



## Analisis Penerapan Manajemen Risiko Operasional dalam Proses Pemberian Kredit Pensiun di PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado

Regilia Lumempouw<sup>1\*</sup>, Vekky Supit<sup>2</sup>, Cysca Adeleida Juliana Langi<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> Program Studi Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Manado, Indonesia

Email: [regilialumempouw3@gmail.com](mailto:regilialumempouw3@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [vekkysupit@gmail.com](mailto:vekkysupit@gmail.com)<sup>2</sup>, [cyscaikelangi@gmail.com](mailto:cyscaikelangi@gmail.com)<sup>3</sup>

\*Penulis Korespondensi: [regilialumempouw3@gmail.com](mailto:regilialumempouw3@gmail.com)

**Abstract.** The banking sector faces various risks in carrying out its intermediation function, one of which is operational risk that may arise from inadequate or malfunctioning internal processes, human error, system failures, or external events. This risk has the potential to occur in various bank activities, including the pension loan disbursement process, particularly at the application and verification stages, which involve document review, data matching, and system usage. This study aims to describe and analyze the implementation of operational risk management in the pension loan application and verification process at PT Bank Mandiri Taspen Manado Branch Office, referring to the four risk management processes stipulated in Financial Services Authority Regulation Number 18/POJK.03/2016, namely risk identification, measurement, monitoring, and control. This study employs a qualitative approach using a descriptive case study method. Primary data were obtained through interviews with the Credit Operation Officer (PCO) and Account Officer Pension (AOP), as well as field observations, while secondary data were obtained from Standard Operating Procedures (SOPs), forms, internal policies, and other supporting documents. Data were analyzed using the interactive model developed by Miles, Huberman, and Saldana, comprising data condensation, data display, and conclusion drawing/verification, with data validity examined through source triangulation, technique triangulation, and member checking. This study is expected to provide an empirical overview of operational risk management practices at the branch office level and serve as a basis for evaluation for the company in strengthening its pension loan application and verification process.

**Keywords:** Operational Risk Management; Pension Loan; Risk Identification; Risk Measurement; Risk Monitoring.

**Abstrak.** Sektor perbankan menghadapi berbagai risiko dalam menjalankan fungsi intermediasinya, salah satunya risiko operasional yang dapat muncul akibat ketidakcukupan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, maupun faktor eksternal. Risiko ini berpotensi timbul pada berbagai aktivitas bank, termasuk dalam proses pemberian kredit pensiun, khususnya pada tahap pengajuan dan verifikasi yang melibatkan pemeriksaan dokumen, pencocokan data, serta penggunaan sistem. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan manajemen risiko operasional dalam proses pengajuan dan verifikasi kredit pensiun di PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado, dengan mengacu pada empat proses pengelolaan risiko menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016, yaitu identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko operasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan Pelaksana Credit Operation (PCO) dan Account Officer Pension (AOP) serta observasi lapangan, sedangkan data sekunder diperoleh dari SOP, formulir, kebijakan internal, dan dokumen pendukung lainnya. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi, dengan keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai praktik pengelolaan risiko operasional di tingkat kantor cabang serta menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam memperkuat proses pengajuan dan verifikasi kredit pensiun.

**Kata Kunci:** Identifikasi Risiko; Manajemen Risiko Operasional; Pemantauan Risiko; Pengukuran Risiko; Pinjaman Pensiun.

### 1. LATAR BELAKANG

Sektor perbankan memiliki peran penting dalam perekonomian karena menjalankan fungsi intermediasi melalui penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat. Dalam menjalankan aktivitas tersebut, bank menghadapi berbagai jenis risiko yang dapat memengaruhi

kelangsungan kegiatan operasionalnya. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko menjadi bagian penting dalam menjaga agar kegiatan perbankan dapat berjalan secara terarah, terkendali, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Salah satu landasan regulatif yang mengatur penerapan manajemen risiko pada bank umum adalah Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.

Salah satu risiko yang melekat dalam kegiatan perbankan adalah risiko operasional. Risiko ini dapat muncul akibat ketidakcukupan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, maupun kejadian eksternal. Karakteristik tersebut menyebabkan risiko operasional dapat muncul pada berbagai aktivitas bank, termasuk dalam proses pemberian kredit. Oleh karena itu, pengelolaan risiko operasional perlu dilakukan secara sistematis agar potensi gangguan terhadap proses kerja, kualitas pelayanan, maupun kepentingan bank dan nasabah dapat diminimalkan.

Proses pemberian kredit tidak hanya berkaitan dengan keputusan mengenai pemberian dana kepada nasabah, tetapi juga melibatkan serangkaian aktivitas operasional yang saling berkaitan. Pada kredit pensiun, proses tersebut antara lain mencakup pengajuan dan pemeriksaan persyaratan, verifikasi dokumen dan data, analisis, persetujuan, hingga pencairan. Setiap tahapan memiliki prosedur dan aktivitas yang berbeda sehingga terdapat kemungkinan munculnya risiko operasional apabila proses internal, sumber daya manusia, sistem, maupun pengendalian tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Pada tahap pengajuan, misalnya, risiko operasional dapat berkaitan dengan ketidaklengkapan dokumen, ketidaksesuaian data kesalahan pengisian formulir, kesalahan input, maupun kendala dalam penyampaian informasi mengenai persyaratan kredit. Sementara itu, pada tahap verifikasi, risiko dapat berkaitan dengan kesalahan pemeriksaan dokumen, ketidaksesuaian data antara dokumen dengan informasi pada sistem, kesalahan manusia dalam melakukan verifikasi, maupun kendala sistem yang dapat menghambat proses pemeriksaan. Risiko tersebut merupakan potensi yang secara umum dapat muncul dalam proses operasional kredit, sehingga perlu diketahui bagaimana mekanisme bank dalam mengidentifikasi dan mengendalikannya.

Dalam perspektif pembangunan berkelanjutan, penelitian ini berkaitan dengan Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya SDG 8 tentang pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi. Keterkaitan tersebut terlihat dari peran layanan perbankan dalam menyediakan akses pembiayaan bagi masyarakat, termasuk pensiunan yang membutuhkan layanan keuangan setelah memasuki masa pensiun. Kredit pensiun merupakan salah satu bentuk layanan pembiayaan yang dapat mendukung pemenuhan kebutuhan ekonomi nasabah

sesuai dengan ketentuan dan kemampuan yang dimiliki. Namun, penyelenggaraan layanan tersebut perlu didukung oleh proses operasional yang tertib, akurat, dan mampu mengendalikan berbagai potensi risiko. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko operasional dalam proses pengajuan dan verifikasi kredit pensiun menjadi penting untuk mendukung terselenggaranya layanan keuangan yang lebih aman, bertanggung jawab, dan berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, penelitian ini turut memiliki keterkaitan secara tidak langsung dengan SDG 1 tentang pengentasan kemiskina, karena pengelolaan layanan keuangan yang baik dapat mendukung keberlangsungan akses masyarakat terhadap pembiayaan dalam memenuhi kebutuhan ekonominya.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa risiko operasional merupakan bagian yang penting dalam aktivitas perbankan. Ni'mah, Kusumaningrum, Asiyah, dan Subagyo (2024) membahas penerapan manajemen risiko operasional pada Bank Syariah Indonesia, sedangkan Prakarsa (2024) mengkaji risiko operasional pada tingkat kantor cabang. Penelitian Yunike dan Gandakusuma (2023) juga menunjukkan adanya hubungan antara risiko operasional dengan kinerja perbankan. Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut memiliki objek, konteks, dan pendekatan yang berbeda dengan penelitian ini.

Penelitian Pandelaki, Sondakh, dan Pinatik (2025) memiliki kedekatan objek yang tinggi dengan penelitian ini karena sama-sama dilakukan pada PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Kedekatan tersebut justru menjadi alasan penting untuk memperjelas batasan antara kedua penelitian. Pandelaki dkk. (2025) menggunakan kerangka Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) untuk menilai efektivitas sistem pengendalian internal pada keseluruhan proses pemberian Kredit Mantap Pensiun, mulai dari pengajuan hingga pecairan, dengan fokus utama pada temuan bahwa pengendalian internal sudah cukup efektif memitigasi risiko kredit namun masih lemah pada aspek pemantauan kredit bermasalah dan integrasi teknologi monitoring secara real time. Penelitian ini menempuh jalan yang berbeda. Kerangka yang digunakan bukan COSO, melainkan empat proses pengelolaan risiko menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016, yaitu identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko operasional. Objek kajiannya juga lebih sempit dan spesifik, hanya pada tahap pengajuan dan verifikasi, bukan seluruh siklus kredit. Unit analisisnya pun berbeda, penelitian Pandelaki dkk. menilai kecakupan sistem pengendalian secara menyeluruh, sedangkan penelitian ini menganalisis bagaimana empat proses manajemen risiko operasional dijalankan secara spesifik pada dua tahap awal proses kredit. Dengan perbedaan kerangka analisis, cakupan

tahapan, dan unit analisis tersebut, penelitian ini menempati ruang kajian yang belum disentuh oleh penelitian sebelumnya meskipun berada pada lokasi yang sama.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan penelitian selama melaksanakan kegiatan magang di PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado, peneliti menemukan adanya kondisi dan potensi permasalahan yang berkaitan dengan proses operasional pemberian kredit pensiun, khususnya pada tahap pengajuan dan verifikasi. Tahapan tersebut melibatkan pemeriksaan kelengkapan dan kesesuaian dokumen, pencocokan data, penggunaan sistem, serta keterlibatan beberapa pihak dalam memastikan bahwa persyaratan kredit telah terpenuhi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses pengajuan dan verifikasi memiliki potensi risiko operasional yang perlu di perhatikan, terutama yang berkaitan dengan ketelitian dalam pemeriksaan dokumen, kesesuaian data, pelaksanaan prosedur, serta kemungkinan terjadinya kendala dalam proses operasional. Namun, temuan awal selama kegiatan magang tersebut belum dapat digunakan untuk menyimpulkan tingkat penerapan manajemen risiko operasional secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji secara lebih mendalam bagaimana proses pengajuan dan verifikasi kredit pensiun dilaksanakan, potensi risiko operasional yang terdapat di dalamnya, serta bagaimana pihak yang terlibat melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko berdasarkan ketentuan manajemen risiko yang berlaku.

Secara normatif, penerapan manajemen risiko pada bank umum mencakup proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko yang didukung oleh sistem informasi manajemen risiko yang memadai. Keempat proses tersebut menjadi penting dalam penelitian ini karena dapat digunakan sebagai kerangka untuk melihat bagaimana potensi risiko operasional dikelola dalam proses pengajuan dan verifikasi kredit pensiun. Identifikasi diperlukan untuk mengetahui sumber dan bentuk risiko, pengukuran digunakan untuk menilai tingkat risiko, sedangkan pengendalian dilakukan untuk mengurangi kemungkinan dan dampak risiko.

Dari semua uraian di atas, terlihat bahwa masih ada celah yang cukup menarik untuk digali lebih jauh, yaitu bagaimana sebenarnya penerapan manajemen risiko operasional dijalankan dalam proses pengajuan dan verifikasi kredit pensiun di PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Melalui penelitian ini, penulis berharap bisa memperoleh gambaran yang lebih nyata mengenai bagaimana pengelolaan risiko operasional dijalankan di tingkat kantor cabang, sekaligus melihat langsung bagaimana prosedur yang ada benar-benar diterapkan dalam kegiatan operasional sehari-hari.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini diberi judul “Analisis Penerapan Manajemen Risiko Operasional dalam Proses Pemberian Kredit Pensiun di PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado.”.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Manajemen**

Manajemen merupakan proses mengatur dan mengarahkan berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terry menjelaskan manajemen sebagai proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam konteks organisasi perbankan, fungsi manajemen diperlukan untuk memastikan berbagai aktivitas operasional dapat dilaksanakan secara terarah dan sesuai dengan tujuan organisasi. ukan secara terarah dan sesuai dengan tujuan organisasi.

### **Manajemen Risiko**

Manajemen risiko merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi, menilai, memantau, dan mengendalikan risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan. Dalam kegiatan perbankan, manajemen risiko diperlukan karena aktivitas bank memiliki berbagai sumber ketidakpastian yang dapat memengaruhi kegiatan operasional dan kondisi bank.

### **Manajemen Operasional**

Manajemen operasional berkaitan dengan pengelolaan proses yang digunakan organisasi dan menghasilkan produk atau jasa. Dalam industri perbankan, aktivitas operasional melibatkan sumber daya manusia, teknologi, prosedur, dan interaksi dengan nasabah. Proses pemberian kredit merupakan salah satu aktivitas operasional yang membutuhkan pengelolaan prosedur secara konsisten karena melibatkan berbagai tahapan dan pihak.

### **Manajemen Risiko Operasional**

Menurut POJK No.18/POJK.03/2016, risiko operasional merupakan risiko akibat ketidakcukupan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan adanya kejadian eksternal yang memengaruhi operasional bank.

Dalam proses pemberian kredit pensiun, risiko operasional dapat berkaitan dengan kesalahan dalam proses administrasi, kesalahan manusia, ketidaksesuaian data, kendala sistem, maupun kejadian eksternal yang menghambat pelaksanaan prosedur. Oleh karena itu, pengelolaan risiko operasional perlu dilakukan secara sistematis melalui proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian.

Secara konseptual, pengelolaan risiko operasional tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian dari kerangka manajemen risiko yang lebih luas. Idroes (2008) menjelaskan bahwa manajemen risiko perbankan mengacu pada pendekatan tiga pilar sebagaimana diatur dalam Basel II, yang mencakup kecukupan modal, proses pengawasan oleh otoritas, dan disiplin pasar, dengan risiko operasional menjadi salah satu komponen yang diperhitungkan dalam pilar pertama bersama risiko kredit dan risiko pasar. Sementara itu, dalam standar internasional yang lebih umum, International Organization for Standardization (2018) melalui ISO 31000:2018 menegaskan bahwa proses manajemen risiko idealnya bersifat berulang mengikuti suatu pola atau siklus tertentu dan berkelanjutan, meliputi identifikasi konteks, penilaian risiko, penanganan risiko, serta pemantauan dan tinjauan yang dilakukan secara berulang. Kerangka umum tersebut sejalan dengan struktur empat proses yang diatur dalam POJK No.18/POJK.03/2016, sehingga penelitian ini menempatkan ketentuan POJK sebagai turunan operasional dari prinsip manajemen risiko yang lebih luas, sekaligus sebagai kerangka yang paling relevan diterapkan pada konteks perbankan di Indonesia

#### **Penerapan Manajemen Risiko Operasional Berdasarkan POJK No.18/POJK.03/2016**

POJK No.18/POJK.03/2016 menjadi landasan regulatif dalam penelitian ini. Regulasi tersebut mengatur penerapan manajemen risiko bagi bank umum, termasuk proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko.

Regulasi tersebut juga mengatur beberapa aspek penerapan manajemen risiko pada tingkat bank, antara lain pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris, kecukupan kebijakan dan prosedur serta penetapan limit risiko, kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko, serta sistem pengendalian intern yang menyeluruh. Dalam penelitian ini, POJK No.18/POJK.03/2016 tidak diposisikan sebagai objek yang dievaluasi kepatuhannya, melainkan sebagai kerangka konseptual yang menyediakan definisi dan struktur proses pengelolaan risiko operasional. Fungsi regulasi ini ada dua. Pertama, sebagai sumber definisi operasional atas konsep risiko operasional dan empat proses pengelolaannya, yaitu identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian, yang kemudian dipakai sebagai kategori analisis dalam penelitian ini. Kedua, sebagai pembanding normatif untuk melihat kesesuaian antara ketentuan formal dengan praktik yang berjalan di lapangan, sebagaimana yang menjadi bagian dari analisis pada bab hasil penelitian nanti. Dengan posisi ini, POJK No.18/POJK.03/2016 berfungsi sebagai kaca mata analitis, bukan sebagai standar yang sedang diuji kepatuhannya secara hukum.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan tersebut digunakan karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam penerapan manajemen risiko operasional dalam konteks nyata, khususnya pada proses pengajuan dan verifikasi kredit pensiun di PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Melalui pendekatan ini, penelitian dapat memperoleh informasi mengenai prosedur, pengalaman, pertimbangan, kendala, dan bentuk pengendalian yang dilakukan oleh pihak yang terlibat langsung dalam proses tersebut. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Penelitian ini berupaya menggambarkan secara mendalam kondisi dan proses penerapan manajemen risiko operasional pada satu lokasi penelitian. Unit analisis dalam penelitian ini adalah penerapan manajemen risiko operasional pada proses pengajuan dan verifikasi kredit pensiun di PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado. Penelitian ini dilaksanakan di PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado, Provinsi Sulawesi Utara. Waktu penelitian dilaksanakan setelah proposal penelitian memperoleh persetujuan dan disesuaikan dengan kebutuhan proses pengumpulan data sampai penelitian selesai. PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki aktivitas pemberian kredit pensiun yang sesuai dengan fokus penelitian

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan yang terlibat langsung dalam proses pengajuan dan verifikasi kredit pensiun serta melalui observasi terhadap pelaksanaan proses kerja yang menjadi fokus penelitian, Data sekunder dalam penelitian ini berupa dokumen yang berkaitan dengan proses pengajuan dan verifikasi kredit pensiun yang dapat diakses dan diizinkan oleh pihak bank, seperti SOP, formulir atau checklist, kebijakan internal yang relevan, serta dokumen pendukung lainnya. Selain itu, data sekunder juga diperoleh dari POJK No.18/POJK.03/2016, buku, jurnal ilmiah penelitian terdahulu, dan sumber resmi yang relevan dengan penelitian.

Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pada prosedur teknik analisis data menggunakan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Observasi dan Analisis Hasil Wawancara**

Sebelum menarik kesimpulan, ada baiknya dulu ditelusuri pola yang muncul dari tiga informan ini secara berdampingan, yaitu PCO, AOP, dan Kepala Cabang. Ketiganya berbicara dari posisi yang beda, tapi anehnya benang merah jawabannya cukup konsisten satu sama lain. Ini bukan kebetulan semata. Triangulasi sumber semacam ini justru jadi kekuatan penelitian kualitatif, sebagaimana ditegaskan Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) bahwa kredibilitas temuan meningkat kalau data dari beberapa informan saling menguatkan, bukan malah saling bertentangan.

##### **Aspek Identifikasi Risiko**

Ketiga informan sama-sama menunjuk ke titik yang serupa. PCO menyebut dokumen yang belum lengkap dan kesalahan input sebagai masalah yang paling sering muncul di tahap pengajuan, sementara di tahap verifikasi risiko itu bergeser jadi ketidaksesuaian data antara dokumen fisik dengan sistem. AOP menambahkan detail yang menarik, katanya pemahaman nasabah terhadap persyaratan kredit sering jadi sumber masalah tersendiri, jadi bukan cuma dari internal bank saja yang berkontribusi memunculkan risiko. Kepala Cabang melihat dari jarak yang lebih luas dan menyatakan risiko bisa datang dari empat arah sekaligus, yakni manusia, proses internal, sistem, dan faktor eksternal.

Kalau dicocokkan, pola ini sebetulnya sejalan dengan kategori sumber risiko operasional dalam POJK Nomor 18/POJK.03/2016, yang membagi risiko operasional ke dalam risiko dari proses internal, sumber daya manusia, sistem, dan kejadian eksternal. Menariknya, temuan ini juga senada dengan hasil Prakarsa (2024) di BSI KC Bengkulu S. Parman yang menemukan human error dan kegagalan sistem sebagai sumber risiko operasional yang paling dominan di level cabang. Bedanya, penelitian ini menangkap risiko bukan cuma dari sisi internal bank, tapi juga dari sisi pemahaman nasabah, sesuatu yang jarang disentuh penelitian sejenis.

##### **Aspek Pengukuran Risiko**

Di bagian ini ada sesuatu yang agak janggal kalau diamati lebih dalam. PCO menjelaskan pengukuran risiko dilihat dari jenis kesalahan, seberapa sering kejadiannya, dan seberapa besar pengaruhnya terhadap proses kredit. Kepala Cabang bicara hal yang mirip, menyebut risiko dinilai dari kemungkinan terjadi dan dampak yang ditimbulkan. Tapi AOP sama sekali tidak menyinggung soal pengukuran atau semacam skala tingkat risiko. Jawaban AOP lebih mengarah ke pencegahan di ujung depan proses, bukan penilaian tingkat risiko itu sendiri.

Ini menarik untuk digarisbawahi. Bisa jadi pembagian tugas di lapangan membuat pengukuran risiko lebih menjadi ranah PCO dan pengawasan cabang, sedangkan AOP memang lebih difokuskan di tahap awal interaksi dengan nasabah. Tapi kalau ditarik ke kerangka Basel II yang menekankan pentingnya pengukuran risiko operasional secara terstruktur (Idroes, 2008), pengukuran yang digambarkan informan di sini masih bersifat kualitatif dan berbasis pengalaman petugas, belum menyentuh instrumen pengukuran yang baku seperti matriks kemungkinan dan dampak. Hal ini sejalan dengan catatan Pandelaki, Sondakh, dan Pinatik (2025) yang juga menemukan sistem pengendalian internal kredit pensiun di Bank Mandiri Taspen sudah cukup efektif, tetapi masih lemah pada sisi pemantauan yang terintegrasi dengan teknologi.

### **Aspek Pemantauan Risiko**

Semua informan cukup kompak menjawab bagian ini. Pemantauan dilakukan secara berkelanjutan, dicek ulang sebelum proses dilanjutkan ke tahap berikutnya. PCO menyebut dokumen dan data diperiksa kembali sebelum diteruskan, AOP menyampaikan hal yang mirip, dan Kepala Cabang menambahkan unsur kepatuhan terhadap SOP serta evaluasi berkala sebagai bagian dari pengawasannya terhadap PCO dan AOP.

Pola pemantauan seperti ini sebenarnya cocok dengan prinsip monitoring dalam ISO 31000, yang menyatakan pemantauan dan tinjauan mesti dilakukan berulang di sepanjang proses manajemen risiko, bukan hanya di akhir (International Organization for Standardization, 2018). Tapi kalau ditelisik lebih jauh, mekanismenya masih bersifat manual, mengandalkan pengecekan ulang oleh petugas, belum ditopang sistem otomatis yang bisa mendeteksi anomali secara real-time. Kondisi ini konsisten dengan temuan Hidayati dkk. (2025) yang menyoroti pentingnya penguatan teknologi monitoring karena budaya risiko yang belum merata dan sistem yang masih membutuhkan pembaruan.

### **Aspek Pengendalian Risiko**

Untuk pengendalian, jawabannya lagi-lagi konvergen. PCO melakukan koreksi sesuai prosedur dan berkoordinasi dengan bagian terkait kalau masalahnya berasal dari sistem. AOP menekankan pentingnya komunikasi di awal dengan nasabah supaya dokumen bolak-balik dan kesalahan dapat dikurangi. Kepala Cabang menjelaskan pengendalian dimulai dari identifikasi penyebab kesalahan, koreksi, evaluasi, sampai pembinaan petugas kalau memang diperlukan.

Pola pengendalian ini pada dasarnya masih reaktif, dijalankan setelah masalah muncul, ketimbang bersifat preventif melalui sistem yang dirancang untuk mencegah kesalahan sejak awal. Darmawi (2016) menekankan bahwa pengendalian risiko yang ideal semestinya mencakup dua unsur sekaligus, yaitu pengendalian preventif untuk mencegah

kejadian risiko dan pengendalian korektif untuk menangani risiko yang sudah terjadi. Dari hasil wawancara ini, unsur korektif tampak sudah berjalan cukup baik, sedangkan unsur preventif yang bersifat sistemik belum terlalu menonjol dan lebih banyak bertumpu pada kehati-hatian individu petugas.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari keseluruhan hasil wawancara ini, ada empat catatan pokok yang bisa ditarik. Pertama, identifikasi risiko operasional dalam proses pengajuan dan verifikasi kredit pensiun di PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado sudah mencakup empat sumber risiko sesuai POJK Nomor 18/POJK.03/2016, yaitu risiko dari proses internal, sumber daya manusia, sistem, dan faktor eksternal termasuk pemahaman nasabah terhadap persyaratan.

Kedua, pengukuran risiko masih dilakukan secara kualitatif berdasarkan pengalaman petugas dan pengawasan cabang, belum menggunakan instrumen pengukuran yang terstandarisasi seperti matriks tingkat risiko sebagaimana dianjurkan dalam kerangka Basel II (Idroes, 2008), dan gambaran ini belum terlihat secara eksplisit pada level AOP.

Ketiga, pemantauan risiko berjalan berkelanjutan di setiap tahap proses, tetapi masih mengandalkan pengecekan manual oleh petugas, belum ditopang sistem monitoring otomatis yang mampu mendeteksi masalah secara real-time.

Keempat, pengendalian risiko dilaksanakan melalui koreksi, koordinasi, dan evaluasi begitu masalah ditemukan, sehingga sifatnya masih dominan reaktif ketimbang preventif secara sistemik.

Kalau ditarik benang merahnya, penerapan manajemen risiko operasional di PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado sebetulnya sudah berjalan dan mengikuti alur yang sesuai dengan kerangka regulasi yang berlaku. Hanya saja, kekuatannya masih bertumpu pada kedisiplinan individu dan prosedur manual, belum ditopang penuh oleh sistem yang terintegrasi. Temuan ini memperkuat apa yang sudah disinggung Pandelaki, Sondakh, dan Pinatik (2025), sekaligus melengkapi celah yang belum tersentuh penelitian tersebut, yaitu bagaimana keempat aspek manajemen risiko operasional, identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian, dijalankan secara menyeluruh dan saling berkaitan, bukan hanya dari sisi pengendalian internal kredit semata.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan baik bagi pihak PT Bank Mandiri Taspen Kantor Cabang Manado maupun bagi penelitian selanjutnya.

Pertama, pada aspek pengukuran risiko, pihak bank disarankan untuk mengembangkan instrumen pengukuran risiko operasional yang lebih terstandarisasi, misalnya dalam bentuk matriks kemungkinan dan dampak (“likelihood and impact matrix”) sebagaimana dianjurkan dalam kerangka Basel II. Instrumen ini perlu disosialisasikan secara merata kepada seluruh petugas yang terlibat, termasuk Account Officer Pension (AOP), agar pengukuran risiko tidak hanya bertumpu pada pengalaman dan penilaian subjektif PCO dan Kepala Cabang, melainkan menjadi bagian dari mekanisme kerja yang seragam di semua lini.

Kedua, pada aspek pemantauan risiko, pihak bank disarankan untuk mulai menjajaki penguatan dukungan teknologi, seperti sistem yang mampu mendeteksi ketidaksesuaian data atau anomali dokumen secara lebih otomatis, guna mengurangi ketergantungan pada pengecekan manual oleh petugas. Langkah ini penting untuk meningkatkan kecepatan dan konsistensi pemantauan, sekaligus mengurangi potensi human error dalam proses verifikasi.

Ketiga, pada aspek pengendalian risiko, disarankan agar bank memperkuat unsur pengendalian preventif secara sistemik, tidak hanya mengandalkan kehati-hatian individu petugas. Hal ini dapat dilakukan melalui penguatan checklist verifikasi di awal proses, pelatihan berkala bagi petugas mengenai potensi kesalahan yang sering terjadi, serta edukasi kepada nasabah mengenai kelengkapan dokumen dan persyaratan kredit sejak tahap pengajuan, sehingga risiko dapat dicegah sebelum berdampak pada tahap-tahap berikutnya.

Keempat, secara umum, pihak bank disarankan untuk mendokumentasikan keempat proses manajemen risiko operasional (identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian) secara lebih terintegrasi dan tertulis, sehingga praktik yang selama ini berjalan baik namun masih bersifat implisit dan berbasis pengalaman individu dapat dilembagakan menjadi bagian dari SOP yang baku dan dapat diwariskan kepada petugas baru.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian pada tahapan proses kredit pensiun lainnya, seperti analisis, persetujuan, dan pencairan, agar diperoleh gambaran manajemen risiko operasional yang lebih menyeluruh di sepanjang siklus kredit. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed method untuk mengukur secara lebih terukur hubungan antara penerapan keempat proses manajemen risiko operasional dengan tingkat kejadian risiko atau kinerja operasional kantor cabang.

## DAFTAR REFERENSI

- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2006). *Manajemen operasional untuk keunggulan kompetitif* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Darmawi, H. (2016). *Manajemen risiko*. Bumi Aksara.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (11th ed.). Pearson Education.
- Idroes, F. N. (2008). *Manajemen risiko perbankan: Pemahaman pendekatan 3 pilar Kesepakatan Basel II*. Rajawali Pers.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018—Risk management: Guidelines*. ISO.
- Hidayati, R., Rustaman, N. S., Ashuratirana, N., Sari, N. A., Tanjung, K. N., & Nuraya, A. S. (2025). Analisis penerapan manajemen risiko pada lembaga pembiayaan Perusahaan X dalam mengendalikan risiko operasional, kredit, strategi, dan sumber daya manusia: Pendekatan kualitatif. *Jurnal Edueco*, 8(2), 803–817. <https://doi.org/10.36277/edueco.v8i2.426>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Natasya, A. C., & Rachmawati, T. (2025). Analisis terhadap penerapan manajemen risiko kredit dalam meminimalisir kredit bermasalah pada Bank Jatim (Studi pada PT. Bank Jatim Tbk Kantor Pusat Surabaya). *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 10(1).
- Ni'mah, Kusumaningrum, Asiyah, & Subagyo. (2023). Manajemen risiko operasional pada Bank Syariah Indonesia (BSI). *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Syariah*. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i2.4159>
- Ni'maturofi'ah, D. (2025). Analisis risiko operasional dalam industri perbankan: Studi kasus pada bank umum di Indonesia. *Maliki Interdisciplinary Journal*, 3(12), 1533–1538.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.
- Pandelaki, E. R., Sondakh, J. J., & Pinatik, S. (2025). Sistem pengendalian internal pemberian kredit mantap pensiun (Studi kasus pada PT Bank Mandiri Taspen KC Manado). *Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat*, 3(2), 621–630. <https://doi.org/10.58784/mbkk.390>
- Prakarsa, Z. E. (2024). *Manajemen risiko operasional pada Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Bengkulu S. Parman I* [Skripsi, UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu].
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Rukoyah, S., & Makhrus. (2022). Analisis manajemen risiko pembiayaan pada aspek administrasi perbankan syariah di Bank Jateng Syariah KCPS Cilacap. *Jurnal Hukum dan Administrasi Publik*.
- Salim. (2022). *Prosedur pengajuan kredit mantap pensiun pada PT Bank Mandiri Taspen KCP Cibirong* [Tugas akhir D3, Politeknik Negeri Jakarta].

- Saputri, M. A., Rochendi, T., & Putri, L. (2023). Analisis proses pemberian kredit pensiun pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (Persero) Tbk. Kantor Cabang Depok. *Remittance: Jurnal Akuntansi Keuangan dan Perbankan*, 4(2). <https://doi.org/10.56486/remittance.vol4no2.424>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Terry, G. R. (2006). *Prinsip-prinsip manajemen* (Terj.). Bumi Aksara.
- Yunike, J., & Gandakusuma, I. (2023). Analisis pengaruh risiko kredit, risiko likuiditas, serta risiko operasional terhadap kinerja perbankan: Studi kasus pada bank umum konvensional yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2016–2020. *Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia*, 46(1), 32–44. <https://doi.org/10.7454/jmui.v46i1.1056>