

PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* DALAM PEMETAKAN RISIKO DI KOPERASI SIMPAN PINJAM

SUBAGYO¹,

Program Studi Manajemen UN PGRI Kediri

Email. subagyo@unpkediri.ac.id,

DIAH AYU SEPTI FAUJI²

Program Studi Manajemen UN PGRI Kediri

ABSTRACT

Giving loans contains risks, one of which is uncollectible accounts. This study aims to: 1) identify the risks faced by Happy cooperatives, 2) measure and map risks, and 3) formulate risk mitigation strategies. The data analysis method used to analyze the data uses the Enterprise Risk Management (ERM) approach, where risk management with ERM can help companies be better prepared to deal with uncertainty, increase added value, and competitive advantage.

Risk mapping with the ERM approach is carried out based on eight ERM components. The three components used in this study are internal environment, objective setting, and event identification. These three components are carried out to capture the situation in Happy cooperatives and identify the risks that exist. The results of the study of the Happy cooperative business processes show that there are various strategic, operating, reporting, and compliance risks identified in the stages of the business process. The results showed 1) the risks found in the stages of the Bahagia cooperative business process related to the fields of strategic, operating, reporting, and compliance, 2) the level of risk experienced by the Bahagia cooperative was reflected in the risk map formed on the measurement of risk based on probability and impact. and 3) strategies that need to be developed for effective risk mitigation for happy cooperatives prioritized in handling the highest risks first and then to lower risks.

Keywords: *Enterprise Risk Management, risk mapping*

Pendahuluan

Saat ini koperasi simpan pinjam tidak hanya menghadapi pesaing dari koperasi sejenis, tetapi juga berhadapan dengan *Start Up Fintec (Financial Technology)*. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan, sampai dengan 25 Januari 2018 penyelenggara *Fintech P2P* yang terdaftar di OJK ada 66 (OJK, 2018). Perkembangan *fintech* yang cukup pesat, tidak lepas dari semakin familiernya orang dengan internet yang memudahkan orang mendapatkan solusi (Amalia, 2016). Bisa dikatakan *fintech* muncul karena adanya inovasi disruptif yang merupakan sebuah transformasi dari sistem yang memberi kepraktisan, kemudahan akses, dan biaya yang ekonomis.

Perkembangan terbaru, Deputi Bidang Pembiayaan Kementerian Koperasi dan UKM Braman Setyo menandatangani nota kesepahaman (MoU) dengan Finnet untuk mendorong koperasi menerapkan teknologi finansial agar mampu bersaing. Hal ini menunjukkan betapa penting dan bahayanya persaingan yang memanfaatkan teknologi koperasi (Budiman, 2017). MoU tersebut akan diterapkan selama dua tahun dan sekitar 40% koperasi di seluruh Indonesia dapat menerapkan *fintech*.

Pada tahun 2017, kota Kediri mendapatkan penghargaan “Tanda Bakti Koperasi” dari Kementerian Koperasi dan UMKM yang dinilai berhasil melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UMKM, namun samapai saat ini

belum ada satupun koperasi simpan pinjam yang melakukan inovasi terkait *fintech*. Demikian halnya diungkapkan oleh pengurus KSP Bahagia pada saat wawancara, yang menyatakan dengan bahwa KSP Bahagia tidak ingin mengadopsi *fintech*. Namun, hal ini bisa saja akan berubah seiring dengan perubahan perilaku masyarakat, mengingat *start up fintech* yang bergerak di sektor mikro, sama seperti BPR dan koperasi, sehingga KSP Bahagia perlu untuk menentukan strategi bersaing dan melakukan pemetaan risikonya.

KSP Bahagia perlu mengelola risiko dengan cara menghindari atau mengurangi dampak risiko. Hal ini dilakukan agar mampu menghasilkan kualitas yang diharapkan di tengah-tengah ketidakpastian/risiko yang ada. Salah satu metode yang dapat menjadi alternatif atas hal ini adalah *Enterprise Risk Management (ERM)*. Menurut *COSO Standard of Enterprise Risk Management Integrated Framework* (2004), ERM merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan karyawan lainnya, diterapkan dalam pengaturan strategi mencakup seluruh perusahaan yang dirancang untuk mengidentifikasi potensi kejadian yang dapat memengaruhi entitas dan mengelola risiko yang ada, untuk memberikan kepastian terhadap pencapaian tujuan entitas. Delapan komponen yang saling terkait dalam ERM, yaitu: 1) *internal environment*, 2) *objective setting*, 3) *event identification*, 4) *risk assessment*, 5) *risk response*, 6) *control activities*, 7) *information and communication*, dan 8) *monitoring*.

Hasil metode ERM, risiko diamati tidak hanya dari sisi strategik, tetapi juga mengamati risiko dari sisi operasional, pelaporan, maupun kepatuhan. Risiko pada bidang operasional mencakup risiko dalam proses bisnis, mulai dari kedatangan bahan baku hingga penagihan piutang dan layanan pelanggan. Risiko pada bidang *reporting* mencakup risiko pada pelaporan data internal koperasi Bahagia dan pelaporan data eksternal kepada *stakeholders*. Risiko pada bidang *compliance* mencakup risiko atas kepatuhan terhadap peraturan dan undang-

undang yang berlaku, seperti UU Tenaga Kerja dan berbagai peraturan mengenai perpajakan, ekspor-impor, kesehatan dan keamanan lingkungan, dan lain-lain. Pengelolaan risiko dengan ERM dapat membantu perusahaan lebih siap dalam mengatasi ketidakpastian, meningkatkan nilai tambah, dan keunggulan bersaing.

Penelitian terdahulu yang menggunakan pendekatan ERM telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Chitakornkijasil (2010) meneliti tentang gambaran ERM pada organisasi secara umum, mulai dari definisi ERM, proses ERM, hingga bagian kontrol dan implementasi ERM. Hasil studi menunjukkan tentang program pengembangan ERM secara menyeluruh, tetapi penilaian ERM dan detail komponen krisis yang perlu segera ditindaklanjuti. Jamillah dan Astuti (2011) melakukan kajian tentang ERM di PT Charoen Pokphand Indonesia, Tbk (CPIN).

Hasil studi menunjukkan bahwa ERM memegang peranan strategis dalam rangka pencapaian tujuan dan visi perusahaan. Kemampuan CPIN dalam mengatasi risiko cukup baik, karena didukung oleh infrastruktur yang kuat, baik dari SDM, keuangan, sarana prasarana, teknologi, dan inovasi. Oleh karena itu, CPIN memiliki batas toleransi risiko yang besar dan membuat CPIN terus melakukan ekspansi bisnis dengan memperbesar kapasitas produksi dan memperbesar pangsa pasar untuk memanfaatkan setiap peluang yang ada. Kekuatan inilah yang membuat CPIN dengan cepat merespons setiap kejadian yang memunculkan risiko dan mengurangi dampak dari kejadian sekaligus memberikan nilai tambah.

Mendasarkan pada latar belakang dan penelitian terdahulu, tujuan penelitian ini adalah memetakan risiko yang dihadapi KSP Bahagia, mengukur risiko dan potensial *loss*, dan menentukan strategi mitigasi risiko yang efektif bagi KSP Bahagia. Pemetaan risiko di KSP Bahagia dilakukan dengan pendekatan ERM dengan fokus pembahasan bidang operasional simpan pinjam, sedangkan pembahasan bidang *strategic*, *reporting*, dan *compliance*

hanya diulas sedikit karena keterbatasan data dan waktu penelitian.

Metode Penelitian

Penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif dalam bentuk studi kasus, yaitu studi yang intensif dan terperinci mengenai suatu obyek yang diteliti. Penelitian ini dilakukan dengan wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD) serta pengamatan langsung di lapangan. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh melalui data internal KSP Bahagia, perpustakaan, jurnal, majalah, koran, dan internet. Teknik pengambilan contoh menggunakan *purposive sampling* (pengambilan contoh dengan sengaja). Responden yang dipilih memiliki pengetahuan, keahlian, dan kompetensi dalam bidang yang dikaji. Wawancara dan FGD dilakukan oleh responden, meliputi kepala-kepala departemen KSP Bahagia, antara lain pengurus dan pengelola. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan metode ERM.

Penelitian pemetaan risiko dengan metode ERM diawali dengan pengumpulan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan FGD, sedangkan data sekunder berupa data internal KSP Bahagia dan data-data penunjang lainnya. Setelah data terkumpul, dilakukan identifikasi risiko di setiap tahap proses bisnis dan risiko tersebut dianalisis probabilitas dan dampaknya. Setelah itu, risiko dievaluasi dan ditentukan tingkat risikonya, serta dibuat peta risiko. Apabila risiko dapat diterima, maka hanya dilakukan pengawasan dan pemantauan atas risiko tersebut. Namun, apabila risiko tersebut tidak dapat diterima, maka disiapkan strategi mitigasi atas risiko tersebut dan implikasi manajerialnya berupa pengawasan dan pemantauan oleh koperasi.

Temuan Penelitian dan Pembahasan

Identifikasi dan Pengukuran Risiko

Tahap pertama pelaksanaan penelitian ini dilakukan dengan memotret

KSP Bahagia adalah dengan berpedoman pada tiga komponen pertama dari delapan komponen *COSO Standard of Enterprise Risk Management Integrated Framework*, yaitu *internal environment*, *objective setting*, dan *event identification*. Tahap berikutnya adalah membuat peta risiko, yang menunjukkan seluruh potensi risiko yang ada dalam tiap tahap siklus bisnis koperasi.

1. *Internal environment*

KSP Bahagia sudah berdiri kurang lebih dua tahun. Dalam tata kelola, KSP Bahagia memiliki permodalan yang kuat berkat dukungan nama baik yang terpercaya sebagai pegawai negeri yang menjadi pengurus. Di samping itu, KSP Bahagia berkembang menjadi koperasi yang efektif dan efisien dalam menjalankan aktivitas usahanya.

2. *Objective setting*

Objective setting tercermin dari empat sisi tujuan perusahaan dengan mempertimbangkan potensi risiko. *Objective setting* KSP Bahagia sebagai koperasi besar adalah sebagai berikut.

- a. *Strategic objective*: mempertahankan keunggulan dengan tetap menjaga kredibilitas usahanya.
- b. *Operating objectives*: secara berkesinambungan melakukan perbaikan-perbaikan baik aspek teknis maupun manajerial dengan menjalankan sistem manajemen mutu yang terintegrasi guna tercapainya kepuasan anggota, pemodal, dan karyawan.
- c. *Reporting objectives*: menyediakan laporan yang transparan dan akurat bagi internal koperasi maupun laporan eksternal bagi anggota sehingga koperasi dapat mengambil langkah manajerial yang tepat bila diperlukan.
- d. *Compliance objectives*: mematuhi peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku.

3. *Event Identification*

Identifikasi risiko dituliskan dalam kerangka proses bisnis di KSP Bahagia, sehingga cenderung lebih banyak

memaparkan bidang operasional. Namun, bukan berarti risiko yang diidentifikasi merupakan risiko teknis operasional saja, beberapa risiko yang teridentifikasi merupakan risiko strategis seperti kehilangan *key person*, kehilangan *key supplier*, dan kehilangan anggota. Risiko lainnya seperti kesalahan dalam pelaporan/pencatatan, dan *fraud* dalam pelaporan adalah contoh potensi risiko dalam bidang *reporting*, sedangkan risiko kesehatan dan keselamatan pekerja adalah contoh potensi risiko dalam bidang *compliance*.

Penggolongan risiko berdasarkan probabilitas dibagi menjadi lima golongan, yaitu sangat sering, sering, kadang-kadang, jarang, dan sangat jarang. Periode yang digunakan dalam pengukuran ini adalah satu tahun dan pengukuran probabilitas risiko di KSP Bahagia didasarkan pada data historis yang ada selama dua tahun terakhir, yaitu tahun 2016 dan 2017. Kejadian risiko ada yang tergolong kejadian rutin dan tidak rutin. Kejadian risiko rutin adalah risiko yang terjadi pada aktivitas proses usaha yang rutin dilaksanakan setiap hari kerja. Kejadian risiko tidak rutin adalah risiko yang terjadi di luar aktivitas proses usaha yang rutin dilaksanakan setiap hari kerja. Penggolongan risiko didasarkan banyaknya kejadian risiko dalam satu tahun (untuk kejadian tidak rutin) atau persentase kejadian risiko dibanding total aktivitas (untuk kejadian dalam aktivitas proses produksi rutin).

Peta Risiko

Menurut Godfrey (1996), nilai risiko merupakan perkalian dari probabilitas dan dampak. Hasil skor risiko dapat dilihat pada tabel 3 dan peta risiko dapat dilihat pada gambar 2. Hasil skor risiko yang diperoleh, peta risiko dapat digambarkan dengan membagi risiko ke dalam empat golongan. Risiko dengan skor 1 dan 2 termasuk dalam golongan *negligible*, skor 3 dan 4 termasuk golongan *acceptable*, skor 5–12 termasuk golongan *undesirable*, dan skor di atas 12 termasuk golongan *unacceptable*. Supaya tingkat risiko lebih mudah dikenali, titik risiko pada peta risiko diberi warna, seperti warna hijau untuk mewakili risiko *negligible* (risiko

yang jarang terjadi atau berdampak relatif kecil), warna kuning untuk mewakili risiko *acceptable* (risiko yang mengakibatkan proses produksi terkendala), warna jingga untuk mewakili risiko *undesirable* (risiko tingkat medium yang harus diwaspadai), dan warna merah untuk mewakili risiko *unacceptable*, yaitu risiko utama yang memberikan pengaruh signifikan, sehingga harus mendapat prioritas utama.

Peta risiko pada gambar 2 dibagi menjadi empat kuadran oleh perpotongan garis putus-putus yang merupakan skor rata-rata skala dampak dan probabilitas. Kuadran I diisi oleh risiko yang memiliki dampak tinggi dan probabilitas tinggi. Kuadran II diisi oleh risiko yang memiliki dampak tinggi dan probabilitas rendah. Kuadran III diisi oleh dampak rendah dan probabilitas rendah. Kuadran IV diisi oleh risiko yang memiliki dampak rendah dan probabilitas tinggi. Risiko paling banyak tersebar di warna jingga dan kuning yang merupakan risiko tingkat sedang, sedangkan risiko warna merah dan warna hijau jumlahnya relatif sedikit.

KSP Bahagia memprioritaskan mitigasi pada risiko tertinggi (tingkat *unacceptable*), selanjutnya pada risiko tingkat yang lebih rendah yaitu tingkat *undesirable*, *acceptable*, dan *negligible*. Risiko *unacceptable* berupa ketergantungan *key person* pada beberapa titik kritis dapat dihilangkan dengan pemberdayaan SDM lokal. Risiko teknis operasional produksi dapat dihindari dan dikurangi dengan prosedur kontrol terhadap alat ukur, mesin, dan *tooling*. Risiko *reporting* dan *compliance* dapat dikurangi dengan kontrol internal dengan membentuk komite audit untuk melaksanakan audit internal setahun sekali.

Tabel 1. Kategori Probabilitas Risiko

Kode	Risiko	Dampak	Skala Probabilitas	Skor risiko
A	Pengajuan pembiayaan			
a1	Tidak ada pengajuan pembiayaan	3	1	3
a2	Kondisi ekonomi	3	1	3
a3	Kelalaian pengecekan lokumen	5	3	15
a4	Kesalahan identifikasi lokumen	5	3	15
a5	Kelalaian identifikasi 5C	5	5	25
B	Operasional Pembiayaan			
b1	Tidak adanya sistem informasi lengkap	5	3	15
b2	Kelalaian analisis credit	5	4	20
b3	Risiko jaminan hilang	5	1	5
b4	Kesalahan pencatatan	5	5	25
C	Pinjaman bermasalah			
c1	Anggota Tidak mau membayar	5	1	5
c2	Anggota pailit	5	2	10
c3	Anggota neninggal/terkena musibah	4	1	4
c4	Kecurangan staf	4	1	4
c5	Data piutang tidak tepat	4	1	4
	Rata – rata	4,6	2,3	10,92

Skala	Probabilitas	Indikator probabilitas risiko berdasarkan Frekuensi Kejadian	Aktivitas produksi
5	Sangat Sering	>30 kali per tahun	>30% dari total aktivitas
4	Sering	20-30 kali per tahun	20-30% dari total aktivitas
3	Kadang-kadang	10-20 kali per tahun	10-20% dari total aktivitas
2	Jarang	5- 10 kali per tahun	5-10% dari total aktivitas
1	Sangat Jarang	< 5 kali pertahun	<5% dari total kejadian

Kategori dampak risiko		
Skala	Dampak	Indikator dampak pada efektivitas operasi
5	Sangat besar	100% pengajuan kredit terhenti
4	Besar	Sejumlah kredit harus di hentikan
3	Sedang	Sejumlah pengajuan kredit ditinjau kembali
2	Kecil	Sedikit gangguan pada proses pengajuan dan pencairan kredit (operasional) atau pada operator
1	Sangat kecil	Tidak efek

Sumber : Koperasi Bahagia (2018)

Implikasi Manajerial

- 1) Bidang *strategic*
Mempersiapkan SDM yang handal, produktif efisien dan inovatif. Pengembangan SDM dilakukan melalui *training* dan pelatihan, baik

dari segi motivasi, *leather technology* maupun pengetahuan dan keterampilan.

- 2) Bidang *operating*
Melaksanakan *continuous improvement*, yaitu pelaksanaan perbaikan berkesinambungan dalam memberikan usulan terhadap identifikasi potensi perbaikan dan peningkatan atau sumbang saran untuk pencapaian visi dan misi koperasi.
- 3) Bidang *reporting*
Melengkapi data pelaporan internal yang proses yang sebelumnya tidak didokumentasikan, seperti kesalahan pada data proses seleksi anggota.
- 4) Bidang *compliance*
Melaksanakan prosedur sesuai peraturan dan undang- undang yang berlaku, di antaranya adalah UU Tenaga Kerja yang mengatur mengenai hak dan kewajiban tenaga kerja, seperti upah minimum, jumlah jam kerja maksimal, kesehatan, dan keselamatan kerja.

Simpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian pada KSP Bahagia adalah risiko-risiko yang dihadapi terkait bidang *strategic, operating, reporting, and compliance*. Risiko tersebut dapat ditemukan dalam tahapan proses bisnis. Risiko bidang *strategik* berupa ketergantungan pada *key person*, risiko bidang *operating* adalah risiko teknis terkait operasional penyaluran kredit, risiko bidang *reporting* berupa risiko kesalahan pelaporan data, dan risiko *compliance* berupa kepatuhan pada aturan yang berlaku (misalnya mengenai keselamatan kerja).

Pengukuran risiko didasarkan pada probabilitas dan dampaknya. Besar tingkat risiko yang dialami KSP Bahagia tercermin pada peta risiko. Risiko *strategik* termasuk risiko *unacceptable*, karena pada beberapa tahap bisnisnya tergantung pada *key person*. Risiko- risiko teknis dalam bidang operasional produksi tergolong risiko *undesirable* dan *acceptable*. Risiko *reporting* dan

compliance termasuk dalam risiko *acceptable* dan *negligible*.

Strategi yang perlu dikembangkan untuk mitigasi risiko yang efektif bagi KSP Bahagia diprioritaskan menangani risiko paling tinggi dahulu, kemudian ke risiko yang lebih rendah. Strategi mengurangi risiko adalah alternatif yang paling banyak dilakukan apabila risiko tersebut tidak dapat dihindari atau ditransfer.

Daftar Referensi

- Bahagia, K. (2017). *Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus dan Pengawas*. Kediri: Koperasi Simpan Pinjam Bahagia.
- Chitakornkijasil P. 2010. Enterprise risk management. *Internasional Journal of Organizational Innovation* 3(2):309–338.
- [COSO] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004. *Executive Summary of Enterprise Risk Management: Integrated Framework*. New Jersey: AICPA/COSO.
- Djohanputro B. 2004. *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi*. Jakarta: PPM.
- Godfrey PS. 1996. *Control of Risk: A Guide to the Systematic Management of Risk from Construction*. London: CIRIA.
- [IIA] Institute of Internal Auditors. 2009. IIA Position Paper: *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*. London: IIA.
- Jamillah S, Astuti MW. 2011. *Enterprise Risk Management (ERM) in PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Kountur R. 2008. *Mudah Memahami Manajemen Risiko Perusahaan*. Jakarta: PPM.