULIR APLIKASI PERMOHONAN PINJAMAN/PEMBIAYAAN KEPADA LPDB-KUMKM KSP/USP/KSPPS/USPPS (PRIMER/SEKUNDER)			
I PROFIL KOPERASI			
A. INFORMASI UMUM			
i.	Nama Koperasi		
ii.	Alamat		
iii.	Telp/Fax kantor	Tlp	Fax
iv.	Awal terbentuknya koperasi	Tahun	
		Melalui pra-koperasi	
		Bila ya, bentuk pra-koperasi	
v.	Visi dan misi koperasi (singkat)		
vi.	Penghargaan yang pernah diperoleh	Ada/Tidak	
		Bila ada, sebutkan :	
vii.	Produk yang dijual	Ya/Tidak	
	Produk simpanan		
		Tabungan	
		Deposito	
		Modal penyertaan	
		Lainnya	
	Produk Pinjaman/Pembiayaan	Konsumtif	
		Produktif (modal kerja/investasi)	
		Lainnya	
B POTENSI WILAYAH KERJA DAN TINGKAT PERSAINGAN			
i.	Wilayah kerja koperasi	Kab/Prov/Nas	
ii.	Sektor usaha yang dilayani		
	Simpanan		
	Pinjaman/Pembiayaan		
iii.	Pesaing utama koperasi	Simpanan	
	Pinjaman/Pembiayaan		
iv.	Keunggulan produk koperasi dibanding pesaing (diisi, bila ada)		
	Simpanan		
	Pinjaman/Pembiayaan		
v.	Peluang koperasi untuk meningkatkan pinjaman/Pembiayaan (jelaskan secara singkat)		
vi.	Kendala utama yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja koperasi		

Page 1

C KELEMBAGAAN						
i.	Badan hukum	No akte pendirian				
		No & tgl pengesahan Badan Hukum				
		No. akta perubahan Anggaran dasar				
					Ada/Tidak	
ii.	Legalitas usaha	Izin usaha simpan pinjam/pembiayaan syariah				
		TDP				
		NPWP				
		SITU/Ket. Domisili				
iii.	Aturan pelaksana	Anggaran dasar				
		Anggaran rumah tangga				
		SOP simpanan				
		SOP Pinjaman/Pembiayaan				
iv. Susunan pengurus, Pengawas dan Pengelola						
	Jabatan	Nama	Masa Kerja (thn)	Thn Berakhir Masa Kerja	Telp/Hp	
	Pengurus :					
	Ketua					
	Wakil Ketua					
	Sekretaris I					
	Sekretaris II					
	Bendahara I					
	Bendahara II					
	Pengawas :					
	Ketua					
	Anggota I					
	Anggota II					
	Manajer					
	Pengawas Syariah :*					
	DPS 1*					
	DPS 2*					
*Di isi untuk permohonan dari KSPPS/USPPS						
v. Perkembangan anggota dan karyawan dua tahun terakhir						
	Tahun	Anggota			Karyawan	
		Penuh	Calon	Total		
vi	Penerapan software simpan pinjam/pembiayaan syariah				Sudah/Blm	
vii	Status kantor (Sewa/pinjam/milik)					
viii	Penyelenggaraan RAT 2 tahun terakhir (Dilaksanakan/Tidak dilaksanakan)					

Page 2

D PERMODALAN							
i. Setoran pokok/simpanan pokok				Nilai per anggota			
ii. Simpanan wajib				Nilai per lembar/anggota			
				Jumlah pemegang thn terakhir			
iii. Modal penyertaan (Ada/tidak)							
Bila ada,				Jumlah pemegang thn terakhir			
Daftar 5 pemegang modal penyertaan terbesar (Jika ada)							
No	Nama	Nominal (Rp)	Jk. waktu (thn)	Tgl jth tempo	Bagi Hasil/ Bunga/Margin	Status (Ang/CA)	Nomor Dok. Perjanjian
iv Pinjaman/Pembiayaan (Ada/tidak)							
Bila ada, sebutkan krediturnya :							
No	Kreditur	Thn cair	Plafon	isa Pokok (O/S per	Jaminan	Bunga/ Basil/Margin	Jatuh Tempo (thn)
	Jumlah						
Page 3							
E USAHA							
i. Posisi simpanan dua tahun terakhir				Bunga/basil/margin tabungan			
				Bunga/basil/margin deposito			
Tahun		Simpanan (Rp)			Penyimpan (orang)		
		Tabungan	Deposito	Total	Tabungan	Deposito	Total
ii. Pinjaman/pembiayaan dua tahun terakhir & bln berjalan							
Jenis pinjaman/ pembiayaan		Bunga/ basil/Margin	Piutang (Rp) 31 Des Thn ...	Piutang (Rp) 31 Des thn	Piutang per bln berjalan (Rp) (.....)		
iii. Kolektibilitas pinjaman/pembiayaan dua tahun terakhir dan bulan berjalan							
No	Katagori	Bulan terlambat	Piutang (Rp) 31 Des Thn ...	Piutang (Rp) 31 Des thn	Piutang per bln berjalan (Rp) (.....)		
1	Lancar	0 bulan					
2	Kurang lancar	1 - 3 bln					
3	Diragukan	4 - 6 bln					
4	Macet	> 6 bln					
		Jumlah (PYD)					

No	Bulan	Arus kas simpanan dan pinjaman/pembiayaan 12 bulan terakhir (Rp)				Tahun	
		Tabungan		Deposito		Pinjaman/Pembiayaan	
		Masuk	Penarikan	Masuk	Penarikan	Pencairan	Angsuran
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Page 4

II PERMOHONAN PINJAMAN

A Jumlah pinjaman yang dimohon (Rp)

B Jangka waktu pinjaman (bulan)

Seluruh data yang kami sampaikan adalah benar dan tanpa rekayasa, apabila dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian data yang disampaikan, LPDB-KUMKM tidak bertanggung jawab atas hal tersebut.

, Tanggal....., Bulan....., Tahun.....
Pengurus Koperasi

Ketua	Sekretaris	Bendahara
ttd + Stemple Koperasi	ttd	ttd
(Nama.....)	(Nama.....)	(Nama.....)

LAMPIRAN 2

DAFTAR WAWANCARA

Wawancara		Manajer Divisi Manajemen Risiko
No.	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana pengawasan kepada mitra dalam menerapkan Manajemen Risiko Operasional di LPDB-KUMKM?	Pemantauan menggunakan dashboard LPDB untuk pra (proposal masuk, informasi calon mitra) dan pasca (ada kartu piutang, <i>historical payment</i>) memberikan informasi calon mitra prosesnya sudah sampai sejauh mana.
2	Apakah dalam penerapan operasional penyaluran dana bergulir telah memiliki kebijakan dan prosedurnya?	Mengikuti aturan Permenkop No. 08 tahun 2018, Permenkop No. 06 tahun 2018, Perdir No. 55 tahun 2018 dan Pedoman Kerja LPDB-KUMKM.
3	Apakah Sumber Daya Manusia pada divisi Manajemen Risiko saat ini sudah memiliki kompetensi yang memadai?	Sudah, SDM yang ada memiliki pengalaman kerja sebelumnya yang masih berhubungan dengan pembiayaan dan adanya pelatihan-pelatihan sertifikasi oleh LPDB-KUMKM.
4	Bagaimana melakukan proses identifikasi risiko operasional penyaluran dana bergulir?	Melakukan <i>desk review</i> , kunjungan langsung (OTS), analisa industri, dan pemberitaan untuk indentifikasi risiko-risiko yang berpotensi muncul.
5	Apakah sumber-sumber informasi yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko pada operasional penyaluran dana bergulirnya masih relevan dan dapat diandalkan?	Masih relevan, tapi tergantung industri yang diidentifikasi.
6	Apakah perubahan yang dibutuhkan untuk proses identifikasi risiko pada proses operasional penyaluran dana bergulir?	Lebih kepada penguatan peningkatan kompetensi, modernisasi, peningkatan pelayanan, dan percepatan proses.
7	Apakah ada risiko baru yang muncul yang harus dipertimbangkan pada operasional penyaluran dana bergulir?	Sampai dengan saat ini belum ada karena produk kami masih sama sejak awal didirikan, hanya polanya saja sedikit berubah ada yang langsung dan tidak langsung.
8	Bagaimana kecocokan alat yang digunakan dalam proses identifikasi dan asesmen risiko pada operasional penyaluran dana bergulir?	Analisa risiko awal, OTS, opini risiko. Di review mengasesmen kemampuan bayar, risiko kepatuhan hukum, risiko bisnis, risiko operasional digabung dengan kualitatif yang dilakukan selain

		wawancara telpon dengan OTS. Mengkuantifisir jumlah risiko finansial ditambah risiko non finansial.
9	Apakah Manajemen Risiko telah terintegrasi dengan sistem informasi?	Sudah, hanya saja untuk platform aplikasi berbasis android atau playstore belum ada, hanya aplikasi langsung yang bisa di download di website resmi LPDB-KUMKM. Kalau tools, belum ada tapi untuk pemantauan digunakan dashboard LPDB untuk pra (proposal masuk, informasi calon mitra) dan pasca (ada kartu piutang, <i>historical payment</i>) memberikan informasi calon mitra prosesnya sudah sampai sejauh mana.
10	Apakah pada Direktorat Pengembangan Usaha telah menerapkan Manajemen Risiko yang mendukung operasional penyaluran dana bergulirnya?	Sudah dan masih terus melakukan pengembangan khususnya berbasis teknologi.
11	Apakah risiko yang ada pada Direktorat lain berpengaruh terhadap penyaluran dana bergulir?	Ada meskipun secara tidak langsung, salah satunya risiko reputasi jika tidak ditangani dengan baik sebagai lembaga memiliki citra yang tidak diinginkan berpengaruh kepada penyerapan atau minat dari calon mitra.
12	Apakah proses identifikasi risiko operasional penyaluran dana bergulirnya sudah sesuai dengan standar?	<i>Benchmark</i> dengan perbankan masih dibawah bank umum namun sudah lebih baik dari koperasi. Untuk lembaga sejenis hanya satu-satunya (batas bawah BPR, batas atas Bank Umum). ISO 9001:2015. Kurang begitu memahami kenapa menggunakan ISO 9001:2015 karena atas atas dasar kebijakan manajemen (SPI yang menentukan).
13	Bagaimana proses pengukuran risiko operasional penyaluran dana bergulir dilakukan?	Dengan melakukan scoring, selebihnya risiko terkait kelembagaan ditangani oleh SPI karena Direktorat Pengembangan Usaha hanya berfokus pada risiko kredit.
14	Apakah proses pengukuran risiko operasional sudah sesuai dengan standar?	Memotret dari berapa yang lancar, proposal yang masuk, yang sudah diproses/setujui oleh komite, yang cair.
15	Apakah proses pemantauan risiko operasional penyaluran dana bergulir sudah sesuai dengan standar?	Sudah, pemantauan dilakukan oleh Satuan Pengendalian Intern (SPI) sesuai dengan UU No. 1 tahun 2004 tentang

		Perbendaharaan Negara dan PP No. 60 tahun 2008.
16	Bagaimana proses pemantauan risiko operasional penyaluran dana bergulir?	Adanya dashboard LPDB untuk pra (proposal masuk, informasi calon mitra) dan pasca (ada kartu piutang, <i>historical payment</i>) memberikan informasi calon mitra prosesnya sudah sampai sejauh mana.
17	Bagaimana proses pengendalian risiko operasional penyaluran dana bergulir dilakukan?	Melihat dari daftar pemantauan risiko dan kegiatan pengendalian yang telah dilaksanakan.
18	Apakah proses pengendalian risiko operasional penyaluran dana bergulir sudah sesuai dengan standar?	Sudah, adanya Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) No. PER-1326/K/LB/2009 yaitu berupa pedoman teknis penyelenggaraan SPI.
19	Dalam penerapan manajemen risiko operasional penyaluran dana bergulir, apakah terdapat revisi kebijakan dan prosedur penerapannya?	Tergantung dari kondisi yang terjadi di lapangan dan kebijakan Permenkop dan Pemerintah Pusat.
20	Apakah ada perubahan dalam penerapan pada proses manajemen risiko operasional penyaluran dana bergulir?	Sampai saat ini belum ada perubahan, semuanya dijalankan sesuai dengan SOP yang ada.
21	Jika ada perubahan, perubahan apa yang sudah diterapkan?	Belum ada perubahan

LAMPIRAN 3

Risk Register Perancangan Manajemen Risiko FMEA

Mitigasi	Pengendalian Risiko	Severity	Occurance	Detection	RPN
Melakukan sosialisasi dan edukasi berkala mengenai persyaratan pembuatan proposal untuk mengajukan dana bergulir	Dicantumkan informasi tentang penyerahan proposal	3	2	3	18
Membuat server cadangan untuk sistem database LPDB-KUMKM	1. Dilakukan koordinasi dengan user terkait melalui telpon	2	2	1	4
	2. Jika diperlukan kunjungan ke user				
	3. Dilakukan pengecekan secara fisik				
	4. Pemeliharaan server				
	5. Melakukan pengecekan koneksi ke database				
	6. Melakukan restart pada database				
Melakukan sosialisasi dan edukasi mengenai persyaratan pembuatan proposal untuk mengajukan dana bergulir	Dicantumkan informasi tentang persyaratan mandatory penyerahan proposal secara lengkap di web	3	3	2	18
membuat prosedur pencatatan penerimaan proposal dan mendata secara lengkap proposal yang masuk	1. Meminta kembali proposal kepada Calon Mitra terkait	1	1	1	1
	2. Mengumpulkan personal Bagian Admin Bisnis dalam satu lokasi				

Mitigasi	Pengendalian Risiko	Severity	Occurance	Detection	RPN
Evaluasi dengan mengupdate jadwal kunjungan dengan berkoordinasi oleh Direksi setiap hendak melakukan kunjungan	Melakukan revisi pembuatan rencana jadwal kunjungan (OTS)	4	3	2	24
Melakukan sosialisasi dan edukasi berkala mengenai persyaratan pembuatan proposal untuk mengajukan dana bergulir	Kunjungan lapangan dalam rangka verifikasi terhadap data Calon Mitra tersebut	1	3	3	9
Dicantumkan informasi tentang syarat dan kriteria penyerahan proposal secara lengkap baik secara sosialisasi kunjungan maupun di website LPDB-KUMKM (ada dilampiran)	1. LPDB KUMKM menyediakan web site terkait persyaratan pinjaman	1	2	3	6
	2. LPDB KUMKM melakukan sosialisasi ke daerah-daerah terkait dengan pinjaman dana bergulir (walking assessment)				
	3. LPDB KUMKM telah melakukan koordinasi dengan Dinas Koperasi di daerah terkait dengan persyaratan pengajuan pinjaman dana bergulir				
	4. Calon Mitra membuat Surat Pernyataan yang ditulis di atas meterai yang berisi bahwa Calon Mitra menjamin keabsahan dokumen legal yang diserahkan kepada LPDB KUMKM (sesuai dengan SOP Legal)				
Staf Bisnis diberikan pelatihan terkait analisa keuangan	Pendampingan terkait analisa keuangan dari Kepala Bagian Bisnis dan Kepala Divisi Bagian Analis Risiko	1	3	3	9
LPDB-KUMKM mendaftarkan pegawainya kedalam program BPJS Ketenagakerjaan & Kesehatan	Bekerjasama dengan pihak penyedia layanan jasa transportasi yang kredibel dan terpercaya secara historis	3	1	1	3
Mengikuti SOP Pemberian Pinjaman, jika memang tidak memenuhi persyaratan sebagai Mitra, maka Calon Mitra tersebut ditolak sebagai Mitra, dibuat secara tertulis	Melakukan koordinasi dengan Dinas Koperasi dan UKM setempat terkait kegiatan usaha Calon Mitra tersebut	3	3	2	18
Menyampaikan surat jawaban kepada Calon Mitra apakah akan meneruskan proses pertimbangan	Disampaikan surat jawaban kepada Calon Mitra apakah akan meneruskan proses pertimbangan pemberian pinjaman/pembiayaan kepada Calon Mitra sesuai dengan Perdir No. 040/PER/LPDB/2016 tentang SOP Analisa Risiko Pinjaman/Pembiayaan LPDB-KUMKM	4	3	2	24
		2	2	2	8

Mitigasi	Pengendalian Risiko	Severity	Occurance	Detection	RPN
Merekendasikan jaminan fix aset Calon Mitra yang cukup bila proses diteruskan dan melaporkan kondisi terlambatnya laporan saat akan berangkat OTS	1. Meminta second opinion kepada staf Manajemen Risiko	4	3	2	24
	2. Meminta Surat Rekomendasi dari Dinas Koperasi & UMKM terkait kondisi Calon Mitra				
	3. Membuat rekomendasi pencairan bertahap dan atau dibuat <i>grass period</i>				
Menyampaikan surat jawaban kepada Calon Mitra apakah akan meneruskan proses pertimbangan	Melakukan analisa bisnis terhadap calon mitra untuk mengetahui kondisi aktual calon mitra	3	3	2	18
Menyampaikan surat jawaban kepada Calon Mitra apakah akan meneruskan proses pertimbangan	Disampaikan surat jawaban kepada Calon Mitra apakah akan meneruskan proses pertimbangan pemberian pinjaman pembiayaan kepada Calon Mitra	2	3	2	12
Memberikan sosialisasi dan memberikan tenggat waktu untuk melengkapi dokumen legal	Menghubungi Calon Mitra terkait via telpon atau email tentang kekurangan dokumen legal	2	3	1	6
Memberikan sosialisasi dan memberikan tenggat waktu untuk melengkapi dokumen legal	Menginformasikan persyaratan legalitas kepada Calon Mitra	1	3	1	3
Meminta Surat Pernyataan dari Calon Mitra bahwa ybs bersedia memperbaharui apabila jangka waktu berlakunya dokumen legal tsb akan jatuh tempo selama masa pinjaman. Surat Pernyataan wajib diserahkan sebelum Rapat Komite	Menghubungi Calon Mitra terkait via telpon atau email tentang kekurangan dokumen legal	2	3	2	12

Mitigasi	Pengendalian Risiko	Severity	Occurance	Detection	RPN
Melakukan koordinasi dan pengecekan kelengkapan kesiapan dokumen untuk seminggu sebelum Rapat Komite dilakukan	Sekretaris Komite melakukan persiapan pengumpulan bahan Rapat Komite Pinjaman pada hari rabu sd jumat sebelum rakom dilakukan (catatan : rakom pada senin/selasa berikutnya)	3	2	2	12
	Pejabat terkait validasi dokumen bahan Rakom diharapkan paling lambat senin pagi sebelum rakom dilaksanakan				
Menunjuk penanggung jawab untuk menggantikan petugas komite yang berhalangan agar tidak terjadi miskomunikasi	Pelaksanaan tugas diganti petugas lain terkait penyelenggaraan komite	2	2	2	8
Melakukan koordinasi dengan Account Officer dan Kepala Bagian	Melakukan koordinasi dengan Account Officer dan Kepala Bagian	1	2	2	4

Mitigasi	Pengendalian Risiko	<i>Severity</i>	<i>Occurance</i>	<i>Detection</i>	RPN
Melibatkan lintas Direktorat terkait kebijakan penerbitan MKP & SP3	Kebijakan penerbitan MKP & SP3 dilakukan recek berjenjang	3	2	2	12

Mitigasi	Pengendalian Risiko	Severity	Occurance	Detection	RPN
Melakukan konfirmasi kepada calon mitra 3 hari sebelum jadwal yang telah disepakati	Dilakukan penandatanganan akad sesuai kesepakatan antara LPDB-KUMKM dengan Calon Mitra	2	1	1	2
Menunjuk tim satuan petugas di ibukota daerah-daerah	Dilakukan penandatanganan akad di Ibukota Propinsi Domisili Calon Mitra	2	3	2	12
Direksi mengkaji ulang dan melakukan pertimbangan kembali terhadap calon mitra yang keberatan	Dilakukan laporan pada saat Rapat Komite	2	3	2	12
Ditanyakan kepada Calon Mitra alasan tidak jadi meminjam. Calon Mitra diminta untuk membuat surat mengundurkan diri	Melakukan input data bahwa Calon Mitra tidak bisa lanjut proses	2	3	2	12

Mitigasi	Pengendalian Risiko	Severity	Occurance	Detection	RPN
Meminta mitra untuk melakukan validasi mengenai rekening yang hendak diberikan kepada LPDB-KUMKM	Meminta rekening koran Mitra pada saat akad pinjaman	1	3	1	3
Menunjuk penanggung jawab terkait validasi yang nantinya akan melapor langsung kepada pejabat validasi terkait pencairan dana bergulir	Koordinasi dengan Bagian Hukum I terkait informasi perjalanan pejabat terkait validasi pencairan	3	2	2	12
Menyimpan bilyet giro/cek pada tempat yang aman dari basah/rusak dan melakukan duplikasi bilyet giro/cek	Menggunakan transportasi yang aman dengan bebas resiko	2	3	1	6

Mitigasi	Pengendalian Risiko	Severity	Occurance	Detection	RPN
Memberi informasi kepada mitra terkait prosedur pelaporan pada saat kunjungan	Melakukan koordinasi dengan Mitra terkait via telpon atau saat kunjungan monitoring	2	3	2	12
Memberi sanksi kepada mitra yang sengaja melanggar	Mengirim surat pemberitahuan terkait kewajiban pelaporan Mitra	3	3	2	18
Menginformasikan semua persyaratan kepada calon mitra pada saat penandatanganan SP3	Mengirim surat pemberitahuan terkait kewajiban pelaporan mitra	3	4	2	24
Membuat Laporan kunjungan monitoring & evaluasi kepada Mitra dilaporkan kepada Direktur Pengembangan Usaha	Menyampaikan secara lisan saat kunjungan dan tulisan (hasil kunjungan)	2	2	2	8
Membuat Laporan kunjungan monitoring & evaluasi kepada mitra dilaporkan kepada Direktur Pengembangan Usaha	Menyampaikan secara lisan saat kunjungan dan tulisan (hasil kunjungan)	2	3	2	12
	Membuat Memorandum kepada Direktorat Bisnis terkait hasil kunjungan monitoring & evaluasi				

Mitigasi	Pengendalian Risiko	Severity	Occurance	Detection	RPN
Meminta menyertakan jaminan berupa fix aset atau bilyet deposito kepada mitra	Melakukan analisa RPC (Repayment Capacity) terhadap Mitra tersebut	4	3	2	24
	Jika memang Mitra sama sekali tidak mampu membayar atau macet dilimpahkan kepada PUPN				
Membuat komitmen pembayaran kepada mitra tertulis di dalam Proposal Rescheduling & SP3R	Melakukan analisa RPC (Repayment Capacity) terhadap Mitra tersebut	2	3	2	12
	Jika memang Mitra sama sekali tidak mampu membayar atau macet dilimpahkan kepada PUPN				
Melakukan sosialisasi ke seluruh cabang bank terkait tentang cara pembayaran oleh mitra ke LPDB-KUMKM	Mengirimkan surat kepada seluruh bank terkait tata cara pembayaran Mitra LPDB-KUMKM. Minimal harus diisi : ID Proposal, Nama Mitra yang terdaftar di LPDB-KUMKM	3	3	2	18
Melakukan sosialisasi ke seluruh cabang bank terkait tentang cara pembayaran oleh mitra ke LPDB-KUMKM	Menyampaikan bukti transfer pembayaran angsuran pinjaman dengan fax dan di email kepada Mitra	4	3	2	24
Melakukan sosialisasi ke seluruh cabang bank terkait tentang bukti pembayaran atau penyetoran	Melakukan rekonsiliasi perbankan per 3 bulan sekali	2	3	2	12
Melakukan pengecekan dan konfirmasi ke bank	Melakukan kunjungan ke perbankan	1	3	1	3
Melakukan pengecekan dan konfirmasi ke bank	Memberikan surat denda keterlambatan pembayaran pinjaman	1	3	1	3
Melakukan pengecekan dan konfirmasi ke bank	Mengirimkan surat pemberitahuan kepada Mitra tentang penggunaan virtual account pada setelah proses pencairan dana pinjaman	1	3	1	3

LAMPIRAN 4

PROSES PENCATATAN DAN PELAPORAN

No.	Proses Bisnis	Unit Kerja Terkait	Jenis Risiko	Penyebab Terjadinya
1	Pengendalian Informasi Terdokumentasi	Tata Usaha (Arsiparis)	1) Miskomunikasi antara Kepala Bagian dengan staff	Belum adanya media tertulis sebagai penyampaian informasi ke staf
			2) Penerapan pengiriman surat keluar belum sesuai tata naskah dinas	Belum adanya penerapan klasifikasi surat keluar
			3) Permintaan pembuatan SPT (Surat Perintah Tugas) & SPD (Surat Perjalanan Dinas) disampaikan setelah jam kerja	Disposisi dari Pimpinan terkait SPT & SPD sifatnya mendadak
			4) Waktu penyelesaian konsep surat keputusan membutuhkan waktu yang lama	Banyaknya masukan pendapat yang berbeda ttg konsep dan sebagainya pada internal LPDB-KUMKM
			5) Proses pengesahan draft Keputusan Direksi & Kuasa Pengguna anggaran membutuhkan waktu yang lama	pejabat terkait sedang dinas luar (DL)
			6) Laporan pengiriman surat keluar berbeda dengan invoice pengiriman oleh jasa pengiriman	Kurang telitinya pencatatan (double pencatatan atau belum dicatat)
			7) Pelaksanaan tugas lama dikerjakan	Penugasan diberikan kepada pegawai lintas bagian

2	Internal Audit	Auditor SPI	1) PKPT tidak lengkap (ada program yang belum dimasukkan)	1) Penyusunan PKPT dilakukan tidak teliti
				2) Pelaksanaan penyusunan PKPT mengalami penundaan
			2) Pelaksanaan pemeriksaan tidak teliti	Sosialisasi perubahan proses bisnis audite tidak tersosialisasi kepada auditor ybs
			3) Data yang dibutuhkan tidak lengkap	Kegiatan tidak dilaksanakan sesuai dengan TOR
			4) Rekomendasi dan saran biasanya hanya bersifat umum (tidak tepat sasaran)	Surat rekomendasi mengambil dari pola sebelumnya
			5) Keterlambatan dalam menyampaikan laporan audit internal	Banyaknya tugas lain yang dilakukan bersamaan
			6) Tindak lanjut diberikan melebihi waktu yang sudah ditentukan	Tidak adanya sanksi tentang keterlambatan tersebut
			7) Membutuhkan waktu yang tidak sebentar dan dikhawatirkan dapat mengganggu pekerjaan	Karena membutuhkan koordinasi antar tim
			8) Tugas tersebut bersifat insidental	Tugas tersebut adalah turunan dari Dirut yang bersifat insidental
			9) Kesalahan koordinasi dalam pekerjaan	Adanya miskomunikasi dalam menyampaikan koordinasi antara kepala SPI dengan kelompok JFA
3	Pengendalian Risiko dan Peluang Keluaran Tidak Sesuai	Pengendalian Risiko	Resiko Keselamatan pribadi petugas P2B saat melakukan penagihan	Respon negatif dari Mitra bermasalah
4	Tindakan Perbaikan dan Pencegahan	Hukum	Dokumen kredit/ akta Perjanjian/ Agunan (milik mitra) hilang	Human error

5	Visi dan Misi	Direksi	1) LPDB-KUMKM tidak mampu melakukan pengendalian dan pelayanan Calon Mitra/Mitra seluruh Indonesia (SELINDO)	Rentang pengendalian dan pelayanan LPDB-KUMKM seluruh Indonesia (SELINDO), sementara LPDB-KUMKM tidak memiliki cabang di daerah SELINDO
			2) Kemampuan finansial Calon Mitra terbatas, bila ada biaya tambahan terkait appraisal jaminan aset, cenderung Calon Mitra tidak mampu membayar	Keterbatasan kemampuan membayar (UMKM)
6	Rencana Strategi, Kebijakan dan KPI	Perencanaan	1) Renstra/Kebijakan/KPI tidak komprehensif	Terdapat perubahan kebijakan
			2) Terlambatnya penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA)/ RBA/RSB	Usulan RKA/ RBA/RSB pada bagian terkait terlambat diterima
			3) Terlambatnya penyusunan Laporan Perencanaan	Kendala pengumpulan data laporan terkait
7	Komunikasi Stakeholder	Humas	1) Feed back dari masyarakat terhadap informasi yang disampaikan bernada negatif	1) Media penyampaian informasi dengan sosial media yang mempunyai karakteristik khas
				2) Media penyampaian informasi dengan telpon yang mempunyai karakteristik khas
				3) Media penyampaian informasi dengan call center yang mempunyai karakteristik khas
			2) Penyerahan laporan kehumasan terlambat	Melaksanakan tugas dinas luar pada saat date line penyerahan laporan

			3) Undangan dari eksternal tidak bisa dihadiri langsung oleh Pimpinan LPDB-KUMKM	Pimpinan sudah mempunyai acara kegiatan lain yang sudah dijadwalkan
		Aklap	Terlambat penyerahan Laporan Keuangan (SAP BA99903, SAP BA044, SAK)	1) Mengerjakan tugas tupoksi lain
				2) Penerimaan data laporan keuangan dari unit/ bagian lain terlambat
		Tata Usaha	Pengumpulan Pelaporan Tata Usaha Penyaluran dan Penempatan dana Bergulir terlambat	Personil pembuat Laporan Tidak di tempat (Dinas Luar dll)
8	Tinjauan Manajemen dan Penyediaan SDM	Direksi	Tidak dapat dilakukan evaluasi atas follow up rapat Direksi	Tidak adanya agenda resmi terstruktur sebagai bahan Rapat Tinjauan Manajemen (Direksi)
		Rumah Tangga	1) Permintaan Sarana Prasarana tidak dapat diwujudkan	Keterbatasan anggaran sarana prasarana per tahun
			2) Kendaraan inventaris rusak	Penggunaan operasional sehari-hari
			3) Ketidaksesuaian dalam BMN	Kurang koordinasi dengan pihak terkait
			4) Kerusakan sarana dan prasarana	Penggunaan operasional sehari-hari
			5) Inventaris hilang	Penggunaan sehari-hari
			6) PC Komputer rusak	Penggunaan operasional sehari-hari
		SDM	1) Statistik Kepegawaian tidak akurat	Input/up date data kepegawaian terhambat
			2) Data administrasi kepegawaian tidak up date	Pegawai belum memberikan data admn versi terbaru

			3) Adanya kekosongan posisi suatu jabatan sedangkan masa perekrutan pegawai baru masih lama	Pegawai mengundurkan diri/dikeluarkan/ meninggal dunia
			4) Waktu pelayanan urusan kesejahteraan pegawai tertunda	Staf SDM urusan kesejahteraan berhalangan hadir
			1) Pembayaran gaji, renumerasi terlambat	Proses pencairan pembayaran terlambat
			2) Keterlambatan pembayaran lembur	Penerimaan data terkait lembur dari masing-masing bagian terlambat
9	Pengelolaan Perubahan	Direksi dan Pengkajian	1) Topik skema program masih baru	Kebijakan pemerintah RI yang baru
			2) Kurang pahamnya Perguruan Tinggi sebagai pendamping Koperasi dan UMKM	Terdapat kendala teknis dari Perguruan Tinggi sebagai mitra pendamping
10	Dukungan Teknologi Informasi	Teknologi Infomasi	3) Terdapat gangguan pada E-Office LPDB KUMKM	Database tidak bisa diakses
			4) Terdapat gangguan pada web LPDB-KUMKM	1) di hack dari eksternal
				2) Setting komputer user tidak sesuai
			Server atau aplikasi atau perangkat pengolah data lainnya tidak bisa dikoneksikan ke PC user internal	Pengguna aplikasi kompeten
			Pengguna aplikasi tidak mengikuti aturan yang ditetapkan (user manual aplikasi)	Pengguna aplikasi tidak kompeten

KERTAS KERJA SPIP

UNIT ORGANISASI
KEGIATAN
TUJUAN KEGIATAN

No	SASARAN STRATEGIS	LINGKUNGAN PENGENDALIAN	PENILAIAN RISIKO							KEGIATAN PENGENDALIAN		INFORMASI DAN KOMUNIKASI		RENCANA PEMANTAUAN	
			Pernyataan Risiko	Pemilik Risiko	Penyebab		Analisis risiko			Preventif, Detektif, Korektif	Tgl pelaksanaan	Informasi	Komunikasi	Key Risk, Key Ctrl	tgj pelaksanaan
					Internal	Eksternal	Kemungkinan	Dampak thd	Skor						
		8	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	
1									Preventif (contoh: memberi akses hanya pada						
2									Preventif (contoh: memberi akses hanya pada						
3									Korektif (contoh: melakukan perbaikan atas						
4									Korektif (contoh: melakukan perbaikan atas						
5					0									0	
6					0									0	
7					0									0	
8					0									0	
9					0									0	
10					0									0	
11					0									0	
12					0									0	
13					0									0	
14					0									0	

IDENTIFIKASI RISIKO

UNIT ORGANISASI :

KEGIATAN :

TUJUAN KEGIATAN 1.

2.

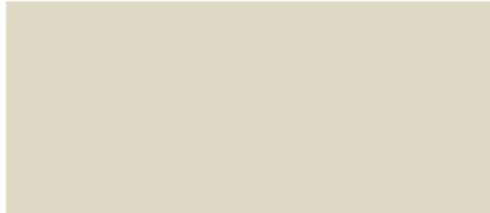
3.

4.

No	Pernyataan Risiko	Penyebab	Internal/ Eksternal	Dampak pada Capaian Tujuan	Pemilik Risiko	Tahap Kegiatan
1	2	4	3	8	9	10
1			Internal			Persiapan
2			Internal			Pelaksanaan
3			Internal			Output (Goal)
4			Internal			Delivery
5			Internal			

HASIL ANALISIS RISIKO

UNIT ORGANISASI :
 KEGIATAN :
 TUJUAN KEGIATAN :
 1.
 2.
 3.
 4.



No	Pernyataan Risiko	Pemilik Risiko	Penyebab	Dampak pada Capaian Tujuan	Skor Kemungkinan terjadi	Skor Dampak	Total Skor (6x7)	Rangking
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1					0.00	0.00	0.00	1
2					0.00	0.00	0.00	1
3					0.00	0.00	0.00	1
4					0.00	0.00	0.00	1
5					0.00	0.00	0.00	1
6					0.00	0.00	0.00	1
7					0.00	0.00	0.00	1
8					0.00	0.00	0.00	1

DESAIN KEGIATAN PENGENDALIAN

UNIT ORGANISASI :
 KEGIATAN :
 TUJUAN KEGIATAN :

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

No	Pernyataan Risiko	Penyebab	Pengendalian yang sudah ada	Perbaikan Pengendalian	Detektif (D)/ Preventif (P)/ Korektif (K)	Waktu Pelaksanaan
1	2	3	4	5	6	7
1					Preventif (contoh:	
2					Preventif (contoh:	
3					Korektif (contoh:	
4					Korektif (contoh:	
5					(contoh:	
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

Hasil Identifikasi Tujuan

Unit :

Visi :

No	Misi	Tujuan	Sasaran	Indikator	Program	Kegiatan	Tujuan Kegiatan
1							
2							
3							
4							
5							

Catatan:

1. Uraian Visi berisi visi unit organisasi
2. Kolom 1 berisi nomor urut
3. Kolom 2 berisi uraian misi yang selaras dengan kegiatan yang akan dilakukan penilaian risiko
3. Kolom 3 berisi uraian tentang tujuan yang selaras dengan kegiatan yang akan dilakukan penilaian risiko
4. Kolom 4 berisi uraian tentang sasaran yang selaras dengan kegiatan yang akan dilakukan penilaian risiko
5. Kolom 5 berisi kegiatan yang akan dinilai risikonya.
6. Kolom 6 berisi tujuan atas kegiatan yang dinilai risikonya.